

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Jusa-Mikael Tuomikoski

Toimittajayhteistyön arviointi, luokittelu ja mittaaminen

Työn tarkastaja: Erikoistutkija, dosentti Juhani Ukko
Työn ohjaaja: Ostopäällikkö ETM Jussi Koskinen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Jusa Tuomikoski

Työn nimi: Toimittajayhteistyön arviointi, luokittelu ja mittaaminen

Vuosi: 2015

Paikka: Sipoo

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous
90 sivua, 14 kuvaa, 6 taulukkoa ja 2 liitettä.

Tarkastaja: Erikoistutkija, dosentti Juhani Ukko

Hakusanat: epäsuora hankinta, toimittajayhteistyö, suorituskyvyn mittaaminen, hankinnan ostoportfoliot.

Toimittajien arviointi, luokittelu sekä suorituskyvyn mittaaminen ovat nousseet yhdeksi merkittäväksi tekijäksi yritysten pyrkiessä kilpailukyvyn parantamiseen. Sisäisten prosessien kehittämisen lisäksi painopistettä ollaan siirtämässä yhä enemmän toimittajien koordinointiin ja jopa heidän omien prosessiensa kehittämiseen. Globaalit markkinat ovat mahdollistaneet uusien toimittajien löytämisen, minkä seurauksena toimittajamäärä on kasvanut rajusti. Jatkuvan resurssien kiristämisen takia toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön jatkuva seuranta ei kuitenkaan ole mahdollista. Yritysten tulee löytää juuri ne potentiaalisimmat toimittajat, joiden kanssa tehty yhteistyö tuottaa parhaimmat tulokset.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka toimittajayhteistyötä voitaisiin kehittää kokonaisvaltaisesti sekä tilaajan että toimittajan näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosuudessa keskitytään toimittajien arviointiin, luokitteluun ja suorituskyvyn mittaamiseen.

Tutkimuksen empiriaosuus muodostuu teemahaastatteluista, jossa haastateltiin sekä toimittajia että tilaajia yhteistyön tekemisen näkökulmasta. Saatuja vastauksia analysoitiin aiempaa kirjallisuutta vastaan. Tuloksena esitetään kohdeyritykselle malli, jonka avulla voidaan löytää potentiaalisimmat toimittajat ja auttaa kehittämään yhteistyötä heidän kanssaan. Tutkimuksen merkittävimpinä havaintoina voidaan pitää liikevaihdon osuuden merkitystä kehitysaktiivisuuteen sekä ei-taloudellisten mittareiden huomioon ottamista.

ABSTRACT

Author: Jusa Tuomikoski

Subject: supplier co-operation, evaluation, classification and measurement

Year: 2015

Location: Sipoo

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering and Management.

90 pages, 14 figures, 6 charts and 2 appendices.

Examiner: Senior Research Scientist, docent Juhani Ukko

Keywords: indirect sourcing, co-operation, performance measurement, sourcing portfolios.

Supplier evaluation, classification and performance measurement has become a significant factor, as companies seek to improve competitiveness. Internal processes, in addition to developing the focus, is shifting to more and more to coordination of the suppliers and even their own processes. Global markets have dramatically increased the possibilities of finding new suppliers. Continuous resource-tightening is not possible to continuous monitoring of each supplier. Companies need to find the ones with the most potential in them co-produce the best results.

The study aims to find out how the supplier collaboration can develop both, client and supplier. The theoretical part focuses on the evaluation of suppliers, classification and performance measurement. The theoretical part will look for ways to find potential suppliers. The empirical part consists of thematic interviews with both suppliers and subscribers in collaboration perspective. The responses were analyzed against the earlier literature. The result shows the model of the target company, which can be used to find potential suppliers and to help them develop co-operation. Significant findings in the study can be considered as revenue development activity, as well as non-financial indicators taken into account.

ALKUSANAT

Diplomityöni sai alkunsa mahdollisuudesta kehittää omaa työtäni strategisempaan suuntaan niin, että laajasta toimittajakentästä pystyttäisiin löytämään parhaimmat kumppanit yhteistyön tekemiseen. Työ antoi minulle mahdollisuuden kyseenalaistaa nykyiset toimintatavat sekä oman ajankäytön tehostamisen. Tahdon kiittää erityisesti esimiestäni Jussi Koskista, joka mahdollisti tämän työn tekemisen ja antoi arvokkaita ideoita työn etenemiseksi, sekä työnantajaani Valio Oy:tä. Lisäksi haluan kiittää työtovereita ja toimittajia lukuisista virallisista ja epävirallisista keskusteluista toimittajayhteistyön parantamiseksi.

Lisäksi haluan antaa erityiskiitokset työni tarkastajalle, Lappeenrannan teknillisen yliopiston erikoistutkija Juhani Ukolle. Juhani on toiminut tukenani ja ohjannut työtäni pysymään oikealla raiteella. Koko vuoden kestänyt urakan loppuun saattaminen on vaatinut useilta tahoilta suuria ponnisteluja. Diplomityön tekeminen oli haastavaa mutta myös antoisaa. Kiitos myös Tiinalle, joka on jaksanut olla tukenani koko tämän projektin ajan.

Sipoossa 14.2.2015

Jusa-Mikael Tuomikoski

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tausta	7
1.2	Tutkimuksen tausta.....	10
1.3	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
1.4	Tutkimusmetodologia.....	12
1.5	Työn rajaus	14
1.6	Työn rakenne	15
2	TOIMITTAJAYHTEISTYÖ.....	16
2.1	Toimittajayhteistyön kehittyminen.....	16
2.2	Tarpeen määrittely.....	19
2.3	Yhteistyön kasvaneet vaatimukset	21
2.4	Yhteistyön syvyyden määrittäminen	23
3	TOIMITTAJIEN ARVIOINTI.....	25
3.1	Toimittajien arvioinnin tausta.....	25
3.2	Toimittajan arviointikriteerit	27
3.3	Yhteistyön syvyyden arviointi.....	29
3.4	Yhteistyön kehittämisen arviointi	31
4	TOIMITTAJIEN LUOKITTELU	35
4.1	Toimittajien luokittelun tausta.....	35
4.2	Kokonaiskustannusajattelu TCO.....	37
4.3	ABC-analyysi	38
4.4	Strateginen segmentointi ja hankinnan portfoliot	40
4.4.1	Kraljic matriisi	41
4.4.2	Bensaon portfoliomalli.....	44
4.4.3	Asiakkaan segmentointi	46
4.5	Strateginen segmentointi yhdistettynä tilaajan näkökulmaan	48
5	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	52
5.1	Suorituskyvyn mittaamisen tausta.....	52

5.2	Suorituskyvyn mittaamisen hyödyt	54
5.3	Mittaamiseen johtaneet syyt	55
5.4	Ei- taloudellisten mittareiden hyödyntäminen	56
5.5	Toimittajien mittaaminen suorituskyvyn näkökulmasta	57
5.6	Toimittajien suorituskyvyn mittaamisen osa-alueet	60
6	EMPIIRINEN TUTKIMUS	65
6.1	Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön kuvaus	65
6.2	Tutkimuksen toteutus	67
6.3	Toimittajan liiketaloudellinen asema	69
6.4	Yhteistyön nykytila, haasteet ja kehityskohteet	71
6.5	Suorituskyvyn mittaamisen nykytila ja toimenpiteet	73
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	76
	LÄHDELUETTELO	82
	Liitteet	

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Yritykset elävät jatkuvassa murroksessa. Globaalit markkinat ja niiden tuoma hintakilpailu syövät jatkuvasti kannattavuutta. Näiden tekijöiden valossa on etsittävä jatkuvasti keinoja kannattavuuden parantamiseen. Steele ja Court (1996, s. 8–11) jakavat kannattavuuden parantamisen yksikköhintojen kasvattamiseen, myyntivolyymin kasvattamiseen ja kustannusten vähentämiseen. Näistä kolmesta vaarattominta on keskittyä omien kustannusten pienentämiseen. Yksikköhintojen äkillinen nostaminen saattaa viedä markkinat kilpailijoille, ja jo kyllästyneellä markkinoilla panostukset myyntiinkään eivät välttämättä tuota toivottua tulosta. Omien kustannusten pienentyminen puolestaan näkyy suoraan yrityksen parantuneena tuloksena. Omat kustannukset voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin kuluihin.

Karkeasti sanottuna suorat kulut kohdistuvat suoraan tuotteeseen, kuten raaka-aineisiin, pakkauksiin ja omaan työvoimakustannukseen. Epäsuorat kulut eivät suoraan liity itse tuotteeseen. Tyypillisiä epäsuoria kuluja ovat markkinointi, kunnossapito, kiinteistökulut ja työterveyshuolto. (Hoffmann et al. 2014, s. 3.) Suorien kulujen syntymiseen voidaan vaikuttaa kehittämällä sisäisiä prosesseja, jolloin tehostamistoimet kohdistuvatkin pitkälti muun muassa koneiden käyttöasteiden nostamiseen ja henkilöstön tehokkuuden lisäämiseen. Näiden sisäisten prosessien kehittämisen lisäksi yritykset ovat alkaneet panostamaan epäsuorien kulujen hallintaan ja sitä kautta muun muassa ulkoisten resurssien koordinointiin. Jatkuvasti kasvavat markkinoiden vaatimukset ja tuotteiden elinkaarren lyhentymisen ovat pakottaneet yrityksiä keskittymään yhä enemmän ulkoisiin tekijöihin, kuten toimittajien systemaattiseen kehittämiseen. (Pilar et al. 2012, s. 680.)

Ulkoisissa tekijöissä määräävinä tekijöinä on ollut aiemmin pelkkä hinta (Garfamy 2006, s. 662). Hinnan vaikutusta ei voi unohtaa edelleenkään, mutta ulkoisten resurssien käytön lisääntyttyä myös muitakin tekijöitä on alettu ottamaan huomioon. 1980-luvulla Yhdysvaltojen teollisuudessa jo 60 % tuotantokustannuksista aiheutui ulkoisista prosesseista. (Gunasekaran et al. 2004, s. 313.) Tämän perusteella organisaatioiden onkin pakko ollut tunnistaa toimittajien ohjaamisen arvo ja ottaa tämä huomioon jo yrityksen strategiassa (Pilar et al. 2012, s. 681). Useat tutkimukset ovat osoittaneet toimittajan kehittä-

tämisen yhdeksi merkitykselliseksi kilpailueduksi (Gelderman & Weele 2005, s. 19). Tämä on tuonut uusia ulottuvuuksia perinteisen kaupankäynnin rinnalle. Hinnan, laadun ja toimituskyvyn lisäksi toimittajan valintaperusteiksi on tullut muitakin elementtejä. Yhdeksi tärkeimmäksi menestystekijäksi on noussut tilaajan ja toimittajan yhteistyö, syvällinen, molemminpuolinen ymmärrys sekä luottamus. Tämä on vääjäämättä vaikuttanut molempiin osapuoliin. Tilaajankin näkökulmasta tulee katsoa asioita uudella tavalla. Hyvä ostaminen ei ole synonyymi halvalle hinnalle. Hyvä ostaminen onkin toimittajien kokonaisvaltaista hyödyntämistä. Toimittajat pystyvät tuottamaan paljon enemmän kuin vain myymään tuotteen järkevään hintaan. (Gadde & Snehota 2000, s. 315.) Parhaimmillaan molemmat osapuolet voittavat.

Kumppanuudella ja lisäarvolla onkin myyty jo kauan. Tietyn toimittajan valinnan perusteena on usein saattanut ollakin globaalien yhtiön tuki ja huippuosaava henkilökunta. Syystäkin valinta helposti kääntyy tällaisen toimittajan puolelle. Usein ongelmallista on kuitenkin toimittajan kapasiteetin hyödyntäminen. Onko näille valinta-argumenteille tullut katetta toimittajan valinnan jälkeen? Onko valinta tuonut todellisuudessa luvattua lisäarvoa? Helpottaakseen potentiaalisten toimittajan löytämistä muun muassa hankinnan erilaiset ostoportfoliot auttavat jäsentämään toimittajan ja tilaajan asemaa suhteessa ja auttavat näin löytämään oikeat tavat toimia. Jokainen toimittaja on kuitenkin yksilö, joka asemastaan riippumatta pyrkii maksimoimaan tuloksensa. Näin oletetaan myös tilaajan toimivan. Tämän vuoksi oikean kumppanin löytäminen on vasta hyvä alku. Usein hyvin alkanut suhde kariutuu, kun tilaaja tuntee epäonnistuneensa toimittajan kapasiteetin hyödyntämisessä. Toimittaja-tilaajasuhde vaatiikin jatkuvaa seuraamista ja suorituskyvyn mittaamista.

Auttavatko nämä erilaiset mallit, joiden avulla voidaan luokitella toimittajia, kuitenkaan löytämään parempia kumppaneita? Oikein tehtynä ne varmasti mahdollistavat toiminnan selkeyttämisen muodostamalla erilaisia toimintamalleja toimittajille. Jotta yritys kuitenkin saavuttaisi parhaimman tuloksen ja resurssien käytön, tulee arvioida myös toimittajien tapoja ja löytää yhteistyökumppaneiksi juuri niitä toimittajia, joiden arvot ja toimintatavat vastaavat tilaajan arvoja ja toimintatapoja. Tällöin on mahdollista rakentaa luottamuksellista yhteistyötä, jossa molempien tavoitteet kohtaavat. Kun nämä tavoitteet muunnetaan konkreettisiksi mittareiksi, voidaan yhteistyön toimivuus myös todeta, ettei se jää ainoastaan myyntipuheiksi.

Olipa kyse sisäisistä tai ulkoisista prosesseista, suorituskyvyn mittaamisella on keskeinen merkitys. Vanha sanontakin toteaa, että sitä saat, mitä mittaat. (Ukko et al. 2007, s. 1.) Suorituskyvyn mittaamisesta puhutaankin yrityksissä paljon. Mittaaminen sinänsä on tuttua, ja sitä on tehty jo useiden vuosikymmenten ajan. Sisäisiä prosesseja mitataan ja arvioidaan jatkuvasti. Sisäisten prosessien mittaamisissa myös ei-taloudellisten tekijöiden merkitys on kasvanut. Henkilöstön hyvinvoinnilla on nähty pitkällä aikavälillä positiivinen vaikutus koko yrityksen toimintaan. Yritykset haluavat panostaa omiin työntekijöihinsä muun muassa koulutuksilla ja palkitsemisilla. On ymmärretty, että tyytyväinen työntekijä on myös motivoitunut ja parantaa koko yrityksen tuottavuutta. (Pekkola 2006, s. 9.)

Toimittajien mittaaminen on kuitenkin painottunut pitkälti taloudellisiin mittareihin, kun tilaaja on määritellyt, mitä ja miten toimittajaa mitataan. Toimittajilla saattaa olla käytössään hyvinkin kattava suorituskyvyn mittaristo, jolla he mittaavat omia sisäisiä prosessejaan. Valitettavan usein kuitenkin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä talous ja henkilöstö eivät riitä edes omien prosessien mittaamiseen (Garenko et al. 2005, s. 17). Toisaalta taloudellinen tila tai riittävät resurssitkaan eivät takaa mittaamisen onnistumista. Neely ja Bourne (2000, s. 3) toteavat jopa 70 % suorituskyvyn mittaristojen käyttöönotosta epäonnistuvan.

Voiko kokonaisvaltaisella toimittajien ymmärtämisellä ja oikeiden kumppaneiden valinnalla saavuttaa paremmat mahdollisuudet mittaamisen onnistumiseen ja päästä yhteistyössä nykyisestä kehitysvaiheesta askel eteenpäin? Tehdäänhän toimittajien kanssa jo nyt pitkiä sopimuksia ja puhutaan kumppanuuksista. Toimittajat puolestaan lupaavat tuovansa lisäarvoa. Toimittajia valittaessa juuri lisäarvon tuottamisen tulisi olla vaikuttavassa asemassa. Perinteiset lupaukset neuvonnasta ja koulutuksesta voidaan viedä paljon pidemmälle. Yhteinen markkinoinnin kehittäminen tai toimiminen ristiin toistensa kehitysryhmissä voi tuottaa todellista lisäarvoa. (Rissanen 2006, s. 94.)

1.2 Tutkimuksen tausta

Millaisia keinoja yrityksillä sitten on arvioida toimittajia tai jakaa toimittajat eri luokkiin ja määritellä niihin erilaiset toimintatavat (Gelderman & Weele 2005, s. 19)? Kuinka näitä eri luokkiin jaoteltuja toimittajia tulisi mitata, ja millaisia vaihtoehtoja tähän on? Nykyisessä organisaatiossa ei ole olemassa selkeää toimintamallia toimittajayhteistyön jatkuvaan ja systemaattiseen kehittämiseen. Tähänastiset mallit ovat olleet hyvin yksisuuntaisia ja ottaneet huomioon lähinnä ostavan yrityksen näkökulman. Lisäksi kaikki toimittajat ovat saaneet saman kohtelun, mikä sinänsä lienee reilua, mutta onko se kuitenkaan ajankäytön ja tehokkuuden kannalta järkevintä? Suurin syy tähän lienee yrityksen toimittajien suuri määrä. Kun toimittajia on tuhansia, yhdellä toimintamallilla on lähes mahdotonta määritellä relevantteja mittareita ja kehittämiskohteita niin, että se palvelisi sekä tilaajaa että toimittajaa.

Toimittajayhteistyön kehittäminen ei ole kuitenkaan raketitiedettä ja lähtee liikkeelle perusasioista. Balac (2009, s. 79) korostaa molempien osapuolten välistä yhteistyötä, jossa tapaamiselle tulee olla aina agenda. Miten toimittaja osaa kertoa juuri asiakasta kiinnostavaa asiaa, jos tätä ei ole etukäteen ilmoitettu? Jo pelkästään nämä perusasiat saattavat unohtua. Millainen agendan tulisi olla? Onko se sama jokaisen toimittajan kanssa? Millainen on tuleva toimittaja? Millaiseksi haluamme muodostaa suhteemme tämän toimittajan kanssa? Entä millaisena toimittaja pitää meitä? Millaisessa asemassa olemme myyjän silmissä? Paljon kysymyksiä, joihin ei ole olemassa yksinkertaista ja oikeaa vastausta.

Sekä tilaajan että toimittajan tulisi miettiä tavoitteensa ennen tapaamista. Yhteistyön kehittämisessä oleellista on molempien hyöty. Tällöin molemmilla on intressejä kehittää yhteistyötä. Suuressa roolissa onkin, että tunnistetaan, kannattaako yhteistyöhön panostaa. Koska yrityksessä on kuitenkin tunnistettu selkeästi toimittajan ja tilaajan kaksisuuntaisen kehittämisen tarpeellisuus, tämän diplomityön ensisijaisena tavoitteena on luoda yritykselle toimintamalli toimittajayhteistyön kehittämiseen.

1.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työssä tutkitaan, kuinka yritys voisi löytää itselleen potentiaaliset kumppanit yhteistyön kehittämiseen. Millaisia keinoja on rajata suurta joukkoa toimittajia ja millaisia ohjauskeinoja näiden toimittajien kanssa voidaan hyödyntää? Työ koostuu kirjallisuusosuuksista, jossa tutkitaan kirjallisuuden avulla toimittajien arviointia, luokittelua sekä toimittajien suorituskyvyn mittaamista. Empirian ja teorian avulla muodostetaan yritykselle toimintamalli, jolla pystytään löytämään potentiaaliset toimittajat ja kehittämään toimintaa heidän kanssaan muun muassa mittareiden avulla. Toimintamallin tulee olla riittävän yksinkertainen sekä ottaa huomioon molempien osapuolten tarpeet. Yksipuolisesti pelkästään tilaajan tai toimittajan näkökulman huomioiminen ei pitkällä aikavälillä johda todelliseen kehitystyöhön. Oikeanlaisilla määrittelyillä molemmat hyötyvät yhteistyöstä.

Loppujen lopuksi kyseessä on kuitenkin maksimaalisen hyödyn tavoittaminen sekä tilaajaan että toimittajan puolelta (Pilar et al. 2012, s. 681). Tutkimuksen toimittajamäärittelyt ja mallit on rakennettu kohdeyritykselle, eikä niitä voida suoraan soveltaa muihin yrityksiin. Hankintojen suuruusluokat, aikataulut, liiketoiminnallinen tärkeys, asiakkaat ja toimittajamarkkinat ovat erilaisia joka yrityksessä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 102). Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- *Miten toimittajia voidaan luokitella?*
- *Millä kriteereillä toimittajia voidaan arvioida?*
- *Miten toimittajia voidaan arvioida suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta?*

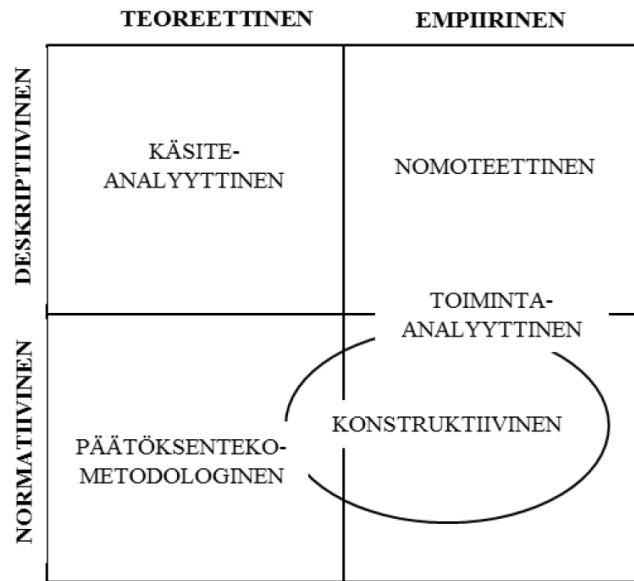
Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on esitellä tilaaja-toimittajayhteistyölle pohja toimittajayhteistyön kehittämisen aloittamiseen. Malli on rakennettu aiemman teorian sekä empiriaosuuden haastattelujen perusteella. Yksinkertaisella mallilla voidaan haarukoida potentiaalisia kumppaneita ja mitata yhteistyön tuloksia.

1.4 Tutkimusmetodologia

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Usein näistä käytetään myös termiä määrällinen ja laadullinen tutkimus. Nämä tutkimusmenetelmät eivät ole kuitenkaan toistensa vastakohtia vaan paremminkin täydentävät toisiaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä johtopäätökset muun muassa aiempien tutkimusten teorioista ja johtopäätöksistä. (Hirsjärvi et al. 1997, s. 130–136.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä on tutkimuksen kokonaisvaltainen luonne. Tiedonhankinta ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tiloissa. Ihmisiä suositaan tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineisiin.

Apuna täydentävän tiedon hankinnassa käytetään usein lomakkeita tai testejä. Tässä menetelmässä suositaan metodeja, joissa tutkittavan ääni pääsee esille. Metodeina ovat muun muassa teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Hirsjärvi et al. 1997, s. 160.) Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Erityisesti vapaamuotoisten tai vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Erilaisia haastattelumetodeja on useita, kuten lomakehaastattelu, joka on käytetyin haastattelulaji.

Lomakkeen kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määritetty. Suosituimpia menetelmiä ovat strukturoimaton haastattelu, jossa käytetään täysin avoimia kysymyksiä, sekä puolistrukturoitu haastattelu, niin sanottu teemahaastattelu, jossa käytetään pohjana valmiita kysymyksiä mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella haastateltavan mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 34.) Erilaiset tutkimusotteet voidaan puolestaan jakaa niiden suhteellisten positioiden mukaan (kuva 1).



Kuva 1. Erilaisten tutkimusotteiden suhteelliset positiot (Kasanen et al. 1991, s. 317).

Perusjako jakaa tutkimusotteet teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä deskriptiivisiin eli kuvaileviin ja normatiivisiin eli ohjeita kehittäviin. Konstruktiivisissa ja päätöksentekometodologisissa tutkimusotteissa teoreettisen analyysin tärkeyttä korostetaan. Aiemman teorian analysoinnilla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Nämä eroavat pitkälti pohdiskelun tavassa: päätöksentekometodologisen tutkimusotteen pohdiskelu on tiukasti analyyttistä, kun taas konstruktiivisessa korostuvat luovuus ja innovatiivisuus. (Kasanen et al. 1991, s. 317.)

Tämä tutkimus perustuu kvalitatiiviseen tutkimusaineistoon, ja empiriaosuuden tiedonkeruumenetelmänä käytetään yksilö ja -ryhmähaastattelua. Tutkimus on empiirinen ja sisältää toiminta-analyyttisen ja konstruktiivisen tutkimusotteen piirteitä. Syntyneitä toimintamallia ei kuitenkaan ole testattu, vaan tutkimuksen yhtenä tuloksena esitetään ehdotus yhteistyön kehittämiseksi. Tutkimuksellisen kivijalan muodostaa teoria toimittajien arvioinnista, luokittelusta ja suorituskyvyn mittaamisesta. Kirjallisuustutkimuksen lisäksi empiiristä tietoa on kerätty haastattelemalla. Kirjallisuuden ja empiriaosuuden avulla on tavoitteena kuvata toimittajan luokittelu, seuranta ja mittaamistapa toimittajataajayhteistyön kehittämiseksi. Haastattelujen määrä oli pieni, joten tulokset eivät ole tilastollisesti luotettavia eikä niitä suoraan voi soveltaa yleisesti toimittajien arviointiin ja luokitteluun. Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia juuri kyseessä olevan yrityksen toimintamallien mukaisesti ja yrityksessä jo toimivien toimittajien kesken.

1.5 Työn raja

Hankinnat voidaan yleisesti jakaa kohteen luonteen tai tuloslaskelman mukaan. Hankittavat hyödykkeet jaetaan tyyppillisesti raaka-aineisiin, tuotannon tarveaineisiin, puoli-valmisteisiin komponentteihin, valmistuotteisiin, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeisiin sekä palveluihin. Tuloslaskelman mukainen hankinta heijastelee kululajikohtaista rakennetta. Nämä jaetaan tyyppillisesti suoriin hankintoihin, kauppavaroihin, epäsuoriin hankintoihin ja investointihankintoihin. Nämä pääryhmät käyttäytyvät eri tavalla ja noudattavat erilaista logiikkaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012 s. 58.)

