Pro Gradu -tutkielma

Joel Rönkkö, 2015

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppatieteellinen tiedekunta

Hankintojen johtaminen

Joel Rönkkö

Ostoportfoliot hankinta-alan asiantuntijoiden strategisina segmentointityökaluina

Työn ohjaaja ja tarkastaja: Professori Jukka Hallikas

Työn toinen tarkastaja: Tutkijaopettaja Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Joel Rönkkö
Tutkielman nimi:	Ostoportfoliot hankinta-alan asiantuntijoiden strategisina segmentointityökaluina
Tiedekunta:	Kauppatieteet
Pääaine:	Hankintojen johtaminen
Vuosi:	2015
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 106 sivua, 16 kuviota, 10 taulukkoa
Tarkastajat:	Professori, Jukka Hallikas Tutkijaopettaja, Katrina Lintukangas
Hakusanat:	Ostoportfolio, toimittajaportfolio, toimittajien segmentointi

Arvoverkostojen välinen kilpailu nykyisessä liiketoiminnassa on johtanut siihen, että toimittajaportfolioita pyritään hallitsemaan yhä strategisemmin. Yksi tapa hallita yrityksen toimittajaportfoliota on segmentoida toimittajat eri kategorioihin ja asettaa näille kategorioille strategiset tavoitteet. Segmentoinnin työkaluina voidaan käyttää ostoportfolioita, joita on suunniteltu useita erilaisia erilaisiin tarpeisiin. Käytetyin portfoliomalli on Kraljicin ostoportfolio, jota käytetään visualisoimaan yrityksen toimittajia ja tuotteita niiden tuottovaikutuksen ja toimitusriskin perusteella.

Tutkimuksen tavoite oli ymmärtää, miten hankinta-alan asiantuntijat hallitsevat toimittajaportfoliotaan, painottaen erityisesti sitä, miten hankinta-alan asiantuntijat käyttävät tieteellisiä ostoportfolioita todellisessa liike-elämässä. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, koska työn tarkoituksena oli ymmärtää syvällisesti tutkittavia kohteita ja pohtia niitä taustatekijöitä, jotka puoltavat tai hidastavat ostoportfolioiden käyttöä yrityksissä. Työssä haastateltiin viittä hankinta-alan asiantuntijaa, joista kaksi työskentelee johtavissa tehtävissä yksityisessä osakeyhtiössä ja kolme työskentelee johtavissa tehtävissä julkisessa osakeyhtiössä. Työn lopputuloksena voidaan todeta, että Kraljicin ostoportfoliota käytetään laajasti erilaisissa hankinnoissa, mutta muita tieteellisiä malleja ei käytetä. Portfolionanalyysin käyttö liittyy usein hankintaosaston kokoon, hankintahenkilöstön asiantuntevuuteen ja koulutukseen, strategisuuteen ja strategiseen vaikutusvaltaan yrityksessä. Niiden käyttö riippuu myös siitä, minkälaisia hankintoja tehdään. Haastavimmaksi ostoportfolioiden käyttö koetaan palveluiden hankinnoissa. Portfoliomallia hyödynnetään erityisesti, kun yritys kartoittaa toimittajakenttäänsä hakiessaan uusia muutossuuntia liiketoimintaansa.

ABSTRACT

Author: Joel Rönkkö

Title: Purchasing Portfolios as Strategic Segmentation tool of Procurement Professionals
Faculty: School of Business
Major: Supply Management
Year: 2015
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
106 pages, 16 figures, 10 appendixes
Examiners: Professor, Jukka Hallikas
Associate Professor, Katrina Lintukangas
Keywords: Purchasing portfolio, supplier portfolio, supplier segmentation

Competition between value networks in today's business has led to supplier portfolios being controlled even a more strategic way, than ever before. One way to manage a company's supplier portfolio is to segment the suppliers into different categories and assign specific goals to each segment. Purchasing portfolios can be used as a segmentation tool and those are developed for specific needs. Kraljic's purchasing portfolio is the most used portfolio, which is intended for visualizing supplier or products based on their profit impact and their supply risk.

The objective of this study was to understand how purchasing professionals manage their supplier portfolios, with emphasis on how purchasing portfolios are used in actual business. The study was conducted as qualitative research, because the aim was to understand deeply objects that were explored and understand underlying driving or restraining forces for using purchasing portfolios. Five procurement professionals were interviewed in the study. Two of them are working in leading positions in private limited companies and three of them are working in public limited companies. As a result, the study can be detected that the Kraljic purchasing portfolio is widely used in different kinds of procurements. Other purchasing portfolio models were not used. The use of a purchasing portfolio is often associated with the size of the purchasing department, expertise of the purchasing professional and the strategic influence of the professionals and the purchasing department within the company. The use of the portfolios is also associated with the type of procurement. Purchasing portfolios are considered the most challenging in the procurement of services. Portfolio tools are utilized especially, when a company's business is regenerated.

Alkusanat

Tutkielma sai alkunsa omasta mielenkiinnostani toimittajien strategisempaa hallintaa kohtaan. Työn aihe muodostui kevään aikana lukuisten tieteellisten artikkelien selailujen pohjalta. Projekti oli ainutlaatuinen oppimiskokemus ja syvensi pääaineosaamistani.

Tahdon kiittää asiantuntevia ohjaajiani professori Jukka Hallikasta ja tutkijaopettaja Katrina Lintukangasta, jotka antoivat arvokkaita neuvoja läpi koko prosessin. Tutkimus ei olisi onnistunut myöskään ilman asiantuntijahaastatteluita. Kiitän kaikkia haastatteluihin osallistuneita.

Keravalla 25.5.2015

Joel Rönkkö

Sisällys

1 JOHDANTO ... 1
1.1 Tutkimusaukko ja tutkimusongelma ... 2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ... 4
1.3 Tutkimuksen rajaukset ... 5
1.4 Keskeiset käsitteet ... 6
1.5 Aikaisempi tutkimus ... 7
1.6 Työn rakenne ... 8
2 KIRJALLISUUSKATSAUS ... 9
2.1 Johdanto ... 9
2.2 Toimittajaportfoliot ... 10
2.3 Toimitusketjun hallintastrategiat ... 20
2.4 Toimittajien valitseminen ... 24
2.5 Ostoportfoliot ... 28
2.5.1 Liike-elämässä ... 39
2.5.2 Palveluiden hankinta ... 41
2.5.3 Julkiset hankinnat ... 43
2.5.4 Kritiikkiä ja haasteita ... 44
2.5.5 Kraljic soveltaminen ... 47
2.5.6 Tiivistelmä ... 50
2.6 Force Field -analyysi ... 50
3 TUTKIMUSMENETELMÄT ... 52
3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto ... 52
3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi ... 55
4 OSTOPORTFOLIOT HANKINTOJEN SEGMENTOINNISSA ... 56
4.1 Valtion omistama osakeyhtiö ... 58
4.2 Finavia Oyj ... 63
4.3 Kemiantekniikan yritys ... 67
4.4 Kuntien Tiera Oy ... 71
4.5 Monialakonserni ... 73
4.6 Force Field -analyysi ... 76
5 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 82
5.1 Ostoportfoliot yrityksissä ... 82
5.2 Toimittaja- ja ostoportfoliot ... 86
5.3 Mitkä asiat vaikuttavat portfolioiden käyttöön? ... 95
6 YHTEENVETO ... 96
7 JATKOTUTKIMUSKOHTEET ... 97
Lähteet: ... 99
Liitteet ... 106

LIITTEET

Liite 1. Haastattelut
Liite 2. Haastattelurunko

KUVALUETTELO

Kuvio 1. Työn painotus
Kuvio 2. Toimittajaverkoston kehittämisen muodot
Kuvio 3. Strategisten toimittajaportfolioiden johtaminen
Kuvio 4. Toimitusketjun hallintamatriisi
Kuvio 5. Hankintojen muuttuva rooli
Kuvio 6. Kysyntäpuolen matriisi
Kuvio 7. Kraljicin neliportainen strategia
Kuvio 8. Bensaoun kolme porrasta
Kuvio 9. Bensaoun nelikenttäanalyysi
Kuvio 10. Hankintojen suunnittelu (Cox)
Kuvio 11. Ostajan neljä hankintatapaa (Cox)
Kuvio 12. Toimittajan ja ostajan väliset suhteet
Kuvio 13. Portfolioanalyysi (Gelderman)
Kuvio 14. Segmenttien liikeradat
Kuvio 15. Force Field -analyysi
Kuvio 16. Toimialat ja ostoportfoliot

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Portfoliot toimitusverkostoissa
Taulukko 2. Ostoportfoliomallit
Taulukko 3. Kraljicin hankintastrategiat
Taulukko 4. Bensaoun johtamisprofiilit
Taulukko 5. Kraljicin kolme lähestymistapaa
Taulukko 6. Yrityshaastattelut
Taulukko 7. Yritysten hankintojen organisointi
Taulukko 8. Ostoportfoliot haastatteluyrityksissä
Taulukko 9. Yritysten ostoportfolioiden hallinta
Taulukko 10. Toimittajaportfolioiden hallinta

1 JOHDANTO

Nopeasti muuttuva talous tuo haasteita yrityksille monin eri tavoin. Haaste osuu myös toimittajasuhteiden hallintaan, joita tulisi hallita tehokkaasti dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä. Yksi tapa hallita toimittajasuhteita on käyttää hankintojen ostoportfoliomalleja. Ostoportfoliomalleista on olemassa paljon tieteellistä tutkimusta, mutta onnistuneista sovelluksista liike-elämään on vain vähän näyttöä.

Yritysten välinen kilpailu tapahtuu nykyään pitkälti arvoverkostojen kilpailuna: parempi toimitusketjujen hallinta on monenlaisissa yrityksissä tärkeä kilpailukyvyn lähde. Yrityksen sisäiset toiminnot eivät voi olla ainoa asia mihin tulisi keskittyä. Yritysten tulisikin siis kääntää katseensa omiin arvoverkostoihinsa ja sitä kautta toimitusketjuihin, jotta se voisi havaita kaikki mahdolliset tavat toimia kustannustehokkaasti. Toimittajien hallinta tulee tapahtua sen mukaan, millaisessa suhteessa ne ovat ostajaan. Esimerkiksi jos toimittaja toimittaa hankalasti saatavia tuotteita, voi olla järkevää kehittää yhteistyötä tekemällä sopimuksia vakiotoimittajien kanssa yksinkertaisissa tuotteissa, jotta tuotteen saatavuus voidaan varmistaa, isot volyymit sitoa määräalennuksiin ja transaktiokustannuksia alentaa. Toimittajien hallinta on strategista ja sen tulisi tapahtua suhteessa yrityksen strategiaan. Yksi tapa hallita toimittajia strategisesti on segmentoida toimittajat ostoportfolioihin erilaisten painotusten perusteella riippuen siitä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Toimittajat, jotka ovat tekemisissä erityisesti ostajan ydinliiketoiminnan kanssa, ovat sellaisia, joihin tulisi panostaa. Kuitenkin kaikentyyppisille toimittajille tulisi muodostaa omat strategiansa riippuen niiden suhteesta ostajaan. Toisinaan on hankalaa tunnistaa omalle yritykselle sopivin segmentointimalli, jonka vuoksi Kraljicin ostoportfolio on edelleen suosituin tapa segmentoida toimittajat.
Toimittajien segmentoinnin jälkeen voidaan havaita tarpeita esimerkiksi supistaa toimittajakantaa tai vaihtaa toimittajia. Kustannusetuja voi syntyä monesta eri aspektista, mikäli ostoportfolioita osataan käyttää järkevästi. On tärkeää ymmärtää missä suhteessa toimittaja on suhteessa ostajaan, mutta ostoportfolion painotus on silti yleensä kustannuspohjainen. . (Chakraborty, 2012)

1.1 Tutkimusaukko ja tutkimusongelma

Tutkimusaukko

Luzzini et al. (2012) esittävät, että ostoportfoliomalleista on esitelty laajasti erilaisia vaihtoehtoja erilaisiin tarpeisiin, mutta niiden onnistuneista soveltamisista ja leviämisestä on vain vähän tutkimusta. Heidän mielestään tulisi tehdä lisätutkimusta ostoportfoliomallien käytöstä onnistuneeseen hankintatoimen suorituskyvyn parantamiseen. Gelderman & Semeijn (2006) tuovat myös esiin tutkimuksen tarpeellisuuden siitä, miten yritykset hallitsevat omaa toimittajaportfoliotaan. Tutkimus ostoportfolioiden hyödyntämisestä hankinnoissa ja toimitusketjun johtamisessa ja sen yhteys suorituskyvyn mittareihin tarjoaisi paljon tarpeellista tietoa. Wagner & Johnson (2004) mukaan on valtava tarve tutkimuksista, jotka tutkivat toimittajaportfoliojohtamisen niitä organisatorisia taustatekijöitä, jotka ovat olleet ja ovat tehokkaita parantamaan toimittajasuhteita ja toimittajaportfolioita. Tutkimusta tarvitaan siitä, mitkä ovat sopivat organisaation muodot, onnistumistekijät ja alamäet, kun toimittajaportfolioiden johtamiskäytänteitä implementoidaan.

Wagner & Johnson, (2004) tuovat esiin, että toimittajaportfolion johtaminen kaipaa laadun ja määrän tarkkailutyökaluja, jotta voidaan ammattimaisesti kontrolloida toimittajia ja toimintoja. On olemassa runsaasti tutkimusta siitä, miten eri suhteet vaikuttavat suorituskykyyn, mutta vain vähän tutkimusta siitä, miten lähestyä suhteiden johtamista. Tietoteknologian kehittymisen vaikutuksista toimittajaportfolioiden johtamiseen on myös vain vähän tutkimusta. Sjöberg (2010) tutki laajasti ostoportfolioiden käyttöä pohjoiseurooppalaisissa ja pohjoisamerikkalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan vain puolet kyselyyn vastanneista ilmoitti käyttävänsä portfolioita hankintatoimen työkaluna. Sjöberg nosti tutkimuskysymykseksi sen, miksi yritykset eivät käytä ostoportfolioita paremmin hyödyksi. Hän esitti relevantiksi jatkotutkimusaiheeksi myös, miten ostoportfolioita käytetään yrityksissä. Gosling et al. (2010) tuo esiin tutkimusaukon siitä, että kirjallisuus ei ole juuri käsitellyt toimitusketjujen joustavuutta ja miten joustavuus on huomioitu hankintastrategian muotoilussa. Ostoportfolioiden käyttöön siis vaikuttaa myös dynaaminen liiketoimintaympäristö, jonka vaikutuksista toimittaja- ja ostoportfolioiden hallintaan tarvitaan tutkimusta. Rezaei & Ortt (2011) tuovat esiin, että toimittajien valinnat ja segmentointi tehdään usein yhdellä hetkellä

staattisesti, jolloin keskitytään yhteen transaktioon. Tosiasiassa yrityksessä tapahtuu paljon transaktioita samanaikaisesti ja suhteet kehittyvät jatkuvasti.

Tutkimusongelma

Ymmärrystä ja tutkimusta tarvitaan siitä, miten yritykset hallitsevat toimittajaportfoliotaan ja miten ne käyttävät ostoportfolioita strategian ja segmentoinnin hallitsemisen apuna. Osto- ja toimittajaportfolioiden hallinnan yhteydestä hankintatoimen parantuneeseen suorituskykyyn on vain vähän tietoa. Ymmärrystä tarvitaan myös siltä osalta, miten ostoportfolioita todellisuudessa implementoidaan liiketoimintaan. Toimittajasuhteiden merkitys suorituskykyyn ymmärretään melko hyvin, mutta niiden hallitsemisessa saattaa olla hankaluuksia. Ongelmia voi tulla esimerkiksi siinä, kun ostoportfolioita aletaan käyttämään yrityksissä, mutta ei ymmärretä, kenen vastuulla niiden synnyttämien strategioiden läpivienti on. On vain vähän tutkimusta miten todellisia ongelmia lähdetään ratkomaan, kun portfolioanalyysi on tehty. Myös internetin vaikutuksista portfolioiden johtamiseen puuttuu tutkimusta. Organisatoriset tekijät paremman osto- ja toimittajaportfolioiden hallinnan taustalla on aihe, josta puuttuu tietoa. Yrityksillä saattaa olla paljon ongelmia toimittajien hallinnassa johtuen monimutkaisista IT-järjestelmistä ja huonosti määrittelyistä työntekijöiden vastuualueista. Keneen toimittajien tulee olla ensisijaisesti yhteydessä ongelmien esiintyessä ja kuka hoitaa toimittajadatan hallinnan ja kehittämisen?

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys

1) *Miten hankinta-alan asiantuntijat segmentoivat toimittajia ja tuotteita ostoportfolioilla?*

Alatutkimuskysymys

1) *Miten toimittajaportfolioita hallitaan ja onko ostoportfolioiden hyödyntäminen relevanttia toimittajaportfolion strategisessa suunnittelussa?*
2) *Mitkä asiat vaikuttavat ostoportfolioiden käyttöön?*

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää erilaisia tapoja hallita toimittajaportfolioita eri toimialoilla, jotta voidaan ymmärtää taustatekijät ostoportfolioiden *strategiseen* hyödyntämiseen. Tämän jälkeen paneudutaan ostoportfolioiden käyttöön erilaisilla toimialoilla julkisella ja yksityisellä puolella, jonka jälkeen selvitetään, miten ostoportfolioita käytetään toimittajaportfolioiden hallitsemisessa. Tutkimus tuo ymmärrystä tieteellisten ostoportfolioiden todellisesta käytöstä nykypäivän dynaamisessa liiketoiminnassa. Käyttävätkö liikkeenjohdon ammattilaiset liiketaloustieteen tarjoamia työkaluja strategissa suunnittelutyössään? Tutkimuskysymykset muodostuvat suoraan tieteellisten tutkimusaukkojen pohjalta. Tiede on hyväksynyt ostoportfoliot erinomaiseksi suunnittelutyökaluksi yrityksen strategiseen hallintaan, mutta liikkeenjohdon ja tieteen kohtaaminen voi todellisuudessa olla melko haastavaa.

Valmistavan teollisuuden puolella ostoportfoliomallit ovat usein käytössä. Tutkimus tuo ymmärrystä ostoportfolioiden sopivuudesta myös valmistavaa teollisuutta dynaamisempiin ympäristöihin, kuten palveluiden hankintoihin. Julkisten organisaatioiden strategisesta suunnittelusta on tutkimuksia, mutta ostoportfolioiden käytöstä en niinkään, joten työssä haastatellaan julkisia yrityksiä. Jotta ostoportfolioiden käyttö *strategisen* suunnittelun työkaluna voidaan ymmärtää, täytyy myös ymmärtää liiketoimintaympäristöt missä toimitaan ja miten liiketoiminnan luonne on muuttunut perinteisestä hankinnasta arvoverkostoissa toimimiseen. Kun ymmärretään yrityksen asema osana arvoverkostoa, voidaan ostoportfoliota soveltaa onnistuneesti. Tätä liiketoiminnan työkalua ei tule käyttää irrallaan muusta kokonaisuudesta. Loppupeleissä kilpailuetu on kaiken tavoitteena: parempi ostoportfolioiden strateginen hallinta luo kilpailuetua pitkässä juoksussa.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Kaikki haastattelut tehtiin 13–17.4.2015 välisenä aikana, joten tutkimus heijastelee tämän ajankohdan tilannetta tutkituissa yrityksissä tutkitun haastateltujen asiantuntijoiden näkökulmasta. Haastateltuja asiantuntijoita on sekä julkiselta että yksityiseltä puolelta. Jokainen case-tutkimus on käytännössä yksittäistapaus, joka luo ymmärrystä oman toimialansa organisatorisista taustatekijöistä ostoportfolioiden käytössä ja toimittajaportfolion hallinnasta. Tutkimus lähtee tieteellisistä lähtökohdista: työ ei keskity juurikaan julkisten ja yksityisten hankintojen eroavaisuuksiin. Painotus on nykypäivän dynaamisissa markkinoissa, arvoverkostoissa toimimisella ja ostoportfolioiden käytöllä. Tutkimuksen painotus on strategisessa hankintatoimessa ja proaktiivisessa suunnittelussa, jolloin taktinen ja operatiivinen hankintatoimi jäävät vähemmälle huomiolle. *Ostoportfolioiden tarkastelussa paneudutaan myös eritoten siihen, miten strategista niiden käyttö on.*

Hankintatoimen kirjallisuutta käsitellään tänä päivänä melko kokonaisvaltaisesta näkökulmasta eikä käsitellä vain yksittäisiä funktioita kuten logistiikkaa ja hankintaa. Kirjallisuuskatsaus pohjautuu pääosin suurten yritysten toimintaan ostajan näkökulmasta. Toimittajan näkökulmaa ei juuri huomioida. Tutkimus ei ole myöskään ”kaiken kattava hankintatoimen oppikirja”. Työn teoriaosuus on seikkaperäinen, koska teorian avulla voidaan ymmärtää paremmin niitä organisatorisia tekijöitä, joita on ostoportfolioiden ja toimittajaportfolion hallinnan taustalla. Teoriaosuudessa on useita muita case-tutkimuksia ostoportfolioiden käytöstä, joka näin tukee empiriaa.

1.4 Keskeiset käsitteet

Toimittajasuhteiden hallinta (Supplier Relationship Management (SRM)) on käsitteenä monimuotoinen. SRM on muun muassa analysointia siitä, kuinka ja miten hyödyntää toimittajien omaisuutta, kykyjä ja tietoa kilpailukyvyn lähteenä. Sen seurauksena toimittajasuhteita tulee hallita strategisena omaisuutena eikä vain kustannuksena. SRM:n tavoitteena on arvonluonti asiakkaiden kautta, mahdollisuuksien ja yhteistyön pohtiminen toimittajien kanssa, arvon luonti tehokkaalla johtamisella ja toimittajien kanssa tehtävän yhteistoiminnan kautta ja arvon jakaminen asiakkaan ja toimittajan välillä. Toimittajasuhteiden hallinnalla on kaksi tasoa: strateginen ja taktinen. Ensimmäinen keskittyy tavoitteisiin ja liiketoimintastrategiaan ja jälkimmäinen taas yksityiskohtaisemmin liiketoiminnan suuruuteen ja liiketoimintayksikön määriin. (Hughes, 2010)

Toimittajaportfolio: Termillä tarkoitetaan työssä yrityksen toimittajien muodostamaa kokonaisuutta. Tang & Rai (2012) mukaan toimittajaportfolion hallinta pitää esimerkiksi seuraavia asioita: mihin yritys on toimittajien hallinnassa keskittynyt, kuinka pitkiä toimittajasuhteita yrityksellä on ja kuinka vaikeaa on korvata suhteita uusilla suhteilla.

Ostoportfoliot / portfoliomallit / hankintaportfoliot / portfoliot: Termeillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa ostajayrityksen käytännön työkalua arvoverkostonsa toimittajien johtamiseen. Ostoportfolio tarjoaa liikkeenjohdolle strategisen työkalun toimittajaportfolion hallintaan. Ostoportfoliolla voidaan hallita kaikkia hankintoja kuten palveluita, fyysisiä tuotteita tai toimittajasuhteita, riippuen työkalun käyttäjän tavoitteista.

Portfolioanalyysi: Analyysillä tarkoitetaan sitä ”käytännön vaihetta”, kun strateginen segmentointi toteutetaan ostoportfolion avulla.

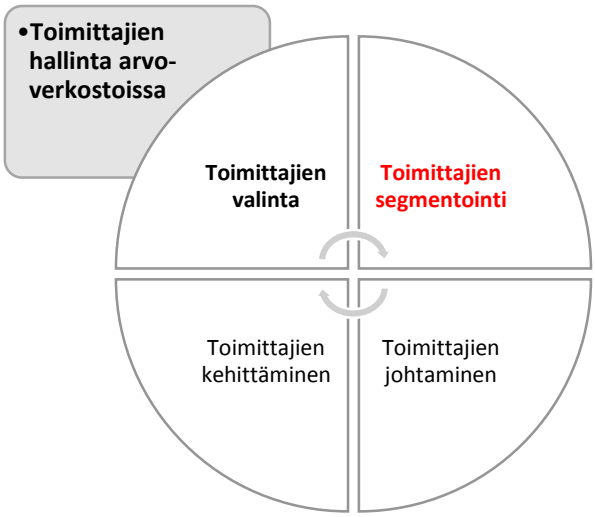
Muita käsitteitä työssä ovat: **Supplier selection, supplier segmentation, supplier portfolio management, supplier network, value network, supply strategy, network strategy**

1.5 Aikaisempi tutkimus

Ostoportfolioista löytyy laajasti erilaista tieteellistä tutkimusta. Niiden *soveltamisesta* todellisessa liiketoiminnassa on vain vähän tutkimusta. Laajin tutkimus on Gelderman (2003) väitöskirja ostoportfolioiden käytöstä valmistavassa teollisuudessa. Hän tarkasteli tutkimuksen yhteydessä myös yritysten toimittajaportfolioita. Gelderman on tehnyt myös muutamia muita tutkimuksia tämän jälkeen portfolioiden todellisesta käytöstä. Sjöberg (2010) tutki ostoportfolioiden käyttöä eurooppalaisissa ja pohjoisamerikkalaisissa valmistavan teollisuuden yrityksissä. Fenson & Edin (2008) tutkivat miten eri toimialojen yritykset käyttävät Kraljicin matriisia suurissa ruotsalaisissa valmistusalan yrityksissä. Tieteellisiä tutkimuksia ostoportfolioiden *soveltuvuudesta* liike-elämään löytyy taas enemmän: Johansson (2013) & Doran et al. (2005) tutkivat ostoportfolioiden soveltuvuutta palveluiden luokitteluun, Cox & Ireland (2011) soveltuvuutta rakennusteollisuuteen ja Roscoe et al. (2014) soveltuvuutta dynaamiseen liiketoimintaympäristöön. Greis (2013) tutki suomalaisten suuryritysten tapoja hallita toimittajaportfolioitaan raskaan teollisuuden alalla. Näyttöä ostoportfolioiden käytöstä Suomesta, liike-elämästä ei juuri löydy. Tutkimus on keskittynyt valmistavaan teollisuuteen edellä mainituissa tutkimuksissa. Greis (2013) keskittyi työssään toimittajaportfolioihin, jolloin ostoportfoliot jäivät vähemmälle huomiolle.

1.6 Työn rakenne

Kappaleessa kaksi tuodaan esiin seuraavat käsitteet: toimitusketjun hallinta, arvoverkostot, toimitusketjun ketteryys, toimittajien valinnat ja toimittajien segmentointi. Kaikkia käsitteitä tarkastellaan portfoliomallien näkökulmasta. Kirjallisuusosuudessa huomiona on miten toimittajien valinta, ketterät toimitusketjut ja arvoverkostoissa toimiminen vaikuttavat portfolioiden käyttämiseen. Kuviossa 1. mainitut neljä eri osa-aluetta ovat yleensä kirjallisuudessa eriytyneet, joten tästäkin syystä työn painotus sijoittuu segmentointikirjallisuuteen.



Kuvio 1. Työn painotus

Kappaleessa kolme esitetään tarkemmin työn tutkimusmenetelmiä eli sitä miksi työn tutkimustavaksi valittiin laadulliset menetelmät. ***Kappaleessa neljä*** tuodaan esiin haastatteluiden tulokset. ***Kappaleessa viisi*** esitetään johtopäätökset. ***Kappaleessa kuusi*** tuodaan esiin yhteenveto. ***Kappaleessa seitsemän*** tuodaan esiin jatkotutkimuskohteet.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi erilaisia portfoliomalleja, arvoverkostoja, ketteriä toimitusketjuja ja toimittajien valintakirjallisuutta. Punainen lanka kaikessa teoriassa ovat kuitenkin portfoliomallit ja niiden hyödyntäminen erilaisissa liiketoimintaympäristöissä.

2.1 Johdanto

Dynaamisuus liiketoiminnassa tarkoittaa nopeasti muuttuvia liiketoimintatilanteita, asiakas/toimittajasuhteita ja ketteryyttä nopeaan päätöksentekokykyyn. Portfoliokirjallisuus antaa työkaluja dynaamisuuden hallitsemiseen. Yksi aspekti mikä vaikuttaa ostajayritysten käyttäytymiseen, on tarkastella yritysten toimintaa arvoverkostoissa. Tämä lähestymistapa kurkottaa hieman psykologiseen tutkimukseen siitä, miten hankintajohtaja kokee toimintansa verkoston osana, eikä vain toimitusketjun välikappaleena tai keskipisteenä. Zolkiewski & Turnbull (2002) mukaan verkostonäkökulma tuo esiin kaikki interaktiot verkoston osapuolten välillä ja korostaa strategista ajattelua. Portfolioanalyysia tulisi käyttää tiettyihin määriteltyihin strategisiin elementteihin verkostostrategian jälkeen, jotta osataan tunnistaa, mihin portfoliota käytetään.

Supply chain management eli *toimitusketjun* johtaminen sisältää kaikki prosessit, joihin toimittajat ja ostaja ovat liittyneet (Singh & Burgess, 2013). Termillä on monta määritelmää ja sitä on kuvattu eri aikoina ja eri henkilöiden ja tahojen toimesta eri tavoin, mutta selkeä trendi siinä on kuitenkin toimitusketjun hallinnan kokonaisvaltainen kuvaaminen (Mentzer et al., 2001 & Greis, 2013). Toimitusketjun hallintaa on myös kuvattu yrityksen toiminnaksi toimittajasuhteiden ja liiketoimintojen verkostojen keskellä, tavoitteena tuottaa lisäarvoa toimittajista (ibid). *Supplier relationship management* eli *toimittajasuhteiden* hallinta on sidoksissa toimitusketjun johtamiseen. Toimittajasuhteiden hallinta liittyy tapoihin miten toimittajia johdetaan ja miten suhteet hoidetaan. Yksi tapa hallita suhteita ovat ostoportfoliot (Homburg & Kuester, 2001). *Supplier development* eli *toimittajien kehittämisen* termiä käytettiin ensimmäinen kerran Leendres (1966) kuvaamaan valmistajien yrityksiä lisätä kannat-

tavien toimittajien määrää ja parantaa omien toimittajien suorituskykyä. Toimittajien kehittämistä on kuvattu miksi tahansa teollisuuden ostavan yrityksen yritykseksi parantaa toimittajiensa suorituskykyä tai kyvykkyyksiä (Choi & Krause, 2006).

ABC analyysi (toimintolaskenta) oli pitkän aikaa ainoa työkalu hankintojen jaotteluun. Analyysi keskittyy kuitenkin vain tuotteiden rahoitukselliseen puoleen eikä huomioi heikkoa laatua, suorituskykyriskiä, sosiaalista riskiä tai muita komponentteja. ABC ei myöskään tarjoa strategisia suosituksia tai strategioita eri kategorioille, vaan se tarjoaa enimmäkseen informaatiota hankintojen kulutuksesta. (Gemu¨nden, 2001; Gelderman & van Weele, 2005) Zolkiewski & Turnbull (2002) esittävät, että ostoportfolioita ei voida implementoida, ellei yrityksellä ole sopivia tiedonkeruujärjestelmiä: ABC, perinteiset laskentajärjestelmät, myynnin raportointijärjestelmät ja johdon informaatiojärjestelmät. Tiedonkeruu tulee olla jatkuvaa ja sen ei tule olla pelkästään subjektiivisen tulkinnan tulosta, vaan johdonmukaista ja järjestelmällistä. SRM ja ERP järjestelmät helpottavat tiedon keräämistä, varastointia ja esittämistä, mutta myös tässä tulee osata tunnistaa oikeat dimensiot, jotta tietoa voidaan hyödyntää oikein. Tiedonkeruujärjestelmät toimivatkin usein portfolioiden tukena ja niiden perusteella voidaan hallita myös portfolioita paremmin ja päinvastoin. Strateginen ja laskennallinen puoli ovat siis läheisissä tekemisissä keskenään.

2.2 Toimittajaportfoliot

Ennen kuin kirjallisuuteen paneudutaan syvällisemmin, määritellään termejä ensin hieman tarkemmin. Toimitusketjun hallinta on kokonaisuus, jonka alle voidaan asettaa termejä, kuten toimitusverkosto, toimittajaportfolio ja toimittajakanta. Toimitusketjun hallinta käytännössä kuvastaa siis kaikkia prosesseja läpi toimitusketjun, kun taas toimittajaportfolio, toimitusverkosto ja toimittajakanta tarkoittavat toimittajien muodostamaa kokonaisuutta, joiden kanssa ostaja toimii. *Toimittajaportfolio* on siis kokonaisuus, jota voidaan hallita erilaisin keinoin, kuten ostoportfolioanalyysin tai vaikkapa suhdeportfolioiden kautta. *Toimittajaportfolion hallinnalla* tarkoitetaan työssä niitä strategisia toimenpiteitä, joilla ostaja hallitsee toimittajiaan. Esimerkiksi Kraljicin ostoportfolion kautta voidaan koota toimittajaportfolio, jossa erilaisille toimittajille asetetaan strategiat. Ensiksi tulee kuitenkin miettiä, minkälaista portfoliota kussakin tilanteessa halutaan johtaa. (Greis, 2013; Roseira et al, 2010)

Toimittajaportfolion hallitseminen on strateginen tapa hallita omaa toimittajakantaansa ja niiden välisiä suhteita. Eli tarkoituksena ei ole siis vain miettiä ”ollako vai eikö olla” -suhdetta, vaan miettiä tarkemmin kuinka syvä suhde on. Esimerkiksi strategiset kumppanuudet ovat kalliita ylläpitää, niistä syntyy riippuvuutta ja niistä on hankala päästä eroon. Tarkemmin suhteiden tyyppejä on tarkastellut esimerkiksi Bensaou (1999), joka toi esiin erilaisia johtamisprofiileja eri tyypeille. Sitten taas esimerkiksi tier-mallin mukaisesti panostetaan vain ensimmäisen portaan suhteisiin ja unohdetaan muut. Eli ostoportfolio on hankintajohtajien työkalu toimittajasuhteiden hallitsemiseen toimitus- ja arvoverkostoissa. Toimittajaportfoliolla voidaan viitata toimittajien kokonaisuuteen eli sillä tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta. Toimittajaverkostoilla tarkoitetaan sitä, miten suhteet linkittyvät toisiinsa. (Greis, 2013; Roseira et al, 2010)

Wagner et al. (2004) mukaan *strateginen portfolioiden johtaminen* painottaa yritysten välisiä suhteita koko verkostossa ja vaihtoehtoisia hallitsemistapoja. Strateginen toimittajien johtaminen ei tarkoita vain yksittäisten suhteiden huomioimista, vaan sitä miten kaikki suhteet vaikuttavat toisiinsa. Tässä huomioidaan siis kaikki ne resurssit, mitkä yritys joutuu käyttämään toimittajasuhteidensa ryhmiin sisältäen riippuvuudet ja riskit. Arvoverkostot taas liittyvät ympäristöön, jossa toimitaan. Tällöin siis kyseessä on hieman erillinen kokonaisuus. Monet portfoliomallit käsittelevät yritysten välisiä suhteita (Bensaou, 1999; Dyer et al, 1998, Olsen & Ellram, 1997), mutta monet yritykset kohtaavat liiketoiminnassaan hyvin monimuotoisia ja muuttuvia ympäristöjä, globalisaatiota ja markkinoiden uudelleenmuotoilua. Toimittajaportfolioiden hallitseminen kehittyy usein luonnollisesti yrityksen toiminnan lomassa. Strategisen portfolion hallinnan tarkoituksena on hallita riskejä ja optimoida koko portfolion tuottoja ryhmänä. Eli tällöin ideana ei ole hallita vain yksittäisiä suhteita, vaan koko ryhmää kerralla. Portfolio luodaan siten tarkoituksenmukaisesti huomioiden ne asiat, jotka tuottavat yritykselle kilpailuetua tai erityistä taloudellista suorituskykyä. (Wagner & Johnson, 2004)

Jotta voidaan ymmärtää yritysten toimittajien hallinta dynaamisessa toimintaympäristössä, tulee ensin ymmärtää arvoverkoston käsite. Tichy et al. (1979) mukaan *arvoverkoston* käsite liittyy strategisen portfolion hallintaan, koska kilpailuympäristö on monimuotoinen ja dynaaminen. Etenkin autoteollisuuden alalla yritykset ovat lisänneet ulkoistamistaan ja painottavat entistä enemmän toimitusketjujaan ja verkostojaan kilpailukyvyn lähteenä. Oikeiden

toimittajien valinta toimitusketjussa on noussut avainstrategiaksi. Choi & Hartley (1996) mukaan autoteollisuus on toiminut perinteisesti myös suunnannäyttäjinä muille toimialoille. Työntöohjattu toimitusketju on muuttunut imuohjattuihin palveluketjuihin ja toimitusketjun käsite on muuttunut arvoketjuksi, kun toimintoja eri tekijöiden välillä on haluttu nähdä lisäarvon muodossa. Ketju on sirpaloitunut, kun yritykset ovat keskittyneet yhä enemmän omaan ydinosaamiseensa ja ketju on muuttunut yhteistyöverkostoksi, josta on alettu käyttää termiä arvoverkosto. Arvoverkosto elää jatkuvasti ja jokaisen paikka siinä on omanlaisensa, sitä on vaikea johtaa, mutta siihen voi vaikuttaa. Isot yritykset, kuten Toyota, ovat kuitenkin koonneet ympärilleen toimittajaverkoston. Kaikki verkoston toimijat ovat riippuvaisia kärkiyrityksestä. Tällöin myös kannattaa olla mukana yrityksen suunnanmuutoksissa tai kehitysyhteistyössä, koska ostaja on niin vahva globaali toimija. (Iloranta & Pajunen, 2008, 339)

Arvoverkoston käsite on läheisessä liitoksessa *arvoketjuun*. Arvoketju käsitteellä on pyritty ymmärtämään ja analysoimaan liiketoimintaa jo 30 vuoden ajan (Porter, 1980). Sen tarkoituksena on ymmärtää perinteisten teollisten yritysten toimintojen linkittymistä toisiinsa. Sen tarkoituksena on ollut myös kuvata arvoa ja arvonluontia. Tänä päivänä arvoketju tai arvonluonti liittyy usein aineettomiin, aineellisiin tai molempien yhdistelmiin resursseissa, joten arvoketjulla ei voida enää riittävän hyvin kuvata arvonluontia. (Håkansson & Snehota, 1989) Monissa yrityksissä on tänä päivänä paljon yhteistoiminnallista käyttäytymistä, jolloin yritysten välillä suhteilla on merkittävä rooli strategisessa suorituskyvyssä. Arvoketjun keskeisin osa on lopputuote ja koko arvoketju on suunniteltu sen ympärille. (Peppard & Rylander, 2006)

Arvoverkostossa arvoa syntyy myös verkoston jäsenten yhteistoiminnan pohjalta. Arvoverkoston tarkoituksena on ymmärtää paremmin tämän päivän kilpailullista liiketoimintaa. Perinteinen arvoketju ei huomioi yritysten välisiä liittoumia, kilpailijoita, täydentäviä hyödykkeitä, osakkeenomistajia tai muita liiketoimintaverkoston osia tai sidosryhmiä. Perinteisesti yrityksen arvoketjun tehokkuutta on vertailtu kilpailijan arvoketjuun, tavoitteenaan etsiä aukkoja omasta toiminnasta verrattuna kilpailijan toimintaan. Arvoketjua siten parannetaan puuttumalla näihin aukkoihin. Keskeistä arvoverkostoissa on siis kilpailu verkostojen välillä eikä vain yksittäisten yritysten kesken. Verkostojen osapuolia ja arvoluojia ovat esimerkiksi toimittajat, partnerit, kumppanit ja asiakkaat. Verkoston rakenteella ja yrityksen sijoittumisella verkostoon on kuitenkin merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Verkostossa täytyy

huomioida muiden jäsenten dynaamiset liikkeet: toisen toiminta vaikuttaa toiseen. (Peppard & Rylander, 2006) Arvoverkosto voi siis sisältää valtavan määrän arvoketjuja, jotka pitää myös huomioida keskenään.

