



**Open your mind. LUT.**  
Lappeenranta **University of Technology**

**LUT School of Technology and Management**

**Kauppakorkeakoulu**

A380A5000 Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Katrina Lintukangas

**Kandidaatintutkielma**

Asiakkaan kuunteleminen osana  
toimittajavalintaprosessia  
vähittäiskaupassa

4.12.2015

Vilma Merikanto 0421572

## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2 Tutkimusmenetelmä .....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys .....	4
1.4 Kirjallisuuskatsaus .....	5
1.5 Määritelmät ja käsitteet .....	6
1.6 Tutkimuksen rakenne .....	7
<b>2. Toimittajavalintaprosessi .....</b>	<b>8</b>
2.1 Tarpeen tunnistaminen ja Esivalinta .....	10
2.2 Kriteereistä sopiminen .....	11
2.2.1 Kustannustekijät .....	12
2.2.2 Laatutekijät .....	12
2.2.3 Toimitusaika ja joustavuus .....	13
2.2.4 Muut tekijät .....	13
2.3 Informaation keruu ja kapeamman valintaryhmän muodostaminen .....	14
2.4 Toimittajien arviointi .....	15
2.5 Lopullinen valinta .....	16
2.5.1 Sähköinen huutokauppa .....	17
2.5.2 Neuvottelut .....	17
2.6 Toimittajavalinta vähittäiskaupassa .....	18
2.7 Asiakkaan kuunteleminen osana prosessia ja informaation kulkeutuminen .....	19
2.7.1 Sosiaalinen media informaation välityksen kanavana .....	21
2.8 Toimittajavalinnan kriteereitä vähittäiskaupan toimialalla .....	21
<b>3. SOK:n toimittajavalintakäytännöt .....</b>	<b>22</b>
3.1 SOK:n esittely .....	22
3.2 Toimittajavalintaprosessin kulku .....	23
3.3 Valintakriteerien määrittely ja toimittajasuhteen ylläpitäminen SOK:lla .....	25
3.4 Toimittajavalinnan vaikutus hankintastrategian onnistumiselle .....	27
3.5 Asiakkaan äänen kuunteleminen ja vaikuttavuus SOK:n toimittajavalinnassa .....	28
<b>4. Yhteenveto ja päätelmät .....</b>	<b>30</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>35</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>40</b>

## 1. Johdanto

Toimittajavalinta on kenties tärkein osa hankintaprosessia (Weele cop. 2014. p.34). Toimittajavalintaprosessi on saanut myös merkittävästi huomiota liiketoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa viimeaikoina (Verma & Pullman 1998). Toimittajavalintaprosessi tähtää täydellisen toimittajan löytämiseen ja valitsemiseen, mutta siihen pisteeseen pääsemiseksi joudutaan prosessin alkupuoli suorittamaan ensin huolella.

Uusia toimittajia tarvitaan jatkuvasti yrityksissä joko uusia tuotteita varten tai sitten korvaamaan vanhoja toimittajia. Itse valintaprosessiin panostamiseen vaikuttaa erityisesti toimittajasuhteen merkittävyys. Käytännön tilanteissa kuitenkin toimittajan valinta ja valintaprosessit ovat hyvinkin tapauskohtaisia. (Hankintoimi.fi, 2015)

Kandidaatintutkielma käsittelee toimittajavalintaprosessia, sillä se on jatkuvasti kasvavassa merkityksessä hankintatoimen onnistumiselle. Organisaatioiden menestyminen ja toimintakyky on myös pitkälti kiinni onnistuneesta toimittajavalinnasta. Niin loogiselta kuin tämä kuulostaakin, kuuluu toimittajavalintaprosessiin paljon vaiheita, jotka täytyy selvittää ennen itse valintaa. Tämä kaikki tähtää tutkielmassa siihen, että prosessista löydettäisiin tilaa asiakkaan kuuntelemiselle ja sen kehittämiseksi osana toimittajavalintaa.

Useiden seikkojen perusteella on syytä uskoa, ettei läheskään kaikissa yrityksissä olla kovinkaan paneutuneita erillisen hankintastrategian huolelliseen kehittämiseen. Nyt mielenkiintona onkin selvittää vähittäiskaupan toimialan näkökulma toimittajavalinnasta ja –prosessista. Tähän sisältyy myös, kuinka se nähdään osana yrityksen hankintastrategiaa ja erityisesti se, paljonko asiakkaiden toiveet vaikuttavat itse toimittajien valinnassa.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee toimittajavalintaprosessia yleisellä tasolla, kirjallisuuden ja teorian kannalta sekä esimerkkiyrityksen, Suomen osuuskaupan perspektiivistä. Toimittajavalintaprosessin kuvaamiseen liittyy prosessin vaiheiden lisäksi erinäisten kriteerien määrittely sekä asiakkaan rooliin perehtyminen

vähittäiskaupan tilanteessa. Tutkimuksessa valintakriteerit esitellään ensin yleisesti muutamien esimerkkien avulla, ja empiriaosuudessa hieman syvällisemmin, esimerkkiyrityksen näkökulmasta katsottuna.

Tutkimuksen esimerkkiyrityksenä toimii Suomen osuuskauppojen keskuskuunta (SOK). Henkilöhaastattelut on suoritettu yrityksen hankintaosastolla kahdelle ryhmäpäällikölle, teollisten elintarvikkeiden ja panimotuotteiden sekä päivittäiskäyttötavaran osa-alueilta. Yrityksestä puhuttaessa voidaan myöskin käyttää nimitystä S-ryhmä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavoin loppuasiakasta huomioidaan toimittajan valinnassa ja toimittajavalintaprosessissa. Tämän yhteydessä halutaan myöskin selvittää miten toimittajan valintakriteerit ja hankintastrategia ohjaavat toimittajavalintaa. Tämän lisäksi olisi tarkoitus löytää kehityskohtia siitä, miten asiakkaan tarpeet tulevat huomioiduksi ja kuulluksi toimittajavalinnassa. Tähän liittyy oleellisesti myös informaation kulkeutuminen yrityksessä eri yksiköiden sekä asiakkaan ja yrityksen välillä. Tutkimuksen pohjalla on kolme tutkimuskysymystä. Näistä yksi on esitetty päätutkimuskysymyksenä ja kaksi muuta päätutkimuskysymystä tukevina alatutkimuskysymyksinä.

Päätutkimuskysymys:

”Kuinka asiakkaan ääni saadaan kuuluviin osana toimittajavalintaprosessia ja kuinka sitä tulisi kehittää?”

Alatutkimuskysymykset:

”Minkälainen on toimittajavalintaprosessi vähittäiskaupassa?”

”Mitkä ovat Suomen osuuskaupan määrittelemät toimittajavalintakriteerit ja kuinka ne tukevat yrityksen hankintastrategiassa esitettyjä tavoitteita?”

Päätutkimuskysymys on esitetty teoriaan pohjaavana, jotta alatutkimuskysymysten avulla voidaan tuoda tutkimukseen syvyyttä ja uutta näkökulmaa. Päätutkimuskysymys kuvaa koko tutkielman pääongelmaa, johon pyritään vastaamaan jo olemassa olevan teorian avulla sekä haastatteluvastausten

perusteella. Alatutkimuskysymyksillä halutaan täsmentää käsiteltäviä aiheita ja ne pohjautuvat lisäksi kohdeyrityksen toimintatapoihin, jotta tutkimukseen saataisiin vertailunäkökulmaa ja tuotaisiin empiriaosuus tärkeämmäksi osaksi kokonaisuutta.

Tutkimus on rajattu käsittelemään toimittajavalintaprosessia, eikä tekstissä näin ollen käsitellä juurikaan hankintaprosessia kokonaisuudessaan. Lisäksi esimerkit teoriassa pyritään liittämään vähittäiskaupan toimialaan, jotta empiria osuutta saadaan pohjustettua jo aiemmin. Toimialaan liittyvistä esimerkeistä osa on myös otettu tukkukauppaa käsittelevästä kirjallisuudesta niiden samankaltaisuuden vuoksi.