Tämä työ rajataan epäsuoraan hankintaan ja siinä kunnossapidon tarvikkeiden ja palvelujen hankintaan. Epäsuorat hankinnat ovat tilinpäätöksessä helposti piiloon jääviä kustannuksia, koska ne eivät liity suoraan tuotteen tai palvelun välittömiin kustannuksiin. Näillä on kuitenkin suuri vaikutus organisaation kokonaistehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Monet erilaiset palvelut, materiaalit ja tavarat saattavat kuitenkin muodostaa 50–80 % kokonaiskustannuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 19–20.) Epäsuora hankinta, josta käytetään myös nimitystä MRO-hankinta (maintenance, repair and operate cost), kohdistuu tyyppillisesti (Cox et al. 2005, s. 39)

- tuotannon koneisiin ja laitteisiin
- tuotantokoneiden varaosiin ja palveluihin
- rakennuksien korjauksiin
- laboratoriolaitteisiin
- turvallisuuden ja terveydenhoitoon
- autoihin
- kemikaaleihin.

Tätä hankintaryhmää leimaakin sirpaleisuus ja hajanaisuus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 58). Jos epäsuora hankinta koostuu suurimmaksi osaksi ulkoisista resursseista, tulee yrityksellä olla selkeät toimintamallit niiden ohjaamiseen (Cox et al. 2005, s. 40). Kunnossapidon tarvikkeet ja palvelut ovat yleisesti kyseisen ryhmän suurin yksittäinen kuluerä, ja niiden hankinnat muodostuvat kokonaisista tuotantolinjoista aina yksittäisiin varaosahankintoihin. Nämä muodostavat yleensä yli 15 prosenttia tuotanto-

kustannuksista. Kunnossapidon kokonaisvaltaisesta ohjaamisesta onkin tullut yksi avaintekijä yrityksissä. (Salonen & Deleryd 2011, s. 63.)

1.6 Työn rakenne

Tutkimus muodostuu viidestä kokonaisuudesta. Tutkimuksen rakenne voidaankin jakaa karkeasti seuraavan kuvan (kuva 2) mukaisesti.

JOHDANTO
TEORIA
EMPIIRINEN TUTKIMUS
TUTKIMUSTULOKSET
JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Kuva 2. Tutkimuksen rakenne.

Johdanto

Johdantoluvussa esitellään tutkimukset keskeiset taustat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset, työn rajaus ja tutkimusmetodologia. Johdannossa käydään myös läpi tutkimukseen johtaneita syitä sekä keskeiset käsitteet.

Teoria

Teoriaosassa syvennyttään tutkimuksen toteutuksen kannalta keskeiseen kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Ensin syvennyttään toimittajien yhteistyön tärkeyteen ja toimittajien arviointiin. Toinen osa-alue käsittelee toimittajien luokittelua erilaisten mallien avulla. Kolmas osa-alue syvenyy toimittajien suorituskyvyn mittaamiseen.

Empiirinen tutkimus

Empiirisen tutkimuksen osassa käsitellään tutkimuksen kohde, aineistonkeruu ja analysointi ja tutkimuksen keskeiset tulokset.

Johtopäätökset ja yhteenveto

Johtopäätökset ja yhteenveto -luvussa esitetään tutkimuksen toteutus ja merkittävimmät havainnot, joista johdetaan myös näkemys tulevaisuuden kehittämistä varten.

2 TOIMITTAJAYHTEISTYÖ

2.1 Toimittajayhteistyön kehittyminen

Toimittajayhteistyöhön liittyvää tutkimusta on tehty laajalti, mutta koska toimittajakenttä on yhä laajempi, onkin hyvin vaikea löytää oikeita mittaamis- ja seurantatyökaluja toimittajayhteistyön kehittämiseen (Pilar et al. 2012, s. 680). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, s. 24) toteavat yhden mahdollisen syyn yhteistyön kehittämättömyyteen löytyvän tilaajan puolelta. Yleisesti ajatellaan yhteistyön kehittämättömyyden johtuvan toimittajasta. Kuitenkin heikon hankinnan osaamisen yrityksissä juuri yksikköhinnassa saatu säästö on usein tärkein seurattava mittari. Tällöin kehitystyön tekeminen ei liene toimittajankaan intressi. Kun yritys panostaa hankintatoimen kehitykseen, toimittajayhteistyön merkitys yleensä kasvaa.

Kirjallisuus esittääkin varsinaiselle yhteistyölle useita ulottuvuuksia. Lähes poikkeuksetta tarkoitus on kuitenkin lisätä molemminpuolista ymmärrystä ja rakentaa luottamusta. Luottamus nouseekin useassa tutkimuksessa hyvin merkittäväksi tekijäksi. (Humbreys et al. 2003, s. 131; Johnston et al. 2004, s. 24.) Luottamuksen saavuttaminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä. Se vaatii molempien osapuolten jatkuvaa kehitystyötä ja mikä tärkeintä, yhteistä näkemystä tulevaisuudesta. Parhaimmillaan toimittajalle avataan tulevaisuudensuunnitelmia, jotta toimittaja pystyisi jo etukäteen varautumaan tuleviin muutoksiin. Toimittaja saattaa aloittaa omien laitteistojensa investoinnin ja henkilökuntansa kehittämisen ennen tilaajan ostopäätöstä. Tällöin on päästy molemminpuoliseen luottamukseen.

Hankinnan ammattilaisten näkemyksen mukaan toimittaja-tilaajasuhteen kehittäminen on tehokkain tie ja tapa tehdä kauppaa (Steele & Court 1996, s. 48). Aikaisempi hankinnan filosofia perustui pitkälti fordilaiseen sarjatuotantoajatteluun. Pyrkimys suuruuden ekonomiaan loi käsityksen, jonka mukaan volyyymi on kaikkein eniten hintaan vaikuttava tekijä. Suurilla tilauserillä pyrittiin pienentämään hintoja ja kuljetuskustannuksia. Samalla kuitenkin kasvatettiin varastointi- ja käsittelykustannuksia. Kilpailuttaminen koettiin ainoaksi keinoksi saavuttaa edulliset hankintahinnat. Japanilaisen teollisuuden vahva tunkeutuminen länsimaihin pakotti yrityksiä kuitenkin syventymään sen joh-

tamismalleihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 77.) Japanilaisilla havaittiin olevan erilainen suhde toimittajiin. Toimittajasuhteet olivat pitkäaikaisia ja kanssakäymisen ostavan organisaation ja toimittajan kanssa runsasta. (Steele & Court 1996, s. 48.) Toimittajien kehittäminen koettiin kustannustehokkuuden kannalta yhtä tehokkaaksi keinoksi kuin kilpailuttaminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 77).

Tutkimuksissa ei kuitenkaan löydetty suuria rakenteellisia eroja, jotka selittäisivät japanilaisten tehokkuuden. Oleellinen ero löytyikin juuri toimittajasuhteiden syvyydestä. Japanilaisen autoteollisuuden alihankkijat olivat osa koko toimitusketjua, ja suhteet perustuivat pitkiin sopimuksiin sekä toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Näin ollen jo 1980-luvulta asti yhdysvaltalaiset yritykset ovat yrittäneet tehdä kaikkensa rakentaaksensa vahvat siteet toimittajiinsa muun muassa kopioimalla japanilaisten parhaita käytäntöjä (kuva 3). (Liker & Choi 2004, s. 529.)



Kuva 3. Toimittaja-tilaajasuhteen hierarkia (mukailten Liker & Choi 2004, s. 530).

Liker ja Choi (2004, s. 530) kuvaavat japanilaisten toimittaja-tilaajasuhteen hierarkiaa kuvassa 3. Japanilaiset ovat oivaltaneet, kuinka käytetään maksimaalisesti toimittajien resurssit oman yrityksen parhaaksi. Toimittajayhteistyötä kuvaa lojaalisuus ja pyyteetömyys. Molemmat tekevät kaikkensa, jotta kumppanuus säilyy. Yhteistyö rakentuu viidestä eri portaasta:

- Ymmärrä, kuinka toimittajasi toimii.
- Käännä toimittajakilpailutus mahdollisuudeksi.

- Valvo toimittajiasi.
- Jaa tietoa intensiivisesti mutta rajatusti.
- Kehitä yhteistyötä jatkuvasti.

Merkille pantavaa on toimittajien prosessien ja tapojen tuntemus sekä ainoastaan muutamiaan toimittajaan turvautuminen. Hieman ristiriitaisestikin globalisoituminen, rajojen avautuminen ja internet ovat tuoneet toimittajat kaikkien ulottuville. Tämä kehitys on omalta osaltaan viemässä pohjaa pitkältä ja kestävältä yhteistyöltä mutta toisaalta pakottaa yritykset kilpailemaan yhä kovemmin asiakkaistaan. Tämän kehityksen myötä toimittajakenttä on yhä laajempi ja avoimempi. Vuonna 2002 tehdyn tutkimuksen mukaan Yhdysvaltojen 100 suurimman valmistajan kulu alihankkijoista oli 48 senttiä jokaista myytyä dollaria kohti. Vuonna 1996 se oli 43 senttiä. Liiketoiminta on siis sidoksissa yhä enemmän toimittajiin. Jatkuva kilpailutus on syönyt toimittajien katteita. On mentävä yhä syvemmälle toimittajien prosesseihin, jotta kustannuksia voidaan pienentää ja laatua parantaa. (Liker & Choi 2004, s. 529.)

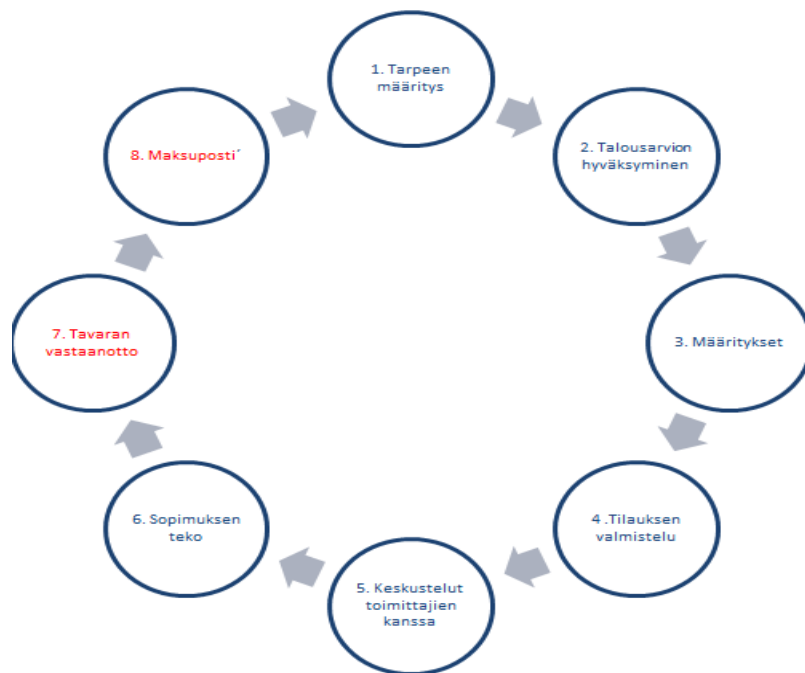
Kilpailuvoimat ovat asettaneet yritykset jatkuvaan kilpailuun laadun ja toimitusaikojen parantamiseksi ja kustannuksien laskemiseksi. Tämä on lisännyt toimittajien epävarmuutta asiakkaista. Vastauksena tähän yritykset myös länsimaissa ovat laajentaneet toimitusketjujen hallintaa aina toimittajiin asti. (Kannan & Tan 2006, s. 755.) Jotta vältyttäisiin maksimaaliselta hintakilpailulta, tilaajien on saatava toimittajat luottamaan yhteistyön jatkuvuuteen. Seurauksena tästä yritykset ovat alkaneet panostaa hankintaansa yhä enemmän. Hankintatoimeen palkataan yhä ammattitaitoisempia ihmisiä. Tämä johtaa väistämättä siihen, että toimittajille ei enää riitä pelkkä asiakaskäynti vaan asiakas osaa vaatia toiminnan kehittämistä. (Balac 2009, s. 34.) Nykyään yhä useammat yritykset näkevät toimittajien kehittämisen yhtenä kilpailukyvyn lähteenä (Humphreys et al. 2003, s. 131).

Miksi yhteistyö usein kuitenkin epäonnistuu, vaikka sen tärkeys tiedetään? Tilaajan roolihan on vaatia toimittajalta palvelut ja tarvikkeet korkealaatuisina ja kilpailukykyiseen hintaan. Kuitenkin hyvin usein kuullaan hankinnan jatkuvasti selvittävän ongelmia toimitusajoissa, laadussa ja hinnoissa. Tästä syystä hankinnasta tulee hyvinkin reaktiivista ja aika menee rutiinitoimenpiteiden selvittämiseen. Voidaankin kysyä, miksi toimittaja ei täytä velvollisuuksiaan kuten tilaaja edellyttää. Yksi syy ongelmiin ajoittuu jo

ennen toimittajan valintaa. Tarpeen määrittely on jäänyt vaillinaiseksi. Tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa huolellisella tarpeen määrittelyllä.

2.2 Tarpeen määrittely

Jotta toimittajayhteistyö voisi alkaa alusta asti rehellisesti, tulee toimittajan tarpeet määrittellä etukäteen. Toimittaja ei voi tietää kaikkia tilaajan erityisvaatimuksia, vaikka ne tilaajalle saattavat olla itsestäänselvyys. Toimittajayhteistyön kehittämisen ei pitäisi alkaa ensimmäisen epäonnistuneen toimituksen jälkeen. Toimittajan tulisikin määrittellä tarkoin tarpeensa jo etukäteen. Tarpeen määrittelemättömyys johtuu usein riittämättömistä resursseista ja ajasta paneutua ongelmien syntyyn. Hyvin usein ongelmat ovat syntyneet jo ennen toimittajan valintaa. Jotta ongelmilta voitaisiin välttyä etukäteen, toimittajan ei pitäisi määrittellä tilaajan tarvetta vaan toisinpäin. Tilaaajan ja toimittajan välisen suhteen muodostumisen voidaan kuvailla koostuvan erilaisista vaiheista, joissa tarve määritellään tarkasti ennen toimittajan valintaa (kuva 4). (Steele & Court 1996, s. 26–27.)



Kuva 4. Tilaaaja-toimittajasuhteen vaiheet (mukaiillen Steele & Court 1996, s. 27).

Steele ja Court (1996, s. 27) jakavat tilaaja-toimittajasuhteen kahteen erilaiseen johtamistapahtumaan, jotka muodostuvat määrittelyvaiheesta sekä rutiinivaiheesta. Määrittelyvaiheessa lyödään usein lukkoon suuri osa tulevista kustannuksista. Määrittelyvaihe koostuu

- tarpeen määrittämisestä
- talousarvion hyväksymisestä
- määrittämisestä
- tilauksen valmistelusta
- keskusteluista toimittajien kanssa
- sopimuksen teosta.

Määrittelyvaiheessa määritetään varsinainen tarve tuotteelle tai palvelulle. Tärkeimpinä kysymyksinä ovat mitä hankitaan, mihin tarpeeseen ja mistä hankintaan. Hyvin usein tarkan määrittämisen jälkeen todellista tarvetta ei olekaan, tai tuotteen saa jo olemassa olevalta sopimustoimittajalta. Ensimmäisissä vaiheissa lyödäänkin lukkoon suurin osa tulevista kustannuksista. Siksi tämä vaihe on syytä tehdä huolella. Tarvitaanko uutta tuotetta todella vai voidaanko tuote saada vanhalta sopimustoimittajalta, jonka kanssa on sovitut hinnat ja sopimus? Tarkan tarpeen määrittämisen jälkeen voidaan aloittaa toimittajan kanssa sopimusneuvottelut, joissa sovitaan toimitusajoista, toimitusehdoista ja tuotteen ja palvelun hinnoista. Määrittelyvaiheen jälkeen on toimittajan kanssa rutiinivaihe, johon kuuluu

- tavaran vastaanottaminen
- maksuposti.

Mitä huolellisemmin ja tarkemmin tarpeiden määrittely on tehty, sitä helpompaa on toimiminen jatkossa. Valitettavan usein tilaajan ja toimittajan suhde alkaa suoraan tilauksella. Tällöin ei tarvitse kysyä, miksi toimittaja ei ymmärrä tilaajan tarpeita.

2.3 Yhteistyön kasvaneet vaatimukset

Nykypäivänä yrityksen on kokonaisvaltaista kilpailuetua luodessaan luotava yhä enemmän suhteita ulkopuolisiin organisaatioihin. Yritykset pyrkivät keskittymään omaan ydintoimintoonsa ja haluavat ulkoistaa toimintojaan. Samaan aikaan mahdollisuus hankintaan globaalisti helpottuu ja yritykset pystyvät olemaan yhä raadollisempia toimittajiaan kohtaan. Palveluita ja tarvikkeita on yhä helpompi hankkia maailmanlaajuisesti. Kun palvelut ja komponenttihankinnat ovat kasvaneet, yritykset ovat alkaneet vaatimaan myös toimittajia pienentämään kustannuksia, parantamaan laatua ja kehittämään tuotteitaan. (Liker & Choi 2004, s. 528; Humbreys et al. 2003, s. 132.)

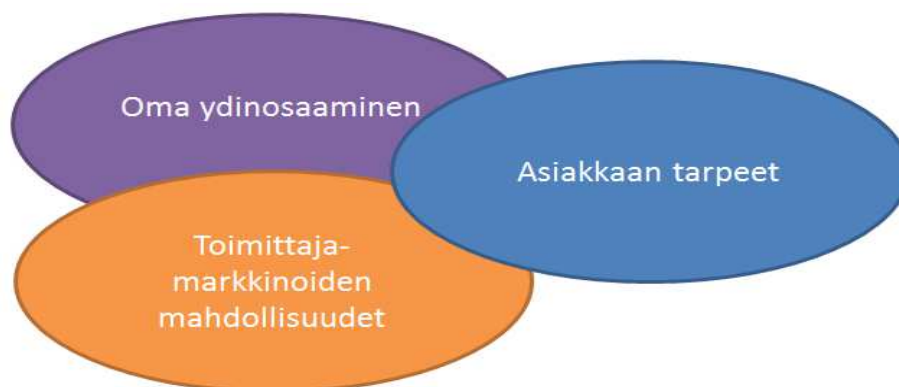
Aiemmin passiivisessa hankinnassa toimittaja nähtiin mustana laatikkona, jonka sisään ei pidä mennä katsomaan. Oletettiin, että markkinavoimat pitävät huolta kilpailukyvystä ja kilpailuttamalla valittiin yrityksen mielestä paras toimittaja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 297.) Toimittajan tai tuotteen valintakriteerinä toimi pitkälti hinta, vaikka todellisuudessa hinnan tulisi olla vain yksi monista valintakriteereistä (Balac 2009, s. 23). Modernissa johtamisajattelussa toimittajat nähdään kumppaneina, joiden ohjaaminen ja kehittäminen on tärkeää myös tilaavalle organisaatiolle (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 297). Kun kilpailuttaminen on jatkuvaa ja yritykset taistelevat kilpailuvoimia vastaan, on otettava huomioon laajempi osa toimitusketjua (Kannan & Tan 2006, s. 755).

Kun toimitusketjun ohjaaminen ulottuu myös toimittajiin, tilaajilla onkin uusia haasteita. Onneksi toimittajien kehittämiseen on kuitenkin tarjolla laaja kirjo erilaisia toimenpiteitä ja malleja. Tärkeimpänä kysymyksenä kuitenkin lienee toimittajan ja tilaajan tehokkuuden ulosmittaus (Pilar et al. 2012, s. 681). Johnston et al. (2004, s. 35) esittävät mielenkiintoisen näkökulman kaksisuuntaisesta toiminnasta. Hyvin usein asioita katsotaan tilaajan näkökulmasta. Yhteistyön tulisi olla kaksisuuntaista niin, että toimittaja ja tilaaja luottavat toisiinsa sekä tekevät toimenpiteitä asioiden eteenpäin viemiseksi yhteisesti. Yhteistyötä ei saa tehdä vain tilaajan näkökulmasta. Toimittajankin tulee uskoa yhteistyön jatkuvuuteen.

Yhteistyö ei saa olla itseisarvo eikä itsestäänselvyys. Yritysten tulee tarkoin määritellä kumppaninsa. Erilaisissa hankintastrategioissa pyritään vähentämään toimittajamäärää

ja etsimään toimittajia, jotka sitoutuvat pitkään ja kehittävään yhteistyöhön. Yhteistyö ei saa olla mikään tilapäissuhde, vaan sen on perustuttava avoimuuteen, sitoutumiseen ja keskinäiseen ymmärtämiseen. Modernissa hankintatoimessa toimittajayhteistyö määritellään kumppanuudella, jonka määrittämiseen löytyy useita erilaisia ulottuvuuksia. Kumppanuus on muun muassa luottamusta, jonka päämääränä tulee olla yhteisen lisäarvon tuottaminen. (Rauhala 2011, s. 16.) Monet asiantuntijat kehottavat yrityksiä edelleen opiskelemaan japanilaisten tekniikoita, joissa toimittajat sitoutetaan jatkuvaan parantamiseen. Tärkeitä tekniikoita, kuten JIT:tä (Just-In-Time), lean-filosofiaa ja kaizen-projekteja, yritetään mallintaa omaan tuotantoon. (Gunasekaran et al. 2004, s. 313.) Oleellisinta näissä on, että toimittaja otetaan osaksi omaa toimitusketjua ja ostavan yrityksen toimintamallit viedään toimittajalle asti.

Tärkeimpiä tekijöitä kehittämisessä on muistaa, että molempien osapuolten on tehtävä toiminnastaan kannattavaa eikä kannattavuutta pidä unohtaa neuvotteluissa. Kun toimittaja kehittää liiketoimintaansa, on sen kuitenkin aina lähdettävä asiakkaan tarpeista. Sen tulee pyrkiä kehittämään omaa toimintaansa ja tinkimään jopa hetkellisesti omista kannattavuustavoitteistaan. Valitettavan monet organisaatiot toimivat enemmän omien sekä omistajien tarpeiden mukaisesti ja olettavat asiakkaan olevan tyytyväinen. Liiketoiminta ja bisnes ovat muuttuneet, kun yritykset ovat hakeneet maksimaalista kustannustehokkuutta. Omien kokonaiskustannusten ja toimittajan kustannusten mallintaminen auttaa organisaatioita tunnistamaan koko oman hankintaprosessin. Uudenlainen, hallittu yhteistyö toimittajien kanssa opettaa ymmärtämään tuotanto- tai palveluprosessin haasteita ja etsimään kehittämismahdollisuuksia. Toimittajamarkkinat ovatkin yksi kolmesta keskeisestä kilpailuedun tekijästä (kuva 5). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 28–30.)



Kuva 5. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet (mukailten Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 30).

Toimittajamarkkinoiden jatkuva kehittäminen ja uusien toimittajien etsiminen luovat hyvät edellytykset yrityksen tuloksenteolle. Toimittajan aktiivinen ohjaaminen kohti parempaa suoritusta vaatii kuitenkin monien hankinnan työkalujen tasapainoista ja tilanteen mukaista käyttöä. Toimittajayhteistyötä ei kuitenkaan ole järkevää tehdä kaikkien toimittajien kanssa. Erilaiset yrityksen saamat edut ja hyödyt ajavat valitsemaan sopivat yhteistyökumppanit. (Gadde & Snehota 2000, s. 305.)

2.4 Yhteistyön syvyyden määrittäminen

Pitkäaikainen yhteistyö on jatkuvaa muutosta, ja sitä voi kuvailla kasvavana prosessina. Yhteistyön rakentaminen vaatii molemmilta aikaa, vaivaa ja panostusta. Säännöllinen seuranta mahdollistaa yhteistyön säilymisen. Bensaou (1999, s. 35–44) jakaa toimittajayhteistyön kehittämisen viiteen vaiheeseen:

- kumppanin valinta: sopivan ja mahdollisen kumppanin tunnistaminen
- määrittely: yhteistyön tarkoitus ja yhteinen ymmärrys
- yhteistyön rajojen asettaminen: määritetään, mitä ulkoinen toimija tarjoaa ja mille tasolle yhteistyötä kehitetään
- arvon luonti: kuinka yhteistyö tuottaa arvoa
- yhteistyön huoltaminen: jatkuva huoltaminen, jotta arvon tuottaminen säilyy ja kehittyy entisestään.

Steele ja Court (1996, s.154) puolestaan määrittelee hyvän yhteistyön ominaisuudet seuraavasti:

- sitoumus: tekijöiden välillä on kirjallinen sopimus
- pitkäaikainen yhteistyö: molemmat suunnittelevat tulevaisuutta
- luottamus: osapuolten välillä vallitsee avoimuus ja rehellisyys
- yhteisesti määritetyt tavoitteet: molemmat osapuolet ymmärtävät tavoitteet ja sitoutuvat tekemään töitä yhdessä niiden saavuttamiseksi
- riskin ja palkkion jakaminen: sovitaan yhteisesti riskeistä ja onnistumiseen johdaneen palkkion jakamisesta

- kapasiteetti ja kyvykkyys: ratkaisevat tekijät yhteistyön kehittämisessä, asetetaan tavoitteet, mitataan niitä ja ratkotaan ongelmat, jotta päästään tavoitteeseen.

Toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen ei ole rakettitiedettä. Hankinnassa on kuitenkin kyse myyjän ja ostajan välisestä yhteisymmärryksestä. Molempien tulee tiedostaa toistensa tarpeet. Tarpeet ovat muuttuneet, ja ala kehittyy jatkuvasti. Pelkkä asiakaslähtöisyys ei riitä, vaan toimittajan on ymmärrettävä tilaajan tarpeet ja nähtävä, missä kypsyysvaiheessa tilaajan hankintaketju on. Asiakkaan kuunteleminen, ymmärtäminen ja tarpeiden kartoittaminen ovat asioita, jotka pitäisi jokaisen myynnin ammattilaisen ymmärtää. Tämän muuttaminen teoksi vaatii pitkäjännitteistä työtä ja tiivistä asiakkaan ja toimittajan yhteistyötä. (Balac 2009, s. 23.)