Dubois & Pederson (2002) esittävät, että on olemassa selvästi kaksi erilaista hankintoihin liittyvää lähestymistapaa: *hankintojen portfoliomallit* sekä *vuorovaikutus- ja verkostomallit*. Portfoliomalleja pidetään kovasti arvossa niiden yksinkertaisuuden vuoksi. Verkostomallien valta-riippuvuussuhteita pidetään hankalina monissa yrityksissä. Tutkijat esittävät kuitenkin, että jos yritys siirtyy tuotteiden hallinnasta suhteiden hallintaan, tuo se mukanaan haastavia ja monimutkaisia analyysejä, jotka osoittavat yritysten välisiä elintärkeitä vuorovaikutus- ja riippuvuustilanteita. Kun tuotteet ymmärretään paremmin osana verkostoa ja kun yrityksen fokus ei ole vain optimisoinnissa, resurssien allokoinnissa, voidaan paremmin keskittyä kaikkien kustannusten huomiointiin ja arvonluontiin.

Verkostoteoria on saanut alkunsa sosiologian tutkimuskentältä: Granovetter (1973) tutki sosiaalisia verkostoja taloustieteiden kentällä. Se on yksi tärkeimmistä teorioista, joka selittää monikansallisten yritysten ympäristöjä ja suorituskykyä. Teoria selittää yritysten toimintaa dynaamisen ympäristön keskellä ja pyrkii ymmärtämään organisaation roolia sen suhteissa. (Greis, 2013) IMP ryhmän *interaction theory eli vuorovaikutusteoria* myös huomioi suhteen keskeisen roolin. Käytännössä vuorovaikutusteoria korostaa entisestään suhdetta molempien näkökulmasta (toimittaja ja myyjä), keskittyen enemmän suhteista saatavaan kilpailuetuun. (Turnbull et al, 1996). Dyer & Singh (1998) esittivät *Relational View mallin,* jossa tarkastellaan toimittajan kanssa yhdessä tuotettua tuottoa, jota yksin ei pystyisi tuottamaan. Näiden teorioihin liittyy myös resource-based view, jossa korostetaan kilpailuetua yrityksen omista resursseista. Kilpailuetua voi syntyä myös suhteiden kautta (Nassimbeni et al. 2013). Kilpailuedun voidaankin sanoa olevan suhteiden kautta hyödyllisempää, koska sen jäljittely on hankalaa ja sitä leimaa vahvasti omaleimaisuus (Dyer et al, 1998).

Jüttner & Schlange (1996) mainitsivat, että transaktiot yritysten välillä näyttävät millainen verkosto on. Kaikilla ryhmän jäsenillä on siis jokin rooli verkostossa. Verkoston jäsenet eroavat toisistaan esimerkiksi koon, sijainnin ja sen mukaan, miten ne ovat yhteydessä toisiinsa. Gadde & Snehota (2000) jakaa suhteet sen mukaan, miten ne ovat yhteydessä toisiinsa. Pagh (1998, 5) jakoi toimittajat ensisijaisiin ja tukitoimittajiin sen mukaan, miten ne

ovat yhteydessä ostajaan. Ensisijaisilla on siis suora suhde ostajaan (myynnin/transaktion kautta). Tukitoimittajalla suhde on taas ensisijaisiin toimittajiin. Samantyyppiseen toimittajien jaotteluun sopii *tier-model (porrasmalli).* Tässä toimittajat jaetaan niiden roolin mukaan eritasoisiin toimittajiin suhteessa ostajaan. Tämäkin malli korostaa ostajan kontrollia toimittajia kohtaan toimimalla suhteessa vain muutamien toimittajien kanssa. Ostaja säästää resursseja transaktiokustannuksissa ja pystyy keskittymään avainprosesseihin (Christopher, 2002 & Greis, 2013)

Portfoliomalleissa ei siis vain mietitä sitä onko suhdetta toimittajan kanssa, vaan minkälainen suhde on. Tier-malli voi hämätä ajattelemaan, että vain tietyntyyppiset suhteet olisivat hyviä. Näin ei ole, koska yrityksen kilpailukyky syntyy yleensä monenlaisten eri suhteiden hallinnasta. (Gadde et al, 2000 & Greis, 2013) Kirjallisuus toimittajaportfolion suuruudesta on perinteisesti korostanut toimittajakannan vähentämistä tai rationalisointia, kun taas toimittajaverkoston tutkimukset korostavat yhteistyötä verkoston jäsenten kesken enemmän. (Gadde et al, 2000) Toimittajatutkimusta arvoverkostoissa voidaan käsitellä useilla eri termeillä. Konseptina toimitusverkostot käsittelevät toimittajasuhteita verkoston osina, kun taas ostoportfoliot ymmärretään usein johdon työkaluna erilaisten suhteiden hallintaan. Toimittajaportfolion suunnittelu voidaan siis nähdä verkoston suunnitteluna tai portfolioilla hallitaan verkostoissa toimimista. (Greis, 2013) Snehota & Håkansson (1995) määrittelevät toimitusverkoston tavaksi tarkastella toimituskantaa yhteen liittyneiden suhteiden verkostona.

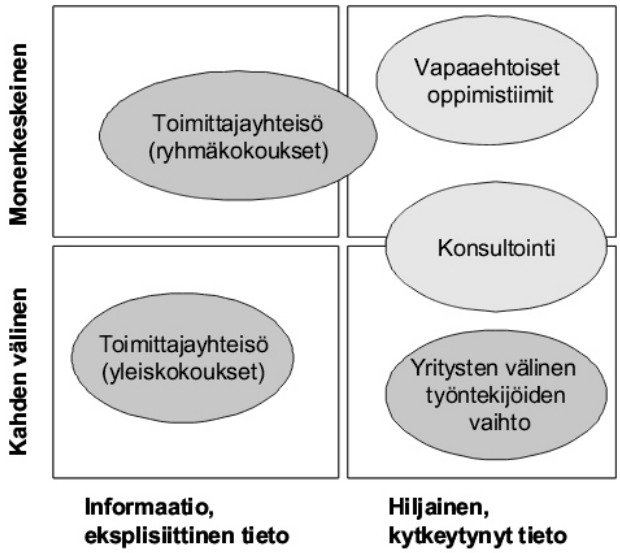
Gadde et al. (2010, 136) huomioivat, että jotkut toimittajat ovat tärkeitä ostajayritykselle, koska yhteistyöllä on suuri vaikutus esimerkiksi ostajayrityksen tarjoamaan laatuun tai tekniseen kehitystyöhön. Kunkin yhteistyösuhteen arvossa tulee huomioida sen sopeutuvuus ostajan toimintoihin tai strategiaan sekä suhteessa muihin toimittajiin että asiakassuhteisiin. Toimittajan arvonluonti ei täten tapahdu ainoastaan tuotteen, palvelun tai tiedon pohjalta, vaan siinä tulee huomioida *verkostosidonnaisuus (network context).* Toisin sanottuna, toimittajien mittaamisessa tulee huomioida myös epäsuorat kustannukset. Verkostoajattelu tarkoittaakin juuri sitä, että ei huomioida vain yksittäisen toimittajasuhteen kontekstia, vaan huomioidaan yksittäisen suhteen arvo suhteessa ostajan toimintaan ja muihin suhteisiin.

Strategian luonti tulee tapahtua suhteessa toimittajan osallistumiseen toimintaan eli suhteen tasoon. Suorien hankintakustannusten alentaminen on yleinen tavoite, kun suhteen taso on matala. On kuitenkin monenlaisia kustannuksia, jotka tulee huomioida strategiaa muotoillessa: transaktiokustannukset, suhteen ylläpitokustannukset, toimitusten käsittelykustannukset ja suorat hankintakustannukset. Joidenkin suhteiden kustannuksia on vaikeaa mitata ja kustannusten tunnistamiseenkin uppoaa valtavasti resursseja. Gadde et al. (2010, 137) tunnistivat suhteiden mittaamisessa kaksi tekijää, jotka tulee huomioida: kustannushyödyt ja tulohyödyt. Kustannushyödyt ovat niitä säästöjä toiminnassa, jotka tapahtuvat yhteistyössä toimittajan kanssa (esimerkiksi yhteinen tuotekehitys tai tehokkuusparannukset). Tulohyötyjä ovat taas ne tulot, jotka voivat syntyä tuotteen tai prosessin parannuksen seurauksena, mikä taas vaikuttaa asiakkaan suorituskykyyn. Nämä kustannukset ovat kuitenkin usein epäsuoria, joten niitä on vaikeaa mitata. Useita tuoteinnovaatioita ja laadunparannuksia sanotaan kuitenkin syntyneen yhteistyön parantumisen toimesta. Näitä on kuitenkin usein vaikea mitata.

Gadde et al. (2010, 144) mukaan yrityksen ei siis tule aina osallistua vain suurten volyymien toimittajien toimintaan, vaan kohdistaa katse enemmänkin toimittajiin, joilla on strategisia kyvykkyyksiä tai kehityspotentiaalia, jotka ovat elintärkeitä ostajan kannalta. Esimerkiksi syvien suhteiden luominen kasvavalla toimialalla toimiviin innovatiivisiin kasvuyrityksiin voi olla kannattavaa. Täytyy myös huomioida minkälaisesta liiketoiminnasta on kyse toimittajien luokittelussa. Esimerkiksi projektitoiminnassa vähemmän tärkeät toimittajat voivat olla muulla tavoin tärkeitä tahoja yritykselle. Toimittajien mittaaminen on tosin usein hankalaa muista kuin kustannussyistä. Olsen & Elram (1997) esittävät, että kirjallisuus toimittaja-ostajasuhteista keskittyy yleensä yksittäisiin suhteisiin, sivuuttaen tärkeiden resurssien allokoinnin suhteiden välillä. Dubois & Pederson (2002) taas esittävät, että riippuvuussuhteisiin yleensä panostetaan erityisillä investoinneilla, jolloin muunlaisia suhteen tekijöitä ei ole huomioitu. Portfoliomalleissa suhteelliset voimasuhteet eri osapuolien välillä tapahtuvat usein voiton jakamisen suhteessa. Joten hankintaportfolioiden strateginen neuvo on hyödyntää voimaa tai välttää riskejä toimittajan käyttäessä valtaa. Riippuvuussuhteiden tarkastelu liittyy loppupeleissä aina siihen, että voidaan joko vähentää kustannuksia tai lisätä vaihdon arvoa.

Wagner & Johnson (2004) tuovat esiin, että yksittäisten toimittajasuhteiden ja koko toimittajaportfolion suunnitteluvaihe on yritykselle elintärkeä. Oikeanlaisten suhteiden kehittäminen mahdollistaa innovoinnin, tuotteiden kehittämisen ja riskien vähentymisen, kun toimittajat avustavat ostajayritystä omilla kyvykkyyksillään edellä mainituissa asioissa. Ostajat hyötyivät tutkimuksessa integroimalla toimittajat aikaisessa vaiheessa tuotteiden kehitykseen laadun, kustannusjohtamisen ja kaupallistamisnopeuden osalta. Tällainen integraatiostrategia auttaa yrityksiä saavuttamaan uusia pätevyyksiä, säästöjä resursseissa ja riskien jakamisessa, nopeuttaa siirtymistä uusille markkinoille ja luo päteviä ehdotuksia tulevaisuuden tuotteiksi (McGinnis & Mele Vallopra, 1999). Bensaou (1999) totesi, että ei ole olemassa parasta suhdetyyppiä, koska esimerkiksi strategiset kumppanuudet ovat kalliita ylläpitää ja kehittää. On siis löydettävä optimaaliset suhteet eri tilanteisiin, jotta saavutetaan parhaat tulokset. Yrityksen kyvykkyyttä onkin siis soveltaa paras johtamistyyli kulloiseenkin tilanteeseen. Porter (2000) totesi globaalista hankinnasta, että siinä on usein kyse kustannusten vähentämisestä. Lokaalissa hankinnassa voi olla parempi kehittää innovaatioita ja sopivia suhteita. – Verkostojen hallinnassa tulee siis huomioida oma asema verkostossa ja kehittää oikeanlaiset suhteet verkoston eri osapuoliin.

Kun verkostostrategia etenee, olisi syytä kehittää strategiaa myös yhdessä toimittajien kanssa. Verkostostrategiaan liittyvät vahvasti innovaatiot ja kilpailuedun kehittyminen, joita ei voi syntyä ilman ymmärrystä omasta arvoketjusta. (Valkokari et al. 2009) Tieto voidaan jakaa moneen eri tasoon toimittajayhteistyön kehittämisessä, aina hiljaisesta tiedosta jaettavaan tietoon. Dyer & Nobeoka (2000) malli toimittajaverkoston kehittämisestä kuvaa hyvin, miten jatkuvaa yhteistyön rakentaminen on toimittajasuhteiden hallinnassa. Strategisten kumppaneiden kanssa suhteita ei voida määritellä vain kustannus- tai volyymiperustein. Huomioon tulee ottaa paljon muita aspekteja, kuten Toyotan hyväksi havaitsema tiedon jakaantumisen eri tasot. (Valkokari et al. 2009) Valkokari et al. (2009) Tutkimus tuo esiin, että toimittajaverkoston kehittäminen edellyttää useiden osa-alueiden muutosta. Siihen liittyvät esimerkiksi organisatoriset tekijät, kuten henkilöstön ja johdon sitouttaminen, selkeät toimintamallit ja avoin keskustelu. Muutos toimittajaportfolion hallinnassa tapahtuu lähtökohtaisesti strategian tasolla: ulkoisen ja sisäisen ympäristön on tuettava muutosta. Kun toimintaympäristö on otollinen, voidaan strategia toteuttaa. Hyvä toimittaja pystyy valmistamaan räätälöityjä tuotteita ja tuottaa suurta lisäarvoa kustannustehokkaasti. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Toimittajaverkoston kehittämisen muodot (Dyer & Nobeoka, 2000) (Mukaillen. Valkokari et al. 2009)

Monet tutkijat esittävät, että verkoston suhteiden oikeanlainen hallinta on kestävän kilpailuedun lähde (Ford et al, 1998 & Sheth & Sharma, 1997). Liikkeenjohdon näkökulmasta on vaikea tunnistaa oikeanlainen suhteiden verkosto ja niiden johtaminen siten, että kilpailuetua ylläpidetään. Zolkiewski & Turnbull, (2002) esittävät, että kunkin portfolion tunnistaminen ja ymmärtäminen, miten ne liittyvät toisiinsa, on ehdoton edellytys, jotta suhteita voidaan tunnistaa ja johtaa tuottavasti. Yrityksen toiminta arvoverkostossa tulee huomioida strategiassa ja taktiikoissa. Zolkiewski & Turnbull, (2002) tutkivat yritysten toimintaa arvoverkoissa ja portfolioiden soveltumista strategisiin päätöksentekoihin. He käyttivät tutkimuksessaan suhteiden portfoliojohtamista (RPM). He määrittelivät portfolioiden soveltamisen verkostoissa strategiseksi suhteiden johtamiseksi, joka tarkoittaa laajempaa näkökulmaa suhteiden johtamiseen. He osoittavat kolme eri suhteiden joukkoa verkostossa, jotka tulee huomioida: olemassa olevat ja mahdolliset asiakas- ja toimittajasuhteet ja epäsuorat suhteet (hallitus, kilpailijat, toimittajien toimittajat ja lainsäädäntö) sekä portfolioiden väliset suhteet keskenään (kuvio 5.) Olsem & Ellram (1997) huomioivat tutkimuksessaan, että portfoliot eivät kuvaa asiakkaiden ja toimittajien keskinäisiä riippuvuussuhteita.

Ahonen & Salmi (2003) tutkivat portfolioiden käyttöä toimitusverkostojen johtamisessa. On paljon erilaisia suhteita toimittajan ja ostajan välillä. Yksi tapa käsitellä näitä on, että huomioi tämän vaihtelun hankintastrategioissa, erityisesti portfolioiden kautta. Ostajahan voi

siis johtaa hankintastrategiaansa erilaisten vaihdettujen tuotteiden tai palveluiden perusteella kuin myös suhteiden perusteella. Kirjallisuus korostaa hankintastrategioiden suunnittelussa suhteiden tasoa. Portfolioilla voidaan toteuttaa hankintastrategiaa ja toimintaa verkostoissa. Strategiat korostavat pitkäaikaisia suhteita ja joustavuutta koko toimitusketjussa. Näissä on siis keskitytty laajaan ja avoimeen yhteistoimintaan, eikä vain toimittajien kilpailullisiin tarjouskilpailuihin. Toimitusverkoston johtaminen on siis erilaisten suhteiden johtamista. Verkostolähestymistapa suhteisiin vaatii sopivasti joustavuutta ja kontrollin vähyyttä, jotta suhteita voidaan johtaa tehokkaasti. Verkostolähtöinen ajattelutapa tarkoittaa usein kumppanuuksien luomista ja oikeanlaisten suhteiden tasojen määrittelyä. Taulukko 1. osoittaa yrityksen strategisen verkostotietoisuuden. Tuoteportfoliota käytetään usein segmentoinnin apuna, kun on paljon toimittajia ja kun portfolion käyttö on hyvin yleisellä tasolla. Suhdeportfoliota taas käytetään usein apuna, kun yrityksen toimittajasuhteet on määritelty strategisesti ja avaintoimittajien strategista asemaa tullaan määrittelemään vielä tarkemmin segmentoinnin kentällä. Useissa tutkimuksissa on huomattu, että yritykset ovat läheisissä tekemissä vain avaintoimittajien kanssa. Alatoimittajia ei siis juuri huomioida. Verkostolähtöinen toiminta edellyttäisi syvempää ymmärrystä ja kilpailuedun etsimistä myös syvemmältä toimittajakentältä.

Taulukko 1. Portfoliot toimitusverkostoissa (Mukaillen Ahonen & Salmi, 2003)

Verkostotietoisuus	Strategioiden määrittely	Suhteiden johtaminen
Paljon toimittajia	Matala hinta	Tuoteportfolio
Vähemmän toimittajia	Laatu ja kustannustehokkuus	Toimittajaportfolio
Tärkeät toimittajat	Prosessin joustavuus	Toimittajasuhde-portfolio

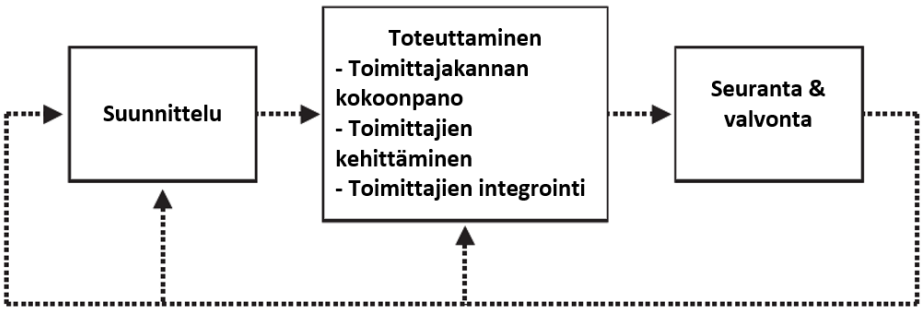
Toimittajaportfolioiden strateginen hallinta on johtamisprosessi, jonka pitäisi muodostua suunnittelusta, implementaatiosta ja toimintojen kontrollista. Johnson & Wagner (2004) malli kuvastaa toimittajaportfolioiden suunnittelua ja asemaa strategisella kentällä (kuvio 3.). Mallin tarkoitus on hahmottaa strategista portfolioiden hallintaa aiemmin esiin tulleen verkostoteorian pohjalta. Toimittajastrategioiden suunnittelu perustui Johnson & Wagner (2004) tutkimuksessa autoteollisuuden toimittajien hallintaan. Mutta kuten jo aikaisemmin sanottua, autoteollisuuden ja suurien yritysten toimittajien hallinta voidaan nähdä soveltuvan usein muillakin toimialoilla, tietysti sopeuttaen kulloiseenkin tilanteeseen. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) toteavat, että autoteollisuus on yleensä ollut toimitusketjun hallinnan

ja hankinnan kehittämisen edelläkävijä. Toisin sanoen autoteollisuudesta on mahdollista poimia paljon järkeviä ajatuksia toimialasta riippumatta. Tietysti toimitusketjun rakenteet vaihtelevat suuresti, joten niiden vaikutukset tulee huomioida hankintatoimeen.

Suunnitteluvaiheessa valitaan toimittajat toimittajakantaan ja sen jälkeen muodostetaan optimaalinen strategia kullekin toimittajalle. Toimittajakanta mietitään strategiassa sen mukaan, mitkä toimittajat tulisi olla muodostamassa toimittajakantaa tulevaisuudessa. Organisaatio luo siis kohdeportfolion tarkistamalla olemassa olevien tai tulevien toimittajien vahvuuksia suhteessa omiin vaatimuksiinsa. Yrityksen strategiat, odotettavissa olevat muutokset toimitusportfoliossa ja kehittyminen toimitusmarkkinoilla vaikuttavat tähän. Toinen kysymys kuuluu, miten yrityksen tulisi toimia toimittajien kanssa tulevaisuudessa. Tutkimuksessa strategian suunnittelua oli tekemässä eri henkilöitä hankinta-, tutkimus & kehitys- ja laatujohtamisen osastoilta. Poikkitoiminnallinen suunnittelu on siis hyvin yleistä tehokkaan strategian toteuttamisessa.

Toteuttamisvaihe sisältää toimittajien kokoonpanon, kehittämisen ja integroinnin. Kokoonpano sisältää toimittajien määrän arvioinnin (vähentämisen), toimittajakannan segmentoinnin ja toimittajien arvioinnin ja valinnan. Kehittäminen tarkoittaa toimittajan kehittämistä, esimerkiksi kun toimittajan suorituskyky ei ole riittävän hyvää, mutta vaihtoehtoisen toimittajan etsiminen on liian hankalaa. Integrointi tarkoittaa yleensä toimittajan ja ostajan yhteistoimintaa yhteisen tavoitteen eteen, esimerkiksi tuoteinnovaation kehittämistä.

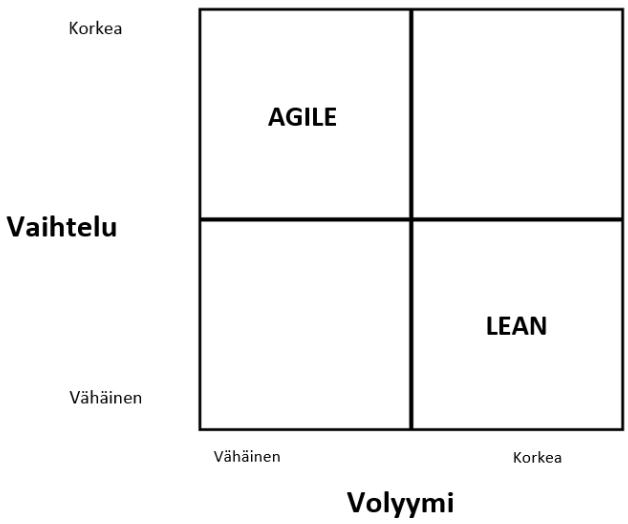
Seuranta ja valvonta tarkoittavat suorituskyvyn seurantaa strategisesti siten, että toiminta etenee strategian mukaisesti tai esimerkiksi lopputuotteen laatua. (Johnson & Wagner, 2004) Kuvio 4 kuvastaa strategista toimittajaportfolioiden hallintaa. Kuten myös tässä suunnitteluvaiheessa selviää, toimittajien segmentointi ja valitseminen liittyvät liikkeenjohdon strategisessa suunnittelussa läheisesti toisiinsa. Portfoliomallin käyttö vaatii tarkkaa etukäteissuunnittelua, jotta sillä voidaan saavuttaa parhaat hyödyt ja osataan valita oikeat dimensiot portfolioon. (Johnson & Wagner, 2004)



Kuvio 3. Strategisten toimittajaportfolioiden johtaminen (Mukaillen, Johnson & Wagner, 2004)

2.3 Toimitusketjun hallintastrategiat

Wu & Barnes (2012) mukaan kumppanin valitseminen on prosessi, jossa päätetään mihin toimittajaan pitäisi panostaa ja kohdistaa resurssinsa. Se on yksi tärkeimmistä johdon tehtävistä. Se voi vaikuttaa ostettujen hyödykkeiden laatuun, määrään, saatavuuteen ja hintaan. Kumppanin valitseminen on tärkeä prosessi, kun kilpailu on siirtynyt yritysten väliltä arvoverkostojen väliseksi. Kun liiketoimintaympäristö on tullut yhä myrskyisemmäksi ja dynaamisemmaksi, monet yritykset ovat alkaneet käyttämään agile-mallia toimitusketjun hallinnassa (ASC). ASC on yritysten jäsenten verkosto, joka kykenee vastaamaan nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin. ASC:ssä onnistumiseksi täytyy aina löytää nopeasti sopivat toimittajat kulloiseenkin tilanteeseen. Toimittajanvalintaprosessiin sisältyy paljon epävarmuutta, koska valintakriteerit muuttuvat ajan mittaan ja toimittajien valintakriteerit riippuvat aina kulloisestakin painotuksesta. Wu & Barnes (2012) esittävät, että Kraljicin matriisia voidaan hyödyntää myös toimittajan valintavaiheessa tarkasteltaessa potentiaalisia kumppaneita markkinoilla. Sen huonona puolena nähtiin kuitenkin, että työkalu on laadullinen. Hankintajohtajat arvioivat sen avulla subjektiivisesti toimittajamarkkinoita, jolloin tärkeät määrälliset elementit jäävät huomiotta. Kuvio 4. esittää Christopher (2002) mukaileman toimitusketjun hallintastrategian tavat. Jos tuotteilla on pitkä toimitusaika ja kysyntä voidaan ennustaa, voidaan hyödyntää lean-periaatetta, jonka tavoitteena on virheetön toimitusketju ja virheiden karsiminen. Portfoliomallin soveltaminenkin siis liittyy läheisesti toimitusketjun tyyppiin ja hallintastrategioihin. Toimittajien valinta on laaja oma tieteellinen kokonaisuutensa, joka on kuitenkin läheisessä tekemisessä toimitusketjun johtamisen kanssa ja sitä kautta segmentointikäytänteisiin.



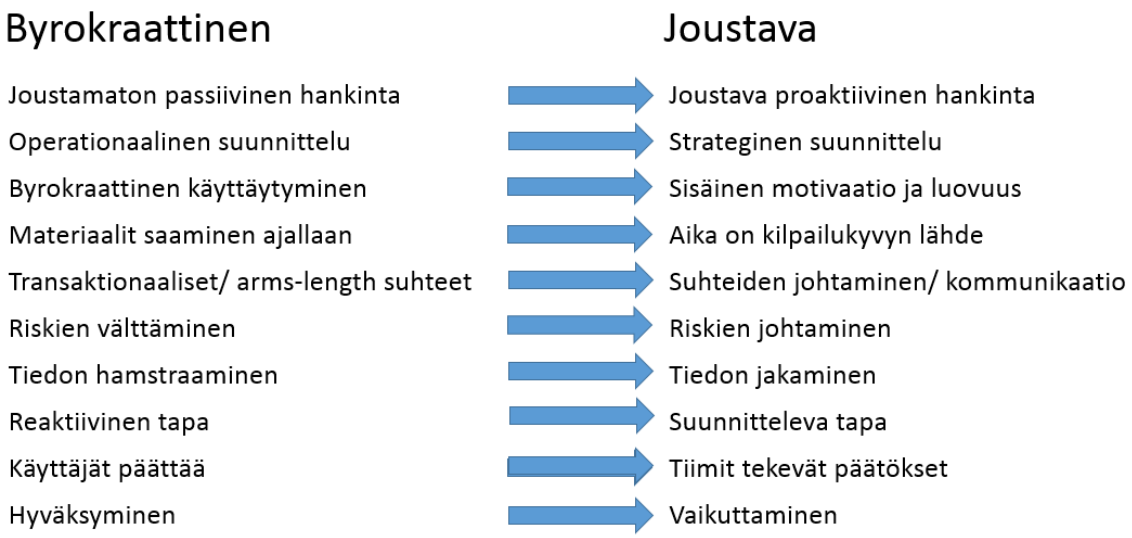
Kuvio 4. Toimitusketjun hallintamatriisi (Mukaillen Christopher, 2000)

Gosling et al. (2010) tuovat esiin *joustavuuden* (flexibility) käsitteen, joka liittyy läheisesti agile toimitusketjuihin ja niiden hallintaan. Joustavuuden tarkoituksena on pystyä toimimaan liiketoimintaympäristössä, jossa on korkean tason epävarmuutta ja muutostekijöitä. He toivat töissään esiin toimitusketjun joustavuuden käsitteen hankintojen ja myyjien joustavuuden tutkimuksen kautta. Heidän tutkimuksessaan tutkittiin portfolioiden soveltuvuutta projektiliiketoimintaan rakennusteollisuudessa. Portfolioiden nähtiin olevan liian staattisia dynaamisessa toimintaympäristössä. He toivat esiin Cox (2004) matriisin soveltuvaksi parhaiten dynaamiseen ympäristöön. Mallissa tarkastellaan työn tasoa ja laajuutta toimittajan kanssa: joko työskennellään ensimmäisen tason (1 tier) toimittajan kanssa tai ollaan aktiivisesti tekemisissä eri tasojen toimittajien kanssa. Toimittajat ovat mallissa arms length -tyyppisiä, ja joko reaktiivisia tai proaktiivisia. Joustavuuden käsitettä voidaan mitata monella eri tavalla. Sen voi ottaa esimerkiksi yhdeksi dimensioksi portfolion mallintamiseen (toimitusriski). Pujawan (2004) esitti viisi tekijää, jotka osoittavat tarvetta toimitusketjun joustavuudelle: toimitusten epävarmuus, komponenttien ja tuotteen elinkaari, asiakkaiden vaatimuserot, toimitusten stabiliteetti ja lopuksi hyödykkeen suhde lopputuotteeseen.

Christopher (2000) mukaan lean-periaate voidaan tiivistää toteamalla, että se on tekemistä enemmän vähemmällä: siihen liittyy JIT, mutta yritykset, jotka voivat toimia lean-periaatteella eivät ole kovin ketteriä. Kun kysyntä voidaan ennustaa ja vaihtelu on pientä, on LEAN

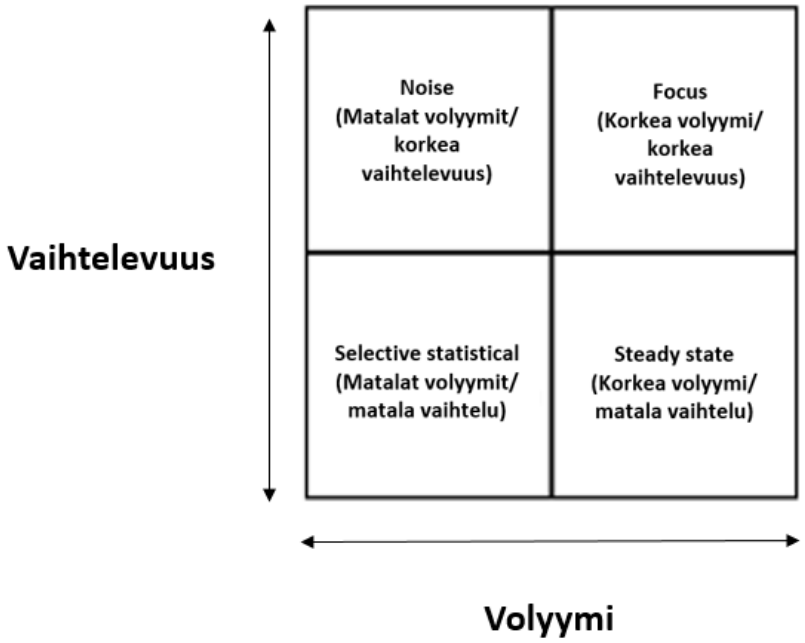
ajattelu järkevää. Ketteryys on siis organisaation kykyä vastata muutoksiin nopeasti. Tietysti organisaation toiminta voi olla jossain molempien välissä, jolloin strategia on niin kutsuttu hybridi (molempia mukana). Hybridistrategian ideana on tunnistaa ne tuotteet ja markkinat, jossa kysyntä on stabiilia ja ennustettavissa ja missä tilanne on päinvastainen. Toimitusketju voi siis olla osittain lean ja osittain taas agile. Christopher (2000) mukaan, kun toimitaan dynaamisilla markkinoilla, korostuu arvoverkostojen välinen kilpailu yritysten välillä. Verkostokilpailu tarkoittaa periaatteessa sitä, että ne yritykset pärjäävät, jotka osaavat rakentaa, koordinoida ja hallita suhteitaan kumppaniensa kanssa verkostossa. Tämän pohjalta markkinoiden toimintaan ja loppuasiakkaan tarpeisiin voidaan yhdessä kumppanien kanssa reagoida mahdollisimman nopeasti, koska suhteet ovat parempia, läheisempiä ja ketterämpiä. Tärkeä osaamisalue onkin tämän pohjalta, miten kehittää ketterää kilpailuetua kumppanien kanssa, jotta markkinoiden tarpeisiin voidaan vastata paremmin. Agile toimitusketjuun liittyy läheisesti virtuaalinen ketju. ICT ja läpinäkyvyys ovat siis tärkeässä osassa ketjua. Agile toimitusketju vaatii toimittajaperustan rationalisointia: työskentelyä strategisten toimittajien kanssa, jotka ovat linkittyneet ostajan prosesseihin ja systeemeihin, ja korkea tiedon jakaminen ja läpinäkyvyys. Agile toimitusketjun kehittämiseen liittyy siis läheisesti miten eri yritysten toiminta linkittyy keskenään, miten osastojen työntekijät muodostavat poikkitoiminnallisia tiimejä ja minkälaisia suhteita partnereiden kanssa rakennetaan. Hankaluutena ketterissä ketjuissa ovat funktionaaliset toimintatavat ja hierarkia. Tämä vaatisi BRP:n (business process reengineering) käyttöä, eli uudelleenajattelua siitä, miten työt tehdään, jotta kilpailuetua voidaan synnyttää. Agile-mallia on perinteisesti sovellettu teollisuuden alueella, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla.

Giunipero et al. (2005) tutkivat, että ketterässä toimintatavassa tulisi hankinnan ammattilaisilla olla samantyylisiä toimintatapoja kuin yrittäjillä. Ketterä toimintatapa on usein tarpeellinen tämän päivän dynaamisilla markkinoilla, jotka vaativat proaktiivista, luovaa ja ratkaisuja tekevää otetta työhön. Kuvio 5. havainnollistaa, mitä proaktiivinen hankintatoimi edellyttää hankinta-ammattilaiselta. Jotta ketterään toimintatapaan voidaan päästä, tulee se huomioida hankintastrategian suunnittelussa ja ostoportfoliota luodessa esimerkiksi siten, että tiimit ovat tekemässä päätöksiä ja muutoksiin varaudutaan ostoportfolion suunnitteluvaiheessa. Ostoportfolioiden luominen vaatii proaktiivista otetta toimittajaportfolion suunnitteluun.



Kuvio 5. Hankintojen muuttuva rooli (Giunipero et al. 2005).