Toimittajien valintakriteerit ovat erittäin monimuotoisia ja toimialasta riippuvaisia, joten niiden käsittely tutkimuksen teoriassa on rajattu yleisellä tasolla tarkasteltaviksi. Kohdeyrityksen yhteydessä kriteerejä käydään läpi yksityiskohtaisemmin ja tutkitaan niiden osuutta hankintastrategian onnistumisessa. Tämä tutkimus on rajattu Suomea koskevaksi. Kohdeyrityksellä on kuitenkin kansainvälistä toimintaa ja siksi sen kansainvälisistä yhteistyökumppaneista on muutama maininta tekstissä.

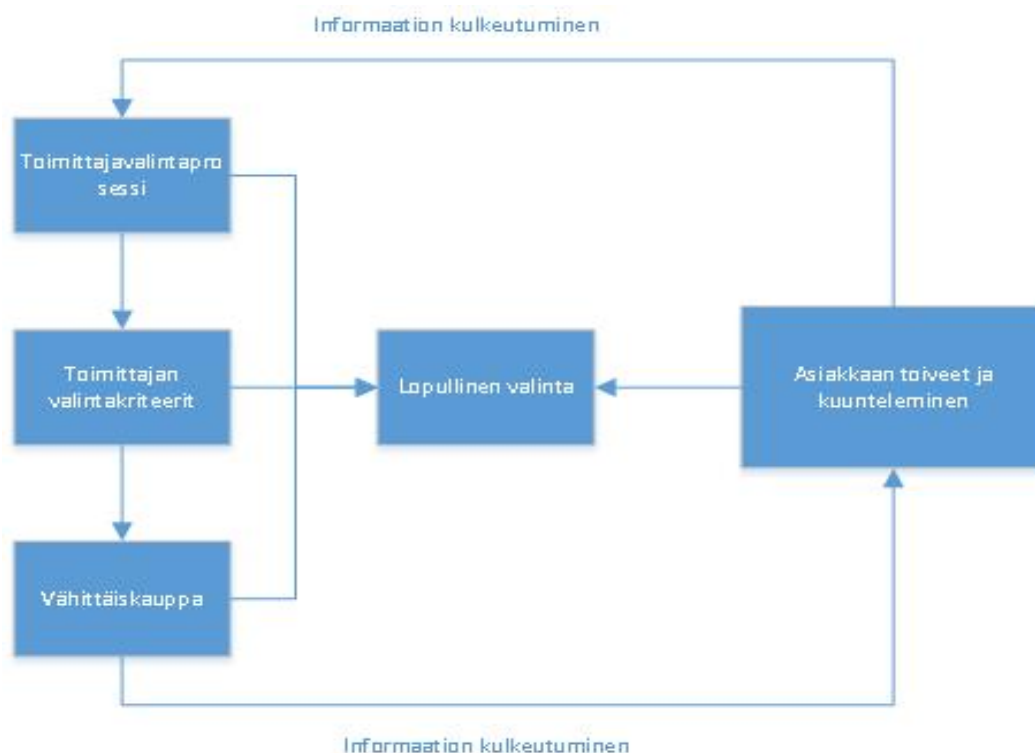
## **1.2 Tutkimusmenetelmä**

Tämä tutkielma on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä todenmukaisena (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161). Tutkimustyyppiä valikoitui laadullinen tutkimus, jotta tutkimukseen saataisiin mukaan kokemuksen tuomaa osaamista ja käytännössä toimivia ratkaisuja. Lisäksi laadullisen tutkimuksen valitsemisen perusteluna on saada vertailukelpoisia tuloksia esimerkiksi kirjallisuudessa esitetyn teorian kanssa.

Laadullinen tutkimus toteutettiin henkilöhaastatteluin, joiden pohjana toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidun haastattelun ominaispiirteisiin kuuluu, että haastattelun aihepiirit ja teema-alueet pysyvät samoina (Hirsjärvi, Hurme 2008 p.48). Haastattelussa on käytetty näiden piirteiden lisäksi samoja kysymyksiä molemmille haastateltaville, mutta vastaaminen pidettiin vapaamuotoisena. Haastateltavat pääsivät näin täydentämään toinen toisiaan, jolloin vastauksista saatiin hyvinkin kattavat.

Tutkimuksen empiriaosuus pohjautuu suoritettuihin haastatteluihin suhteessa aikaisemmin esitettyyn teoriaan ja kirjallisuuskatsaukseen. Tutkimuksen teoria on toteutettu aktiivisen tiedonkeruun avulla ja perehtymällä aiheeseen. Johtopäätöksissä kootaan tutkimuksen pääkohdat ja pohditaan tulevaisuuden näkymiä.

### 1.3 Teorettinen viitekehys



Kuva 1: Tutkielman teorettinen viitekehys

Koko tutkielma pohjautuu toimittajavalintaprosessiin sekä sen teoriaan. Teoria osuudessa käydäänkin läpi tarkasti toimittajavalintaprosessin eri vaiheet ja niiden vaikutukset toimittajavalintaan sekä hankintastrategian onnistumiseen. Lisäksi tutkimuksessa kiinnitetään huomiota toimittajavalintakriteerien luonteisiin ja selvitetään kohdeyrityksessä määritellyt valintakriteerit. Työn tavoitteena toimii itse valintavaiheen määräytyminen, mihin koko prosessi todellisuudessa tähtää. Lopullinen kiintopiste on kuitenkin siinä, kuinka asiakkaan toiveet vaikuttavat valintaan ja prosessin kulkuun ja miten informaatio välittyy asiakkaalta yritykselle.

Teoreettisesta viitekehuksesta nähdään seikat jotka osiltaan vaikuttavat lopullisen valinnan määräytymiseen. Kuvasta nähdään myös, että asiakkaan toiveet vaikuttavat koko prosessin ajan, alusta loppuun. Nämä viitekehyksessä esitetyt pääkohdat käydään teoriassa läpi yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin. Tarkoituksena on kertoa lukijalle mahdollisimman selkeästi toimittajavalinnan teoriaa ja siihen vaikuttavia osuuksia.

Empiriaosuudessa nämä teoriat yhdistetään kokonaisuudeksi vertaamalla niitä kohdeyrityksen käytäntöihin. Tällöin saadaan kattava kuva kohdeyrityksen toimittajavalinnasta, ja tietoa siitä, seurataanko yrityksessä kirjallisuudessa esiintyvää teoriaa ja esimerkkiä. Tutkimuksessa halutaan löytää myös yrityksen toiminnassa kehitettäviä seikkoja.

#### **1.4 Kirjallisuuskatsaus**

Tutkimusta varten kirjallisuutta on tutkittu runsaasti erilaisia kirjoja ja artikkeleja analysoimalla. Tutkimuksen rakentamisessa on käytetty myös tutkimuksen teko-opastavia teoksia. Toimittajavalintaprosessista löytyy runsaasti artikkeleja sekä aiemmin tehtyjä tutkimuksia, joita on hyödynnetty erityisesti tämän tutkielman teoriaosassa. Perinteistä kirjallisuutta käytettiin teoriapohjan luomiseen ja tutkimuksia sekä tieteellisiä artikkeleja teorian syventämiseen ja tarkentamiseen.

Toimittajavalintaprosessista on olemassa selvästi vähemmän kirjallisuutta, joka olisi keskittynyt ainoastaan itse prosessiin ja sen sisältöön. Toimittajavalinta on osa hankintaprosessia, joten suurin osa kirjallisuudesta käsitteleekin juuri hankintaprosessia hieman suurempana kokonaisuutena. Erityisesti Weelen, *Purchasing & supply chain management; analysis, strategy, planning and practise* (2014), Cousins:in, Lamming:in ja Lawson:in, & Squire:n, *Strategic supply management: principles, theories and practice* (2008) sekä Ilorannan ja Pajunen-Muhosen, *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan* (2008) olivat hyödyllisiä ja merkittäviä teoriapohjan luomiselle. Teokset käsittelevät hankintaprosessia ja toimittajavalintaa yleisellä tasolla.

