



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Kauppateellinen tiedekunta**

**Kansainvälinen liiketoiminta**

**Kandidaatintutkielma**

**TOIMITTAJAVALINNAN KRITTEERIT SUOMALAISESSA LABORATORIO- JA  
SAIRAAHOITOVÄLINEIDEN MAAHANTUONTIA JA TUKKUKAUPPAA  
HARJOITAVASSA YRITYKSESSÄ  
SUPPLIER SELECTION CRITERIA IN A FINNISH IMPORT AND WHOLESALE  
COMPANY IN THE HOSPITAL TECHNOLOGY INDUSTRY**

**04.01.2014**

Tekijä: Joonas Pulliainen 0390098

Ohjaaja: Anni-Kaisa Kähkönen

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN AIHE JA TAVOITTEET .....	1
1.2 ONGELMANASETTELU JA RAJAUKSET .....	2
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	3
1.4 TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	5
1.5 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	5
1.6 MÄÄRITELMÄT JA KÄSITTEET .....	6
1.6.1 Laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden tukkukauppa .....	6
1.6.2 Toimittaja (tapausyrityksen toimialalla).....	7
1.6.3 Kvalitatiivinen toimittajanvalintakriteeri .....	7
1.6.4 Kvantitatiivinen toimittajanvalintakriteeri .....	7
1.7 TUTKIELMAN RAKENNE.....	8
<b>2. TOIMITTAJAVALINTAPROSESSI JA TOIMITTAJAVALINNAN KRITTEERIT .....</b>	<b>9</b>
2.1 TOIMITTAJAVALINTAPROSESSI JA SEN VAIHEET .....	9
2.1.1 Toimittajien luokittelu.....	12
2.2 TOIMITTAJAVALINTA JA KRITTEERIT .....	17
2.2.1 Toimittajavalinnan taustaa .....	17
2.2.2 Toimittajavalinnan kvalitatiiviset kriteerit.....	18
2.2.3 Valintakriteerit eritasoisissa toimittajasuhteissa.....	23
<b>3. TOIMITTAJAVALINNAN KRITTEERIT TAPAUSYRITYKSESSÄ .....</b>	<b>26</b>
3.1 AINEISTON KERÄYS .....	26
3.2 TAPAUSYRITYS.....	27
3.3 TAPAUSYRITYKSEN TOIMITTAJAVALINTA .....	27
3.3.1 Toimittajien jakautuminen strategisella tasolla.....	30
3.3.2 Toimittajavalinnan kriteerit tapausyrityksessä .....	32
<b>4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>36</b>
4.1 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIELMAN TULOKSET .....	36
4.2 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
4.3 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....	40

## LÄHDELUETTELO

### LIITTEET

Liite 1: Haastattelulomake - teemahaastattelu

## 1. JOHDANTO

Toimittajanvalinta on merkittävä osa yritysten hankintatoimea. Toimittajanvalinta on osa hankintaprosessia ja onnistunut toimittajanvalintaprosessi on avain menestyksekkääseen toimittajayhteistyöhön. Toimittajanvalintaprosessi koostuu pääpiirteittäin toimittajamarkkinoiden kartoittamisesta, toimittajatietojen keräämisestä, toimittajien luokittelusta ja karsimisesta, lopullisista yhteistyöneuvotteluista ja viimein toimittajavalinnasta (Cavinato & Kauffman 1999; van Weele 2002). Toimittajavalinnassa on oleellisessa osassa myös hankittavien tuotteiden ja niiden toimittajien luokittelu. Tuotteita ja toimittajia voidaan luokitella erilaisten ostosalkkuanalyysien avulla. Tässä työssä hyödynnetään alkuperäistä Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysia. Kraljicin ostosalkkuanalyysissa tuotteet luokitellaan niiden hankintariskin ja tulosvaikutuksen perusteella nelikenttäiseen matriisiin, minkä pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä kullekin tuotekategorialle soveltuvista hankintastrategioista.

Toimittajanvalintaprosessissa on olennaista huomioida tuotteiden strategisen luokittelun ja tuotteilta vaadittavien ominaisuuksien pohjalta, millaisia kriteereitä toimittajanvalinnassa käytetään. Toimittajavalinnan kriteerit määrittävät sen, mitä ominaisuuksia tuotteella ja toimittajalla tulee olla, jotta tietty toimittaja voi tulla valituksi toimittajayhteistyöhön. Kriteerit vaihtelevat toimialasta ja tuotteen ominaisuuksista sekä tuotteen hankintariskistä ja tulosvaikutuksesta riippuen hyvinkin paljon. Toimittajanvalinnassa yleisesti käytettävistä kriteereistä voidaan mainita merkittävimmiksi muun muassa laadun, toimitusvarmuuden, teknologian ja hinnan kaltaisia tekijöitä, mutta näitäkään ei voida yleistä pätemään jokaisessa hankintatilanteessa. Toimittajavalinnan kriteerit määräytyvät tilannekohtaisesti ja niiden luonteeseen vaikuttavat lukuiset eri tekijät.

### 1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tämä kandidaatintutkielma keskittyy toimittajien valintakriteereihin sekä yleisellä tasolla että valitussa tapausyrityksessä. Toimittajanvalintakriteereitä pohjustetaan katsauksella toimittajanvalintaprosessiin ja toimittajien luokitteluun ja siltä pohjalta käsitellään kriteereitä sekä yleisesti että eritasoisissa toimittajasuhteissa. Toimittajasuhteita ja valintakriteerejä on tutkittu aiemmin paljon, mutta tässä tutkielmassa pääpaino on tapausyrityksessä ja tarkastelu tapahtuu sairaalateknologia-alan maahantuontiyrityksen näkökulmasta. Tapausyritys on suomalainen perheyritys, joka maahantuo erilaisia sairaalalaitteita ja –instrumentteja

suomalaisten julkisten ja yksityisten sairaaloiden käyttöön. Tutkielmassa luodaan käsitys sairaalateknologia-alan toimittajavalinnan erityiskriteereistä. Lääke- ja sairaalalaiteteollisuus ovat olleet 2000-luvulla kovassa kasvussa ja markkinat ovat suurilta osin globaalien suuryritysten hallussa. Tämä tarkoittaa, että pienen maahantuontiyrityksen tulee alalla pärjätäkseen saada haltuunsa edustuksia, joilla se pystyy kilpailemaan maailmanlaajuisten brändien kanssa. Tässä toimittajavalinta ja erityisesti valintakriteerit ovat suuressa roolissa, ja tutkielma pyrkiikin tunnistamaan niitä toimittajalta vaadittavia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat kilpailuedun tapausyritykselle ja sen kaltaisille toimijoille Suomen markkinoilla.

## 1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset

Tässä tutkielmassa on asetettu yksi päätutkimusongelma ja kolme alaongelmaa. Tutkielman päätutkimusongelma on ”Mitkä ovat toimittajavalinnan kriteerit laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden maahantuontia ja tukkukauppaa harjoittavassa yrityksessä?”. Päätutkimusongelma luo tutkielmalle kehyksen, jonka puitteissa pyritään löytämään vastauksia toimialalle spesifeihin kysymyksiin. Päätutkimusongelmaa täydentävät alaongelmat, joiden avulla esitetään lisäkysymyksiä tuomaan lisäarvoa ja sisältöä päätutkimusongelman tueksi.

Ensimmäinen alaongelma on ”Mitkä tekijät vaikuttavat valintakriteereiden luonteeseen ja miten eri kriteerejä arvostetaan?”. Tämä kysymys pyrkii avaamaan toimittajavalinnan kriteereiden taustaa ja tutkimaan, mitä vaikuttavia tekijöitä kriteerien taustalla on. Lisäksi tällä kysymyksellä pyritään tutkimaan, ovatko tietyt toimittajien ominaisuudet arvostetumpia kuin toiset. Toinen alaongelma on ”Miten avaintoimittajan ja rutiinitoimittajan valintakriteerit poikkeavat toisistaan?”. Erilaisten tuotteiden toimittajat ja niiden vaikutus yrityksen toimintaan jakautuvat usein eri tasoille yrityksen strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Tämän alaongelman avulla pyritään vastaamaan siihen, vaaditaanko strategisesti eritasoisilta toimittajilta erilaisia ominaisuuksia, ja millä tavoin näiden toimittajien valintakriteerit poikkeavat toisistaan. Kolmantena alaongelmana on ”Miten tapausyritys voisi kehittää toimittajanvalintaansa tulevaisuudessa?”. Teoreettisen ja empiirisen osuuden pohjalta pyritään vastaamaan siihen, onko tapausyrityksellä käytössään tehokkaat prosessit ja oikeanlaiset kriteerit toimittajien valintaan, ja voisiko yritys kehittää toimittajanvalintaprosessiaan ja toimittajavalinnan kriteereitään tulevaisuudessa. Tämän kysymyksen avulla pyritään myös

esittämään ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin tapausyrityksessä sekä antamaan kehitys- ja toimenpidesuosituksia.

### **Päätutkimusongelma:**

”Mitkä ovat toimittajavalinnan kriteerit laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden maahantuontia ja tukkukauppaa harjoittavassa yrityksessä?”

### **Alaongelmat:**

”Mitkä tekijät vaikuttavat valintakriteereiden luonteeseen ja miten eri kriteerejä arvostetaan?”

”Miten avaintoimittajan ja rutiinitoimittajan valintakriteerit poikkeavat toisistaan?”

”Miten tapausyritys voisi kehittää toimittajanvalintaansa tulevaisuudessa?”

Tässä tutkielmassa tutkitaan kirjallisuuden pohjalta toimittajanvalintaprosessia, toimittajien luokittelua strategisella tasolla sekä toimittajavalinnan kriteereitä. Hankintaprosessin muut osa-alueet rajataan tutkielman ulkopuolelle. Sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia valintakriteerejä avataan teoriaosuudessa, mutta tutkielman pääpaino on kvalitatiivisissa toimittajavalinnan kriteereissä. Tutkimuksen tarkastelu rajautuu pelkästään toimittajanvalintaprosessiin, toimittajien luokitteluun ja valintakriteereihin, ja toimittajanvalintamenetelmät rajataan tutkielman ulkopuolelle. Valintamenetelmät ovat toimittajavalintaa avustavia ja usein monimutkaisia kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia työkaluja, joiden tarkastelu ei ole tässä tutkielmassa tarkoituksenmukaista. Lisäksi tarkastelu rajataan koskemaan vain yritysten ostamia tuotteita, ja palveluiden hankinta rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan toimittajavalintaa tapausyrityksen näkökulmasta ja pyritään luomaan kuva siitä, millä kriteereillä toimittajia valitaan tapausyrityksessä. Empiirisen osuuden tarkastelu rajautuu siis koskemaan vain tapausyritystä. Tutkimuksessa pyritään saamaan myös tuloksia, joita voidaan pitää suuntaa-antavina samantyyppisissä ja samalla toimialalla (Laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden tukkukauppa) toimivissa maahantuontia ja tukkukauppaa harjoittavissa yrityksissä.

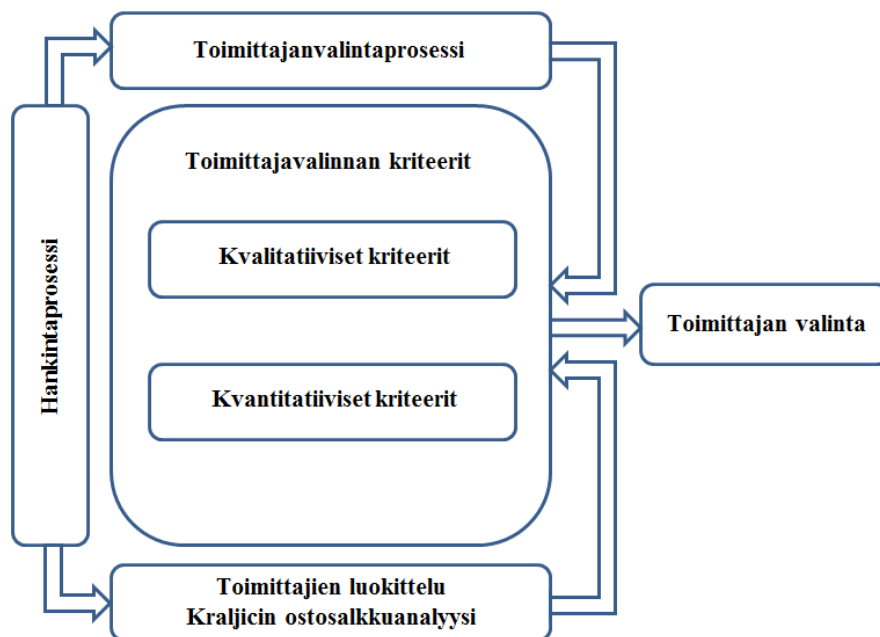
### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tämä kandidaatintutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaus tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan mahdollisimman objektiivinen ja kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi et al. 1997, 152). Tutkielman tekemiseen käytettiin,

triangulaation aikaansaamiseksi, mahdollisimman laajalti saatavilla olevaa kirjallisuutta ja pyrittiin valitsemaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä tutkimuksia tukemaan tutkielman teoriaosuutta. Empiirinen osuus suoritettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkittiin valittua tapausyritystä teorian ja tutkimusaineiston pohjalta. Tutkielman lopuksi tutkimustuloksia analysoitiin ja niistä pyrittiin laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen tutkielman pääseikat ja antavat vastaukset tutkimusongelmiin (Hirsjärvi et al. 1997, 212). Tutkielman johtopäätökset perustuvat osin laadittuihin synteeseihin ja tutkielmaan kokonaisuutenaan.

Empiirisen aineiston keräys suoritettiin kahdella puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltaville lähetettiin etukäteen kysymyslomake ja lyhyt kirjallinen katsaus Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysistä, johon heidän pyydettiin tutustumaan etukäteen. Toinen haastatteluista suoritettiin tapausyrityksen toimitusjohtajalle, jolla on pitkä kokemus ja näkemys tutkittavalta toimialalta, erilaisista ja erikokoisista yrityksistä. Lisäksi haastateltiin yrityksen varastoinnista ja tavaravirroista vastaavaa asiakaspalvelupäällikköä, joka on eniten kontaktissa olemassa olevien toimittajien kanssa. Tutkielman kirjoittamisessa hyödynnettiin myös kirjoittajan omaa osallistumista ja aktiivista havainnointia yrityksen toiminnasta, hallituksen varsinaisena jäsenenä. Tutkielmassa pyrittiin kuitenkin mahdollisimman objektiiviseen tarkasteluun ja kirjoittajan tietämystä hyödynnettiin vain toimialaspesifien asiakokonaisuuksien hahmottamisessa. Tämä vahvistaa osaltaan tutkielman luotettavuutta, kun tekijä ymmärtää tutkittavan ilmiön ja toimialan erityispiirteet, ja pystyy selittämään ilmiötä luotettavasti (Hirsjärvi et al. 1997).

## 1.4 Tutkielman teorettinen viitekehys



Kuva 1. Tutkielman teorettinen viitekehys

Tutkielman teoria pohjautuu hankintaprosessiin ja tarkemmin määriteltynä tutkielmassa tarkastellaan toimittajanvalintaa. Toimittajavalinnan taustalla vaikuttavat vahvasti toimittajanvalintaprosessi ja sen eri vaiheet. Lisäksi toimittajien luokittelu on tärkeä toimenpide osana toimittajanvalintaprosessia. Tässä tutkielmassa toimittajien luokittelua tarkastellaan Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysin kautta. Tuotteiden strategisen luokittelun kautta pystytään luokittelemaan eri tuotteiden toimittajat niiden strategisen merkittävyyden perusteella. Toimittajanvalintaprosessin ja toimittajien luokittelun avulla saadaan selville potentiaalisia toimittajia ja ominaisuuksia, joita näiltä toimittajilta vaaditaan. Ominaisuudet määrittävät kriteerit toimittajavalinnalle. Toimittajanvalintakriteereitä on sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia, joista tässä tutkielmassa keskitytään pääosin kvalitatiivisiin. Kriteereiden kautta toimittajia pystytään arvioimaan ja lopulta päädytään valitsemaan yrityksen tarpeita parhaiten palveleva toimittaja.