Godsell et al. (2011) tuovat esiin, että markkinoinnin ja toimitusketjun hallinnan välillä on jännite sekä tieteessä että liike-elämässä. Hankaluuksia siis aiheutuu markkinasegmentin ja tuotteiden luonteenpiirteiden välillä, kun kehitetään toimitusketjustrategiaa. Kun markkinointiosastolla ja agile ympäristöllä on suuri vaikutus tuotteiden tai palveluiden hankintaan, tarvitaan eri tiimien välistä työskentelyä, jolloin markkinointi ja osto ovat läheisissä tekemissä keskenään. Roscoe et al. (2014) tutkivat tapaustutkimuksessaan isojen yritysten toimitusketjuja: osaan tuli asettaa lean strategia ja osaan agile. Leanin suunnittelu on helpointa hankintaosastolla, koska määrät ovat suuria ja sopimukset pitkiä. Agile taas vaatii jatkuvaa markkinointiosaston huomioita, jolloin hankintojen ja markkinoinnin tulisi työskennellä lähes yhdessä, jotta voidaan kehittää järkeviä strategioita. Agilelle luonteenomaista on myös tuotteen lyhyt elämänkaari – ääriesimerkki on muotivaatteiden hankinta, jossa tuotteiden vaihtelevuus on suurta, markkinat epävakaat ja hankintakustannuksia lisää markkinointi. Leanissa taas luonteenomaista ovat mitattavat fyysiset kustannukset, tuotteiden pitkät elämänkaaret ja ennustettava kysyntä. Christoper (2002) Kuvio 4. kuvastaa, miten segmentoinnissa tulee huomioida kysyntäpuolen dynaamisuus. Ostajille voidaan luoda oma nelikenttämatriisi esimerkiksi Godsell (2011) matriisin perusteella (Kuvio 6.). Tuotesuunnittelupuoli ja strateginen suunnittelu varmasti keskittyy kahteen ylimpään lohkoon, joissa vaihtelevuus on suurta. Toisinaan ostoportfolion muodostaminen toimittajille liittyy vahvasti loppuasiakkaan matriisiin.



Kuvio 6. Kysyntäpuolen matriisi. Godsell (2011)

Jos yritykselle on epäselvää millaisilla markkinoilla se toimii, voi yritys hyödyntää esimerkiksi Porterin viiden voiman kehikkoa sen arvioimiseen. Kehikon ideana on kuvata ja analysoida, miten toimiala tai yritys käyttäytyy. Porter näki yhteyden yrityksen ympäristön ja kilpailuedun kanssa. Yrityksen tulisi tämän mukaan siis sopeutua ympäristöön, jotta se voisi asemoida toimintansa näiden viiden voiman pohjalta. Ympäristön voimia ovat uusien kilpailijoiden uhka, toimittajien neuvotteluvoima, kuluttajien markkinavoima, substituuttihyödykkeiden uhka ja olemassa olevan kilpailun taso toimialalla. Myöhemmin tähän on lisätty kuudes aspekti, joka huomioi yhteiskunnan vaikutukset kilpailuun. (Porter, 1980)

2.4 Toimittajien valitseminen

Yleensä ostoportfolioita käsitellään erikseen vain segmentointikirjallisuudessa ja omana aihepiirinään, mutta koska trendi on tänä päivänä mennyt siihen, että hankintatoimea käsitellään entistä enemmän kokonaisvaltaisesti, tutkimuksessa huomioidaan myös toimittajien valinnan kirjallisuus. Rezaei & Ortt (2011) totesivat, toimittajien valintaperusteilla voi liiketoiminnassa olla paljonkin vaikutusta segmentointikäytänteisiin. Toimittajien valinnan kirjallisuus on saanut alkunsa jo paljon aikaisemmin kuin segmentaatiokirjallisuus (esimerkiksi Dickson, 1966 & Berens 1971-1972). Toimittajien valinta ostajan toimesta tulee tapahtua käyttämällä määrällisiä ja laadullisia kriteereitä. Toimittajien segmentointi taas seuraa suoraan valintojen jälkeen ja edelleen lajittelevat toimittajat, jotta valituille toimittajille omissa

segmenteissään kyettäisiin muodostamaan sopivat strategiat. Strategiaa tulee sopeuttaa ajan kanssa, kun suhteet kehittyvät. Toimittajien segmentointi tulisi vaikuttaa toimittajien valitsemiskriteereihin, koska ne määrittävät onko toimittajilla potentiaalia tulla valituiksi. Rezaei & Ortt (2011) esittävät myös, että toimittajasuhteet ovat yrityksen menestystekijöitä. Toimittajien valinta, segmentointi, johtaminen ja kehitys liittyvät kaikki läheisesti toisiinsa. Toimittajat tulee valita ennen kuin ne segmentoidaan ja strategiat voidaan valita näiden valintojen pohjalta. Liikkeenjohdon näkökulmastahan nämä neljä tekijää ovat hyvin läheisessä yhteydessä toisiinsa, kun taas tieteellisessä tutkimuksessa nämä neljä asiaa nähdään hyvin eri näkökulmista, joka taas liittyy toimittajasuhteiden hallinnan kirjallisuuden kehittymiseen.

Toimittajien valinta on tärkeä elementti yritysten hankintafunktioissa. Se ei ole aina helppo prosessi, kun yritys esimerkiksi etsii toimittajia halvan työn maista. Yrityksen tulee kiinnittää huomioita moniin eri asioihin, kuten laatuun, jakeluaikoihin, hintoihin ja toimittajasuhteisiin. Kilpailuedun saavuttaminen toimittajien valinnan kautta ei ole yksinkertaista. Globalisaation ja kansainvälisten toimitusverkostojen tuloksena on toimittajista tullut merkittäviä arvonlähteitä. On olennaista, että yritykset kykenevät tekemään nopeita toimittajavalintoja nopeasti muuttuvassa ympäristössä asiakas aina fokuksena. Telgen (1994) mukaan jo 20 vuotta sitten globalisaatio ja internet antoivat hankkijalle mahdollisuuden valita paljon laajemmasta joukosta toimittajia kuin koskaan ennen. Luitzen der Boer (2001) mukaan kaksi kolmesta toimittajien valintamallista ovat kertaluontoisia. Nämä mallit huomioivat vain yhden tuotteen tai ryhmän kerrallaan. Joskus toimittaja voi tuottaa korkeaa laatua samanaikaisesti huonolaatuisen tuotteen kanssa. Tällaisten toimittajien valitseminen on käsitelty omilla malleillaan toimittajien valintakirjallisuudessa. Toimittajien valinta ja segmentointi voivat siis olla hyvinkin selvästi sidoksissa toisiinsa. Jos tuleva toimittaja tarjoaa yritykselle monia eri tuoteryhmiä, tulisi se huomioida myös portfoliostrategian suunnittelussa.

Ho et al. (2010) mukaan yksi suosituimmista toimittajien valintatavoista on DEA, joka sisältää sekä määrällisiä ja laadullisia kriteereitä. Se huomioi myös taitotiedon siirron, palvelut ja toimittajan maineen. Historia on osoittanut, että toimittajan valinta on pitkään perustunut vain hintaan. Weber et al (1991) tunnetut tutkimukset toimittajien valinnasta sisälsivät erityisesti laadun, kustannukset ja oikea-aikaisen toimituksen. Nämä ovat edelleen kolme tärkeintä toimittajanvalinnan kriteeriä. Muita kriteereitä ovat esimerkiksi tuotantolaitokset ja

kapasiteetti, tekninen kapasiteetti ja maantieteellinen sijainti. 2000-luvun alusta asti ympäristöllinen huomio on alkanut kasvaa merkittäväksi tekijäksi toimittajan valinnassa (Humphreys et al. 2003; Mafakheri et al. 2011). Muuttuneet toimittajien valintakriteerit ja globaalit toimitusketjut vaikuttavat myös portfoliomallin rakentamiseen, esimerkiksi maantieteellinen etäisyys voi siirtää pullonkaulatoimittajan strategiseksi toimittajaksi, koska toimittajaa ei voida korvata mitenkään.

Meixell (2005) mukaan viimeisten kahden vuosikymmenen aikana toimitusketjut ovat kasvaneet valtavasti eri paikkoihin. Esimerkiksi auto-, tietokone- ja vaateteollisuudessa on tapahtunut valtavia muutoksia toimitusketjun hallinnassa. Uudenlaista johtamisotetta tarvitaan siihen, miten toimitusketjuja johdetaan maailmanlaajuisesti, joka taas saattaa aiheuttaa hankaluuksia esimerkiksi vieraiden kulttuurien takia. Globaaleissa toimitusketjuissa toimittajien valinta on hyvin erilaista kuin lokaaleilla markkinoilla. Globaalien toimitusketjujen tutkimus on yleensä keskittynyt toimittajan valinnassa vain niiden luokitteluun ominaisuuksiensa mukaan. Tänä päivänä toimittajien valinta on kuitenkin paljon laajempi prosessi.

Toimittajan valintaprosessi sisältää yleensä ristiriitaisia tavoitteita, jotka voidaan huomioida käyttämällä monivalintamalleja hyödyksi (multiple decision-making models). Analyyttinen hierarkiaprosessi (AHP) julkaistiin ensimmäiseksi 1977-luvulla (Saaty, 1977). Tämä prosessi sisältää laadullisia ja määrällisiä kriteereitä. Metodia käytetään toimittajien luokittelun hierarkiassa. Tämä on edelleen paljon käytetty tapa, jota voidaan käyttää esimerkiksi portfoliomallien tukena. On syntynyt useita lähestymistapoja edellä mainittuun malliin pohjautuen, kuten lineaarinen ohjelmointi (Ghdsypour & O'Brien, 1998), epälineaarinen ohjelmointi (Benton, 1991) ja sekalukuoptimointi (Ghodsypour & O'Brien, 2001). 1990-luvun aikana monet valmistajat pyrkivät yhteistyöhön toimittajien kanssa parantaakseen tuottojaan ja suorituskykyään. Toimittajien valintaprosessi on tullut todella tärkeäksi tekijäksi tehokkaan toimitusketjun hallinnan suorittamiseksi. Chen (2006) esittää, että ei ole olemassa täydellistä metodia toimittajan valitsemiseen. Jokaisen yrityksen tulee löytää sopivin tapa itselleen (Chen et al, 2006).

Kirjallisuus on huomioinut suuresti tehokkaiden valintamallien valitsemisen viimeistä vaihetta varten. Ongelma näissä on epästrukturoitu informaatio. Lineaarisen painotuksen mallit

käsittelevät päätöksenteon epävarmuutta, joka aiheutuu epätäydellisestä ja laadullisesta tiedosta, koska todelliset hankintatilanteet ovat dynaamisia ja subjektiivisia. On kuitenkin olemassa innovatiivisia lähestymistapoja perustuen tekoälytekniikoihin, kuten Fuzzy Logic. Lähestymistapa huomioi toimittajan arvioinnin ja päätöksentekijöiden heterogeenisen luonteen. Informaatio ei ole siten tarkkaa. (Dulmin & Mininno, 2003) Damian (2010) esittää, että toimittajan valitseminen voidaan jakaa kahteen virtaukseen: ensimmäisessä hankintakirjallisuus on vallitseva. Tässä lähestymistavassa kirjallisuus näyttää sopivat kriteerit ja metodit toimittajan arviointiin. Päätavoite on näyttää ostajalle mitkä ovat ne dimensiot, joita tulisi arvioida. Toinen virtaus ajattelee, että ostajalla on olemassa oleva metodologia toimittajien arviointiin. Tämä lähestymistapa keskittyy neuvotteluiden muotoihin ja sopimuksiin, jotta saadaan tietoa, jota toimittaja ei tiedä. (Damian, 2010) Valintamallit on yleensä jaettu kahteen osaan: laadulliset ja määrälliset. Laadulliset menetelmät sisältävät yleensä jonkun työkalun, jolla voidaan kuvata ostajan tapaa nähdä asioita ongelmatilanteessa, ja jotain työkaluja muihin tilanteisin. Määrälliset menetelmät edustavat valtaosaa lähestymistavoista. Määrälliset metodit analysoivat samanlaisia päätöksiä, joita on tehty menneisyydessä, jotta voidaan tehdä yleistyksiä ja päätöksentekosääntöjä. Menneisyys voi siis auttaa tulevaisuuden päätöksissä. (De Boer, 2001)

Ostajat ovat perinteisesti keskittyneet tekniseen tuotantoarviointiin: laatu, toimitus, nopeus, luotettavuus ja hinta. Kun suhde tulee lähemmäksi ja pidemmäksi, valintakriteerit kasvavat, jolloin ostajan tulee arvioida toimittajan globaali suorituskyky aina kokonaiskustannusanalyysista toimittajan kapasiteettinen tuotantosuunnittelussa. On tärkeää ottaa huomioon toimittajan tulevaisuuden tuotanto- ja kehitysmahdollisuudet ja -kyvykkyydet. On useita tutkimuksia, jotka korostavat toimittajien integraatiota tuotteen kehitykseen, mutta valinta perustuu silti yleensä vain suorituskyvyn mittareihin, vaikka sen tulisi perustua joissain tapauksissa toimittajan yhteissuunnittelu kyvykkyyksiin. (Dulmin & Mininno, 2003)

- Toimittajien valinnan kirjallisuus on eriytynyt segmentoinnin kirjallisuudesta. Segmentointi käsittelee suhteiden hallintaa, kun valitseminen käsittelee valintakriteereitä. Strateginen suunnittelu yrityksessä tosin ei välttämättä erottele näitä kahta osa-aluetta, kun suunnitellaan pitkän tähtäimen suuntaviivoja.

2.5 Ostoportfoliot

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin ostoportfolioiden hallitsemista eli portfolioita ”käytännön työkaluina”. Tarkempaan käsittelyyn otin Kraljicin, Bensaoun ja Coxn tavat johtaa hankintoja toimitusverkostoissa. Kraljicin ostoportfolio keskittyy monimutkaisten hankintojen hallitsemiseen. Bensaoun portfolio painottuu erilaisten suhteiden johtamiseen. Cox huomioi erityyppiset suhteiden tasot ja valtavaikutukset.

Tausta

Fisher (1970) havainnollisti, että hankintaan vaikuttavia tekijöitä ovat hankittavan tuotteen tai palvelun monimutkaisuus, hankkijan, hankkivan organisaation kokemus tai sen puute. Kaupallisen tilanteen monimutkaisuuskin vaikuttaa. Tuote voi olla hankala hankkia, jos se vaatii poikkiorganisatorista päätöksentekoa tai suunnitteluosasto on dominoiva hankinnoissa. Tuote ei ole monimutkainen, jos hankintaosasto voi dominoida hankintaa ja rahoitus ja talous dominoivat hankintapäätöstä. Tuotteiden monimutkaisuutta voidaan hallita ostoportfolioilla. Toimittajasuhteisiin panostaminen on tärkeää, etenkin jos toimittajalla on suuri merkitys arvonluontiin. Yrityksen rajatut henkilöstö-, raha- ja tekniset resurssit tulisi siis kohdistaa oikein niihin toimittajasuhteisiin, joista se saa eniten vastinetta panostukselleen. (Choi & Krause, 2006) Toimittajien segmentointi tulisi toteuttaa ostajaa eniten hyödyttävällä tavalla, eri painoarvoja käyttäen. (Wagner & Johnson, 2004) Toimittajasuhteiden luokittelulla tulisi pyrkiä arvonluontiin ja toimittajien valtamahdollisuuksien vähentämiseen. (Gulati & Sytch, 2007) Toimittajia luokitellaan siis erilaisin tavoin, jotta voidaan luoda arvoa. Arvo voi olla teknistä, taloudellista, palveluita tai esimerkiksi joitain sosiaalisia hyötyjä (Anderson & Narus, 1998).

Toimittajien segmentointi tapahtuu yleensä toimittajien valinnan jälkeen (supplier selection). Rezaei & Ortt (2013) määrittelevät tutkimuksessaan toimittajien segmentoinnin (supplier segmentation) toimittajien valinnan ja toimittajien suhteiden hallinnan välimaastoon (supplier relationship management). Toimittajat segmentoidaan, lajitellaan eri ryhmiin, koska niitä tulee käsitellä eri tavoin. Dyer et al. (1998) mukaan toimittajia tulisi arvioida strategisesti, koska yksi toimintamalli ei sovi kaikkiin toimittajiin. Perinteisin tapa segmentoida toimittajat on jakaa ne 2 x 2 matriisiin, jossa ne jaetaan neljään eri segmenttiin. (Rezaei

& Ortt, 2013) Tunnetuin tapa luokitella toimittajia ostajan näkökulmasta on käyttää portfoliomalleja. Toimittajasuhteiden segmentoinnilla ei ole niin laajaa kirjallista perustaa kuin kuluttaja- ja teollisuusmarkkinoinnin segmentoinneilla, joilla on laaja ja paljon tutkittu tieteellinen perusta. Toimittajasuhteiden segmentointi on kuitenkin erillinen kokonaisuus, jota käsitellään kirjallisuudessa yleensä erikseen. Kraljic (1983) on laajasti tämän tyyppisessä segmentoinnissa käytetty artikkeli ja tunnetuin aiheeseen liittyvä tutkimus, joka esittää toimittajien luokittelun portfoliolähestymistavan mukaan ostajan näkökulmasta. (Day, 2010) Portfoliojohtaminen on alun alkujaan saanut pohjansa rahoituksen kentältä 1950-luvulla Markowitzin toimesta (Ollsen & Elram, 1997). Kraljicin ”portfoliolähestymistavan” pohjalta on syntynyt useita uusia portfoliomalleja ja erilaisia segmentointitapoja (Rezaei & Ortt, 2013).

Yleisin teoria toimittajien luokittelun taustalla on transaktiokustannusteoria (TCE). Se kuvaa suhteiden rakenteita, miten toimia epätäydellisillä markkinoilla ja epäsymmetristen valtarakenteiden äärellä, jotka taas johtuvat epätäydellisistä sopimuksista (Williamson, 1975). Teoriassa kysytään, ostetaanko tuote markkinoilta vai tehdäänkö se itse. Portfoliojohtaminen voidaan jakaa kahteen alueeseen: transaktio- ja suhdejohtamiseen. Transaktioteoria selittää teoriaa talouden kautta: liiketoimintatransaktion suuruus ei tulisi koskaan olla suurempi kuin ympäristön riski (Grover & Malhotra, 2003). Transaktiokustannusteoria korostaa rationaalisuutta päätöksenteossa ja suhdeteoria korostaa sosiaalista pääomaa ja voiman hallintaa suhteissa (Greis, 2013). Toinen tärkeä teoria portfoliomallien taustalla on resurssiriippuvuusteoria, joka kuvaa sitä, että yritys on riippuvainen sen ulkoisista resursseista.

Harland & Knight (2001) mukaan portfoliomallien johtamisessa on kaksi koulukuntaa: IMP ryhmä, jonka mukaan yrityksen tulee vain tulla toimeen monimutkaisessa ympäristössä, kun taas monet muut tutkijat (esimerkiksi Harland & Wesley, 1996) ajattelevat, että portfoliot ovat hallittavissa. Koulukunnat voidaan myös jakaa Lean- ja ketteryysjohtamiseen (agility), joista ensimmäinen korostaa prosessin tarkkaa hallintaa ja jälkimmäinen dynaamista ja vaikeaa ympäristöä. (Cox, 1997) Tämän päivän tutkimuksessa korostetaan usein yritysten ketteryydenhallintaa, joka on vahva kilpailuvaltti. Christopher (2002)

Hankintojen portfoliomallit 1983 – 2014

Taulukossa 2. on kootusti tunnetuimmat ostoportfoliot Day (2010) taulukkoa mukaillen vanhimmasta uusimpaan. Tämän jälkeen käydään kolme portfoliomallia hieman tarkemmin läpi.

Taulukko 2. Ostoportfoliomallit (Mukaillen, Day, 2010)

Kraljic (1983)	Organisaatioiden tulisi ymmärtää globaalit ja kompleksit markkinat ja kehittää järkevät suunnitelmat miten hallita toimitusriskejä. Teoriassa huomioidaan taloudellinen merkitys, toimittajasuhde ja hankintariski
Hadeler & Evans (1994)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta ostettuja tuotteita ja palveluita. Lähestymistavassa muodostetaan strategia erityyppisille toimittajasuhteille. Tämä on tärkeää, jotta voidaan hallita toimittajia kustannusten ja riskien minimoimisen takia.
Steele & Court (1996)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta ostettuja tuotteita ja palveluita. Lähestymistavassa arvioidaan yksittäisiä toimittajia. Tavoitteena on, että aika ja panostus omistettaisiin erityisesti niille asioille, joita pidetään strategisesti kriittisinä. Tavoitteena on hallita riskiä ja hyödyntää mahdollisuuksia niiden toimittajien kanssa, jotka tarjoavat korkean riskin tai kustannuksen tuotteita.
Olsen & Ellram (1997)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta tuotteita ja palveluita. Lähestymistavan tavoitteena on muodostaa toimitusstrategia, koska se on kriittinen asia tehokkaan toimittajien suhdeportfoliojohtamisen kannalta. Tämä tulisi pohjautua analyyseihin yrityksen hankinnoista ja suhteista, jonka jälkeen luodaan toimintasuunnitelmat. Muodostetaan kaksi matriisia sekä tuotteiden että toimittajien perusteella. Toimittajasuhteet voidaan näkökulman mukaan jakaa suhteessa toimittajan houkuttelevuuden ja suhteen vahvuuden mukaan.
Dyer et al. (1998)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta hankittuja tuotteita. Jokainen toimittaja tulisi analysoida, jotta voidaan määrittää missä määrin niiden tuotteet edistävät yrityksen ydinpätevyyksiä. Strategiset toimittajat määritellään ominaisuuksien erityisluonteen ja komponenttien arvonlisäyksen perusteella.
Bensaou (1999)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta yksittäisiä toimittajasuhteita. Suhdeportfoliot määritellään niiden aineellisten ja aineettomien investointien perusteella. Erilaisia suhdeprofiileita tarvitaan, jotta voidaan välttää sijoittamasta vääriin toimittajiin.
Tang (1999)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta tuotteita. Näkökulmassa on kaksi määrittävää tekijää toimittajasuhteiden luokitteluun. Nämä ovat osapuolen strateginen merkitys ja ostajan neuvotteluvoima. Nämä kartoitetaan aseman mukaan ja toimittajia hallitaan erilaistamisen perusteella. Suhteet ovat muuttuvia, joten ne voivat liikkua matriisissa.
Moeller et al. (2000)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta hankittavia tuotteita ja palveluita tai yksittäisiä toimittajasuhteita. Segmentointi perustuu panostuksiin tiedon jakamisessa, ei vain ominaisuuksien erityisluonteisiin tai kriittisyyteen kulutuksen osalta. Toimittajan pätevyyksien arvo tulisi määrittää suhteessa yrityksen strategiseen suuntaan.

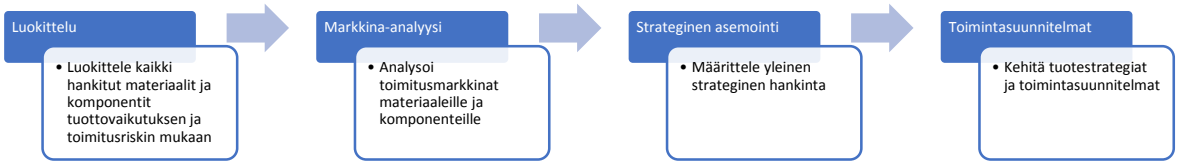
Nellore & Söderquist (2000)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta tuotteita. Toimittajat tulisi luokitella suhteiden vahvuuden ja markkinoiden kiinnostavuuden mukaan. Tässä yhdistetään portfoliomallit hankintojen erityispiirteisiin, mikä parantaa suhteita ja vähentää riskejä.
Kaufman et al. (2000)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta yksittäisiä toimittajia. Luokittelu tapahtuu teknologian, tuotannon ja strategian liitoksien perusteella. Missä määrin toimittaja ja ostaja ovat liitoksissa toisiinsa? Yritykset voivat parantaa kilpailukykyään hallitsemalla toimittajia neljän suhdetyypin perusteella.
Cox et al. (2002)	Tutkivat ostajan näkökulmasta yksittäisiä toimittajasuhteita. Suhteita tulisi hallita erilaisten valtajärjestelmiin perustuvien strategioiden perusteella, jotka määrittävät asemoitumista verkostoissa.
Svensson (2004)	Arvioidaan toimittajan ja ostajan yhteistyösuhteita. Tässä arvioidaan suhteiden haurautta, koska suhteet ovat dynaamisia prosesseja, joihin voi vaikuttaa valta, konfliktit, riskit, epävarmuus, luotettavuus, käytettävyys ja varastoiden loppuminen. Haavoittuvaisuutta tulisi hallita, jotta riski voidaan välttää.
Van Weele (2005)	Arvioi teoriassaan ostajan näkökulmaa hankittuihin tuotteisiin. Hankintapäälliköiden tulisi seurata erilaistettuja strategioita arvioidessaan toimitusriskiä ja tuotteen hankinta-arvoa.
Hallikas et al. (2005)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta tuotteita ja palveluita, sen jälkeen yksittäisiä suhteita. Valta ja riippuvuussuhteet tulisi huomioida portfoliomatriiseissa.
Caniels & Gelderman (2007)	Arvioidaan ostajan näkökulmasta tuotteita ja palveluita, sen jälkeen yksittäisiä suhteita. Valta ja riippuvuussuhteet tulisi huomioida portfoliomatriiseissa.

Tunnettuja julkaisuja (2010-luvun jälkeen) toimittajien luokitteluista ja portfoliolähestymistavoista käsittelevistä tutkimuksista ovat Rezaei & Ortt (2012) ja Day et al. (2010). Haasteena toimittajien luokittelussa voidaan siis havaita useiden eri kriteerien ongelma. Rezaei & Ortt (2012) esittivät tutkimuksessaan toimittajien lajittelutavaksi toimittajan kyvykkyydet ja toimittajan tahdon. Mallissa arvioidaan erilaisia kyvykkyyksiä ja tahdon muotoja, jonka pohjalta toimittajat arvioidaan ja sijoitetaan nelikenttämatriisin. (Rezaei & Ortt, 2012) Knight et al. (2014) esittävät hieman uudempaa näkökulmaa hankintojen portfoliolähestymistapaan. He esittävät tutkimusongelman siitä, kuinka tieto ja taidot vaihtelevat portfolioiden sisällä. Lähestymistapa käyttää hankintaportfolion logiikkaa ja klusterianalyysiä kategorisoimaan eri hankintatyyppejä. Se profiloi taitovaatimukset hankintatyypin mukaan ja analysoi vaihtelua. Tapa tuo esiin markkinariskin ja tuottovaikutuksen kasvun. Tämä eroaa muista tutkimuksista siinä, että muut portfoliot keskittyvät siihen, mitä ostajat tarvitsevat. Tämä tutkimus tuo mukaan muuttuvat taidot. Tämä tutkimusmenetelmä keskittyy suuriin ja monimutkaisiin yrityksiin, jotka operoivat dynaamisissa ympäristöissä. Tämäkin kuitenkin

rakentuu yleensä sen pohjalle, että yrityksessä on jo ennestään portfolio-osaamista ja tämä uusi malli rakennetaan sen osaamisen päälle.

Kraljic

Kraljic (1983) mukaan organisaatioiden tulisi ymmärtää globaalit ja kompleksit markkinat ja kehittää järkevät suunnitelmat miten hallita toimitusriskejä. Kraljic esitti mallin, jossa segmentoidaan toimittajat neljään segmenttiin: rutiini-, massa-, pullonkaula- ja strategiset tuotteet, jotka jaotellaan vertikaalisesti toimitusriskin perusteella ja horisontaalisesti kriittisyyden perusteella. Eri segmenttejä käsitellään erilaisin strategioin. Kraljicin nelikenttäsegmentointimatriisi on vain yksi osa strategiaprosessia. Alhaalla on kuvattu muut osat.



Kuvio 7. Kraljicin neliportainen strategia.

Ensimmäisessä vaiheessa tuotteet luokitellaan nelikenttämatriisiin hankintojen merkityksen ja monimutkaisuuden perusteella. Kategorioiden tyypilliset piirteet on luokiteltu alla. Kaikkein haastavimpia ovat strategiset tuotteet, joiden hallitseminen onkin usein ylimmän johdon vastuulla. Niiden hallintaan voidaan käyttää hintojen ennustamismenetelmiä, markkina- ja riskianalyysejä sekä tietokonesimulaatioita. Pullonkaulatuotteiden hallinta on tietysti myös haastavaa, koska korvaavia tuotteita ei välttämättä löydy helposti.

Taulukko 3. Kraljicin hankintastrategiat (Mukailler Glöcker et al. 2005; Kraljic, 1983).

	Rutiinituotteet	Volyymituotteet	Pullonkaulatuotteet	Strategiset tuotteet
Hankinnan fokus	Ostojen johtaminen	Materiaalien hallinta	Hankintojen hallinta	Tarjonnan johtaminen
Aikahorisontti	Rajoitettu: 12kk tai vähemmän	Vaihteleva: 12-24kk (tyypillinen)	Vaihteleva, riippuu saatavuudesta vs. lyhyen aikavälin joustavuudesta	Yli 10 vuotta tavoitteena pitkän aikavälin strateginen vaikutus
Suorituskyvyn mittarit	Funktionaalinen tehokkuus	Kustannukset/ hinta ja materiaalivirtojen hallinta	Kustannusjohta-minen ja luotettava lyhyen aikavälin hankinta	Pitkän aikavälin saatavuus
Hankitut tuotteet	Yleishyödykkeitä ja erityisiä hyödykkeitä	Yleishyödykkeitä ja erityisiä hyödykkeitä	Pääosin erityishyödykkeitä	Niukkoja ja korkea-arvoisia tuotteita
Tyypilliset hankintakanavat	Vakiintuneet paikalliset toimittajat	Paljon (pääosin) paikallisia toimittajia	Globaaleja, uusia toimittajia esim. uudella teknologialla	Vakiintuneita globaaleja toimittajia
Tarjonta	Runsas	Runsas	Valmistus perustuu niukkuuteen	Luonnostaan niukka
Päätösvalta	Hajautunut	Pääosin hajautunut	Hajautunut, mutta koordinoidaan keskitetysti	Keskitetty

Toisessa vaiheessa vertaillaan toimittajan ja ostajan vahvuuksia keskenään ja tehdään markkina-analyysi neuvotteluvoiman perusteella. Tämän vaiheen tarkoituksena on ymmärtää omat vahvuudet ja toimittajien vahvuudet. Jos esimerkiksi toimittajan tuote on ainutlaatuinen, selvitetään miten se vaikuttaa ostajaan.

Kolmannessa vaiheessa *strategiset tuotteet* asetetaan voimamatriisiin, jossa on kolme strategiaa: tasapainoita, hyödynnä tai monipuolista. Ostajalla on esimerkiksi enemmän neuvotteluvoimaa, jos se on vahvempi kuin toimittaja. Silloin se pitäisi strategian mukaan hyödyntää. Tavoitteena on kuitenkin päästä tasapainopisteeseen, jotta suhde olisi vakaa.

Neljännessä vaiheessa, kun tuotteet on asemoitu, tehdään niille toimintasuunnitelmat. Esimerkiksi jos ostaja on vahvemmassa asemassa toimittajaa nähden, voi asemaa hyödyntää hintaneuvotteluissa ja työntää hintaa alaspäin.

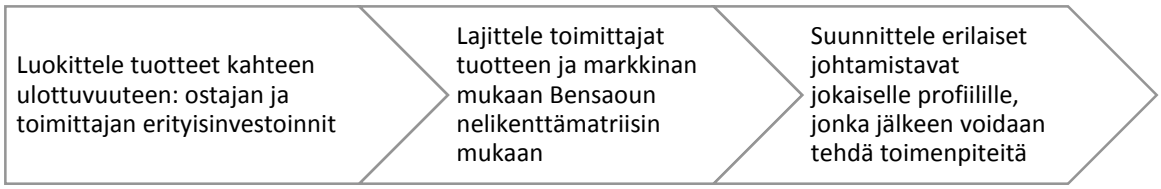
- ➔ Rutiinituotteiden osalta tavoitteena on päästä tilaan, jossa toimittajasuhde hoituu mahdollisimman pienellä vaivalla. Pullonkaulatuotteista tulisi päästä eroon tai haettava vaihtoehtoisia ratkaisuja. Volyymituotteiden kohdalla tulisi alentaa kustannuksia. Strategisten tuotteiden osalta tulisi yhteistyösuhdetta kehittää ja tähdätä pitkän aikavälin strategisen arvon syntymiseen.

Gelderman (2003) huomioi, että Kraljicin portfoliomalli on kirjallisuudessa vahvasti hyväksytty malli, jota myös liikkeenjohto käyttää. Muut mallit pohjautuvat vahvasti tähän malliin. Malli on paras käytettävyytensä ja helppoutensa vuoksi. Glöcker et al. (2005) kuitenkin huomioi, että malli ei huomioi dynaamista toimintaympäristöä. Mallista saadaan parhaat hyödyt, kun sitä käytetään niin jatkuvasti, että pysytään tilanteen tasalla. Hankinta-ammattilaisen tulisi aina tietää mitä haluaa saavuttaa. Gelderman (2003) käsitteli tutkimuksessaan myös dynaamista aspektia portfolioiden hallinnassa. Kysynnän toimitusketjun johtaminen vaatii yritykseltä kykyä reagoida nopeasti ja halvalla tavalla kuluttajien vaihtuviin vaatimuksiin. Tämä vaatii hänen mukaansa lean-periaatteen soveltamista osaan toimitusverkostoa ja osaan taas joustavuutta. Toimitusperustan järkevä hallitseminen vaatii toimimista joidenkin pitkäaikaisten toimittajien kanssa, joka voi sisältää niiden kehittämistä ja ylläpitoa. Ostoportfolion käyttö on dynaaminen kokonaisuus, jossa pyritään etsimään eri tuotteille parempi sijainti portfoliossa. Esimerkiksi pullonkaulojen kaksi strategista vaihtoehtoa ovat tyytyminen olemassa olevaan tilanteeseen tai vaihtoehtoisesti parempia vaihtoehtojen etsintää, jotta pullonkaulasta voisi tulla rutiinituote. Rutiinituotteista pyritään saamaan volyymituotteita. Portfolioanalyysin tarkoituksena on siis hallita toimittajakantaa paremmin, ennakoida muutoksia, kuvata ongelmia ja pullonkauloja ja arvioida riskejä.

Bensaou

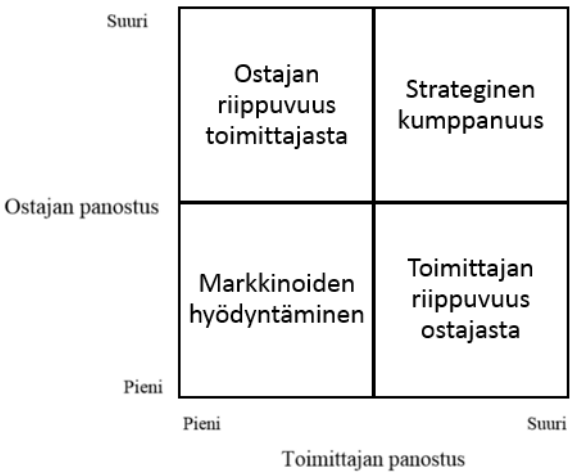
Bensaou (1999) arvioi ostajan näkökulmasta yksittäisiä toimittajasuhteita. Suhdeportfoliot määritellään niiden aineellisten ja aineettomien investointien perusteella. Erilaisia suhdeprofiileita tarvitaan, jotta voidaan välttää sijoittamasta vääriin toimittajiin. Teoreettinen pohja liittyy transaktiokustannusteoriaan ja organisaatioiden väliseen teoriaan. Bensaoun malli on luotu Japanin ja Yhdysvaltojen autoteollisuuden toimittajasuhteiden pohjalta. Tutkimus sai alkunsa siitä ajatuksesta, että japanilaisten tiiviillä toimittajayhteistyöllä nähtiin olevan yhteys menestymiseen. Mallin keskiössä on siis strategisten kumppanuuksien tarkastelu ja

siinä huomioidaan erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat suhteeseen. Kun valitaan sopivaa toimittajasuhdetta, täytyy huomioida tuotteen ominaisuudet ja teknologia sekä tuotteen markkinoilla vallitseva kilpailutilanne ja toimittajan kyvykkyydet. Kun suhdetyypit ovat selvillä, tulee niitä johtaa kunkin kategorian vaatimalla tavalla. Väärin valittu suhdetyyppi eri tuotteille voi johtaa epäonnistumiseen. Kun vertaillaan ostajan ja toimittajan aineettomia ja aineellisia investointeja, luokitellaan suhteet neljään tyyppiin. (Bensaou, 1999, 33) Päätöksentekoon voidaan edetä esimerkiksi kuvion 8. mukaan.



Kuvio 8. Bensaoun kolme porrasta (Nellore & Söderquist, 2000)

Bensaoun matriisi ei tarjoa selkeitä ratkaisuja eri kategorioille, vaan siinä ostavan yrityksen pitää sopeutua olosuhteen mukaan. Toimittajan ja ostajan suhteet eivät ole parempia tai huonompia eri ryhmissä (Gelderman, 2003). Bensaou lajittelee nelikenttänsä seuraavasti: Strateginen kumppanuus (strategic partnership), ostajan riippuvuus toimittajasta (buyer captive), toimittajan riippuvuus ostajasta (supplier captive) ja markkinoiden hyödyntäminen (market exchange). (Bensaou, 1999) (Kuvio 9.) Jokaiselle luokalle määritellään profiili sisältäen tuotteen, markkina-alueen ja toimittajan ominaisuudet. Kun vertaillaan korkean ja matalan suorituskyvyn suhteita, Bensaou profiloi myös korkean suorituskyvyn johtamistavat jokaiselle alueelle. Kun kyseessä on ostajan riippuvuus toimittajasta, on ostajan panostus suuri ja toimittajan pieni. Strategisessa kumppanuudessa molempien osapuolien panostus on suuri. Toimittajan ollessa riippuvainen ostajasta, ostaja ei käytä juurikaan aikaa tai resursseja toimittajaan, jolloin ostajan panostus on pientä toimittajaa kohtaan. Markkinoiden hyödyntämistilanteessa molempien panostus suhteeseen on pientä.