De Boerin, Labron sekä Molacchin A review of methods supporting supplier selection (2001), -artikkeli käsittelee monipuolisesti eri seikkoja, joilla on merkitystä toimittajavalintaa tehdessä. Yleisesti ottaen toimittajavalinnasta tehdyt tutkimukset käsittelevät erityisesti erilaisten työkalujen, kuten AHP käyttöä sekä hyödyllisyyttä, eivät niinkään itse prosessin toteuttamista.

Teoriakirjallisuuteen ja artikkeleihin perehtyessä löytyi myös pieni tutkimusaukko tälle kandidaatintutkielmalle. Koska haastattelun kohdeyritys toimii vähittäiskaupan toimialalla, on asiakkaiden toiveiden huomioonottaminen avainasemassa liiketoiminnan onnistumiselle. Niinpä tutkimuksen kohteeksi valikoitui asiakkaan kuuntelemisen vaikutukset toimittajavalinnassa. Tästä aiheesta ei ole juurikaan tehty aiempia tutkimuksia tai tieteellisiä tekstejä, joten tutkielman apuna tuli käyttää myöskin tukkukauppaa koskevaa informaatiota sekä hakusanojen laajentamista myös enemmän markkinointia käsittelevään kirjallisuuteen. Tästä erimerkkinä käytetty hakusana ”The voice of customer”.

## 1.5 Määritelmät ja käsitteet

Tässä kappaleessa on määritelty muutamia tärkeitä käsitteitä, joita ei itse tekstissä enää selvitetä kovinkaan perinpohjaisesti. Muut käsitteet jotka kaipaavat lisäselvitystä, on määritelty ja pyritty selittämään tekstin yhteydessä. Tavoitteena on, että tekstissä esiintyvät määrittelyä kaipaavat käsitteet on esitetty niin, että myös aiheesta tietämätön lukija pystyisi ymmärtämään koko tekstin.

**Hankintastrategia:** Hankintatoimen onnistumisen kannalta on tärkeää luoda erillinen ja oma toimintamalli. Tämän mallin tulee sisältää hankintatoimen tavoitteet sekä tavat joilla tavoitteisiin pyritään. Hankintastrategian tulee kytkeytyä koko yrityksen strategiaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008. p. 219)

**Hankintaprosessi:** Hankintaprosessi kuvataan perinteisesti kuusivaiheisena. Siinä esiintyvät vaiheet ovat: Tarpeen määrittely, tarjouspyyntöjen tekeminen, toimittajan valinta, tilaaminen, toimitusvalvonta sekä laskun maksaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, p. 62)



**Toimittajavalinta:** Toimittajavalinta sisältää kaikki ne toiminnot joiden avulla pyritään valitsemaan parhaat mahdolliset toimittajat (Weele cop. 2014. p. 429).

**Vähittäiskauppa:** Vähittäiskauppaan kuuluu kolme toimialaryhmää; päivittäis- ja tavaratalokaupat, erikoiskauppa sekä autoalan vähittäiskauppa. Vähittäiskauppa on kuluttajia palveleva kauppa, jonka kuluttajat kohtaavat myymälöinä eli toimipaikkoina. (Santasalo & Koskela, 2015, p.10)

**Asiakas:** Asiakas on yksilö tai yhteisö joka vastaanottaa tai hankkii tuotteen tai palvelun organisaatiolta. Asiakassuhteen ylläpitäminen ja kahdensuuntainen kommunikaatio on tärkeää toiminnan kannalta. (Riley, 2012) Tässä tutkimuksessa asiakkaalla tarkoitetaan kuluttajaa vähittäiskaupan asiakkaana.

**PL (private label) -tuote:** Nämä ovat kaupan omia tuotemerkkejä, joilla pyritään tarjoamaan laadukkaita vaihtoehtoisia tuotteita hyvällä hinta-laatusuhteella. PL-tuotteiden avulla yritykset hankkivat myös kilpailuetua ja muista erottautumista. (Päivittäistavarakauppa PTY, 2015)

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on laadittu pääasiassa vähittäiskaupan näkökulmasta. Joitakin argumentteja on kuitenkin pyritty täsmentämään ottamalla kantaa myös toimittajan perspektiiviä hyödyntäen. Tutkimuksessa perehdytään erityisesti ostavan yrityksen toimintatapoihin.

Tutkimus on jaettu neljään osioon pääotsikoiden avulla. Johdantokappaleessa käydään läpi tutkimuksen aihetta sekä taustaa aiheen takana. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen pääongelmat ja –tutkimuskysymykset, joita työ pyrkii selvittämään. Tähän kuuluu myös käytettyjen tutkimusmenetelmien selventäminen sekä työn teoreettisen viitekehyksen esittäminen. Johdantokappaleen päätteeksi tulee vielä kirjallisuuskatsaus aiemmista aihetta käsittelevistä tutkimuksista ja teksteistä, sekä muutamien tärkeiden määritelmien käsitteleminen.

Toisessa kappaleessa käsitellään toimittajavalintaprosessia sekä sen vaiheita ja sisältöä. Lisäksi siinä pyritään tuomaan esille vähittäiskaupan tilannetta ja käytäntöjä sekä asiakkaan tärkeyttä toimittajavalintaprosessissa.

Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan toimittajavalintaa ja asiakkaan tarpeiden huomioimista vähittäiskaupan toimialalla. Kappale on puhtaasti empiirinen, perustuen henkilöhaastatteluiden vastausten selvittämiseen sekä analysoimiseen. Empiriaosuuden tarkoituksena on siirtää läpikäyty teoria käytäntöön ja näin selkeyttää kuvaa prosessin käyttömahdollisuuksista. Viimeisessä, eli neljännessä kappaleessa tehdään johtopäätökset ja yhteenvedot sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi viimeisessä kappaleessa pohditaan toimittajavalinnan sekä esimerkkiyrityksen tulevaisuuden suuntia sekä näkymiä. Tutkielman lopussa on vielä erillinen lähdeluettelo sekä liitteenä käytetty haastattelulomake kysymyksineen.

## **2. Toimittajavalintaprosessi**

Tässä kappaleessa perehdytään toimittajavalinnasta kertovaan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Kappaleessa kuvataan toimittajavalintaprosessin vaiheet ja se, miten asiakkaan tarpeiden kuunteleminen ja huomioiminen näkyy itse valinnassa. Selvitettävänä on myös, missä prosessin vaiheessa asiakkaan kuuntelemista tulisi toteuttaa.

Toimittajavalintaan kuuluvat kaikki toiminnot, joiden avulla pyritään valitsemaan parhaat mahdolliset toimittajat. Toimittajavalinta tulee hankintaprosessissa heti hankintatarpeen määrittämisen tai tarjouspyyntöjen jälkeisenä vaiheena, joten se vaikuttaa oleellisesti koko loppuprosessin onnistumiseen. Yleisesti ottaen toimittajavalintaan kuuluu pätevien toimittajien löytäminen, toimittajien esivalinta sekä valintaehdotuksen esittäminen. (Weele cop. 2014. p.28-29) Toimittajavalinnasta ja oikean toimittajan löytämisestä onkin muodostunut tärkeämpi seikka kuin koskaan ennen (Cousins, Lamming, Lawson & Squire, 2008. p.73). Athawale, Mukherjee & Chakraborty, (2009, p.42) toteavatkin tutkimuksessaan, että toimittajan valitseminen on yksi tärkeimmistä seikoista mille tahansa yritykselle ansaita voittoa sekä saavuttaa menestyksenkäs toimitusketju.

Toimittajavalintaprosessin tavoitteena voidaan pitää ostajan riskin alentamista ja kokonaisarvon maksimointia. Se sisältää useiden seikkojen huomioon ottamista, kuten valintaa kotimaisten ja ulkomaisten toimittajien välillä. (Kannan & Hoq, 2007, p. 3831) Patil (2014, p.616) toteaa tekstissään, että oikeaan toimittajaan päätyminen on ratkaisevassa asemassa kustannusten alentamisessa koko toimitusketjussa. Niinpä koko toimitusketjun onnistuminen on erittäin riippuvainen juuri onnistuneesta toimittajavalinnasta (Patil, 2014, p. 616). Toimittajavalintaprosesseja on esitetty usean muotoisina, mutta sisällöltään ne kaikki noudattavat lähestulkoon samaa kaavaa ja edellyttävät samoja toimia.