Toimittajayhteistyön kehittäminen on pitkä prosessi ja vaatii kaikilta osapuolilta sitoutumista sekä pitkäjännitteisyyttä. Tuloksia ei synny hetkessä. Tämän vuoksi hyvin usein ollaankin toimittajien kanssa kypsyysvaiheen alkupäässä. Kypsyysvaiheen alkupäässä keskustelut toimittajan kanssa tapahtuvat epäsäännöllisesti, yleensä toimittajan aloitteesta ja ainoastaan, kun on aihetta hinnankorotuksille. Tapaamisen lähtökohta onkin tällöin jo hyvin kärjistynyt, kun tilaaja miettii jo ennen tapaamista, kuinka tulevat hinnankorotukset saisi estettyä (Balac 2009, s. 8). Kypsyysvaiheen yläpäässä toimittajayhteistyön kehittäminen on määritelty jo yrityksen strategiassa. Valittujen toimittajien kanssa tehdään läpinäkyvää ja tiivistä yhteistyötä yli organisaatorajojen. Palaverit ovat säännöllisiä, ja yhdessä määritetyt toimenpiteet keskittyvät kehittämiseen sekä toiminnan tehostamiseen. Yhteisesti saavutetut tavoitteet palkitsevat molempia. Toimittajalla ja tilaajalla on yhteinen strateginen maali, kommunikointi on tehokasta ja sopimukset ovat pitkäaikaisia (Humbreys et al. 2003, s. 131).

Toimittajamarkkinoihin kannattaa panostaa. Se mahdollistaa toimittajalle kilpailijoista erottumisen. Syytä ei enää ole uskoa ja pelätä kilpailijan huomaavan tämän ja korjaavan hedelmät. Tämän suuntainen uskomus on paha este toimittajamarkkinoiden hyödyntämiselle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 27). Ulkoistaminen ja toimittajamarkkinoiden kehittäminen ovat tulleet jäädäkseen.

3 TOIMITTAJIEN ARVIOINTI

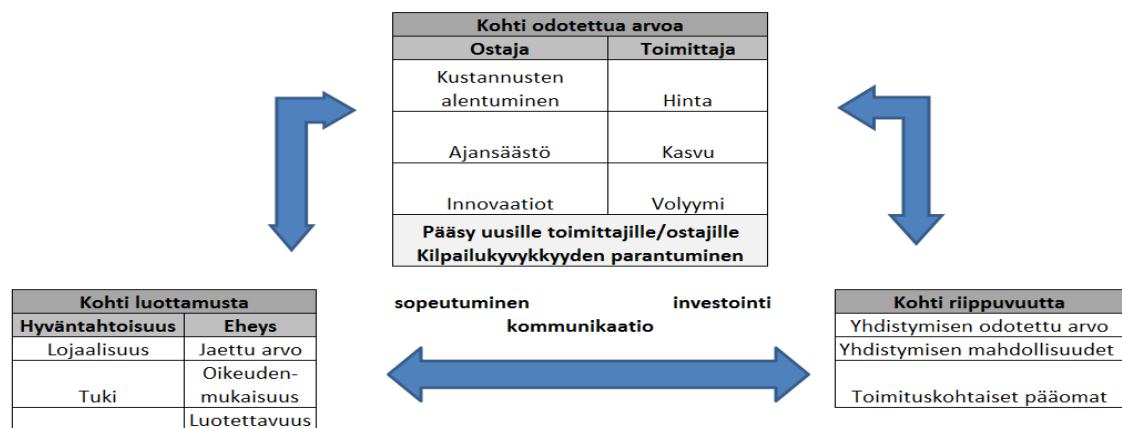
3.1 Toimittajien arvioinnin tausta

Yhä edelleen monet organisaatiot hyödyntävät toimittajamarkkinoitaan heikosti. Passiiviseen suhtautumiseen on vaikuttanut muun muassa raportoinnin hajanaisuus ja puutteellisuus. Kirjanpitolainsäädännön mukaisessa tilinpäätöksessä epäsuorat hankinnat pirstaloituvat ja hankinnan kokonaisuudesta on vaikea saada kuvaa. Yksi merkittävimmistä puutteista on neuvotteluvoiman hyödyntämättä jättäminen. Hankinnat hajautuvat useisiin tulosityksiköihin ja samoja tuotteita voidaan hankkia eri toimittajilta. Tällöin myös useat ihmiset etsivät toimittajia ja käyvät hankintaneuvotteluja. Tehdään päällekkäistä työtä. On myös havaittu, että hankinnan pula resursseista ja varsinkin osaavasta resurssista toimii tehokkaana esteenä toimittajayhteistyön kehittämiselle. Keskeinen hankinnan osaamisalue on potentiaalisten hankintamarkkinoiden ymmärrys ja kyky ennakoida tulevia muutoksia. Ymmärrystä tulee syventää ja kykyä ennakoida kehittää määrätietoisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 85) Hyvin usein toimittajan kehittäminen nähdään yksisuuntaisena ja toimittajasuhdetta kehitetään pelkästään asiakkaan näkökulmasta:

- Kasvatetaan toimittajan tavoitteita.
- Edellytetään toimittajalta lisäkoulutusta.
- Vaaditaan investoimaan laitteisiin ja kalliiseen teknologiaan.
- Vaihdetaan yhteyshenkilöitä.
- Arvioidaan pelkästään toimittajan suorituskykyä.

Edellä mainituilla asioilla arvioiminen tekee suhteen hyvin yksisuuntaiseksi (Humphreys et al. 2004, s. 132). Yhteistyö toimittajien kanssa ei saa olla pelkkiä vaatimuksia eivätkä tapaamiset ainoastaan vuosineuvotteluissa, joissa käydään läpi edellisen vuoden myyntiluvut ja ihmetellään niiden tipahtamista ilman toimenpiteitä. Toimenpiteiden määrittäminen ilman etukäteisvalmistelua ja tietoa tilaajan tai toimittajan asemasta johtaakin helposti katsomaan asioita ainoastaan omien etujen mukaisesti. Yhteistyötä voidaan kuitenkin määrätietoisesti kehittää, mutta se vaatii molempien osapuolten ponnisteluja.

Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että yritykset, jotka säännöllisesti kommunikoi-
vat, panostavat säännöllisiin arviointeihin ja palkitsevat toimittajiaan, ovat tyytyväisem-
piä toimittajiinsa kuin vähemmän panostavat. Suurin osa tällaisista yrityksistä koki
myös toimittajat kumppaneina, joissa korostettiin kriittisiä tekijöitä. Kriittisiä tekijöitä
olivat muun muassa kaksisuuntainen viestintä ja ylimmän johdon osallistuminen.
(Humphreys et al. 2004, s. 132; Kann & Tan 2006, s. 757.) Hald et al. (2009, s. 967)
esittävät toimittaja-tilaajayhteistyön konseptuaalisen mallin, josta tulee positiivinen ke-
hä eri osa-alueiden ruokkiessa toisiaan (kuva 6).



Kuva 6. Toimittaja-tilaajayhteistyö (mukaillen Hald et al. 2009, s. 967).

Hald et al. (2009, s. 968) toteavat, että se, että toimittaja ja tilaaja ymmärtävät markki-
noiden muuttumista ja hankinnan erilaisten voimien tunnistamista, auttaa heitä pääse-
mään lähemmäksi toisiaan. Mallissa on käsitelty kolmea eri komponenttia, ja sen ydin
on arvon tuottaminen sisäisesti ja ulkoisesti. Arvon tuottamisen tekijöitä ovat luottamus
ja sitoutumisen tuomat edut. Kuinka yritykset voivat tunnistaa hyvän toimittajan? Kir-
jallisuus luettelee useita hyvän toimittajan tunnusmerkkejä. Balac (2009, s. 42) korostaa
luottamusta. Luottamuksellista yhteistyötä ei synny, jos myyjän ja ostajan vuorovaiku-
tus ei toimi. Tämä on lähtökohta merkitykselliselle yhteistyölle. Hyvä ja tiivis yhteistyö
voi loppua hyvinkin nopeasti vaikka toimittajan yhteyshenkilön vaihduttua. Henkilöke-
miöiden merkitystä ei voida ohittaa tässäkään tapauksessa. Yritysten tulisi ottaa en-
simmäinen viesti tosissaan ja pyrkiä tekemään tarvittavat muutokset, jos kemiat eivät
toimi. Tietysti ostajalla on myös oma roolinsa. Yhteistyö ei parane, jos ostaja jatkuvasti
peruu tapaamisia, kohtelee myyjää epäasiallisesti tai käyttää saamiaan tietoja väärin.

3.2 Toimittajan arviointikriteerit

Kirjallisuus esittää useita eri tekijöitä onnistuneen toimittajan valinnassa. Balacin (2009, s. 100) mukaan hyvän yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat luotettavuus, aktiivisuus, joustavuus ja palveluntarjonnan laajuus. Nämä ovatkin yksinkertaisten tuotteiden hankinnassa yleensä riittäviä arviointikriteerejä. Mitä vaativammasta tuotteesta tai palvelusta on kysymys, sitä vaikeammaksi toimittajan arviointi muuttuu, kun arviointi kohdistuu myös itse tilaajaan. Onko tilaaja valmis uhraamaan resursseja ja rahaa yhteistyöhön? Entä luotammeko toimittajaan riittävästi, jotta voimme avata hänelle tulevaisuuden suunnitelmia? Humbreysin et al. (2003, s. 132–134) mukaan toimittajakohtainen kehittäminen on kuitenkin ydin toimittajien kehittämisessä, missä tilaaja osallistuu suoraan toimittajan kehittämiseen tavoitteellisesti seuraavasti.

Suorituskyvyn odotukset

Määritetään tavoitteet, mikä antaa toimittajalle työrauhan keskittyä tavoitteisiin pääsemiseen. Tavoitteen asettaminen motivoi toimittajaa. Erilaiset palkitsemiset auttavat tavoitteisiin pääsemisessä.

Henkilöiden osaamisen spesifiointi

Ostaja investoi koulutukseen toimittajan kanssa tai muodostaa tukipalvelun toimittajan kautta.

Fyysisen omaisuuden spesifiointi

Toimittaja sitoo pääomaansa hankkimalla erikoislaitteita tai työkaluja.

Yhteinen toiminta

Jatkuva yhteistoiminta on erittäin tärkeää. Yhteistyö tulee viedä syvemmälle kuin tilaaja-toimittajapalaverihin. Tilaaja voi auttaa toimittajan toiminnan johtamisessa tai toimittaja osallistua tilaajan tuotekehitykseen.

Toinen näkökulma on infrastruktuurinen, joka tukee toimittajakohtaisia suorita toimenpiteitä. Niitä ovat seuraavat:

Strateginen maali

Yhteinen strateginen maali auttaa toimittajaa kohdistamaan panoksensa oikeaan paikkaan.

Ylimmän johdon tuki

Ylimmän johdon tuen on todettu vaikuttavan suoraan toimittajien kehittämistä parantavasti.

Tehokas kommunikaatio

Jatkuva molemmin puolin avoin keskustelu auttaa paremmin molempia osapuolia muuttamaan ympäristön tuomiin haasteisiin.

Pitkäaikaiset sopimukset

Strategisen maalin asettaminen vaatii pitkäaikaista sitoutumista, ja toimittajan tulee olla varma, että panostukset kannattavat.

Jatkuva arviointi

Jatkuva arviointi tuo esiin alueet, jotka ovat tehostuneet, ja paljastaa tehottomat alueet.

Luottamus

Molempien osapuolten tulee olla varmoja yhteistyön jatkuvuudesta sekä sen kestäväydestä.

Toimittajien arviointikriteerit vaihtelevat toimittajien kesken. Tiettyjen toimittajien kanssa pelkkä nopea tuotteen toimitus riittää. Tällöin arviointikriteerit ovat yksinkertaiset eikä yhteistyön tarvitse tällöin ollakaan kovin syvällistä. Tässäkin tapauksessa suhteen on perustettava luottamukselle ja toimintaa on arvioitava. Jos tuote on kallis ja monimutkainen, yhteistyön tulee olla hyvinkin syvää. On rakennettava yhteinen strateginen maali ja varmistettava kommunikaation tehokkuus.

3.3 Yhteistyön syvyyden arviointi

Yhteistyön syvyyden määrittelee toimittajan suhde tilaajaan, mutta toimittajan koosta riippumatta tietyt seikat pätevät ja pitävät kuin liima kasassa hyvän toimittajasuhteen. Molempien osapuolten on hyvä hallita hyvän yhteistyön peruselementit. Nämä hallitsemalla toimittajayhteistyö helpottuu ja selkeytyy. Hald et al. (2009, s. 968) toteavatkin hyvän tilaaja-toimittajayhteistyön muodostuvan seuraavista elementeistä:

Toimittajan ymmärtäminen

Toimittajan ymmärtäminen on lähtökohta onnistuneelle kehittämiselle. Tähän tarvitaan asiakkaalta toimittajamarkkinoiden tuntemusta ja kykyä ymmärtää sisäistä kilpailun logiikkaa. Asiakkaalla on oltava käsitys siitä, miten kyseessä olevien toimittajamarkkinoiden kilpailussa menestyy ja missä pitää olla hyvä sekä minkälaiset tekijät vaikuttavat toimittajan kustannusrakenteeseen ja minkälaista osaamista toimittajan prosessien eri tehtäväalueet vaativat.

Keskinäisen kilpailun hyödyntäminen

Toimittajan annetaan ymmärtää, että asiakas tuntee alan muutkin toimittajat osaamalla vertailla ja arvioida toimintaa sekä toimituskykyä eri ulottuvuuksissa. Oikein käytettynä tämä kannustaa toimittajaa parempaan palveluun ja tehokkuuteen, ja mahdollista kilpailutusta ei tarvita.

Suorituskyvyn parantaminen

Toimittajalle kerrotaan täsmällisesti, mitä siltä odotetaan nyt ja tulevaisuudessa. Kun toimittajan kanssa yhdessä mitataan ja analysoidaan tuloksia riittävän usein, on toimittajan helpompi ymmärtää hankkivan organisaation tarpeita syvällisemmin ja pidemmällä aikavälillä.

Kykyjen kehittäminen

Hankkiva organisaatio kertoo toimittajalle näkemyksiään ja havaintojaan toimittajan osaamisesta. Täsmällisesti esitetyistä kehittämis ehdotuksista syntyy parhaimmillaan avoin keskustelu, jonka myötä toimittaja käsittää ehdotuksen taustalla vaikuttavat syyt.

Määrätietoinen valikoiva tiedon jakaminen

Tieto, joka voi auttaa toimittajaa ymmärtämään ostavan organisaation tarpeita, kannattaa välittää.

Yhteinen toiminnan kehittäminen

Tartutaan aktiivisesti yhteisten prosessien ohjaukseen ja muodostetaan yhteistyötiimejä. Juridinen raja organisaatioiden välissä ei ole este yhteisille toimintamalleille.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, s. 306–310) määrittelevät hyvän toimittajayhteistyön edellytykset seuraavasti:

Kokonaiskustannusten mallintaminen

Hyvä käsitys kaikista hankinnan aiheuttamista kokonaiskustannusvaikutuksista on keskeinen pohja viisaalle hankintastrategialle.

Kategoriakohtaisten hankintastrategioiden luominen

Organisaation hankinnat koostuvat erikokoisista ja erilaisista osista, joita ostetaan tarpeisiin eri rytmeillä ja erilaisilta toimittajamarkkinoilta. Tämän vuoksi eri hankinnat edellyttävät erilaista otetta ja toimintamallia. Strateginen hankinta vaatii pitkäaikaissovimuksia, ylimmän johdon osallistumista, tiukasti sovittuja käytäntöjä ja tehokkaita rutiineja. Pientarvikkeiden hankinta voidaan antaa toimittajan hoidettavaksi. Vakiomateriaalit kilpailutetaan säännöllisesti tunnettujen toimittajien kesken ja uusia, vielä edullisempia vaihtoehtoja etsitään jatkuvasti. Tällaiset yksinkertaiset erot ovat pohjana hankintakategoriakohtaisesti määritellyille toimintamalleille.

Tilanteeseen sopivien toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen

Hankintastrategioiden ja toimittajamarkkinoiden tilanteet vaihtelevat hankintaryhmittäin. Myös organisaation suhteista erilaisten toimittajien kanssa tulee keskenään erilaisia. Kaikilla organisaatioilla on toimittajia, jotka ovat monimutkaisia ja isoja kustannuksiltaan, ja puolestaan niitä, joiden kanssa tehdään yksinkertaisia hankintoja. Nämä erilaiset toimittajat vaativat erilaisia toimintamalleja.

Globaalin toimittajaverkoston luominen

Yhä useammalle yritykselle ainoa tapa hankkia joitakin keskeisiä materiaaleja tai komponentteja kilpailukykyisesti on laajentaa toimittajaverkostoaan edullisiin teollisuusmaihin.

Toimittajaverkoston integrointi

Toimittajaverkoston integrointi on yksi tapa erottautua kilpailijoista. Äärimmillään verkoston integrointi kattaa myös toimittajien keskinäisen yhteistyön.

Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen

Kilpailukeskeinen ostamismalli jättää hyvin vähän tilaa toimittajan ideoille asiakkaan tarvitsemien tuotteiden tai prosessien parantamiseksi.

Sekä Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) että Hald et al. (2009) jättävät hinnan merkittävyyden pois toimittajien arvioinnista. Tietysti hinnankin täytyy olla kilpailukykyinen, mutta mitä syvemmälle yhteistyössä mennään, sitä enemmän itse yksikköhinnan merkitys vähenee. Näin ollen toimittajan tuotteet eivät välttämättä ole yksikköhinnaltaan kilpailukykyisiä vaan mahdollistavat optimaalisen läpimenon, toimitusvarmuuden ja prosessin sujuvuuden. Parhaimmillaan molemmat osapuolet keskittyvät todella syvälle meneviin muutoksiin, kuten innovaatiokyvyn hyödyntämiseen ja kokonaiskustannuksien huomioon ottamiseen. Näiden huomioon ottaminen vaatii molemmilta suuria ponnisteluja, ja on itsestään selvää, ettei jokaisen toimittajan kanssa ole syytä muodostaa näin syvää yhteistyötä. Arviointi ei koske pelkästään toimittajaa vaan myös toimittajan arviota tilaajasta. Toimittaja-tilaajayhteistyö vaatiikin todellisuudessa paljon enemmän kuin pelkkää hintakilpailua. Hinnalla kilpailussa olet mukana tai et. Se ei laita kumpaakaan organisaatiota työskentelemään raivoisasti yhteisen edun puolesta.

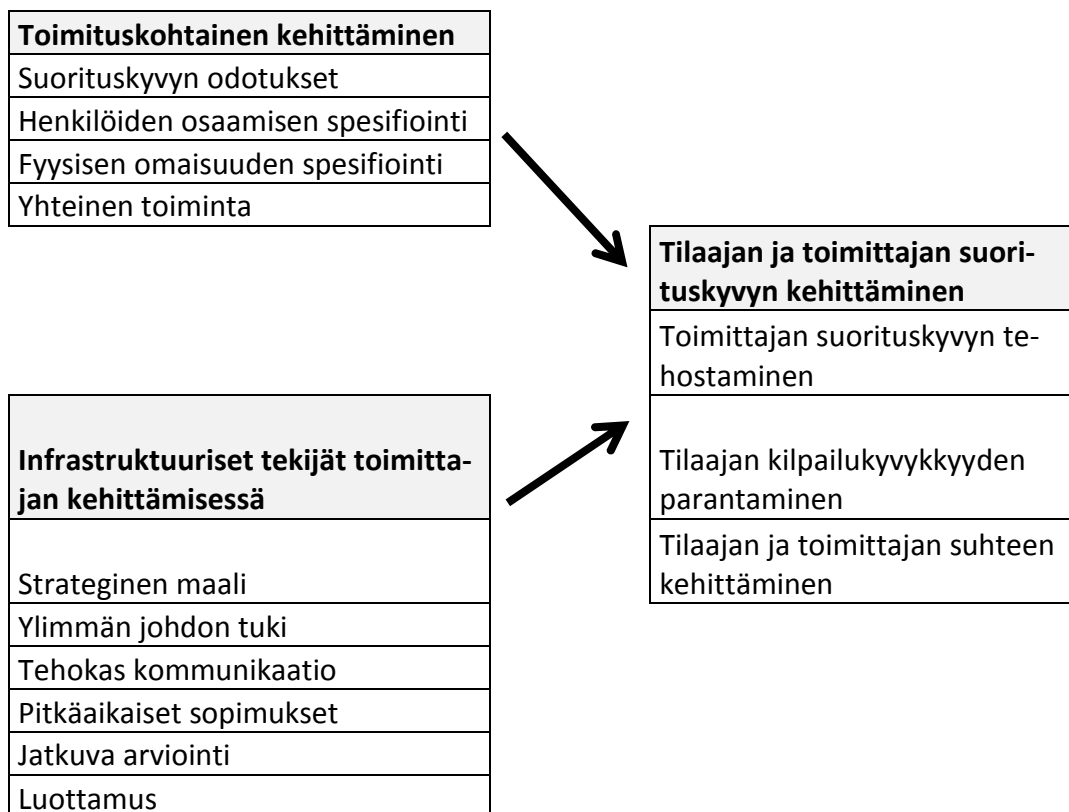
3.4 Yhteistyön kehittämisen arviointi

Kuinka alkanutta yhteistyötä tulisi puolestaan arvioida? Jatkuva arviointi ja seuranta ovat avainasemassa toimittajayhteistyössä. Humbreys et al. (2003, s. 132) ovat havainneet tutkimuksessaan epäkohdan yhteistyön kehittämisessä. Vaikka toimittaja ja tilaaja

ovat panostaneet yhteistyöhön, niin suoraa linkkiä suorituskyvyn kasvattamiseen ei ole. Humbreys et al. (2003) jakavatkin toimittajien kehityksen kahteen eri näkökulmaan:

- toimituskohtaisen kehittämisen näkökulmaan
- infrastruktuuriseen näkökulmaan.

Näillä on tutkimuksien mukaan suora vaikutus hankinnan tehokkuuden parantamiseen ja toimittajan kehittämiseen (kuva 7).



Kuva 7. Viitekehys toimittajan kehittämisestä ja tilaaajan suorituskyvyn parantamisesta (mukaillen Humbreys et al. 2003, s. 133).

Pilar et al. (2012, s. 682) jakavat toimittajien kehittämisen myös kahteen näkökulmaan:

- kollaboratiiviseen toimittajan ja tilaaajan oppimisympäristöön
- toimittajan absorptiiviseen kapasiteettiin.

Sekä Humbreys et al. (2003) että Pilar et al. (2012) jakavat yhteistyön kahteen eri näkökulmaan. Toinen näkökulma keskittyy lähinnä päivittäisten toimenpiteiden hoitamiseen ja arviointiin. Toinen näkökulma keskittyy yhteisiin pitkän ajan tavoitteisiin. Näin ollen arvioinninkin tulisi olla kaksiosaista. Toimittajaa voidaan arvioida hyvin helpostikin palvelualltiudella, reklamaatioiden määrällä, toimitusajalla ja erilaisilla vasteajoilla, jotka viittaavat ensimmäisen näkökulman mittaamiseen. Toisen näkökulman arviointi on vaikeampaa. Kuinka arvioidaan esimerkiksi tietämystä? Tietämyksen lisääntyminen on kuitenkin yksi yrityksen ydinresursseista. Toimittajilta oppiminen on helpoin tapa oppia uusia teknologioita ja kehittää kyvykkyyttä. Toimittajan kanssa kommunikaation tulisi olla enemmän prosessikeskeistä kuin tuloskeskeistä ja lyhyen ajan suunnitelmat tulisi vaihtaa pitempiaikaisiin. Tällöin mahdollistetaan painotuksen siirto innovaatioihin, yhteistoimintaan ja jatkuvaan prosessien parantamiseen.

Tieto ei kuitenkaan siirry itsestään, vaan sen siirtäminen vaatii selkeitä toimenpiteitä kuten laitehankintoja toimittajaa varten tai henkilöstön lisäämistä tilaajan tarpeisiin. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii tilaavalta yritykseltä myös havainnointia ja kykyä hahmottaa toimittajan mahdollisuudet. (Pilar et al. 2012, s. 683–689.) Yhteistyön kehittämisessä on kirjallisuuden mukaan useita ulottuvuuksia, eikä yhtä ainoaa tapaa ole olemassa. Jokainen yritys on erilainen, ja yhteistyö vaatii molemmilta oikeilla suureilla mittaamista. Yhteistyön kehittäminen on kuitenkin todettu tehokkaaksi keinoksi pysyä kilpailukykyisenä muuttuvassa maailmanmarkkinatilanteessa. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa useita konkreettisia etuja, kuten (Steele & Court 2006, s. 155)

- läpimenoaikojen lyhentymistä ja kasvanutta joustavuutta
- varastoarvojen pienentymistä ja kassavirran hallintaa
- parantunutta pitkäaikaista suunnittelua muuttuviin tuotannon vaatimuksiin
- teknologiainnovaatioiden kehittymisestä saatua hyötyä.

Tutkimukset korostavat toimittajien arvioinnissa hyvinkin tavallisia arkipäiväisiä asioita, jotka eivät ole juurikaan riippuvaisia toimittajien koosta. Humbreys et al. (2003, s.132–134) korostavat toimittajan tavoitteiden asettamista, Balac (2009, s. 42) puolestaan luottamusta ja Hald et al. (2009, s. 968) tehokasta kommunikaatiota. Toimittajan valinnassa ei juurikaan ole toimittajan organisaation koolla vaikutusta. Pieni ja tehokas organisaatio voi olla jopa houkuttelevampi kuin suuri ja jäykkä globaaliyritys. Pienikin

yritys voi investoida tilaajaan, jos vain luottamus yhteistyöhön on riittävää. Jotta toimittajan kanssa käydyt keskustelut loisivat pohjaa kehittämiselle, on yrityksen määritettävä toimittajan asema sekä asetettava toiminnalle tavoitteet. Jokaista toimittajaa ei kuitenkaan voida käsitellä samalla tavoin eikä samoilla toimintamalleilla.