## 1.5 Kirjallisuuskatsaus

Toimittajanvalinnasta on kirjoitettu paljon toimitusketjun johtamista ja hallintaa käsittelevissä teoksissa. Tutkittavan toimialan toimittajavalinnasta tai toimittajanvalintakriteereistä ei ole kirjallisuutta saatavilla lähes lainkaan. Toimittajanvalintaprosessiin keskittyvää kirjallisuutta

on vähän saatavilla, sillä kirjallisuus keskittyy pääosin laajemman kokonaisuuden eli hankintaprosessin kuvaamiseen. Itse toimittajanvalintaprosessia käsittelevä kirjallisuus on tämän vuoksi hyvin pirstaloitunutta. Cavinaton ja Kauffmanin (1999) sekä van Weelen (2002) teoksissa on kuvattu prosessia hyvin samaan tapaan kuin pääosassa kirjallisuutta, joten ne on valittu toimittajanvalintaprosessia käsittelevän teoriaosuuden rungoksi. Toimittajien luokittelusta on puolestaan kirjoitettu erittäin paljon. Tutkielman toimittajien luokittelua käsittelevässä osuudessa luokittelua tutkitaan Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysiin pohjautuen. Lisäksi esitetään kritiikkiä portfolioanalyseja kohtaan Geldermanin ja van Weelen (2005) artikkelin pohjalta, joka esittää päivityksiä ja kritiikkiä Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysistä.

Toimittajavalinnan kriteereistä on myös kirjoitettu paljon, mutta suurin osa kirjallisuudesta keskittyy kriteereiden painottamiseen erilaisten kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten mallien avulla. Şen et al. (2008) ovat kirjoittaneet toimittajavalinnan kriteereitä käsitteleviä artikkeleita kokoavan julkaisun, josta ilmenee merkittävimmät teokset toimittajavalinnan kriteereihin liittyen. Şen et al. (2008) tunnistivat merkittävimmäksi teokseksi Dicksonin (1966) tekemän tutkimuksen, jonka tuloksena on tunnistettu 23 tärkeää toimittajanvalintakriteeriä. Myös Verma ja Pullman (1998) tunnistivat artikkelissaan Dicksonin (1966) tutkimuksen tulosten olevan vahvasti esillä nykypäivän toimittajanvalintakriteereitä käsittelevässä kirjallisuudessa. Dicksonin (1966) tutkimusta käytetään täten tämän tutkielman toimittajanvalintakriteereitä käsittelevän osion runkona.

## **1.6 Määritelmät ja käsitteet**

Tutkielman ymmärrettävyyden kannalta tulee selventää muutamia käsitteitä ja määritellä tarkasti, mitä tietyillä termeillä tarkoitetaan tutkittavan ilmiön yhteydessä. Seuraavaksi avataan tutkielmassa käytettävien olennaisten käsitteiden tarkoituksperiä ja sisältöä.

### **1.6.1 Laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden tukkukauppa**

Tutkielman empiirisessä osiossa tutkitaan toimittajavalinnan kriteereitä tapausyrityksen näkökulmasta. Tapausyritys toimii toimialalla, jonka toimialaluokitus (TOL2008) on Z46462 Laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden tukkukauppa. Toimialan yritykset maahantuovat ja myyvät tukkukauppana tuotteitaan. Yritykset eivät itse valmista tuotteitaan, vaan ostavat ne



valmiina kokonaisuuksina joko kotimaisilta tai ulkomaisilta toimittajiltaan ja toimivat kyseisten tuotemerkkien edustajina ja jälleenmyyjinä Suomessa. Toimialalle ominaista on, että maahantuojalla ja tukkukauppialla on usein yksinoikeus edustamansa tuotteen myyntiin Suomessa.

### **1.6.2 Toimittaja (tapausyrityksen toimialalla)**

Tapausyrityksen toimialalla ja erityisesti tapausyrityksen ollessa kyseessä, toimittaja ymmärretään jälleenmyyntiin hankittavien tuotteiden valmistajana, joka joko osin tai kokonaan valmistaa tuotteet ja myy ne jälleenmyyjilleen.

### **1.6.3 Kvalitatiivinen toimittajanvalintakriteeri**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tarkoittaa havaintojen pohjalta saatujen käsitysten hyödyntämistä, luotaessa kuvaa tietystä asiasta tai ilmiöstä. Kvalitatiivisten ominaisuuksien kautta pyritään ymmärtämään ilmiön laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2013). Laadullinen arviointi on työkalu, jonka avulla argumentoidaan muilla keinoin kuin määrällisin faktoin. Argumentointi edellyttää absoluuttista selittämistä, eli kaikkien havaintojen tulee olla selitettävissä tehdyn tulkinnan puitteissa. (Alasuutari 2011) Kvalitatiivisten toimittajanvalintakriteereiden suhteen voidaan soveltaa samaa määrittelyä, kun arvioinnin kohteena on tavarantoimittaja.

### **1.6.4 Kvantitatiivinen toimittajanvalintakriteeri**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tarkoittaa systemaattista ja määrällistä muuttujaa, jolla arvioidaan tiettyä ilmiötä tai asiaa (Alasuutari 2011, 34). Kvantitatiivisen toimittajanvalintakriteerin yhteydessä voidaan soveltaa samaa määrittelyä, kun arvioinnin kohteena on tavarantoimittaja. Kvantitatiivinen arvo eli muuttuja on toisaalta toimittajan numeerinen ominaisuus ja toisaalta hankkivan yrityksen asettama kriteeri toimittajalle. Kvantitatiivisen kriteerin avulla voidaan mitata toimittajaa muun muassa konkreettisin lukuarvoin, kuten tilinpäätöslukujen kautta.

## 1.7 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu neljästä kappaleesta ja niiden alakappaleista, joissa syvennyttään tarkasteltavaan ilmiöön tai aiheeseen. Ensimmäisessä eli johdanto –kappaleessa esitellään tutkimuksen aihe ja tavoitteet sekä asetetaan tutkimusongelmat ja esitetään tutkimuksen kannalta oleelliset rajaukset. Lisäksi esitellään käytettävät tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston keräämiseen käytettävät menetelmät. Kappaleessa luodaan katsaus tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja kirjallisuuskatsaus olemassa olevaan kirjallisuuteen tutkittavasta ilmiöstä. Lopuksi avataan tutkielman kannalta oleellisia määritelmiä ja käsitteitä ja tarkastellaan tutkielman rakennetta.

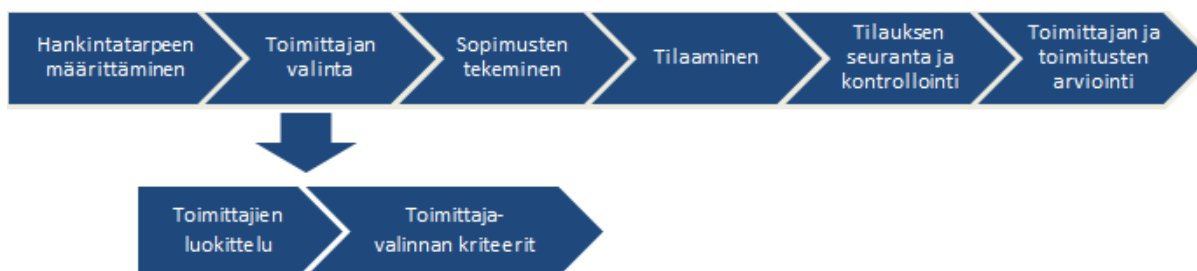
Toisessa kappaleessa on tutkielman teoreettinen osuus, missä tarkastellaan toimittajanvalintaprosessia ja toimittajien luokittelua strategisella tasolla. Sen jälkeen syvennyttään toimittajavalinnan kvalitatiivisiin kriteereihin ja valintakriteereihin eritasoisissa toimittajasuhteissa. Kolmannessa kappaleessa on tutkielman empiirinen osuus, joka keskittyy toimittajanvalintaprosessiin, toimittajien luokitteluun ja toimittajavalinnan kriteereihin tapausyrityksessä. Aluksi esitellään empiirisen aineiston keräysprosessi sekä tapausyritys ja sen jälkeen syvennyttään tarkastelemaan tapausyrityksen toimittajanvalintaa. Tutkielman neljännessä kappaleessa esitetään tutkielman tärkeimmät tulokset ja tehdään johtopäätöksiä ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheista. Lisäksi annetaan tutkielman tulosten pohjalta toimenpidesuosituksia tapausyritykselle.

## 2. TOIMITTAJAVALINTAPROSESSI JA TOIMITTAJAVALINNAN KRITTEERIT

Tässä kappaleessa esitetään tutkielman teoreettinen osuus. Teorioiden sisältö perustuu tarkoin valittuihin tieteellisiin artikkeleihin ja muuhun kirjallisuuteen. Tutkittavaa ilmiötä käsittelevää kirjallisuutta on yhdistetty eheän kokonaisuuden aikaansaamiseksi. Aluksi kappaleessa käsitellään toimittajanvalintaprosessia ja sen vaiheita, minkä jälkeen tarkastellaan toimittajien luokittelua Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysin kautta. Viimeisenä teoriaosuudessa luodaan kuva toimittajavalinnan kriteereistä yleisesti sekä siitä, miten eritasoiset strategiset toimittajasuhteet vaikuttavat käytettävien kriteerien luonteeseen.

### 2.1 Toimittajavalintaprosessi ja sen vaiheet

Toimittajavalintaprosessi on osa yrityksen hankintaprosessia. Hankintaprosessissa toimittajanvalinta sijoittuu sen alkupäähän kuvan 1 mukaisesti. Tässä luvussa käsitellään toimittajavalintaprosessin etenemistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Hankintaprosessin muut osa-alueet rajataan tutkielman ulkopuolelle ja keskitytään luomaan kattava kuva toimittajavalintaprosessista. Sen pohjalta perehdytään toimittajien luokitteluun sekä myöhemmin toimittajavalintakriteereihin.



Kuva 2. Toimittajanvalintaprosessi osana hankintaprosessia. (Mukaillen van Weele 2002, 15)

Toimittajanvalintaprosessi on haastava ja monimutkainen tehtävä ja se vaatii huolellista pohjatyötä ja keskittymistä läpi koko prosessin tyydyttävän lopputuloksen saamiseksi. Toimittajanvalinta on merkittävä kilpailuedun lähde nykyisessä taloudessa, jossa tuotteiden elinkaaret lyhenevät ja kilpailua käydään aikaa vastaan. Toimittajavalinnalle ei ole olemassa yhtä ja yksiselitteistä prosessikuvausta, vaan erilaisissa tutkimuksissa näkökulmat ja käytettävät toimenpiteet vaihtelevat. Monesti kirjallisuudessa on kuitenkin havaittavissa

tiettyjä toimenpiteitä ja prosessinomaisia toimia, joita sovelletaan toimittajavalinnassa yleisesti. De Boerin (1998) mukaan toimittajanvalintaprosessi koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat ongelman tunnistaminen, valintakriteerien muodostaminen, potentiaalisten toimittajien luokittelu sekä lopullinen toimittajavalinta. Sandersin (1997) mukaan toimittajanvalintaprosessi kattaa kolme vaihetta. Ne ovat toimittajilta pyydettävä itsearviointi, yritysvierailut toimittajien luona, sekä viimeisenä toimittajien arviointi ja varsinainen toimittajan valinta asetettujen kriteerien ja havaintojen perusteella.

Cavinaton ja Kauffmanin (1999) mukaan toimittajanvalintaprosessissa tulee aluksi määritellä hankittavan tuotteen ominaisuudet sekä listata tärkeimmät tekniset ja liiketoiminnalliset ominaisuudet, joita toimittajalta ja tuotteelta vaaditaan. Tämä luo pohjan koko toimittajanvalintaprosessille, joten sen merkitystä ei voi väheksyä. Nykytaloudessa ei ole yhdentekevää, kuka tuotteen toimittaa, vaan oikeanlaisella valinnalla voidaan saavuttaa huomattavia liiketaloudellisia hyötyjä. Optimaalinen tilanne olisi sellainen, jossa hankkivan organisaation tarpeet ja toimittajan resurssit kohtaisivat mahdollisimman hyvin (Cavinato & Kauffman 1999, 826).

Toimittajavalinnan seuraavassa vaiheessa kartoitetaan toimittajia määriteltyjen ominaisuuksien pohjalta. Toimittajista etsitään tietoa muun muassa yritysten internet-sivuilta, eri toimittajien katalogeista sekä tietopankeista, jotka tarjoavat usein ajankohtaista informaatiota. Potentiaalisista toimittajista muodostetaan lista ja alustavan toimittajien suodattamisen jälkeen valituilta toimittajilta pyydetään lisätietoja yrityksestä ja sen resursseista toimittaa tuotteita. Tässä vaiheessa ostajan tulisi perehtyä ja tutkia syvällisemmin toimittajien ominaisuuksia, kuten kokemus, erilaistamisosaaminen, yhteiset teknologiset intressit, markkinapotentiaali, laatujärjestelmien edistyneisyys, tutkimus- ja kehitystoiminta sekä jakelukanavat. (Cavinato & Kauffman 1999, 826) Toimittajilta kyselyiden perusteella saadut tiedot luokitellaan jälleen, ja toimittajia karsitaan saatujen vastausten sekä syvemmän tutkimuksen perusteella. Usein hankintaprosessista vastaavat henkilöt käyvät muun muassa puhelinkeskusteluja ja kirjeenvaihtoa toimittajien kanssa, saadakseen käsityksen heidän asenteistaan. Tässä vaiheessa hankkivalla osapuolella tulisi olla listattuna muutamia hyvin potentiaalisia toimittajia. Valituille toimittajille lähetetään seuraavaksi tarjouspyynnöt. Tulee muistaa, että toimittajilta vaadittavat ominaisuudet ovat hyvin tuote- tai raaka-aineriippuvaisia, joten yksiselitteistä listaa vaadittavista ominaisuuksista ei voida luetella. Myös ostajan strategia vaikuttaa näihin ominaisuuksiin suuresti. (Cavinato & Kauffman 1999, 826)

Toimittajanvalintakriteereitä sekä toimittajien luokittelua käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Kun toimittajilta saadaan vastaukset tarjouspyyntöihin, ne tutkitaan ja toimittajat luokitellaan jälleen. Tarjouspyynnön sisältö määrittää tietyjä ehtoja ja kriteereitä, jotka toimittajan tulee pystyä täyttämään. (Cavinato & Kauffman 1999, 826) Saatujen tarjousten perusteella pystytään siis tekemään viimeisimmät johtopäätökset ja tulkitsemaan toimittajien kilpailukykyä tuotteen toimittamisessa. Tarjouspyynnöistä tulisi poimia parhaimmat asetettujen kriteerien pohjalta. Päästäkseen lopulliseen päätökseen, hankinnasta vastuulliset henkilöt voivat tässä vaiheessa siirtyä neuvottelemaan kasvotusten toimittajan kanssa toimittajasopimuksen lopullisista ehdoista (Cavinato & Kauffman 1999, 826; Sanders 1997, 265).

Van Weelen (2002) mukaan, toimittajavalintaprosessi muodostuu useista eri vaiheista, kuten alihankintamenetelmän määrittäminen, alustava toimittajien karsiminen ja listaaminen, tarjouspyynnön tekeminen ja tarjousten analysointi sekä itse toimittajan valinta (van Weele 2002, 55). Van Weelen (2002) sekä Cavinaton ja Kauffmanin (1999) näkemykset noudattavat pääosin samaa linjaa. Hankintaa voidaan toteuttaa niin sanotusti ”avaimet käteen” –periaatteella eli kokonaistoimituksena tai osittaisena hankintana. Ensimmäisessä hankinnan kohteena on valmis tuote, jonka tuottaminen on täysin toimittajan vastuulla. Jälkimmäisessä hankitaan esimerkiksi komponentteja, joita lopullisen tuotteen valmistaja eli hankkija käyttää tuotteensa osana. (van Weele 2002, 55) Tässä tutkielmassa keskitytään pääosin ”avaimet käteen” –periaatteella hankittaviin tuotteisiin, sillä tapausyritys ei itse valmista mitään, vaan myy valmiina ostamia tuotteita. Lisäksi keskitytään vain ydinliiketoiminnassa tarvittavien valmiiden tuotteiden sekä komponenttien hankintaan ja erilaisten tarvikkeiden sekä palveluiden hankinta rajataan tutkielman ulkopuolelle.

Kokonaistoimitushankinnan etuna on sen helppous toimeksiantajalle, sillä toimittaja on vastuussa valmistusprosessista eikä toimeksiantajalta vaadita asiantuntemusta tai aiempaa kokemusta kyseisestä tuotteesta. Toimeksiantajalla ei kuitenkaan ole tässä tapauksessa yhtä hyviä mahdollisuuksia vaikuttaa tai olla tietoinen tuotteen kustannusrakenteesta, ja sillä on vain rajallinen mahdollisuus vaikuttaa tuotantoprosessiin. Osittaisessa hankinnassa hankkivalla organisaatiolla on laajemmat mahdollisuudet vaikuttaa toimittajaan muun muassa kustannusrakenteen sekä valmistusmateriaalien kautta, ja täten mahdollisuus saavuttaa edullisemmat kokonaiskustannukset. Tässä hankintamenetelmässä toimeksiantajalla on

kuitenkin suuri vastuu prosessista ja siltä vaaditaan asiantuntemusta sekä resursseja prosessin valvontaan ja ohjaukseen (van Weele 2002, 55). Osittainen hankinta on hyvin tavallisia korkean teknologian aloilla, kun tarvitaan räätälöityjä komponentteja osaksi lopputuotteen valmistajan edistyksellistä teknologiaa.