Valintaprosessin tulisi sisältää niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisiakin faktoreita, jotta ostajalla olisi tarpeellinen määrä informaatiota parhaan toimittajan valitsemiseksi (Chan 2003. p. 3549). Jatkuvasti muuttuvat asiakastarpeet ja preferenssit edellyttävät yhä laajempaa ja nopeampaa toimittajavalintaa (de Boer, Labro & Morlacchi, 2001, p. 75). Toimittajavalintaprosessin vaiheita ovat Cousins et al. (2008, p.61) mielestä toimittajan ennakoarviointi ja esivalinta, valintakriteereistä sopiminen, relevantin informaation saavuttaminen sekä lopullisen valinnan tekeminen. De Boer et al. (2001, p. 77) mukaan prosessin kulku tulee aloittaa tarpeen määrittämisestä, jolloin tiedetään tarkkaan mitä toimittajan valitsemisella halutaan saavuttaa. Valintaprosessi voidaan esittää vielä yksityiskohtaisemmin, jolloin vaiheita esitetään enemmän. Nämä vaiheet voivat esimerkiksi olla: tunnista toimittajavalinnan tarve, määrittele vaatimukset, päättää strategiasta, karsi toimittajat kapeampaan valintaryhmään, suorita toimittajan arviointia sekä valitse lopullinen toimittaja ja neuvottele sopimus (Cousins et al. 2008, p 61, De Boer et al. 2001, p. 77). Prosessin vaiheiden mukana erityisesti vähittäiskaupassa kulkee asiakkaiden kuunteleminen. Tutkimuksessa edetään näitä esitettyjä vaiheita yhdistelemällä. Kuvassa 2 esitetään läpikäytävä toimittajavalintaprosessi.



Kuva 2: Toimittajavalintaprosessi, mukailten Cousins et al. 2008, p. 61, De Boer et al, 2001, p.77

## 2.1 Tarpeen tunnistaminen ja Esivalinta

Kaikki prosessit alkavat tarpeen tunnistamisella. Kun yrityksissä havaitaan jokin puute tai tarve, joka kohdistuu uuteen tai vanhaan hankintaan ja sitä kautta toimittajaan, tulee prosessi aloittaa. Asiakkailla on oma osuutensa tarpeen tunnistamisvaiheessa. Usein yrityksissä aloitetaan uuden, miksei vanhankin tuotteen hankinta, kun asiakaskunnalta kuullaan, mitä toivotaan hankittavan. Asiakkaan kuuntelemiseen osana toimittajavalintaprosessia perehdytään vielä tarkasti erikseen vähittäiskaupan yhteydessä. Toimittajien esivalinta on toimittajavalintaprosessin ensimmäinen vaihe heti tarpeen tunnistamisen jälkeen.

Esivalinnan tavoitteena on tunnistaa toimittajia, jotka täyttävät tuote- ja prosessistandardien edellytykset. Tärkeä toimittajan ominaisuus on myös kyvykkyys ostajan tukemiseen pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Cousins et al. 2008, p. 60-62) De Boer et al (2001, p.80) ovat määritelleet esivalinnan prosessiksi, jonka tarkoituksena on vähentää toimittajien määrää pienemmäksi, hyväksytyksi joukoksi. Esivalinnan tarkoitus on siis auttaa karsimaan tehottomat ehdokkaat ja vähentää ehdolla olevien toimittajien määrää pieneksi tehokkaaksi osajoukoksi (Sen, Sen, & Basligil, 2010, p.1604). Ensimmäisiin vaiheisiin kuuluu päätöksenteko siitä, mitä halutaan ostaa, käytetäänkö useampaa vai harvempaa eri toimittajaa sekä käytetäänkö tilauksessa vanhaa toimittajaa vai joudutaanko tilalle etsimään korvaava toimittaja (De Boer et al., 2001, p.79).

## 2.2 Kriteereistä sopiminen

Valintaprosessi etenee esivalinnan jälkeen kriteereistä sopimiseen. Tässä vaiheessa on tärkeä tunnistaa oleelliset ja asianmukaiset kriteerit, jotka ovat ominaisia hankittavan tuotteen kannalta. Tähän kuuluvat tärkeänä osana myös mittaukselliset kriteerit. Jos mittauskriteereihin on paneuduttu kunnolla ja ne on huomioitu huolella voidaan niiden avulla tuottaa lisäarvoa ostajalle. Esimerkkinä mittauskriteereistä voidaan todeta nykyisin melko yleinen ilmiö, huomion kiinnittäminen kokonaiskustannusajatteluun eikä enää ainoastaan hintaan. (Cousins et al. 2008, p. 62-63) Yritykset saavat myös asiakkaiden suunnalta varmasti informaatiota siitä, minkälaisia tuotteita ja palveluita toivotaan. Näitä toiveita voidaan hyödyntää ja muodostaa lisäkriteereitä, joiden avulla pyritään lisäämään myöskin asiakastyytyvyyttä.

Yleisesti ottaen yrityksen yhteinen punainen lanka määritellyille kriteereille tulee strategiasta. Hankintojen taloudellisten merkitystenkin perusteella tulisi toimittajamarkkinoiden suunnittelu sisällyttää liiketoimintastrategioihin. Kun sitten toimittajamarkkinoita, hankintoja ja niiden systemaattista sekä järjestelmällistä pohtimista tehdään säännöllisesti strategiatyön yhteydessä, saadaan varmempi ja oikeanlainen ote esitettyjen tavoitteiden toteuttamiseen. Tosiasiassa yhteistä ja yleispätevää hankintastrategiamallia on kuitenkin hankala laatia jos organisaatiossa hankitaan hyvin erilaisia tavaroita ja palveluja erilaisilta toimittajilta. Strategiasta suuntaviivojen hakeminen tässä tilanteessa kriteerien määrittelyn kannalta merkitsee, että ymmärretään tuotteiden eroavaisuudet ja vaikutukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi, jotta nimenomaan strategiassa määritellyt tavoitteet saavutettaisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, p. 116-117)

De Boer et al.(2001, p. 79) toteavat, että kriteerien muodostamisessa tulisi sopia ainakin seuraavista seikoista; otetaanko huomioon enemmän vai vähemmän kriteerejä, mitä näiden kriteerien tulisi olla sekä onko kaikkien mahdollisten toimittajien tarkastaminen ja kriteerien läpikäynti välttämätöntä. Pääasialahan on, että toimialasta riippumatta ostajalle toimitetaan tuotteet oikeanlaatuisina, sovitun tilauksen kokoisena, oikeaan aikaan sekä hintaan (Athawale et al, 2009, p. 41). Kriteerien yhdenmukainen määrittely auttaa siis varmistamaan, ettei toimitukseen liittyviä virheitä pääse tapahtumaan.

Edellisten tutkimusten perusteella on saatu selville, että vaikkakin kustannukset, laatu ja toimitus ovat selkeästi tärkeimmät ja yleisimmät kriteerit toimittajavalinnassa, lopullinen päätös parhaasta toimittajasta perustuu usein toimitettavan komponentin materiaaliin sekä organisatoriseen ympäristöön hankinnan aikana. Tyypillinen toimittajavalintaongelma rakentuu usein monista vaihtoehtoisista toimittajista sekä kriteereistä. Lopullista valintaa tehdessä olisikin kannattavaa turvautua erillisen tilanteeseen kehitellyn metodin, kuten AHP käyttöön. Tällöin saadaan varmistus siitä, että valittu toimittaja todellakin sopii parhaiten kyseisessä tilanteessa. (Athawale et al, 2009., p. 43) AHP esitellään lyhyesti tekstissä myöhemmin.