4 TOIMITTAJIEN LUOKITTELU

4.1 Toimittajien luokittelun tausta

Oikean toimittajan valinta on yksi yrityksen menestystekijöistä. Oikean toimittajan valintaan on kirjallisuudessa esitetty useita erilaisia malleja analyttisistä prosesseista kokonaiskustannusten hallintaan. (Khurram & Huq 2002, s. 126.) Nämä sisältävät hinnan, laadun, suorituskyvyn, kapasiteetin, huollon ja maantieteellisen sijainnin. Ongelmana on, miten valita optimaalinen toimittaja vaadittuun kohteeseen (Labro et al. 2000, s. 34). Erilaisten mallien tarkoitus on auttaa organisaatioita hankkimaan viisaammin. Riippumatta yrityksestä tai toimialasta hankinta on muuttunut perinteisestä hintakeskeisestä hankinnasta enemmän kokonaiskustannusten ymmärtämiseen ja pitempiaikaisiin kehittämishankkeisiin. Tämä lähestymistapa edellyttää sekä toimittajan että tilaajan sitoutumista kustannusten jakamiseen, etujen hakemiseen, toisen heikkouksien ja vahvuuksien ymmärtämiseen ja pitkäaikaisiin suhteisiin. (Khurram & Huq 2002, s. 126.)

Perinteinen toimittajan luokittelu perustuu pitkälti hintaan: valitaan vaihtoehdoista halvin toimittaja. Tämä karkea luokittelu jättää kokonaan huomiotta hankinnan jälkeen muodostuvat epäsuorat kulut, jotka liittyvät kiinteästi tuotteeseen, palveluun tai laitteeseen. Mitä kustannuksia tuovat laadun varmistaminen, toimitusaikojen pitävyys, käytön aikaiset kustannukset ja palvelut tuotteen elinkaaren aikana? Yksittäisen tuotteenkin määrittäminen ja halvimman valitseminen ei ole yksioikoista. Perinteiset laskentajärjestelmät eivät ota juurikaan huomioon niin sanottuja näkymättömiä kustannuksia. Laskentajärjestelmät eivät ota huomioon muun muassa laskutuksesta aiheutuneita kuluja eivätkä tilauksesta aiheutuneita kuluja. (Garfamy 2006, s. 662–663.)

Väärä tieto ohjaa helposti valitsemaan halvimman tuotteen, jos kokonaiskustannukset eivät ole tiedossa. Tästä syystä tuotteiden ja toimittajien täsmällisempään arviointiin käytetään erilaisia tekniikoita, joita ovat esimerkiksi kaizen, activity-based costing (ABC), tasapainoitettu tulokortti (BSC), arvoketjuanalyysi (VCA) ja kokonaiskustannukset huomioonottava TCO (Total Cost of Ownership), sekä erilaisia hankinnan portfoliomalleja. (Garfamy 2006, s. 662–663.)

Kunnossapidon hankinnat muodostuvat keskenään hyvin erilaisista tavara- ja palveluryhmistä, joiden luonne ja ominaisuudet saattavat vaihdella suuresti ja joita myös hankitaan hyvin erilaisilta toimittajamarkkinoilta. Hankintojen taloudellinen merkitys saattaa myös olla hyvin erilainen. Siksi niiden hallinnassa korostuvatkin erilaiset tekijät. Jotta toimittajia voidaan ylipäätään luokitella tai arvioida, tulee organisaatiolla olla riittävä tieto hankinnoista. Yleensä kirjanpidosta selviää tieto kokonaislaskutuksesta, mutta ei juuri mitään sisällöstä. Hankintojen kokonaiskartoitus on hyvä lähtökohta hankintojen kehittämiseksi. Hyvä kartoitus havainnollistaa, mitä hankitaan, minkälaisilta toimittajilta, mihin yksiköihin, mihin tarpeisiin ja millä hinnalla. Keskeisintä on hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys yrityksessä. Kartoituksessa saadaan myös kuva toimittajista, hankintavolyymeista, toimittajamarkkinoista ja keskinäisistä suuruussuhteista. Tiedon jälkeen yrityksen on mahdollista alkaa luokittelemaan toimittajia erilaisiin ryhmiin esimerkiksi toimittajien segmentoinnin avulla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 100–111.)

Segmentoinnin tarkoituksena on auttaa organisaatiota hallitsemaan ja johtamaan hankintojen kokonaisuutta yhä paremmin. Se auttaa erilaistamaan toimintatapoja erilaisissa hankinnoissa, allokoimaan resursseja ja ajankäyttöä, kohdistamaan osaamista ja oppimista ja jakamaan tehtäviä tiimien ja yksilöiden välillä. Se auttaa erottamaan ne alueet, joihin voimme vaikuttaa ja joihin kannattaa panostaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 100–111.) Erilaisia tapoja segmentoida toimittajat eri luokkiin on useita. Osa segmentointitavoista perustuu organisaation sisäisiin ja osa ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa toimittajakentän rakenne, kilpailun luonne ja intensiivisyys, erilaisten palveluiden tarjonta ja maantieteelliset ja logistiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi hankinnan suhteellinen volyyymi, käyttö, monimutkaisuus ja palvelun sisältö.

Organisaatiot, joissa hankinnan ammattilaisia on useita, hankinnat on usein jaettu toimittajittain. Jako saattaa olla perustehtävien kannalta järkevä mutta rajoittaa toimittajasuhteet helposti vain nykyisiin toimittajiin ja aiheuttaa pahimmillaan tarpeetonta monopoliasemaa. Toimittajakohtainen luokittelu toimii vielä kohtalaisesti, kun toimittajalta ostetaan vain yhden tuoteryhmän tuotteita. Monessa mielessä on järkevämpää jaotella hankinnat tuote- ja palveluryhmiin, hankintakategorioihin, toimittajamarkkinoiden ominaispiirteiden mukaan. Yhteen tuote- tai palveluryhmään kuuluvat sellaiset hankinnat,

joita voitaisiin hankkia usealta samankaltaiselta toimittajalta. Tämä antaa parhaat edellytykset toimittajien keskinäisen kilpailun hyödyntämiseksi. Toimittajamarkkinoiden luonne määrittää olennaisesti mahdollisuudet vaikuttaa hankintojen sisältöön tai kustannuksiin. Siksi erilaisille toimittajakategorioille kannattaa tehdä erilainen toimintamalli luokittelun avulla. Luokittelu on hankintojen johtamisen perusta ja mahdollistaa strategisen hankinnan kehittämisen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 100–111.)

4.2 Kokonaiskustannusajattelu TCO

Kokonaiskustannusajattelu (TCO) on tekniikka, joka pyrkii katsomaan syntyvien kustannusten taakse, hankinnan kokonaiskustannusten muodostuessa useasta eri osaluueesta keskittyen koko elinkaaren aikana syntyneisiin kustannuksiin (Garfamy 2006, s. 662; Labro et al. 2000, s. 35). Hinnan lisäksi mietitään sitä, mitkä tekijät ovat yrityksemme menestymisen kannalta tärkeitä juuri tämän tuotteen kohdalla ottaen huomioon ostohinnan lisäksi muun muassa käytön, palvelun, ylläpidon ja seurannan aiheuttamat kulut (Khurram & Huq 2002, s. 126).

Kokonaiskustannusajattelu mahdollistaa toimittajan arvioinnin ja toimittajan suorituskyvyn tehostamisen ja auttaa määrittämään sekä tilaajan että toimittajan odotuksia. Käyttämällä yhteistä mallia toimittajien valinnassa ja arvioinnissa kokonaiskustannusajattelu auttaa ymmärtämään, mikä on tilaajalle tärkeää, vähentää turhaa työtä ja tulokseen antaa arvioinnin toimittajasta. (Khurram & Huq 2003, s. 129.) Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty yksinkertainen esimerkki siitä, kuinka kokonaiskustannusten huomiointi vaikuttaa lopputulokseen.

Taulukko 1. Kokonaiskustannusten periaatteet (mukaien Garfamy 2006, s. 664).

Toimittaja	Valmistuskust. (€)	Laatukust. (€)	Teknologiakust. (€)	Jälkimarkkinointikust. (€)	Hinta (€)	TCO (€)
1	204	31	172	20	618	1,045
2	205	36	182	23	635	1,081
3	229	33	176	20	683	1,141
4	260	34	166	20	678	1,158
5	225	36	197	21	568	1,047
6	234	38	156	22	540	0,99
7	220	34	184	23	635	1,096
8	288	33	194	22	534	1,071
9	254	36	155	26	545	1,016
10	224	33	151	27	514	0,949
11	244	32	232	24	632	1,164
12	234	36	182	23	586	1,061
13	205	31	170	21	542	0,969
14	212	36	193	26	559	1,026
15	215	38	166	23	661	1,103

Esimerkissä kokonaiskustannukset jaetaan neljään eri-osa-alueeseen:

- valmistuskustannukset (raaka-aineet ja työ)
- laatukustannukset (tarkastukset, romutukset, muutokset ja lajittelu)
- teknologiakustannukset (suunnittelu, muotoilu)
- jälkimarkkinointikustannukset (takuu, asiakkaan reklamaatiot).

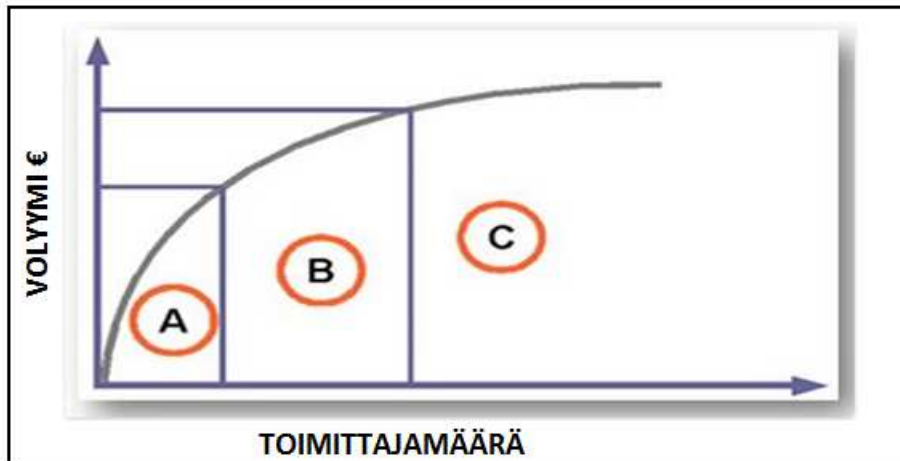
Syntyviin kokonaiskustannuksiin on laskettu ostohinta sekä muiden osa-alueiden aiheuttamat sisäiset tilaajan kustannukset. Näiden tulosten valossa toimittaja 10 on kokonaisedullisin. Pelkkä ostohinta olisi ollut usealla toimittajalla edullisempi. Kokonaiskustannusajattelu antaa hankkivalle organisaatiolle kuvan koko tuotteen elinkaaren aikana syntyneistä kuluista. Valitettavasti kokonaiskustannusten laskeminen on hyvin monimutkaista ja vaatii paljon panostuksia ostavalta organisaatiolta. (Garfamy 2006, s. 665; Khurrun & Huq 2002, s. 129.)

Eri osa-alueiden määrittäminen onkin yrityskohtaista, mikä aiheuttaa omat haasteensa. Mitkä osa-alueet ovat juuri kyseisen yrityksen näkökulmasta tärkeitä? Periaate on kuitenkin yksinkertainen. Otetaan laskentaan mukaan tekijät, jotka ovat tärkeitä yrityksellemme, ja määritetään näiden yksittäiset komponentit sekä niistä aiheutuvat kustannukset. (Khurrun & Huq 2002, s. 127.)

4.3 ABC-analyysi

Kokonaiskustannusajattelua nopeampi ja yksinkertaisempi malli luokitella lähinnä rahallisen arvon perusteella toimittaja on ABC-analyysi. ABC-analyysi on kehittynyt 1970- ja 1980-luvuilla yritysten alettua kiinnittämään enemmän huomiota hankintoihin ja varastoihin. Tuotteita luokiteltiin volyymien, tilausmäärien tai kiertonopeuksien perusteella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 107.) Varastojen kasvettua tuhansien tuotteiden varastoiminen tehokkaasti aiheutti valtavat haasteet. Yhtenä keinona varastojen optimointiin kehitettiin ABC-analyysi, jonka luokittelumalli perustuu Pareto-periaatteeseen. Pareto-periaate on jakaumien erityistapaus, jonka mukaan missä tahansa ilmiössä 80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä. Tästä onkin muodostunut hyvin usein mainittu 80/20-sääntö. Esimerkiksi ryhmä A:n toimittajat aiheuttavat organisaatiolle 80

% syntyvistä kustannuksista mutta ovat 20 % toimittajien kokonaismäärästä (kuva 8). (Steele & Court 1996, s. 52.) Ryhmä A:n toimittajat ovat niin sanotusti kriittisiä yritykselle, ja niiden hallintaan ja ohjaamiseen kannattaa käyttää aikaa, toisin kuin ryhmä C:n toimittajiin.



Kuva 8. Toimittajien jakaantuminen ABC-analyysissä (mukaillen Hoffmann et al. 2014, s. 36).

Hoffman et al. (2014, s. 36) luokittelevat toimittajat ABC-analyysin mukaisesti seuraavasti:

Ryhmä A:

Strategisesti tärkeitä tuotteita, joilla on suuri yksittäinen arvo mutta joita hankitaan yleensä pieni määrä. Usein pieni joukko erikoistuneita yrityksiä.

Ryhmä C:

Toimittaa yksikköarvoltaan halpoja tuotteita, joita hankitaan kuitenkin suuria määriä. Paljon potentiaalisia toimittajia, joiden vaihtaminen on helppoa.

Ryhmä B:

Ryhmien A ja C väliset niin sanotut rajatapaukset. Käsiteltävä tapauskohtaisesti.

ABC-analyysi on hyvin helppokäyttöinen ja auttaa organisaatioita ymmärtämään, mihin luokkaan panostukset kannattaa käyttää (Ng 2007, s. 344). Hyvin usein aika käytetään

kustannuksiltaan merkityksettömien ryhmä C:n toimittajien kanssa, kun todellinen potentiaali on juuri ryhmä A:n toimittajissa.

ABC-analyysillä organisaatio pystyy erottelemaan taloudellisesti tärkeät toimittajat (Hoffman et al. 2014, s. 108). Keskittyminen 20 %:iin toimijoista tuottaa yritykselle suurimman edun. (Steele & Court 1996, s. 53.) ABC-analyysi ottaa kuitenkin huomioon vain toimittajan taloudellisen merkityksen eikä muun muassa huonoa laatua, toimitusriskiä, sosiaalista riskiä tai muita komponentteja. Lisäksi ABC-analyysi ei anna suosituksia erilaisten kategorioiden ohjaamiseen. (Geldermann & Weele 2005, s. 21; Steele & Court 1996, 53.) Näiden 20 %:n ulkopuolelle saattaa kuitenkin jäädä yrityksen kannalta välttämättömiä tuotteita, joiden puuttuminen aiheuttaa suuret vahingot. Lisäksi ABC-analyysi jättää huomiotta merkittäviä tekijöitä, kuten tuotteen saatavuuden, toimittajamäärät ja niiden kriittisyyden. (Steele & Court 1996, s. 53.) Tämän vuoksi on kehitetty erilaisia hankinnan portfoliomalleja, jotka auttavat määrittelemään myös erilaisia toimintamalleja.

4.4 Strateginen segmentointi ja hankinnan portfoliot

Hankinnan erilaiset portfoliomallit auttavat jakamaan yrityksen toimittajat erilaisiin ryhmiin. Kraljic-matriisia pidetään strategisen ostamisen läpimurtona, ja se on yhä edelleen suosituimpia hankinnan portfolioita. (Geldermann & Weele 2005, s. 21.) Erilaisia portfoliomalleja on syntynyt Kraljic-matriisin jälkeen useita, mutta periaatteet ovat säilyneet hyvinkin samanlaisina. Malleissa pääasiassa vaihtelevat ulottuvuudet. (Geldermann & Weele 2003, s. 208.) Yrityksen onkin valittava itselleen ensin ulottuvuudet, jotka ovat juuri sen omassa toiminnassa tärkeitä, ja valittava sen jälkeen sopivin malli luokittelemaan toimittajat. Eri kategorioissa tai segmenteissä voi olla täysin eri ulottuvuudet. Toimittajien segmentoinnin onnistumisen kannalta onkin oleellista tunnistaa erilaiset toimittajat ja luokitella ne oikein.

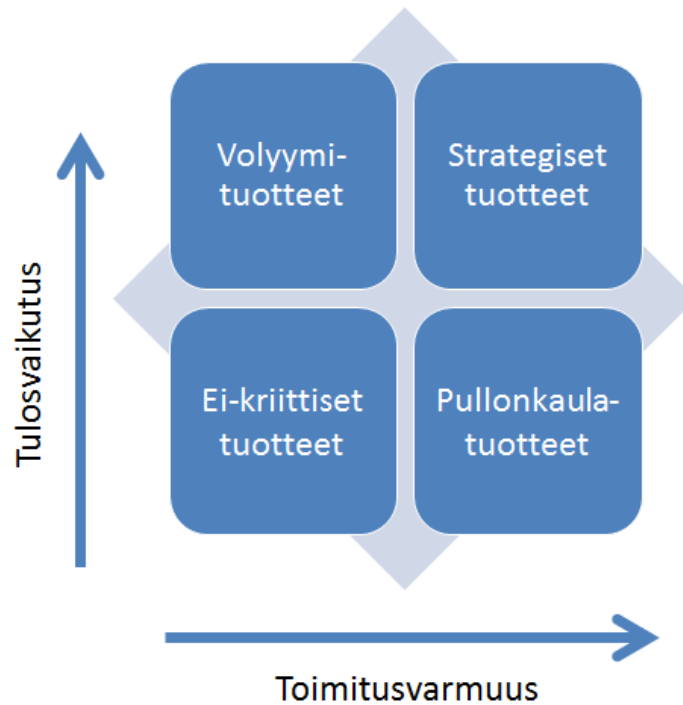
Yksi hankinnan johtamisen ja osaamisen kulmakivi onkin ymmärtää hankittavien tuote- ja palveluryhmien eroavaisuudet. Lisäksi on hyvä tiedostaa, millaisessa asemassa tai suhteessa ostaja ja toimittaja ovat toisiinsa nähden. Portfoliomalleilla lähestyminen auttaa allokoimaan resurssien tarpeen ja muodostamaan viitekehysten, jonka avulla voi

ymmärtää yrityksen hankinnan strategiaa ja keskittyä siihen. Portfoliomallien avulla voidaan keskittyä oikeisiin toimittajiin ja jättää epäoleelliset toimittajat vähemmälle huomiolle. Parhaimmillaan malli mahdollistaa hankinnan muuttamisen hektisestä tulipalojen sammuttelemisesta kohti strategista hankintaa. (Geldermann & Weele 2005, s. 21.)

4.4.1 Kraljic-matriisi

Kraljic-matriisi on hankinnan portfoliomalli, joka esiteltiin 1983 ja joka on edelleen hankinnassa eniten käytetty malli toimittajien, tuotteiden ja palvelujen luokitteluun (Gelderman & Weele 2003, s. 207; Caniels et al. 2005, s. 115). Kraljic viestitti jo tuoloin mallillaan toimittajien luokittelun tärkeyttä yritysjohtajille. Yritysten oli suojattava itsensä toimituskatkoksilta ja varauduttava taloudellisiin sekä teknologian muutoksiin. (Gelderman & Weele 2005, s. 209.) Luokittelu on yhä relevantti. Kraljic luokitteli hankittavat tuote- ja palveluryhmät niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden mukaan ja loi pelkistetyn matriisin, koska mitä ilmeisimmin kaikkia toimittajia ei voi ohjata samalla tavoin.

Portfoliossa jaetaan tuotteet ja palvelut kahteen ulottuvuuteen taloudellisen merkityksen ja toimitusvarmuuden mukaan. Sekä toimitusvarmuutta, että taloudellista vaikutusta mietitään mahdollisten seuraamuksien mukaan. Ei-kriittisten tuotteiden puuttuminen ei yleensä aiheuta tuotannollisia menetyksiä, toisinkuin pullonkaulatuotteen puuttuminen saattaa pysäyttää koko tuotannon. Tyypillinen esimerkki pullonkaulatuotteista on koneiden ja laitteiden varaosat. Toimitusvarmuuden merkityksessä näiden osalta on huomattava ero. Ei-kriittisten tuotteiden taloudellinen arvokaan ei ole yleensä suuri, kun taas volyymituotteissa voidaan menettää isojakin summia huonon ohjaamisen vuoksi. Näin ollen tulosvaikutuksen mukaan on syytä asettaa erilaiset ohjaustavat. Tuloksena saadaan 2 X 2 -matriisi ja luokittelut neljään kategoriaan (kuva 9).



Kuva 9. Kraljic-portfolion ulottuvuudet ja kategoriat (mukaillen Gelderman & Weele 2003, s. 208).

Jokainen näistä neljästä kategoriasta vaatii erilaiset lähestymistavat ja toimintamallit. Nämä luokitellaan seuraavasti (Gelderman & Weele 2003, s. 207; Caniels et al. 2005, s. 115; Geldermann & Weele 2005, s. 20):

Ei-kriittiset tuotteet

Ei-kriittiset tuotteet, joista käytetään myös nimitystä rutiinituotteet, muodostuvat tyypillisesti monista hyvin erilaisista hankinnoista, joiden arvo ei ole suuri, mutta markkinoilla on tarjolla runsaasti kilpailevia toimittajia. Esimerkkeinä mainittakoon toimistotarvikkeet, perustyökalut, työrukkaset ja työpuvut. Ominaista tälle ryhmälle on, että itse hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia hankinnan arvoon verrattuna. Tyypillisiä toimintamalleja ryhmässä ovat katalogiostokset ja hyllytyspalvelu. Nämä tuotteet vaativat tehokkaat prosessit, standardoidut tuotteet, volyymiä ja varastojen minimoimista. Ryhmässä oleellista on minimoida toimittajien määrää ja siten kasvattaa ostovoimaa keskitetyiltä toimittajilta.

Volyymituotteet

Tuotteet vaativat ostavalta organisaatiolta täydet hankintapanostukset. Nämä tuotteet ovat volyymitaan suuria, ja niiden hintavaikutus on merkittävä. Toimittajamarkkinoilla

on runsaasti vaihtoehtoisia toimittajia. Kategoriassa tyypillisesti teetetään tarjouskilpailuja, seurataan hinnoittelua ja vaihdetaan tuotteita. Tämän ryhmän tuotteet muodostavat yleensä rahamääräisesti suurimman osan organisaation hankinnoista, esimerkkeinä ulkoiset siivouspalvelut ja rakennuspalvelut.

Pullonkaulatuotteet

Volyymi on pieni ja toimittajia vähän. Hankittavan tuotteen tai palvelun arvo on vähäinen, mutta puuttuminen aiheuttaa valtavan riskin. Ryhmässä on usein kunnossapidon tarvikkeita ja palveluita, joiden hankinnassa ollaan riippuvaisia yhdestä toimittajasta. Hyvin usein yritys päätyy rakentamaan nämä itse. Tuotteet hankitaan eksoottiselta toimittajalta ilman komponenttimäärittelyjä. Näiden tuotteiden saatavuus tulee varmistaa tai tiedostaa riskit ja tehdä sen mukaan varasuunnitelmat. Näiden tuotteiden olemassaoloa tulisi vähentää ja siirtää painopistettä kohti ei-kriittisiä tuotteita.

Strategiset tuotteet

Tuotteet ja palvelut ovat arvoltaan suuria, yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä. Toimittajia on vähän. Tuotteet ovat ainutlaatuisia ja räätälöityjä. Ryhmän tuotteet ovat monimutkaisia osakokonaisuuksia, jotka vaativat koko elinkaarensa ajan huolto- ja kunnossapitopalveluja alkuperäiseltä toimittajalta. Tiivis toimittajayhteistyön rakentaminen on keino hallita suhdetta.

Toimittajia voidaan luokitella Kraljic-portfoliomallia hyväksikäyttäen kolmen askeleen menetelmällä seuraavan taulukon (taulukko 2) mukaisesti (Nellore & Söderquist 2000, s. 250):

Taulukko 2. Toimittajien luokittelu (mukaillen Nellore & Söderquist 2000, s. 251).

KRALJICIN PORTFOLIOMALLI		
ASKEL 1	ASKEL 2	ASKEL 3
<i>Määrittele tuotteet kahden ulottuvuuden mukaan: - Ostamisen tärkeys - Toimittaja markkinan monimutkaisuus</i>	<i>Siirrä määritellyt tuotteet KRALJIC'S nelikenttään</i>	<i>Kehitä erilaiset toimintasuunnitelmat nelikentän eri kategorioille</i>

Kraljic-portfoliomallissa kuten muissakin on heikkoutensa. Mitä tarkoittavat tulosvaikutus ja toimitusvarmuusriski oikeasti? Miten voimme mitata näitä ulottuvuuksia? Milloin tuote on suuren tai pienen riskin tuote? Malli antaa ajatuksia ja saa jakamaan tuotteet omiin kategorioihinsa, mutta yrityksen on itse päätettävä omat kriteerinsä, joilla se jakaa tuotteet omiin ryhmiinsä. Ehkä tämän vuoksi Kraljic-portfoliomallin jälkeen on syntynyt muitakin hankinnan portfoliomalleja. (Geldermann & Weele 2003, s. 209.) Tutkijat kuten Elliot-Shircode ja Steele [1985], Syson [1992], Hadelor ja Evan [1994], Olsen ja Ellram [1997], ovat esittäneet omat variaationsa mallista. (Ellram 1993, s. 50.) Esitetyt matriisit ovat hyvin samankaltaisia ja esittävät oikeastaan vain vaihtoehtoisia ulottuvuuksia ja erilaisia suosituksia ulottuvuuksista: kuinka hankinnan tulee tehdä selkeä ero eri kategorioiden välillä. (Caniels & Geldermann 2005, s. 141.)