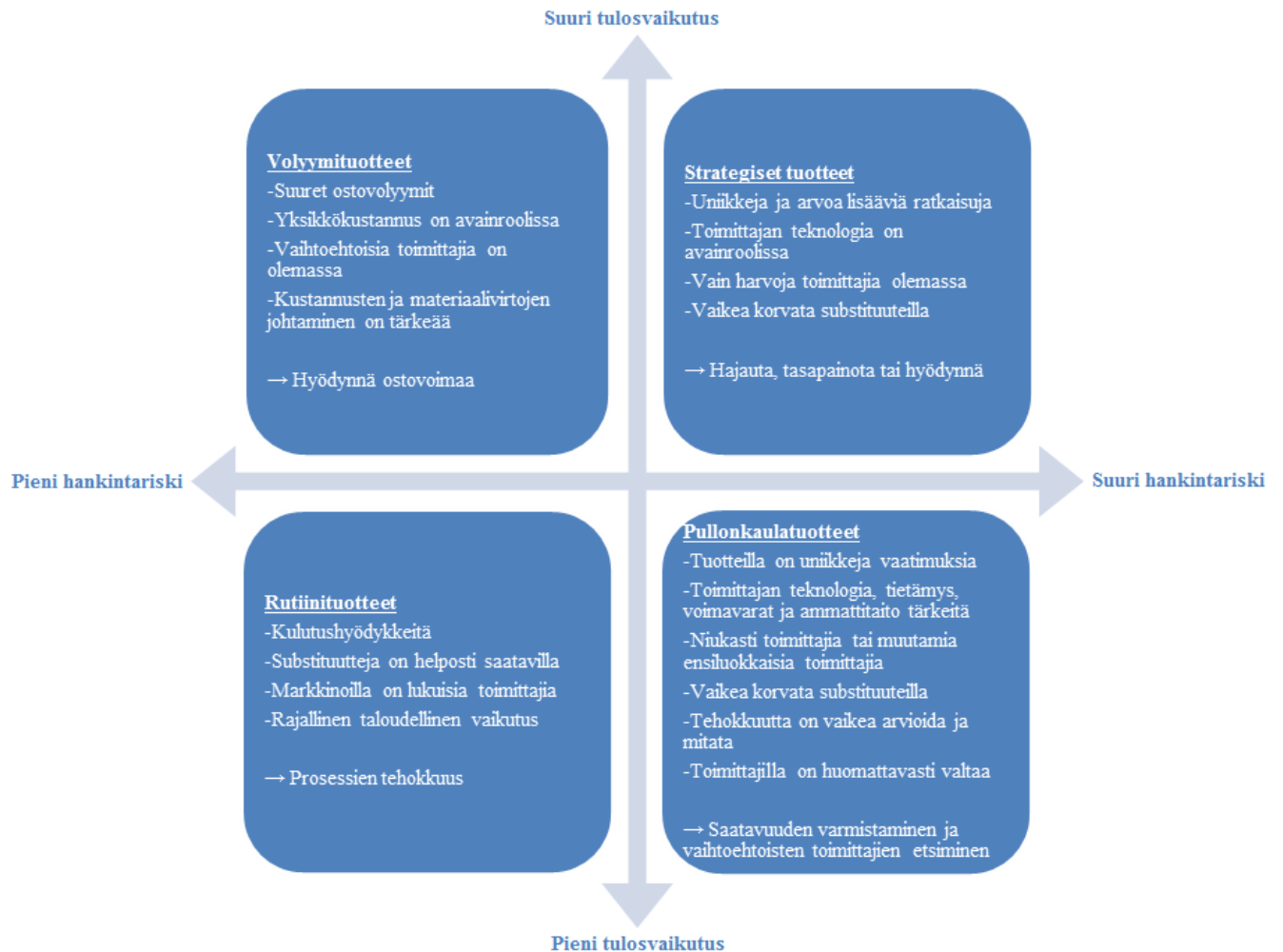
### **2.1.1 Toimittajien luokittelu**

Hankintastrategian kehittäminen ja määrittäminen on elinehto toimitusketjun toimivuuden varmistamiselle, ja täten yrityksen kilpailukyvyille. Geldermanin ja van Weelen (2005) mukaan aiempi empiirinen tutkimus osoittaa, että yritykset pystyvät saavuttamaan suurta kilpailuetua johtamalla omia toimittajasuhteitaan. Kraljic julkaisi vuonna 1983 artikkelin, jossa käsitellään hankintojen muuttamista kokonaisvaltaiseksi hankintojen johtamiseksi. Artikkelin tarjoaa ohjeistuksen siihen, kuinka ylin johto pystyy tunnistamaan oman hankintatoimintansa heikkoudet ja vastaamaan heikkouksiinsa kehittämällä kilpailukykyisen strategian hankintojen johtamiseen. Toisinaanottuna mallin perusajatus on, että yritys pystyisi minimoimaan hankintariskinsä ja maksimoimaan ostovoimansa markkinoilla (Gelderman & van Weele 2002). Artikkelin ostosalkkuanalyysina tunnettu lähestymistapa perustuu pitkälti hankittavien tuotteiden ja sitä kautta toimittajien luokitteluun niiden strategisen merkityksen perusteella.

Monet tutkijat ovat kehittäneet omia versioitaan ostosalkkuanalyysista. Malleissa tuotteiden kategorisointi ja ulkoiset tekijät vaihtelevat jonkin verran Kraljicin alkuperäisestä mallista, mutta ne noudattavat hyvin pitkälti samaa kaavaa ja pohjautuvat Kraljicin alkuperäiseen portfolioon. Voidaankin sanoa, että Kraljicin ostosalkkuanalyysi toimii pohjana lähes kaikille käytössä oleville portfoliomalleille. Portfoliomalleja hyödynnettäessä tulee kiinnittää erityistä huomiota niiden sisältämien kategorioiden monimuotoisuuteen ja toisaalta niiden yksinkertaisuuteen. Portfoliomallien käytöstä saadaan yrityksen hankintaosastolla eniten irti, kun kategorioiden monimuotoisuus ja yksinkertaisuus osataan tasapainottaa tilanteeseen sopivalla tavalla. Portfoliota käytettäessä siihen tulee sisällyttää mahdollisimman laaja joukko muuttujia, mutta on varottava liian yksityiskohtaista tarkastelua. Liian yksityiskohtainen tarkastelu saattaa hämärtää yrityksen ymmärrystä portfolion potentiaalista, liittyen resurssien allokointiin ja kommunikaatioon (Olsen & Ellram 1997). Turhan pinnallinen tarkastelu voi puolestaan johtaa tärkeiden muuttujien sivuuttamiseen ja aliarviointiin (Olsen & Ellram 1997; McNamee 1984).

Kraljicin (1983) mukaan hankintojen johtaminen on avainasemassa, kun yritys joutuu hankkimaan suuria volyyymeja strategisesti kriittisiä tuotteita kilpailuilta ja monimuotoisilta markkinoilta. Mitä suurempi on epävarmuus koskien toimittajasuhteita, teknologista kehitystä ja tuotteiden saatavuutta, sitä tärkeämpään rooliin hankintojen johtaminen nousee. (Kraljic 1983) Yhtiön tarve hankintastrategialle määräytyy Kraljicin (1983) mukaan kahden tekijän pohjalta. Ensimmäinen tekijä on hankinnan strateginen merkittävyys sen mukaan, kuinka paljon se tuo lisäarvoa eri tuotelinjoihin, mikä on raakamateriaalien osuus kokonaiskustannuksista, sekä mikä on kustannusten vaikutus kannattavuuteen. Toinen tekijä on toimittajamarkkinoiden monimutkaisuus mitattuna niukkuudella, teknologian ja materiaalien korvautuvuuden tahdilla, markkinoillepääsyn esteillä, logistiikkakustannuksilla, sekä toimittajamarkkinoiden monopoli- tai oligopolitilanteella. Näiden tekijöiden pohjalta ylin johto ja hankintapäälliköt pystyvät määrittämään yrityksen tarvitseman hankintastrategian luonteen, hyödyntääkseen ostovoimansa tärkeisiin toimittajiin nähden ja minimoidakseen riskejänsä. (Kraljic 1983)

Kraljicin ostosalkkuanalyysin lopputuloksena saadaan kuvan 3 mukainen matriisi, jossa tuotteet on kategorisoitu niiden tulosvaikutuksen ja hankintariskin perusteella neljään eri tuotekategoriaan. Geldermanin ja van Weelen (2002) mukaan Kraljicin malli tarjoaa hyvät puitteet tuotteiden luokittelulle, mutta Kraljicin esittämät strategiset toimenpidesuosituksot eivät sellaisenaan riitä yrityksille. Niitä tulee jalostaa yrityksen tarpeiden mukaan, sillä Kraljicin esittämät toimenpiteet eivät riitä syvällisen hankintastrategian kehittämiseen. Portfoliomallin käyttö osana hankintojen johtamista on kuitenkin usein selkeä merkki edistyneestä hankintatoiminnasta yrityksessä (Gelderman & van Weele 2005).



Kuva 3. Ostosalkkuportfolio (Mukaiillen Kraljic 1983; Gelderman & van Weele 2002, 2005)

Kraljic (1983) esitti artikkelissaan neliportaisen mallin hankintastrategioiden laatimiseksi. Mallin neljä vaihetta ovat luokittelu, markkinoiden analysointi, strateginen positiointi sekä toimintasuunnitelmat. Kraljicin (1983) mallin ensimmäisessä vaiheessa yritys luokittelee kaikki sen hankkimat materiaalit ja komponentit tulosvaikutuksen ja toimitusriskin perusteella. Tulosvaikutus voidaan määrittää sen perusteella, millaisia ovat tuotteen hankintavolyymit, mikä on sen osuus hankintojen kokonaiskustannuksista ja mikä on sen vaikutus lopputuotteiden laatuun ja liiketoiminnan kasvuun. Toimitusriski voidaan puolestaan määrittää sen perusteella, mikä on tuotteen saatavuus, paljonko tuotteella on toimittajia, mikä on sen tarve kilpailukyvyyn kannalta, millaiset ovat tuotteen ”make-or-buy”-mahdollisuudet ja mitkä ovat varastoinnin riskit sekä substituuettien saatavuus. Näiden tekijöiden pohjalta yritys pystyy luokittelemaan kaikki hankintansa kategorioihin, jotka ovat strateginen tuote, pullonkaulatuote, volyymituote sekä ei-kriittinen rutiinituote (kuva 3).



Jokainen kategoria tarvitsee omanlaisensa hankintanäkökulman, joka vaikuttaa hankintastrategisiin päätöksiin. Strategisten tuotteiden hankintapäätösten tukena saatetaan usein tarvita laajaa joukkoa analyttisiä tekniikoita, kuten markkina-analyysi, riskianalyysi, tietokonesimulaatio- ja optimointimenetelmät, hintojen ennustaminen, sekä monet muut mikrotalouden analyysit. Pullonkaula tuotteiden hankintapäätöksiä voidaan tukea muun muassa markkina-analyysillä ja toimittajia erottelevilla päätöksentekomalleilla. Volyymituotteissa menetelmiä ovat puolestaan toimittaja- ja arvoanalyysit, hintojen ennustamisen menetelmät sekä päätöksentekoa tukevat mallit. Rutiinituotteiden hankintapäätösten tueksi riittävät yksinkertaiset markkina-analyysit, yrityksen luomat päätöksentekokäytännöt ja varastojen optimointimallit. Tuotteita kategorisoitaessa tulee huomioida, että niiden strateginen merkitys voi muuttua kysynnän ja tarjonnan muutosten myötä. Kertaalleen tehty hankintaportfolio ei siis ole ikuinen, vaan vaatii jatkuvaa päivittämistä. (Kraljic 1983) Tuotteiden siirtymistä eri kategorioiden välillä on tutkittu muun muassa Geldermanin ja van Weelen (2002) toimesta, mutta se rajataan tutkielman ulkopuolelle ja keskitytään Kraljicin mallin soveltamiseen perustasolla.

Seuraava vaihe Kraljicin (1983) neliportaisessa mallissa on markkina-analyysi. Tässä vaiheessa yritys vertailee toimittajiensa neuvotteluvoimia omia vahvuuksiaan vastaan, toimiessaan asiakkaan roolissa. Yritys käy läpi toimittajamarkkinoiden tilanteen, arvioiden strategisten tuotteiden saatavuutta laadun ja määrän, sekä toimittajien suhteellisten vahvuuksien kautta. Tämän jälkeen yritys arvioi omat hankintatarpeensa, määrittääkseen kykynsä saada omia tarpeitaan vastaavat sopimusehdot toimittajasopimuksiin. Tämä markkina-analyysi liittyy läheisesti myöhemmin tarkasteltaviin toimittajavalinnan kriteereihin.

Portfoliomallin kolmas vaihe on strateginen positointi. Sen tarkoituksena on, että yritys positioi ensimmäisessä vaiheessa tunnistetut tuotteet niiden strategisen merkityksen perusteella. Sen pohjalta voidaan tunnistaa mahdollisuuksia ja haavoittuvuutta sekä arvioida hankinnan riskejä ja eri tuotteiden strategista painetta. Positoinnissa verrataan yrityksen ja toimittajamarkkinoiden vahvuuksia ja neuvotteluvoimia. Tulkintana sanottakoon, että jos yrityksellä on suhteellisen suuri rooli ja voima toimittajasuhteessa verrattuna toimittajaan, aggressiivinen hankintastrategia on perusteltu. Jos taas yrityksen rooli on vähäinen ja toimittajat ovat vahvoja, varovainen ja hajauttava strategia on perusteltu. Tällöin tulisi jatkuvasti kartoittaa myös substituuotteja ja uusia toimittajia. Jos yrityksen ja toimittajan suhde

on tasapainoinen ja roolit ovat jakautuneet tasaisesti, on perusteltua käyttää tasapainoista ”kultaisen keskitien” strategiaa. (Kraljic 1983)

Viimeinen vaihe Kraljicin (1983) mallissa on toiminnan suunnittelu. Edellä mainitut strategiat eroavat toisistaan muun muassa tuotteiden hankintavolyymissa ja hinnassa, toimittajavalinnassa, substituuttien mahdollisuuksissa ja varastointikäytännöissä. Strategisen tuotteen, jonka toimittajalla on suhteellisen suuri valta toimittajasuhteessa, saanti tulisi pyrkiä varmistamaan kohdistamalla sen kaikki hankinnat yhdelle toimittajalle, hyväksymällä korkeammat hinnat, sekä varmistamalla toimitusmäärien riittävyys toimitussopimusten kautta. Myös substituuttien ja vaihtoehtoisten toimittajien tarkkailu, ja jopa oman varatuotannon harkitseminen on olennaista siltä varalta, että toimittajayhteistyö katkeaisi jostakin syystä. Jos yritys on puolestaan toimittajasuhteessa toimittajaa vahvemmassa asemassa, voi se jakaa volyyymia useampien toimittajien kesken, sekä hyödyntää hintaetuja, kasvattaa nopeiden tilausten määrää ja pienentää varastotasoja.

Kraljicin ostosalkkuanalyysi on kerännyt osakseen huomattavaa kritiikkiä sen mukaan, kun portfolioiden käyttö on yleistynyt yrityksissä. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että monimutkaisten liiketoiminnallisten päätösten perusteena ei voi käyttää portfolion yksinkertaisia strategisia toimenpidesuosituksia (Gelderman & van Weele 2005). Muun muassa Heege (1981) sekä Dubois ja Pedersen (2002) ovat kyseenalaistaneet vain kahta liiketoiminnan ulottuvuutta hyödyntävän portfolion käytön strategioiden määrittämisessä. Myös portfoliomatriisin ulottuvuuksien umpimähkäisyyttä on arvosteltu, sillä mallissa ei selkeästi määritellä, mitä suuri ja pieni hankintariski sekä taloudellinen vaikutus tarkoittavat (Gelderman & van Weele 2005). Kritiikistä huolimatta portfoliomallin hyödyllisyydestä hankintojen johtamisessa löytyy empiirisiä todisteita. Muun muassa Wagner ja Johnson (2004) sekä Gelderman ja van Weele (2003) ovat löytäneet positiivisia tuloksia portfolion hyödyntämisestä. Portfoliota hyödyntävät organisaatiot punnitsevat ja tulkitsevat mallin kautta saatuja tuloksia ja käyvät niiden pohjalta syvällisempiä neuvotteluita poikkitoiminnallisissa tiimeissä (Gelderman & van Weele 2005). Ostosalkkuanalyysia ei tulisikaan käyttää hankintastrategioita määriteltäessä hallitsevana tekijänä, vaan suuntaa-antavana työkaluna.