Tämä vaihe on kriittinen yrityksissä määriteltyjen valintakriteerien kannalta ja ne tulisi ottaa huomioon yhdessä mittauksellisten kriteerien kanssa. Yritysten määrittelemät kriteerit voivat erota huomattavasti toisistaan toimialasta riippuen. Seuraavassa esitelläänkin yleisimpiä kriteerejä toimittajavalinnan kannalta.

### **2.2.1 Kustannustekijät**

Kustannustekijöihin sisältyvät yksikön hinta, hinnoitteluehdot ja valuuttakurssien muutokset, verot sekä tullimaksut (Cousins et al. 2008, p. 63). Kustannukset ja hinta on aina nähty tärkeänä tekijänä ja useat eri tutkijat ja tieteellisten tekstien laatijat ovat maininneet hinnan yhtenä avainkriteerinä (Patil, 2014, p.617). Patilin (2014) tekstistä käy myöskin ilmi, että hinta on ollut aiemmin lähinnä ainoa seikka, jonka perusteella toimittajia on valittu. Tämä on kuitenkin selkeästi muuttumaan päin ja yrityksissä arvostetaan laajemmin toimittajien muita ominaisuuksia, kuten laatua sekä kokonaiskustannuksia.

### **2.2.2 Laatutekijät**

Laatu on usein tärkeimpiä seikkoja toimittajavalinnan yhteydessä (Cousins et al. 2008, p.64). Weber, Current & Benton (1991) määrittelevätkin laadun yleisesti kaikista korkeimmalle korokkeelle kriteerien tärkeysjärjestyksessä. Myös Dickson (1996), O'Brien (1998) sekä Pi & Low (2006) mainitsevat laadun yhtenä merkittävimpänä kriteerinä toimittajan valinnalle.

Laatutekijöillä viitataan yleisesti hankittavan tuotteen laatuun (Kannan & Haq, 2007, p.3831). Weelen (2014, 33) mukaan laatuvaatimukset liittyvät tuotteen toimitukseen

ja siihen säädettyihin laatumääräyksiin sekä tuotteen teknisten ominaisuuksien määrittämiseen. Nykyään laatu on siis yksi tärkeimpiä tekijöitä tuotteita hankittaessa. Weele (2014, p.227) kertoo, että useat erityisesti Euroopan maat ovat tutustuneet supplier quality assurance (SQA) ohjelmiin. SQA sisällyttää ja johdattaa kaikki aktiviteetit niin, ettei toimittajasuhteessa esiintyisi huonoa laatua, vaan yritykset voisivat tämän ohjelman avulla nimenomaan parantaa tuotteidensa laatua (Weele, 2014, p.227). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan perehdytä Supplier quality assurance –ohjelmiin sen enempää.

### **2.2.3 Toimitusaika ja joustavuus**

Toimittajien lupaama toimitusaika ja aikataulussa pysyminen ovat tärkeitä ominaisuuksia yhteistyössä ostajan ja toimittajan välillä. Ostajat pyrkivät valitsemaan toimittajia joiden toimitusajat vaihtelevat mahdollisimman vähän. Liiketoiminnan varmuuden ja luotettavuuden pysyminen korkealla tasolla on elintärkeää. Lisäksi toimittajan sijainti, läpimenoaika sekä toimituskustannukset ovat tärkeässä osassa toimittajan valintaa suoritettaessa. (Cousins et al. 2008, p.65) Weele (2014, p.33) määrittelee toimitusta koskevat kriteerit käsittelemään toimituserän sovitun koon, toimituksen paikan ja ajan sekä fyysisten ominaisuuksien kunnioittamista ja toteuttamista.

Toimittajan joustavuudella tarkoitetaan kyvykkyyttä mukautua ostajatahon puolelta tapahtuviin muutoksiin ilman merkittäviä hankaluuksia tai kustannuksia. Joustavuus voi liittyä esimerkiksi tilauskokojen muutoksiin tai tilausten ja tuotteiden eri variaatioihin. (Cousins et al. 2008, p.66) Pääasia on kyetä myös kompromisseihin tilanteen vaatiessa sitä.

### **2.2.4 Muut tekijät**

Ekologisuuden ja eettisyyden korostaminen on nykyisin tärkeää useimmissa yrityksissä. Tämä koskee niin ostajia kuin toimittajia. Tähän liittyy muun muassa huomion kiinnittäminen koko tuotteen elinkaareen. (Cousins et al. 2008, p.66)

Weele (2014, p.33) sisällyttää toimittajan kriteereihin vielä huoltomahdollisuudet, lailliset seikat sekä tavoitebudjetin. Tuotteen huoltomahdollisuuksiin kuuluu toimittajien tarjoamat huoltopalvelut. Lailliset kriteerit liittyvät tuotteen täyttämiin terveys-, turvallisuus- sekä ympäristölainsäädäntöihin. Tavoitebudjetilla tarkoitetaan

rahoituksellisten rajojen ja ominaisuuksien määrittämistä mahdollisen tulevan toimittajan näkökulmasta. (Weele, 2014, p. 33) Taulukossa 1 on esitetty yhteenvetona tärkeimpiä kriteerejä ja niihin kuuluvia ominaisuuksia.

Kustannukset	Laatutekijät	Toimitus	Joustavuus	Muut tekijät
Yksikön hinta	Laatusertifikaatit	Aikataulussa pysyminen	Toimittajan joustavuus	Finanssiriski
Hinnoitteluehdot	Laatupiirit	Läpimenoaika		Eettisyys, ympäristöystävällisyys
Valuuttakurssit, verot ja tullit	Jatkuva parantaminen	Toimitustiheys		Maine
		Min./Max.		Innovatiivisuus
		Toimitusmäärät		
		Toimitusmaksut		
		Sijainti		

Taulukko 1: Toimittajavalinta- ja mittauskriteerit. Mukailten Cousins et al. 2008, p. 63

### 2.3 Informaation keruu ja kapeamman valintaryhmän muodostaminen

Seuraavassa toimittajavalintaprosessin vaiheessa tarkoituksena on saavuttaa päivitettyä sekä täsmällistä informaatiota vertailemalla eri toimittajia. Tiedon vertailukelpoisuus on tärkeä ominaisuus, jotta esimerkiksi toimittajien laatua voidaan verrata toisiinsa. Informaationkeruuvaiheessa pyritään saamaan tietoa toimittajilta itseltään ja mittaamaan heidän suorituksiaan. Ostajat voivat myös tehdä yritysvierailuja toimittajien luokse voidakseen nähdä heidän työskentelytapojaan käytännössä. (Cousins et al. 2008, 68)

Informaationkeruun yhteydessä voidaan luonnollisesti karsia toimittajia pienemmäksi valintajoukoksi. Toimittajista kerättyjen tietojen perusteella yrityksissä osataan paremmin päätyä omia tarpeita parhaiten vastaaviin toimittajiin. Pienemmästä joukosta on helpompi tehdä havaintoja ja arviointia miettien prosessin seuraavia vaiheita. Tämän vaiheen jälkeen toimittajia tulisi siis olla mahdollisimman vähän jäljellä ja tarkastelun kohteena vain parhaat vaihtoehdot. Kuluttajat ovat usein hyvinkin tietoisia siitä, mitä brändejä ja merkkejä halutaan. Tiettyjen hankintojen



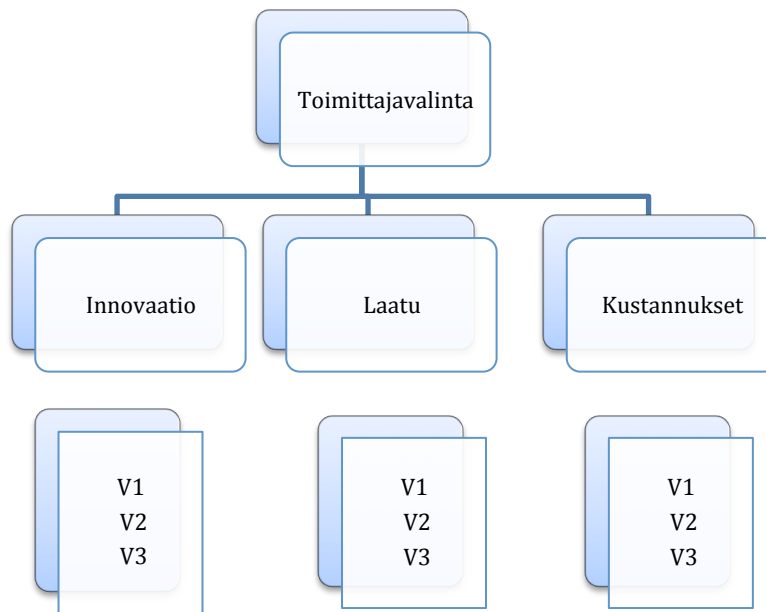
tilanteessa toimittajat voidaan karsia myös tunnettavuuden ja suosion perusteella noudattaen asiakkaiden toiveita.