4.4.2 Bensaoun portfoliomalli

Bensaou (1999, s. 33) on luonut oman portfoliomallinsa tutkiessaan Japanin ja Yhdysvaltojen autoteollisuuden toimittajasuhteita. Japanilaisten tiiviillä toimittajayhteistyöllä on uskottu olevan suora yhteys menestymiseen. Tämän vuoksi strateginen kumppanuus on noussut yritysten asialistalle. Vaikka strateginen kumppanuus luo uutta arvoa, se on kallista kehittää, vaalia ja ylläpitää. Bensaoun mallissa käsitellään toimittajan ja tilaajan sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä ja niiden suhdetta vaadittaviin investointeihin. (Nellore & Söderquist 2000, s. 251.) Optimaalista toimittajasuhdetta valittaessa tulisi ottaa huomioon tuotteen ominaisuudet ja sen teknologia, vaihdettavan tuotteen markkinoilla vallitseva kilpailutilanne sekä toimittajien kyvykkyydet (kuva 10). (Bensaou 1999, s. 33.)

TILAAJAN INVESTITOINNIN SUURUUS	SUURI	KAHLITTU OSTAJA	STRATEGINEN KUMPPANI
		TUOTE	TUOTE
		Teknisesti monimutkainen	Räätälöity
		Yleisesti ymmärrettävää teknologiaa	Teknisesti monimutkainen
		Vähän innovointia ja parannuksia	Suuri pääomainvestointi
		Innovaatioita teknologiassa	
	MARKKINAT	MARKKINAT	
	Vakaa kysyntä	Kova kysyntä ja kasvu	
	Rajoittunut kasvu	Nopeasti muuttuvat kilpailijat	
	Muutama vakiintunut ostaja	Kilpailulliset ja keskittyneet	
TOIMITTAJAT	TOIMITTAJAT		
Vahvasti vakiintunut toimittaja	Patentoitu teknologia		
Patentoitu teknologia	Aktiivinen tutkimuksessa		
Suuri neuvotteluvoima	Aktiivinen innovaatioissa		
Ostajalla vahva riippuvuus toimittajan teknologiasta	Vahvat taidot ja kyvykkyydet suunnittelussa		
MARKKINAVAIHDANTA	KAHLITTU TOIMITTAJA		
TUOTE	TUOTE		
Pitkälle standardoitu	Teknologisesti monimutkainen		
Kypsä teknologia	Tärkeitä toistuvia innovaatioita		
Vähän innovointia ja parannuksia	Merkittävää teknologista osaamista		
Teknisesti yksinkertainen	Suuria pääomainvestointeja		
Vähän räätälöintiä lopputuotteeseen			
MARKKINAT	MARKKINAT		
Vakaa tai vähenevä kysyntä	Jyrkkä kasvu		
Monia kyvykkäitä toimittajia	Raivoisa kilpailu		
Samat toimijat	Muutama pätevä toimittaja		
TOIMITTAJAT	TOIMITTAJAT		
Ei patentoitua teknologiaa	Patentoitu teknologia		
Alhaiset vaihtokustannukset	Heikko neuvotteluvoima		
Alhainen neuvotteluvoima	Suuri riippuvuus ostajasta		
PIENI	SUURI		
TOIMITTAJAN INVESTITOINNIN SUURUUS			

Kuva 10. Toimittaja-tilaajasuhteet (mukaillen Bensaou 1999, s. 33).

Pystyakselilla kuvataan tilaajan aineellisten tai aineettomien investointien suuruutta. Aineellisia investointeja ovat usein rakennukset, koneet ja tarvittavat työkalut. Aineettomia investointeja ovat muun muassa henkilöresurssien käyttö suhteessa. Vaaka-akselilla kuvataan puolestaan toimittajan investointien suuruutta. Tilaajan ja ostajan keskinäinen vahvuus vaikuttaa nelikentässä olevaan asemaan ja muodostaa kuvan suhteesta. Nämä suhdetyypit ovat kahlittu ostaja, strateginen kumppanuus, markkinavaihdanta ja kahlittu toimittaja, joista jokaisella suhdetyypillä on olemassa sopiva johtamisen tapa. (Bensaou 1999, s. 34.)

Kahlittu ostaja

Kahlittu ostaja -suhteessa tilaaja on riippuvainen toimittajasta. Toimittajalla on usein käytössä omaa teknologiaa, jota ei muualta löydy. Ostaja on saattanut tehdä suuriakin investointeja saadakseen teknologian käyttöönsä. Yhteistyötä pyritään tekemään, mutta ajureina ovat tilaavan yrityksen ostajat ja insinöörit. Yhteistyötä leimaa yksisuuntaisuus.

Strateginen kumppanuus

Strategiselle kumppanuudelle tyypillistä on puolestaan tarve räätälöidä tuotteita asiakastarpeisiin ja julkaista uusia tuoteinnovaatioita, joita rakennetaan yhdessä tilaajan kanssa. Molemmat ovat panostaneet suhteeseen muun muassa investoimalla. Yhteistyö on intensiivistä, ja osapuolet keskittyvät pitkän ajan suunnitelmiin.

Markkinavaihdanta

Markkinavaihdannalle tyypillistä on, että toimittajan tuote on pitkälle standardoitu markkinoilla, joilla korvaavia toimittajia on paljon ja toimittajan vaihtokustannus pieni.

Kahlittu toimittaja

Kahlitun toimittajan asema on heikko. Potentiaalisten asiakkaiden vähyys vaikuttaa toimittajan mahdollisuuksiin vähentää riippuvuutta. Myös toimittajan suhteeseen tekemät suuret investoinnit kasvattavat riippuvuutta. Yhteistyö on yksisuuntaista ja toimittajalähtöistä.

Bensaoun toimittajaluokittelun voi tehdä muun muassa seuraavasti (taulukko 3) (Nellore & Söderquist 2000, s. 251):

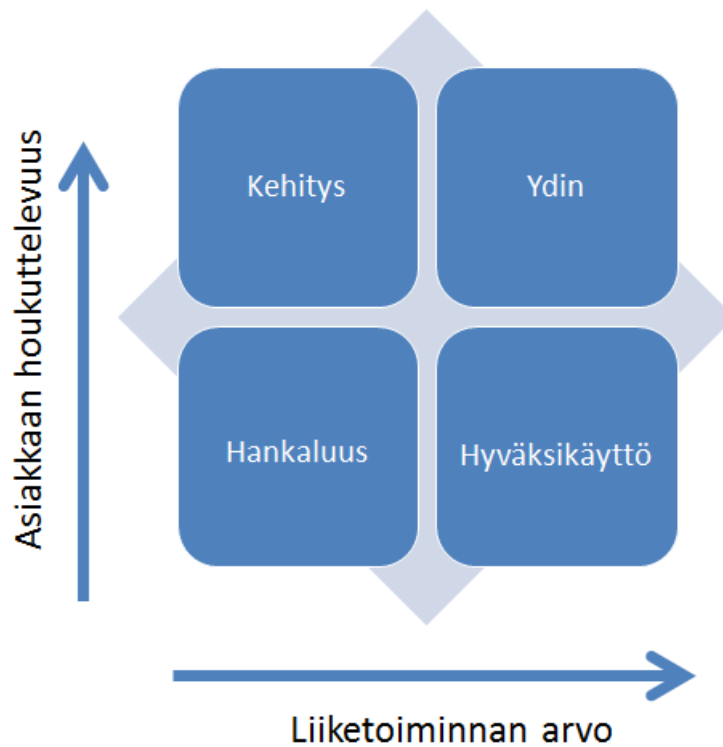
Taulukko 3. Bensaoun toimittajaluokittelumalli (mukailen Nellore & Söderquist 2000, s. 251).

BENSAOUN PORTFOLIOMALLI		
ASKEL 1	ASKEL 2	ASKEL 3
<i>Määrittele tuotteet kahden ulottuvuuden mukaan: - Tilaajan erityis investoinnit - Toimittajan erityis investoinnit</i>	<i>Kategorisoi toimittajat tuotteen ja markkinan mukaan Bensaoun nelikentän mukaisesti</i>	<i>Kehitä erilaiset johtamismallit nelikentän eri kategorioille</i>

4.4.3 Asiakkaan segmentointi

Useat yritykset arvioivat toimittajiaan edellä esitettyjen mallien mukaan. Nämä mallit eivät useinkaan ota kuitenkaan huomioon yksittäisiä toimijoita, vaan tietyt toimijat jaetaan tiettyyn kategoriaan ja tätä kategoriaa ohjataan samoin menetelmin. On kuitenkin syytä tiedostaa tilaajan houkuttelevuus toimittajalle. Tilaajan tulee olla myös toimittajalle kiinnostava. Usein tämä näkökulma jätetään huomiotta. Todennäköisesti toimittaja on kuitenkin luokitellut myös tilaajan. (Steele & Court 1996, s. 67.) Asiakkaan houkutte-

vuuden määrittelee muukin kuin pelkkä liikevaihto ja voittoprosentti. Toimittaja voi puolestaan kategorisoida tilaajiaan mahdollisen kasvun mukaan, tilaavan yrityksen imagon mukaan tai tekniikan houkuttelevuuden mukaan. Steele ja Court (1996, s. 68) esittelevät mallin, jolla toimittaja pystyy segmentoimaan omat tilaajansa (kuva 11).



Kuva 11. Toimittajan segmentointi tilaajan näkökulmasta (mukaiillen Steele & Court 1996, s. 69).

Mallissa jaetaan asiakkaan houkuttelevuus neljään eri kategoriaan, joita ovat hankaluus, kehitys, hyväksikäyttö ja ydin.

Hankaluus

Hankaluus-kategoriassa asiakkaan houkuttelevuus ja liiketoiminnan arvo ovat vähäisiä. Toimittaja osoittaa asiakasta kohtaan hyvin pientä kiinnostusta ja tukea. Toimittaja yrittää aktiivisesti löytää keinoja vetäytyä suhteesta.

Kehitys

Kehityskategoriassa toimittajan liiketoiminnan arvo saattaa olla vähäinen, mutta toimittaja näkee mahdollisuuden kasvuun ja asiakkaan houkuttelevuuden. Toimittaja on voinut saada yllättäen jalansijan yrityksestä, ja toimittajalla on suurta halua kehittää yhteis-

työtä ja panostaa siihen. Toimittaja saattaa pyrkiä jopa aggressiivisesti panostamaan suhteeseen lyhyellä aikavälillä.

Hyväksikäyttö

Asiakas on liikevaihdollisesti merkittävä mutta ei kovinkaan houkutteleva. Syynä saattaa olla, että liikevaihto on lähes kannattamatonta tai toimittajan vaatimuksiin tyytyminen aiheuttaa työskentelyä epämiellyttävissä olosuhteissa. Asiakkaan menettäminen hävittäisi kuitenkin paljon kapasiteettia. Toisaalta tuotteiden hintoja pitäisi pystyä nostamaan. Usein tällainen epäsuhtainen suhde muodostuu, kun iso yritys ostaa palveluja pieneltä toimittajalta, jonka liikevaihto on tilaajan varassa.

Ydin

Ydinkategoriassa liikevaihto on merkittävä ja asiakas houkuttava. Toimittajalle tämä tilaaja on yrityksen kivijalka, jonka menettäminen aiheuttaisi suuria vahinkoja. Toimittaja tarjoaa asiakkaalle lisäarvopalveluja ja pyrkii aktiivisesti kehittämään toimintojaan. Toimittaja pyrkii aktiivisesti hakemaan tapoja, joilla tilaajan saisi lukittua asiakkaaksi.

Tilaaja-toimittajasuhdetta kehitettäessä tulisi ottaa huomioon myös toimittajan näkökulma asiakkaan houkuttelevuuteen. Tämä omalta osaltaan saattaisi vähentää ihmetystä siitä, miksi tilaaja kokee olevansa yksin suhteessa vaikka haluaisikin kehittää sitä aktiivisesti. (Steele & Court 1996, s. 69–70.)

4.5 Strateginen segmentointi yhdistettynä tilaajan näkökulmaan

Jotta toimittajasuhde ei tuntuisi kummankaan puolelta kivireen vetämiseltä, tulee molemmilla olla halu kehittää suhdetta. Hankinnan erilaiset luokittelut katsovat hyvin pitkälle tilaajan näkökulmasta suhdetta ja sen kehittämistä. Yhtenä poikkeuksena on kuitenkin Steelen ja Courtin (1996) esittelemä malli, jossa suhdetta katsotaan toimittajan näkökulmasta. Näkökulmat on mahdollista yhdistää, jolloin voidaan arvioida suhteen toimivuutta molemmilta puolilta. Seuraavassa arvioidaan tilaajan portfolioanalyysin Kraljic-nelikenttää suhteessa toimittajan nelikenttään ja sitä, millaisia vaikutuksia tällä on tilaajan näkökulmasta.

Pullonkaulatuotteet

Tilaaajan näkökulmasta volyyymi on pieni ja toimittajia vähän. Hankittavan tuotteen tai palvelun arvo on vähäinen, mutta sen puuttuminen aiheuttaa valtavan riskin. Ryhmässä on usein kunnossapidon tarvikkeita ja palveluita, joiden hankinnassa ollaan riippuvaisia yhdestä toimittajasta. (Gelderman & Weele 2003, s. 208.) Yleensä näissä tapauksissa toimittajalla on valtaa suhteessa tilaajaan. Tuotetta tai palvelua on vaikea saada muualta.

Kun asiakas kuuluu toimittajan ydinkategoriaan, voidaan silti odottaa hyviä tuloksia työskentelemällä ahkerasti tilaajan kanssa. Kulut tilaajalle ovat kokonaisuutena pienet, joten toimittajalla on mahdollisuus saada myös hyvä kate tuotteestaan. Tilaaja puolestaan haluaa, että näitä tuotteita on saatavilla, koska niiden puuttuminen saattaa aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä. Tuotteen hinnalla ei ole tilaajalle suurta merkitystä. Sen laatu ja saatavuus ovat merkittävässä asemassa. Samansuuntainen tulos on odotettavissa, jos asiakas on kehityskategoriassa. Toimittaja kuitenkin pyrkii aggressiivisesti kasvattamaan markkinaosuuttaan asiakkaan suuntaan nähdessään sen potentiaalin. Tilaajan riskit alkavat, kun toimittaja näkee tilaajan hankaluus- tai hyväksikäyttökategoriassa. Tilaajan tulisikin aktiivisesti välttää joutumasta näihin kategorioihin.

Hankaluus-kategoriassa myytävien tuotteiden arvo ei ole toimittajalle merkittävä, mutta tilaajalle tuotteen saatavuus on elintärkeä. Toimittaja ei näe kiinnostusta kehittää yhteistyötä, eikä suhteen menettäminenäkään aiheuttaisi katastrofia. Epäsuhta tilaajan ja toimittajan välillä on nähtävissä. Tunnistamalla tilanteen etukäteen toimittaja pystyy ennakkoimaan tulevaisuuden hankaluudet esimerkiksi korvaamalla nämä tuotteet. Hyväksikäyttökategoriassa toimittajalla on mielenkiintoa kehittää toimintaa, mikäli siitä saadaan tuottavampaa. Yleisesti kuitenkin pullonkaulatuotteet ovat toimittajalle hyväkatteista kauppaa ja niiden säilymistä kannattaa myös ylläpitää. (Steele & Court 1996, s. 76–80.)

Ei-kriittiset tuotteet

Ei-kriittiset tuotteet ovat tyypillisesti monia hyvin erilaisia hankintoja, joiden arvo ei ole suuri mutta markkinoilla on tarjolla runsaasti kilpailevia toimittajia. Ominaista tälle ryhmälle on, että itse hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia hankinnan arvoon verrattuna. Tyypillisiä toimintamalleja ryhmässä ovat katalogiostokset ja hyllytyspalvelu. Nämä tuotteet vaativat tehokkaat prosessit, standardoidut tuotteet, volyymiä ja varastojen minimoimista. Ryhmässä oleellista on minimoida toimittajien mää-

rää ja siten kasvattaa ostovoimaa keskitetyiltä toimittajilta. (Geldermann & Weele 2003, s. 208.)

Kun toimittaja näkee tämän ydinkategoriaksi, se pyrkii saamaan aikaan pitkän sopimussuhteen ja kehittämään yhteistyötä läheisesti. Kun toimittaja näkee tämän olevan kehityskategoriassa, se saattaa olla enemmän kiinnostunut tulevaisuudesta kuin nykytilasta. Hankaluuskategoriassa toimittajalla ei ole intressejä kehittää yhteistyötä. Tilaajan pyytämät muutokset ovat hankalia ja hitaita. Hyväksikäyttökategoriassa toimittaja kokee olevansa ansassa. Toimittaja saattaa arvioida riskiä ja nostaa tuotteen hintaa. (Steele & Court 1996, s. 76–80.)

Volyymituotteet

Tuotteet vaativat tilaavalta organisaatiolta täydet hankintapanostukset. Nämä tuotteet ovat volyymiltaan isoja, ja hintavaikutus on merkittävä. Toimittajamarkkinoilla on runsaasti vaihtoehtoisia toimittajia. Kategoriassa teetetään tarjouskilpailuja, hinnoittelun seuraamista ja tuotteiden vaihtoa. Tämän ryhmän tuotteet ovat yleensä rahamääräisesti suurin osa organisaation hankinnoista. (Geldermann & Weele 2003, s. 208.)

Kun toimittaja luokittelee liiketoimintansa tilaajan suhteen ydinkategoriaan, se haluaa sitoutua suhteeseen. Volyymituotteet ovat yleensä liikevaihdollisesti merkittäviä myös toimittajalle. Toimittaja haluaa sitoutua pitkiin sopimuksiin ja tilaaja puolestaan lyhytkestoisiin sopimuksiin. Valta on yleensä tilaajalla, koska tämän kategorian tuotteilla on paljon kilpailua. Kehityskategoriassa toimittaja pyrkii parantamaan yhteistyötä aggressiivisesti, jotta voisi kasvattaa volyymiaan. Toiminta on kuitenkin hyvin samankaltaista kuin ydinkategoriassa. Volyymituotekategoria on yleensä toimittajalle vaikea kategoria. Tilaajan ostomäärät ovat suuria, ja hyvin usein tuotteet kilpailutetaan. Yhteistyössä pitäisi päästä todella lähelle, jotta varmistetaan tulevaisuus pitkällä aikavälillä. Sekä hankaluus- että hyväksikäyttökategoriassa tulee molempien osapuolten tiedostaa suhteen kompleksisuus. Sopimukset ovat lyhytkestoisia, ja toimittajan vaihtaminen on helppoa. (Steele & Court 1996 s. 76–80.)

Strategiset tuotteet

Tuotteet ja palvelut ovat arvoltaan suuria, yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä. Toimittajia on vähän. Tuotteet ovat ainutlaatuisia ja räätälöityjä. Ryhmän tuotteet ovat monimutkaisia osakokonaisuuksia, jotka vaativat koko elinkaarensa ajan

huolto- ja kunnossapitopalveluja alkuperäiseltä toimittajalta. Tiiviin toimittajayhteistyön rakentaminen on paras keino hallita suhdetta. (Geldermann & Weele 2003, s. 208.)

Kun toimittaja näkee suhteen ydinkategoriassa, molempien tavoitteet ovat yhteensopivia. Tällöin molemmilla osapuolilla on todellinen intressi kehittää yhteistyötä. Erilaiset kumppanuussuhteet voivat tällöin menestyä. Myös kehityskategoriassa toiminta on vastaavaa. Panostuksesta hyötyvät selkeästi molemmat osapuolet. Kun tuote on tilaajalle strateginen mutta toimittaja luokittelee suhteen hankaluudeksi tai hyväksikäytöksi, tulee asiakkaan olla varuillaan. Toimittajalla ei ole intressiä kehittää suhdetta, vaan se etsii aktiivisesti parempia asiakkaita. Suhteen yhtäkkinen loppuminen saattaa olla dramaattinen tilaajalle. (Steele & Court 1996, s. 81–83.)

Steele ja Court (1996) antavat mielenkiintoisen näkökulman myös tilaajan puolelta. Suhdetta tulisikin arvioida molemmin puolin, jotta varmistetaan molemminpuolinen hyöty. Tilaajankin tulee välillä kysyä itseltään, olemmeko sellainen asiakas, jonka eteen kannattaa toimittajan tehdä töitä. Molemminpuolisen tahtotilan löydyttyä suhteen jatkuvuutta tulee seurata ja kehittää. Tähän auttavat säännölliset palaverit etukäteen mietittyine agendoineen. Tehokkain keino todeta suhteen hyöty on mitata toimintaa. Seuraavaksi käsitellään suorituskyvyn mittausta.

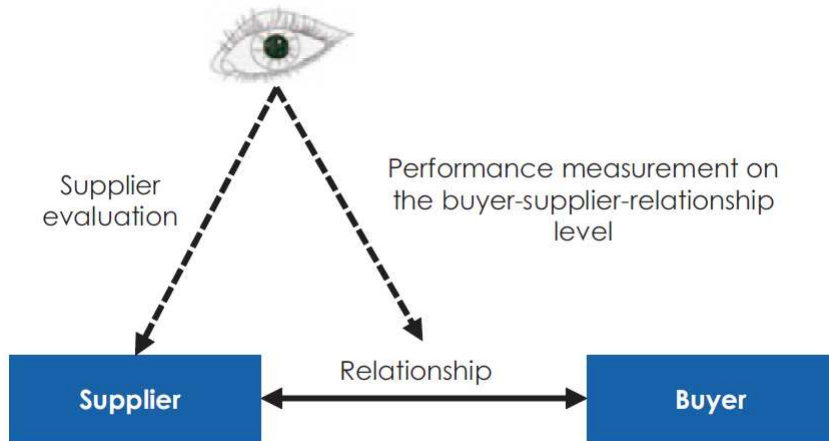
5 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

5.1 Suorituskyvyn mittaamisen tausta

Edellä on kuvattu erilaisia luokittelumalleja sekä pyritty löytämään keinoja löytää potentiaaliset toimittajat. Hyvän yhteistyön kivijalka rakentuu peruspilareista, henkilökeinoista, luottamuksesta ja sopimuksesta. Kun siirrytään suhteessa seuraavaan vaiheeseen, jossa voidaan muun muassa kehittää asiakkaan prosessia, parantaa laatua tai logistista suorituskykyä, on molempien etu, että näiden tekijöiden muutosta mitataan. Kun on olemassa harmoninen yhteistyö, on erittäin tärkeää mitata tuloksia. (Hoffman et al. 2014, s. 130.)

Steele ja Court (1996, s. 209) esittävät yritysten kolme avainprosessia, joita tulisi mitata: tuotanto, myynti ja hankinta. Näillä alueilla on suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Näiden alueiden mittaaminen on kuitenkin täysin erilaista. Tuotannosta voidaan mitata tuotannon määrä suhteessa kustannuksiin. Sitä voidaan seurata koneiden käytettävyyksillä, kapasiteetin käyttöasteella sekä ei-taloudellisilla mittareilla, kuten työturvallisuudella. Myyntiä voidaan mitata myyntivolyyymilla ja siitä saavutetulla katteella.

Hankinnan mittaaminen onkin vaikeampaa. On helppoa sanoa, että ilman erinomaista sopimusta kustannukset olisivat kasvaneet, mutta tämän todistaminen onkin vaikeampaa. (Steele & Court 1996, s. 214.) Hankinta toimii hyvin läheisessä yhteistyössä tavarantoimittajien ja palveluntoimittajien kanssa. Yritysten sisäiset suorituskyvyn tekijät ja yrityksen oman suorituskyvyn mittaaminen vaikuttavat väistämättä myös toimittajiin. Kuitenkin konkreettista mittaamista toimittajan ja tilaajan välillä tapahtuu vähän. Syitä tähän lieenevät lanseeratut konseptit, joilla toimittaja-tilaajayhteistyötä voidaan kehittää. Toimitusketjun johtamisen konsepti keskittyy tilaaja-toimittajasuhteen johtamisen kehittämiseen. Muut konseptit samoin painottavat paljon johtamista eivätkä suoria konkreettisia toimenpiteitä. Äskettäin onkin alettu kiinnittämään huomiota toimittajan ja tilaajan välisen suorituskyvyn mittaamiseen (kuva 12). (Hoffman et al. 2014, s. 117.)



Kuva 12. Toimittaja-tilaajasuhteen muodostuminen (Hoffman et al. 2014, s. 96).

Toimittajan ja tilaajan välille tarvitaan onnistuneita mittareita seuraamaan toiminnan kehittymistä. Toimittajan luokittelun ja molempien tahtotilan määrittämisen jälkeen suorituskyvyn mittaamisella voidaan yhteistyö nostaa uudelle tasolle.

Usein esitetty vastakysymys konsulttien kysymyksiin on, kuinka voisin mitata toiminnon suorituskykyä. Tähän on luonnollisesti erittäin vaikea vastata, ja vastaus sen vuoksi jääkin usein saamatta. (Steele & Court s. 213.) Ei ole kovinkaan tavatonta, että yritys on tehnyt mittavia rahallisia panostuksia ja hankkinut konsultin kartoittamaan nykytilaa. Nykytilasta löydetäänkin useita ongelmia, mutta ratkaisumallit jäävät uupumaan. Organisaatiot ovat täysin tietämättömiä siitä, kuinka jatketaan. Avuksi tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan oikeanlaisia suorituskyvyn mittareita. Liittyvätpä ne taloudellisiin tai henkilöstöön liittyviin mittareihin, ei vanha totuus ole kadonnut mihinkään:

”et voi ohjata ilman mittaamista, etkä voi mitata, jos et ymmärrä” (Steele & Court 1996, s. 213).