## **2.2 Toimittajavalinta ja kriteerit**

Toimittajanvalintaprosessin ja toimittajien luokittelun pohjalta voidaan perehtyä tarkemmin erilaisiin toimittajavalinnan kriteereihin. Tässä luvussa tarkastellaan pääosin toimittajavalinnan kvalitatiivisia kriteereitä yleisellä tasolla, ja lopuksi eritasoisissa toimittajasuhteissa. Toimittajavalinnan kriteereiden tarkastelu pohjautuu vahvasti Gary W. Dicksonin vuonna 1966 tekemään tutkimukseen, jonka tulokset ovat vahvasti esillä nykypäivän valintakriteereitä käsittelevässä kirjallisuudessa. Valintakriteereiden tarkastelu eritasoisissa toimittajasuhteissa pohjautuu vahvasti aikaisempaan Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysin kautta tehtyyn toimittajien luokitteluun.

### **2.2.1 Toimittajavalinnan taustaa**

Toimittajavalinta on osa yrityksen strategiaa ja sillä on suuri vaikutus yritysten strategian toteuttamisessa ja suorituskyvyssä. Monilla teollisuudenaloilla materiaalien ja komponenttien kustannukset muodostavat suuren osan lopputuotteiden hinnasta. Myös valmiiden tuotteiden jälleenmyynnissä tuotteen hankintahinta vaikuttaa suurilta osin sen jälleenmyyntihintaan. Hankintaosastolla tai hankkivalla osapuolella on suuri rooli hankintakustannusten minimoimisessa ja toimittajavalinta on avainasemassa hankintakustannusten hallinnassa. Toimittajavalinta on monesti haasteellinen tehtävä, johtuen epätäydellisestä informaatiosta, epätarkoista toimittajapreferensseistä sekä kvalitatiivisten toimittajavalintakriteereiden moninaisuudesta. (Şen et al. 2008) Lisäksi tulee huomioida, että toimittajavalinnan kriteerit vaihtelevat huomattavasti, riippuen hankittavan tuotteen ominaisuuksista ja yrityksen toimialasta. Erilaiset kriteerit saavat vaihtelevaa painoarvoa tuotteen ominaisuuksien perusteella. (Dickson 1966)

Toimittajavalinnan tueksi on olemassa laaja skaala erilaisia menetelmiä, joita pystytään hyödyntämään toimittajanvalintaprosesseissa. Sekä matemaattisia ja tilastollisia että laadullisia malleja on kehitetty monien tutkijoiden toimesta. Ne sisältävät usein perusteltuja toimittajalta vaadittavia kriteereitä, joita pyritään arvioimaan esimerkiksi hierarkian, laadullisten tekijöiden tai matemaattisten mallien kautta. Tässä tutkielmassa keskitytään pääosin kvalitatiivisiin toimittajavalintakriteereihin, ja itse toimittajavalintaprosessia avustavien kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten toimittajanvalintamenetelmien ja -työkalujen tarkastelu rajataan tutkielman ulkopuolelle.

### 2.2.2 Toimittajavalinnan kvalitatiiviset kriteerit

Kuten toimittajanvalintaprosessin kuvauksessa kävi ilmi, toimittajavalinnassa tulee pohtia toimittajan ominaisuuksia, jotka muodostavat kriteerit toimittajien arvotukselle. Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysissä toimittajien arviointi kuuluu toiseen eli markkina-analyysivaiheeseen, jossa yritys analysoi potentiaalisia toimittajia. Koko toimittajanvalintaprosessi pohjautuu hankittavien tuotteiden ominaisuuksien arviointiin, mikä luo puolestaan perustan toimittajilta vaadittaville kriteereille. Nämä kriteerit vaihtelevat alasta, yrityksestä, strategiasta ja hankittavasta tuotteesta riippuen hyvinkin paljon, mutta tietyt kriteerit ovat yleisesti esillä aina toimittajia valittaessa. Toimittajanvalintakriteereitä on niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin. Tässä tutkielmassa pääpaino on kvalitatiivisissa valintakriteereissä, sillä tapausyrityksen toimittajavalinnassa ne ovat avainasemassa.

Toimittajien ominaisuuksista voidaan hankkia tietoa monin eri tavoin. Mahdollisia tiedonkeruutapoja voivat olla muun muassa yritysvierailut, tiedon kerääminen tietokannoista, toimittajien internetsivuilta ja katalogeista, puhelinkeskustelut ja kirjeenvaihto, konsulttien tai agenttien hyödyntäminen ja toimittajien taloudellisten tietojen tulkitseminen. Toimittajien arviointi on yksi toimittajavalinnan kriittisimmistä operaatioista ja riippuen toimittajasuhteen tasosta, voidaan tutkimusta joutua laajentamaan myös toimittajien toimittajiin. Hyvälle toimitusketjun hallinnalle on oleellista tuntea tuotteiden alkuperä ja tässä toimittajien käyttämät toimittajat ovat avainasemassa (Andersen & Skjoett-Larsen 2009; Sarkis 2012). Yleisellä tasolla toimittajista halutaan tietää ainakin yrityksen johtamiskyky, laatujohtamisen taso, tekninen suorituskyky, operaatioiden tehokkuus sekä ajoittaminen, taloudellinen tila, henkilöresurssien hyödyntäminen, informaatiojärjestelmien taso sekä ympäristölliset ja eettiset kysymykset (Cavinato & Kauffman 1999, 251).

Taulukko 1. Toimittajavalintakriteerejä (Şen et al. 2008).

Kriteeri	Lähde
Nettohinta	Dickson 1966
Toimitus	
Laatu	
Tuotantomahdollisuudet ja suorituskyky	
Maantieteellinen sijainti	
Tekninen suorituskyky	
Johtaminen ja organisointi	
Maine ja markkina-asema	
Taloudellinen tilanne	
Aikaisemmat saavutukset	
Korjauspalvelut	
Asenne	
Pakkaaminen	
Operatiivinen ohjaus	
Kouluttaminen	
Kilpailutusmenettelyiden noudattaminen	
Työntekijöiden asema	
Kommunikaatiojärjestelmät	
Molemminpuolisuus	
Vaikutelma	
Suhtautuminen liiketoimintaan	
Liiketoimintakokemus	
Takuut ja reklamaatiot	
Alennukset	Chaudhry et al. 1993
Laatutiimien vierailut	Min 1994
Ulkomaisen valuutan vaihtokurssit	
Kulttuurillinen samanlaisuus	
Luotettavuus	Vokurka et al. 1996
Teknologia	
Tulevaisuuden tuotantokyky	
Kehitysnopeus	
Suunnittelu/prosessien kehittyminen	Humpreys et al. 1998
Kustannukset	Ghodsypour & O'Brien 1998
Palvelu	
Virheet	
Prosessien kapasiteetti	
Muutokseen reagointi	
Prosessien joustavuus	
Vientiverot	Motwani et al. 1999
Tulevaisuuden teknologinen kehitys	Tam & Tummala 2001
Tukipalveluiden laatu	
Toimittajan ammattitaito	
Toimittajan käyttämä teknologia	
Toimittajan laatujärjestelmät	
Kokonaiskustannukset	
Kunnossapitokustannukset	
Tilausten käsittelyaika	Bharadwaj 2004
Reagointi kiireellisiin tilauksiin	
Tuotevalikoima	Liu & Hai 2005

Toimittajavalintaa käsittelevä kirjallisuus tunnistaa toistuvasti tiettyjä kriteerejä, jotka ovat avainasemassa toimittajien suorituskykyä arvioitaessa. Näitä kriteerejä ovat tuotteiden laatu, toimitus, hinta ja palvelu. Verman ja Pullmanin (1998) mukaan 74 artikkelia sisältävässä

katsauksessa laatu tunnistettiin tärkeimmäksi kriteeriksi ja sitä seurasivat toimitusvarmuus ja kustannukset. Gary W. Dickson julkaisi vuonna 1966 ehkä merkittävimmän tutkimuksen toimittajanvalintakriteereihin liittyen. Dickson (1966) tunnisti tutkimuksessaan 23 kriteeriä, joita yritysten hankintapäälliköt ottavat huomioon lukuisissa toimittajavalintatilanteissa. Kaiken kaikkiaan kirjallisuuden merkittävimmät tutkimukset tunnistavat 49 toimittajavalintakriteeriä, jotka Şen et al. ovat listanneet taulukossa 1. (Şen et al. 2008) Kuten lukuisissa muissa tutkimuksissa, Dicksonin (1966) tutkimuksen tuloksena laatu, hinta ja aikaisempi toimituskyky todettiin merkittävimiksi toimittajavalinnan kriteereiksi. Sovellettaessa kriteereitä käytännön toimittajanvalintatilanteissa, hankintapäälliköiden tärkeimmiksi mainitsevat kriteerit saattavat kuitenkin jäädä toissijaiseksi ja toimittaja valitaan monesti kustannuspohjaisesti. (Verma & Pullman 1998) Tutkielmassa sovellettava teoria pohjautuu pitkälti Dicksonin (1966) tutkimustuloksiin, mitkä ovat olleet merkittävässä roolissa toimittajavalintakriteereiden tutkimuksessa. Myös muiden tutkijoiden näkökulmia sovelletaan ja yhdistetään Dicksonin näkemyksiin, jotta saadaan kattava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.

Dicksonin (1966) 23:n kriteerin listalla on sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kriteerejä. Kvantitatiivisista tekijöistä listalla on kuitenkin vain nettohinta ja toimittajan taloudellinen tilanne, joten Dicksonin tutkimuksen tulokset sopivat hyvin tämän tutkielman rungoksi. Dicksonin tutkimuksessa tärkeimmiksi kriteereiksi toimittajia valittaessa osoittautuivat laatu, toimitusvarmuus, aikaisempi suorituskky, takuu- ja reklamaatiomenettelyt, tuotantomahdollisuudet ja tuotantokapasiteetti, hinta, tekninen suorituskky sekä taloudellinen tilanne (Dickson 1966). Toimittajanvalintakriteereiden luokittelu niiden merkittävyyden perusteella ei kuitenkaan ole näin yksioikoista, vaan siihen vaikuttaa merkittävästi hankittavan tuotteen luonne. Dicksonin (1966) mukaan hankittavan tuotteen luonteesta voimakkaasti riippuvaisia kriteerejä olivat muun muassa tuotteen hinta, toimittajan taloudellinen vahvuus, tekninen kyvykkyys, palvelukyky, takuut sekä tuotantomahdollisuudet ja tuotantokapasiteetti. Myös nykypäivän kirjallisuudessa Dicksonin (1966) tutkimuksessaan havaitsemat tekijät ovat vahvasti esillä.

Laatu on moniulotteinen käsite, jonka voidaan katsoa sisältävän useita ulottuvuuksia. Tarkasteltaessa laadun käsitettä toimittajavalinnan kriteerinä, voidaan todeta sen liittyvän hankittavien tuotteiden laatuun. Tässäkin yhteydessä laatu kattaa vielä tuotteen suorituskvyn, luotettavuuden, huollettavuuden, käyttökokemuksen, kestävyuden, lisäominaisuudet, estetiikan sekä asiakkaan havaitseman laadun (Lysons & Farrington 2006, 266). Koska

toimittajavalinnan kriteerit ovat melko yksityiskohtaisia, voidaan laatua tarkkailla tässä kontekstissa tuotteen toiminnallisten ominaisuuksien, käytettävyyden, luotettavuuden sekä kestävyuden näkökulmasta. Tuotteen laadulla on suuri merkitys yrityksen suorituskykyyn ja heikko laatu aiheuttaa usein suuria kustannuksia yritykselle. Tämän vuoksi laatua pyritään tarkkailemaan toimittajia arvioitaessa ja täten eliminoimaan huonon laadun aiheuttamat seuraukset. Laatu on usein vahvasti yhteydessä hinnan kanssa, joten tasapaino korkean laadun ja alhaisen hinnan välillä tulee saavuttaa perusteellisen harkinnan kautta.

Toimittajavalinnassa toimitusvarmuus nousee myös tärkeään rooliin. Sillä tarkoitetaan toimittajan kykyä toimittaa tavaraa ostajan ja myyjän välisen sopimuksen mukaisesti oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan, oikealla kuljetustavalla, oikealla hinnalla ja oikean laatusena (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2013). Monilla aloilla toimitusvarmuus on hyvin merkittävässä roolissa, kun hyödynnetään esimerkiksi just-in-time –toimituksia (JIT). Tällöin hankinnan ja toimituksen ajoittaminen on avainroolissa toimitusketjun jatkuvuudessa. Toimitus on asiakkaan näkökulmasta osa toimittajan tarjoamaa kokonaisuutta, eikä sitä katsota erilliseksi osaksi vaikka toimituksesta vastaisikin ulkopuolinen palveluntarjoaja (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2013). Toimittajalla tulee olla kyky säilyttää toimitusvarmuus, riippumatta toimitusmääristä. Tässä myös toimittajan tuotantokapasiteetti näyttelee suurta roolia. Kuten voidaan havaita, monet toimittajanvalintakriteerit ovat osittain päällekkäisiä ja täydentävät toinen toisiaan. Sähköinen kaupankäynti on helpottanut monissa yrityksissä toimitusten kohdentamista oikeaan ajankohtaan ja toimitusketjuista on tullut sujuvampia sekä tehokkaampia (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2013; Cheng et al. 2001).

Toimittajia valittaessa yrityksen tulisi kiinnittää huomiota toimittajan aikaisempaan suorituskykyyn. Se kertoo paljon yrityksen tilanteesta, erityisesti jos yritys on vanha toimija markkinoilla. Tietoa yritysten taloudellisesta historiasta saa erilaisista yritystietokannoista. Yrityksen operatiivisesta toiminnasta on vaikeampi löytää tietoa, mutta erityisesti suuremmat yritykset ovat julkisuudessa paljon, joten niiden historiasta on helpompaa saada tietoa. Tietoa voi pyytää myös toimittajalta itseltään esimerkiksi toimittajia luokiteltaessa ja lisätietoja pyydettyä, sillä nykypäivänä erityisesti suuremmat yritykset tilastoivat lähes kaiken tilastitiikan aina hankinnasta toimituksiin.

Yhtenä laadun ulottuvuutena voidaan pitää takuu- ja reklamaatiomenettelyitä, mutta niitä tarkastellaan tässä erillisenä kriteerinään. Jokainen yritys on lain mukaan virhevastuussa

toimittamistaan tuotteista. Takuu on puolestaan vapaaehtoinen toimittajan sitoumus, jossa toimittaja sitoutuu vastaamaan tavaran käyttökelpoisuudesta tai muista ominaisuuksista määrätyn ajan (Kuluttajavirasto 2002). Takuun antamista voidaan pitää lisäarvoa tuovana ja asiakkaan mielikuvia parantavana tekijänä, mikä on yhteydessä myös asiakkaan saamaan palvelukokemukseen. Yrityksen suhtautuminen takuukysymyksiin on erittäin merkittävässä roolissa asiakastyytyväisyyden kannalta. Jos virheitä esiintyy, myös reklamaatioprosessin helppous on tekijä, jota ostajat arvostavat toimittajissaan. Takuu- ja reklamaatiomenettelyt luovat ostajalle kuvaa toimittajan joustavuudesta ja ammattitaidosta valmistaa halutunlaisia tuotteita. (Karim & Suzuki 2005)

Tuotantomahdollisuudet ja toimittajan tuotantokapasiteetti ovat ominaisuuksia, jotka kuvaavat toimittajan kykyä valmistaa asiakkaalleen tuotteita, jotka vastaavat laadultaan ja määrältään asiakkaan vaatimuksia. Tuotantomahdollisuuksilla tarkoitetaan toimittajan tuotantokalustoa ja edellytyksiä valmistaa halutunlaisia tuotteita asiakkaalle. Tämä on puolestaan merkittävä tekijä toimittajan suorituskyvyn sekä tuotteiden laadun kannalta. Tuotantokapasiteetilla tarkoitetaan sen kykyä tuottaa tietty määrä tuotteita olemassa olevalla tuotantokalustollaan, tietyssä ajassa, hyödyntäen sen hetkisiä resurssejaan (BusinessDictionary 2013).