Kuvio 9. Bensaoun nelikenttäanalyysi

Nelikentän profiileihin kuuluvat erilaiset ominaisuudet, joiden sisältöä Bensaou avaa paremmin kontekstien kautta. Sen jälkeen luodaan johtamisprofiilit, jotka löytyvät taulukosta 4.

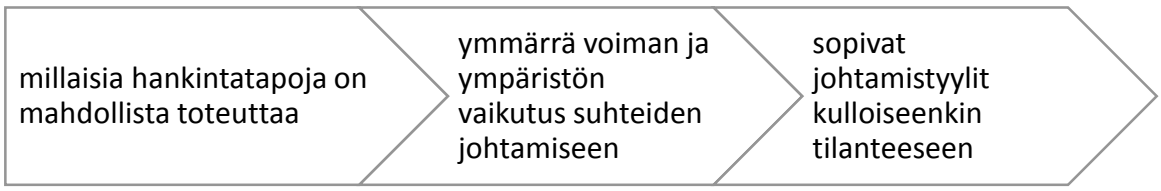
Taulukko 4. Bensaoun johtamisprofiilit (Mukaillen, Bensaou, 1999)

	Markkinoiden hyödyntäminen	Ostajan riippuvuus toimittajasta	Toimittajan riippuvuus ostajasta	Strategiset kumppanit
Panostus	Pientä molemmilla	Ostajalla suurta	Toimittajalla suurta	Molemmilla suurta
Tuote	Standardoitu, kypsä teknologia ja vähäinen panostus	Tekninen tuote ja kypsät teknologiat	Uusi teknologia, tiheät innovaatiot ja merkittävät tekniliset panostukset	Korkean tason räätälöinti, yhteisjärjestelyt, uutta teknologiaa, vahvan teknisen osaamisen tarve
Markkinat	Kilpailulliset markkinat ja paljon toimittajia	Vähäinen markkinoiden kasvu, keskittyneet markkinat ja ostajalla on sisäistä tuotantokykyä	Raju kilpailu, harvoja laadukkaita toimijoita ja epävakaat markkinat	Korkean kasvun markkinat, korkea kilpailu ja keskittyminen markkinoilla
Toimittaja	Vähäinen neuvotteluvoima ja vahva taloudellinen riippuvuus ostajasta	Harvoja vakiintuneita toimijoita, vahvat neuvotteluvoimat ja ostajat ovat vahvasti riippuvaisia toimittajan ominaisuuksista	Vahvat talouskapasiteetit, tutkimus- ja kehitystyö	Vahva patenttitekniikka, vahvat ominaisuudet ja kyvykkyydet suunnittelussa, tekniikassa ja valmistuksessa
Johtamisprofiili	Rajoitettua informaation vaihtoa ja sopimusneuvottelut raskaita. Tehtävien luonne on rajoitettua, korkeasti rutinoitua ja strukturoitua	Tehtävien luonne: järjestelmällisiä ja ennustettavia Informaation jakamistavat: laaja-alaista ja tärkeää yksityiskohtaisen informaation vaihtamista	Ostajalla on vain rajatusti aikaa toimittajalle Informaation osalta vain vähän vaihtoa	Tiheän ja rikkaan tiedon vaihtoa Ympäristö perustuu vahvaan luottamukseen ja yhteistyö sitoutumiseen

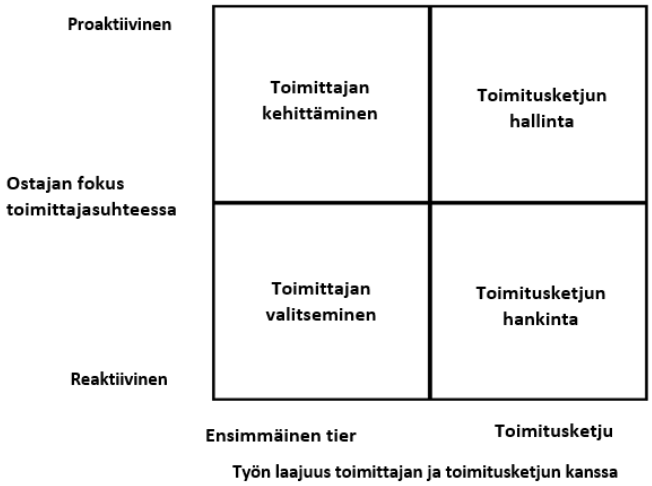
Suhteiden suorituskyky ei ole suoraan yhteydessä toimittajan sijaintiin matriisilla. Myöskään matriisisijaintien välillä ei ole havaittu tilastollisesti suuria eroja. (Bensaou, 1999, 37) Jokaisessa solussa voi olla sekä hyvin että huonosti suoriutuvia suhteita. Strategiset suhteet eivät siten ole aina erinomaisia verrattuna muihin. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että jokainen suhde voi olla hyvin tai huonosti johdettu. (Gadde et al. 2010, 144,)

Cox

Hyvin toisenlaista näkemystä ostoportfolioiden hallintaan toi Cox (2002), jonka mukaan Kraljicin portfolio ei ota huomioon valtaa toimitusketjuissa, joissa ostaja on osallisena ja tuo sitä myötä proaktiivista ajattelutapaa. (Gelderman & van Weele, 2005) Cox (2004) esitti hyvän mallinnuksen dynaamiseen toimintaympäristöön: Erityyppisiä toimittajia voidaan johtaa reaktiivisesti tai proaktiivisesti, jolloin ostajalla ja toimittajalla on erityyppisiä sitoutumisen tasoja riippuen siitä millaisessa asemassa osapuolet ovat toisiinsa nähden (Kuvio 11.). Esimerkiksi edellä esitetty toimittajaportfolion johtamisen malli voi olla melko hankala, jos ostajalla ei ole valtaa tai resursseja toimittajaan nähden. Cox esittelee kolme porrasta hankintavaihtojen ideaaliseen johtamiseen: ensiksi selvitetään millaisia hankintatapoja on mahdollista toteuttaa (Kuvio 10.), toiseksi tulee ymmärtää voiman ja ympäristön vaikutus suhteiden johtamiseen ja lopuksi tulee ymmärtää sopivat johtamistyylit kulloiseenkin tilanteeseen. Ostajan tulee ymmärtää käyttääkö reaktiivista vai proaktiivista hankintaa (koko toimitusketjuun vai vain ensimmäiseen tieriin) strategisen hankintasuunnittelun perusteella. Ostajan tulee ymmärtää kaikki relevantit ”tierit” kaikista palveluista ja tuotteista operationaalisessa toimitusketjussa. Toiseksi ostajan tulee ymmärtää toimitusketjun kaikki kaupalliset suhteet kussakin tierissä. Esimerkiksi lean-periaatteen mallintaminen rakennusteollisuudessa voi toisinaan olla mahdotonta, koska projektit eivät ole aina säännönmukaisia. Oikeanlaisen johtamistavan valinta kulloiseenkin suhteeseen on välttämätöntä onnistumisen kannalta. Coxin johtamisprofiili suhteille muodostuu kolmesta matriisista. Kuvio 11. on näistä ensimmäinen.



Kuvio 10. Cox hankintojen suunnittelu (Cox, 2004).



Kuvio 11. Ostajan neljä hankintatapaa (Mukaillen Cox, 2004)

Coxin toimitusketjun hallinta on lähes synonyymi verkostohankinnalle, jossa huomioidaan koko toimitusketju. Sitä on käytännössä melko vaikea toteuttaa koko toimitusketjun tasolla, ellei yritys ole globaali kärkiyritys. Kuvion 11. kohdassa ”toimitusketjun hallinta” voi syntyä innovaatioita ostajan ja toimittajan yhteistoiminnan kautta. Ajattelutapa toteuttaa proaktiivista toimittajien kanssa tehtävää kehittämistyötä aina toimitusketjun alusta aina ensimmäiseen tieriin asti. Tässä täytyy huomioida, että hankintatapa ei ole mahdollinen kaikille pienille toimijoille. Koko verkostoa voi olla mahdoton huomioida, jos resurssit tai kyvykkyydet eivät riitä. Verkoston toimintatapa ajaa jatkuvaa kustannusten alentumista ja innovaatioita, kun proaktiiviset suhteet kehittyvät. Toinen syy miksi tällaiseen lähestymistapaan ei päästä, on että ostajalla ei ole aina valtaa toimittajaan. (Cox, 2004) Edellinen portfolio huomioi agile ympäristön melko hyvin: jos ostajan kaikki toimittajat sijoittuvat reaktiivisen hallinnan alueelle, voisi olla järkevää luoda johtamisprofiilit Coxin matriisin perusteella. Cox & Ireland (2011) huomioivat, että ostajan tulee siis ymmärtää oma asemansa valtamatriisissa, jotta toimittajasuhteille voidaan luoda järkevät johtamisprofiilit. Tietysti paras asetelma olisi, että ostaja on hallitsevassa asemassa. Coxin voimamatriisissa tarkoituksena on liikuttaa toimitusketjun kumppaneita siten, että ne olisivat epäedullisessa asemassa ostajaan nähden, voimasuhteiden näkökulmasta. Jos tämä ei ole mahdollista, tulisi suhteisiin vaikuttaa niin, että ostajalla on niin paljon voimaa kuin mahdollista.

2.5.1 Liike-elämässä

Iloranta & Pajunen-Muhonen, (2008, 143) esittävät portfolioiden olevan ensisijaisesti työkalu kehittämistyölle ja se korostaa etenkin strategista, ennalta ehkäisevää ja suunnittelevaa *proaktiivista* puolta, eikä niinkään laskentapuolen nopeasti reagoivaa passiivista *reaktiivista* tapaa. Proaktiivinen hankinta painottaa erityisesti kokonaiskustannusajattelua, eikä vain yksikkökustannusten vähentämistä. Tässä tavassa usein myös panostetaan toimittajayhteistyön kehittymiseen. He määrittävät portfoliomallit erityisesti tilanteen arviointityökaluiksi, jota kannattaa toisinaan hyödyntää. Gadde et al. (2010, 31) hankintastrategiat, kompetenssit ja niihin vaaditut resurssit ja ostotekniikat täytyy miettiä tarkasti ennen kun lähdetään rakentamaan oikeanlaista portfoliomallia. Portfoliomallin tulee olla läheisessä yhteydessä muuhun strategiaan.

Gelderman & van Weele (2005) tutkivat minkälaisilla tekijöillä on vaikutusta siihen, että ostoportfoliomalleja käytetään eri yrityksissä. Ostoportfolioiden käyttö riippuu hankintaosaston koosta ja merkityksestä yrityksessä. Mitä suurempi merkitys hankintaosastolla on yrityksessä, sitä todennäköisempää on ostoportfolioiden käyttö. Myös mitä ammattimaisempaa hankintaosaston henkilökunta on, sitä todennäköisempää on ostoportfolioiden käyttö. Ammattimaisemmat hankkijat käyttävät niitä useammin kuin heikommin osaavat. Tutkimuksen perusteella havaittiin myös, että yrityksen koolla on merkittävä vaikutus ostoportfolioiden käyttöön. Kyseisen tutkimuksen mukaan ostoportfolioiden käyttö on 2,6 kertaa korkeampaa suurilla kuin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä. Ostoportfolioiden käyttö nähtiin vaikeaksi, koska niiden käyttö vaatii strategista osaamista, jossa täytyy nähdä perinteisten hallinnollisten kompetenssien ulkopuolelle. Jotta ostoportfolioiden käyttö voi onnistua, tulisi hankintaosastolla olla selkeä paikka organisaation hierarkiassa tai strategian muotoilussa (poikkitoiminnalliset tiimit). Carr & Person (1999) esittävät, että suurilla yrityksillä hankintojen strateginen merkitys on suurempi kuin pienillä. Pienten yritysten nähtiin saavan vain marginaalisia hyötyjä strategiseen hankintaan keskittyessä. Suurten yritysten kompleksit hankintatilanteet vaativat kehittyneempiä työkaluja, jotta voidaan kehittää sopivia toimittajastrategioita. Edellisen tutkimuksen perusteella voidaan vetää johtopäätös, että ostoportfolioiden käyttö heijastaa usein yrityksen hankintaosaston asiantuntevuutta ja se kertonee myös jotain hankintaosaston roolista yrityksessä. Pienillä yrityksillä hankintojen strateginen

merkitys voi olla vähäistä tai toimittajia on niin vähän, että ostoportfoliotyökalun käyttäminen voi olla turhaa. Kuitenkin Gelderman & van Weele (2005) osoittivat tutkimuksessaan, että myös pienten yritysten hankintojen suorituskyky oli parantunut ostoportfolio-osaamisen kautta.

Fenson & Edin (2008) tutkivat miten eri toimialojen yritykset käyttävät Kraljicin matriisia suurissa ruotsalaisissa valmistusalan yrityksissä, joissa on kehittynyt hankintaosasto. Heidän tutkimuksensa toi esiin, että suurissa valmistavan teollisuuden yrityksissä on paljon samankaltaisuuksia ja ostoportfolioita todella käytetään. Ostoportfoliot tosin oli muotoiltu pitkälti yrityksen tarpeiden pohjalta, mutta Kraljicin malli oli usein pohjalla. Oikeanlaisen ostoportfolion valitseminen vaatii tuekseen varsin hyvän markkinoiden ymmärtämisen. Tehokkaita strategioita syntyy, kun ymmärretään linkit asiakkaiden, toimittajien ja toimintaympäristön välillä. Gelderman & Weele (2002) tutkivat ostoportfoliomallien käyttöä isossa globaalissa kemiantekniikan yrityksessä. Tutkimuksen perusteella Kraljicin matriisia käytettiin yrityksessä hyvin yleisluontoisella tavalla siten, että ostoportfolion avulla hankinta-ammattilaiset asettivat hyödykkeet tai toimittajat tiettyihin segmentteihin, tavoitteena vähentää riippuvuutta kustakin toimittajaryhmästä. Strategian painopiste oli siis vahvasti riippuvuuksien vähentämisessä. Matriisin nähtiin olevan tehokas työkalu eri hankinta- ja toimittajastrategioiden kuvaamiseen ja suunnitteluun. Sen nähtiin myös olevan tehokas työkalu hankinta- ja toimittajastrategioiden koordinointiin useiden, lähes itsenäisten liiketoimintayksiköiden kesken. Heidän tutkimustaan ei voi yleistää, koska tutkimuksessa vain yhtä yritystä.

Cox & Ireland (2011) tutkivat ostoportfolioiden käyttöä rakennussektorilla. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että suurin osa hankinta-ammattilaisista käytti Kraljicin matriisia tai sen sovelluksia selvittääkseen, mitkä tuotteet tai palvelut ovat kriittisiä omalle toiminnalle. Matriisia käyttivät erityisesti suurimmat konsultointiyritykset hankintapuolella ja hankintapuolen akateemikot. Ostoportfolion tehtyään yritykset pyrkivät kehittämään vain niitä toimittajia, jotka ovat kriittisiä tai strategisia matriisissa. Yritykset hyödynsivät pareto-analyysia selvittääkseen tässä kategoriassa huonoiten pärjääviä toimittajia, jotta ne voitaisiin eliminoida. Tämä johtaa toimittajaportfolion vähentämiseen ja keskittymiseen niihin olemassa oleviin toimittajiin, jotka ovat kandidaatteja toimittajien kehittämiseen. Cox & Ireland

(2011) painottivat tutkimuksessaan, että yritysten tulisi keskittyä suhteelliseen valtaan toimittajien välillä, joka on myös ratkaiseva tekijä, kannattaako toimittajaportfoliota rationalisoida.

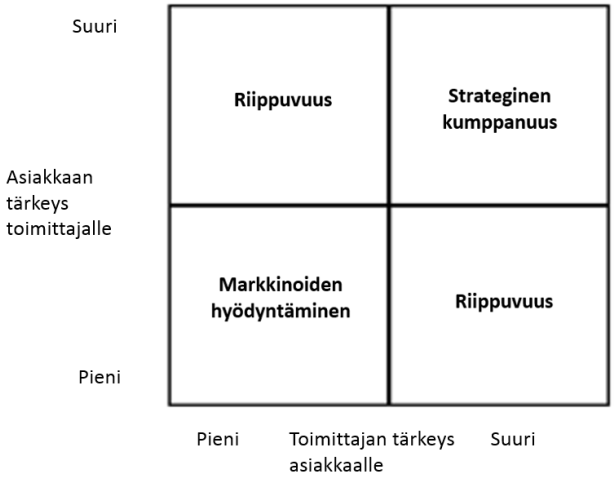
2.5.2 Palveluiden hankinta

Grönroos (2008) mukaan palveluita on yleensä ajateltu niin, että ne eivät ole tuotteita tai sen kaltaisia, koska ne ovat aineettomia, heterogeenisiä, erottamattomia tai katoavia (IIHP). Palveluiden ostaminenkin on erilaista kuin fyysisten tuotteiden. Tänä päivänä etenkin Vargo & Luch (2004) tutkimuksen pohjalta ajatellaan, että tavarat ovat tapa välittää palveluita. Niitä ei siis toisin sanoen pidetä täysin erottamattomina. Lindberg & Nordin (2008); Iloranta & Pajunen (2008) mukaan erityisesti tilanneriippuvuus on olennainen osa palvelujen hankintoja. Jokin palvelu voi toisessa yrityksessä olla täysin merkityksetön palvelu, rutiinipalvelu, kun taas toisessa yrityksessä se on strateginen palvelu. Palvelussa tulisi siis osata mitata palvelun kokonaiskustannukset ja loppuasiakkaan kokema laatu. Palveluiden mallintamisessa portfolioon tulee kohdistaa palvelut organisaation toimintaan ja prosesseihin. Ongelmina tässä saattavat olla palveluiden mittaaminen ja missä suhteessa ne ovat yrityksen prosesseihin. Onnistunut palveluiden hankinta vaatii osaamista erityisesti tavoitteiden ja tarpeen määrittelyn pohjalta. Palveluiden hankinnassa pitää määritellä ongelmat ja tulosvaikutukset, jotta päästään tavoitteisiin. Asiantuntijapalveluiden mittaaminen on erityisen haastavaa: ulkopuolelta ostetun asiantuntijapalvelun (esimerkiksi markkinoinnin) vipuvaikutus yrityksen tulokseen voi olla erittäin suurta.

Doran et al. (2005) tutkivat toimittajasuhteiden luokittelua palvelusektorilla, tässä tapauksessa vakuutussektorilla. Tutkimus tuo hyödyllistä näkökulmaa tähän tutkimukseen, koska vakuutuspalvelut ovat erittäin kilpailtu toimiala ja markkinat ovat hyvin dynaamiset. Kaikenlaisia hankintoja voidaan siis luokitella hankintojen näkökulmasta. Koska tapaustutkimuksen kohteena oli tässä Britannian suurin vakuutusyhtiö, oli yrityksellä jopa 65 hankkijaa tutkimuksen aikana. Kuitenkaan yrityksellä ei ollut mitään toimittajasuhteiden kehitysstrategiaa eikä aikomustakaan kehittää sellaista. Tapaustutkimus toi esiin, miten nelikenttäjaottelua voidaan hyödyntää myös tällaisissa hankalissa palveluissa. Tutkimuksen kohteena oleva yritys kävi tutkimuksen aikana parhaillaan läpi rakennusmuutosta, joka on johtanut

nelikenttäanalyysin tarpeeseen. Handfield et al.(2000) mukaan asiantuntijapalveluiden kehittäminen on hankalaa sen luonteen vuoksi. Tietopohjaisuus palveluissa voi aiheuttaa sen, että palvelut on järkevämpää toteuttaa talon sisällä kuin esimerkiksi kehittää toimittajan kyvykkyyksiä. Tutkimus osoitti, Doran et al. (2005) mukaan, että vaikka pääosin palveluiden hankinnan suhteet nähtiin pohjautuvan vahvaan yhteistyöhön, oli suhteissa tosiasiassa havaittavissa voimavaikutuksia, jotka johtuivat esimerkiksi siitä, että ostajalla on valtaa informaation hallinnan osalta, markkinavoimien hallitsemisessa tai yleisissä markkinoiden kokoonpanokysymyksissä. Wagner (2004) esitti strategisessa portfolioiden hallinnassa, että kokoonpanossa ostaja pystyy määrittämään omaa toimittajakantaansa esimerkiksi rationalisoimalla sen kokoa tai segmentoimalla toimittajaportfoliota asettamalla strategioita eri lohkoille. Toimittaja on siis riippuvainen ostajasta. Cox (1997) matriisi huomioi hyvin voimavaikutukset suhteissa, jonka kautta voidaan hahmottaa paremmin toimittajien sijoittumista matriisiin ja siten määrittää sopivat valtaprofiilit suhteille.

Sinclair et al. (1996) laajensivat Kraljicin matriisin näkemystä ottamalla huomioon sekä toimittajan että ostajan näkemykset suhteen tärkeydestä. Ostajat pyrkivät tämän näkemyksen mukaan läheisempään yhteistyöhön, jos liiketoiminnan arvo on suurta, liiketoiminnan tarve pohjautuu yhteiseen teknologiaan tai tuote toimitetaan mittatilaustyönä, erityisesti kun on kyse asiantuntijapalveluista. Tärkeä huomio suhdelähestymistavassa on, että toimittajan tai ostajan valta riippuu ensisijaisesti markkinaolosuhteista: sirpaleisilla markkinoilla, joissa paljon toimittajia, ostajalla on valtaa, jolloin ostaja voi hankkia avoimilta markkinoilta. Kun molemmat osapuolet pitävät suhdetta yhtä tärkeänä, on kyseessä todennäköisesti strateginen kumppanuus. Jos taas ostaja pitää suhdetta toimittajaa tärkeämpänä, on kyseessä ostajan riippuvuus toimittajasta. Doran et al. (2005) osoitti, että suurin osa suhteista vakuutuspalveluissa oli arms length tyyppisiä suhteita, joissa tärkein suhdetta määrittävä tekijä on suorituskyky. Suhdetta voidaan muutoin mitata luottamuksen näkökulmasta informaation jakamisella, kommunikaation tasolla ja yhteistoiminnallisella käyttäytymisellä. Tutkimuksen tärkein löydös oli, että tärkeät palvelun mittaamistekijät liittyvät luottamustasoon ja valtasuhteisiin, jotta voidaan täysin tutkia kaikki hyödyt, jotka liittyvät kaupallisiin suhteisiin. Sinclar et al. (1996) on yksi hyvä suhdeportfolio toimittaja- ja ostajasuhteiden luokitteluun, jossa jokainen palvelukategoria asetetaan nelikkoon suhteen laadun perusteella. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Toimittajan ja ostajan väliset suhteet Sinclar et al. (1996, 60)

2.5.3 Julkiset hankinnat

Yksityiset hankinnat eroavat merkittävästi julkisista hankinnoista. Yksityisellä sektorilla yritykset voivat vapaasti päättää haluamansa hankintamenettelyn. Tässä tulee huomioida, että pienet yritykset ovat usein epäedullisessa asemassa suuriin yrityksiin nähden: niiden on usein pakko tyytyä ehtoihin, koska niiden on pakko päästä toimittajaksi. Julkisella puolella on tarkat ohjeet hankintojen järjestämiselle, koska hankinnat ovat määrällisesti niin suuria. Hankintalaki ei pakota tekemään kilpailutusta, vaan julkinen hankintayksikkö voi tuottaa palvelun myös itse. Julkisen lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaita hankintoja ja tarjota yrityksille tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tuotteitaan julkiselle sektorille (JulkHankL 1 §). Tämän tarkoituksena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, koska hankintojen suuruus on merkittävä. Hankintalakia sovelletaan vain kynnysarvon ylittäville hankinnoille. Hankintamenettelyjä on monia erilaisia. Hankintalaki ohjaa toimittajien valinnassa valitsemaan toimittajan, joka on kokonaistaloudellisesti edullisin. Hankintalaki ei huomioi minkälainen toimitusketju tulisi muodostaa. Tehokkaasti johdettujen strategisten toimittajien, toimitusketjujen ja portfolioiden hallinta kuuluu kokonaistaloudellisesti parhaisiin tapoihin hallita toimittajakantaa. Kilpailutuksissa tulee huomioida, että asetetaan tarkat raamit, minkälaisia toimittajia halutaan etenkin silloin, kun on kyse strategista toimittajista.

ICT-hankintaprosessi ja hankinnat ovat monimutkainen hankintojen kokonaisuus, mutta niiden avulla voidaan ymmärtää myös muita julkisten organisaatioiden palveluhankintoja.

Kuntaliiton (2006) (mukaillen Ilonen & Pajunen-Muhonen (2008)) selvityksen mukaan ICT-hankintaprosessin tyypillisimpiä alueita, joilla sattuu virheitä, ovat tarjouspyynnön edeltävät vaiheet, tarjouspyynnön laatiminen sekä päätöksentekovaihe ja osaamisen siirtäminen. Tiivistetysti sanoen julkisella sektorilla hankinnan ammattilaiset panevat paljon painoarvoa sille, että hankintaprosessi on avoin, läpinäkyvä ja hankintalakia noudatetaan. Koska julkisen hankinnan ammattilaiset keskittyvät niin paljon lakipykälien noudattamiselle, todellinen tarkoitus saattaa unohtua, eli oikeiden ja osaavien toimittajien löytäminen. Tarjouspyyntöjen valmisteluista suuri osa tietysti kuluu lainsäädännöllisten kysymysten parissa. Muodollinen hankintaprosessi vaatii paljon työtä sekä toimittajalta että ostajalta. Julkinen organisaatio voi kuitenkin arvioida hankintojen kriittisyyden tai toimittajariskin esimerkiksi Kraljicin matriisin perusteella. Esimerkiksi rutiinituotteiden osalta voisi olla järkevää tehdä puitesopimus muutaman valikoidun toimittajan kanssa tai hankkia vain standarditavaroita. Strategisten toimittajien kanssa voisi olla järkevää etsiä vaihtoehtoisia toimittajia tai syventää yhteistyötä. Toimintamallit riippuvat aina tilanteesta ja organisaatiosta. Hankintalaki asettaa tähän omat reunaehtonsa, mutta ei ole syytä, että toimittajien hallinta ei voisi olla nykyistä strategisempaa myös julkisissa organisaatioissa.

2.5.4 Kritiikkiä ja haasteita

Kritiikkiä:

Malleja voidaan kritisoida siitä, että ne antavat hyvin rajoitetun kuvan siitä, miten kutakin kategoriaa johdetaan sen jälkeen, kun luokittelu on tehty. Luokittelu ei ole itsessään ”päätepiste”, vaan sen tarkoituksena on auttaa kehittämään sopivia toimintasuunnitelmia. Monet tuotteet tai toimittajat eivät sovi välttämättä suoraan mihinkään kategoriaan. Esimerkiksi jokin järjestelmätoimittaja saattaa toimittaa strategisia osia alkuperäiselle laitevalmistajalle (OEM) yhdessä pullonkaula- ja vaikutusvaltaisten tuotteiden kanssa. Yhtenä kritiikkinä voidaan vielä esittää, että portfoliomallit antavat vain arvion siitä, miten kutakin kategoriaa tulisi johtaa, määritettyjen parametrien mukaan. Kuitenkin portfoliomallien tavoitteena on vain optimoida kyvykkyyksien käyttö eikä luoda perustavanlaatuista olevaa strategiaa. Portfoliomallien ongelmana voidaan myös nähdä, että niitä käytetään joskus itsenäisesti tai ristiriidassa muiden strategioiden kanssa. Lopulta portfoliomallien tulisi olla vain strategian kehittämisen apuväline, jonka avulla voidaan luoda muutoksia toimintaan tai strategioihin.

Sen sijaan näiden mallien tulisi olla toisiaan täydentäviä, jotta niitä voidaan hyödyntää niissä tilanteissa, joita portfolioanalyysin kautta voidaan havaita. (Nellore & Söderquist, 2000)

Portoliolähestymistapojen kritiikkinä on usein mainittu, että ne jättävät huomiotta toimittajan ja keskittyvät liikaa ostajaan. Ne eivät osaa myöskään selittää nopeasti muuttuvia ja jo olemassa olevia valtariippuvuuksia. (Cox, 1997) Se onko niiden sisältävät muuttujat kaikkein parhaimmat vaihtoehdot, on myös vaikea arvioida. Eri osien mittaaminen on sen vaikeuden takia myös heikkous,. (Nellore & Söderquist, 2000) Gelderman & van Weele (2005) esittävät, että portfoliomallit huomioivat huonosti toimimisen arvoverkostoissa, eli toisinaan yritykset jättävät vain pienelle huomiolle arvoverkostoissa toimimisen vaikutukset (esimerkiksi poliittiset paineet). Uudemmat tutkimukset ovat tosin tuoneen näkökulmia myös dynaamisissa arvoverkostoissa toimimiseen. Portfoliot saattavat muodostaa strategioita, jotka ovat riippumattomia toisistaan. Ne eivät osaa huomioida miten eri komponentit matriisissa korreloivat keskenään (riippuvuussuhteet). Ne siis keskittyvät erillisiin tuotteisiin. Gelderman & van Weele (2003) kuitenkin totesivat, että kokeneet portfolioiden käyttäjät tietävät, että portfolioiden käyttöön ei ole olemassa helppoa oikotietä, vaan niiden käyttö vaatii kriittistä ajattelukykyä ja hankintaosaston kehittyneisyyttä. Kaiken kaikkiaan, kaiken kritiikin keskellä, hankintaportfolioiden lähestymistapa tarjoaa hyvän työkalun kuvaamaan ja erilaistamaan erilaisia hankintatilanteita ja kehittämiään sopivia hankintastrategioita. (Knight et al., 2014)

Haasteita:

Toimittajasuhteiden haasteiksi voidaan havaita jokapäiväinen kiire, muuttuvat projektit, vaihtuvat tiimit, luottamuskysymykset vanhojen toimittajien ja uusien työntekijöiden välillä. Toimittajaportfolion hallinta yrityksissä on usein projektista riippuvaista ja jokapäiväistä suhteiden hallintaa. (Greis, 2013) Zolkiewski & Turnbull, (2002) Yritykset esittävät tutkimuksessaan, että yritykset ovat perinteisesti pitäneet portfolioiden soveltamista hankalana seuraavista syistä: vaikeus valita sopivat analyysin dimensiot, joka taas aiheuttaa tehottomuutta strategian toteuttamisessa. Käytettävien muuttujien mittaaminen ja määrittely voi olla hankalaa. Miten makroympäristön paineet, kuten valuuttakurssien vaihtelut ja hallituksen politiikka, vaikuttavat mallien käyttöön? Mikroympäristökin asettaa paljon haasteita.

Tärkeätä on tunnistaa millaista vaihtelevuutta on toimittajaportfolion sisällä, jotta voidaan päättää oikeanlainen lähestymistapa portfolion hallintaan. Erilaiset hyödykkeet ja palvelut edustavat erilaisia haasteita ja vaativat täten erilaisia lähestymistapoja luokittelun tueksi. Haasteet myös muuttuvat ajan myötä, joten toimittajien dynaamisuus täytyy huomioida. Yleisin tapa on luokitella toimittajat sen mukaan, mitä ostajayritys ostaa. Toimittajat voivat kuitenkin erota toisistaan vahvasti esimerkiksi kokonsa, sijaintinsa tai teknisten kykyjen puolesta. Toimittajien arvioinnissa tulisi siis huomioida kustannusten lisäksi muutkin tekijät. (Gadde et al. 2010, 26-27) Segmentointi- ja portfoliomallit ovat tärkeitä analyyttisia ostajayrityksen työkaluja, joiden tavoitteena on käsitellä hankintojen monimutkaisuutta. Gadde et al. (2010, 32) esittävät, että yritysten tulee ymmärtää ensiksi, mitkä ovat päätekijät, jotka aiheuttavat monimutkaisuutta hankinnoissa, eikä vain suoraan käyttää valmiita portfolioita hyväksi. Tältä pohjalta sopivan portfolion käyttökin luonnistuu parhaiten. Esimerkiksi Pareto-analyysia ei voida ottaa suoraan käyttöön, vaan se tulee ymmärtää laajemmassa kokonaisuudessa. Jos yritys keskittyy vain Pareton mukaisiin muutamaan tärkeään toimittajaan, voi se helposti jättää loput pienemmät toimittajat vähemmälle huomiolle. Kuitenkin nämä pienemmät toimittajat voivat aiheuttaa suuret transaktiokustannukset. Tässä tuleekin osata kohdistaa oikeanlaiset toimenpiteet näille toimittajille: toimittajakannan vähentäminen, transaktioiden standardointi tai esimerkiksi volyymien kohdistaminen tietyille toimittajille. Kyseessä on siis ostajan menettelytapa epämieluisuuteen ja tehottomuuteen. Strategiankin tulee lähteä siis tältä pohjalta. (Gadde et al, 2010, 33)

Roscoe et al. (2014) tutkivat tapaustutkimuksena Adidasta ja Reebokia ja havaitsivat, että ostoportfoliomallit eivät ole riittäviä segmentoimaan yritysten toimittajia. Tarvitaan siis useiden dimensioiden lähestymistapaa. Segmentoinnin ei tule heidän mukaansa tapahtua vain lajittelemalla toimittajia ryhmiin, vaan tulee myös huomioida erityisesti loppukäyttäjä. Heidän lajittelussaan tuli huomioida ensimmäiseksi loppukäyttäjät ja sen jälkeen vasta toimittajat. Seitsenportaisen strategiamallin yksi osa-alue oli myös tunnistaa lean toimitusketjut ja agile toimitusketjut. Tutkimustyö tuo esiin, että suunnittelun tulee alkaa markkinaosastolta ja kulkea sieltä suunnitteluosastolle ja sieltä hankintaosastolle. Ostoportfolioiden haasteina on käyttää niitä strategisesti hyödyttävällä tavalla, jos muut osastot eivät ole suunnittelun tukena. Strategista suunnittelua ei voi tapahtua ilman muita osastoja.

2.5.5 Kraljic soveltaminen

Kraljicin portfoliomalli huomioi vain kaksi tekijää: tulosvaikutuksen ja toimitusriskin mittaamisen. Gelderman & Van Weele (2003) esittävät, että oikeanlaisella lähestymistavalla hankintoja voidaan arvioida optimaalisesti. Eri tekijöiden mittaaminen on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Kraljicin kolme lähestymistapaa. (Mukaillen Verkasalo, 2013; Gelderman & Van Weele, 2003;)

Lähestymistapa	Soveltava yhteisymmärrys	Toimittajakohtainen	Painotettu arviointi
Käytön tapahtumatiheys ja ajankohta	Ei säännöllisesti Reagoi muutoksiin	Säännöllisesti Päivittäinen toiminto	Tapauskohtaisesti
Mitattavat näkökulmat	Strateginen merkittävyys Toimituksen riskit	Hankintojen arvo Toimittajien lukumäärä	Tulosvaikutus Toimitusriski
Vaikuttavien muuttujien määrittely	Analyysin aikana Rajoittamaton määrä	Ennen analyysia Mallin päämuuttujat	Ennen analyysiä Rajoitettu määrä
Muuttujien arviointi	Yhteisymmärrykseen perustuva	Objektiivinen	Yhteisymmärrykseen perustuva
Painoarvojen määrittäminen	Analyysin aikana	-	Ennen analyysia
Tulosten määrittäminen	Yhteisymmärrykseen perustuva	-	Aritmeettinen
Portfolion luokkien ja muuttujien rajaaminen	Yhteisymmärrykseen perustuva	Objektiivinen: * 80 % kaikista hankinnoista kuuluu matriisin yläpuolisiin luokkiin * ≥3 vaihtoehtoisia toimittajia = matala toimitusriski	Laskennalliset keskikohdat

Gelderman (2003) esittää mielekkään tavan lähestyä Kraljicin ostoportfolion hallitsemiseen yrityksissä. Analyysi tapahtuu viiden vaiheen kautta: (kuvio 13.)

Ensimmäiseksi tapahtuu valmistautuminen, jossa tapahtuu tiimin muodostaminen. Tähän tarvitsee ottaa mukaan henkilöstöä muilta relevanteilta osastoilta. Tässä vaiheessa pitää myös vakuuttaa projektin tarpeellisuus ylimmälle johdolle ja muille linjajohtajille. Huomionarvoista ensimmäisessä vaiheessa on, että vaihe vaatii paljon aikaa ja vaivannäköä.