Kyseinen lause kuvaa erinomaisesti mittaamista ja sen haastavuutta. Ensin on tunnistettava, mitä mitataan, ja ymmärrettävä sen vaikutukset. Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa mittaamaan. Suorituskyvyn mittaaminen jaetaan kirjallisuudessa kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe alkoi 1880-luvulla ja jatkui aina 1980-luvulle. Mittaaminen perustui lähes yksinomaan taloudellisiin mittareihin, ja mittariston käyttö rajattiin pitkälti johdon työkaluksi. Vasta 1980-luvulla, kun tunnistettiin ei-taloudellisten mittareiden

den merkitys, alkoivat mittarit lähestymään myös tavallisia työntekijöitä. (Ghalayini & Noble 1996, s. 63.) Ukko et al. (2009, s. 314) toteavat, että ei-taloudellisten tekijöiden huomioon ottamisessa ovat olleet uranuurtajina Kaplan ja Norton (1992). Kaplan ja Norton ovat luoneet malleja erilaisista mittaristoista ja niiden käyttöönotoista. Tunnetuin näistä lienee tasapainoitettu tulokortti BSC. (Kaplan & Norton 1992, s. 71.) Eitäloudellisten mittareiden lisääntymisen syynä oli tarve tehostaa omaa tuotantoaan. Markkinoille alkoi tulla yrityksiä, jotka pystyivät tekemään parempia tuotteita entistä halvemmalla. Yritysten oli alettava kehittämään prosessiaan ja miettimään entistä tehokkaampia keinoja parantaa tuottavuuttaan. (Noble & Ghalayini 1996, s. 63.) Mittaamiseen oli otettava mukaan myös muita ulottuvuuksia. Parker (2000, s. 1) kuvaa suorituskyvyn mittauksen olevan jotain, mitä koko organisaatio tekee. Sitä voidaan tehdä perusteellisesti ja systemaattisesti tai hyvinkin pintapuolisesti. Suorituskyvyn mittaaminen luo kuitenkin hyvän pohjan yrityksen menestymiselle.

Suorituskyvyn mittaamista, ainakin tietyllä tasolla ja osin tietämättä, on tehty jo vuosikymmeniä. Vallalla ovat vieläkin perusteet, joita Du Pontin veljekset käyttivät hyväkseen kehittäessään yrityksiään 1900-luvun alussa. (Neely 1999, s. 205–206.) Sisäisten sidosryhmien tasapainoiseen mittaamiseen on kehitetty lukuisia erilaisia malleja. Toimittajien kokonaisvaltaisesta mittaamisesta on tehty vähemmän tutkimusta.

5.2 Suorituskyvyn mittaamisen hyödyt

Suorituskyvyn mittaamisen etuja esitetään tutkimuksissa useita. Ukko et al. (2009, s. 329) esittävät kuusi tekijää, jotka voidaan saavuttaa oikeanlaisella mittaamisella. Mittaaminen

- linkittää suorituskyvyn yrityksen strategiaan ja auttaa ymmärtämään yksittäisiä ja organisaation tavoitteita
- mahdollistaa palkitsemisen
- parantaa kommunikointia
- tukee päätöksentekoa
- selkeyttää omaa työnkuvaa

- osoittaa koulutustarpeen.

Suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa siis yritykseen joka alueella. Yritys saavuttaa tavoitteensa paljolti johtamisen keinoin, ja siinä työssä suorituskyvyn mittaamisella on keskeinen merkitys. Suorituskyvyn mittaaminen luo hyvän pohjan yrityksen tulokselliselle johtamiselle. (Ukko et al. 2007, s. 8.)

5.3 Mittaamiseen johtaneet syyt

Suorituskyvyn mittaamiseen ja sen kehittymiseen on vaikuttanut yritysten jatkuvan kasvun ja paremman tuottavuuden tavoittelu. Neely (1999, s. 210) toteaa mittaamiseen johtaneita syitä olevan seitsemän:

- työn luonteen muuttuminen
- kilpailun lisääntyminen
- kehityshankkeet
- erilaiset laatupalkinnot
- muuttuneet organisaation roolit
- muuttuvat ulkoiset vaatimukset
- kasvanut informaatiotekniikka.

Tutkimusten perusteella on selvää, että mittaamista tarvitaan johtamisen apuvälineenä ja sen hyödyllisyys on tunnistettu. Yrityksen on ilman mittaamista lähes mahdotonta tietää, mihin suuntaan ollaan menossa. Mittaamisen tulisikin tuottaa johtajille, esimiehille ja operaattoreille reaaliaikaista tietoa, jota tarvitaan päivittäiseen johtamiseen (Noble & Ghalayini 1996, s. 78). Informaatiotekniikan tuomat mahdollisuudet tuovat muun muassa laitteiston tiedot reaaliaikaisina. Saatavan tiedon määrä on moninkertaistunut vuosien saatossa. Yhtenä haasteena onkin se, että saatavasta tietomäärästä pystytään räätälöimään juuri kohderyhmälle oikeat mittarit toiminnan kehittämiseen. Mittareiden epäonnistuminen johtuukin pääosin virheellisestä määrittämisestä tai liian suuresta tietomäärästä.

5.4 Ei-taloudellisten mittareiden hyödyntäminen

Ei-taloudelliset mittarit ovat tulleet yhä tärkeämmäksi osaksi suorituskyvyn mittaristoa. Talouden mittareiden käyttö heijastaa paremmin menneitä asioita, ja yrityksen jatkuva kehittyminen vaatii ennakkointia ja kykyä nähdä sudenkuopat etukäteen. Taloudellisten mittareiden rinnalle on tullut yhä enemmän tuotannon tehokkuutta sekä tuottavuutta ja laatua mittaavia mittareita. Mitä alemmaksi mennään organisaatorakenteessa, sitä suuremmaksi kasvaa ei-taloudellisten mittareiden merkitys (Ukko et al. 2007, s. 15). Yritykset ovat nähneet, että ei-taloudellisten mittareiden avulla voidaan kasvattaa ihmisten motivaatiota ja siten tuloksia pitkällä aikavälillä. Perinteisten ei-taloudellisten mittareiden ohelle on tullut myös tekijöitä, jotka mittaavat organisaation tilaa.

Yrityksissä on alettu kiinnostumaan yksilöistä. Ihmisten ohjaamiseen on alettu käyttämään pehmeämpiä arvoja. Kysytpä keneltä tahansa johtajalta, mikä on organisaation tärkein pääoma, niin saat vastaukseksi ihmiset. Ajat, jolloin työntekijät jättivät aivonsa narikkaan takin kanssa töihin tullessaan, ovat kaukana takanapäin. (Rampersad 2004, s. 9.) Perinteisellä komenna ja johda -johtamistavalla ei kehitetä enää sitä suorituskykyä, mitä tarvitaan. Tarvitsemme ihmisiä, jotka ovat motivoituneita ja innokkaita ottamaan vastaan suorituskyvyn vaatimat haasteet (Hiam 2003, s. 9). Yksinkertaisesti yritykset ja organisaatiot ovat suuren haasteen edessä. Ihmiset eivät ole enää niin sitoutuneita töihin kuin ennen. Heidän motivoitumiseensa tarvitaan uusia keinoja, ja oikein määritellyllä suorituskyvyn mittaamisella voidaan edesauttaa ihmisten motivoituneisuutta.

Rampersad (2004, s. 9) toteaa organisaatioiden käyvän valtavaa ympäristömuutosta, johon tarvitaan innovaatioita sekä ihmisiä. Organisaatiot vaativat työntekijöiltään nopeaa oppimiskykyä ja luovuutta. Kumpaakaan näistä ei saa pakottamalla. Työpaikan innovaatiokyvykkyyden kasvattamisen on yksi alalla vallalla oleva uusi suuntaus, joka kasvattaa koko yrityksen tuottavuutta. Esimerkkinä IKEA, jolla on kyky käyttää hyödykseen työntekijöitä. Jo lyhyellä kierroksella saatat nähdä työntekijöiden olevan ympyrässä ja miettimässä, mitä voisimme tehdä paremmin. Philipsillä uskotaan taas, että ihmiset luovat yrityksen tulevaisuuden. Työpaikan innovaatiokyvykkyydellä saadaan aikaan uutta ja mahdollistetaan joustavampia tapoja tehdä töitä. Tämä tuo etuja sekä itselle että yritykselle. (Pot 2010, s. 405.)

Ei siis ole ihme, että ei-taloudellisten mittareiden käyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi ja yhtenä vahvana mitattavana kohteena on ihmisten hyvinvointi. Miten saadaan aikaan motivoitunut työntekijä, sillä motivoitunut työntekijä on myös inspiroiva, tuottoisa ja innovaatiokyvykäs? Ukon et al. (2009, s. 330) artikkelissa mainitaan yrityksen menestystekijöiksi muun muassa työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja koulutukseen. Ihmiset haluavat olla mukana yrityksen päätöksentekijöinä. Haluamme siis motivoituneita ja innovaatiokyvykkäitä työntekijöitä yrityksemme. Oletammeko, että toimittajat ovat sitä automaattisesti? Kuinka sitten voisimme mitata toimittajaa? Oletammeko saavamme automaattisesti motivoituneen, innovaatiokyvykkään ammattilaisen toimimaan työpaikallamme?

5.5 Toimittajien mittaaminen suorituskyvyn näkökulmasta

Kun yritykset keskittyvät ydintoimintoihinsa, hankintojen suhteellinen osuus kustannusrakenteesta kasvaa. Palveluiden ja materiaalien osuus on kasvanut tasaisesti. 1940-luvulla niiden osuus yrityksen liikevaihdosta oli noin 40 %, kun 2000-luvulla osuus on jo 80 % liikevaihdosta. Tästä syystä palveluntoimittajien mittaaminen on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 49.) Toimittajan seuranta ja toimittajan suorituksen mittaaminen ovat tarpeen yhteistyön syvyydestä riippumatta. Säännöllisen seurannan avulla pystytään arvioimaan, kuinka hyvin toimittaja täyttää tarpeet ja tavoitteet. Yllättävän useassa yrityksessä mittaaminen tapahtuu subjektiivisesti ilman kirjallista pitkäaikaista dokumentointia, tai jos mittarit ovat käytössä, jokaista toimittajaa arvioidaan samoilla mittareilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 315.)

Usein törmätään kysymykseen, saadaanko mittaamisesta kuitenkaan lisäarvoa. Yrityksen menestymistä auttaisi, että toimittajat otettaisiin myös mukaan toimintaan. Mutta kuinka usein asiakas ja toimittajat ovatkaan saman pöydän ääressä miettimässä kehitysideoita? Yleensä palavereissa käydään läpi edellisen kuukauden tekemiset ja tekemättä jättämiset. Kuinka usein juuri asiakas onkaan se, joka antaa kehitysideoita? Voisiko tämä olla toisin? Miten voisimme saada toimittajan osaksi yrityksen arvoketjua?

Toimittajat voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään, tavarantoimittajiin ja palveluntoimittajiin. Nämä kaksi vaativat aivan erilaiset keinot mittaamiseen: tavara on hyvin

konkreettista ja palvelu epäkonkreettista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 205.)
Perinteisesti nämä voidaan jakaa karkeasti seuraavan mukaisesti (taulukko 4).

Taulukko 4. Tavaran ja palvelun eroja (mukaiillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 205).

TAVARA	PALVELU
käsin kosketeltava	ei kosketeltavissa
tuote, aineellinen kappale	toiminto tai prosessi
tuotanto ja jakelu erillään kulu- tuksesta	tuotanto, jakelu ja kulutus sa- manaikaisia prosesseja
voidaan demonstroida ennen hankintaa	vaikea demonstroida
vaikeampi varioida tai räätälöidä	helpompi varioida tai räätälöidä
voidaan varastoida	ei voida varastoida
voidaan kuljettaa ja siirtää pai- kasta toiseen	ei voida kuljettaa tai siirtää
asiakas osallistuu harvoin tuo- tantoprosessin	asiakas osallistuu tuotantopro- sessiin
arvo syntyy tuotantopanoksista tuotantoprosessissa	asiakas osallistuu ja vaikuttaa arvon tuottamiseen
omistajuus siirtyy	ei omistajuutta

Kuten edellä olevasta taulukosta voidaan huomata, nämä kaksi ulottuvuutta käyttäytyvät hyvin eri lailla. Palvelun epäkonkreettisuus, heterogeenisuus ja varastoimattomuus tekevät siitä hankalan käsitellä. (Rozemeijer & Valk 2009, s. 4.) Tästä syystä juuri palvelun mittaaminen on erityisen vaikeaa. Palvelua hankitaan hyvin eri tavoin, mikä osaltaan tekee mittaamisen haastavaksi. Palvelua voidaan ostaa resurssipohjaisena tai käytetään tunti- tai päivälaskutusta. Tuntihinta on saatu neuvoteltua asiakkaan näkökulmasta järkeväksi, ja toiminta voidaan aloittaa. Toimittajan intressit saattavat olla täysin erilaiset kuin tilaajan.

Toimittajan näkökulmasta hitaammin tehty työ tarkoittaa muhkeampaa laskutusta, tai mitä halvemmalla työntekijä on saatu, sitä parempi kate jää toimittajalle. Palvelu voidaan määritellä myös tilaajan kuvauksen mukaan eli sen mukaan, millaista lopputulosta odotetaan. Tällöin tilaaja ei ole kiinnostunut itse palvelun toteutuksesta vaan lopputuloksesta. Tässä ongelmana on saada tarkka kuvaus palvelusta, jota odotetaan. Mitä kokonaispalvelu sisältää? Palvelutaso voidaan määritellä myös sen tuottamien hyödykkeiden perusteella. Kunnossapitopalveluissa onnistumista voidaan mitata käyttöasteen nos-

tamisen johdosta syntyneellä lisätuotannolla. Palveluntarjoajalle voidaan maksaa tästä lisäkorvaus. Mikäli tavoitteisiin ei päästä, toimittaja maksaa korvauksia menetetyistä tuotannosta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 220).

Palvelu on moniulotteista. Jotta sitä voitaisiin mitata, tulee palvelun sisältö olla sovittuna tarkasti molempien osapuolten kesken. Rissanen (2006, s. 15) määrittelee palvelun seuraavasti: palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jolla tilaajalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelmanratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materiaalin säästönä. Toimittajan laatua voidaan kuvata muun muassa pätevyyden ja ammattitaidon perusteella sekä sen mukaan, miten hyvin asiakkaan tarpeet ymmärretään (Rissanen 2006, s. 215). Näitä tekijöitä on hyvin vaikea mitata konkreettisilla mittareilla.

Ukko et al. (2007, s. 7) esittävät artikkelissaan viitekehyksen asiakaslähtöiselle suorituskyvyn mittaukselle palvelutoiminnassa. Asiakaslähtöisessä toiminnassa tilaajan prosessit olisivat nähtävillä sekä tilaajalla että toimittajalla. Tutkimuksen mukaan tilaajan roolia mittauksessa voitaisiin korostaa niin sanotuissa ei-vuorovaikutteisissa prosesseissa. Tätä voisi hyödyntää asiakasrajapinnan kehittämisessä, sisäisten ja ulkoisten prosessien kehittämisessä tai resurssien hyödyntämisessä. Tutkimuksia tilaajan ja toimittajan yhteisistä mittareista, jossa toimittaja on osana asiakkaan suorituskyvyn mittausta, ei juuri ole. Perinteiset mittaamiset liittyvät kyselyihin huollon laadusta, huollon aikataulusta ja asiakastyytyvyydestä.

Hinta on tietysti aina ratkaiseva tekijä toimittajaa valittaessa, mutta päätöstä tehtäessä tulisi ottaa huomioon myös muita tekijöitä. Toossi et al. (2013, s. 358) toteavat tekevänsä tutkimuksessa, että palveluntoimittajan valintaan vaikuttavat konkreettiset ja ei-konkreettiset arvoa lisäävät tekijät, joita ovat muun muassa

- asiantuntijoiden saavutettavuus
- yleinen tavoitettavuus
- kattava tarjonta
- lyhyet toimitusajat
- kilpailukykyinen hinta

- paikallisuus
- dynaaminen toiminta.

Straub (2011, s. 181) puolestaan sanoo valintaan vaikuttavia tekijöitä olevan, että

- kaikki työt ovat räätälöityjä ja ne tehdään vuorovaikutteisesti asiakkaan kanssa
- toimittajan työntekijät pystyvät tekemään päätöksiä
- innovaatiot ovat räätälöityjä ja sopivat asiakkaan tarpeeseen.

Palvelun ja tavaran välillä on siis eroa. Tavara on aina käsin kosketeltavaa ja helposti arvioitavaa. Palvelu on monimuotoista ja sen tehokkuuden ja hinnan arviointi vaikeaa.

5.6 Toimittajien suorituskyvyn mittaamisen osa-alueet

Perinteinen ostamisen kirjallisuus rajoittaa usein hankinnan onnistumisen ja mittaamisen toimitetun tavaran oikeaan määrään, hintaan, laatuun ja toimitusaikaan (Humbreys et al. 2003, s. 134). Koska määrän, laadun, hinnan ja toimitusajan poikkeamat sovitusta aiheuttavat aina asiakkaalle ylimääräisiä kustannuksia ja vaivaa, niiden pitäisi olla aina kohdillaan. Näiden tekijöiden mittaaminen tavallaan hyväksyy virheet ja puutteet näissä perusasioissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, s. 312.)

Tiivis yhteistyö ja tarkempi mittaus kannattaa kohdistaa vain tärkeimpiin toimittajiin, niihin, joihin panostus tuottaa suurinta hyötyä. Resurssien ja ajankäytön järkevää kohdistamista varten toimittajat kannattaa luokitella muutamalle eri tasolle ja määritellä yhteiset pelisäännöt. Perusluokittelu voidaan johtaa Kraljic-matriisista, joka ohjaa toimittajat omiin ryhmiinsä. Jokaiselle omalle ryhmälle määritellään omat suorituskyvyn mittarit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 314.)

Rutiinituotteiden tai -palvelujen tuottajat

Rutiinituotteiden tai palvelujen tuottajien kohdalla keskeisiä onnistumisen kriteerejä ovat hankinta- ja toimitusprosessien helppous ja sujuvuus ja hyvä asiakaspalvelu. Keskeisintä on toimittajamäärän vähentäminen ja tilausmäärien vähentäminen. Tässä ryhmässä mittaamiseen liittyvät elementit ovat (Steele & Court 1996, s. 222)

- toimittajamäärä kyseisessä ryhmässä tai kategoriassa
- tilausmäärät ja tapahtumat
- oman työvoiman suhde kokonaisarvoon
- asiakkaan kokonaisvolyymi.

Rutiinituotteiden ja -palveluiden tuottajien ryhmä on ryhmistä yksinkertaisin, ja yksikköhintaa tärkeämpi on prosessien nopeus. Tällöin valitun toimittajan kanssa voidaan päästä edellä olevilla mittareilla hyvinkin riittävään tavoitteeseen. Kyseisessä ryhmässä tulee vähentää aktiivisesti toimittajien määrää ja saada tilausmäärät mahdollisimman pieniksi. Kun yksikköhinnat ovat pieniä, muodostaa oman henkilökunnan resurssien käyttö suurimman osan kustannuksista.

Arvokkaiden massatavaroiden ja -palveluiden toimittajat

Ryhmän toimittajien kohdalla kilpailutilanne ja suuri volyymi ohjaavat painottamaan kustannuksien, säästöjen, sitoutuneen pääoman, läpimenoaikojen ja prosessien tehokkuuden mittareita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 314.) Tässä ryhmässä mittaamiseen liittyvät elementit ovat (Steele & Court 1996, s. 222)

- kustannusten lasku uusilla logistisilla ratkaisuilla
- neuvotellut yksikköalennukset toimittajalta
- neuvotellut kokonaissäästöt toiminnassa
- saadut ja neuvotellut edut.

Ajankäytöllisesti ostavan organisaation tulisi käyttää tähän ryhmään aikaa ja siirtää tuotteita ja palveluja pullonkaularyhmästä tähän ryhmään. Kyseistä ryhmää leimaavat kilpailutukset ja lyhyet sopimukset. Kuitenkin tämä tiedostamalla ja oikealla mittaamisella voidaan vähentää toimittajien painetta tulla vaihdetuksi.

Pullonkaulatuotteiden toimittajat

Volyymi on pieni ja toimittajia vähän. Hankittavan tuotteen tai palvelun arvo on vähäinen, mutta sen puuttuminen aiheuttaa valtavan riskin. Kyseisessä ryhmässä tulee varmistaa tuotteen saatavuus tai käyttää omia varmuusvarastoja. (Geldermann & Weele 2005, s. 20) Tässä ryhmässä mittaamiseen liittyvät elementit ovat (Steele & Court 1996, s. 223)

- vaihtoehtoisten tuotteiden tunnistaminen
- tuotteen puuttuminen varastosta ja siitä aiheutuneet kustannukset
- niiden tuotteiden tai palvelujen määrä, jotka on saatu siirrettyä tästä ryhmästä pois.

Pullonkaulatuotteiden ryhmälle ominaisia tuotteita ovat kunnossapidon tuotteet. Pullonkaula tuotteiksi ne muodostuvat hyvin usein jo hankintavaiheessa. Kyseisen ryhmän tuotteet ovat vaikeasti saatavilla, räätälöityjä ja siksi kalliita. Tästä ryhmästä tulisi saada tuotteita pois mahdollisimman paljon.

Strategiset tuotteet

Tuotteet ja palvelut ovat arvoltaan suuria, yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä. Toimittajia on vähän, ja tuotteet ovat ainutlaatuisia ja räätälöityjä. Ryhmän tuotteet ovat monimutkaisia osakokonaisuuksia, jotka vaativat koko elinkaarensa ajan huolto- ja kunnossapitopalveluja alkuperäiseltä toimittajalta. Tiiviin toimittajayhteistyön rakentaminen on keino hallita suhdetta. (Geldermann & Weele 2005, s. 20.) Tämän ryhmän mittaamisessa voidaan käyttää elementteinä (Steele & Court 1996, s. 224)

- innovaatioiden määrää
- päivityksien taajuutta
- tulevaisuuden suunnitelmien esittämistä ja määrää
- saavutettuja selkeitä hyötyjä ja parannuksia.

Kyseistä ryhmää kuvaa saavutetun monopoliaseman hyväksikäyttö. Tätä rikkomalla mittaamisessa on keskityttävä hintasäästön puolesta mittaamaan todellisia saavutettuja etuja.

Hoffner et al. (2014, s. 133) jakavat suorituskyvyn mittaamisen A-, B- ja C-kategorioihin (taulukko 5). Merkittävintä jaossa on, että sekä toimittaja että tilaaja määrittelevät oman luokituksensa.

Taulukko 5. Toimittaja-tilaajayhteistyö (mukaiillen Hoffner et al. 2014, s. 133).

Toimittajan arvio ostajasta	Ostajan arvio toimittajasta	Tavoite	Suorituskyvyn mittauksen tyyppi
A	A	Yhdenvertainen sopimuskumppani (strateginen)	Jatkuva ja perusteellinen suorituskyvyn mittaaminen
A	B/C	Mahdollinen riippuvuus toimittajasta	Keskitytään relevantteihin mittareihin, jotka ovat tärkeitä ostajan näkökulmasta
B/C	A	Toimittaja riippuvainen ostajasta	Keskitytään relevantteihin mittareihin, jotka ovat tärkeitä ostajan näkökulmasta
B/C	B/C	Yhdenvertainen sopimuskumppani (markkinaorientunut)	Mitataan yhdessä valituilla helposti saatavilla suureilla

Mallissa molempien osapuolten luokittelun tuloksena saadaan ehdotus mittaristomallista. Hoffner et al. (2014, s. 133) ovat valinneet mitattaviksi ulottuvuuksiksi joustavuuden, valmiudet, kustannustehokkuuden, prosessin laadun, ennustamisen tarkkuuden ja tehokkuuden.

Joustavuus ja valmiudet

Joustavuudella ja valmiudella tarkoitetaan sitä, kuinka tiivis on syntynyt yhteistyösuhde verrattuna vastaaviin, sekä kuinka nopeasti pystytään reagoimaan kysynnän tai suunnittelemtomien muutoksien vaihteluihin. Toimittajan näkökulmasta joustavuus ja valmiudet tarkoittavat keskimääräistä toimitukseen kuluvaa aikaa, korvaaviin toimituksiin kuluvaa aikaa sekä aikaa, joka tarvitaan suunnittelemtomien tilauksien toteuttamiseen.

Kustannustehokkuus

Kustannustehokkuus on määritelty koskemaan logistiikka ja varastotoimintoja. Varastot voivat sitoa pääomaa mutta vain sen verran kuin tarvitaan tuotannon varmistamiseksi.

Tavoitteena on, että toimitusvarmuus on riittävä mahdollisimman pienin varastokustannuksin. Tärkeitä mittareita ovat keskimääräiset varastot ja varastoinnin tasot.

Prosessin laatu ja ennustamisen tarkkuus

Prosessin laadun ja ennustamisen tarkkuuden parametreinä voidaan määrittää toimitusten viivästymiset ja tuotannon suunnitelmien muutokset. Tällä tunnusluvulla voidaan seurata, miten vakaa rajapinta toimittajan ja tilaajan välillä on ja kuinka luotettava toimittajalta saatava ennuste on. Myöhäiset muutokset yleensä laukaisevat toimitusten myöhästymisen.

Tehokkuus

Tehokkuuden mittaukseen voidaan määrittää useita elementtejä. Tärkeitä mitattavia elementtejä voi olla prosessin tehokkuus tai toimitusvarmuus. Keskeisimpänä tekijänä on kuitenkin luotettavuus. Voiko tilaaja luottaa siihen, että tavara tulee toimitettuna tarpeeksi nopeasti?

Edellä mainitut esimerkit mittaamisesta ja mittareiden valinnasta voivat toimia viitekehystenä valittaessa mittareita. Mittarit ovat kuitenkin aina myös sidoksissa yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Yksistään toimittajaluokittelun perusteella toimivia ja kokonaisvaltaisia mittaristoja ei saada. Ne ovat aina osa isompaa kokonaisuutta.