Hintaa pidetään usein avainkriteerinä toimittajavalinnassa. Dicksonin (1966) mukaan hinnan merkitys toimittajavalinnassa riippuu kuitenkin hyvin paljon hankittavan tuotteen ominaisuuksista. Hankittaessa yksinkertaisia volyymituotteita, hinnalla on suuri merkitys ja se kumuloituu lopullisiin kustannuksiin voimakkaasti. Toisaalta teknisesti edistyneiden tai strategisesti merkittävien tuotteiden hankinnassa hinta jää toissijaiseen rooliin. Dicksonin (1966) tutkimuksessa teknisesti edistyneitä tuotteita hankittaessa hinta osoittautui hyvin merkityksettömäksi kriteeriksi toimittajaa valittaessa.

Hankittavan tuotteen kannalta toimittajan tekninen suorituskyky vaikuttaa vahvasti siihen, pystyykö toimittaja tuottamaan tuotteen ja kuinka hyvin se vastaa asiakkaan vaatimuksia. Tekninen suorituskyky on tärkeä toimittajanvalintakriteeri, kun hankittavan tuotteen valmistamiseen tarvitaan innovatiivisten ratkaisuiden teknistä toteuttamista ja muuten monimutkaisten rakenteiden valmistamista. (Dickson 1966) Joillakin aloilla on tuotteita, joiden valmistamiseen liittyy tiettyjä standardeja ja toimittajan on kyettävä täyttämään nämä vaatimukset.



Dicksonin (1966) mukaan toimittajien taloudellinen tilanne on tärkeä kriteeri toimittajia valittaessa. Tämä korostuu entisestään taloudellisesti vaikeina aikoina. Erityisesti 2000-luvun talouskriisin aikana toimittajien taloudellinen tilanne tulee ottaa entistä tarkempaan rooliin toimittajavalinnassa. Yrityksen tulee varmistua siitä, että toimittaja on taloudellisesti kykeneväinen ja sitoutumiskykyinen toimittajayhteistyöhön. Toimitusketjun kannalta on kohtalokasta jos toimittaja kärsii taloudellisista ongelmista. Se voi johtaa tuotantokatkoksiin ja sitä kautta huomattaviin taloudellisiin menetyksiin.

### **2.2.3 Valintakriteerit eritasoisissa toimittajasuhteissa**

Toimittajavalinnan kriteerit vaihtelevat strategisesti eritasoisissa toimittajasuhteissa, riippuen niiden strategisesta merkittävydestä ja aikaperspektiivistä. Perinteisesti tärkeinä ymmärretyt kriteerit, kuten laatu, hinta ja toimituskyky ovat toki tärkeitä tekijöitä, mutta strategisesti merkittävässä ja pitkäaikaisessa kumppanuudessa ne eivät aina riitä takaamaan toimivaa toimittajasuhdetta. Perinteiset kriteerit soveltuvat lyhytaikaisiin toimittajasuhteisiin, mutta ne ovat riittämättömiä, kun etsitään kumppania. Siihen tarkoitukseen tulee tunnistaa tulevaisuuden pitkä-aikaista suorituskykyä sekä innovointi- ja kehityskykyä kuvaavia tekijöitä. (Saunders 1997, 265) Strategisesti eritasoisissa toimittajasuhteissa toimittajilta vaadittavat ominaisuudet vaihtelevat siis pitkälti suhteen luonteen mukaisesti. Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyyseissa tuotteet luokiteltiin neljään kategoriaan; volyymituotteet, strategiset tuotteet, pullonkaulatuotteet ja rutiinituotteet. Näiden neljän strategisen tuotekategorian toimittajanvalintakriteerit poikkeavat toisistaan.

Kraljicin (1983) mukaan volyymituotteita hankittaessa toimittajamarkkinoilla on lukuisia toimittajia, jotka pystyvät toimittamaan kyseistä tuotetta, mutta tuotteen saatavuus tulee varmistaa sen taloudellisen merkityksen vuoksi. Näiden tuotteiden hankintavolyymit ovat suhteellisesti suuria verrattuna muihin hankintoihin, mutta niiden hankintakustannukset kattavat vain pienen osan hankintojen kokonaiskustannuksista. Hinta on avainroolissa tällaisten tuotteiden hankinnassa ja sillä on merkittävä vaikutus volyymituotteen hankinnan kokonaiskustannuksiin. (Gelderman & van Weele 2002; Kraljic 1983) Volyymituotteiden toimittajalta vaadittavat ominaisuudet liittyvät myös vahvasti toimittajan tuotantomahdollisuuksiin ja –kapasiteettiin sekä materiaalivirtojen hallintaan, logistisiin järjestelmiin ja pakkausmenetelmiin (Razmi & Keramati 2011). Ostavan osapuolen tulee varmistua sopimusten ja huolellisen arvioinnin kautta, että toimittaja on kykeneväinen

toimittamaan tuotetta tehokkaasti ilman toimituskatkoksia. Tässä voidaan hyödyntää muun muassa toimittajan aiemman historian tarkastelua toimitustehokkuuteen liittyen. Toimitusvarmuuden takaamiseksi myös toimittajan tuotantomahdollisuuksien ja –kapasiteetin tulee olla riittävällä tasolla. Toimittajalla tulee olla infrastruktuuri ja kyvykkyyttä toimittaa vaihtelevia määriä tuotetta, eikä suurienkaan volyymien valmistaminen saa olla este toimituksen suorittamiselle.

Strategisissa tuotteissa toimittajien saatavuus on rajallinen ja strategisia tuotteita on vaikea korvata muilla tuotteilla, niiden ainutlaatuisista ominaisuuksista johtuen. Strategisesti merkittävillä tuotteilla on sekä suuri taloudellinen merkitys että suuri hankintariski, johtuen juuri toimittajien rajallisuudesta ja tuotteen ominaisuuksista. Ostavan osapuolen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että toimittajan teknologia näyttelee merkittävää roolia toimittajia arvioitaessa. Edistynyt teknologia mahdollistaa tuotteen tuottamisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja laadukkaasti. Strateginen suhde rakentuu usein suhteellisesti pitkälle aikajaksolle, joten toimittajien tulevaisuuden teknologinen kehityskyky tulee myös huomioida arviointihetkellä (Tam & Tummala 2001). Myös toimittajan johtamis- ja organisointitaidot, historia, tuotantokalusto, maine sekä takuu- ja reklamaatiomenettelyt ovat avainroolissa. Hinta ei ole merkityksellinen strategisia tuotteita hankittaessa, sillä hankintavolyymit ovat pieniä ja tärkeintä ovat toimitettavien tuotteiden ominaisuudet sekä laatu.

Pullonkaulatuotteet ovat ostavan osapuolen kannalta kaikkein hankalimpia hankittavia, sillä niitä on vaikea korvata muilla tuotteilla ja niille on olemassa niukasti toimittajia, johtuen niiden ainutlaatuisista ominaisuuksista. Tämä johtaa tilanteeseen, missä tuotteen taloudellinen merkitys ostajalle on alhainen, mutta sen hankintaan liittyy huomattavan suuria riskejä. Samalla valtasuhteet jakautuvat siten, että toimittajalla on kohtuuttoman paljon valtaa toimittajasuhteessa. Pullonkaulatuotteita hankittaessa yritykset painottavat eniten tuotteen saatavuuden varmistamista, joten toimittajan toimitusvarmuus on avainroolissa. Lisäksi tärkeitä kriteereitä toimittajia valittaessa ovat toimittajan hyödyntämä teknologia, tietämys ja ammattitaito sekä resurssit tuotteen valmistamiseen ja toimittamiseen häiriöttä.

Kuten on käynyt ilmi, toimittajavalinnan kriteerit ovat vahvasti riippuvaisia hankittavien tuotteiden strategisesta merkityksestä, jota voidaan arvioida tuotteiden hankintariskin ja tulosvaikutuksen pohjalta. Mitä suurempi on tuotteen hankintariski ja tulosvaikutus, sitä merkittävämpi tuote on yrityksen strategiselta kannalta tarkasteltuna. Tällöin voidaan todeta

pidempiaikaisten ja tulevaisuuteen suuntautuvien toimittajanvalintakriteereiden olevan tärkeässä roolissa. Myös tuotteen laatuun vaikuttavat tekijät, kuten toimittajan teknologia sekä tutkimus- ja kehitystyö ovat merkityksellisiä. Jos tuote on puolestaan hankintariskiltään ja tulosvaikutukseltaan alhainen, on sen strateginen merkitys myös suhteellisen pieni. Tällöin prosessien tehokkuus ja sen taustalla olevat tekijät, kuten logistiikka ja toimitusvarmuus ovat avainroolissa toimittajayhteistyössä. Volyymituotteiden taloudellinen merkitys on yritykselle suuri, eikä niiden hankintaan liity suuria riskejä. Tällöin hinta nousee tärkeään asemaan ja kustannusten johtaminen omaa ostovoimaa hyödyntäen on avainroolissa kokonaiskustannusten minimoimiseksi. Pullonkaulatuotteet ovat ongelmallisia niiden suuren hankintariskin, mutta pienen tulosvaikutuksen vuoksi. Näiden tuotteiden toimittajilta vaaditaan vahvaa toimitusvarmuutta ja sitoutumista yhteistyöhön tuotteiden saatavuuden varmistamiseksi. Toimittajia arvioitaessa tulee aina huomioida tuotteen strateginen merkitys ja suhteuttaa se toimittajanvalintaprosessin eri vaiheissa käytettäviin arviointi- ja valintakriteereihin.

### **3. TOIMITTAJAVALINNAN KRITTEERIT TAPAUSYRITYKSESSÄ**

Tässä kappaleessa esitetään tutkielman empiirinen osuus, mikä pohjautuu tapausyrityksestä haastatteluin kerättyyn aineistoon. Empiirisessä osiossa esitellään aluksi, kuinka tutkimusaineisto on kerätty, minkä jälkeen tehdään katsaus tapausyrityksen liiketoimintaan, jotta lukija ymmärtää selkeästi, mihin yrityksen liiketoiminta perustuu. Tutkimusaineiston purkuun keskitytään luvussa 3.3. Aineiston purku etenee siten, että aluksi luodaan kuvaus tapausyrityksen toimittajanvalintaprosessista, minkä jälkeen tarkastellaan Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysin pohjalta toimittajien strategista jakautumista tapausyrityksessä. Viimeisenä perehdytään yrityksen käyttämiin toimittajanvalintakriteereihin yleisesti, ja eritasoisissa toimittajasuhteissa.

#### **3.1 Aineiston keräys**

Empiirisen osuuden aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole etukäteen annettu, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 2000). Haastatteluita varten oli laadittu kysymyslomake, jonka sisältämät kysymykset esitettiin haastateltaville. Kysymyslomake löytyy tutkielman liitteistä. Kysymyslomake ohjasi haastatteluiden kulkua, mutta haastattelijä johdatteli joitakin kysymyksiä, jotta haastateltavat ymmärsivät kysymysten sisällön oikein. Haastatteluissa pyrittiin kuitenkin olemaan vaikuttamatta haastateltavien vastausten sisältöön, mahdollisimman luotettavan aineiston aikaansaamiseksi. Haastattelut suoritettiin kahdelle tapausyrityksessä työskentelevälle henkilölle ja ne nauhoitettiin myöhempää aineiston purkua varten.

Haastateltavien valinnan perustana oli heidän tietämys ja käytännön kokemus yrityksen toimitusketjusta ja toimittajavalinnasta. Ensimmäinen haastateltava oli tapausyrityksen asiakaspalvelupäällikkö. Hän vastaa yrityksen tilausten käsittelystä sekä tavaravirroista, reskontrasta ja päivittäisestä yhteydenpidosta toimittajiin. Toinen haastateltava oli yrityksen hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja. Hän myös omistaa tapausyrityksen omistavan emoyhtiön. Hänellä on pitkä kokemus johtotehtävistä erilaisissa yrityksissä, jotka toimivat tutkittavalla toimialalla. Haastattelut suoritettiin tapausyrityksen toimitiloissa. Haastattelutila oli rauhallinen ja soveltui hyvin kahdenkeskeisen haastattelun suorittamiseen ilman

häiriötekijöitä. Nauhoitetut haastattelut purettiin jälkeinpäin ja niiden sisältö muodostaa perustan tutkielman empiiriselle osuudelle.

### **3.2 Tapausyritys**

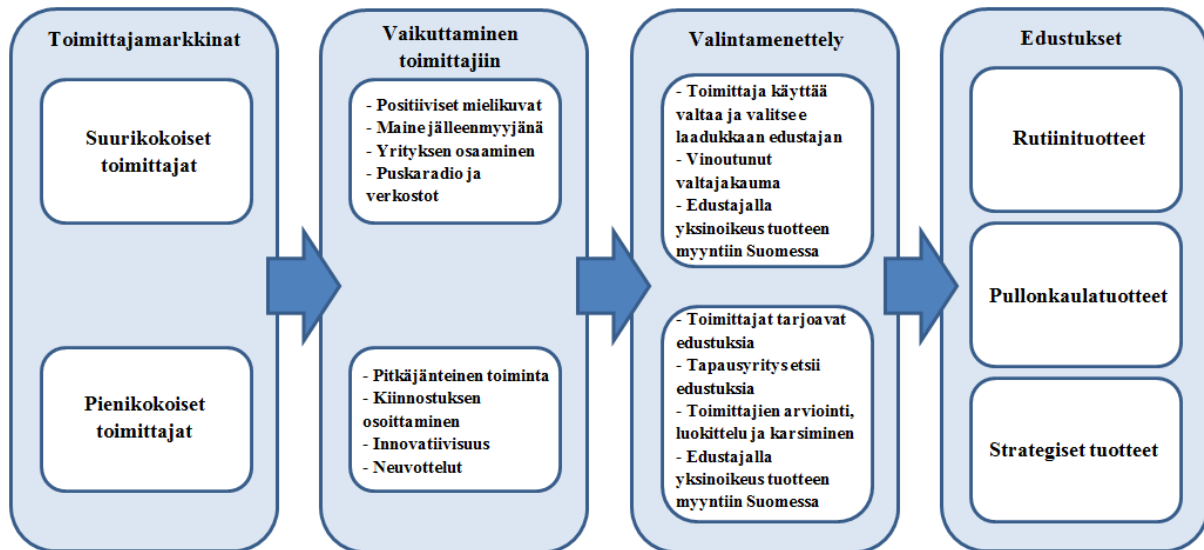
Tutkielman empiirisessä osuudessa tutkittava tapausyritys toimii toimialalla, jonka toimialaluokitus (TOL2008) on Z46462 Laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden tukkukauppa. Yritys maahantuo ja tukkukauppaa yksityisen ja julkisen sairaanhoidon tarpeisiin laadukkaita sairaalalaitteita ja instrumentteja. Yrityksen tavoite on, että tuotteita varastoidaan mahdollisimman vähän heidän omaan varastoonsa, sillä monet tuotteet ovat erittäin arvokkaita. Yrityksen edustukset tulevat pääosin Euroopasta, kuten Saksasta, Britannian ja Tanskasta, mutta se tuo myös Yhdysvalloista joitakin tuotteita. Yritys pyrkii kilpailemaan laadulla, joten uusien edustusten laadukas hankinta on erittäin kriittisessä roolissa sen toiminnassa. Tämän vuoksi yritys soveltuu tutkielman tapausyritykseksi hyvin. Sen lisäksi, että tapausyrityksen kilpailuetu syntyy laadun kautta, sitä täydentää pyrkimys erinomaiseen asiakaspalveluun. Toimitusjohtajan mukaan kilpailuetua luovien tekijöiden taustalla ovat muun muassa pitkä tuntemus alalta, koulutuksen kautta saatu ammattitaito ja asiantuntemus, asiakastuntemus sekä se, että avainasiakkaat tuntevat yrityksen ja sen työntekijät hyvin.

Tapausyrityksessä työskentelee tällä hetkellä viisi vakituista työntekijää, jotka ovat toimitusjohtaja, asiakaspalvelupäällikkö, sekä kolme alueellista myyntiedustajaa eri puolilla Suomea. Yrityksen liikevaihto on noin kaksi miljoonaa euroa ja yritys on perustettu alun perin vuonna 2001. Vuonna 2007 yritys fuusioitui ja siitä asti toiminta on jatkunut nykyisessä muodossaan, jossa yksityisomistuksessa oleva emoyhtiö omistaa tapausyrityksen sataprosenttisesti.

### **3.3 Tapausyrityksen toimittajavalinta**

Tapausyrityksen toimittajanvalintaprosessi eroaa huomattavasti kirjallisuuden esittämistä viitteellisistä prosessikuvauksista. Toimittajanvalintaa ei voida pitää tapausyrityksessä selkeänä kaavamaisena prosessina, vaan toimitusjohtajan sanoin ”toimittajienvalinta on enemmän verkostonomainen tapahtumien sarja kuin prosessi”. Tapausyrityksessä ei siis ole selkeää kaavamaista tapaa sille, miten toimittajanvalinta järjestetään, vaan se rakentuu yrityksen markkinatuntemuksen ja alan verkostoissa luotujen suhteiden kautta.