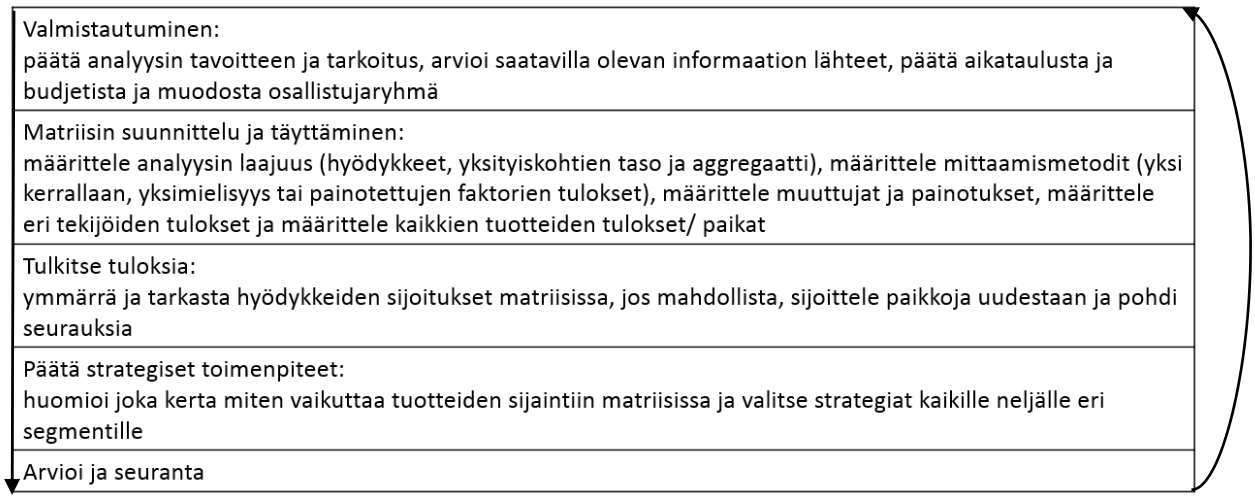
Toisessa vaiheessa valitaan mitattavat kohteet, laajuus ja tapa. Aggregaatin päättäminen tässä vaiheessa on tärkeintä: missä laajuudessa mallinnus tehdään. Yksittäiset suuret hankkeet tulisi pitää erillään, kun taas muut hankinnat tulisi mallintaa portfolioon ryhmän oston perusteella. Aggregaatin muodostaminen voi tapahtua miettimällä, mille kohteille on hyö-

dyllistä asettaa omia hankintastrategioita. Jokaiselle kategorialle voidaan tehdä oma portfolio: näin niiden sijoitusta keskenään on helppo vertailla, jos mittaustavat ovat kaikissa samat (toimitusriskissä toimittajien lukumäärä ja taloudellisessa riskissä hyödykkeiden arvo).

Kolmannessa vaiheessa tulkitaan edellisten vaiheiden tuloksia. Tässä vaiheessa huomionarvioista on, että ei implementoida suoraan mitään strategiaa, kun hyödykkeet ovat asetettu matriisiin, vaan ymmärretään miksi ne ovat missä ovat. Mikä on hyväksyttävää ja mikä ei ole? Tiimin pitäisi nyt huomioida yksityiskohtaista informaatiota yrityksen liiketoimintastrategiasta, omasta suhteestaan strategiaan, toimitusmarkkinoiden tilanteesta ja yksittäisten toimittajien intentioista ja kapasiteeteista. Tässä saattaa ilmetä, että volyymituotteita ei ole oikeasti ollenkaan tai kaikki strategiset tuotteet eivät mene oikeaan reunaan. Neljännessä vaiheessa päätetään strategiset päätökset eri sijoituksille matriisissa. Huomionarvioista tässä on, että jokaiselle kategorialle on useita eri toimintamalleja. Mitkä kehitystoimenpiteet ovat haluttuja, pakollisia ja toteutettavissa? Strategioissa on kaksi suuntaa: joko pysyä paikallaan tai siirtyä toiseen paikkaan matriisissa. Siirto ei ole kuitenkaan aina mahdollinen.

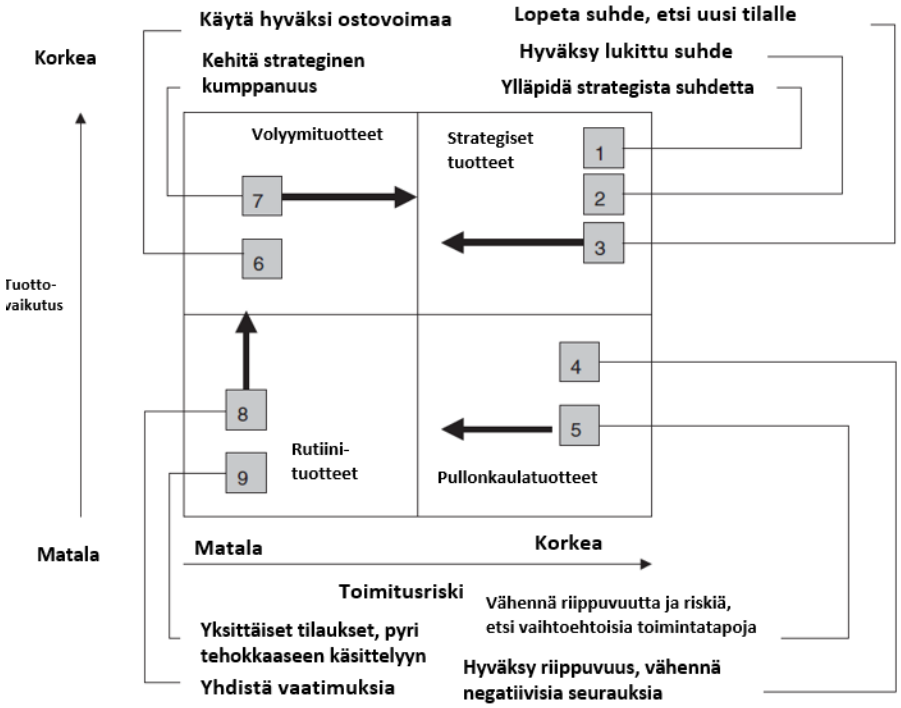
Viidennessä vaiheessa valitut strategiat tulisi kääntää päivittäiseksi tekemiseksi. Ilman selkeätä toimintamallia mitään ei todennäköisesti tapahdu. Strategia ei ole siis lopputulos, vaan se on alku toimenpiteille. Kun aletaan implementoida toimintasuunnitelmia, saattaa yksiköiden positiot matriisissa muuttua. Yksikön positio matriisissa on kuva vain senhetkisestä tilanteesta. Eniten portfoliosta saa irti, jos mittauskriteerit pysyvät samoina ja tehdään samanlainen matriisi sopivin väliajoin: tällöin voidaan vertailla matriiseja vanhoihin, tehdä uusi kierros ja uusi arviointi.

Lopuksi: portfolioanalyysi tulisi sisällyttää yleiseen suunnittelu- ja kontrolliprosessiin. Analyysi pitäisi tehdä vähintään kerran vuodessa. Portfoliostrategiat pitäisi kohdistaa selkeisiin portfolioperusteisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden on oltava konkreettisia, mitattavia ja niiden pitäisi olla mukana hankintasuunnitelmassa.



Kuvio 13. Portfolioanalyysi (Mukaillen Gelderman, 2003)

Kuviossa 14. on kuvattu portfolion dynaaminen liikerata. Portfolion funktio ei ole olla paikallaan sidottu vaan olisi hyvä pyrkiä muuttamaan eri tuotteiden sijainteja. Strateginenkaan suhde ei ole aina paras suhde ja pullonkauloja saattaa olla huomaamatta. Rutiinituotteita voidaan yhdistää ja volyymituotteita kannattaa toisinaan kehittää.



Kuvio 14. Segmenttien liikeradat. (Mukaillen. Gelderman, 2003)

2.5.6 Tiivistelmä

Kirjallisuudessa käsiteltiin kahta eri konseptia: toimittajaportfolioita ja ostoportfolioita. Ensimmäinen määriteltiin toimittajasuhteiden kokonaisuudeksi, joka liittyy monimutkaisissa arvoverkostoissa toimimiseen. Ostoportfoliot ovat käytännön työkalu toimittajaportfolioiden hallitsemiseen arvoverkostoissa. Toisaalta toimittajasuhteiden hallintaan on olemassa myös verkosto- ja vuorovaikutusmallit, joiden kirjallisuus on eriytynyt portfoliokirjallisuudesta. Toimittajien valintakirjallisuus on myös eriytynyt segmentointikirjallisuudesta, mutta siitä on mahdollista poimia käytänteitä segmentointiin, koska liikkeenjohdon näkökulmasta nämä kaksi asiaa ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa.
Kraljic on tunnetuin ostoportfoliomalli ja edelleen käytetyin malli. Kraljic tarkastelee tuotteiden toimitusvaikeutta ja kustannuksia. Muita portfoliomalleja ovat esimerkiksi Bensaou ja Cox. Bensaou tarkastelee portfoliossaan erilaisia suhteita ja Cox huomioi portfoliossaan vallan vaikutuksen suhteisiin. Palveluissa ja julkisissa hankinnoissa ostoportfolioiden käyttö on mahdollista, mutta palveluiden mittaaminen voi olla hankalaa ja julkiset hankinnat asettaa omat reunaehtonsa lakipykälien takia. Toimittaja- ja ostoportfoliokappaleiden loppuun tiivistettiin vielä tavat lähestyä portfolioiden hallintaa kahden valtavirtakirjallisuuden pohjalta. Wagner osoitti hyvän tavan lähestyä strategista portfoliota verkostonäkökulman pohjalta. Gelderman osoitti taas hyvän tavan lähestyä Kraljicin matriisia.

2.6 Force Field -analyysi

Force Field -analyysi perustuu Kurt Lewin (1947) kehittämään johtamistekniikkaan. Analyysi voidaan jakaa kolmeen erilaiseen lähestymistapaan: muutosjohtamiseen, tuottavuuden kasvattamiseen tai päätöksentekoon. Muutoksen johtaminen on työkalun tärkein analysointitapa. Analyysillä arvioidaan pakottavia ja säilyttäviä voimia muutoksen johtamisessa. Säilyttävät voimat estävät muutoksen toteutumista ja pakottavat voimat taas puoltavat muutoksen toteutumista. Analyysin voi toteuttaa esimerkiksi piirtämällä paperin keskelle viivan ja jakaa muutosvoimat kahteen osaan. Jos säilyttäviä voimia on enemmän kuin pakottavia voimia, muutosta voi olla hankala toteuttaa. Työväline on subjektiivinen arviointiväline erilaisten muutosten toteutumiseen organisaatiossa. Force Field -analyysi on hyvä työkalu, kun pohditaan esimerkiksi sitä, että halutaanko ostoportfolioita alkaa käyttämään strategisen

suunnittelun apuna. Analyysi voidaan toteuttaa onnistuneesti ensiksi ymmärtämällä organisaation nykyinen tila, tunnistamalla ja ymmärtämällä haluttu tavoite ja muutos, tunnistamalla isot ja pienet tekijät, jotka tukevat ja estävät muutoksen tapahtumista. Muutosten voimakkuutta voidaan arvioida numeerisella skaalalla, esimerkiksi yhdestä seitsemään. Analyysillä voidaan arvioida muutoksen kannattavuutta ja mahdollisuutta. Lopuksi voidaan arvioida muutostekijöitä keskustelemalla, mitä tulisi tehdä, jotta muutokset saavutetaan ja päästäisiin estävistä tekijöistä. (Wells, 2006)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kappaleessa kolme esitetään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimus suoritettiin laadullisin menetelmin, koska tavoitteena oli ymmärtää erilaisia taustatekijöitä: miksi ostoportfolioita ei käytetä ja miksi niitä käytetään. Ostoportfolioiden käyttö liittyy yritysten taustatekijöihin, minkä vuoksi työssä selvitettiin ensin vallitsevat segmentoinnin käytänteet ja tavat hallita olemassa olevaa toimittajaportfoliota. Jotta ostoportfolioiden käyttöä voidaan pitää realistisena, tulee selvittää, miten yritysten hankinnat on organisoitu ja millainen rooli hankintahenkilöstöllä on strategisessa suunnittelussa. Määrällisen tutkimuksen avulla taustatekijöihin ei olisi voinut perehtyä yhtä syvällisesti kuin laadullisessa tutkimuksessa. Pääpaino menetelmissä olivat haastattelut, jotka suoritettiin haastattelemalla kohdeyritysten hankinta-asiantuntijoita.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus suoritettiin laadullisin menetelmin, koska kyseessä on iso kokonaisuus, jota on vaikea mitata yksittäisillä numeerisilla mittauskohteilla, ja Suomesta on saatavilla numeerista aineistoa tästä aiheesta heikosti. Tutkimuksen merkitys myös muuttuisi, jos aihetta lähtisi tarkastelemaan numeerisesti. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole määrällisen tutkimuksen tavoin mitata ilmiötä, vaan olla enemmänkin selittävä tutkimus toimittaja- ja ostoportfolioiden valinnan, käytön ja hallinnan taustalla. Tutkimuksen perusteella tosin voidaan havaita mahdollisia määrällisiä tutkimustarpeita. Laadullinen tutkimus lähestyy ilmiötä kokonaisvaltaisella tasolla, joka sopii tutkimuksen piirteisiin erinomaisesti. (Greis, 2013 & Eskola & Suoranta, 1998) Tutkijan näkökulma on tärkeä laadullisessa tutkimuksessa, mikä näkyy erityisesti työn johtopäätöksissä. Tutkimuksen tavoitteena on laadullisen tutkimuksen mukaisesti ymmärtää ja mahdollisesti vahvistaa jo aiemmin tutkittua tietoa.

Aineiston koko: laadullista tutkimusta leimaa tapauskohtaisuus aineiston koon puolesta. Aineiston koko riippuu siitä, kuinka paljon aihepiiristä on entuudestaan olemassa aineistoa ja mikä on tutkimuskysymys. Tutkimuskohteiden määrä riippuu siitä, kuinka syvällisesti tutkimuskohteita tutkitaan. (Reay, 2014). Tutkimus osoittaa arvonsa siinä, että se pystyy

vastaamaan kysymyksiin, joihin määrällinen tutkimus ei pysty. Määrällinen tutkimus ei pystyisi vastaamaan tutkimuskysymyksiini yhtä tarkasti kuin laadullinen tutkimus: työssä pyritään ymmärtämään portfolioiden käyttöä tapauskohtaisesti ja jokainen tapaus käydään läpi perusteellisesti. Yleissääntönä laadulliseen tutkimukseen sanotaan, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää lisää tietoa. Aineiston koko on tutkimuksessa riittävä, koska tutkimus toi tarpeellista ymmärrystä aihepiiristä. Yrityshaastatteluita voitaisiin toteuttaa useampia, mutta se ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut relevanttia. Tämän tutkimuksen pohjalta voitiin tarkastella syvällisesti viiden yrityksen toimittajaportfolioita haastateltavan näkökulmasta. Tavoitteena ei ollut saada eksaktia, mitattavaa tutkimustietoa, vaan ymmärrystä aihepiiristä, jolloin aineiston laatu korreloi tutkimuskysymykseen määrää paremmin.

Teoriaosuus on aineistossa laaja, koska edelliset tutkimukset luovat tarpeellista pohjaa tutkimuksen yritysten organisatoristen taustatekijöiden vaikutuksen arvioimiseksi. Teoriaosuus on aiheen kannalta merkittävässä osassa työn lopputulosta ja tutkimuksen validiteettia. Ensisijaiset tiedon lähteet tutkimuksessa olivat haastattelu ja yritysten internetsivut. Haastattelut olivat ensisijainen tutkimustapa, koska tätä kautta voitiin saavuttaa ajantasainen tieto ostoportfolioiden käytöstä ja toimittajaportfolioiden hallinnasta yrityksissä. Laadullisen tutkimuksen tapaan valittuja tapauksia käsiteltiin perusteellisesti. Laatu on näin ollen tärkeämpi tekijä kuin määrä. Otoskoko on perusteltu suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen omaisesti työssä pyritään ymmärtämään ostoportfolioiden hallintaa ilmiönä, organisatorisia tekijöitä taustalla ja hankintajohtajien toimintaa toimittajaportfolioiden strategisessa suunnittelussa, jotka nekin vaikuttavat toimittajaportfolion hallintaan. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä toimi tässä tutkimuksessa halutulla tavalla. (Eskola & Suoranta, 1998)

Haastattelu: Perusteellinen laadullinen haastattelu voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin, joista toinen on strukturoimaton ja toinen puolistrukturoitu. Puolistrukturoitu haastattelu on järkevää tehdä silloin, kun tutkijalla on jo valmiiksi selkeä teoreettinen ymmärrys haastattelun aihepiiristä. Tämän tyyppisessä haastattelussa voidaan rakentaa melko järjestelmällinen haastattelurunko, joka ohjaa haastateltavan vastaamista. Haastattelurunko ohjaa haastattelua oikeaan suuntaan ja varmistaa, että haastattelija vastaa oikeisiin kysymyksiin. (Lee & Lings, 2008, 217) Työ toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Työssä haastateltiin viittä eri

henkilöä. Jokaisella haastateltavalla on pitkä työura takanaan hankinnan asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että heillä on hyvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä suomalaisissa suurissa yrityksissä. Tutkimuksessa lähettiin 10 haastattelupyyntöä eri toimialojen hankintapäälliköille ja hankintajohtajille, joista 5 suostui haastatteluun. Teemahaastattelun runko oli kaikille sama, mutta kuten haastattelutyypin tapaan kuuluu, painotus oli hieman erilainen aina yrityksistä riippuen. Neljää johtajaa haastateltiin paikan päällä ja yhtä johtajaa sähköpostin välityksellä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista 50 minuuttiin. Tutkimuksessa pystyttiin laadullisesti analysoimaan tarkasti monia erilaisia näkökulmia haastattelutilanteessa. Haastattelussa pystyttiin perehtymään tarkasti erilaisiin organisatorisiin tekijöihin, joita ostoportfolioiden käytön taustalla yrityksessä on asiantuntijan näkökulmasta. Jos niitä portfolioita ei ollut otettu käyttöön, pohdittiin hankintojen luokittelun vaikeutta siihen, että niitä ei ole otettu käyttöön. Määrällinen näkökulma ei olisi pystynyt luomaan yhtä syvällistä näkökulmaa toimittajaportfolioiden hallinnasta ja ostoportfolioihin liittyvistä taustekijöistä organisaatiossa.

Tutkimusteema pohjautuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen toimittajien segmentoinnista, toimittajien valitsemisesta ja toimittajien hallitsemisesta arvoverkostoissa. Painotus on toimittajien segmentoinnin kirjallisuudessa, koska se on työn päätutkimusteema. Työ rakentuu olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta ja läpileikkaa ostoportfoliokirjallisuuden aina vuoteen 2015 asti. Tutkimusteema ja teoria ovat perusteltuja ja tutkimuskysymykset johdattelevat työn rakennetta alusta loppuun. Laadullisen tutkimuksen muotoilun mukaisesti tutkimuksessa käytettiin ”miten”- kysymyssanaa. Työn lähestymistavat on valittu tutkimuskysymyksen mukaan ja kysymykset ovat työn punainen lanka. (Reay, 2014)

Työn argumentti ja tutkimusongelma on perusteltu työn alussa. Tutkimusongelma on laaja, mutta ilmeinen, joten tutkimus tuottaa hedelmällistä uutta tietoa tutkimuskentälle. (Eskola & Suoranta, 1998, 62; Metsämuuronen, 2001, 37) Kirjallisuus tuo esiin useita tutkimuksia, joissa on havaittu, että portfolioiden käyttöä yrityksissä ei ole tutkittu riittävästi; miten niitä on käytetty tai miksi niitä ei ole käytetty. Työn argumentti siis vaatii tutkimuksen ympärilleen ja työ vastaa siihen perusteellisesti. Tutkimuksessa käydään läpi laajasti teoriaa, koska aihepiiristä on paljon tutkittua tietoa ja aihetta on tarkasteltu paljon. Tutkimusongelma rajaa tutkimuksen erityisesti portfoliokirjallisuuteen. Työn menetelmät ovat perusteltuja: työ pyrkii laadullisen tutkimuksen mukaisesti rikastamaan olemassa olevaa tietoa ja kuvaamaan

tutkimuskohdetta mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Teorian ja empirian välillä on selkeä linkki ja empiria tukee teoriaa ja entuudestaan tutkittua tietoa. Empirian voikin oikeastaan sanoa vahvistavan teoriaa, mutta tutkimus toi myös lisätietoa aihepiiristä. Johtopäätökset kappaleessa tuodaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Reay, 2014) Tutkimusta voisi jatkaa tilastollisin menetelmin tutkimalla ostoportfolioiden suhdetta suorituskyvyn mittareihin esimerkiksi kolmen vuoden ajan.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Laadullisen tutkimuksen omaisesti tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. *Luotettavuudessa* tulee siis arvioida koko tutkimusprosessi ja tutkijan oma pohdinta. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska työ mittaa juuri sitä ilmiötä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Haastattelukysymykset olivat tutkimuskysymyksiin nähden oikeanlaiset ja työ mittaa haluttua kohdetta. Jotta ostoportfolioiden käyttö ja toimittajaportfolioiden hallinta voidaan ymmärtää paremmin, tulee ymmärtää yrityksen arvoverkosto ja toimittajien valintakäytänteet. Tutkimuksen teoriaote on laaja ja haastateltavien lukumäärä on pätevä, joten *sisäinen validiteetti* on hyvä. Haastattelukysymykset vastaavat suoraan tutkimuskysymykseen, haastattelut tapahtuivat kaikki saman viikon aikana, haastatteluaika oli suurin piirtein sama kaikilla haastateltavilla ja haastattelukysymykset olivat kaikille samat. *Ulkoinen validiteetti* mittaa kohteen yleistettävyyttä. Kohdetta ei voida yleistää, mutta tutkimus luo ymmärrystä vähän tutkitulle aihealueelle. *Reliabiliteetti* mittaa tutkimuksen toistettavuutta. Haastattelurunko oli kaikille sama ja mittaustulokset on koottu yhteen laatikkoon tutkimuksen loppuosassa. Työ ei sisällä ristiriitaisuuksia ja on toistettavissa. Jos työ tehtäisiin uudestaan muiden tutkijoiden toimesta, olisivat tutkimustulokset samankaltaisia. Näkökulma saattaisi olla erilainen, mutta laadullisen tutkimuksen omaisesti näkökulma on tutkijan itsensä päätettävissä ja tutkija on itsessään suurin tutkimusväline. Toiset tutkijat eivät välttämättä huomioisi arvoverkostoja tai toimittajien valintaa kirjallisuudessa ja haastatteluissa. (Eskola & Suoranta, 1998, 213)

4 OSTOPORTFOLIOT HANKINTOJEN SEGMENTOINNISSA

Perinteisesti portfolioiden hallinnan tutkimukset ovat keskittyneet valmistavan teollisuuden yrityksiin ja etenkin autoteollisuuteen. Tutkimus esittää ostoportfolioiden soveltamisen erilaisille toimialoille, julkisten yritysten hankintoihin ja palveluiden hankintoihin. Tämä luku tuo esiin haastatteluiden sisällön ja esittää, miten haastateltavat hallitsevat toimittajaportfolioitaan. Toimittajaportfolion hallitsemisessa ja ostoportfolioiden käyttämisessä tulee ottaa huomioon haastateltavan rooli ja asema organisaatiossa. Jokaisen yrityksen hankintakäytänteet ovat erilaisia ja hankinnat ovat organisoituneet eri tavoin. Huomionarvoista on, että yritysten hankintojen sisältöä kuvataan haastateltavien näkökulmasta. Hankintatoimi ei siten kuvaa koko yrityksen hankintatoimea, vaan sitä osaa hankinnoista, josta haastateltava on vastuussa sekä hänen näkemyksiään koko yrityksen hankinnoista. Kappaleessa tulee myös esiin tieteen ja teorian vuoropuhelu ostoportfolioiden käytöstä yrityksissä. Kappaleen lopussa on Force Field -analyysi portfoliomallien käyttämisestä.

Taulukko 6. tiivistää haastateltavat yritykset. Taulukko kuvastaa haastateltujen työtehtävät yrityksissä, haastattelujen kestot, yritysten tyypit (yksityinen vai julkinen), pääasialliset tuotteet ja asiakasryhmät.

Taulukko 6. Yrityshaastattelut

	Valtion omistama osakeyhtiö	Finavia	Kemiantekniikan yritys	Tiera	Monialakonserni
Haastateltava	Hankintapäällikkö	Hankintajohtaja	Ostopäällikkö	Hankintajohtaja	Ostopäällikkö
Haastattelujen kesto	30 min	40 min	50 min	30 min	Sähköposti
Julkinen vai yksityinen	Julkinen	Julkinen	Yksityinen	Julkinen	Yksityinen
Päätuotteet	Palveluhankinnat	Hyödykkeitä ja palveluita	Materiaali-hankinnat	Palveluhankinnat	Tuotteita ja palveluita
Asiakkaat	Kuluttajamarkkinat	Lentokenttien palvelut, huolto ja ylläpito	Tukku- ja vähittäismyyjät	Kunnat	Ravintola, vähittäiskauppa ja julkishallinto

Taulukko 7. tiivistää hankintojen roolin yrityksissä, sisältäen hankintaosaston koon ja hierarkkisen aseman organisaatiossa. Taulukosta löytyy myös hankintojen suuruudet ja toimittajien lukumäärät yrityksittäin.

Taulukko 7. Yritysten hankintojen organisointi

	Valtion omistama osakeyhtiö	Finavia	Kemiantekniikan yritys	Tiera	Monialakonserni
Hankintojen suuruus	Ei tarkkaa lukua. Suuri	283 milj. euroa/ vuosi	Miljoonia	25 milj. euroa/ vuosi	Miljoonia
Toimittajien lukumäärä	1300<	3800<	Satoja	50<	600<
Hankintaosaston/ oston rooli	Tärkeä	Tärkeä	Tärkeä	Tärkeä	Tärkeä
Hankintojen organisointi	3 hengen hankintaosasto	8 hengen hankintaosasto	Tuotanto- ja logistiikkaosasto	2 hengen hankintatiimi	Tuotehallinnan osasto
Hankinnan asemointi	Muiden osastojen tukena	Tukipalvelu, mutta strateginen	Strateginen	Muiden osastojen tukena	Strateginen

4.1 Valtion omistama osakeyhtiö

Johdanto

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin valtion omistaman suuren osakeyhtiön hankintapäällikön kanssa. Yrityksen liiketoimintastrategia muodostuu kolmesta ydinprosessista: tuotekehitysprosessi, palveluprosessi ja ohjausprosessi. Erityisen tärkeä liiketoiminta-alue yrityksellä on digitaalinen puoli, koska jo 40 prosenttia yrityksen myynnistä tuli vuonna 2014 sitä kautta. Yrityksen ydinliiketoimintaa ovat palveluiden tarjoaminen.

Yrityksen hankintatoimi

Käytännössä kaikki yrityksen hankinnat ovat epäsuoria hankintoja. Palveluhankintoja yrityksen hankinnoista on noin 80 prosenttia. Puolet yrityksen hankinnoista koostuvat ICT:stä. Yritys on järjestelmätalo ja hallinnoi valtavaa määrää tietovirtaa. Hankintaosasto on uusi asia yrityksellä. Vuoteen 2008 asti hankintaosastoa ei yrityksessä ollut, vaan sitä ryhdyttiin kehittämään vasta vuonna 2008, jolloin myös hankintapäällikkö palkattiin. Siitä asti hankintoja on alettu kehittää yhä strategisempaan suuntaan. Hankinnat ovat luokiteltu yhteentoista eri kategoriaan, joista esimerkkeinä ovat IT -järjestelmät, IT laitteet ja tietoliikenne, IT sovellukset, IT palvelut, kiinteistöpalvelut ja laitteet, mainostoimisto ja markkinointi, pankki, vakuutus ja HR-palvelut. Yhteensä yrityksellä on 1300 laskutettavaa toimittajaa, jotka on jaettu ABC-analyysin mukaisesti kolmeen tärkeimpään luokkaan.

Toimittajaportfolion eri osa-alueiden hallitseminen on lähtökohtaisesti jokaisen kategorian vastuulla. Hankintaosasto on tukiosasto, jonka rooli on hankintojen tehokkuuden kehittäminen ja tukeminen toimittajaportfolion hallitsemisessa. Toimittajaportfolion hallinta tapahtuu pitkälti historiallisista ja käytännön syistä. Yrityksen liiketoimintastrategiat vaikuttavat osaltaan toimittajaportfolion hallintaan, mutta ei juurikaan hankintatoimen näkökulmasta. Tieteellisten *ostoportfoliomallien* soveltaminen suoraan hankintojen luokitteluun koettiin kohdeyrityksessä melko hankalaksi hankintojen tyypin takia (ICT ja palvelut). Portfoliomallien olemassaolo tiedetään, mutta niiden käyttö koettiin valmistavan teollisuuden työkaluksi, jossa hankintoja on helpompi luokitella. Toinen syy miksi niiden käyttö koettiin hankalaksi,

on toimintaympäristön ja hankintojen dynaamisuus: toimittajien hallinta liittyy vahvasti asiakkaan tarpeiden ja käyttäytymisen muutoksiin verkkokaupassa. Yrityksen strateginen toimittajien hallinta painottuu vahvasti ketteryyteen ja verkkoliiketoiminnan hallintaan. Portfoliomallit itsessään nähtiin liian hitaiksi työkaluiksi kohdeympäristön hallintaan. Huomionarvoista on kuitenkin, että ostoportfoliomallien uskottiin olevan käyttökelpoisia työkaluja, kun yrityksen hankintatoimi muuttuu jatkuvasti strategisempaan suuntaan. Etenkin murrosvaiheissa, joissa toimittajakentässä tapahtuu paljon muutoksia, ne nähtiin käyttökelpoisiksi. Yrityksen suurimman toimittajan, ICT-toimittajan, osittainen takaisinosto ja siihen liittyvät toimittajakannan muutokset, nostivat mahdollisen tarpeen ostoportfolioiden osaamiseen.

Portfoliomallien ja niihin liittyvien tuote- ja toimittajasegmenttien strateginen hallinta havaittiin olevan järkevintä tuotekategorioissa, joissa on paljon toimittajia. Yrityksellä on 11 kategoriaa, joilla on käytännössä varsin itsenäinen johto. Kategorian johto eli kategoriavastuullinen vastaa oman kategoriansa strategisesta suunnittelusta. Hankintatoimen rooli on tukea näiden kategorioiden toimintaa ja helpottaa prosessin toimintaa. ICT kategorioita on neljä: sisäinen IT, palveluostot, IT -järjestelmät ja infra. Jokaisella kategorialla on myös budjettivastuu omasta kategoriastaan. Ostoista huolehtii jokainen kategoria erikseen. Sinänsä ostaminen on strategista, koska kuka tahansa kategoriassa ei voi tehdä ostoja, vaan se tapahtuu kategoriavastuullisen toimesta. IT-puolella etsitään enemmänkin osaajia kuin toimittajia. Toimittajia voidaan periaatteessa segmentoida osaajien mukaan. Toimittajavalinnat ovat vahvasti riippuvaisia kohdetoimittajien henkilökyvykkyyksistä. Toimittajan henkilöstöä kiinnitetään eri projekteihin kiinni ja henkilöiden suoriutumista mitataan projektin aikana. Toimittajien hallinta on näin myös projektikohtaista. Huipputoimittajan asemaan voi päästä, kun yrityksellä on tarjota laajasti osaamista. Yrityksellä tavoite on olla entistä ketterämpi ja varautua nopeasti kilpailuympäristön muutoksiin asiantuntevalla henkilöstöllä.

Toimittajien valinta taas liittyy vahvasti toimittajien suorituskykyyn ja niiden suuruuteen. Toimittajat on segmentoitu kolmeen ryhmään euromääräisten hankintojen puolesta: merkittävät, tärkeät ja perustoimittajat. Merkittäviä on 80 ja tärkeitä 200. Merkittävien hallintaan panostetaan syvällisemmin kuin muihin. Ostoportfolioiden käytöstä huomioitiin, että niiden käyttö voisi olla järkevää vain strategisissa kategorioissa. IT:ssä on paljon toimittajia, suuria toimittajia ja euromääräisesti myös eniten toimittajia. Gartner on IT puolella paljon käytössä ja muutenkin sen tuomat benchmark-mallit ovat yleisiä. Kategoriajohtaminen liittyy myös

paljolti sen käyttöön. Strategia painottuu liiketoimintastrategiaan ja teknisiin lähtökohtiin. Dynaaminen toimintaympäristö vaatii muutoskykyä ja ketteryyttä, joten strategia on menossa siihen suuntaan myös hankinnoissa.

Yrityksen toimittajaportfoliota hallitaan kategoriavastuullisten toimesta. Hankintahenkilöstö toimii tukiosastona ja osaston henkilöstö on luokitellut toimittajat kustannuspohjaisesti ABC-analyysin perusteella. ICT-toimittajat koostuvat erityisesti osaajista, mikä hankaloittaa palveluiden segmentoimista etenkin, kun yrityksen tarpeet vaihtelevat usein ja dynaaminen ympäristö pakottaa vaihtamaan osaajia säännöllisesti. Ostoportfoliomallien uskottiin olevan käyttökelpoisia työkaluja, kun yrityksen hankintatoimi muuttuu strategisempaan suuntaan. Etenkin murrosvaiheissa, kun toimittajakentässä tapahtuu paljon muutoksia, nähtiin ostoportfoliomallien käyttökelpoisuus. Yrityksen suurimman toimittajan ICT-toimittajan, jonka osuus valtion omistaman osakeyhtiön ICT-hankinnoista on 50 prosenttia, osittainen takaisinosto ja siihen liittyvät toimittajakannan muutokset nostivat esille tarpeen portfoliohallinnan osaamiseen, koska muutos vaatii toimittajakentän laajentamista. Iloranta & Pajunen (2008) esittivät portfolioiden olevan työkalu harkinnanvaraiseen käyttöön strategisessa suunnittelussa. Koska korvaavia toimittajia ei ole ollut, on suurimman ICT-toimittajan toimintoja alettu ostaa takaisin osaksi yrityksen toimintoja. Tällöin riippuvuutta toimittajasta on pienennetty. Huomio suuresta riippuvuussuhteesta toimittajaan havaittiin, kun yritys alkoi kehittyä strategisempaan suuntaan dynaamisten markkinoiden nopeiden muutosten vuoksi. Tämän vuoksi yritykseen perustettiin myös hankintaosasto. Toimittajan havaittiin olevan melko työläs ja riippuvuussuhteen olevan toimittajaan hyvin suuri. Ketterä toimintaympäristö vaatii riippumattomuutta toimittajista. Bensaou (1999) matriisissa tämä toimittaja asettuisi ostajan riippuvuus toimittajasta kenttään, jossa korvaavia toimittajia ei juurikaan ole ja ostajan riippuvuus toimittajasta on suuri. Tämän toimittajan kohdalla strategiassa onkin tapahtunut muutos ja suhderiippuvuutta pyritään pienentämään. Valta ja riippuvuussuhteita on tarkasteltu myös monissa portfolioissa (*Caniels & Gelderman*, 2007 & Cox et al, 2002).

Hankintojen tavoitteena on varmistaa hyvät ja eettiset toimintatavat. Kovin strategista hankintatoimi ei siis yrityksessä ole johtuen tuotteiden tyypistä. Suuntaus on strategisempi, joten uusille ”välineille” nähtiin tarve tulevaisuudessa. Digitaalinen toimintaympäristö ja toimiala

vaativat ketterää käyttäytymistä ja sopeutumista nopeasti ympäristön muutoksiin, joten reaktiivinen toimittajakentän hallinta koettiin järkevämmäksi kuin proaktiivinen suunnittelu. Kategoriamallin tai matriisin käyttäminen on nähty sopivammaksi toimintamalliksi kuin varsinaisen hankintaosaston perustamisen, koska organisaatio koostuu sadoista asiantuntijoista ja useista eri kategorioista. Jokaisen henkilön tulee siis osata analyyttinen ajattelutapa, johon myös liittyy hankintaosaaminen.

Miten haastattelu vastasi tutkimuskysymykseen? Yrityksellä ei ole varsinaista ostoportfolioiden käyttöä. Haastattelulla saatiin vastaus toiseen tutkimuskysymykseeni *miksi portfolioita ei käytetä*? Vastaus: Portfolioita ei käytetä, koska niiden käyttö koetaan liian hitaaksi nopeasti muuttuvassa strategisessa ympäristössä. Zolkiewski & Turnbull, (2002) mukaan yrityksissä ei perinteisesti käytetä portfolioita, koska sopivien dimensioiden määritteleminen koetaan vaikeaksi. Myös eri dimensioiden mittaamisessa koetaan haasteita. Gelderman & van Weele (2005) tutkimuksen mukaan mitä suurempi merkitys yrityksen hankintaosastolla on ja mitä ammattimaisempaa yrityksen henkilöstö on, sitä yleisempää on ostoportfolioiden käyttö. Valtion omistamalla osakeyhtiöllä ei ole varsinaista hankintaosastoa, joten voidaan todeta, että tämä korreloi teorian kanssa. Portfolioita ei käytetä, koska hankintaosasto on pienessä roolissa. Strategioiden suunnittelu ja mallit menevät siten muiden osastojen vastuulle ja heillä on muita työkaluja strategian suunnitteluun. Henkilöstön ammattimaisuuden puutteesta ei yrityksen tapauksessa varmasti ole kyse, vaan hankinnan roolista organisaatiossa ja ostoportfolioiden tarpeen puutteesta kohdeorganisaatioiden toimintaympäristön johdosta. Carr & Person (1999) mukaan ostoportfolioiden käyttö on todennäköisempää suurissa yrityksissä ja niiden käyttö usein myös heijastelee hankintaosaston merkitystä organisaatiossa. Tämän perusteella voidaan todeta, että valtion omistaman osakeyhtiön kohdalla ei kyse ole siitä, että organisaatio olisi liian pieni, vaan päinvastoin. Edelleen vastaan tulee hankintaosaston pieni rooli organisaatiossa, jolloin hankintaosaston strateginen suunnittelu on vähäistä.