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

6.1 Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön kuvaus

Luvuissa 2–5 on kirjallisuuden perusteella analysoitu toimittajien luokittelua ja arviointia sekä suorituskyvyn mittaamista. Tilaaja voi luokitella toimittajiaan käyttämällä apunaan muun muassa erilaisia hankinnan portfolioita. Hyvän ja tasapainoisen toimittajayhteistyön löytämiseksi tarvitaan kuitenkin muutakin kuin pelkkä luokittelu. Luokitellusta ryhmästä tulisi löytää yritykselle parhaimmat toimittajat. Useista erilaisista määrittely- ja arvioinnin vaihtoehdoista jokaisen on etsittävä parhaiten yritykselleen toimiva. Toimittaja voi puolestaan segmentoida asiakkaan vastaavilla menetelmillä. Millaisessa asemassa toimittaja on suhteessa tilaajaan? Parhaimmillaan nämä tehdään yhteistyössä, jolloin mahdollisesti saavutetaan paras keskinäinen ymmärrys kummankin tarpeista.

Tähän työhön haluttiin empiiristä tietoa siitä, kuinka yrityksen nykyiset toimittajat sekä tilaaja kokevat yhteistyön ja sen merkityksen yritysten välillä. Tutkimuksen tavoitteena on saada kuva case-yrityksen toimittajayhteistyön nykytilasta ja kehityskohteista sekä muodostaa teorian ja empirian avulla selkeä toimintamalli case-yritykselle toimittajayhteistyön kehittämiseen. Seuraavissa osioissa esitellään kohdeyritys ja käydään läpi haastattelujen tulokset sekä tilaajan että toimittajan näkökulmista.

Valio Oy on meijerialan edelläkävijäyritys, jonka omistavat osuuskuntien kautta suomalaiset maidontuottajat. Yritys on perustettu vuonna 1905 edistämään laatuvoimien vientiä. Valion toiminta perustuu tehokkaaseen tuotantoon, menestyviin asiakkaisiin sekä tehokkaaseen ja täsmälliseen jakeluun, jonka Valio hoitaa Suomessa kokonaan itse. Tunnettuja tuotteita ovat muun muassa laktoosittomat Valio Eila -tuotteet, Valio Gefilus ja Valio Profeel -tuotteet (kuva 13).



Kuva 13. Esimerkkejä Valion menestystuotteista (Valio Oy:n kotisivut 2014).

Valio Oy on Suomen suurin maidonjalostaja, jonka omistaa 17 osuuskuntaa. Valioryhmään niistä kuuluu 8 osuuskuntaa, joissa on noin 7 100 maidontuottajaa. Liikevaihto on noin 2 000 miljoonaa euroa, josta kolmannes tulee ulkomailta. Tehtaita on Suomessa 15, Virossa 2 ja Venäjällä 1. Henkilökuntaa on 4 600, josta ulkomailla 1 000. Maitoa vastaanotetaan noin 1 900 miljoonaa litraa vuosittain.



Kuva 14. Valion tuotantolaitokset kartalla (Valio Oy:n kotisivut 2014).

Valio tunnetaan hyvistä laadukkaista tuotteistaan. Laatu, vastuullisuus ja turvallisuus ovat yrityksen tärkeimpiä arvoja. Toimittajien vastuullisuutta korostetaan. Yritys muun muassa tekee toimittajilleen säännöllisesti yritysauditointeja, joissa otetaan vahvasti kantaa henkilöstö- ja ympäristöarvoihin. Vastuullisuus alkaa jo tuottajan tilalta ja jatkuu koko arvoketjun loppuun saakka (Valio Oy:n kotisivut 2014).

6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin haastattelututkimuksena, joka muodostui toimittajien yksilöhaastatteluista sekä tilaajan ryhmähaastattelusta. Tutkimushaastattelu eri muodoissaan on yksi käytetyimmistä tiedonhankinnan menetelmistä. Haastattelu on metodi, jonka tutkimuksen molemmat osapuolet kokevat miellyttäväksi. Se on osa arkista käytäntöä, jossa ihmiset tietävät, mitä suurin piirtein on odotettavissa. Haastattelu mahdollistaa ihmisten mielipiteiden kuulemisen, tiedon keräämisen ja sen ymmärtämisen, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 11.) Haastattelu puolsi myös haastattelijan ja haastateltavien aiempi yhteistyö. Koska haastattelijatunsi haastateltavat entuudestaan, oli ehdottaman tärkeää saada tilanteesta mahdollisimman avoin ja keskusteleva, jotta olisi mahdollista löytää uusia ajatuksia ja ideoita yhteistyön kehittämiseen.

Tutkimushaastattelun muoto oli teemahaastattelu eli niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää puolsi sen joustavuus. Etukäteen mietityt kysymykset liittyvät vahvasti teemoihin, ja vastauksien ja vastaajan aktiivisuuden mukaan kysymysten järjestystä voitiin muuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 47). Tutkimusaineisto koostuu ensimmäisessä vaiheessa 8 yksilöhaastattelusta, jotka toteutettiin syksyn 2014 aikana. Haastattelun kesto vaihteli tunnista kahteen. Haastateltavat henkilöt valittiin aiemman yhteistyön perusteella.

Nykytilan kartoituksen vuoksi oleellista oli aiempi pitkä yhteistyö. Organisaatioiden oli myös tunnettava tilaavan yrityksen toimintatavat ja ympäristö. Haastateltaville ei lähetetty etukäteen materiaalia, jotta saataisiin autenttinen näkemys siitä, miten kyseinen henkilö näkee yhteistyön tilan nykyhetkellä. Haastateltavat olivat yrityksen johtoa tai keskijohtoa. Yritysten koko vaihteli 90 hengen yrityksestä alle 10 hengen yrityksiin (taulukko 6).

Taulukko 6. Haastateltavien toimiala ja asema.

YRITYS	TOIMIALA	ASEMA	HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ	LIKEVAIHTO M €	VALION OSUUS LIKEVAIHDOSTA %
A	Sähköala	Toimitusjohtaja	10	4,7	5
B	Mekaniikka	Toimitusjohtaja	8	1,5	8
C	Voimansiirto	Toimitusjohtaja	26	5,1	3
D	Voimansiirto	Myynti-insinööri	18	18	1,7
E	Tuotantokoneet	Johtaja	90	12	40
F	Voimansiirto	Myyntipäällikkö	37	10	1
G	Prosessitarvikkeet	Toimitusjohtaja	8	4	10
H	Tuotantokoneet	Tekninen päällikkö	35	40	80

Haastatellut yritykset ovat kaikki merkittäviä toimijoita omalla alallaan, ja niillä on pitkät perinteet kohdeyrityksen kanssa. Puolistrukturoitu haastattelun runko antoi keskusteluille selkeän viitekehysten sujuvan haastattelun onnistumiseksi. Esitettyjä kysymyksiä analysoitiin valittujen teemojen mukaan. Haastattelujen perusrunko oli kaikille sama. Haastattelu liikkui kolmen eri teeman ympärillä, mutta niistä ei muodostunut selkeitä erillisiä osioita. Usein haastattelussa palattiin edelliseen kysymykseen tai toinen kysymys avasi haastattelijan vastaamaan uudelleen jo edellä esitettyyn kysymykseen. Haastattelijan rooli kysymysten asettelussa ja järjestyksessä oli olennainen. Haastattelun viitekehys muodostui kolmen teeman ympärille:

Teema 1

- Toimittajan liiketaloudellinen asema ja toimittajan näkemys suhteellisesta positioinnista Kraljic-nelikentässä.

Teema 2

- Yhteistyön nykytila, haasteet ja kehityskohteet.

Teema 3

- Suorituskyvyn mittaamisen nykytila ja mahdolliset seurattavat mittarit.

Haastattelun toinen vaihe suoritettiin yksilöhaastattelun jälkeen tilaavalle organisaatiolle. Haastattelumenetelmäksi valikoitui ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelulla on tiettyjä etuja, kun sitä verrataan yksilöhaastatteluun. Ennen kaikkea se mahdollistaa nopean tiedonsaannin usealta eri vastaajalta. (Hirsjärvi & Hurme, 2000 s. 63.) Vaikka ryhmähaastattelu vaatii haastattelijalta enemmän tarkkaavaisuutta kaikkien mielipiteiden kuulemiseksi, haastattelun nopeuden vuoksi ja siksi, koska haastatteliija tunsu ryhmän dynamiikan etukäteen, menetelmäksi valikoitui ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelu toteutettiin edellisen kaltaisesti puolistrukturoidusti. Ryhmähaastattelu perustui ensimmäisen

haastattelukierroksen toimittajien vastauksiin ja niiden analysointiin. Molempien haastattelujen analysoinnin jälkeen haluttiin saada tilaavan organisaation näkemys yhteistyöstä ja sen kehittamisestä ja selvittää, kuinka tilaava organisaatio näkee toimittajien vastaukset. Haastatteluun osallistui tilaavan organisaation ostajia. Haastatteluun osallistui tässä vaiheessa kolme henkilöä.

Seuraavissa luvuissa 6.3–6.5 käsitellään kokoavasti haastattelujen tuloksia. Haastatteluista on nostettu esiin toteamuksia, ajatuksia ja ideoita, joiden nähtiin olevan merkityksellisiä tässä tutkimuksessa. Luvussa 7 haastattelun tuloksia on analysoitu suhteessa kirjallisuustutkimuksen pohjalta tehtyihin havaintoihin. Näiden yhdistelmänä ehdotetaan (liite 1) toimintamalli kohdeyritykselle toimittaja-tilaajayhteistyön kehittämiseen.

6.3 Toimittajan liiketaloudellinen asema

Ensimmäisessä teemassa, niin sanotussa nykytilan kartoituksessa, pyrittiin keräämään tietoa siitä, onko tilaajan osuudella toimittajan kokonaisliikevaihdosta merkitystä yhteistyön syvyyteen, sekä vaikuttaako toimittajan asettama nykytilan luokitus yhteistyöhön. Nykytilaa kartoitettiin muun muassa seuraavilla kysymyksillä:

- Millaisessa roolissa Valio ja sen yhteistyön kehittäminen on yrityksessänne?
- Millaiseksi haluatte liikevaihdon kehittyvän?
- Millaisia keinoja on liikevaihdon saavuttamiseksi?
- Mihin kategoriaan luokittelisitte itsenne toimittajana?
 - rutiinituotteiden ja -palvelujen toimittaja
 - volyymituotteiden ja -palvelujen toimittaja
 - arvokkaiden massatavaroiden ja -palvelujen toimittaja
 - pullonkaulatuotteiden ja -palvelujen toimittaja.

Kaikki haastateltavat pitivät kohdeyritystä erittäin merkityksellisenä yritykselleen.

”Valio on TOP 20 target asiakas, jolle laaditaan oma toimintasuunnitelma.” (Yritys F)

”Valio on yrityksemme tärkein asiakas.” (Yritys G)

Vaikka liikevaihdon osuus ei ollut kaikille merkittävä, koettiin kohdeyritys referenssinä sekä usean tehtaan vuoksi potentiaalisena asiakkaana. Asiakassuhteen merkittävyys vaihteli tärkeimmästä asiakkaasta aina TOP 20 -määriteltyihin asiakkaisiin. Asiakassuhteen tärkeyttä korostettiin muun muassa emoyhtiön kiinnostuksella ja seuraamisella. Osa laati myös toimintasuunnitelman erikseen kohdeyritykselle. Toimintasuunnitelmaan kuuluivat normaalisti myyntitavoitteet ja asiakaskäynnit. Toimintasuunnitelmia ei käyty kuitenkaan läpi asiakkaan kanssa.

Kaikki halusivat yrityksensä liikevaihdon kehittyvän positiivisesti.

”Liikevaihdon tulee kasvaa hallitusti, prosenttiosuus tuotteidemme myynnistä on OK”.
(Yritys G)

Yleisimmin liikevaihdon haluttiin kasvavan mutta suhteellisen osuuden pienentyvän tai pysyvän samana. Haastateltavien kesken oli iso hajonta siinä, millä tavalla liikevaihdon kasvua haettiin. Mitä pienempi asiakkaan suhteellinen osuus liikevaihdosta oli, sitä yksinkertaisemmilla asioilla haettiin kasvua. Yhteistyön parantamisen keinoiksi miellettiin kilpailijatiedon lisääminen ja vakiotoimittajaksi pääseminen. Kun tilaajan osuus toimittajan liikevaihdosta kasvoi, liikevaihdon kasvua haettiin tuomalla asiakkaalle lisäarvoa muun muassa laajentamalla nykyistä palveluntarjontaa, kehittämällä asiakkaan prosesseja sekä sillä, että päästään mukaan asiakkaan kehitysprojekteihin.

Toimittajat jakoivat itsensä neljästä valittavasta kategoriasta ainoastaan kahteen luokkaan. Kuusi piti itseään pullonkaulatuotteiden toimittajina ja kaksi strategisesti tärkeänä toimittajana. Strategisesti tärkeiden toimittajien liikevaihdon suuruus tilaajaa kohti oli merkittävästi suurempi kuin muilla. Kaksi toimittajaa merkitsi itsensä myös rutiinotoimittajiksi.

Tilaaja näki yhteistyön olevan molempien osapuolten yhteistä tekemistä. Ongelmana on löytää yritykset, joilla tähän on samat motiivit. Vaikka toimittaja korostaakin yhteistyön tärkeyttä, ei tilaaja välttämättä mitenkään sitä näe. Osa yrityksistä haluaa tilaajan laativan tavoitteet, ja joskus toimittaja antaa tavoitteet. Nämä ovat lähes poikkeuksetta ristiriidassa keskenään. Tilaaja näki erittäin hyvänä sen, että toimittajien toimintasuunnitel-

mat käytäisiin lävitse. Tämä lisäisi avoimuutta ja mahdollistaisi molempien osapuolten resurssien tehokkaan käytön.

”Jos toimittaja on määritellyt esimerkiksi kasvun tulevan kyseisenä vuonna muualta ja panokset siirretään muualle, on turha hakea uusia kehitystoimenpiteitä.” (Tilaaajan edustaja.)

Liikevaihdon kasvattaminen ei saisi olla itseisarvo. Liikevaihdon tulisi kehittyä luonnollisesti yhteisissä kehitysprojekteissa, jotka tukisivat molempia osapuolia. Toimittajan liikevaihdon kasvun tulisi tuottaa myös tilaajalle konkreettista lisäarvoa. Tilaaja näki kategoriamäärittelyt samoin kuin toimittajat mutta korosti toimenpiteiden merkitystä kategorioissa. Pullonkaulatuotteiden osalta on esimerkiksi aktiivisesti etsittäviä tuotteita, jotka voidaan siirtää rutiinituotteiksi. Tilaaja halusi korostaa myös tämän tuoteryhmän ongelmallisuutta ja halusi siirtää toimittajiaan aktiivisesti pois tästä ryhmästä. Tilaajaorganisaatio oli yllättynyt liikevaihdon suuruuden vaikutuksesta kohdeyritykseen. Keskustelua herätti varsinkin näiden suhteen vaikutus toimittajien toimintaan. Tällä nähtiin olevan vaikutusta. Mitä suurempi suhteellinen asema, sitä orientoituneempi toimittaja oli kehittymään. Tilaaja korosti, että tästä ei kuitenkaan suoraan voi tehdä johtopäätöstä. Useat toimijat haluavat kehittää toimintaa ja kasvattaa aktiivisesti toimintaa, vaikka suhde on nykyisin pieni.

6.4 Yhteistyön nykytila, haasteet ja kehityskohteet

Haastattelun toinen teema kartoitti yhteistyön nykytilaa ja kehityskohteita. Kuinka toimittajat kokevat yhteistyön tekemisen nykyään, onko se riittävää, minkä he kokevat haastavaksi ja mihin suuntaan yhteistyötä tulisi kehittää? Pääpaino oli miettiä, kuinka yhteistyötä tulisi jatkossa tehdä. Vastauksia haettiin muun muassa seuraavilla kysymyksillä.

- Miten yhteistyötä tällä hetkellä tehdään?
- Miten yhteistyötä voisi kehittää teidän yrityksenne näkökulmasta?
- Mitkä ovat ongelmia yhteistyön kehittämisessä?
- Millaisiin asioihin Valion tulisi kiinnittää huomiota yhteistyön kehittämisessä?

Kaikki haastatteluun osallistuneet yritykset tekivät yhteistyötä, mutta toimittajien aktiivisuudessa oli eroja. Yritys H, jossa tilaajan suhteellinen osuus liikevaihdosta oli 80 %, piti toimipaikkojen kanssa kuukausittain tai kvartaaleittain palavereja. Palavereilla oli tilaajan määrittelemä agenda, ja se vaihteli toimipaikoittain. Palavereissa käytiin läpi tuotannon ongelmakohtia ja seurattiin kulujen kehittymistä sekä laitteiston tehokkuuslukuja. Yhdelläkään muulla toimittajalla ei ollut ennalta suunniteltua agendaa eikä näin säännöllisiä palavereja. Yleensä toimittajat pyrkivät käymään kohdeyrityksen toimipaikat läpi kerran vuodessa. Toimipaikalla käytiin läpi uusia tuotteita ja mahdollisia reklamaatioita.

Suurimpina ongelmina yhteistyölle mainittiin oikeiden henkilöiden saavuttaminen sekä toimipaikkojen erilaiset toimintatavat. Kukin toimipaikka toimii omana yksikkönä, eikä selkeää toimintamallia ole olemassa. Ongelmaksi koettiin myös hankintastandardien puuttuminen sekä tietämättömyys tulevista investointiprojekteista. Yhteistyötä haluttiin lisätä säännöllisillä tapaamisilla, joissa on ennalta määritelty agenda, koulutuksilla ja toimittajapäivillä. Ongelmaksi koettiin enemmän tilaajan osallistumisen heikkous kuin toimittajan aktiivisuus. Kohdeyrityksen tulisi kiinnittää huomiota toimipaikkojen erilaisiin toimintatapoihin ja tehtaissa työskenteleviin ihmisiin ja siihen, kuinka toimittajien kanssa yhteisesti määritetyt toimenpiteet saataisiin jalkautettua toimipaikkatasolle. Tilaajalta toivottiin myös avoimempaa viestintää ja keskustelua ongelmakohdista.

Tilaajan puolelta vastaukset olivat samansuuntaisia. Yhteistyötä on tehty liian vähän, mikä johtuu toimittajien suuresta määrästä. Toimittajakenttä on myös hyvin laaja, ja siinä on iso kirjo erilaisia toimittajia. Erilaisilla toimittajilla on erilaiset tavat toimia. Tilaaja korostikin yhteistyössä toimittajan aktiivisuutta. Parhaimmat toimittajat ovat hyvinkin aktiivisia ja oma-aloitteisia. Tilaajan ongelmana on myös resurssien riittämättömyys. Yhteistyötä tulisi kehittää, ja esimerkiksi tietty agenda toimittajien kanssa helpottaisi tapaamista. Hankintastandardista on keskusteltu paljonkin ja sen olemassaolon tärkeys on tiedostettu. Tämä ei kuitenkaan saisi olla toimittajan tekemä, vaan se olisi tehtävä ostavan yrityksen näkökulmasta ja mietittävä syy-seuraussuhdetta pitkällä aikavälillä. Hankintastandardi olisi saatava käyttöön jo investointivaiheessa. Tällöin voitaisiin vaikuttaa hankittaviin tuotteisiin ja mahdollisesti välttää edellä mainittuja pullonkaulatuotteiden toimittajia.

6.5 Suorituskyvyn mittaamisen nykytila ja toimenpiteet

Viimeisessä osiossa käsiteltiin mittaamista. Millaisilla suorituskyvyn mittareilla yhteistyötä voitaisiin mitata? Näkeekö tilaaja mittaamisen tuovan lisäarvoa? Entä millaisilla ei-taloudellisilla mittareilla toimittaja mittaa työntekijöitään? Voisivatko nämä mittarit tuoda lisäarvoa tilaaja-toimittajasuhteelle rakentamalla muun muassa luottamusta toimijoiden välille? Toimittajille esitettiin muun muassa seuraavat kysymykset:

- Millaisia asioita tulisi mitata ja seurata toimittajan kanssa yhdessä?
- Mitä mittareita teillä on käytössä yrityksessänne?
- Tulisiko näitä tekijöitä mitata yhteisesti?

Suorituskyvyn mittaristojen hyödyntäminen tilaajan kanssa oli alkutekijöissään, vaikka mittaaminen ylipäättään koettiin hyvänä. Nykyiset mittaristot esittävät enimmäkseen edellisten vuosien myyntilukuja. Mittaristot eivät johda toimenpiteisiin, eikä tuloksia analysoida. Tällöin ei myöskään mittariston pohjalta määritetä tulevaisuuden tavoitteita. Selkeästi toimittajat kokivat mittaamisen vaikeaksi. Miten löytää mittareita, jotka tukisivat molempien tavoitteita? Ehdotettuja mittareita olivat muun muassa

- toimittajamäärän kehitys kyseisellä segmentillä
- toimittajan osuus kyseisellä segmentillä
- reklamaatiot
- palvelukokemus
- toimittajan hyvyys
- asiakastyytyväisyys
- myynti ja myynnin kehitys
- tuotannonyksikkökustannuksen kehitys
- tilausmäärät toimipaikoittain
- kehitysprojektit
- toimittajaranking
- vuoden nousija.

Erilaisia vaihtoehtoja mittaamiseen nousi esille yllättävän paljon. Toimittajat halusivat lähes poikkeuksetta mitata oman tuotealueensa kehitystä kokonaisuutena ja seurata

oman asemansa kehitystä suhteessa tähän. Tämä mahdollistaisi myös yhteisten tavoitteiden asettamisen. Tässäkin tapauksessa toimittajat, joiden suhteellinen liikevaihto tilaaja kohtaan oli suuri, nostivat esille mittareita, joilla olisi lisäarvoa myös tilaajalle. Näissä esille nousi muun muassa palvelukokonaisuuden arviointi ja toimittajaranking, jossa toimittajia arvioitaisiin usean eri ulottuvuuden pohjalta.

Jokaisessa organisaatiossa mitattiin ei-taloudellisia tekijöitä, mutta näitä tekijöitä ei ollut käyty tilaajan kanssa läpi. Organisaatiot mittasivat henkilöstöään muun muassa seuraavasti:

- aloitteiden määrä
- henkilöstön vaihtuvuus
- sairauspoissaolot
- henkilöstön koulutus
- työhyvinvointi.

Ei-taloudellisten mittareiden käyminen läpi tilaajan kanssa koettiin positiivisesti. Tällä tavoin tulisi esille paremmin myös toimittajan vastuu muun muassa henkilöstöstä. Nämä voisivat olla yhtenä arviona esimerkiksi toimittajarankingissä. Ei-taloudelliset mittarit voisivat parhaimmillaan tuoda läpinäkyvyyttä ja luottamusta suhteeseen.

”Tällähän voisi perustella meidän korkeaa yksikköhintaa suhteessa muihin. Me todellakin panostamme henkilöstön koulutukseen.” (Yritys A.)

Toimittajat olivat yhtä mieltä siitä, että oikeilla mittareilla ja toimenpiteillä yhteistyötä ja sen etenemistä voisi seurata ja täten nostaa paremmalle tasolle. Tilaaja koki tiettyjen mittareiden seuraamisen hyväksi. Mittareiden tulisi mitata toimittajan tilaa ja viedä kohti tilaajan strategisia tavoitteita. Mittareiden tulisi siis vaihdella tavoitteiden mukaan. Nykyisin muun muassa toimittajamäärän vähentäminen on tilaavan yrityksen tavoitteena. Tietyt vakiomittarit, kuten liikevaihdon kehitys vuosittain, tulisi olla aina, ja lisäksi tulisi olla erilaisten toimittajien kanssa räätälöityjä mittareita. Mittareita ei kuitenkaan saisi olla montaa, ja niiden saamisen tulisi olla helppoa. Toimittajan ei-taloudellisten tekijöiden mittaaminen koettiin erittäin hyvänä. Tätä ei ollut aiemmin mietitty. Tällä tavoinhan toimittaja voisi tuoda todellista lisäarvoa tilaajalle. Kohdeyrityksen vastuulli-

suuden ja etiikan tulee näkyä läpi koko toimitusketjun. Tällä tavoin tilaaja voisi valvoa muun muassa toimittajan panostusta henkilökuntaan, laatuun ynnä muuhun sellaiseen. Tämä antaisi toimittajille mahdollisuuden myös erottua kilpailijoista näyttämällä muun muassa henkilöstön koulutuksen ja kouluttautumisen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Haastatteluiden analysoinnissa toimittajakentästä löytyi kolme eri tavoin käyttäytyvää ryhmää, jotka on määritelty seuraavassa luokkiin C, B ja A. Vaikka kaikki määrittelytkin itsensä pullonkaulatuotteiden tai strategisten tuotteiden ja palvelujen toimittajiksi ja kertoivat kohdeyrityksen olevan tärkeä asiakas, liikevaihdon suuruudella oli selkeästi vaikutusta siihen, miten aktiivisesti toimintaa kehitettiin. Tämän tutkimuksen merkittävimpänä huomiona voidaankin pitää sitä, miten selvästi tilaajan ja toimittajan yhteistyön syvyys määräytyy liikevaihdon mukaan. Käsittelen jokaisen ryhmän erikseen löytyneiden ominaispiirteiden mukaan. Ryhmät on luokiteltu seuraavasti:

Ryhmä C

Tilaajan osuus toimittajien kokonaisliikevaihdosta alle 5 %

Ryhmä B

Tilaajan osuus toimittajien kokonaisliikevaihdosta 5–49 %

Ryhmä A

Tilaajan osuus toimittajien kokonaisliikevaihdosta yli 50 %

Kun tilaajan osuus toimittajan liikevaihdosta oli alle 5 %, havaittiin kehitystyön olevan pienimuotoista ja yhteistyö merkitsi lähinnä kilpailijatiedon saamista. Toimittaja ei ollut kovinkaan kiinnostunut syventämään yhteistyötä. Näissä tapauksissa toimittaja saattaa tuntua käyttäytyvän hyvinkin ylimielisesti tilaajaa kohtaan ja odottaa toimittajan kertovan, miten helposti saadaan lisää markkinoita. Voidaan todeta, että minimipanoksilla maksimitulos. Yhteistyön mittarit painottuivat pitkälti kilpailijatiedon näkemiseen ja oman osuuden seuraamiseen. Vaikka seuraaminen koettiin hyvänä, tilaajan tulisi tuottaa ja analysoida mahdollinen data. Toimittajalla ei ollut mahdollisuutta tai halua tuottaa tietoa tilaajalle. Myöskään säännöllisille palavereille ei ollut tarvetta. Ne tulisi järjestää aina tarpeen mukaan.