## **2.4 Toimittajien arviointi**

Toimittajan arviointi tulee tehdä ennen lopullista valintaa, jolloin otetaan huomioon kaikki merkittävät tekijät vaihtoehtoisista toimittajista. Tässä vaiheessa tulisi myös arvioida toimittajien toimintatapoja. Toimittajien arviointi tehdään yleisesti ottaen vertaamalla heidän toimintatapojaan aiemmin määriteltyihin kriteereihin ja kiinnittäen huomiota siihen, kuinka hyvin toimittajat täyttävät tai suorittavat nämä vaatimukset (Agarwal & Vijayvargy, 2013, p. 20).

Yksikään organisaatio ei halua tehdä yhteistyötä toimittajan kanssa, joka on aikaisemmin tarjonnut huonoa palvelua. Yleisesti ottaen toimittajatkin kuitenkin haluavat muodostaa vankan suhteen ostajan kanssa ja tarjota näin ollen parasta mahdollista palvelua. Kuitenkin toimittajan toiminnan arviointi ja tarkkailu on paikallaan ennen sopimuksen solmimista. Arvioinnin voi suorittaa muun muassa toimintaraportoinnilla tai kohdeyrityksessä vieraillemalla. (McGuinness & Bauld, 2005, p. 28) Yleisimpiä tapoja toimittajan arvioinnissa ovat kriteerien analysointiin kehitellyt työkalut, joita kutsutaan ”multi-criteria decision making”- malleiksi (Cousins et al. p. 69) Useissa tutkimuksissa toimittajien arvioinnissa ja päätöksenteossa mainitaan erityisesti AHP työkalun hyödyllisyys, niinpä se on esitelty lyhyesti seuraavassa.

Analytic Hierarchy Process on laajasti käytetty päätöksenteon työkalu. Sen päätunna on ehdottomasti sen helppous useiden eri kriteerien ja ominaisuuksien arvioinnissa. (Sen et al. 2010, p. 1608) AHP on hyvä työkalu toimittajavalintaprosessin systemaattiseen ja määrälliseen käsittelyyn (Chan 2003. p. 3551). Cousins et. al (2008, p. 69) kiteyttävät, että mallin avulla voidaan siis helposti selvittää vaihtoehdot, jotka kohtaavat määritellyt ja vaaditut kriteerit. AHP (Saaty, 1980, p.1983) on pisteyttämisjärjestelmä joka luotiin alunperin visualisoimaan ongelmia päätöksenteossa johon liittyy useampia kriteeritekijöitä. Kuvassa 3 on havainnollistettu AHP prosessin ajatusta.



Kuva 3: Analytic Hierarchy Process, Mukailleen Cousins et al. 2008, 69

Ylimpänä kuvassa 3 on esitetty prosessin lopullinen valinta. Sen alle on sijoitettuna kriteerit jotka päätöksen kohteena, eli toimittajan tulisi täyttää. Esimerkissä on käytetty innovaatiota yhtenä kriteerinä, mutta se voisi yhtä hyvin olla esimerkiksi toimitusvarmuus. Kriteerit riippuvat siitä, mihin yrityksissä on päätetty kiinnittää huomiota. Alimmissa laatikoissa on esitetty eri vaihtoehdot valittavista toimittajista kullekin kriteerille.

AHP mallin voi nähdä kolmivaiheisena. Aluksi kriteerit tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen painokertoimien avulla. Toiseen vaiheeseen kuuluu painoarvojen laskeminen kriteereille, jonka jälkeen päästään toimittajien arvioinnin kautta valintaan. (Cousins et al., 2008, 70)

## 2.5 Lopullinen valinta

Lopullisen valinnan ja päätöksenteon avuksi on kehitelty useita eri malleja ja työkaluja (Cousins et al., 2008, 68-69). Lopullisen valinnan tekemiseen kuuluu muun muassa hintatarjousten analysoiminen sekä tilauksen kohdentaminen (de Boer et al.

2001, p. 79). Valinnan päätteeksi tulisi vielä neuvotella valitun toimittajan kanssa tehtävästä sopimuksesta.

Monissa tilanteissa ostajan ja toimittajan välille syntyy yhteistyösuhde keskinäisen riippuvuuden ja luottamuksen siivittämänä (Ganesan 1994). Pitkän yhteistyösuhteen saavuttamiseksi, osapuolten tulisi suorittaa jatkuvaa toistensa arviointia, jotta voidaan varmistua suhteen toimivuudesta (Rezaei 2015). Jos yrityksellä on toimivia toimittajasuhteita, ei uusien toimittajien etsimiselle ole välttämättä tarvetta. Tällöin myöskään valintaprosessia ei tarvitse noudattaa alusta loppuun, vaan tarpeen tunnistamisesta voidaan loogisesti siirtyä suoraan valintavaiheeseen.

### **2.5.1 Sähköinen huutokauppa**

Sähköinen huutokauppa, toiselta nimeltään käänteinen huutokauppa, on työkalu lopullisen päätöksenteon avuksi. Huutokauppaa käydään internetin välityksellä reaaliaikaisesti ostajan ja toimittajaehdokkaiden kesken. Sähköinen huutokauppa on samankaltainen kuin normaali huutokauppa, paitsi se toteutetaan käänteisesti niin, että toimittajat kilpailevat alentamalla hintatarjouksiaan. Huutokauppaan kutsutaan mukaan ennalta arvioidut ja valikoidut toimittajat, jotka täyttävät yrityksen määrittelemät ehdot. Huutokaupan kesto on usein tunnin pituinen, jonka aikana toimittajilla on mahdollisuus tehdä tarjouksiaan. Huutokaupan lopputuloksena järjestävä yritys voi valita alhaisimman ja parhaan tarjouksen tehneen toimittajan yhteistyösuhteeseen. (Cousins et al, 2008, p. 255, Beall et al, 2003, p. 7)

Sähköisen huutokaupan käyttö lisää yrityksen kilpailukykyä sekä tehokkuutta. Myös toimittaja hyötyy huutokaupasta saamalla vähintäänkin arvokasta informaatiota omasta kilpailukyvystään. Tätä menetelmää käyttämällä, on myös todistetusti saavutettu huomattavia kustannussäästöjä. Käänteisten huutokauppojen järjestäminen mahdollistaa useamman toimijan osanottamista, sillä huutokauppa tapahtuu internetin välityksellä. Käänteinen huutokauppa on siis hyödyksi erityisesti, jos yritys tekee yhteistyötä kansainvälisesti. (Beall et al, 2003, p. 24, 29)

### **2.5.2 Neuvottelut**

Lopullisen valinnan jälkeen tulee neuvotella valitun toimittajan kanssa muodostettavan sopimuksen laadusta ja sisällöstä. Toimittajavalinnan yhteydessä pidettävät neuvottelut sisältävät esimerkiksi hinnasta, laadusta, toimitusajasta sekä

palvelusta sovittavia yksityiskohtia (Yu & Wong, 2014, p. 223). Yrityksillä on usein erikseen sovitut neuvottelutaktiikat, mutta yleinen tavoite neuvotteluiden päätteeksi olisi saavuttaa molemmille osapuolille hyödyllinen sopimus (win-win) (Thomas, Thomas, Manrodt & Rutner, 2013, p. 97).