Tapausyrityksen toimittajanvalinnan kulkua ja siihen vaikuttavia tekijöitä on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Tapausyrityksen toimittajanvalinnan kulku ja siihen vaikuttavat tekijät

Tapausyrityksen toimittajat voidaan luokitella karkeasti kokonsa kautta suuriin ja pieniin toimittajiin. Suurilla toimittajilla tarkoitetaan kansainvälisiä suuryrityksiä ja pienillä toimittajilla pk-yrityksiä, joiden tuotteita tapausyritys edustaa Suomessa. Toimittajien koko määrittelee pitkälti sen, kuinka toimittajanvalinta etenee. Suuren toimittajan ollessa kyseessä, toimittajilla on valintaprosessissa erittäin suuri valta käytössään. Tällöin toimittajanvalinta etenee usein hyvin toimittajalähtöisesti. Tämä tarkoittaa, että toimittaja käyttää valtaansa ja tarjoaa edustusta mieleiselleen ja parhaimmaksi katsomalleen jälleenmyyjälle, joka joko tarttuu edustukseen tai hylkää tarjouksen. Tapausyrityksen toimitusjohtajan mukaan jälleenmyyjä pystyy vaikuttamaan valintoihin epäsuorasti. ”Yritys pyrkii vaikuttamaan suuriin toimittajiin antamalla itsestään toimintansa ja viestintänsä kautta positiivisia mielikuvia toimittajalle”. Toimitusjohtajan mukaan oman yrityksen maine ja ammattitaidon kautta tuleva arvostus markkinoilla ovat avainasemassa, kun neuvotellaan toimittajasopimuksista suurten toimittajien kanssa.

Pienempien toimittajien kanssa toimittaessa toimittajanvalinta muistuttaa enemmän prosessinomaista tapahtumasarjaa. Pienet toimittajat etsivät aktiivisesti jälleenmyyjä tuotteilleen ja ottavat usein yhteyttä hyvinä pitämiinsä ja innovatiivisiin jälleenmyyjäisiin, jotka ovat toiminnallaan osoittaneet kyvykkyytensä. Jälleen on erittäin tärkeää rakentaa yritykselle

positiivinen maine, sillä se kasvattaa huomattavasti tarjolla olevien toimittajien joukkoa. Tutkimusaineiston perusteella voidaan hyvin todeta, että kaikkein merkittävin tekijä hyvien toimittajien saamiseksi on siis jälleenmyyjäyrytyksen pitkäjänteinen sekä ammattitaitoinen ja laadukas toiminta. Myöskään alan verkostoissa luotuja suhteita ei pidä väheksyä, sillä puskaradio on tehokas viestinnän keino. Tapausyrityksen toimitusjohtaja mainitsee, että monesti heitä laadukkaana jälleenmyyjänä pitävät toimittajat suosittelevat yritystä myös muille toimittajille, ja tätä kautta tietoisuus yrityksestä leviää alan verkostoissa.

Vaikkakin suuret ja kansainvälisillä markkinoilla toimivat toimittajat ovat haluttuja tapausyrityksessä, ei niitäkään tule lähtökohtaisesti haalia jos niiden tuotteet eivät sovi yrityksen tuotesegmentteihin. Suuriakin toimittajia tulee arvioida ja karsia huolellisesti, ennen kuin niiden kanssa lähdetään neuvottelemaan toimittajasopimuksista. Pienempien toimittajien valintamenettely on toimitusjohtajan mukaan ”suppilomainen prosessi”, jonka lähtötilanteessa on tarjolla suuri määrä potentiaalisia toimittajia. Tässä vaiheessa mukana on toimittajia, joiden valmistamat tuotteet saattaisivat sopia tapausyrityksen tuotesegmentteihin.

Toimittajat ovat usein kontaktissa tapausyritykseen ja tapausyritys on kontaktissa toimittajiin, saadakseen niistä lisätietoa ja neuvotellakseen niiden valmistamien tuotteiden soveltuvuudesta yrityksen tuotevalikoimaan. Toimitusjohtajan mukaan toimittajat suodattuvat niin sanotussa ”suppilossa” ja niistä suurin osa putoaa pois neuvotteluista. Tapausyrityksen parhaana pitämät ja parhaiten sen tuotevalikoimaan sopivat toimittajat pysyvät mukana.

Mitä suuremmaksi tapausyritys on kasvanut, sen tarkemmin se on alkanut arvioida toimittajien soveltuvuutta tuotesegmentteihin sekä toimittajien tarjoamien tuotteiden potentiaalia Suomen markkinoilla. Lisäksi on tärkeää arvioida molempien osapuolien resursseja menestyä toimittajayhteistyössä. Toimittajien arviointi on valintaprosessissa monimuotoista, ja se pohjautuu moniin eri havainnoinnin keinoihin, kuten silmämääräiseen havainnointiin, puskaradioon ja taloudellisiin arvioihin. Lopulta valintaprosessista suodattuu läpi harvoja yrityksen toimintaan soveltuvia tuotteita ja toimittajia, jotka jakautuvat molempien haastateltavien mielestä pelkästään kolmeen Kraljicin (1983) portfolion kategoriaan. Heidän mukaansa yrityksen tuotevalikoimassa ei ole lainkaan volyymituotteita, vaan molemmat haastateltavat kategorisoivat tuotteet kolmeen kategoriaan niiden hankintariskin ja taloudellisen merkittävyyden perusteella; rutiinituotteisiin, pullonkaulatuotteisiin ja strategisiin tuotteisiin. Sekä toimittajavalinnan kriteereitä että toimittajien luokittelua käsitellään lisää seuraavissa luvuissa.

Tapausyrityksen toimitusjohtajan mukaan yritykselle on tärkeintä ylläpitää olemassa olevia toimittajasuhteitaan, mutta yritys etsii kuitenkin jatkuvasti uusia potentiaalisia toimittajia, ylläpitääkseen ja kasvattaakseen markkina-asemaansa. Lisäksi toimitusjohtaja mainitsee, että ”vanhojen toimittajasuhteiden ylläpitäminen on huomattavasti edullisempaa kuin uusien hankkiminen, joten niistä kannattaa pitää tiukasti kiinni”. Yritys etsii kansainvälisillä markkinoilla toimivia toimittajia, joiden tuotteet ovat laadukkaita ja tunnettuja. Vaihtoehtoisesti yritys myös kartoittaa tuotteita ja edustuksia, joilla on suurta tulevaisuuden potentiaalia. Tapausyrityksen asiakaspalvelupäällikkö mainitsee haastattelussa, että ”yritys etsii jatkuvasti tuotevalikoimaansa täydentäviä tuotteita, mutta myös joissain tapauksissa olemassa olevia toimittajia korvaavia toimittajia”. Hänen mukaansa asiakas määrää heidän yrityksessä kysynnällään, millaisia toimittajia yrityksen tulisi tulevaisuudessa etsiä. Myyntikentältä myyntiedustajien kautta tulevat viestit ovat yritykselle tärkeä informaationlähde. Laajentuakseen yrityksen tulee myös kartoittaa tuotteita, jotka eivät pelkästään laajenna olemassa olevien tuotesegmenttien valikoimaa, vaan luovat uusia ja toimivia tuotesegmenttejä.

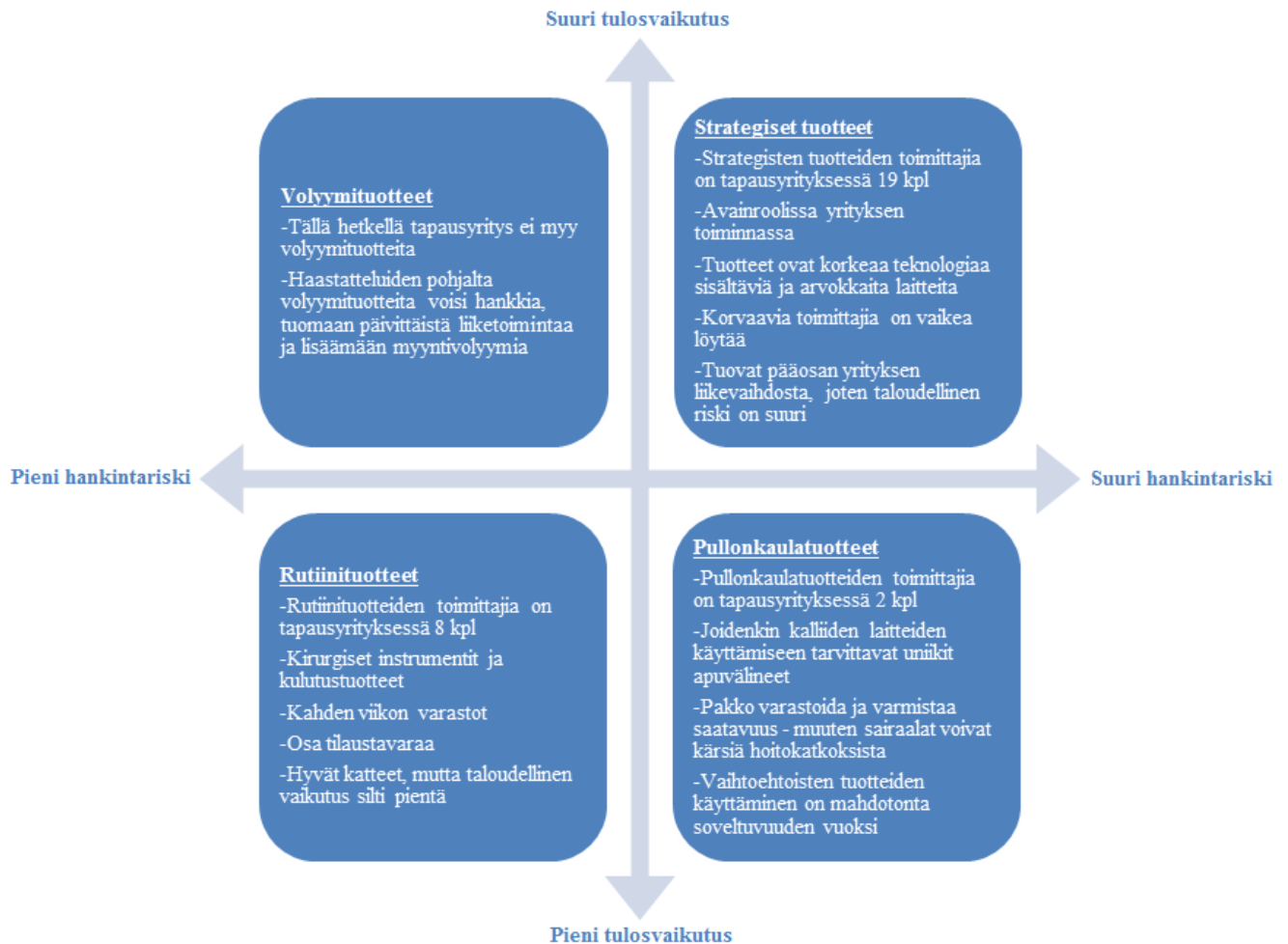
Tapausyrityksen ja sen kaltaisten muiden yritysten toiminnalle ominaista on, että tuotteiden tulee soveltua Suomen markkinoille. Toimitusjohtajan kertoi haastattelussa tämän tarkoittavan, että tuotteiden tulee olla suomalaisten käypä hoito –suositusten mukaisia. Käypä hoito –suositukset määrittävät, millaisia hoitomuotoja suomalainen sairaanhoito saa käyttää (Käypä hoito 2013). Toimitusjohtajan mukaan ”on tärkeää, että tuotteet mahdollistavat sellaisia hoitomuotoja, joita suomalaisissa sairaanhoidon organisaatioissa saa käyttää ja ollaan valmiita käyttämään”. Yrityksen hankinnoista vastaavan asiakaspalvelupäällikön mukaan, ”olisi myös hyvä saada lisää toimittajia laadukkaille kulutustarvikkeille, jotka tuovat päivittäistä liiketoimintaa ja lisäävät volyymia”. Hänen mukaansa tällaisilla tuotteilla pystyttäisiin laajentamaan joidenkin kalliimpien strategisten tuotteiden ominaisuuksia, myymällä kulutustarvikkeita strategista ydintuotetta laajentavana osana. Volyymituotteilla yritys pystyisi mahdollisesti nostamaan palvelutasoaan ja lisäämään päivittäistä myyntiään.

### **3.3.1 Toimittajien jakautuminen strategisella tasolla**

Tapausyrityksen toimittajarekisterissä on tällä hetkellä noin 60 toimittajaa, joista noin puolet on aktiivisia. Aktiivisella toimittajalla tarkoitetaan, että se toimittaa tapausyritykselle tavaraa vähintään kerran vuodessa. Aktiivisista toimittajista noin 10–15:ltä tilataan tavaraa viikoittain



ja näiden yritysten toimittamalle tavaralle on tapausyrityksellä noin kahden viikon varasto. Varastot kattavat pääasiassa kulutustuotteiksi luokiteltuja rutiinituotteita, kuten erilaisissa laitteissa käytettäviä katetreja sekä neulanohjaimia. Tapausyrityksessä suoritettujen haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että yrityksen toimittajat jakautuvat vain kolmeen Kraljicin (1983) potfolion kategoriaan. Yrityksen toimittajat on luokiteltu haastatteluiden pohjalta kuvassa 5.



Kuva 5. Toimittajien luokittelu tapausyrityksessä

Tapausyrityksen hankkimat tuotteet ja niiden toimittajat jakautuvat siten, että kulutustavaraa toimittavia rutiinitoimittajia on kahdeksan kappaletta, pullonkaulatuotteiden toimittajia on kaksi kappaletta ja taloudellisesti erittäin merkittävien strategisten tuotteiden toimittajia on 19 kappaletta. Kuten on jo mainittu, volyymitoimittajia ei tapausyrityksellä tällä hetkellä ole lainkaan. Rutiinituotteet ovat pääasiassa leikkaussalikäyttöön tarkoitettuja kirurgisia instrumentteja ja erilaisia jokapäiväisiä kulutustarvikkeita. Rutiinituotteiden toimittajien tuotevalikoima on erittäin laaja, mutta tärkeimpiä tuotteita varastoidaan tapausyrityksen omaan

varastoon noin kahden viikon tarpeisiin. Rutiinituotteiden toimittajiin lukeutuvat lisäksi muun muassa tietyissä laitteissa käytettävien katetrien ja neulanohjainten toimittajat. Tuotteilla on erittäin hyvät katteet, mutta niiden myyntihinnat ovat suhteessa niin alhaisia, että niiden lopullinen taloudellinen vaikutus jää pieneksi. Näitä tuotteita on myös markkinoilla paljon tarjolla, joten niiden hankintariskit eivät ole kovinkaan suuria.

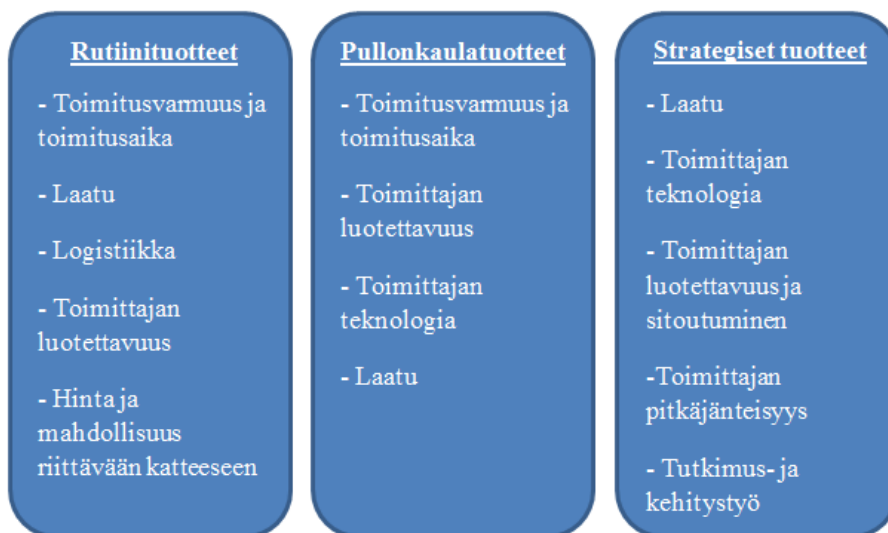
Pullonkaulatuotteita ovat sellaiset kulutushyödykkeet, joiden saatavuus mahdollistaa tiettyjen sairaaloihin myytyjen teknisesti monimutkaisten ja kalliiden laitteiden käytön. Pullonkaulatuotteiden toimittajia on tapausyrityksellä kaksi kappaletta. Tuotteet on luokiteltu pullonkaulatuotteiksi sen vuoksi, että vaihtoehtoisten tuotteiden käyttö on käytännössä mahdotonta lyhyellä ajalla. Tämä johtuu siitä, että ne on suunniteltu juuri kyseisiin laitteisiin yhteensopiviksi, eivätkä laitteiden toimittajat salli muiden tuotteiden käyttöä laitteidensa kanssa. Pullonkaulatuotteiden taloudellinen merkitys on tapausyritykselle lähes mitätön, mutta niiden saatavuus on varmistettava. Jos näitä kulutushyödykkeitä ei ole jostain syystä saatavilla, aiheutuu laitteita käyttävissä sairaaloissa hoitokatkoksia, mikä voi johtaa hankaliin tilanteisiin sairaalahoidon varmistamisen kannalta. Asiakaspalvelupäällikkö mainitsi haastattelussa, että ”tapausyritys pyrkii varmistamaan pullonkaulatuotteiden saatavuuden varastoimalla niitä riittävän määrän toimituskatkoksien seurausten ehkäisemiseksi”.