Tilaajan tulisikin tarkoin analysoida nämä toimittajat. Onko heillä todellista halua kehittää yhteistyötä vai riittääkö heille nykyinen asema? Jos osuus on erittäin pieni, tulisi toi-

mittajan aktiivisesti ja toimenpiteillään osoittaa kiinnostusta asiakasta kohtaan. Tilaajan ja toimittajan yhteistyön tulisi olla kuitenkin säännöllistä, esimerkiksi kerran vuodessa. Mittaristojen tulisi olla selkeitä ja painottua myyntiin ja myynnin kehitykseen.

Ryhmä B

Parhaimmillaan yhteistyön kehittämisaktiviteetti oli, kun suhde oli 5–40 %. Kehitystyötä haluttiin tehdä ja sen koettiin olevan nykyään liian vähäistä. Toimittajat jopa kritisoiivat tilaajan halukkuutta tapaamisiin ja toimenpiteisiin. Toimittajat kävivät toimipaikoilla säännöllisesti vähintään kerran vuodessa. Toimittajilla ei kuitenkaan ollut valmiiksi mietittyä agendaa siitä, mitä toimipaikalla seurattaisiin. Palaverissa käytiin yleisesti läpi ongelmia. Toimittajapalaverit, joilla ei ole agenda, saattavat ajautua selvittämään viimeaikaisia ongelmia, ja näin ollen varsinainen kehitystyö jää helposti taka-alalle. Palaverissa tulisi olla aina ennalta määritelty agenda, joka lähetetään kutsuville etukäteen. Tällöin palaverissa kiinnitetään huomiota yhteisesti mietittyihin tärkeisiin asioihin. Kun molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita kehittämään yhteistyötä omilla resursseillaan ja ajallaan, tässä ryhmässä hyötyvät sekä tilaaja että toimittaja.

Tässä ryhmässä tulee suhteen olla avoin ja luottamuksellinen. Säännöllisiä palavereja pidetään neljä kertaa vuodessa. Seurattaviksi mittareiksi suositellaan laajaa mittaristopakettia, joka koostuu sekä taloudellisista että ei-taloudellisista mittareista. Taloudelliseksi mittareiksi ehdotetaan liikevaihdon kasvua, toimittajan suhteellista osuutta kyseisestä segmentistä sekä vähintään yhtä vaihtuvaa mittaria, jolla mitataan selkeästi strategisten tavoitteiden täyttymistä, esimerkiksi toimittajamäärä. Näiden mittareiden avulla voidaan asettaa selkeitä tavoitteita ja seurata niiden toteutumista.

Ryhmä A

Ryhmä A lienee näistä vaikein käsitellä. Suhde saattaa olla molempien osapuolten mielestä hankala. Toimittaja on hyvin riippuvainen tilaajasta, tai tilaaja on ajautunut suhteeseen, jossa toimittajalla on lähes monopoliasema tietyssä tuoteryhmässä. Molemmat vaihtoehdot asettavat haasteita. Jos toimittaja on riippuvainen tilaajasta, saattaa tilaaja käyttää tätä hyväkseen muun muassa saattamalla toimittajan toiminnan kannattamattomaksi. Jos taas toimittaja on saavuttanut monopoliaseman, tilaaja saattaa helposti mieltää itsensä hyväksikäytetyksi. Missään muussa ryhmässä työskenteleminen ei ole yhtä haastavaa. Parhain tulos saavutetaan ainoastaan molemminpuolisella täydellisellä luot-

tamuksella. Monesti se tietää kustannusrakenteiden avaamista. Parhaimmillaan tämä suhde toimii luovasti yli organisaatorajojen ja tuottaa sekä tilaajalle että toimittajalle onnistumisia uusilla ajatuksilla, resurssien vaihdolla ja innovatiivisilla ajatuksilla.

Yritysten toimittajakenttä on laajentunut viimeisten vuosien aikana. Globaali markkinatalous on tuonut perinteisten kotimaisten yritysten välille kilpailua, ja niiden on yhä vaikeampi erottua uusista toimittajista, jotka pystyvät usein myös haastamaan aikaisemmat toimijat hinnallaan, samalla kun hankintakentän nouseva trendi on kumppanuusajattelu. Jokaisen toimittajan kanssa tulisi tehdä yhteistyötä ja hakea kustannussäästöjä nykyisestä. Tämä asettaa hankkivalle organisaatioille haasteita resursseissa, ja usein resurssit kohdistetaankin tiettyihin toimittajiin. Valinnan määräävät hyvin usein henkilökemiat, mikä ei sekään ole huono lähtökohta: tällöinhän on tehty jo tietty luokittelu. Onhan selkeästi mukavampi tehdä töitä ystävällisen toimittajan kanssa kuin hankalan. Toisaalta hankalan toimittajan kanssa yhteistyöllä voisi saavuttaa paljon enemmän. Tämä tutkimus yritti auttaa löytämään tähän haasteeseen ratkaisuja ja malleja.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten toimittajia voitaisiin paremmin arvioida, luokitella ja mitata. Oikean toimittajien mittaamisen ja luokittelun avulla yritykset voivat saavuttaa mittavia säästöjä ja maksimoida ajankäytön hyödyt. Työhän ei tekemällä loppu, mutta auttaa, jos sen tekee oikeiden kumppanien kanssa. Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin pääkysymyksiin:

- *Millä kriteereillä toimittajia voidaan arvioida?*
- *Kuinka toimittajia voidaan luokitella?*
- *Miten toimittajia voidaan arvioida suorituskyvyn mittaamisen näkökulmasta?*

Toimittajia voidaan luokitella kirjallisuuden mukaan usealla eri tavalla, esimerkiksi Kraljic- tai Bensaoun-portfolioiden mukaan, ABC-analyysin tai kokonaiskustannusajattelun mukaisesti (Geldermann & Weele 2005; Garfamy 2006; Bensaou 1999; Steele & Court 1996). Kraljic-portfoliomalli on säilynyt näistä suosituimpana (Gelderman & Weele 2003; Caniels et al. 2005). Kuitenkaan mikään muukaan tapa jakaa tai luokitella toimittajia ei ole sen huonompi. Kyseisen yrityksen toimittajakenttä on hyvin laaja ja muodostuu erilaisista toimittajista. Tästä syystä toimittajien karkeaan jaotteluun päädyttiin käyttämään Kraljic-portfoliomallia sen helppokäyttöisyyden takia. Yleisesti hankin-

nan portfolioissa eivät kuitenkaan muutu kuin käsiteltävät ulottuvuudet, joten yhtä oikeaa mallia tuskin pystytään määrittämään.

Kraljic [1983] jakaa hankittavat tuote-palveluryhmät niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden mukaan. Tästä on luotu pelkistetty matriisi, koska mitä ilmeisimmin kaikkia toimittajia ei voi ohjata samoin. Portfoliossa jaetaan tuotteet ja palvelut kahteen ulottuvuuteen: taloudellisen merkityksen ja toimitusvarmuuden riskin mukaan. Tuloksena saadaan 2 X 2 -matriisi ja luokittelut neljään kategoriaan: rutiinitoimittajiin, joiden volyyymi sekä hankinnan arvo yksittäisissä tuotteissa on pieni, volyymituotteisiin, joissa tuotteiden tai palvelun arvo on rahallisesti suuri mutta tuotteiden toimittajia on paljon, pullonkaulatuotteisiin, jotka ovat usein rahallisesti pieniä mutta joiden olemassaolo on varmistettava, sekä strategisiin tuotteisiin, jotka ovat rahallisesti merkittäviä molemmille osapuolille. (Gelderman & Weele 2003; Caniels et al. 2005.)

Toisen erilaisen ja mielenkiintoisen tavan tutkia yhteistyötä ovat julkaisseet Steele ja Court (1996). Mallissa jaetaan asiakkaan houkuttelevuus neljään eri kategoriaan: hankaluus, kehitys, hyväksikäyttö ja ydin. Hankaluus-kategoriassa asiakkaan houkuttelevuus on vähäinen ja toimittaja saattaa osoittaa asiakasta kohtaan hyvin pientä kiinnostusta ja tukea. Suhde ei ole toimittajan näkökulmasta kannattava. Toimittaja yrittääkin aktiivisesti löytää keinoja vetäytyä suhteesta. Kehityskategoriassakin toimittajan liiketoiminnan arvo saattaa olla vähäinen mutta toimittaja näkee mahdollisuuden kasvuun ja asiakkaan houkuttelevuuden. Toimittaja saattaa pyrkiä jopa aggressiivisesti panostamaan suhteeseen lyhyellä aikavälillä. Kolmas kategoria on hyväksikäyttö. Asiakas on liikevaihdollisesti merkittävä muttei kovinkaan houkutteleva. Syynä saattaa olla, että liikevaihto on lähes kannattamatonta. Asiakkaan menettäminen kuitenkin hävittäisi paljon kapasiteettia. Toisaalta tuotteiden hintoja pitäisi pystyä nostamaan. Usein tällainen epäsuhtainen suhde muodostuu, kun iso yritys ostaa palveluja pieneltä toimittajalta, jonka liikevaihto on tilaajan varassa. Neljäs ja toivotuin molempien osapuolten osalta on ydinkategoria. Liikevaihto on merkittävä ja asiakas houkuttava. Toimittajalle tämä tilaaja on yrityksen kivijalka, jonka menettäminen aiheuttaisi suuria vahinkoja. Toimittaja tarjoaa asiakkaalle lisäarvopalveluja ja pyrkii aktiivisesti kehittämään toimintojaan. Toimittaja pyrkii aktiivisesti hakemaan tapoja, joilla tilaajan saisi lukittua asiakkaaksi. Tilaja-toimittajasuhdetta kehitettäessä tulisikin ottaa huomioon myös toimittajan näkö-

kulma asiakkaan houkuttelevuuteen. Tämä omalta osaltaan saattaisi vähentää ihmetystä siitä, miksi tilaaja kokee olevansa yksin suhteessa, vaikka haluaisikin kehittää sitä aktiivisesti. (Steele & Court 1996, s. 69–70.)

Empiriaosuuden analysoinnin tuloksena merkityksellistä oli toimittajien yhteistyöhalukkuus. Määräävänä tekijänä ei ollut luokittelu vaan tilaajan suhteellinen osuus liikevaihdosta. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaankin pitää parhaimpana luokitteluna juuri toimittajan liikevaihdon osuutta suhteessa tilaajaan. Potentiaalisten toimittajien valinta alkaa jo ennen itse toimittajan valintaa. Suuri osa tulevista kustannuksista aiheutetaan jo ennen toimittajan valintaa. Mitä tarkemmin määritellään tarve, se, mitä haluamme toimittajalta tai miten haluamme hänen toimivan, sitä varmemmin yhteistyö toimii. Tarpeen määrittämisen jälkeen on paljon helpompi jatkaa toimittajan kanssa tavoitteiden mietintää.

Hyvän toimittajan tunnistamiseen on lukuisia eri kriteerejä. Hald et al. (2009) korostavat tilaajan tarpeiden ymmärtämistä, Balac (2009) laajaa palvelun tarjontaa, joustavuutta ja pitkäjänteisyyttä ja Humbrey et al. (2003) toimittajan henkilöstön osaamista. Vaihtoehtoja on siis lukuisia. Tilaajan onkin mietittävä, mitkä asiat ovat juuri hänen yritykselleen tärkeitä, ja valita toimittaja, joka pystyy parhaiten täyttämään nämä tarpeet. Tähän tutkimuksen teorian ja empiriaosuuden perusteella kuitenkin tärkeimmäksi kriteeriksi nousi molemminpuolinen luottamus. Molemmille osapuolille tulee antaa työrauha tavoitteisiin pääsemiseksi. Luottamuksen saavuttaminen ei tule ilmaiseksi. Sen saavuttamisen tulee olla molemminpuolista.

Suorituskyvyn mittaaminen oli kaikilla alkutekijöissään. Syynä lienee kyseisen segmentin mittaamisen vaikeus. Selkeitä ja yksiselitteisiä mittareita on vaikea löytää. Pelkäämään edellisen vuoden myyntiraporttien seuraaminen ei varsinaisesti ole mittausta, vaikka siksi se monesti käsitettiin. Mittaamisen tarkoitus ymmärrettiin, mutta konkreettisten mittareiden määrittäminen oli vaikeaa. Suurin osa kuitenkin halusi mitata oman segmentin kehitystä sekä toimittajien määrää. Ei-taloudellisia mittareita ei käsitelty kenenkään toimittajan kanssa. Niillä nähtiin kuitenkin lisäarvoa tuottava vaikutus. Nämä tulisikin ottaa yhteiselle agendalle.

Tämän tutkimuksen sekä empiirisen että teoriaosuuden perusteella toimittajien luokitteluun ei ole yhtä oikeaa mallia. Jokainen toimittaja- ja tilaajasuhde on yksilöllinen, ja arviointikriteerejä on monia. Aiemmasta teoriasta ja käydystä empiirisestä tutkimuksesta on kuitenkin löydettävissä yhteneväisyyksiä ja mahdollisuutta paremmin haarukoida potentiaalisia toimittajia. Jokaisen organisaation on mietittävä omaa ajankäyttöään ja pyrittävä löytämään potentiaalisimmat kumppanit. Jokainen toimittaja on syytä arvioida ainakin jossain määrin.

Tutkimuksen tekeminen auttoi ymmärtämään erilaisten toimittajien arviointia ja määrittämään potentiaalisia toimittajia. Nykyisessä työelämässä on resurssit ja aika saatava maksimoitua. Yritysten tulee panostaa toimittajiin, joista saadaan parhain hyöty. Tämän on oltava myös toimittajan intressi. Lopputulos on, että yrityksen tietyn segmentin toimittajia pystytään arvioimaan ja mahdollisesti ajankäyttöä tehostamaan. Ehdotettu toimintamalli toimii ohjeistuksena kohdeyritykselle parhaiten pullonkaulatuotteiden ja -palveluiden toimittajien arvioinnissa. Mallin toimivuutta ei ole empiirisesti testattu, vaan se on muodostettu haastattelu- ja teoriaosuuden perusteella yhdeksi mahdolliseksi malliksi toteuttaa toimittaja-tilaajayhteistyötä.

Tässä tutkimuksessa ei rakennettu kohdeyritykselle valmista seurantatyökalua, joka voisi edistää seurannan käyttöönottoa. Seuraava jatkotutkimuksen aihe voisi olla mittaristotyökalun rakentaminen ja käyttöönotto.

LÄHDELUETTELO

- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle: Miten onnistun paremmin myynnissä? Helsinki: Yrityskirjat.
- Bensaou, M. 1999. Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*. Summer 1999, pp. 35–44.
- Caniels, M., C. J., Gelderman, C. J. 2005. Purchasing strategies in the Kraljic matrix: A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 11, pp. 141–155.
- Cox, A., Chicksand, D., Ireland, P., Davies, T. 2005. Sourcing Indirect Spend: A Survey of Current Internal and External Strategies for Non-Revenue-Generating Goods and Services. *The Journal of Supply Chain Management*, Spring, pp. 39–51.
- Ellram, L. M. 1993. A framework for Total Cost of Ownership. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 49–60.
- Gadde, L.-E. & Snehota, I. 2000. Making the Most of Supplier Relationship. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 305–316.
- Garenko, P., Biazzo, S., Bititci, U. S. 2005. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Review*, Vol. 7, Issue 1, pp. 25–47.
- Garfamy, R. M. 2006. A data envelopment analysis approach based total cost of ownership for supplier selection. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 662–678.
- Gelderman, C. J. & Weele, A. J. 2003. Handling measurement issues and strategic direction in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing & Supply Management* 9, pp. 207–216.

Gelderman, C. J. & Weele, A. J. 2005. Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of purchasing and Supply* Copyright, Summer, pp. 19–28.

Gunasekaran, A., Patel, C., Mc Gaughey, R. E. 2004. A framework for supply chain performance measurement. *Int. J. Production Economics* 87, pp. 333–347.

Hald, K. S., Cordon, C., Vollmann, T. E. 2009. Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 38, pp. 960–970.

Hiam, A. 2003. *Motivational management: inspiring your people for maximum performance*. New York: AMACON.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hoffman, E., Maucher, D., Kotula, M., Kreienbrink., O. 2014. *Performance Measurement and Incentive System in Purchasing*. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.

Humphreys, P. K., Li, W.L., Chan, L.Y. 2003. The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega* 32, pp. 131–143.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. *Hankintojen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 3. uud. laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Johnston, D.A., Mc Cutcheon, D. M., Stuart, I. F., Kerwood, H. 2004. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management* 22, pp. 23–38.

- Kannan, V. R., Tan, K. C. 2006. Buyer-supplier relationships. *International Journal of physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36. No. 10, pp. 755–775.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard: the measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, pp. 71–79.
- Kasanen E., Lukka, K., Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja*, Vol. 40, s. 301–327.
- Khurram, S. B. & Huq, F. 2002. Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches. *Supply Chain Management: An international Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 126–135.
- Labro, E., Degraeve, Z., Roodhooft, F. 2000. An evaluation of vendor selection models from total cost of ownership perspective. *European Journal of Operational Research* 125, pp. 34–58.
- Liker, J. K & Choi, T. Y. 2004. Building Deep Supplier Relationship. *Harvard business review*, The 21st Century Supply Chain Collection, 5th article, pp. 527–536.
- Neely, A. 1999. The performance measurement revolution. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 205–228.
- Neely, A. & Bourne, M. 2000. Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No. 4, pp. 3–6.
- Nellore, R. & Söderquist, K. 2000. Analysing the Missing Link to Specifications. *Portfolio approaches to procurement*. *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 245–267.
- Ng, W. L. 2007. A simple classifier for multiple criteria ABC-analysis. *European Journal of Operational Research* 177. pp. 344–353.

- Noble, J. S & Ghalayini, A. M. 1996. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production management*, Vol. 16, No. 8, pp 63–80.
- Parker, C. 2000, Performance measurement. *Work Study*, Vol. 49, No. 2, pp. 63–66.
- Pekkola, S. 2006. Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa. Tutkimusraportti. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.
- Pilar, A.-L., Holmen, E., Luitzen, B. 2012. How do supplier development programs affect suppliers? *Business process Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 680–707.
- Pot, F. 2010. Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 60, No 4, pp. 404–415.
- Rampersad, H. K. 2004. Total Performance Scorecard. Helsinki, Laatu keskus. 315 s.
- Rauhala, M. S. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Rozemeijer, V. F & Valk, W. van der 2009. Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 3–10.
- Salonen, A & Deleryd, M. 2011. Cost of poor maintenance: A concept for maintenance performance improvement. *Journal Of Quality in maintenance Engineering*, Vol. 17, No. 1, pp. 63–73.
- Steele, P., Court, B. 1996. Profitable Purchasing Strategies. London. McGraw-Hill Book Company.
- Straub, A. 2011. Maintenance contractors acting as service innovators. *Construction Innovation*, Vol. 11, No. 2, pp. 179–189.

Toossi, A., Lockett, H., Raja, J., Martinez, V. 2013. Assessing the value dimensions of outsourced maintenance services. *Journal of Quality in maintenance Engineering*, Vol. 19, No. 4, pp. 348–363.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen H., Tenhunen, J. 2007, Suorituskyky nousuun! Helsinki: Työministeriö. Tykes. Raportteja 57.

Ukko, J., Pekkola, S., Rantanen, H. 2009. A framework to support performance measurement at the operative level of an organization. *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 313–334.

Valio Oy:n kotisivut. 2014. URL: <www.valio.fi>. Luettu 15.9.2014.

Liite 1

Tässä osiossa ehdotetaan valmiit seurantakohteet toimittajan arviointiin ja mittaamiseen. Kaavake soveltuu tilaajan pullonkaula- ja strategisten toimittajien arviointiin. Liitteessä 2 on ohje tilaajalle seurantakohteiden käytön syventämiseksi.

Ehdotetut seurantakohteet on muodostettu tutkimuksen yksilö- sekä ryhmähaastattelujen ja aiemman teorian perusteella.

1. Tilaajan osuus toimittajan liikevaihdosta %

2. Toimittajan asema: tilaajan näkökanta

3. Tilaajan asema: toimittajan näkökanta

4. Suorituskyvyn mittarit

4.1 Liikevaihto ja kehitys

4.2 Toimittajan osuus kyseisestä segmentistä

4.3 Kehityskohteiden määrä

4.4 Saavutetut edut €

4.5 Toimittajamäärä

4.6 Henkilöstön koulutus

4.7 Henkilöstön vaihtuvuus

4.8 Työhyvinvointi

5 Kehityskohteet

6 Investoinnit

Liite 2

Ohje tilaajalle ehdotettujen seurantakohteiden käyttöön.

Toimittajat on jaettu kolmeen ryhmään suhteellisen liikevaihdon mukaisesti:

Ryhmä A:

Toimittajien kokonaisliikevaihdosta tilaajan osuus yli 50 %.

Ryhmä B:

Toimittajien kokonaisliikevaihdosta tilaajan osuus välillä 5 % - 49 %.

Ryhmä C:

Toimittajien kokonaisliikevaihdosta tilaajan osuus alle 5 %.

Toimittajan liikevaihdosta tilaajan osuuden ollessa alle 5 %, suositellaan kehitystyön pidettävän pienimuotoisena. Yksinkertaiset päämittarit joita seurataan vuosipalaverissa. Mikäli toimittajalla ei ole esittää erityisiä toimenpiteitä kasvattaa liikevaihtoaan, tilaajan on pyrittävä minimoimaan ajankäyttö.

Toimittajan liikevaihdosta tilaajan osuuden ollessa välillä 5 % - 40 % kehitystyöhön tulee panostaa. Toimittajalla on halua pitää kiinni asiakkaastaan. Toimittaja tulee haastaa parantamaan prosesseja ja sitä kautta tuomaan kustannustehokkuutta. Jatkuva seuranta ja palaverit kvartaaleittain. Laajasti seurattava mittari paketti. Tilaajan ajankäyttö kehitystyössä maksimoitava tämän ryhmän suhteen.

Toimittajien kokonaisliikevaihdosta tilaajan osuus yli 50 %, yhteistyöhalukkuus voi olla jopa liiallista, tilaajan tulee antaa tehtäviä ja toimenpiteitä tehtäväksi toimittajalle. Toimittaja on mahdollista haastaa jopa investointeihin tilaajan puolesta. Yhteistyölle on rajattomat mahdollisuudet. Jatkuva seuranta ja palaverit kvartaaleittain. Mittareiden painotus lisäarvoa tuottavissa palveluissa. Tilaajan ajankäyttö kehitystyössä pienempi kuin edellisessä ryhmässä.

1. Tilaajan osuus toimittajan kokonaisliikevaihdosta %

Auttaa hahmottamaan suhteen merkitsevyyden molemminpuolin.

Ryhmä A: Suositellaan seurattavan kvartaalipalaverin yhteydessä.

Ryhmä B: Suositellaan seurattavan kvartaalipalaverin yhteydessä.

Ryhmä C: Suositellaan seurattavan vuosipalaverin yhteydessä.

2 - 3 Toimittajan ja tilaajan asema

Toimittajan aseman määrittäminen selkeyttää molempien tavoitteita. Yhteisenä tavoitteena saattaa olla mm. siirtyminen eriluokkaan tietyillä toimenpiteillä. Mikään matriisin luokka ei ole lähtökohtaisesti muita parempi tai huonompi. Suositeltava malli tilaajan puolelta Kraljic [1983]. Toimittajan puolelta Steele & Court [1996]

Molempien hahmoiteltua asemansa, on helpompi määrittää toimenpiteet jatkoa ajatellen.

4 Suorituskyvyn mittarit

Liikevaihto ja sen kehitys

Tärkeä työkalu toiminnan johtamiseen ja tulosten seurantaan. Suositellaan käytettäväksi kaikkien toimittajien kanssa. Yksiköt € / %.

Toimittajan osuus kyseisestä segmentistä

Tilaajan osuutta kyseisellä segmentillä seuraamalla voidaan asettaa selkeitä ja seurattavia tavoitteita. Suositellaan käytettäväksi kaikkien toimittajien kanssa. Yksikkö %.

Kehityskohteiden määrä

Seurataan kaikkien kanssa. Avoimet / Päätetyt. Yksikkö kpl.

Saavutetut edut

Seurataan kaikkien kanssa. Yksikkö €.

Toimittajamäärä

Mahdollistaa toimittajamäärän seuraamisen kyseisellä segmentillä. Ei tarpeellinen Ryhmä A:n kanssa.

Henkilöstön koulutus

Luo luottamusta tilaajalle osaavan henkilökunnan saannista. Ei tarpeellinen Ryhmä A:n kanssa.

Henkilöstön vaihtuvuus

Viesti yrityksen johtamiskulttuurista. Ei tarpeellinen Ryhmä A:n kanssa.

Työhyvinvointi

Toimittajan työntekijöiden huomioonotto. Ainoastaan Ryhmä C:n kanssa.

5 Kehityskohteet

Seurataan kaikkien kanssa mutta eri tasolla

Ryhmä A

Pienimuotoisia ja lyhyitä projekteja

Ryhmä B

Paljon pieniä ja keskisuuria projekteja

Ryhmä C

Isoja projekteja, jotka vaativat jopa investointeja

6 Investoinnit

Tulevien investointien läpikäynti

Käydään läpi ainoastaan Ryhmä B:n kanssa.