Neuvottelut ovat tärkeässä osassa myös toimittajasuhteen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Molempien osapuolten tehdessä kompromisseja, päästään molempia tyydyttäviin ratkaisuihin. Informaation jakaminen neuvottelun osapuolille on myös tärkeää. Avoin tiedon jakaminen edesauttaa myös luottamuksen rakentamista. Tällöin osapuolten välille syntyy usein vastavuoroinen riippuvuus. (Thomas et al, 2013)

Esimerkiksi tukkukaupan toimittajavalintaneuvotteluissa yleisenä päätavoitteena on hinnasta sopiminen. Neuvottelut päättyvät menestyksekkäästi erityisesti silloin, kun kiinnitetään huomiota kustannustehokkuuteen. Neuvottelujen lopullinen tarkoitus on kuitenkin osapuolten kumppanuussuhteen muodostaminen määritellyillä markkinoilla, jolloin suhde jatkuisi mahdollisimman kauan. (Das & Tyagi, 1999, p. 980-981) Tukkukauppa on toimialaltaan hyvin samankaltainen kuin vähittäiskauppa, joten seuraavissa kappaleissa esitetään myös esimerkkejä sekä käytäntöjä tukkukaupan toimialalta.

## **2.6 Toimittajavalinta vähittäiskaupassa**

Vähittäiskaupassa, kuten muillakin toimialoilla pyritään muodostamaan pitkäaikaisia suhteita toimijoiden välille. Tiiviin yhteistyön ylläpitämisellä halutaan varmistaa, että tuotteet ja palvelut tavoittavat asiakkaat mahdollisimman tehokkaasti. (Rämö, 2006, p. 162) Erityisesti suomalaiselle päivittäistavarakaupalle onkin tyypillistä hankinnan ja logistiikan vahva keskittyminen (Santasalo & Koskela, 2015, p.67).

Vähittäiskaupassa hankittavat tuotteet hankitaan siinä muodossa, kuin ne välitetään loppuasiakkaalle (Weele, 2008, p.427) Weelen (2008, p.395) mukaan vähittäiskaupoissa käytetään jo melko edistyneitä hankintaketjun konsepteja ja tekniikoita. Vähittäiskaupan hankintoihin ja toimittajavalintaan vaikuttavat erityisesti

kokonaiskustannukset aina valmistajalta loppuasiakkaalle, sillä hankittavien tuotteiden marginaalit ovat usein melko pieniä (Rämö, 2006, p.162).

Esimerkiksi päivittäistavarakaupoissa on kehitetty oma yhteistyön malli: Efficient Consumer Response (ECR). ECR:n tavoitteena on kuluttajalähtöisen tarjontaketjun hallitseminen, ja se pohjautuu erityisesti kaupan ja tavarantoimittajien jatkuvaan, säännölliseen yhteistyöhön, avoimeen informaation välitykseen sekä yhteisen toiminnan suunnitteluun. Tämän järjestelmän avulla pyritään automatisoimaan tilausten tekemistä sekä tarjontaketjun kulkua. (Rämö, 2006, p.162) Tämä tarkoittaa siis myöskin sitä, että vähittäis- ja päivätavarakaupoissa on yleistä, että tilaukset hankitaan vanhoilta toimittajilta erilaisten järjestelmien kautta. Käytössä olevat järjestelmät tarjoavat muutenkin runsaasti informaatiota, jota kannattaa ehdottomasti hyödyntää toimittajavalintaa tehdessä. Tietysti tulee tilanteita, kun uusiakin toimittajia tarvitaan, mutta tämä esimerkki kuvaa vähittäiskaupan normaalia päivittäistä toimintaa.

Sopivimman toimittajan valitseminen ja löytäminen vähittäiskaupassa voi olla haastavaa, sillä Weelen (2008, p.400) tekstissä todetaan, että potentiaalisten toimittajien määrä on useimmiten hyvin rajallinen. Toimittajan valinta voi tapahtua kahta kautta. Monesti toimittajat ja valmistajat esittelevät uusia tuotteitaan ostajille, jolloin hankkivan organisaation on pohdittava, onko uudelle tuotteelle tarvetta. Jos taas ostajalla on jokin idea uudesta tuotteesta, on tämän ruvettava etsimään siihen sopivaa toimittajaa sekä valmistajaa. (Weele, 2008, p. 400)

## **2.7 Asiakkaan kuunteleminen osana prosessia ja informaation kulkeutuminen**

Asiakkaan kuunteleminen ja tarpeiden huomioiminen on otettava mukaan toimittajavalintaprosessiin heti alkuvaiheesta lähtien. Vähittäismyynnin toimialalla on elintärkeää toteuttaa asiakkaan toiveita. Niinpä asiakkaan rooli tulisi olla selvä heti tarpeentunnistamisesta lähtien. Uuden toimittajan ja tuotteen tarve varmasti kuullaankin usein asiakkaiden suusta.

Tässä alakappaleessa pohditaan erityisesti sitä, kuinka vähittäiskaupassa päädytään hankittuihin valikoimiin ja sitä kautta tiettyjen toimittajien valintaan. Informaation välittyminen on tietysti tärkeää koko yrityksen liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Tarkoitus olisi tutkia myöskin, kuinka asiakkaan toiveet kantautuvat erityisesti hankintaosastolle ja sitä kautta vähittäiskauppojen hyllyille.

Erimuotoiset CRM järjestelmät ovat yleistyneet yrityksissä asiakkaankin roolin merkityksen kasvamisen myötä. Asiakkuuden hallinta eli CRM (Customer Relationship Management) sisältää strategiat ja järjestelmät yrityksen asiakassuhteiden rakentamiselle. Asiakkuuksien hallinnan tavoitteena on parantaa kannattavuutta, tuoda lisätuottoja, lisäkauppaa sekä kasvattaa ennen kaikkea asiakastyytyvyyttä. (Crementum, 2015) CRM järjestelmästä saadaan myös vähittäiskaupalle arvokasta informaatiota valikoimien kehittämiseen ja asiakkaan toiveiden täyttämiseen. CRM:n, yritysten omien tietokantojen ja kassajärjestelmien kautta saadaan elintärkeää tietoa yrityksen toimittajavalintaa ja koko hankintatoimea ajatellen.

Vähittäiskaupan liiketoiminnan kannalta on elintärkeää tarjota asiakkaiden toiveita mukaileva valikoima, ja pysyä jatkuvasti muuttuvien trendien mukana. Vähittäiskaupan tulisi hankkia tuotteensa siis asiakaslähtöisesti. (Rämö, 2006, p.115) On todettu, että asiakkaat pysyvät lojaalisina yrityksille, jotka tunnistavat jatkuvasti asiakkaidensa uusia tarpeita ja kykenevät vastaamaan niihin oikeilla tuotteilla ja palveluilla (Lowenstein, 1993, 57). Jotta yritykset pystyvät tähän uusiin tarpeisiin vastaamiseen, tulee asiakkaiden toiveita kuunnella ja viestiä ne eteenpäin, jotta nämä seikat voidaan ottaa huomioon myös toimittajavalinnassa.

Asiakasorientaatio on lisäksi yleistynyt termi yritysten liiketoiminnan suunnittelussa. Asiakasorientoitumisella on nähty olevan paljon positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi koetun palvelun laadun kannalta. Niinpä tämä on yhdistetty positiivisten tulosten saavuttamiseen työntekijöiden, tuotteiden sekä yrityksen ympäristön kannalta. (Brady & Cronin, 2001, p. 242)

### **2.7.1 Sosiaalinen media informaation välityksen kanavana**

Sosiaalisesta mediasta on tullut kuluttajille keino, jota kautta he saavat äänensä kuuluviin. Organisaatioissa on huomattu, että on tärkeää kiinnittää huomiota sosiaalisessa mediassa käytyjen keskusteluiden aiheisiin ja osallistua keskusteluun jos mahdollista. Kuitenkin sosiaalisessa mediassa nostettuihin aiheisiin on syytä suhtautua järkevästi ja kriittisesti. Asiakkaille vastaamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Fluss & Rogers, 2010, p. 8)

Sosiaalisen median käyttö ja monitorointi antaa yrityksille paljon tietoa ja etua niin tulevista kuin vallitsevistakin trendeistä. Yrityksen aktiivisuus sosiaalisessa mediassa tuo myöskin aktiivisen kanavan asiakkaan äänen kuuntelemiseksi. (Anonymous, a, 2010) Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa internetin välityksellä jatkuvasti yritysten brändeihin, mikä on tehnyt asiakkaiden mielipiteiden analysoimisesta ja vastaanottamisesta aiempaa helpompaa (Anonymous, b, 2011).