Onko ostoportfolioiden käyttö siis mielekästä palvelu- tai ICT-hankinnoissa? Johansson (2013) tutki ostoportfolioiden käyttöä palveluhankinnoissa, etenkin ICT-hankinnoissa. Hänen tutkimus toi esiin melko vastaavanlaisia löydöksiä tämän työn kanssa. Hän mainitsi, että ostoportfoliomallien strategiset suositukset ovat vain suuntaa antavia ja niitä tulee hyödyntää

yhtenä apuvälineenä muiden välineiden seassa. Lisäksi hän totesi, että akateemisten ostoportfoliomallien suora hyödyntäminen ei ole järkevää, vaan portfolio tulee rakentaa yrityksen tarpeiden pohjalta. Ostoportfolion rakentamisessa tulee ottaa huomioon yrityksen tavoitteet, hankinnat ja suorituskyvyn mittarit. Valtion omistaman osakeyhtiön tapauksessa on päädytty melko vastaavanlaiseen toimintatapaan. Jokaiselle kategorialle on rakennettu oma hallintamallinsa ja jokaista kategoriaa hallitaan hieman eri tavoin. Palveluiden mittaaminen on haastavaa, joten niiden suorituskykyä tulisi pystyä mittamaan. Yrityksen kohdalla on mitattu eri toimittajien henkilöstöjen suorituskykyä, osaamista tai projektien onnistumista. Tällaisten mittauskohteiden asettaminen hankintamatriisin on melko haastavaa.

Choi & Krause (2006) mukaan yrityksen tulisi suorittaa toimittajien segmentointi yritystä eniten hyödyttävällä tavalla: arvo voi olla taloudellista, palveluita tai sosiaalista. Valtion omistaman osakeyhtiön osalta segmentointi on suoritettu taloudellisesti, mutta varsinaisia kategorioita johtaa kategoriavastaava, joka päättää strategiasta kulloisenkin kategorian tarpeiden tai sisällön perusteella. ICT-palveluiden kohdalla ostoportfolioiden käyttö voi osittain olla järkevää, esimerkiksi Bensaoun matriisilla voi olla järkevää tarkastella isojen toimittajien riippuvuussuhteita ja luoda näille sen pohjalta johtamisprofiilit. Gadde et al. (2010, 136) verkostoajattelun pohjalta ICT-hankinnoissa tulee huomioida, ei ainoastaan yhden toimittajasuhteen suorat kustannukset, vaan myös ne kustannukset, jotka aiheutuvat epäsuorasti toimittajasuhteiden takia eli mitä kustannuksia yhdestä suhteesta aiheutuu muihin suhteisiin. Suurten toimittajien epäsuorat kustannukset suhteessa muihin toimittajiin voivat olla melko suuria. Tämä on huomioitu myös valtion omistamassa osakeyhtiössä. Gadde et al. (2010, 31) mukaan hankintastrategiat, kompetenssit ja niihin vaaditut resurssit ja ostotekniikat täytyy miettiä tarkasti ennen kun lähdetään rakentamaan ostoportfoliomallia. Ostoportfoliomallin tuleekin siis olla läheisessä yhteydessä muuhun strategiaan. Hankintaosaston roolin pienuuden vuoksi ostoportfoliomallin hyödyntäminen ei aina ole välttämätöntä. Sen käyttö vaatii osaamista ja oivaltavaa strategista suunnittelua. Ostoportfoliomallin käyttö ei ole prioriteettilistalla ensimmäinen toimenpide kyseisessä organisaatiossa hankintojen näkökulmasta, koska hankintaosaajia on yrityksessä vähän ja hankintaosasto on pieni. Muunlaiset strategiset tavoitteet ja mittarit lienevät tässä tapauksessa hyödyllisempiä, niitä ei kuitenkaan käsitellä tämän tutkimuksen puitteissa. Toimittajien valinnat ovat sidoksissa myös asiakkaan käyttäytymiseen, joten ostoportfolioiden hallinta, segmentointi ja valitseminen ovat vahvasti sidoksissa yleiseen toimintaympäristöön ja muuhun organisaation strategiaan.

4.2 Finavia Oyj

Johdanto

Toisen haastattelu toteutettiin Finavian hankintajohtajan kanssa. Finavia on kokonaan valtion omistama julkinen osakeyhtiö, joka vastaa Suomen 24 lentoaseman- ja lennonvarmistuspalveluiden ylläpidosta ja kehityksestä. Liikevaihto syntyy lentoyhtiöille ja matkustajille tarjottavista palveluista. Yrityksen strategian ydin on Helsinki-Vantaan lentoasema, koska siellä tapahtuva lentoliikenne on vuoden aikana suurempaa kuin koko muussa maassa yhteensä.

Yrityksen hankintatoimi

Finavialla on paljon tavaroiden ja palvelun ostoja, jotka muodostavat yrityksen hankintojen ytimen. 2014 hankintojen suuruus oli yhteensä 283 miljoonaa euroa. Finavian hankinnat voidaan jakaa yhdeksään kategoriaan, joista kustakin vastaa oma ostajansa. Varsinainen strateginen suunnittelu tapahtuu hankintaosastolla, erityisesti hankintajohtajan toimesta. Hankinta tukee konsernin strategian toteutumista antamalla hankintatoimelle vastuut ja toimintatavat. Toimittajia yrityksellä on tällä hetkellä noin 3700. Finavia on myös julkinen osakeyhtiö, mikä asettaa reunaehdot yrityksen strategiselle suunnittelulle. Hankintaosaston koko on kahdeksan henkilöä ja se on perustettu vuonna 2012, joten koon tai osaston iän puolesta strateginen hankintatoimi on varsin uutta talossa. *Toimittajaportfolion* hallinnan keskiössä on erityisesti toimittajien laadun ja toiminnan tarkkailu. Valintavaiheessa toimittaja pisteytetään erikseen laadun ja hinnan perusteella. Finavian lentoasemaverkosto on maantieteellisesti laaja. Ostajat määrittävät yhdessä hankintaosaston kanssa yrityksen sopimustoimittajat. Vastikään yrityksessä otetun hankintajärjestelmän seurauksena toimittajien määrä on puolittunut ja hankinta on keskittynyt: ostajat ostavat järjestelmän kautta ennalta määrätyiltä sopimustoimittajilta. Hankintaosasto on nykyään niin sanotusti johtajan roolissa, koska se määrää hankintastrategiat ja sopimustoimittajat.

Strategian muotoilussa ja toimittajien hallinnassa on käytetty erityisesti ABC-analyysiä, jonka avulla on pisteytetty sekä tuotteita että toimittajia. Hankintakategoriat on asemoitu ostoportfolioon ABC-analyysin perusteella euromääräisesti ja hankintojen vaikeuden perusteella. Hankintoja määrittelevät yrityksessä eri direktiivit, esimerkiksi ilmailupuolelta annetut määräykset. Hankinnoissa ei aina löydy korvaavuutta: esimerkiksi turvapuolen hankinnoissa korvaavia toimittajia ei juurikaan ole. Markkinoilla on kaksi tai kolme palveluntarjoajaa, joten niitä joudutaan käyttämään. Toimittaja on asemoitu Kraljicin portfoliossa strategisiin toimittajiin ja turvapuolen hankintojen paikka portfoliossa on lähes vakio. Toimittajakenttä sopii muutenkin melko hyvin matriisin mukaiseen nelikkoon ja strategisia päätöksiä tehdään paljolti matriisin strategiamallien perusteella. Ostoportfoliomalli on koettu hyväksi johtamistyökaluksi eri kategorioille, koska muutos ei ole kategorioissa koettu kovin suureksi, joten eri toimittajaryhmille on pystytty muodostamaan sopivat strategiat. Kategorioiden ostajat ja hankintajohtaja ovat tehneet segmentoinnin kategorioiden perusteella, eikä yksittäisten tuotteiden perusteella. Kategoriat ovat itsessään iso kokonaisuus, mutta toisaalta ostajat tekevät ohjeistuksen mukaan kukin omasta kategoriastaan portfoliomallinnuksen ja edelleen johtavat kategorioita sitä kautta omassa lohkossaan. Esimerkiksi pullonkaulatuotteissa yritys on huomioinut kategoriamallinnuksen perusteella erityisesti maantieteellisen saatavuuden: Suomessa täytyy olla varasto, vaikka toimittaja olisi ulkomailta (harjapuhaltimien harjakset).

Miten julkiset hankinnat vaikuttavat eri kategorioiden hallintaan? Hilmaan (julkisten hankintojen sähköinen ilmoituskanava) tulee asettaa melko tarkat vaatimukset toimittajille, jotta kriteerit pystytään täyttämään. Ostoportfolioiden kategorioissa volyymi- ja rutiinituotteita hallitaan usein hinnan perusteella kilpailuttamalla. Strategisia tuotteita hallitaan pitkälti yrityksen vasta käyttöönotetussa hankintajärjestelmässä, jossa jokainen ostaja pitää yllä oman toimittajansa tietoja. Yritys pyrkii kilpailuttamaan kaikki yli 30 000 euron hankinnat ja pienemmätkin hankinnat. Yritystä sitoo Erityisalojen hankintalaki, jonka kynnysarvo on 414 000 euroa. Tämän ylimenevät hankinnat kilpailutetaan aina julkisesti. Strategisia tuotteita ovat kaikki rahallisesti arvokkaimmat hankinnat, mutta yritys huomioi myös muitakin aspekteja strategisten tuotteiden hallinnassa, kuten toimittajasuhteen tasot. Kullekin ostajalle ja toimittajalle on määritelty vastuuhenkilö järjestelmän sisällä, mikä helpottaa informaation kulkemista järjestelmässä ja toimittajasuhteen hallintaa strategisten tuotteiden osalta.

Kraljic portfolio on yrityksessä käytössä yksinkertaisuutensa vuoksi. Siitä on saatavilla eniten tietoa kirjallisuudesta ja sen on nähty soveltuvan yrityksen kategorioiden hallintaan erinomaisesti. Yrityksen hankintaosasto on pieni ja varsin uusi, joten hankintaosasto kokee, että kovin monimutkaisten ostoportfolioiden käyttö yrityksessä ei ole mielekästä. Tämä johtuu siitä, että hankintaosaston työ menee pitkälti muiden työtehtävien kuten suunnittelu- ja kehitystyön parissa. Hankintajohtaja arvioi, että jos yrityksessä olisi esimerkiksi pari ostajaa lisää, voisi hankintaosaston ylin porras keskittyä enemmän suunnittelupuoleen, jolloin myös nähtäisiin muiden strategisten työkalujen ja ostoportfolioiden käyttöönoton mahdollisuus. Hankintajohtaja on miettinyt muiden ostoportfolioiden käyttöönottamista tulevaisuudessa riippuen yrityksen tarpeista. Mitä strategisempaan suuntaan hankintaosaston rooli kasvaa, sitä tärkeämmäksi pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu nähdään. Tämän mukana syntyy vielä syvempi ostoportfolioiden käyttötarve ja eri kategorioiden pitkän ajan mittaus- ja suunnittelutarve. Pitkän tähtäimen hankintojen strateginen suunnittelu ei ole kovin realistista, jos muu organisaatio ei tue riittävästi hankintaa (sen rooli on pieni). Toimittajien sijoittumisessa ostoportfolioon on huomioitava muitakin seikkoja kuin hinta. Esimerkiksi joskus paikallisen ja luotettavan toimittajan käyttö on järkevämpää kuin suuren kansallisen toimittajan käyttö: suurin toimittaja omaa itse suuren alihankintaketjun, mutta Finavia ei voi tietää, toimiiko toimittajan alihankintaketju. Luotettavuus on tärkeässä roolissa siis toimittajien hallinnassa.

Toimittajaportfolion hallinnassa on käytetty erityisesti ABC-analyysiä, jonka avulla on pisteytetty sekä tuotteita että toimittajia. Hankintakategoriat asemoitiin portfolioon ABC-analyysin perusteella euromääräisesti ja hankintojen vaikeuden perusteella. Gelderman & van Weele, (2005) mukaan ABC-analyysi on pitkään ollut yritysten tärkein hankintojen työkalu, mutta sen ongelma on, että se ei tarjoa strategisia suosituksia tuotteiden tai kategorioiden hallintaan.

Zolkiewski & Turnbull, (2002) mukaan makroympäristön paineet vaikeuttavat portfolioiden käyttöä, joista Finavian tapauksessa ovat esimerkkinä julkinen lainsäädäntö ja eri direktiivit. Carr & Person (1999) mukaan ostoportfolioiden käyttö heijastaa hankintaosaston asiantuntevuutta ja kokoa. Asiantuntevuudesta ei varmasti ole yrityksessä pulaa, mutta hankintaosaston pieni koko aiheuttaa sen, että kovin strategista osaston suunnittelu ei voi olla. Gelderman & van Weele (2005) mukaan hankintaosaston pienuus vähentää ostoportfolioiden käyttöä.

Mutta he huomioivat myös, että kun hankintaosaston rooli vakiintuu organisaation hierarkiassa, myös ostoportfolioiden käyttö yleensä lisääntyy. Näin on myös Finavialla tapahtunut. Kun hankintojen rooli on mennyt strategisempaan suuntaan, on ostoportfolioiden merkitys kasvanut. Wynstra & Ten Pierick (2000) mukaan kun suhde toimittajan ja ostajan kanssa tulee lähemmäksi, lisääntyvät myös valintakriteerit, jolloin ostajan tulee huomioida toimittajan globaali suorituskyky aina kokonaiskustannuksista toimittajan kapasiteettiin tuotantosuunnittelussa. Huomioon tulee ottaa toimittajan tuotanto- ja kehitysmahdollisuudet. Monet tutkimukset korostavat toimittajien integraatiota tuotteen kehitykseen, mutta valinta perustuu silti suorituskyvyn mittareihin, vaikka joskus niiden tulisi liittyä yhteissuunnittelukyvykkyyksiin. Ostoportfoliomallit eivät sovellu tällaiseen strategiseen mittaustapaan kovin hyvin. Tämän pohjalta voidaan päätellä, että Finavian mittaaminen on melko pitkälti liitoksissa suorituskykyyn, koska mittauskohteet yrityksessä ovat laatu ja hinta. Toimittajasuhteet voivat olla hyvinkin läheisiä ja ostoportfolioille voisi olla paljonkin käyttöä suhteiden hallitsemiseen esimerkiksi Bensaoun (1999) suhdeprofiilin perusteella, mutta edelleen eteen tulee resurssien vähyys ja hankintaosaston pienuus. Tulee myös huomioida, että Finavian toimittajat ovat pääosin palvelutoimittajia, jollaisten mittaaminen koetaan välillä hankalaksi. Sinclar (1996) on hyvä työkalu palvelusuhteiden mittaamiseen sekä ostajan että toimittajan näkökulmasta. Cox (2002) avulla voidaan mitata strategisten turvapalveluiden valtasuhteita.

Rezaei & Ortt (2011) mukaan toimittajien segmentoinnin tarkoituksena on muodostaa kullekin segmentille sopiva strategia, jota tulee muuttaa ajan kanssa. Finavian segmenttejä päivitetään noin vuosittain ja segmentin kehittymistä seurataan. Segmentit eivät ole staattisia, mutta muutosvauhti on ainakin kategorioiden osalta aika pientä. Kategorioiden sisällä muutosta tapahtuu enemmän, mutta kategorioiden sisällä strategista pitkälle katsovaa työtä ei tapahdu paljon, vaan kyseessä on enemmän reaktiivinen asioiden hoitaminen. Rezaei & Ortt (2011) ehdottavat ostajan näkökulmasta neljää toisiinsa läheisesti liittyvää aktiviteettia: toimittajien valinta, segmentointi, johtaminen ja kehitys. Kuten haastatteluista selvisi, toimittajien hallinta on kokonaisuus liiketoiminnan näkökulmasta. Segmentointi ei tapahdu erillään muista aktiviteeteistä. Segmentointi toimii kuitenkin erillään muista osa-alueista Finavialla siten, että siinä tarkistetaan kategorioiden kulloinenkin sijoitus ABC-analyysin kautta.

4.3 Kemiantekniikan yritys

Johdanto

Kolmas haastattelu toteutettiin kemiantekniikan yrityksen ostopäällikön kanssa. Yritys on yksityinen kemiantekniikan pörssiyhtiö Suomessa. Yritys valmistaa itse tuotteita, mutta käyttää myös alihankintaa. Yritys on globaali toimija, jolla on toimintaa yli kymmenessä maassa. Yrityksen kokoa voidaan luonnehtia suureksi yritykseksi liikevaihtonsa puolesta. Haastattelussa ja yrityksen hankintatoimessa tulee huomioida haastateltavan rooli organisaatiossa. Haastateltava on vastuussa suuren globaalin yrityksen yhden kategorian johtamisesta.

Yrityksen hankintatoimi

Yritys toi työhön erilaisen näkökulman valmistavana yksityisenä teollisuusyrityksenä. Teollisuusyrityksillä ostoportfolioiden käyttö on perinteisempää. Yrityksellä on useita kategorioita, joista yksi on pakkausmateriaalit. Jokaisesta kategoriasta vastaa ostopäällikkö. Ostopäällikkö tekee sopimukset ja hinnat ja vie lopuksi nämä järjestelmiin. Ostajat ovat vastuussa operatiivisesta työstä ja hoitavat tuotteiden hankinnan tehtyjen sopimuksien pohjalta. Yritys myy, ostaa ja valmistaa kemiantekniikan tuotteita.

Toimittajaportfolion muotoilussa ja suunnittelussa huomioidaan vahvasti kuluttajamarkkinat ja markkinaosaston näkemys asioihin. Toimittajat esimerkiksi segmentoidaan sen mukaan, miten tuote myy. Ominaisuus ei siis ole ratkaiseva tekijä, vaan kuluttajien muuttuvat preferenssit vaikuttavat hankintastrategiaan ja toimittajavalintoihin. Toimiympäristö on osittain melko dynaaminen. Käytännössä markkinointiosasto määrittelee hankinnat yhteistyössä hankintaosaston kanssa, jotta loppukäyttäjän tarpeisiin voidaan vastata mahdollisimman hyvin ja pitää toimittajakanta ajan tasalla. Makrotalous on vaikuttanut kemiantekniikan yrityksen toimintaan, koska yrityksellä on ollut toimittajia Venäjällä. Markkina-alue on kuitenkin muuttunut niin epävakaaksi, että toimittajat ovat lopettaneet toimintansa siellä. Kategorioiden suunnittelussa tulee siis huomioida kilpailuympäristö, esimerkiksi hyödyntämällä Porterin viiden voiman mallia ja SWOT-analyysia. Lokaali hankinta on välillä hankalaa mark-

kinatilanteiden muuttuessa jatkuvasti globaalissa ympäristössä. Ostopäällikkö joutuu toisinaan ”single sourcing” tilanteeseen, vaikka strategian mukaisesti siihen ei haluta joutua. Tällöin yritys pyrkii syventämään yhteistyötä, etsii muita vaihtoehtoisia toimintatapoja tai toimittajia. Usein tämän tyyppisissä tilanteissa on kyse esimerkiksi raaka-aineesta, jota voi olla mahdoton korvata. Korvaavan tuotteen etsiminen ei usein ole järkevää, koska siihen uppoisi liikaa resursseja tai vaihtoehtoiset materiaalit eivät ole riittävät hyviä.

Kansallisuus ei ole yrityksen toimittajavalinnoissa valintakriteeri. Yrityksellä on kaikenkokoisia toimittajia, mutta yrityksellä on myös paljon toimintoja omissa käsissään: omaa raaka-ainevalmistusta, kunnossapitoa ja tietotekniikkaa. Vain tärkeimmät toimittajat hallitaan kategoriamallin avulla. Suurin ongelma toimittajien hallinnassa nähtiin olevan resurssien rajallisuus. Ostopäällikön mielestä seuraava tärkeä strateginen suuntaus olisi toimittajien määrän vähentäminen. Vaikka ulkoapäin näyttää, että organisaatiomatriisi on selkeä ja hyvin hallittu, on todellisuudessa tieto hyvin pirstaloitunut ja hajautunut. Läpinäkyvyys voi siis toisinaan asettaa omat haasteensa, koska tieto on jakaantunut niin moneen suuntaan ja kaikissa maissa ei ole yhteisiä ERP-järjestelmiä. Yrityksissä kuitenkin pyritään tiedon keskittämiseen ja toimittajakannan vähentämiseen ja sen vuoksi ERP-järjestelmiä ollaan yhdentämässä kaikissa yrityksen maissa ja tämän lisäksi käyttöön ollaan ottamassa SRM-järjestelmää paremman toimittajien hallinnan vuoksi. Ongelma on tyypillinen: eri maissa olevat henkilöt saattavat solmia päällekkäisiä suhteita ja sopimuksia toimittajan kanssa, joten transaktioita saattaa kertyä paljon. Kun sopimus on jo olemassa, sitä on turhaa tehdä uudelleen.

Ostopäällikkö huomioi, että ostoportfoliot ovat hyvä työkalu kuluanalyysin jälkeen, kun toimittajaportfolio tarkistetaan. Ostoportfolio voidaan sitten esittää periaatteessa kenelle tahansa, koska se on yksinkertainen kuvaus suurimmista ja tärkeimmistä toimittajista. Tärkeimmät strategiset suuntaviivat ovat ylhäältäpäin annettuja, joten ostopäällikkö näki, että tärkein strateginen tavoite omassa työssään on toteuttaa ylhäältä päin annettu strategia. Ostoportfolioiden merkitys ei siis ole kovin suuri, jos niillä ei ole käytännön työn kannalta suurta merkitystä tai hyötyä. Kunkin ostopäällikön tehtävänä on luoda omalle kategorialleen kuitenkin hankintastrategia ja ostoportfolio. Ostopäällikkö luo ostoportfolion kategorian kymmenen suurimman toimittajan kuluanalyysin perusteella, mutta joukkoon saattaa mahtua myös pienempiä strategisia toimittajia. Ostoportfolio tarkistetaan noin kolmen vuoden

välein ja sen rooli on lähinnä tilanteentarkistustyökalu. Portfolion rooli ei ole kovin olennainen, vaan kuluanalyysi määrittelee jo itsessään suurimmat toimittajat ja johtaminen tapahtuu pitkälti sen perusteella. Hankalinta ostoportfolion hallinnassa pidettiin dynaamista toimintaympäristöä. Melkein heti kun analyysi on tehty, on toimittajien sijainti muuttunut. Toimittajasuhteiden pituudet ovat myös hyvin muuttuvia. Suurin osa toimittajista ei enää kolmen vuoden päästä ole kymmenen suurimman toimittajan joukossa johtuen siitä, että sopimus on päättynyt tai alalla jatkuvasti tapahtuvat fuusiot ovat vähentäneet toimittajien lukumääriä. Mittaamista kategorioiden mukaan ei pidetty järkevänä, ainakaan ostoportfolion avulla, koska kutakin toimittajaa johdetaan joka tapauksessa, etenkin jos ne kuuluvat tärkeisiin toimittajiin.

Kuluanalyysin lisäksi toimittajat asetetaan kategorioihin sen perusteella, että kuinka moneen eri toimipaikkaan ne toimittavat. Strategisessa suunnittelussa huomioidaan erityisesti miten toimittajakenttä tulee muuttumaan ja mihin toimittajiin kannattaa panostaa: mitkä toimittajat todennäköisesti ovat vielä kolmen vuoden päästä tärkeitä. Jotkut toimittajat toimittavat myös kilpailijoille ja ostopäällikkö pohtii myös yrityksen tuotteiden roolia suhteessa kilpailijoiden asemaan suhteessa toimittajaan. Valta- ja riippuvuussuhteet ovat otettu huomioon siten, että esimerkiksi joihinkin toimittajiin on yksinoikeus patentin kautta. Kategorian luomisessa on haasteita: alalla on vähän toimijoita ja toimittajia, joten käytännössä kaikkien kanssa tulee työskennellä joka tapauksessa tavalla tai toisella. Tärkeänä elementtinä strategisten toimittajien kanssa nähtiin olevan kommunikointi, mutta myös kontrolli. Single supplier täytyy seurata johdonmukaisesti, jotta esimerkiksi nonsustainability asioita ei tapahtuisi. Suhteiden riippuvuustasoja ei seurattu muuten kuin olemalla tiiviisti yhteydessä toimittajien kanssa. Strateginen suunnittelu tapahtuu usein tärkeimpien toimittajien kanssa yhdessä, jolloin päätetään toiminnan suuntaviivoista.

Yrityksen toimittajaportfolion hallinnassa käytetään erityisesti kuluanalyysia. Dyer & Nobeoka (2000) esittivät toimittajaverkoston kehittämisen muodot, joka tuovat hyvin esiin, että tietoa on sekä eksplisiittistä että kytkeytynyttä. Tiedon vaihtaminen on yrityksessä pääasiassa informaation vaihtamista, joka korostaa eksplisiittistä näkemystä. Toimittajien hallintaa voisi parantaa läpinäkyvyyden parantamisella, jolloin informaation jakaminen olisi selkeämpää. Christopher (2000) esitti näkemyksen toimitusverkoston johtamistavoista: se on joko lean tai agile. Yrityksessä käytetään molempia toimitusketjun hallinnan strategioita riippuen

tuotteesta tai toimittajasta. Ostopäällikkö mainitsi, että markkinoinnilla ja loppuasiakkaan muuttuvilla preferensseillä on valtava vaikutus myös hankintaosaston työhön, joten yritys ei voi olla täysin lean, koska osa tuotteista vaatii dynaamista toimintatapaa ja ketterää toimitusverkostoa.

Gelderman & Weele (2002) tutkivat ostoportfoliomallien käyttöä isossa globaalissa kemiantekniikan yrityksessä. Matriisin nähtiin olevan tehokas työkalu toimittajastrategioiden kuvaamiseen ja suunnitteluun. Ostoportfoliot toimivat lähinnä tukityökaluina, niin että hankintastrategiaa voidaan toteuttaa paremmin. Tässä tutkielmassa haastateltiin kemiantekniikan yrityksestä yhtä henkilöä ja hänen tittelinsä oli ostopäällikkö. Hän vastaa yhden kategorian hallinnasta ja kategorioida on yrityksessä useita. Ylimmällä portaalla ja muissa kategorioissa portfolioiden käyttö voi olla erilaista. Ostopäällikkö totesi, että strategia tulee yrityksessä ylhäältäpäin ja siihen tulee sopeutua. Kategorioiden hallintavastuut ovat kuitenkin ostojohtajilla. Ostoportfoliota ei nähty kovin strategisena, vaan se oli lähinnä visualisointityökalu. Agile toimintaympäristö näkyi vaikuttavan vahvasti päällikön portfolioiden käyttämiseen: Ostoportfolioiden käyttämistä ei nähty kovin hyödyllisenä, koska toimittajaportfolio muuttuu nopeasti. Sen käyttämisestä ei nähty hyötyä useammin kuin kolmesti vuodessa. Glöcker et al. (2005) totesi, että Kraljicin matriisi ei huomioi dynaamista toimintaympäristöä. Mallista saadaan parhaat hyödyt, kun sitä käytetään jatkuvasti, niin että pysytään tilanteen tasalla. Hankinta-ammattilaisen tulisi siis aina tietää mitä haluaa saavuttaa. Mallista ei saada suuria hyötyjä, jos sitä käytetään harvoin ja toimintaympäristö on dynaaminen. Hankinta-ammattilaisen tulisi tietää mitä voi saavuttaa. Toisaalta, ostopäällikön työ ei voi olla kovin strategista, mikäli strategia valuu pitkälti ylhäältä alas. Yrityksen strategisten suhteiden hallinnassa voitaisiin hyödyntää Cox (2002) valtaprofiileja.

4.4 Kuntien Tiera Oy

Johdanto

Neljäs haastattelu toteutettiin Kuntien Tieran Oy hankintajohtajan kanssa. Tiera on kuntatoimijoiden omistama osakeyhtiö. Yrityksen tarkoituksena on kehittää kuntasektorin ICT-palveluja yhteistyössä kuntien sekä muiden julkisten- ja kaupallisten toimijoiden kanssa. Yritys parantaa kuntien tuottavuutta ja yhtenäistää toimintaprosesseja ICT-ratkaisujen kautta.

Yrityksen hankintatoimi

Yrityksen hankinnat muodostuvat lähes kokonaan ICT-hankinnoista. Tieran omistavat kunnat vaikuttavat aktiivisesti Tieran strategisiin valintoihin, myös hankinnoissa. Tieran hankintajohtaja on entinen Espoon kaupungin hankintajohtaja. Hän aloitti työnsä Tierassa vuonna 2013, joten hänellä on melko tuoretta tietoa myös Espoon strategisesta hankintatoimesta. Tieran hankintatoimi koostuu kahdesta henkilöstä. Espoon kaupungissa hankintaosasto koostuu 30 henkilön hankintaosastosta. Tieran hankinnat ovat käytännössä kaikki suoria ICT-hankintoja ja epäsuoria hankintoja. Yrityksen hankintatoimi on rakennettu kolmiportaisen segmentointimallin perusteella. Ensimmäisessä portaassa valitaan viisi suurinta toimittajaa jokaisesta liiketoiminnasta. Näihin toimittajiin panostetaan strategisesti yhdessä ylimmän johdon kanssa asettamalla niille pitkän aikavälin tavoitteet, yhteiset kehittämistavoitteet ja tiiviimpi suhdetoiminta. Seuraavassa portaassa ylin johto jää pois ja näille asetetaan kehittämistavoitteita. Kolmas porras muodostuu päivittäistoiminnasta. Käytännössä malli vastaa aika pitkälti ABC-mallinnusta. Hankintojen arvo on 25 miljoonaa euroa vuodessa.

Tierassa on kyse julkisista ICT-hankinnoista, joiden osalta on olemassa tarkat säädökset miten hankinta tulee tehdä. Toimijoitakin kentällä on melko vähän. Hankintojen avainasia on tekninen osaaminen ja asiantuntijoiden osaamisen hankinta. Tieran hankintajohtajan ollessa Espoon hankintajohtaja käytti hän ostoportfoliomalleja. Espoon hankinnoissa on alettu panostamaan enemmän strategiseen suunnitteluun ja ostoportfoliot nähtiin hyödyllisinä työkaluina. Niiden käyttö havaittiin kuitenkin haastavaksi hankintaosaston vähäisen hankintakoulutuksen takia. Ostoportfolioiden käytöstä oli paljon puhetta, mutta todellisuudessa niiden

käyttö jäi pieneksi. Segmentointi tehtiin lopulta perustuen ABC-analyysiin. Hankintajohtajan mukaan hankinnat ovat kuitenkin siellä menneet strategisempaan suuntaan. Tieralla taas on paljon asiantuntijapalveluiden hankintoja. Niiden hallinta korreloi muiden haastattelemieni yritysten asiantuntijapalveluiden hallinnan kanssa: kun hankitaan osaajia, eikä vain toimittajia, on segmentointi melko vaikeaa. Kunnilla on taas niin laaja repertuaari hankintoja, jonka vuoksi strategiseen puoleen ei pystytä panostamaan kovin syvällisesti. Kunnissa esimerkiksi sosiaali- ja terveyspuolen johtajat ovat pääasiallisesti vastuussa strategisesta suunnittelussa. Hankintoja ohjaa isoissa kaupungeissa pitkälti kaupungin oma kaupunkistrategia. Kuinka strategista kuntien ja Tieran hankinta siis on? Hankintajohtaja mainitsi, että suurin este strategiselle ajattelulle on kiire.

Tieran hankintajohtaja on kehittänyt toimittajien segmentointitavat yrityksen tarpeiden pohjalta. Tieteellisiä malleja ei ole siten käytetty. Toimittajien koot ovat niin suuria ja toimittajien määrä pieni, että tämä lienee järkevä ratkaisu. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) esittivät, että palveluiden luokittelu tapahtuu ostoportfolioon samoin kuin fyysisten tuotteidenkin kohdalla. ICT-hankintojen luokittelu tapahtuu hyvin samalla tavalla kuin muiden palvelujen luokittelu. ICT-hankinnoissakin ostoportfolioiden käyttö voi olla toisinaan järkevää: ostoportfolion avulla saadaan hahmotelma siitä, missä ovat tärkeimmät toimittajat. Helpointa on varmasti jakaa tuotteet ostoportfolioon kategorioiden perusteella hankintojen suuruuden ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuden perusteella. Tämän pohjalta saadaan kuvaus, mikä ryhmä on se mihin tulisi panostaa. Malli toimii visualisoinnin työkaluna erinomaisesti, vaikka tuote- tai palveluryhmää ei sen strategisemmin hallittaisi mallilla. Johansson (2013) totesi, että akateemisten ostoportfoliomallien suora hyödyntäminen ei ole järkevää, vaan huomioon tulee ottaa yrityksen tavoitteet, hankinnat ja suorituskyvyn mittarit. Fisher (1970) havainnollisti, että hankintaan vaikuttavia tekijöitä ovat hankittavan tuotteen tai palvelun monimutkaisuus ja hankkivan organisaation kokemus tai kokemattomuus. Voidaan todeta, että Tieran hankinnat ovat monimutkaisia ja toimittajia on vähän. Ostoportfolioiden käyttö olisi suuntaa antavaa, mutta strateginen kehitystyö lähtee yhteistyössä muiden osastojen kanssa, joten pelkkä hankintojen näkökulma ICT-hankintoihin ei välttämättä ole kovin relevantti.

4.5 Monialakonserni

Johdanto

Viides haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä monialakonsernin ostopäällikön kanssa. Hänelle lähetettiin sama haastattelurunko, jota käytettiin muissa haastatteluissa. Yritys on suomalainen pakkausteollisuuden ja päivittäistavara-alan tukkuyritys. Yrityksellä on valmistusta, palveluita, myyntiä ja maahantuontia. Yritys on liikevaihdoltaan miljoonayritys, jolla on toimintaa Suomessa ja ulkomailla. Yritys on merkittävä toimija HoReCa-markkinoilla, joka vaikuttaa laajasti markkinoiden kehitykseen ja yritys on siten myös tärkeä osa arvoverkostoa.

Yrityksen hankintatoimi

Yrityksen hankinnoista ja tavarantoimittajayhteistyöstä on vastuussa tuotehallinnan osasto. Tämän osaston johdossa on ostojohtaja ja eri tuotealueista vastaavat valikoima- ja ostopäälliköt. Koko hankintaprosessia johtaa yrityksessä ostojohtaja, joka vie prosessia strategisesti haluttuun suuntaan. Muuten hankintoja ohjataan valikoiman hallinnan ja ostoneuvottelujen kautta. Valikoimien muodostaminen tapahtuu asiakastarpeiden, valikoimapäälliköiden valikoimatyön ja ostopäälliköiden kilpailutusten ja neuvottelujen sekä tavarantoimittajien kanssa tehtävän yhteistyön kautta. *Toimittajaportfolion* ja toimittajasuhteiden hallinnointi tapahtuu erityisesti tuotehallintaosaston, ostojohtajan ja ostopäällikön toimesta, huomioiden myös valikoimapäälliköiden tuotevalinnat ja suositukset. Kaikkien tavarantoimittajien kanssa solmitaan sopimukset, jotka voivat olla voimassa toistaiseksi tai vuoden kerrallaan. Toimittajasuhteiden hallinnassa huomioidaan, että yritys on rekisteröitynyt EU:n elintarvikeketjun hyvien kauppatapojen rekisteriin ja noudattaa liiketoiminnassaan hyvän kauppatavan periaatteita. Toimittajia seurataan kokonaisostojen, toimitusvarmuuden ja kannattavuuden tunnusluvuilla. Niiden pohjalta tehdään valinta pääyhteistyökumppaneista tietylle tuotteelle, tuotesegmenteille tai laajemmalle tuotekokonaisuudelle. Yritys toimii yhteistyössä tai suoraan hankinta- ja logistiikkayhteistyökumppaniensa kanssa yhteensä noin 600 tavarantoimittajan kanssa. Toimittajista pääosa on Suomesta, mutta yhteistyökumppaneilla on hankintoja globaalisti. Toimittajien valintakriteerejä ovat toimitusvarmuus, hintakilpailukyky, oikea tuotelaatu ja valikoima, joustavuus ja palvelukyky poikkeustilanteissa. Toimittajavalinnat tehdään yhdessä johtajien kanssa.

Yritys hyödyntää toimittajien hallinnan apuna ostoportfoliomalleja. Niiden tarpeellisuus on havaittu, kun toimintaa on viimeisen vuoden aikana uudelleenorganisoitu. Uudelleenorganisoinnin tavoitteena on toimittajien, tuotteiden ja tuoteryhmien kategorisoinnin kautta päästä työpanoksien järkevämpään ohjaamiseen. Ostoportfoliomallina on hyödynnetty Kraljicin matriisia, jonka kautta nelikkoon on jaoteltu tuoteryhmiä ja/tai toimittajia. Esimerkiksi volyymituotteille on annettu strategiseksi tavoitteeksi jatkuva paremman kilpailukyvyn hakeminen. Tämänhetkinen käyttö malleilla on päivittäisessä työssä tarpeen mukaan. Mallit ovat olleet käytössä niin lyhyen aikaa, että merkitystä ja vaikutuksia ei ole pystytty vielä arvioimaan. Suurimmat haasteet ostoportfolioissa ovat olleet niiden vieminen arkeen ja vanhojen käytänteiden muuttaminen. Suuria muutoksia mallin käyttöönotosta ei ole vielä huomattu, mutta työväline on tällä hetkellä ohjaamassa toimintaa ja yhtenäistämässä toimintatapoja.