Strategiset tuotteet muodostavat tapausyrityksessä liiketoiminnan ydinrungon. Strategisten tuotteiden toimittajia on yrityksellä 19 kappaletta. Strategiset tuotteet ovat teknologialtaan erittäin monimutkaisia ja kehittyneitä laitteita, kuten ultraäänilaitteita, laserkirurgialaitteita, sähkökirurgia- ja kivunhoitolaitteita sekä robotteja. Pääosa yrityksen liikevaihdosta syntyy strategisten tuotteiden myynnistä. Tuotteiden uniikkien ominaisuuksien vuoksi, vaihtoehtoisia toimittajia on harvassa, mutta yritys pyrkii jatkuvasti kartoittamaan niitä. Toimitusjohtajan mukaan vaihtoehtoisen toimittajan saaminen tietyn tuotesegmentin päätuotteen rinnalle pienentää hankintariskiä. ”Jos päätoiminen toimittaja menetetään, pystytään vaihtoehtoisella toimittajalla korvaamaan sen jättämä aukko nopeammin kuin etsimällä täysin uusi toimittaja”.

### **3.3.2 Toimittajavalinnan kriteerit tapausyrityksessä**

Tapausyritys kilpailee Suomen markkinoilla laadulla ja sen missio on tarjota asiakkaille ammattitaitoista ja asiakaslähtöistä palvelua sekä laadukkaita tuotteita. Yrityksen toimittajavalinnassa laadulliset kriteerit nousevat tärkeimpään rooliin. Yrityksellä ei ole käytössään mittareita tai toimittajavalinnan kriteereitä painottavia menetelmiä. Toimitusjohtajan

sanoin, ”toimittajia arvioidaan pääasiassa oman kokemuksen, asiantuntemuksen ja havainnoinnin kautta”. Toimittajavalinnasta vastaa yrityksen toimitusjohtaja, joten tämän luvun sisältö pohjautuu pääosin hänen lausuntoihinsa. Merkittävimmi kriteereiksi tapausyrityksen toimittajavalinnassa nousivat haastatteluiden pohjalta laatu, tuotteiden tunnettuus ja maine, toimittajan luotettavuus, tuotteiden alkuperä, tasalaatuisuus, toimitusvarmuus ja -aika, toimittajan logistinen järjestelmä, tutkimus- ja kehitystyö, toimittajan koko, korjauspalvelut, toimittajan teknologia sekä tuotteiden lääketieteellinen referenssi. Toimitusjohtajan ja asiakaspalvelupäällikön haastatteluissa kävi ilmi, että kvantitatiivisista kriteereistä tunnustetaan hinta, mutta sen merkitys ei ole yhtä suuri kuin laadullisten kriteereiden. Kuvasta 6 ilmenee, kuinka valintakriteerit painottuvat tapausyrityksen eritasoisissa toimittajasuhteissa.



Kuva 6. Merkittävimmät toimittajanvalintakriteerit tapausyrityksen eritasoisissa toimittajasuhteissa

Laatu käsittää tapausyrityksen liiketoiminnassa tuotteen ulkoiset ja tekniset ominaisuudet, toimivuuden ja tasalaatuisuuden. Tapausyrityksen liiketoiminnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että se pystyy toimittamaan asiakkailleen teknisesti edistyksellisiä tuotteita. Tuotteen tekniset ominaisuudet laajentavat sen käyttömahdollisuuksia ja ulkoiset ominaisuudet, kuten koko ja ulkonäkö edistävät osaltaan myyntiä. Tasalaatuisuus on tärkeää, kun asiakkaalle luvataan laadukkaita tuotteita. Reklamaatioiden määrä pyritään minimoimaan ja toimitusjohtajan haastattelussa kävi ilmi, että ”jos asiakkaat reklamoivat jostakin tuotteesta, se aiheuttaa välittömiä toimia tapausyrityksen ja toimittajan välillä”. Toimitusjohtajan mukaan asiakaspalaute on erittäin tärkeässä roolissa asiakastytyväisyyden mittaamisessa. Heikko

asiakaspalaute tai useat reklamaatiot johtavat neuvotteluihin toimittajien kanssa tai vaihtoehtoisesti pahimmassa tapauksessa toimittajayhteistyön päättämiseen. Reklamaatioiden yhteydessä esiin nousi toimittajan tarjoamat korjauspalvelut. Toimitusjohtajan mukaan toimittajalla tulee olla infrastruktuuri tuotteidensa korjaamiseen, sillä Suomesta on usein vaikea löytää asiantuntevaa korjauspalvelua monimutkaisille tuotteille.

Toimittajan käyttämä teknologia sekä toimittajan tekemä tutkimus- ja kehitystyö vaikuttavat merkittävästi tuotteiden laatuun ja siten tuotteiden ja tapausyrityksen kilpailukykyyn Suomen markkinoilla. Tutkimus- ja kehitystyön kautta syntyy uusia innovaatioita, mitkä luovat kilpailuetua tapausyritykselle. Lisäksi tuotteiden lääketieteellinen referenssi liittyy tutkimus- ja kehitystyön laajuuteen. Tuotteiden tulee olla osoitettu lääketieteellisesti toimiviksi ja niiden toimivuus hoitomuotona täytyy olla tieteellisesti todistettu, jotta tapausyritys kelpuuttaa ne tuotevalikoimaansa. Pelkkä kliininen tutkimus ei siis riitä osoittamaan tuotteiden toimivuutta, vaan niiden taustalla on usein pitkäaikaista tieteellistä tutkimustyötä. Tutkimus tekee tuotteista tunnettuja maailmanlaajuisesti ja kasvattaa niiden mainetta markkinoilla.

Toimittajayrityksen luotettavuus mainittiin haastatteluissa tärkeäksi tekijäksi toimittajaa valittaessa. Toimittajan luotettavuus ja tapausyrityksen usko yhteistyön jatkumisesta ja pitkäaikaisuudesta nähtiin tärkeiksi, sillä kuten toimitusjohtajan haastattelussa kävi ilmi ”erityisesti suurten yritysten kanssa toimittaessa on aina riski, että yritys tulee itse Suomen markkinoille käyttämättä välikäsiä lainkaan”. Pienten yritysten kohdalla riski on puolestaan siinä, että tuote ei ole vielä täysin valmis, kun yhteistyöhön ryhdytään. Toimittaja saattaa tällöin käyttää tapausyritystä hyödykseen tuotteensa tuotteistamisessa, markkinoinnissa ja valmiiksi saattamisessa. Täten myös toimittajan koko vaikuttaa toimittajavalintaan ja toimittajan luotettavuutta pyritäänkin arvioimaan tarkasti havainnoinnin ja verkostojen kautta. Toimittajasopimukset ovat tärkeässä roolissa yhteistyöhön ryhdyttäessä ja tapausyrityksen tulee varmistaa sopimusten kautta edustus oikeus tietyille aikavälille. Toimitusjohtajan haastattelussa kävi ilmi, että suuret yritykset sanelevat valitettavan usein sopimusten sisällön ja jopa sen, mitkä toimet ovat jälleenmyyjältä sallittuja tai kiellettyjä. Pienten yritysten kanssa pystytään usein neuvottelemaan ehdoista tarkemmin ja vuorovaikutteisemmin.

Yhtenä merkittävänä ominaisuutena toimittajan arvioinnissa nousi haastatteluissa esiin toimitusvarmuus ja -aika sekä toimittajan logistinen järjestelmä. Toimitusvarmuus ja toimittamiseen kuluva aika katsottiin tärkeiksi sairaalatoiminnan kriittisyyden vuoksi.

Loppukäyttäjän eli asiakkaan tulee pystyä luottamaan, että se saa tilaamansa tuotteen oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Tässä yhteydessä nousi esiin myös toimittajan logistisen järjestelmän merkitys. Se vaikuttaa sekä toimitusvarmuuteen että –aikaan, mutta myös tuotteiden pakkaamiseen. Pakkaamisen tulee olla erityisen huolellista herkkien ja arvokkaiden laitteiden ja instrumenttien kuljetuksessa.

Kuten on jo mainittu, yritys kilpailee laadulla, mutta silti hinta nousi esiin yhtenä kriteerinä toimittajavalinnassa. Taustalla on toimitusjohtajan mukaan se, että julkisen sektorin sairaalahankinnoissa hinnan merkitys on kasvamassa erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina. Hinnan merkitys tarjouksia arvioitaessa on julkisen sairaanhoidon organisaatioissa noin 50 - 70 % ja samalla laadulle annetaan painoarvoa vain 30 %. Tietyt laatuvaatimukset tulee kuitenkin täyttää hintaan katsomatta. Toimitusjohtajan mukaan laatu painaakin hintaa enemmän, mitä erikoistuneemman lääketieteen sektorin käyttöön tuotteita myydään. Yksityisen sairaanhoidon hankinnoissa ei esiinny tällaista painotusta yhtä selkeänä, vaan hankintapäätökset tehdään niiden sen hetkisen maksuvalmiuden pohjalta. Tapausyritys on keskittänyt toimintansa juuri erikoissairanhoidon sektoreihin, minkä vuoksi laatu painaa vaakakupissa paljon.

## 4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään yhteenveto tutkielman edetessä ilmenneistä merkittävimmistä seikoista ja vastataan tutkimuksen alussa esitettyyn päätutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Lisäksi kappaleessa esitetään tutkielman tulokset ja johtopäätökset. Johtopäätösten ja tutkielman tulosten pohjalta esitetään kehitysehdotuksia tapausyrityksen toimittajanvalintaan. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia tutkittuun ilmiöön liittyen.

### 4.1 Tutkimusongelmat ja tutkielman tulokset

Tutkielman tavoitteena oli vastata alussa esitettyihin tutkimusongelmiin. Päätutkimusongelmana oli ”Mitkä ovat toimittajavalinnan kriteerit laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden maahantuontia ja tukkukauppaa harjoittavassa yrityksessä?”. Alatutkimusongelmina olivat ”Mitkä tekijät vaikuttavat valintakriteereiden luonteeseen ja miten eri kriteerejä arvostetaan?”, ”Miten avaintoimittajan ja rutiinitoimittajan valintakriteerit poikkeavat toisistaan?” sekä ”Miten tapausyritys voisi kehittää toimittajanvalintaansa tulevaisuudessa?”.

Tutkimusongelmia lähestyttiin teorian ja tutkimusaineiston pohjalta luodun empiriaosuuden kautta. Empiriaosuus toteutettiin tapaustutkimuksena ja toimittajavalintaprosessia, toimittajien luokittelua sekä toimittajanvalintakriteereitä tarkasteltiin tapausyrityksen näkökulmasta. Päätutkimusongelmaan vastattiin luvussa 3.3.2. Toimittajavalinnassa sovellettavat kriteerit olivat tapausyrityksessä selkeästi kvalitatiivisia. Kvantitatiivisista kriteereistä esiin nousi tuotteiden hinta, mutta sen ei katsottu olevan kovin merkittävässä roolissa, yrityksen kilpailuedun perustuessa laatuun. Tapausyrityksen toimitusjohtajan haastattelun pohjalta merkittävimpiä kriteereitä yrityksen toimittajanvalinnassa olivat laatu, tuotteiden tunnettuus ja maine, toimittajan luotettavuus, tuotteiden alkuperä, tasalaatuisuus, toimitusvarmuus ja -aika, toimittajan logistinen järjestelmä, tutkimus- ja kehitystyö, toimittajan koko, korjauspalvelut, toimittajan teknologia sekä tuotteiden lääketieteellinen referenssi. Näistä kriteereistä esiin nousivat erityisesti laatu, toimitusvarmuus ja -aika, toimittajan teknologia sekä tutkimus- ja kehitystyö. Tärkeiksi tunnistetut kriteerit olivat osin yhteneväisiä kirjallisuudessa aiemmin tunnistettujen kriteerien kanssa, mutta joitakin toimialalle spesifejä kriteereitä ilmeni tutkielmassa.

Toimittajanvalintakriteerit jakautuivat hieman vaihdellen sen mukaan, mikä hankittavan tuotteen strateginen merkitys on tapausyritykselle. Strategista merkitystä tarkasteltiin Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysin pohjalta, perustuen tuotteen tulosvaikutukseen ja tuotteen hankintariskiin. Ensimmäiseen ja toiseen alaongelmaan löydettiin vastaus toimittajien luokittelun ja kriteereiden yhdistämisen kautta, luvuissa 3.3.1 ja 3.3.2. Ensimmäinen alaongelma oli ”Mitkä tekijät vaikuttavat valintakriteereiden luonteeseen ja miten eri kriteerejä arvostetaan?”. Valintakriteereiden luonteeseen voidaan todeta vaikuttavan hyvin pitkälti tuotteen luonne ja toimialalle ominaiset piirteet. Toimittajavalinnassa käytettävien kriteereiden taustalla olevat tekijät ilmenivät hyvin Kraljicin (1983) luokittelun kautta. Tuotteet jakautuivat tapausyrityksessä vain kolmeen kategoriaan, jotka olivat rutiinituotteet, pullonkaulatuotteet sekä strategiset tuotteet. Toimialalle ominaisia piirteitä, jotka vaikuttivat käytettävien kriteerien luonteeseen, olivat asiakkaiden eli sairaaloiden toiminnan kriittisyys, teknologian merkitys kilpailukyvyllä, yritysten väliset valtasuhteet toimittaessa suurten toimittajien kanssa sekä lääketieteellisen referenssin vaikutus tuotteiden menekkiin. Lisäksi toimialalle oli ominaista usein yksinedustusosoikeuksina toteutettavat toimittajasopimukset.

Toinen alaongelma oli ”Miten avaintoimittajan ja rutiinitoimittajan valintakriteerit poikkeavat toisistaan?”. Rutiinitoimittajaksi luokiteltiin tapausyrityksessä toimittaja, joka toimittaa kulutushyödykkeitä ja rutiinitoimittajia oli luokittelun pohjalta kahdeksan kappaletta. Kulutushyödykkeille on markkinoilla olemassa lukuisia toimittajia, joten niiden hankintariski on alhainen. Niiden katteet olivat tapausyrityksessä korkeat, mutta lopullinen tulosvaikutus jäi hyvin alhaiseksi. Tapausyrityksellä on rutiinituotteille noin kahden viikon varastot. Rutiinituotteiden osalta merkittävimmiksi toimittajanvalintakriteereiksi nousivat toimitusvarmuus ja -aika, laatu, toimittajan logistiikka, toimittajan luotettavuus sekä hinta, ja mahdollisuus asettaa kate riittävän korkeaksi. Avaintoimittajaksi käsitettiin tapausyrityksessä strateginen toimittaja, joita löytyi toimittajien luokittelun kautta 19 kappaletta. Strategisten toimittajien merkitys tapausyrityksen liiketoiminnalle oli hyvin merkittävä ja niiden menettäminen aiheuttaisi suuren loven yrityksen talouteen. Strategisia toimittajia valittaessa merkittävimmiksi kriteereiksi tunnistettiin laatu, toimittajan teknologia, toimittajan luotettavuus ja sitoutuminen pitkällä aikavälillä, sekä toimittajan tekemä tutkimus- ja kehitystyö. Pitkäjänteinen sitoutuminen kuvaa hyvin strategista toimittajasuhdetta, sillä Suomen sairaalalaitemarkkinoilla läpilyönnit eivät tapahdu hetkessä, vaan menestykseen vaaditaan maltillista ja pitkäjänteistä työtä.

Tutkimuksen kolmas alaongelma oli, ”Miten tapausyritys voisi kehittää toimittajanvalintaansa tulevaisuudessa?”. Tapausyritys on vielä melko pieni, eli noin kahden miljoonan euron liikevaihdolla toimiva yritys. Se vaikeuttaa toimittajien saamista ja vinouttaa valtasuhteita toimittajasuhteissa ja neuvotteluissa. Yritys on ollut jatkuvassa kasvussa ja sen liikevaihto on kasvanut vuosittain noin 20 %. Tapausyrityksen tulisi määrittää selkeä kasvustrategia viiden vuoden perspektiivillä, jotta sen toiminta olisi määrätietoista ja se pystyisi saavuttamaan neuvotteluvoimaa toimittajamarkkinoilla. Vinoutuneiden valtasuhteiden lieventämiseksi myös yrityksen markkinointi ja viestintä on tärkeässä roolissa. Tapausyrityksen tulisi vieraila aktiivisesti oman alansa messuilla eri puolilla maailmaa, saadakseen kontakteja potentiaalsiin toimittajiin. Tapausyritys voisi määrittää toimittajanvalintaprosessinsa hieman tarkemmin, sillä nyt valinta perustuu liikaa toimitusjohtajan tuntemuksiin ja näkemyksiin. Erityisesti hankintatarpeita voisi määrittää ja kartoittaa aktiivisemmin, jotta tiedettäisiin, millaisia tuotteita etsitään. Lisäksi yrityksen kasvaessa tulisi kehittää pieni joukko mittareita, joilla voidaan mitata muun muassa toimittajien laatua ja reklamaatioiden määrää sekä toimitusaikoja. Näin pystyttäisiin tehostamaan toimintaa, eikä toimittajien arviointi perustuisi pelkästään silmämääräisiin havaintoihin tai tuntemuksiin.

Haastatteluissakin esille nousseeseen volyymituotteiden puutteeseen tulisi vastata yrityksessä. Volyymituotteet ovat hankintariskiltään pieniä, mutta niillä saataisiin päivittäistä liiketoimintaa kasvatettua ja samalla niiden suuri tulosvaikutus vipuaisi yrityksen liikevaihtoa ylöspäin. Yrityksen toimittajaluokittelussa strategisia toimittajia oli yhteensä 19 kappaletta. Tämä on toimittajien kokonaismäärästä 66 %, mikä tarkoittaa, että toimittajan menettäminen yrityksen portfolioista merkitsee todennäköisesti jopa huomattavia negatiivisia taloudellisia seurauksia. Strategisille toimittajille tulisi etsiä entistä aktiivisemmin potentiaalisia substituutteja ja korvaavia toimittajia, jotta voidaan minimoida mahdollisen toimittajan menettämisen taloudelliset seuraukset.

## **4.2 Johtopäätökset**

Tutkielman teoriaosuudessa käsiteltiin toimittajanvalintaprosessia, toimittajien luokittelua sekä toimittajanvalintakriteerejä yleisesti ja eritasoisissa toimittajasuhteissa. Toimittajanvalintaprosessista pystyttiin kirjallisuuden pohjalta luomaan prosessikuvaus, joka kuvaa toimittajavalinnan kulkua yleisellä tasolla. Tapausyritystä tutkittaessa havaittiin, että prosessikuvausta on vaikeampi luoda pienemmästä yrityksestä, jonka toimittajavalinta



perustuu pitkälti toimialan verkostoissa luotuihin suhteisiin ja yrityksen markkinatuntemukseen. Tapausyrityksen toimittajavalintaa pystyttiin kuitenkin kuvaamaan kahdelta eri kannalta, jotka olivat suurten toimittajien ja pienten toimittajien valinta. Suurten toimittajien kohdalla havaittiin, että toimittajavalinta on itse asiassa hyvin toimittajalähtöistä ja toimittajilla on verrannollisesti erittäin suuri valta jo neuvotteluvaiheessa. Pienten toimittajien valinnasta havaittiin puolestaan, että yrityksen on enemmän mahdollista vaikuttaa toimittajiin ja arvioida niitä.

Toimittajien luokittelua tarkasteltiin tutkielman teoreettisessa osiossa Kraljicin (1983) ostosalkkuanalyysiin pohjautuen. Toimittajien luokittelusta pystyttiin luomaan selkeä malli, jonka mukaan luokitteluprosessi tapahtuu. Lisäksi kuvattiin luokittelun lopputuloksena saatava matriisi, jossa tuotteet on luokiteltu volyymituotteisiin, rutiinituotteisiin, pullonkaulatuotteisiin ja strategisiin tuotteisiin. Näiden tuotekategorioiden ominaisuuksia kuvattiin matriisissa. Empiirisessä osiossa tutkittiin tapausyrityksen toimittajien luokittelua. Haastatteluaineistosta saatiin selkeä kuva siitä, kuinka toimittajat jakautuvat tapausyrityksessä. Yrityksen erityinen toimiala ja erikoislääketieteen käyttöön myytävät tuotteet vaikuttavat tuotteiden kategorisointiin siten, että tapausyrityksessä tunnistettiin pelkästään kolme tuotekategoriaa; rutiinituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet.

Toimittajanvalintakriteereitä tarkasteltiin teoriaosiossa Dicksonin (1966) tutkimukseen pohjautuen, mutta myös muiden tutkijoiden näkemyksiä peilattiin Dicksonin tutkimustuloksiin. Valintakriteereistä keskityttiin pääasiassa laadullisiin kriteereihin, sillä tapausyrityksessä ne ovat avainroolissa toimittajia arvioitaessa. Myös toimittajasuhteen strategisen merkittävyyden vaikutusta toimittajavalinnassa käytettävien valintakriteereiden luonteeseen tarkasteltiin. Lisäksi avattiin eri strategisten tuotekategorioiden kannalta oleellisimpia kriteerejä ja niiden luonnetta. Empiirisessä osiossa tutkittiin tapausyrityksen toimittajanvalintakriteerejä ja havaittiin, että ne noudattavat hyvin pitkälti samaa linjaa aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkielmassa löydettiin kuitenkin tutkittavalle toimialalle ja tapausyritykselle ominaisia kriteerejä, jotka poikkeavat kirjallisuuden yleisestä linjasta.

Dicksonin (1966) mukaan merkittävimpiä toimittajanvalintakriteereitä olivat laatu, toimitusvarmuus, aikaisempi suorituskyky, takuu- ja reklamaatiomenettelyt, tuotantomahdollisuudet ja tuotantokapasiteetti, hinta, tekninen suorituskyky sekä taloudellinen tilanne. Tapausyrityksessä tunnistettiin myös nämä kriteerit, mutta sille ominaisia kriteerejä

olivat lisäksi tuotteiden tunnettuus ja maine, toimittajan luotettavuus, tuotteiden alkuperä, tasalaatuisuus, tuotteiden lääketieteellinen referenssi sekä tutkimus- ja kehitystyö. Nämä kriteerit kuvaavat hyvin tapausyrityksen toiminnalle kriittisiä tekijöitä. Tapausyritykselle ominaisista kriteereistä Dickson (1966) tunnisti tutkimuksessaan maineen ja epäsuorasti muiden kriteereiden kautta luotettavuuden ja tasalaatuisuuden. Myös Vokurka et al. (1996) tunnistivat tutkimuksessaan luotettavuuden tärkeäksi kriteeriksi toimittajia arvioitaessa. Tutkimus- ja kehitystyön merkitys ilmeni Dicksonin (1966) sekä Tamin ja Tummalan (2001) tutkimuksissa epäsuorasti muiden kriteerien kautta, mutta ei varsinaisesti omana kriteerinään yhdessäkään sovelletuista tutkimuksista. Tuotteiden alkuperää ei puolestaan tunnistettu tärkeimpien kriteerien joukkoon yhdessäkään tässä tutkielmassa sovelletuista tutkimuksista. Valintakriteereiden luonnetta tapausyrityksessä tarkasteltiin kolmen havaitun tuotekategorian näkökulmasta, ja jokaiselle tuotekategorialle pystyttiin tunnistamaan tiettyjä merkityksellisiä kriteerejä, jotka on esitetty tutkimustuloksien yhteydessä.

#### **4.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkielma on suoritettu tapaus tutkimuksena ja se tutkii ainoastaan yhtä laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden maahantuontia ja tukkukauppaa harjoittavaa yritystä. Jatkossa olisi mielenkiintoista nähdä laajemmalla otoksella suoritettu tutkimus samalta toimialalta. Tällöin voitaisiin vertailla tämän tutkielman tuloksia ja niiden yleistettävyyttä laajemman otoksen pohjalta tehtyyn tutkimukseen. Lisäksi jatkotutkimuksissa voisi ottaa huomioon myös kvantitatiiviset toimittajanvalintakriteerit, jotka oli tässä tutkielmassa rajattu tutkielman ulkopuolelle. Aiemmassa toimittajanvalintakriteereitä käsittelevässä tutkimuksessa on tutkittu laajalti erilaisten toimittajavalinnan kriteereiden painokertoimia ja niiden suhteuttamista lukuisten matemaattisten mallien kautta. Jatkotutkimuksena voisi tutkia, kuinka toimittajavalinnan kriteereitä painottavat mallit soveltuvat tässä tutkielmassa tutkitulle toimialalle ja kuinka laajalti menetelmät ovat käytössä kyseisellä toimialalla.

## LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009) Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 14, 2, 75-86.

Bharadwaj, N. (2004) Investigating the decision criteria used in electronic components procurement. *Industrial Marketing Management* 33, 317-323.

Cavinato, J.L., Kauffman R.G. (1999) *The purchasing handbook: a guide for the purchasing and supply professional*. 6. painos. New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.

Chaudhry, S.S., Forst, F.G. & Zydiak, J.L. (1993) Vendor selection with price breaks. *European Journal of Operational Research* 70, 52-66.

Cheng, E.W.L, Li, H., Love, P.E.D & Irani, Z. (2001) An e-business model to support supply chain activities in construction. *Logistics Information Management* 14, 1/2, 68-77.

De Boer, L. (1998) *Operations research in support of purchasing. Design of a toolbox for supplier selection*. Väitöskirja. Twente, University of Twente.

Dickson, G.W. (1966) An Analysis Of Vendor Selection Systems And Decisions. *Journal of Purchasing* 2, 5-17.

Dubois, A. & Pedersen, A.-C. (2002) Why Relationships Do Not Fit into Purchasing Portfolio Models – A Comparison Between the Portfolio and Industrial Network Approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 17, 4, 271-291.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Gelderman, C.J. & van Weele, A.J. (2002) Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study. *Journal of Supply Chain Management* 38, 2, 30-37.

Gelderman, C.J. & van Weele, A.J. (2003) Handling Measurement Issues and Strategic Directions in Kraljic's Purchasing Portfolio Model. *Journal of Purchasing and Supply Management* 38, 2, 30-37.

Gelderman, C.J. & van Weele, A.J. (2005) Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *Journal of Supply Chain Management* 41, 3, 19-28.

Ghodsypour, S.H. & O'Brien, C. (1998) A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *International Journal of Production Economics* 56, 57, 199-212.

Heege, F. (1981) Portfolio-Management in der Beschaffung. *Der Betriebswirtschaft, Sonderdruck*, 17-23.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Humphreys, P., Mak, K.L. & Yeung, C.M. (1998) A just-in-time evaluation strategy for international procurement. *Supply Chain Management: An International Journal* 3, 4, 175-186.

Karim, Md. R & Suzuki, K. (2005) Analysis of warranty claim data: a literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management* 22, 7, 667-686.

Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review* 61, 5, 109-117.

Liu, F.F. & Hai, H.L. (2005) The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier. *International Journal of Production Economics* 97, 3, 308-317.

Lysons K. & Farrington, B. (2006) Purchasing and supply chain management. 7. painos. Essex, Prentice Hall.

McNamee, P. (1984) Competitive Analysis Using Matrix Displays. *Long Range Planning* 17, 63-71.

Min, H. (1994) International Supplier Selection:: A Multi-attribute Utility Approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 24, 5, 24-33.

Motwani, J., Youssef, M., Kathawala, Y. & Futch, E. (1999) Supplier selection in developing countries: a model development. *Integrated Manufacturing Systems* 10, 3, 154-162.

Olsen, R.F. & Ellram, L.M. (1997) A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management* 26, 101-113.

Razmi, J. & Keramati, A. (2011) Minimizing the supplying cost of leverage items: A mathematical approach. *International Journal of Engineering, Transactions A: Basics* 24, 3, 259-273.

Sarkis, J. (2012) A boundaries and flows perspective of green supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 17, 2, 202-216.

Saunders, M. (1997) *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*. 2. painos. Harlow, Pearson Education Limited.

Şen, S. & Başligil, H. & Şen, C.G. & Baraçlı, H. (2008) A framework for defining both qualitative and quantitative supplier selection criteria considering the buyer-supplier integration strategies. *International Journal of Production Research* 46, 7, 1825-1845.

Tam, M.C.Y. & Tummala V.M.R. (2001) An application of the AHP in vendor selection of a telecommunication system. *OMEGA - The International Journal of Management Science* 29, 171-182.

Van Weele, A.J. (2002) *Purchasing and Supply Chain Management; Analysis, Planning and Practise*. 3. painos. London, Tomson Learning.

Verma, R., Pullman, M.E. (1998) An Analysis of the Supplier Selection Process. OMEGA - The International Journal of Management Science 26, 6, 739-750.

Vokurka, R.J., Choobineh, J. & Vadi, L. (1996) A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers. International Journal of Operations & Production Management 16, 12, 106-127

Wagner, S.M. & Johnson, J.L. (2004) Configuring and Managing Strategic Supplier Portfolios. Industrial Marketing Management 33, 8, 717-730.

### **VERKKOLÄHTEET:**

BusinessDictionary (2013) Product capacity. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2013]. Saatavilla <http://www.businessdictionary.com/definition/production-capacity.html>

Jyväskylän yliopisto (2013) Jyväskylän yliopiston Koppa: Laadullinen tutkimus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 8.11.2013]. Saatavilla <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kuluttajavirasto (2002) Virhevastuu ja takuu kulutustavaran kaupassa. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2013]. Saatavilla <http://www.kuluttajavirasto.fi/File/d7df30c3-353d-4576-a3cf-a12037310db8/Virhevastuu+ja+takuu+kulutustavaran+kaupassa+.pdf>

Käypä hoito (2013) Mitä teemme? [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2013]. Saatavilla <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/esittely>

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry (2013) Toimitusvarmuus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2013]. Saatavilla <http://www.tieke.fi/display/julkaisut/Toimitusvarmuus>

## **HAASTATTELUT:**

Toimitusjohtaja, Tapausyrittäjä X, haastattelu, Helsinki 14.11.2013. Kesto 39min.

Asiakaspalvelupäällikkö, Tapausyrittäjä X, haastattelu, Helsinki 14.11.2013. Kesto 24min.

## LIITE 1: Haastattelulomake

### Haastattelulomake

1. Miten määrittelisitte yrityksenne ydinosaamisen?
2. Mikä on yrityksen kilpailuedun lähde ja miten sitä toteutetaan yrityksessä?
3. Mikä on yrityksen nykyisten toimittajien lukumäärä?
  - a. Millaisia toimittajasuhteita nämä ovat?
4. Millaisia toimittajia yritys etsii?
5. Etsiikö yritys jatkuvasti uusia toimittajia? Miksi?
6. Kumpi on yritykselle tärkeämpää ja miksi?
  - a. Uusien toimittajien hankkiminen
  - b. Vanhojen toimittajasuhteiden ylläpitäminen
7. Millainen on yrityksen toimittajanvalintaprosessi ja sen vaiheet?
8. Millaisia kriteereitä yritys käyttää toimittajavalinnassa? Laadulliset vs. määrälliset
  - a. Miksi?
  - b. Mitkä ovat merkittävimpiä?
9. Mitkä tekijät vaikuttavat käytettävien kriteerien luonteeseen?
10. Millä perusteella kriteerit valitaan?
11. Kuinka kriteerien täyttymistä (ts. toimittajien ominaisuuksia) tarkkaillaan?
12. Onko yrityksellä valtaa toimittajasuhteissa, vai onko toimittajilla suhteellisesti enemmän valtaa?
13. Miten yrityksen toimittajasuhteet jakautuvat strategisella tasolla? (Etukäteen toimitettu Kraljicin malli)
  - a. Kuinka paljon on strategisia toimittajia?
  - b. Kuinka paljon on rutiinitoimittajia?
  - c. Kuinka paljon on pullonkaulatoimittajia?
  - d. Kuinka paljon on volyymitoimittajia?
14. Miten toimittajanvalintakriteerit vaihtelevat eritasoisten toimittajien valinnassa?