Vanhat ja totutut segmentointi- ja tuoteryhmien hallintakäytänteet ohjaavat toimintaa melko vahvasti. Ostoportfolioiden vakiinnuttaminen yrityksen toimintaan on asettanut siten omat haasteensa. Yrityksen käytössä on Kraljicin matriisi, jolla segmentoidaan tuoteryhmiä ja toimittajia. Segmentoinnin jälkeen valituille yksiköille asetetaan strategiat tilanteen mukaan. Toimittajakentällä on melko vakiintuneita toimittajia ja rutiinitoimittajia. Strategisia toimittajia hallitaan tarkemmin arvioiden. Gadde et al. (2010, 31) mukaan hankintastrategiat, kompetenssit ja niihin vaaditut resurssit tulee miettiä tarkasti ennen kuin valitaan oikea portfoliomallia. Yrityksen ostoportfoliomalli tukee strategista suunnittelua ja muuta strategiaa. Iloranta & Pajunen (2008) mukaan ostoportfoliomallit ovat hyödyllisiä erityisesti hankintatoimen proaktiivisen suunnittelun työkaluna. Yritys on ottanut ostoportfoliomallit käyttöön juuri nyt, kun yritystoiminnassa on tapahtunut uudelleenmuotoilua. Tämä tukee siis näkemystä ostoportfolioiden proaktiivisesta käytöstä. Huomionarvoista tässä oli, että yrityksen ostopäälliköt hyödyntävät ostoportfolioita myös päivittäisessä työssä eikä vain proaktiivisesti. Glöcker et al. (2005) huomioi, että Kraljicin matriisi ei huomioi dynaamista toimintaympäristöä, mutta siitä saadaan parhaat hyödyt, kun sitä käytetään aktiivisesti, jotta pysytään tilanteen tasalla. Muutosvaiheessa ostoportfolion reaktiivinen hyödyntäminen voi olla varsin hedelmällistä.

Carr & Person (1999) mukaan ostoportfolioiden käyttö heijastaa hankintaosaston asiantuntevuutta ja kokoa. Ostoportfolioiden käytöllä on varmasti tekemistä asiantuntevuuden

kanssa, mutta omat reunaehtonsa asettavat myös yrityksen tyyppi ja vanhat käyttäytymismallit. Uusille johdon työkaluille ei yrityksessä ole nähty tarvetta ennen muutosvaihetta. Gelderman & van Weele (2005) toivat esiin hankintaosaston merkityksen ja suuruuden ostoportfolioiden käyttöön. Hankintaosastolla on yrityksessä merkittävä rooli. Koska kaikki henkilöt ovat tavalla tai toisella tekemisissä hankintojen kanssa, on hankintojen koordinointi melko hajautunut. Ostojohtaja on vastuussa koko hankintaprosessista, jolloin tärkeää olisi haastatella myös hänen näkökulmaansa ostoportfolioiden käytöstä, koska hän vastaa kaikista tuotekategorioista, joka ei tämän tutkimuksen puitteissa kuitenkaan onnistunut. Gelderman & van Weele (2003) tutkimuksen mukaan ostoportfolioiden käyttö oli yleisempää ja hyödyllisempää organisaation hierarkian yläpäässä, jossa tuotesegmenttien hallintaa johdetaan strategisen hankintatoimen näkökulmasta. Gelderman & van Weele (2003) esittivät myös, että Kraljicin matriisi on paras ostoportfolio helppoutensa vuoksi. Tässäkään yrityksessä ostoportfolion rooli ei ollut suuri (ainakaan ostopäällikön näkökulmasta), joten muiden ostoportfolioiden hyödyntäminen olisikin ollut yllättävää. Gelderman & van Weele (2003) totesivat, että portfolioiden käyttöön ei ole olemassa mitään helppoa oikotietä, vaan niiden käyttö vaatii kriittistä ajattelukykyä ja hankintaosaston kehittyneisyyttä. Jos ostoportfolioista halutaan saada aitoja hyötyjä, on niiden käyttöön panostettava.

4.6 Force Field -analyysi

Tässä kappaleessa kuvataan ostoportfolioiden käyttämiseen vaikuttavia tekijöitä Force Field -analyysin perusteella. Vaikuttavia tekijöitä löytyi tutkimuksen ja tieteen perusteella useita. Kappaleessa tuodaan esiin viisi merkittävintä suurta pakottavaa ja säilyttävää tekijää esiin. Nämä tekijät pitävät sisällään myös useita pieniä muutosvoimia, joista osa on mainittu Force Field -kaaviossa kappaleen lopussa.

Ensimmäinen havainto ostoportfolioiden käyttämiseen voidaan havaita **hankintaosaston roolista ja hankintahenkilöstön merkityksestä** organisaatiossa. Jos *hankintaosasto* on pieni, osasto on usein tukitoimi organisaatiossa. Jos hankintaosastoa ei pidetä strategisesti merkittävänä, ei osastolla välttämättä ole resursseja strategiseen suunnitteluun eikä osaston henkilöstö ole mukana suunnittelutyössä. Jos hankintaosaston rooli on strateginen, on yleensä hankintatoimen strategiset työkalut huomioitu paremmin, koska tämä mahdollistaa strategisen suunnittelutyön. Osastot tai henkilöt, joilla on suurin vastuu hankintojen strategisesta suunnittelusta, käyttävät todennäköisimmin ostoportfoliota. Organisaatiorakenteen tulee siten tukea toimittajakannan pitkäjänteistä kehittämistä. Pienillä resursseilla ja pienellä hankintaosastolla ostoportfolioiden käyttö jää auttamatta muun strategian varjoon ja sen todellinen vaikutus toimittajien strategiseen hallintaan jää melko suppeaksi. Henkilön asemalla organisaation hierarkiassa on vaikutusta siihen, miten strategista portfolion käyttö voi olla käytännössä. (Katso esimerkiksi, Gelderman, 2003)

Toinen huomio ostoportfolioiden käytöstä voidaan havaita **hankintaosaamisen tasosta** sekä tieteen että tämän tutkimuksen perusteella. Hankintaosaamisen taso pitää sisällään työntekijöiden kouluttautuneisuuden ja johdon asiantuntijuuden. Vaikka hankintojen rooli olisi suuri organisaatiossa, strategista suunnittelua ei pidetä tarpeellisena tai se on yleensä pelkästään kustannuslähtöistä, jos hankintaosaamisen taso on pientä. Toisin sanoen, kun johto ja työntekijät ovat kouluttautuneita, on ostoportfolioiden käyttö mielekästä ja niillä voidaan luoda järkeviä strategioita toimittajaportfolioille usein tiimityön tai ylimmän johdon tuella. Ilman koulutusta ei ostoportfolion käytöllä nähdä usein merkitystä. Eli, ilman osaamista, strategista suunnittelutyötä ei pidetä usein tarpeellisena. (Katso esimerkiksi, Gelderman, 2003)

Kun hankintaosaajat ovat kouluttautuneita ja heillä on strateginen ote työhönsä, tuottaa hankintaosasto lisäarvoa ja kilpailuetua organisaatiolle:

- vähentyneet sopimukset toimittajien kanssa → vähentyneet toimittajamäärät
- yhteistyöstä enemmän kilpailuetuja ketteryyden ja tuotekehityksen kautta
- pullonkauloille etsitään ratkaisuja
- strategisen segmentin hallinta johdonmukaista.

Kolmanneksi voidaan huomata **liiketoimintaympäristön ja toimialan vaikutus** ostoportfolioiden käyttämiseen. Asiaa voidaan käsitellä kahden koulukunnan pohjalta: **lean ja agile**. Ensimmäinen korostaa pitkäaikaista yhteistyötä toimittajien kesken ja jälkimmäinen korostaa joustavuutta reagoida markkinoiden muutoksiin. Agile on yleensä palveluteollisuutta tai esimerkiksi muotiteollisuutta. Christopher (2000) huomioi, että agile toimintaympäristö vaati ketterää toimintatapaa. Giunipero et al. (2005) mukaan agile vaatii yrittäjämäistä otetta toimittajien hallintaan. Lean on taas usein selkeitä laskettavissa olevia valmistavan teollisuuden ostoja, joiden tilaukset ovat ennustettavissa. Usein toimiala pakottaa yrityksen jompaankumpaan strategiseen hallintatapaan. Kraljicin matriisi periaatteessa tasapainottelee näiden välillä: ostaja valitsee joko pitkäaikaisen yhteistyön tai lyhyen aikavälin sopimukset. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että lean lähestymistapa ei ole aina mahdollista, jolloin agile sopii paremmin. Lean on saanut alkunsa autoteollisuuden parista, joissa myös ostoportfoliot ovat saaneet alkunsa. Yrityksen tulee tunnistaa, millaisella toimialalla toimitaan ja minkälainen strateginen ajattelu tilanteeseen sopii. Eri ostoportfoliot käsittelevät ympäristön dynaamisuutta eri tavoin, esimerkiksi Cox (2004) huomioi suhteiden tyypin jakamalla ne reaktiivisiin ja proaktiivisiin toimittajiin. Dynaamisiakin ympäristöjä voidaan portfolioilla hallita, mutta usein koetaan, että ei ole aikaa tai hyötyä tehdä mallinnusta, jolloin ostoportfoliomallinnuksia ei muodosteta. Jos mallinnus tehdään, tehdään Kraljicin matriisi sen yksinkertaisuuden vuoksi. Koska ympäristö on dynaaminen, toimittajat – myös strategiset – liikkuvat matriisilla niin nopeasti, että ostoportfoliosta ei välttämättä ole työkaluna hyötyä. Tällöin lähestymistavaksi sopiikin esimerkiksi Wagnerin strateginen portfolioiden hallinnan ”työkalu”, joka painottaa suhdeportfolioiden kehittymistä ajan kanssa. Kolmiportainen mallinnus löytyy teoriakappaleesta.

Lean toimintaympäristö voidaan nähdä korreloivan ostoportfolioiden käyttöön. Tällainen ympäristö on osittain esimerkiksi autoteollisuudessa. Jos ympäristö on todella agile, jolloin toimittajien vaihtuvuus on suurta, ei ostoportfolion käytöstä saada vastaavia hyötyjä kuin lean ympäristössä. Täytyy myös huomioida, että agile ympäristössä loppuasiakkaan vaatimukset sääntelevät pitkälti myös ostoportfolioiden hallintaa. Agile ympäristössä olisi hyvä huomioida laajennettu ostoportfolio CRM-dimensioineen. Jos loppuasiakkaan vaatimukset eivät ole kovin helposti ennustettavissa, markkinointi saattaa sanella ehdot, jolloin hankintoja toteutetaan usein reaktiivisesti. Hedelmällisintä olisi varmasti tiimien välinen yhteistyö strategisessa suunnittelussa. Lean ympäristön toimittajat voidaan segmentoida ostoportfoliolla ja luoda näille strategioita. Agile ympäristön asiakkaat hoituvat yleensä parhaiten internetin välityksellä lyhyine sopimuksineen.

Agile termiä voidaan luonnehtia myös sanalla dynaaminen. Jos tuotteiden kysynnän kehitystä ei voida ennustaa riittävän hyvin, ei ostoportfoliolla ole juurikaan strategista arvoa. Kannattaako ostoportfolioiden käyttäminen dynaamisessa ympäristössä? Kemiantekniikan yrityksessä todettiin liiketoiminnan ja toimittajakannan muutosvauhdin olevan niin kovaa, että ostoportfolion käyttö on melko harvinaista. ”Heti, kun mallinnus on tehty, on tilanne jo muuttunut.” Dynaaminen liiketoimintaympäristö vaikuttaa ostoportfolioiden käyttöön kemiantekniikan yrityksen osalta, kun taas esimerkiksi Finavian kohdalla ostoportfolion käyttöä pidettiin merkityksellisempänä ja sitä käytettiinkin useammin, koska toimintaympäristön dynaamisuutta ei koettu niin suureksi. Ensimmäisen haastatteluyrityksen kohdalla dynaamisuus oli myös suurin haaste ostoportfolioiden käyttöön, mutta myös dimensioiden asettamisen ja mittaamisen vaikeus asettaa haasteensa. Nellore & Söderquist (2000) mukaan ostoportfoliot ovat tilanteentarkistustyökalu, joiden kautta voidaan tehdä järkeviä toimintasuunnitelmia. Niiden käyttöfunktio voi siis olla hyvin erilainen dynaamisessa (esimerkiksi projekti-) ympäristössä, mutta se pitää huomioida ostoportfolion valinnassa ja nelikon suunnittelussa. Dynaaminen toimintaympäristö vaatii ketteryyttä lähes joka toimialalla, jolloin pitää osata toimia proaktiivisesti ja murtaa rutiineja. Ostoportfoliot saattavat toisinaan olla järkevä ratkaisu proaktiiviseen suunnitteluun. ICT-hankinnat ovat monimutkaisia hankintoja ja hankinnat vaativat erityisen paljon toimiala- ja teknistä osaamista. Toisin sanoen palveluhankinnat (usein agile) voi olla vaikea asettaa ostoportfolioon, kun taas teollisuushankinnat (usein lean) on helpompi asettaa ostoportfolioon. Erityisesti markkinointi määrää usein dy-

naamisissa toimintaympäristöissä. Yrityksen asema arvoverkostossa liittyy myös liiketoimintaympäristöön. Joskus toimittajia on esimerkiksi niin vähän, että mallinnusta ei kannata tehdä.

Asemointi arvoverkostossa on myös erittäin merkittävä tekijä, kun huomioidaan millaisia toimittajastrategioita voidaan luoda ja minkälainen on yrityksen tarjoama ja ostot. Jos ostaja palvelee suoraan loppuasiakasta, voi ostoportfolioiden merkitys olla hyvin erilainen ostajan toimittajille. Toimittajilla saattaa esimerkiksi olla hyvin vakaat hankinnat. Ilman muiden osastojen tukea ostoportfolioiden hallinta ei voi olla kovin strategista. *Markkinointi* on usein tärkeässä roolissa loppukäyttäjämarkkinoiden selvittämisessä, mikä vaikuttaa suurelta osin ostoportfolioiden oikeanlaiseen muodostamiseen. Tämä näkyi esimerkiksi kemianteollisuuden yrityksen strategisessa suunnittelussa, jota ohjasi pitkälti markkinointi ja strategiset suuntaviivoitukset yrityksen ylemmästä portaasta. Roscoe et al. (2014) mukaan leanin suunnittelu on helpointa hankintaosastossa, koska määrät ovat suuria ja sopimukset pitkiä. Agile taas vaatii jatkuvaa markkinointiosaston huomioita, jolloin hankintojen ja markkinoinnin tulisi työskennellä lähes yhdessä, jotta voidaan kehittää järkeviä strategioita. Godsell et al. (2011) tuovat esiin, että markkinoinnin ja toimitusketjun hallinnan välillä on jännite sekä tieteessä että liike-elämässä.

Neljänneksi voidaan huomioida **proaktiivinen ja reaktiivinen ote työhön**. Proaktiivisuuteen voidaan sisällyttää ketterä ja muutoshaluinen ote työhön, jolloin uusia ratkaisuja etsitään jatkuvasti paremman toimittajaportfolion hallinnan saattamiseksi. Reaktiivinen työ taas liittyy usein työtehtävään. Esimerkiksi ostajien työ saattaa olla hyvin reaktiivista jo työtehtävän puolesta, mutta tarkoitan kahden termin vastakkainasettelulla tässä kohtaa sitä, ovatko johto ja suunnittelijat rutinoituneet työtehtäviinsä vai etsivätkö he jatkuvasti parempia ratkaisuja. Proaktiivisuus vaatii usein tuekseen ostoportfoliot. *Rutinoituminen vaikuttaa* myös strategiseen käyttäytymiseen ja segmentointitapoihin, jolloin tieteellisille segmentointimalleille ei nähdä käyttöä.

Viidenneksi voidaan tuoda esiin, miten hankintojen strategista suunnittelua tuetaan organisaatioissa. Hankintaosasto tai -henkilöstö voi olla strategisesti merkittävässä roolissa ilman ilman **tukea yrityksen johdolta.** Hankintahenkilöstön strateginen suunnittelu liittyy pitkälti hankintaosaston asemaan organisaatiossa. Hankintaosasto voi olla erittäinkin tärkeässä roolissa, mutta sitä ei kuitenkaan pidetä strategisesti merkittävänä osastona, jolloin ylin johto ei huomioi tai ota hankintajohtajia mukaan strategiseen suunnitteluun.

Tämän tutkimuksen Force Field -analyysin keskiössä on päätöksenteko ja muutosjohtaminen: tulisiko ostoportfolioita ottaa käyttöön ja mikä estää tai puoltaa portfolioiden käyttämistä. Käytännössä kyse on siitä, miten organisaatio voisi muuttua strategisemmaksi. Gelderman (2003) tutkimuksista voidaan havaita, että hankintaosaston muuttuessa strategisempaan suuntaan, aletaan myös ostoportfolioita hyödyntää enemmän. (Wells, 2006)

Kuviossa 15. kuvataan kootusti ostoportfolion implementointia osaksi yrityksen strategista suunnittelua Force Field -analyysin perusteella: mitkä asiat edesauttavat tai hidastavat käyttöä erilaisissa liiketoimintaympäristöissä. Pakottavat voimat kuvaavat niitä tekijöitä, jotka edesauttavat ostoportfolioiden käyttöä yrityksessä. Eli mitkä puoltavat strategiseen suunnitteluun yrityksessä, johon liittyy usein ostoportfolioiden käyttö. Säilyttävät voimat kuvaavat niitä tekijöitä, jotka estävät toimittajaportfolion strategista suunnittelua ostoportfolioiden avulla. Kaavion viisi ylintä pakottavaa ja sisällyttävää voimaa pitävät sisällään alempana olevat voimat. Aiemmat tieteelliset tutkimukset aihepiiristä tukevat löydöksiä: toimialalla, yrityksen koolla, henkilöstön asiantuntevuudella, liiketoimintaympäristöllä, tuotetyypeillä, asiantuntijan asemalla yrityksessä, yrityksen strategialla/strategisuudella, hankintaosaston roolilla, hankintojen koolla ja merkityksellä näytti kaikilla olevan vaikutusta siihen, miten merkittävässä osassa ostoportfolioiden käyttö yrityksissä on. Mitä tärkeämpänä ostoportfolion käyttö nähtiin, sitä useammin mallinnus tehtiin. Cox (2009) tutki strategisuutta erilaisissa liiketoimintaympäristöissä, jonka pohjalta voidaan ymmärtää paremmin, miten strategisesti toimittajaportfoliota kannattaa hallita erilaisissa liiketoimintaympäristöissä. Tästä löytyy esimerkki johtopäätöksistä.

Kuvio 15. Force Field -analyysi

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku tuo esiin tutkimuksen tärkeimmät löydökset ja vastaa alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Vastaukset perustuvat tieteeseen, omaan pohdintaani (laadullisessa tutkimuksessa tutkijan näkökulma on tärkeässä osassa tutkimusta) ja haastatteluihin. Johtopäätöksissä on huomioitava haastateltujen asema organisaatiossa ja organisaation tyyppi. Esimerkiksi kemiantekniikan yrityksellä on useita eri kategorioita, joita hallitaan eri tavoin. Jotta saataisiin vielä eksaktimpaa tietoa ostoportfolioiden tarkemmasta hallinnasta ja voitaisiin tehdä yleistyksiä, tulisi jokaisen kategorian ostopäällikköä haastatella. Laadullinen tutkimus tuo esiin erilaisia taustatekijöitä, jotka vaikuttavat ostoportfolioiden käyttöön erilaisilla toimialoilla ja työtehtävissä. Laadullinen tutkimus tuo esiin ymmärrystä, ei eksaktia tietoa tai yleistyksiä. Kun ymmärretään paremmin toimittajaportfolioiden hallintatavat (kappale 5.2), voidaan ymmärtää ostoportfolioiden käyttöä eri ympäristöissä. Ostoportfolioiden hallintaa tarkasteltiin johtopäätöksissä strategisina työkaluina. Niiden käyttö voi olla operatiivista, mutta tutkimuksen painotus oli niiden strategisessa käytössä.

5.1 Ostoportfoliot yrityksissä

Päätutkimuskysymys 1:
Miten hankinta-alan asiantuntijat segmentoivat toimittajia ja tuotteita ostoportfolioilla?

”*Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena oli ymmärtää ostoportfolioiden rooli haastattelemissa yrityksissä haastateltavan aseman ja näkökulman kautta. Vastauksessa tuodaan esiin, miten ostoportfolioita on hyödynnetty segmentoinnissa ja minkälainen rooli niillä on strategisessa suunnittelussa.”*

”*Ainoa mikä on varmaa, on muutos*”.

Yllä oleva kemiantekniikan yrityksen ostopäällikön lausahdus kuvastaa hyvin sitä liiketoimintaympäristöä, jossa liikkeenjohtajat kamppailevat. Tämä vaikuttaa myös ostoportfolioiden käyttämiseen.

Ostoportfolion funktio oli *yrityksissä* lähinnä tilanteentarkistus- tai visualisointityökalu. Tutkimukseni perusteella ostoportfolion rooli on lähinnä segmentointi matriisin mukaisiin neljään ryhmään. Nelikenttämatriisi on tosin vain yksi neljästä Kraljicin esittämästä osa-alueesta. Kirjallisuuden mukaan ostoportfoliota käytetään lähinnä ABC-analyysin pohjalta hahmottamaan eri hankintojen tai toimittajien sijoittumista nelikenttään ilman sen syvällisempää paneutumista niihin. ABC-analyysi ja kuluanalyysi olivat edelleen tärkeimmät strategiset työkalut, joita yritykset käyttivät. ICT-hankinnoissa, epäsuorissa hankinnoissa ja palveluhankinnoissa ostoportfolion käyttö nähtiin vaikeimmaksi. Kaikki kohdeyritykseni, jotka käyttivät hankintojen ostoportfoliomalleja, hyödynsivät Kraljicin mallia (tai sen variaatioita) toimittajien tai tuotteiden segmentoinnissa. Muita tieteellisiä malleja ei yrityksissä ole otettu käyttöön. Gelderman, & Weele (2002) totesivat omassa tutkimuksessaan ostoportfolioiden olevan lähinnä visualisointityökaluja, joilla yritykset kuvaavat hyvin yleisellä tasolla strategisia suuntaviivoja. Tässä täytyy huomioida tutkimuksen rajaus: kaikki yritykset eivät olleet perinteisiä valmistavan teollisuuden yrityksiä ja haastatteluissa haastateltiin yhtä henkilöä jokaisesta organisaatiosta. Fenson & Edin (2008) tutkimuksessa ostoportfolioiden käyttö nähtiin strategiseksi suurissa ruotsalaisissa *valmistavan* teollisuuden yrityksissä. Gelderman (2003) esitti kolme tapaa lähestyä portfolioanalyysiä. Soveltuva yhteisymmärrys vaikutti olevan yleisin menetelmä, joka on varsin subjektiivinen lähestymistapa.

Taulukko 8. tiivistää ostoportfolioiden roolin haastateltujen henkilöiden näkökulmasta yrityksissä. *Valtion omistama osakeyhtiö* ei käyttänyt ostoportfolioita, koska hankintahenkilöstöä on yrityksessä vain kolme henkilöä ja dynaamisia palveluhankintojen luokittelu matriisiin ei ole kovin hyödyllistä. *Finavia* käytti ostoportfolioita melko strategisesti, vaikka hankintaosasto on melko pieni. *Espoon* entinen hankintajohtaja (nykyinen *Tieran* hankintajohtaja) totesi, että ostoportfolioiden käyttäminen on haastavaa, jos organisaation työntekijöillä ei ole koulutusta niiden käyttämiseen. Niiden onnistunut implementointi vaatisi asiantunti-

juutta hierarkian kaikilta tasoilta. Työkalu siis nähdään liian vaikeakäyttöiseksi. *Kemiantekniikan* yrityksen ostopäällikkö käyttää ostoportfolioita joka kolmas vuosi visualisointityökaluna. *Monialakonsernin* ostopäällikkö on alkanut hiljattain käyttää ostoportfolioita sekä strategisesti että päivittäisessä työssään.

Taulukko 8. Ostoportfoliot haastatteluyrityksissä

	Valtion omistama osakeyhtiö	Finavia	Kemiantekniikan yritys	Tiera	Monialakonserni
Käytetäänkö ostoportfolioita?	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä
Mitä ostoportfolioita käytetään?	-	Kraljic	Kraljic	-	Kraljic
Miten ostoportfolioita käytetään?	-	Strategisesti ja osittain päivittäin	Visualisointi ja havainnollis-taminen	-	Strategisesti ja osittain päivittäin
Ostoportfolio-strategioiden mittaus	-	Tilanne tarkistetaan vuosittain	Tilanne tarkistetaan joka kolmas vuosi	-	Hyvin tuore strategiatyökalu yrityksessä (ei vielä mitata)
Mittauskohde	-	Kategorioittain	Tärkeimmät 10 yritystä	-	Kategorioittain

Ostoportfolioiden sovelluksia yrityksissä

Ainoat yritykset, jotka käyttivät ostoportfolioita, olivat Finavia, kemiantekniikan yritys ja monialakonserni. Taulukko 9. esittää tärkeimmät strategiat, joita yritykset loivat portfolioiden perusteella. Finavia ja monialakonserni tarkastelivat tuoteryhmiä kategorioittain ja kemiantekniikan yritys kymmenen tärkeimmän toimittajan perusteella.

Kategoriat oli luokiteltu Finavian portfoliossa neljään segmenttiin. ABC-analyysin perusteella toimittajat siirretään SRM-järjestelmään, jossa niitä hallitaan operatiivisesti. Strategiset toimittajat Finavialla olivat melko vakiintuneita toimijoita ja vaihtoehtoisia toimittajia ei juuri ole. Turvallisuuspalvelut olivat selkeä strateginen hyödyke, johon tuli panostaa lisäämällä yhteistyötä, joka synnyttää luottamusta. Strategisten toimittajien kohdalla kaikki portfolioita käyttävät yritykset panostivat lisääntyneeseen kommunikointiin toimittajien kanssa. Kemiantekniikan yrityksen ostopäällikkö tarkasteli strategisten toimittajien kohdalla markkinatilannetta ja valtasuhteita. Strategia kuitenkin perustui kemiantekniikan yrityksellä vahvasti kumppanuuden ylläpitoon luottamuksen kautta: toimialalla on vähän toimijoita, joten vaihtoehtoisten toimittajien löytyminen ei aina helppoa: ”toimittajan kanssa joutuu olemaan

asiakassuhteessa joka tapauksessa”. Pullonkaulatuotteiden saatavuus varmistettiin Finavian osalta varmuusvaraston kautta. Jotta pullonkauloista voitaisiin päästä eroon, tulisi etsiä vaihtoehtoisia toimittajia. Sekä Finavian että kemiantekniikan yritysten tilanteessa oli kyse materiaalista tai tarvikkeesta, joille ei löydy vaihtoehtoisia toimittajia. Vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen vaatisi resursseja ja aikaa, joten niiden etsimistä ei nähty järkeväksi. Vaihtoehtoisten raaka-aineiden käyttämistä ei kemiantekniikan yrityksessä nähty myöskään relevantiksi, koska silloin ei tuotettaisi yhtä hyvää laatua kuin nyt.

Taulukko 9. Yritysten ostoportfolioiden hallinta

Strategiset tavoitteet tuotteille	Finavia	Kemiantekniikan yritys	Monialakonserni
Rutiini	Yhdistäminen, standardointi ja kilpailutus	Yhdistäminen & standardointi	Yhdistäminen & standardointi
Pullonkaula	Toimittajia ulkomailla → varmistetaan saatavuus ehdoissa → pitää olla varasto Suomessa liikennehäiriöiden varalta	Raaka-ainemarkkinoilla joskus yksi toimittaja → pyritään jatkuvuuteen ja varmistetaan saatavuus	Etsitään ratkaisuja
Volyymi	Yhdistäminen, standardointi ja kilpailutus	Yhdistäminen, standardointi ja kilpailutus	Jatkuva tehostaminen
Strategiset	Lisääntynyt kommunikointi ja vastuuhenkilöt → avaintoimittajien siirto SRM-järjestelmään	Lisääntynyt kommunikointi → pyritään läpinäkyvyyteen ja luottamukseen → yhteistä kehitystoimintaa	Panostetaan → pitkät sopimukset

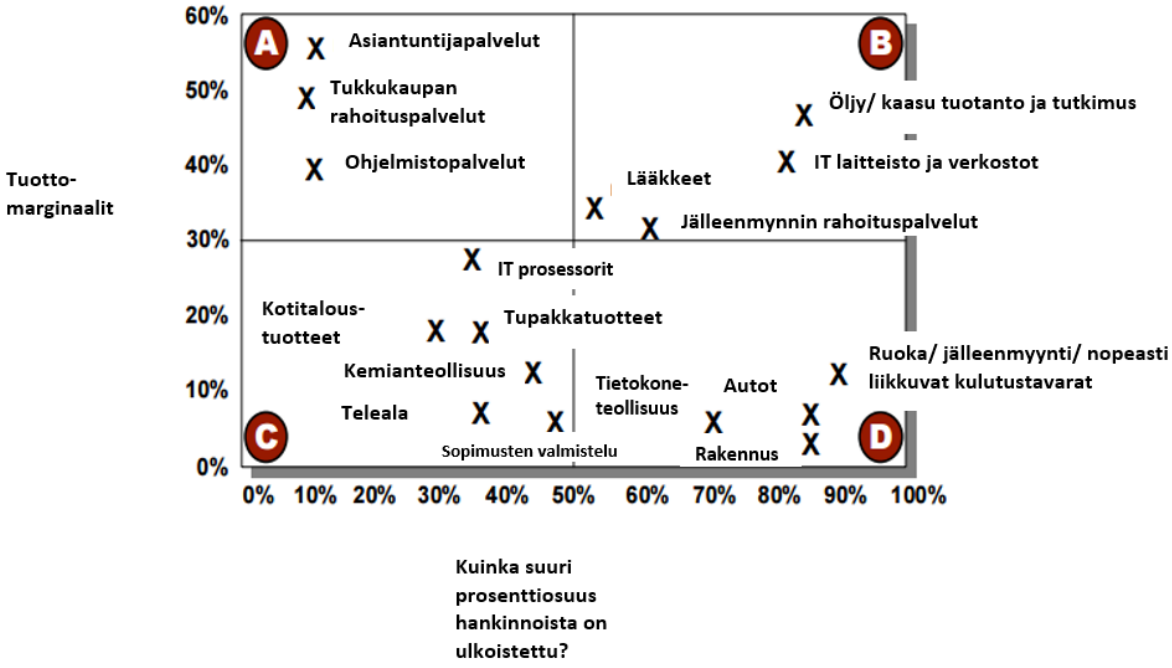
5.2 Toimittaja- ja ostoportfoliot

Alatutkimuskysymys 1.
Miten toimittajaportfolioita hallitaan ja onko ostoportfolioiden hyödyntäminen relevanttia toimittajaportfolion strategisessa suunnittelussa?

”Kysymyksessä kaksi etsittiin vastausta siihen, miten ostoportfolioita tulisi käyttää haastatelluissa yrityksissä, sekä pohtia tieteen ja tutkimuksen perusteella ostoportfolioiden käyttöä erilaisissa liiketoimintaympäristöissä. Jotta voidaan ymmärtää paremmin ostoportfolioiden käyttö, tulee ensin ymmärtää millainen toimittajaportfolio yrityksillä on ja miten sitä hallitaan tällä hetkellä.”

Kuvio 16. Cox (2009) tutki sitä, minkälaisilla toimialoilla tulisi hyödyntää strategista hankintaa. Organisaatiot, jotka tarvitsevat usein hankinnat strategisia työkaluja ovat prosessiperusteisella toimialalla olevia organisaatioita. Organisaatioissa on tyypillisesti korkeat volyymit ja tiheä kysyntä. Tällöin on hyödyllistä käyttää strategisia suunnittelutyökaluja. Kuvio 8. tuo esiin, että tällaisia työkaluja käyttävät usein organisaatiot, joissa pienet tuotot ja suuri ulkoistamisen tarve. **Segmentin A** (transaktionaalinen) hankinnat hoidetaan yleensä talon sisällä, jolloin on vain vähän transaktionaalisten tukitoimintojen hankintaa. Tällöin monimutkaisia työkaluja ja tekniikoita ei juuri tarvita johdon tai hankintojen tueksi. Tuotot ovat lohkossa korkeat ja tarve kustannusten vähentämiseen (ostamalla tuote tai palvelu ulkoistamalla) lisäarvon luomiseksi asiakkaalle ovat taas yleensä matalia. **Segmentin D** (kriittinen) tuotot ovat taas matalia ja suurin osa asiakkaille tarjotuista tuotteista hankitaan toimittajilta, koska hankinnoissa on suuri ulkoistamisen tarve. Tällaisissa organisaatioissa hankintojen ja toimitusketjun hallinnan tarve on kriittistä organisaation menestyksen kannalta. Esimerkiksi kulutushyödykkeiden ja autoteollisuuden osalta ulkoiset resurssit ovat tärkeä kilpailukyvyn ja yrityksen selviytymisen lähde, jolloin yritysten on pakko hyödyntää toimittajakantaansa mahdollisimman tehokkaasti. Arvoverkostojen välinen kilpailu on tällä segmentillä voimakasta. **Segmentissä B** (kyklinen) hankintojen rooli on haastava. Hyvinä aikoina esimerkiksi öljyn hinta on korkea ja siitä tulee suuret tuotot, jolloin strategista hankintaa ei pidetä tärkeänä, huonoina aikoina taas strateginen hankinta nousee tärkeämpään rooliin. Hankinnat keskittyvät tässä vaihtelevasti operationaaliseen ja strategiseen hankintaan. **Segmentissä C** (operationaalinen) hankinnat ovat harvoin strategisia, koska tärkeimmät hankintaoperaatiot,

jotka luovat tuottoa, hankitaan talon sisältä. Segmentissä tulee usein *make or buy* -kysymys operatiivisten kustannusten vähentämiseen. Tällaisissa organisaatioissa hankinnat nähdään yleensä operatiivisina eikä strategisina.



Kuvio 16. Toimialat ja ostoportfoliot (Mukaillen, Cox, 2009)

Kuvio 16. (Cox) eli parhaiden käytäntöjen matriisi (benchmark, joista ostoportfoliot ovat yksi käytänne) avaa näkemystä siitä, miten eri toimialoilla käytetään ostoportfolioita ja millä toimialoilla niiden käyttö ei ole tehokasta. Auto-, rakennus-, ruoka- ja tietokoneteollisuudessa niiden käyttö lienee siis yleisintä ja hyödyllisintä. Perinteisin käyttöalue on perinteisesti ollut autoteollisuus.

Havainnot empirian ja teorian perusteella: Toimittajien segmentointi oli tämän pro gradu -tutkielman perusteella vahvasti sidoksissa nopeasti muuttuvaan ympäristöön, hektiseen työilmapiiriin, kulloisiinkin projekteihin ja riskienhallintaan. Toimittajien hallinta ja ostoportfolion käyttö tapahtuu yrityksen tarpeiden mukaan, eli mitään mallia ei kannata ottaa suoraan käyttöön. Ostoportfolio muodostetaan linjassa yrityksen tavoitteisiin, hankintastrategiaan ja suorituskyvyn mittareihin.

Teoriakappaleessa esitetty strateginen portfolioiden hallinnan lähestymistapa saattaa usein olla parempi ratkaisu kuin irrallinen ostoportfolio -työkalu. Yrityksen tai työntekijän tulee huomioida oma asemansa arvoverkostossa ja miettiä mallin implementoiminen sen pohjalta. Joskus on parempia keskittyä vain suhteiden tasoihin strategisilla portfoliomalleilla ja joskus tilanteeseen sopii ostoportfoliomalli. Jos käytetään esimerkiksi Kraljicin matriisia, tulisi ymmärtää kaikki neljä vaihetta, jotka kuuluvat strategian implementointiin, jotta siitä saadaan suurin strateginen hyöty. Työkalu on tehokas visualisointityökalu, mutta sen avulla voidaan myös saavuttaa syvällisempi ymmärrys omasta toimittajakentästä ja sen kautta luoda kestävää kilpailuetua, jos ostoportfolioiden käyttö ymmärretään tärkeänä osana riskien ja kustannusten hallintaa. Sen käyttö on siis mielekkäintä, jos ostoportfolion käytölle annetaan selkeitä tavoitteita ja kaikille tarvittaville henkilöille annetaan roolit, joilla päästään tavoitteisiin. Ostoportfoliot ovat loppupeleissä vain työkalu monimutkaisten toimittajaverkostojen hallitsemiseksi, joilla ostaja voi määrittää eri dimensioita toimittajien arvioimiseen.

Markkinoinnin ja hankintaosaston (sekä muiden relevanttien osastojen) tulisi työskennellä läheisessä yhteistyössä, jotta järkeviä segmentointitoimenpiteitä voidaan tehdä. Ennustettavan toimitusketjun (lean) hallitseminen voidaan usein antaa hankintaosaston vastuulle, koska sopimukset ovat pitkiä ja määrät suuria. Ketterä toimitusketju (agile) taas saattaa vaatia jatkuvaa markkinaosaston huomiota, riippuen myös siitä, missä osassa yritys on arvoketjua ja onko sillä markkinointiosastoa. Täytyy ymmärtää, miten yritys on organisoitunut, jotta loppuasiakasta voidaan palvella parhaiten. Jos yritys toimii todella dynaamisilla markkinoilla, ei ole järkevää rakentaa syvää yhteistyösuhdetta kaikkien toimittajien kanssa. Joustavuus ja toimittajasuhteen syvyys ovat tärkeitä aiheita myös ostoportfolioiden käytössä. Kovin dynaamiseen ympäristöön ostoportfolio ei ole kovin soveltuva, koska työkalun ideana strategisessa suunnittelussa on, että toimittajaportfoliota voidaan hallita aktiivisesti. Parhaimmillaan se on proaktiivisessa suunnittelussa. Ostoportfolioiden käytössä dynaamisuus huomioidaan ottamalla esimerkiksi elämänkaari tai sopimuksellinen hankaluus (irtisanomismahdollisuudet) huomioon, mutta selvästi todella joustavissa toimitusketjuissa ostoportfoliot ovat hieman liian staattisia välineitä. Ostoportfolioiden avulla voidaan arvioida todellista tilannetta liiketoiminnassa ”tällä hetkellä”, jolloin se kyllä sopii käytettäväksi kaikkiin yrityksiin toimialasta riippumatta, mutta ei strategisesti.

Ostoportfolioiden käyttö on mielekästä, kun haetaan uusia strategisia muutossuuntia tai liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia. Ostoportfolion suunnittelussa on järkevää ottaa mittaustavoitteet ja kartoittaa riskejä tarkasti. Mitkä ovat tulevaisuuden toimittajat ja keiden kanssa lähdetään rakentamaan yhteistyötä? Zolkiewski & Turnbull (2002) mukaan juuri ostoportfoliot ovat ratkaisu siihen, miten monimutkaisissa arvoverkostoissa tulisi toimia. Verkostonäkökulman pohjalta voidaan tehdä se havainto, että ostoportfolioita ei tule käyttää irrallaan muusta toimintaympäristöstä, vaan niiden käytössä tulee huomioida suhteet sidosryhmiin, muihin liiketoimintaosastoihin, konsernistrategiaan ja muihin strategioihin. Varsinaisesti tieteellinen verkostoajattelutapa ei sovellu kovin hyvin suoraan liiketoiminnan hallitsemiseen, koska verkoston muoto ja koko riippuvat toimialasta, yrityksen koosta ja muista tekijöistä. Verkostoissa toimiminen vaatii johdolta osaamiskykyä toimia dynaamisessa ympäristössä. Tärkeänä aspektina verkostoissa toimimiseen on tiedon jakaminen, etenkin strategisten kumppaneiden kesken. Perinteinen arvoketju ei huomioi liittoumia, kilpailijoita, täydentäviä hyödykkeitä tai osakkeenomistajia. Johtajien tulee siis ymmärtää arvoverkostojen koko ja muoto ja miten yritys sijoittuu siihen, eli mikä sen kilpailuasema on. Minkälainen on yrityksen arvoverkosto suhteessa kilpailijoiden arvoverkostoon ja miten sillä luodaan kilpailuetua?

Jos yrityksen strategia on vahvasti ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, on ostoportfolion käyttö järkevintä ylimmässä johdossa, jolloin ostoportfolioiden strateginen pitkän tähtäimen mittaaminen on luontevinta. Alemmassa johdossa työ keskittyy usein omien töiden ja ylhäältä alaspäin annettujen töiden loppuunsaattamiseen, jolloin strateginen suunnittelu voi jäädä vähemmälle huomiolle. Ostoportfolioiden käytössä tulisi huomioida johtajan asema ja taso organisaatiossa. Jos ostoportfolioon on aikaa panostaa, siitä on suuri hyöty. Jos siihen ei ole aikaa panostaa eikä resursseja toteuttaa, jää sen rooli pitkälti vain visualisointityökaluksi ja kuluanalyysiisi ainoa strateginen segmentoinnin työkalu, vaikka ostoportfolion avulla pitäisikin asettaa strategisia tavoitteita.

Miten haastateltujen yritysten henkilöiden kannattaisi käyttää ostoportfolioita strategisesti yrityksessään ja miten toimittajaportfolioita hallitaan tällä hetkellä:

Valtion omistama osakeyhtiö:

1300 toimittajan toimittajaportfolio muodostuu 80 prosenttisesti palveluhankintoja tuottavista toimittajista. ICT-hankintoja hankintoja palveluiden hankinnoista on yhteensä 50 prosenttia. Toimittajia hallitaan 11 kategorian pohjalta, joita jokaista hallitsee kategoriavastaava. Jokainen kategoriavastaava on budjettivastuullinen omasta kategoriastaan, jolloin toimittajahallintakin on heidän vastuullaan. Hankintaosasto on mukana erilaisissa projekteissa ja tehostaa kategorioiden toimintaa. Koska hankinnat vaativat ketteryyttä ja suuri osa hankinnoista on osaamispalveluita, on toimittajaportfolion hallinta haastavaa hankintojen näkökulmasta.

Hankintaosaston koko on pieni ja sen tehtävä ei ole kovin strateginen, joten ostoportfolioiden strateginen hyödyntäminen hankintaosaston toimesta ei tämänhetkisillä resursseilla ole kovin tuloksellista. Jos hankintaosaston koko ja vastuu kasvavat, kannattaa ostoportfolioita soveltaa IT-osastoilla. Tämä tietysti vaatii, että hankintaosastolla on johtava asema yrityksen hankintojen strategisessa suunnittelussa, jolloin he voivat ohjata kategoriavastuullisten toimintaa. Yrityksen suuren ICT-toimittajan takaisinostossa saattaa nousta esiin ostoportfolioiden tarpeellisuus, koska yritys on murrosvaiheessa. Toisaalta hankintaosasto on edelleen niin pieni, että ostoportfolioita tuskin hyödynnetään. Ostoportfoliot ovat myös hieman raskas ja hidas työkalu osaajien eli henkilökyvykkyyksien hallintaan.

Finavia:

Toimittajaportfolion hallitsemisen johdossa on kahdeksan hengen hankintaosasto, joka on päävastuussa kilpailutuksista ja sopimusten teoista. Toimittajien lukumäärä on noin 3800. Ostajat tekevät tilauksia sopimusten perusteella aina kun mahdollista. Hankinta noudattaa julkista hankintaprosessia, mutta toimittajaportfolioita hallitaan nykyään melko strategisesti hankintaosaston toimesta. Finavialla toimittajaportfolion hallinta on mennyt melko yhtenäiseksi hankintaosaston ottaessa entistä suurempaa roolia SRM-järjestelmästä ja ostoportfoliohallinnasta. Hankinnat syntyvät tarpeen pohjalta.

Muiden kuin Kraljicin portfolion käyttö voi olla hankintaosaston pienen koon takia hankalaa. Ennen kuin hankintaosaston koko kasvaa ja resursseja vapautuu enemmän strategiseen

suunnitteluun, ei muita malleja kannata käyttää kovin strategisesti. Kraljicin matriisi on kätevä tilanteentarkistustyökalu vuosittain, jolla voidaan hahmottaa strategisia toimittajia ja pullonkauloja.

Kemiantekniikan yritys:

Yrityksellä on satoja toimittajia. Yrityksen pääkonttorissa on kaksi osastoa, jotka tavallaan hallitsevat hankintoja: tuotantosuunnittelu ja hankintaosasto. Tuotannonsuunnittelun alaisuudessa ovat ostajat ja hankintaosastoa johtaa hankintajohtaja, jonka alaisuudessa ovat hankintapäälliköt. Molempien osastojen yläpuolella on ”Supply Chain” johtaja, jonka työnimike on Vice President. Hän on vastuussa molemmista osastoista ja suunnittelee toimittajasuhteiden hallintaa strategisesti johtoryhmän kanssa. Yritys toimii matriisirakenteen pohjalta, jossa jokaista kategoriaa johtaa ostopäällikkö. Ostopäällikkö on vastuussa oman kategoriansa toimittajista. Hänen toimintaansa ohjaa tosin ylhäältäpäin tuleva strategia. Ostajat tekevät tilaukset ja kotiinkutsut. Ostopäällikkö taas tekee sopimukset ja hinnat, vie ne järjestelmiin ja tallentaa lopuksi sopimusrekisteriin. Yritys on iso globaali toimija, jonka toimittajakenttä on melko hajautunut. Haastattelun perusteella tämä aiheuttaa haasteita, koska toimittajien kanssa saatetaan solmia useita sopimuksia eri henkilöiden toimesta yrityksessä.

Strategiset suuntaviitoitukset tulevat ylhäältä, joten ostoportfolioiden käyttö voi ostopäällikön käytössä olla haastavaa strategisesta näkökulmasta. Strategisuutta voisi lisätä tieteen perusteella tarkistamalla ostoportfolioiden muutokset vuosittain, eikä vain joka kolmas vuosi. Toimittajaportfolion hallinta tapahtuu pitkälti kuluanalyysin pohjalta käytännön syistä: toimittajakenttä on pieni ja kaikkien kanssa on tultava toimeen. Ostoportfolioiden strateginen käyttö lienee hedelmällisempää organisaation hierarkian yläpäässä, josta strategiset suuntaviitoitukset saavat alkunsa.

Tiera:

Yrityksen yli 50 toimittajan toimittajaportfolio muodostuu isoista ICT-asiakkaista, joita hallitaan liiketoimintaosastojen vastaavan ja hankintaosaston toimesta. Hankintaosasto on mukana kilpailutuksissa yrityksen eri liiketoimintaosastoista vastaavien kanssa.

Finavian hankintajohtaja käytti hankintojen luokittelussa Kraljicin matriisia ja näki sen olevan hyvä työkalu myös palveluissa. Niiden käyttö on muutenkin todettu hyväksi palveluissa tieteessä ja empiirisissä tutkimuksissa. Toisaalta Tieran hankintaosasto on niin pieni, että ostoportfolioiden käyttö ei ole tarpeellista. Toimittajat ovat suuria ja niitä on verrattain vähän, joten kokeneen hankintajohtajan luoma ratkaisu toimittajien segmentointiin on varmasti tällä hetkellä erittäin toimiva. Trendi on kuitenkin, että toimittajien ja hankintaosaston koko kasvaa yrityksessä. Tällöin tieteellisten ostoportfolioiden käytölle voi nousta tarve. Espoon kaupungin hankintaosastoa taas tulisi kehittää strategisempaan suuntaan, jolloin ostoportfolioista voitaisiin saada suurempi strateginen hyöty. Tämä vaatisi koulutusta ostoportfolioiden strategisesta käytöstä.

Monialakonserni:

Yrityksen toimittajaportfolio muodostuu pääosin 600 suomalaisesta tavarantoimittajasta. Toimittajasuhteita hallinnoidaan tuotehallinnan osastolta, ostojohtajan ja ostopäällikön toimesta. Valikoimapäälliköiden tuotevalinnat ja suositukset huomioidaan toimittajien hallinnassa. Yrityksen hankinnoista ja tavarantoimittajayhteistyöstä vastaa tuotehallinta osasto. Osastoa johtaa ostojohtaja ja eri tuotealueista vastaavat valikoima- ja ostopäälliköt.

Ostoportfoliot varmasti vakiinnuttavat asemansa yrityksessä ajan kanssa, jos vain ymmärretään niiden käytön tuottamat hyödyt segmenttien parantuneessa hallinnassa. Muutos saattaa siten tuoda mukanaan rationalisointia toimittajaportfolioon ja ratkaisuja pullonkauloihin.

Pohdintaa:

Hyvin yksinkertainen tapa arvioida (lähes) subjektiivisesti strategisten tuotteiden tai toimittajan segmentointia: tuotteen/palvelun/toimittajan arvio voidaan tehdä antamalla tuotteelle arvio skaalasta yhdestä sataan sekä tuottovaikutukseen että toimitusriskin perusteella eri dimensioita käyttäen haastattelemalla poikkitoiminnallista asiantuntijaryhmää, joiden vastausten keskiarvo lasketaan. Lopuksi sekä tuottovaikutuksen että toimitusriskin eri dimensioista lasketaan keskiarvo, jonka perusteella tuote voidaan asettaa ostoportfolioon. Tuottovaikutus on järkevä tehdä kuluanalyysin avulla, jonka jälkeen mitattavat kohteet asetetaan yrityksen sopivaksi näkemiin kategorioihin esimerkiksi koon perusteella. Toimitusriskiin voidaan käyttää muitakin relevantteja dimensioita kuin vain toimittajien lukumäärää: esimerkiksi

markkinariskiä, toimittajan suorituskykyä tai laatua. Aggregaatin arviointi riippuu siitä, minkälaiset hankintatavoitteet yrityksellä on. Toimitusriskejä esimerkiksi palveluissa ovat esimerkiksi laatu tai aika. Tämä vaihe sijoittuisi Geldermanin (2003) viiden askelman taulukkoon kohtaan kaksi (löytyy teoriakappaleen lopusta).

”Paperipohjaisien” portfolioanalyysien tilalle löytyy internetistä valmiita sovelluksia, joissa voidaan huomioida laaja skaala erilaisia aspekteja. Kraljic huomioi kuitenkin melko suppean määrän mitattavia dimensioita. Cox (2009) huomioi, että kaikille yrityksille eivät sovi samat työvälineet. Esimerkiksi tehokas kysynnän ja kapasiteetin suunnittelu on usein parhaimmillaan, kun suunnittelu voidaan tehdä yli viideksi vuodeksi eteenpäin, eikä vain vuodeksi tai kahdeksi kerrallaan. Mutta kaikilla toimialoilla (erityisesti lyhyen tähtäimen toimialat) suunnittelua ei ole mahdollista tehdä näin pitkälle. Yrityksen kyvykkyys nousee esiin siinä, osaako se hyödyntää sopivat työvälineet kulloisessakin tilanteessa. Lyhyen tähtäimen suunnittelussa ostoportfolioanalyysi ei ole aina paras strateginen työväline, koska strategiseen suunnitteluun on vain rajalliset mahdollisuudet.

Taulukko 10. tiivistää osittain yritysten toimittajaportfolioiden sisällöt kuvastaen vielä tarkemmin haastateltavien vastuualueet organisaatiossa, pääasialliset segmentoinnin työkalut, toimittajien arviointi- ja valintakriteerit ja liiketoimintaympäristön. Toimittajaportfolioiden hallinta riippuu siten esimerkiksi yrityksen toimialasta, käytänteistä ja historiasta. Toimittajaportfolioiden tutkiminen ei ollut työni tärkein tavoite, mutta toimittajaportfolioiden hallinnan selvittäminen on kuitenkin aiheellista, jotta voidaan ymmärtää paremmin syitä siihen, miksi, miten ja mitä ostoportfolioita käytetään. Esimerkiksi työntekijöiden työtehtävät ja työnimikkeet vaikuttavat portfolioiden käyttöön.

Taulukko 10. Toimittajaportfolioiden hallinta

	Valtion omistama osakeyhtiö	Finavia	Kemiantekniikan yritys	Tiera	Monialakonserni
Haastateltava	Hankintapäällikkö	Hankintajohtaja	Ostopäällikkö	Hankintajohtaja	Ostopäällikkö
Toimittajien hallinta	Jaettu kolmeen ryhmään tärkeyden mukaan	Jaettu kolmeen ryhmään tärkeyden mukaan	Jaettu kolmeen ryhmään tärkeyden mukaan	Jaettu kolmeen ryhmään tärkeyden mukaan	Jaettu kolmeen ryhmään tärkeyden mukaan
Kenen vastuulla toimittajien hallinta?	Kategoriavastaavat ja hankintahenkilöstö	Ostajat ja hankinta-henkilöstö. Hankintajohtaja päävastuullinen hankinnoissa	Tuotantosuunnittelu (jonka alla osto) ja hankintaosasto. Molempien osastojen yläpuolella Vice president (supply chain johtaja)	Liiketoiminnan johtajat yhdessä hankintajohtajan kanssa	Tuotehallinnan osasto, jonka alla osto- ja valikoimapäälliköt. Molempien yläpuolella ostojohtaja
Haastateltavan tehtävät	Hankintojen strateginen suunnittelu, kilpailutukset ja projektien hallinta	Hankintojen strateginen suunnittelu ja kilpailutukset	Kategoriavastaava: vastaa pakkausmateriaalien hankinnasta (kilpailutukset)	Kuntien ICT-hankinnat: kilpailutus ja toimittajien hallinta	Kilpailutukset, neuvottelut ja yhteistyö toimittajien kanssa
Tärkeimmät segmentoinnin työkalut	ABC, kategoriamallit (jokaisella kategoria-vastaavalla budjettivastuu omasta lohkostaan)	ABC, Spend, Kraljic	ABC, Spend, Kraljic	Kolmiportainen toimittajanhallintamalli (itse kehitetty). Jokaisesta liiketoiminnasta top 5 toimittajaa	Kokonaisostot, toimitusvarmuus, kannattavuuden tunnusluvut ja Kraljic
Toimittajanhallinnan tavoitteet	Ketteryys	Kustannustehokkuus ja ketteryys	Kustannustehokkuus ja ketteryys	Yhtenäiset ja tehokkaat ICT-palvelut kunnille	Kustannustehokkuus
Toimittajanhallinnan kehitystoimenpiteitä	Hankintaosasto tukee prosessien sujuvuutta: ketterämpi toimittajien hallinta. Hankintaosastoa laajennettu	SRM otettu käyttöön ja hankintaosasto laajentunut (ostoportfolion kautta tullut strategisuutta lisää hankintoihin)	SRM tulossa lähiaikoina käyttöön ja ERP:t yhdistyvät globaalisti	Hankintaosasto laajentunut ja kasvaa. Asiantuntija-palveluiden kilpailutus: laatu parantunut	Ostoportfoliot otettu käyttöön strategisessa suunnittelussa
Toimittajien valintakriteerit	Suorituskyky, suuruus ja luotettavuus	Sähköisen hankintajärjestelmän (Finha) kautta sopimustoimittajilta, jos ei ole järjestelmässä, otetaan yhteyttä hankintaosastoon, jossa tarve määritetään. Jos laaja tarve, suunnitellaan kilpailutus	Esimerkiksi auditoinnit, sustainability, luottamus ja maantieteellinen sijainti	Suorituskyky, suuruus ja luotettavuus	Toimitusvarmuus, hintakilpailukyky, tuotelaatu ja valikoima, joustavuus ja palvelukyky poikkeustilanteissa
Toimittajien mittaaminen	Suorituskyky tai projektin läpimenoaika (aika ja kustannus)	Riippuen kategoriasta: turvatarkastuksessa ei saa olla liikaa viivästyksiä	Toimitusvarmuus. Strategisia arvioidaan tiiviin kommunikoinnin kautta	Suorituskyky ja luotettavuus	Toimitusvarmuus, hintakilpailukyky, tuotelaatu ja valikoima, joustavuus ja palvelukyky poikkeustilanteissa
Liiketoimintaympäristö	Hybridi	Hybridi	Hybridi	Hybridi	Hybridi

5.3 Mitkä asiat vaikuttavat portfolioiden käyttöön?

Alatutkimuskysymys 2.
Mitkä asiat vaikuttavat ostoportfolioiden käyttöön?

”Vastauksessa tuodaan esiin hidastavat ja nopeuttavat voimat ostoportfolioiden käyttöön. Kysymykseen vastataan kappaleen neljä Force Field -analyysiin kautta (kuvio 15.)”

Ostoportfolioiden käyttöön vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen ja teorian perusteella erityisesti hankintaosaston asema organisaatioissa, hankintaosaamisen taso, lean toimitusketju, proaktiivinen ote työhön ja ylimmän johdon tuki. Negatiivisesti taas vaikuttavat hankintaosaston pieni rooli, heikko hankintaosaaminen, agile toimitusketju, reaktiivinen ote työhön ja strategisen tuen puute ylhäältä.

6 YHTEENVETO

Yhteenveto

- *Kraljicin ostoportfoliomalli on selvästi edelleen suosituin malli haastatelluissa yrityksissä. Sen käyttö rajoittuu kuitenkin vain ensimmäiseen osa-alueeseen, eli toimittajien tai tuotteiden visualisointiin. Mallilla on myös jonkin verran strategista käyttöä. Muita malleja ei käytetä, koska yksinkertaisimpienkin ostoportfoliomallien käyttöä pidettiin haasteellisena.*
- *Niissä julkisissa organisaatioissa, joihin oli perustettu hankintaosasto, oli hankintaosasto kehittynyt strategisempaan suuntaan, jonka seurauksena myös ostoportfolioita oli alettu hyödyntämään strategisessa toimittajaportfolion suunnittelussa.*
- *Ketterä (agile) liiketoimintaympäristö vaatii erilaisemmat toimintatavat kuin ennustettava liiketoimintaympäristö (lean). Kun kysyntä voidaan ennustaa, on ostoportfoliolle järkevää asettaa strategisia tavoitteita ja mittareita seurantaan. Ketterä toimintaympäristö vaatii markkinoinnin ja hankinnan yhteistyötä myös ostoportfolioiden käytössä.*
- *Arvoverkostoissa toimiminen asettaa ehtoja ostoportfolioiden käytölle: esimerkiksi makroekonomian paineet, kuten lainsäädäntö ja poliittiset tilanteet, vaikuttavat globaalisti toimittajien ja ostajien hankintastrategioihin ja ostokäyttäytymiseen. Kraljic huomioi vain suppean määrän eri dimensioita, jolloin makroekonomia saattaa jäädä huomioimatta.*
- *Ostoportfoliot soveltuvat myös operatiiviseen hankintatoimeen. Osassa yrityksissä niitä käytettiin soveltuvin osin päivittäisessä työssä. Toimittajaportfolion kehittäminen vaatii tuekseen strategista hankintatoimea, jolloin ostoportfoliolla voidaan kehittää kestävää kilpailuetua.*
- *Toimittajaportfolioiden hallinta riippuu esimerkiksi yrityksen toimialasta, koosta ja henkilöstön rooleista toimittajien hallinnassa. Toimittajaportfoliot ovat muovautuneet pitkälti toimialan vaatimusten ja historian perusteella. Kustannustehokkuus on tärkeä ajuri toimittajaportfolion hallitsemisessa tutkimuksen perusteella. Toimittajaportfolion hallinnan strategisuutta tarkastellessa, tulisi haastatella yritysten ylintä johtoa ja laajasti henkilöstöä eri työtehtävistä tutkimusyrityksistä.*
- *Portfolioanalyysit soveltuvat parhaiten auto-, tietokone-, kuluhyödyke- ja rakennusteollisuuden strategisen hankinnan työkaluiksi. Ostoportfolioiden reaktiivinen käyttö on eri asia kuin strateginen käyttö. Strateginen käyttö tarkoittaa kysynnän ja kapasiteetin suunnittelua usein viideksi vuodeksi eteenpäin, jolloin ostoportfoliot saattavat olla merkittävässä roolissa. Reaktiivisuus taas tarkoittaa segmenttien visualisointia ja reagointia päivittäisiin operationaalisiin muutoksiin. Jos toimiala pakottaa lyhyen tähtäimen suunnitteluun, ei portfolioiden käyttö voi olla kovin strategista.*

7 JATKOTUTKIMUSKOHTEET

Tutkimuksen ja teorian pohjalta nousi esiin seuraavia tutkimusaiheita:

1. Kuinka relevantti työkalu strateginen portfolioanalyysi on muissa kuin valmistavan teollisuuden yrityksissä? Miten ostoportfolioita voidaan hyödyntää ketterissä palveluhankinnoissa tai henkilökyvykkyyksien luokittelussa? Palveluissa on usein kyse osaajista, ei toimittajista. Eli millainen segmentointimalli sopii parhaiten dynaamisuuden hallintaan.

2. Muiden portfoliomallien kuin Kraljicin matriisin soveltaminen johonkin kohdeyritykseen. Olisiko muista ostoportfolioista hyötyä käytännön työkaluksi liikkeenjohdolle ja miten liikkeenjohto voisi omaksua niiden käytön?

Haastattelujen aikana nousi esiin seuraavia tutkimusaiheita:

1. Hankintajärjestelmien onnistunut soveltaminen toimittajien vähentämiseen olisi tarpeellinen tutkimusaihe. Myös ERP-järjestelmiä pyritään yhdentämään globaaleissa yrityksissä, jotta informaation läpikulkeminen olisi helpompaa ja organisaatioissa voitaisiin saavuttaa enemmän läpinäkyvyyttä. Minkälaisia haasteita on ERP- järjestelmien käyttöönotossa ollut ja miten läpinäkyvyyttä on pystytty parantamaan.

2. Hankintaosaston merkitys organisaatioiden tuloksen parantamisessa olisi myös tärkeä aihepiiri. Erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa hankintaosastoille ei ole aikaisemmin nähty tarvetta. Finavialla toimittajien määrä puolittui muutamassa vuodessa, kun yritykseen palkattiin hankintajohtaja. Sitä ennen hankinnat olivat hyvin hajautuneet. Finavialla toimittajakannan pienentymiseen liittyi SRM-järjestelmän käyttöönotto. Hankintaosastoja on syntynyt viime aikoina yrityksiin, joissa ei ole perinteisesti nähty tarvetta hankintatoimelle. Valtion omistaman osakeyhtiön hankintaosasto syntyi vuonna 2008 ja Finavian hankintaosasto syntyi vuonna 2012. Finavialla hankintaosaston henkilöstömäärä oli muutaman vuoden yksi henkilö, mutta nykyään siellä on jo kahdeksan työntekijää.

3. Olisi hedelmällistä käydä läpi lean-prosessin onnistuneita mallinnuksia yrityksissä ja miten niiden läpivieminen on parantanut yritysten toimintaa. Minkälaista muutosvastarintaa tämä on aiheuttanut ja miten vastarinta on onnistuttu nujertamaan? Aiheidea syntyi haastattelun aikana, kun yrityksessä oli puhetta siitä, että lean-ajattelutapaa toteutetaan parhaillaan kemiantekniikan yrityksessä.

Lähteet:

Anderson, J. C & Narus, J. A (1998) Business marketing: understand what customers value. Harvard Business review. 76, 53-67.

Chakraborty, A. (2012) Making Supplier Segmentation a Supply Chain Strategy. Reflexionar. [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.3.2015] Saatavilla: http://bits-reflexionar.com/making-supplier-segmentation-a-supply-chain-strategy/

Chen, C-T, Lin C-T & Huang, S-f. (2006) A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. International Journal of Production Economics. 102, 2, 289-301.

Christopher, M. (2000) The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. Industrial Marketing Management. 29, 1, 37-44.

Christopher, M. & Towill, R.D. (2002) Developing Market Specific Supply Chain Strategies. The International Journal of Logistics Management. 13, 1, 1-14.

Choi, T. Y & Krause, D. R. (2006). The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness and innovation. Journal of Operations Management. 24, 637-652.

Choi, T.Y, & Hartley, J.L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. Jouranl of Operations Management. 14, 4, 333-343.

Cox, A. (1997) Business Success – A Way of Thinking About Strategy, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice. Earlsgate Press, UK.

Cox, A. (2004) “The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains”. Supply Chain Management: An International Journal. 9, 5, 346-356.

Cox, A. (2009) Beyond Kraljic. International institute for advanced purchasing & supply.

Cox, A. (2011) Managing construction supply chain: the common sense apparoach for project-based procurement. International Annual IPSERA Conference 2001, the 10th.

Day, M. (2010) Evaluating the bases of supplier segmentation: A review and taxonomy. Industrial Marketing Management. 39, 4, 625-639

Damian, R., B. (2010) Supplier selection. Wiley Encyclopedia of Operation Research and Management Science.

De Boer, L., Labro, E. & Morlacchi, P. (2001) A review of methods supporting supplier selection. European Journal of Purchasing & Supply Management. 7, 2, 75-89.

Doran. D., Thomas, P. & Caldwell, N. (2005) Examining buyer-supplier relationships within a service sector context. Supply Chain Management: An International Journal. 10, 5, 272-277.

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. 8, 1, 35-42.

Dulmin, R. & Mininno, V. (2003) Supplier selection using a multi-criteria decision aid method. Journal of Purchasing and Supply Management. 9, 4, 177-187.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review. 23, 4, 660-679.

Fenson, C. & Edin, P. (2008). How purchasing practioners use the Kraljic matrix. Master's Thesis. Stockholm School of Economics. Stockholm.

Gulati, R & Sytch, M. (2007) Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships. Administrative Science Quarterly. 42, 1, 32-69.

Gadde, L. E., & Snehota, I. (2000). Making the Most of Supplier Relationships. Industrial Marketing Management. 29, 4, 305-316.

Gadde L-E. & Håkansson, H. (2001) Supply Network Strategies. Chichester. UK. IMP Group.

Gadde, L-E., Håkansson, H. & Persson, G. (2010) Supply Network Strategies. 2 painos. Lontoo. John Wiley & Sons.

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

Gelderman, C. J. (2003) A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies. Väitöskirja. Eindhoven university.

Gelderman, C.J & van Weele, A.J (2005) Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. The Journal of Supply Chain Management.

Gelderman, C. J. & Semeijn, J. (2006) Managaing the global supply base through purchasing portfolio management. Journal of Purchasing and Supply Management. 12, 4, 209-217.

Giunipero, L. Denslow, D, & Eltantawy, R. (2005) Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set. Industrial Marketing Management. 34, 6, 602-613.

Glöckner, H-H, Pieters, R. & Rooij, W. (2005) Importance of the kraljic matrix as a strategic tool for modern purchasing. LogForum. Vol 1, 1, 3

Greis, A. (2013). Supplier Portfolio Management of the MNCs and Itse Implications to the Finnish SMEs in the Machinery Industry. Pro gradu –tutkielma. Aalto University. Schoolh of Business. Helsinki.

Godsell, J, Diefenbach, T, Clemmow, C, Towill, D, Christopher, M. (2011) Enabling supply chain segmentation through demand profiling. International Journal of Physical Distribution & Logistics. 41, 3, 296-314.

Gosling, J. Purvis, L, & Naim, M.M. (2010) Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection. International Journal of Production Economics. 128, 1, 11-21.

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, 1360- 1380.

Grover, V., & Malhotra, M. K. 2003. Transaction Cost Framework in Operations and Supply Chain Management Research: Theory and measurement. Journal of Operations management. 21, 4, 457-473.

Handfield, R., Krause, D., Scannell, T. & Monczka, R. (2000). Avoid the pitfalls in supplier development. Sloan Management Review. 41, 2, 37-49.

Harland, C. M., & Knight, L. A. (2001). Supply Network Strategy: Role and competence requirements. International Journal of Operations & Production Management. 21, 4, 476-489.

Ho, W. Xu, X. & Dey, P.R. (2010) Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. European Journal of Operational Research. 202, 1, 16-24.

Homburg, C. & Kuester, S. (2001). Toward an Improved Understanding of Industrial Buying Behaviour: Determinants of the Number of Supplier. Journal of Business-to-Business Marketing. 8, 2, 5-33.

Hughes, J. (2004). What is Supplier Relationship Management and Why Does It Matter? Vantage Parnerts, LLC.

Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No Business Is an Island: The network concept of business strategy. Scandinavian Journal of Management, 22, 3, 256-270.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Johansson, J. (2013). Portfoliot palveluiden hankinnoissa. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenranta.

Jüttner, U., & Schlange, L. E. (1996). A Network Approach to Strategy. International Journal of Research in Marketing. 13, 5, 479-494.

Knight, L. Tu, Y. H. & Preston, J. (2014) Integrating skills profiling and purchasing portfolio management: An opportunity for building purchasing capability. International Journal of Production Economics. 147, B, 271-283.

Kraljic, P. (1983) Purchasing Business Review. Harvard Business Review. No 83509.

Lindberg, N. & Nordin, F. (2008) From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. Industrial Marketing Management. 37, 3, 292-300.

Luzzini, D., Federico, C., Stefano, R. & Gainluca, S. (2012) A transaction costs approach to purchasing portfolio management. International Journal of Operations & Production Management. 32, 9, 1015-1042.

Mafakheri, F., Breaton, M. & Ghoniem, A. (2011) Supplier selection-order allocation: A two-stage multiple criteria dynamic programming approach. International Journal of Production Economics. 132, 1, 52-57.

McGinnis, M. A & Mele Vallopra M. (1999) "Purchasing and Supplier Involvement in Process Imporvement: A source of Competitive Adavantage, "The Journal of Supply Chain Management. 35, 4, 42-50.

Meixell, M,J. (2005) Global supply chain design: A literature review and critique. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 41, 6, 531-550.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics, 22, 2, 1-25.

Nassimbeni, G., Harland, C. & Schneller E. (2013). Theoretical Debates on Strategic Supply Management. The SAGE Handbook of Strategic Supply Management. SAGE Publications Limited.

Nellore, R. & Söderquist, K. (2000) Portfolio approaches to procurement: Analysing the missing link to specifications. Long Range Planning. 33, 2, 245-267.

Olsen, R.F. & Ellram, L.M. (1997). Portfolio approaches to procurement – analyzing the missing link to specification. Long Range Planning. 33, 245-267.

Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships. Industrial Marketing Management. 26, 2, 101-113.

Peppard, J. & Rylander, A. (2006) From Value Chain to Value Network:: Insights for Mobile Operators. European Management Journal. 24, 2-3, 128-141.

Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local clusters in a global economy. Economic Development Quarterly. 14, 1, 15-34.

Pujawan, I. N. (2004). Assessing supply chain flexibility: A conceptual framework and case study. International Journal of Integrated Supply Management, 1, 79–97

Reay, T. (2014) Publishinh Qualititative Research. Family Business Review. 27, 2, 95-102.

Rezaei, J. & Ortt, R. (2011) A multi-variable approach to supplier segmentation. International Journal of Production Research. 50, 16, 4593-4611.

Rezaei, J. & Ortt, R. (2013) Multi-criteria supplier segmentation using a fuzzy preference relations based AHP. European Journal of Operational Research. 225, 1, 75-84.

Rezaei, J. & Ortt, R. (2013) Supplier segmentation using fuzzy logic. Industrial Marketing Management. 42, 4, 507-517.

Roscoe, S. & Baker, P. (2014) Supply chain segmentation in the sporting goods industry. International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading goods industry. 17, 2, 136-155.

Roseira, C., Brito, C. & Henneberg, S.C. (2009). Managing interdependencies in supplier networks. Industrial Marketing Management. 39, 6, 925-935.

Sinclair, D. Hunter, L. & Beumont, P. (1996). Models of customer-supplier relations. Journal of General Management. 22, 2, 56-75.

Singh, P. & Burgess, K. (2013) Changing Academic Context. The SAGE Handbook of Strategic Supply Management. SAGE Publications Limited.

Snehota, I., & Håkansson, H. (1995). Developing Relationships in Business Networks. Londres: Routledge.

Tang, X. & Rai, A. (2012) The moderating effect of supplier portfolio charasteristics on the competitive performance impacts of supplier-facing process cababilities. Journal of Operations Management. 30, 1-2, 85-98

Tichy, N. M, Tushman, M. L, & Fombrun, C. (1979). Social Network Analysis for Organizations. Academy of Management Review. 4, 4, 507-519.

Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An evolving perspective. Journal of Business & Industrial Marketing. 11, 3-4, 44-62.

Valkokari, K., Anttila, J-P., Hakala, T., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Lappeteläinen, I., Lappalainen, I. & Ruohomäki, I. (2009). Muutos on pysyvää – entä verkostot? Kolmen liiketoimintaverkoston kehityspolut. Tykes. Helsinki.

Wagner, S.M. & Johnson, J.L. (2004) Configuring and managing strategic supplier portfolios. Industrial Marketing Management. 33, 8, 717-730.

Wells, S. (2006) Force Field Analysis. Mini-Tutorial. Quality Management.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology. 87, 3.

Wu, C. & Barnes, D. (2012) A dynamic feedback model for partner selection in agile supply chains. International Journal of Operations & Production Management. 32, 1, 79-103.

Zolkiewski & Turnbull (2002) Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? Journal of Business & Industrial Marketing. 17, 7, 575-597.

Liitteet:

Liite 1. Tutkimuksena aikana tehdyt haastattelut

Asema organisaatiossa	Päivämäärä ja haastattelutapa
Hankintapäällikkö	13.4.2015 Paikan päällä
Hankintajohtaja	15.4.2015 Paikan päällä
Ostopäällikkö	15.4.2015 Paikan päällä
Hankintajohtaja	17.4.2015 Paikan päällä
Ostopäällikkö	1.5.2015 Sähköposti

Liite 2. Haastattelurunko

TAUSTATIETO: TOIMITTAJAT
1) Miten yrityksen toimittajasuhteita hallitaan?
Minkälaisia strategisia segmentoinnin työkaluja käytät suhteiden hallitsemisen apuna?

2) Minkälaisia toimittajia teillä on?
Kansallisuus, koko, toimiala ja määrä?

3) Toimittajien valintakriteerit?

4) Kenen vastuulla organisaatiossa on toimittajien hallinta?
Ovatko keskitetty tietyille henkilöille?

5) Miten organisaation strategia vaikuttaa hankintastrategiaan ja miten hankintastrategia näkyy toimittajien hallinnassa?

KESKEINEN KYSYMYS: PORTFOLIOMALLIT
6) Käytetäänkö yrityksen strategisessa toimittajasuhteiden hallinnassa portfoliomalleja/ nelikenttäanalyysejä hyödyksi?

Jos portfoliomalleja ei käytetä:
Miksi niitä ei käytetä?
Miten eri tuote- ja toimittajaryhmiä hallitaan?

Jos malleja käytetään:
Miksi niitä käytetään?
Mitä malleja käytetään?

MUUT KYSYMYKSET
7) Huomioitteko suhteiden tasoja joillain mekanismeilla? Esimerkiksi riippuvuussuhteita?

8) Minkälaisia haasteita arvoverkostoissa toimiminen asettaa toimittajien hallintaan?

9) Mihin suuntaan toimittajasuhteiden hallinta on menossa aiempiin vuosiin verrattuna? Mitä muutoksia?

10) Muuta lisättävää?