Sosiaalinen media on siis antanut kuluttajille mahdollisuuden saada oman äänensä kuuluviin. Voidaankin todeta, että kaikista innovatiivisimmat yritykset ovat niitä, jotka ovat oppineet kuuntelemaan asiakkaitaan ja hyödyntämään sosiaalisen median kautta tulevia viestejä. (Hessman, 2011, p. 38) Viestien kriittinen tulkitseminen ja tulevien ilmiöiden ennustaminen sosiaalisen median välityksellä voi johtaa hyvinkin tuottaviin lopputuloksiin.

## **2.8 Toimittajavalinnan kriteereitä vähittäiskaupan toimialalla**

Kuten jo aiemmin todettiin, tukkukauppa on hyvin samankaltainen toimialana vähittäiskaupan kanssa. Niinpä tässäkin kappaleessa nämä kaksi toimialaa rinnastetaan käsittelemään samoja seikkoja. Tukkukaupan ostajalle tärkeitä ominaisuuksia ovat erityisesti kustannukset, laatu, toimitus sekä kunnossapitopalvelut (Das & Tyagi, 1999, p. 978).

Erityisesti ruoan vähittäismyynnin toimittajavalinnalle voidaan tunnistaa omanlaisensa avainkriteerit. Näitä ovat muun muassa marginaalit sekä hinnanalennukset, tuotteen ominaisuudet ja kulutuskysyntä, toimitus sekä saatavuus ja viimeisenä tuki ja olemassa olevat suhteet. (Liu, Bui & Leach, 2013, p. 84) Liun et

al. (2013, p.86) tekstin mukaan vähittäiskaupan toimialalla asiakkaat muuttavat jatkuvasti valintakriteerejä samalla kun heidän tarpeensa ja vallitsevat trendit muuttuvat.

Vähittäismyyjien tulee muokata toimittajavalintakriteerinsä oleellisiksi omille organisaatioilleen ja markkinoilleen, sillä vähittäismyynnin toimiala vaihtelee hyvinkin paljon riippuen tuotteiden luonteesta. Lisäksi kriteereitä voidaan tunnistaa niin valtava määrä, että johtopäätösten tekeminen tietyistä yksittäisistä kriteereistä on hyvinkin hankalaa. Vähittäismyyjien määrittelemät kriteerit ovat kuitenkin avainasemassa hankinnan onnistumiselle. (Makhitha, 2015, p. 793)

### **3. SOK:n toimittajavalintakäytännöt**

Empiria kappale pohjautuu kohdeyrityksessä tehtyihin henkilöhaastatteluihin. Haastattelujen tarkoituksena on saada selville yrityksen toimintatavat ja preferenssit joita he noudattavat käytännössä. Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen haastattelun kohdeyrityksenä toimiva Suomen osuuskauppojen keskuskuunta sekä organisaation sisällä toimivien hankintaryhmäpäälliköiden selventämät toimittajavalintarutiinit. Empiria pohjautuu esitetylle teorialle ja pyrkii esittämään teorian onnistumisen käytännössä. Lisäksi haastattelun avulla pyritään löytämään kehitystä kaipaavia epäkohtia toimittajavalinnassa erityisesti asiakkaiden roolin suhteen. Empirian avulla tullaan myös vastaamaan tutkimuskysymyksiin yhdessä teorian kanssa. Vastaukset esitellään yhteenveto- kappaleessa.

Henkilöhaastattelut suoritettiin 16.11.2015 teollisten elintarvikkeiden ja panimotuotteiden sekä päivittäiskäyttötavaran hankintojen ryhmäpäälliköille. Haastattelussa saadut vastaukset ovat pohjana ja lähteenä koko tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Näiden lisäksi kappaleiden lopussa esitetään omaa analyysiä liittyen haastattelujen aiheisiin ja saatuihin vastauksiin.

#### **3.1 SOK:n esittely**

Kandidaatintutkielman tutkimuskohteena ja esimerkkiyrityksenä toimii SOK eli Suomen osuuskauppojen keskuskuunta. Yritys toimii haastattelun kohteena, jonka perusteella tutkimus voitiin rajata vähittäiskauppaa koskevaksi. Yritykselle ei



kuitenkaan suoriteta minkäänlaista Case-tutkimusta, vaan sen avulla pyritään saamaan tietoja vähittäiskaupalle tyypillisistä käytännöistä.

Suomen osuuskauppojen keskuskuunta ja Suomen osuuskaupat muodostavat yhdessä S-ryhmän. S-ryhmä on suomalainen vähittäismyynnin ja palveluiden tarjoaja, joka toimii usealla toimipisteellä koko Suomen laajuisesti. S-ryhmän toiminta tähtää kilpailukykyiseen palvelutarjontaan asiakasomistajien etuja ajatellen. (s-kanava, a, 2015) S-ryhmä on laajentanut toimintaansa myös Baltian maissa sekä Venäjällä 2000-luvulla, jonka lisäksi sen toiminta on laajentunut pankkitoimintaan, kun S-pankki perustettiin ja sen jatkumona se fuusioitui Lähitapiola-pankin kanssa (s-kanava, b, 2015).

S-ryhmän arvoihin kuuluu jatkuva uudistuminen ja asiakkaan priorisointi, ja se haluaa olla tulevaisuudessa vastuullisuuden edelläkävijä. Heidän toimintakuvaansa kuuluu liiketoiminnan mukauttaminen asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi strategisena tavoitteena heille toimii kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden jatkuva parantaminen. (S-kanava, c, 2015) Nämä seikat ovatkin elintärkeitä liiketoiminnan onnistumiselle ja kannattavuudelle nykyään.

Varsinaisena tutkimushaastattelun kohteena toimiva keskuskuunta on osuuskauppojen omistama keskusliike, joka tuottaa itse osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- sekä tukipalveluja. Keskuskunnassa vastataan myöskin strategian ohjauksesta sekä eri ketjujen kehittämisestä. (s-kanava, a, 2015) Tekstissä seuraavat alakappaleet on kirjoitettu haastatteluvastauksia hyödyntäen.

### **3.2 Toimittajavalintaprosessin kulku**

Tutkimuksen aiheen mukaan aluksi selvityksen kohteena on yrityksessä noudatettava toimittajavalintaprosessi ja prosessiin kuuluvat toiminnot, jonka jälkeen muiden kysymysten alustaminen ja perustelu helpottuu. Haastattelun perusteella voidaan todeta, ettei kohdeyrityksessä ole määritelty varsinaista toimittajavalintaprosessia. Toimittajavalinta tapahtuu pikemminkin toimittajan arvioinnin ja kyvykkyyden mukaan sekä toimittajan maantieteellisen sijainnin perusteella. Toimittajavalinta lähtee pääsääntöisesti tuotteista ja tuotteiden

sopivuudesta yritykselle. Toimittajavalinta tapahtuu siis lähinnä tuotteen oikeanlaisuudesta. Tuotteen hinta-laatusuhde on ratkaisevassa asemassa toimittajavalinnassa, ja itse toimittajaa voidaankin pitää toissijaisena.

Yritys saa tuotetarjouksia pääsääntöisesti kahdesti vuodessa. Tällöin tuotteita arvioidaan keskenään, jolloin hinta-laatu- suhde sekä saatavuus ratkaisee, mihin toimittajaan lopulta päädytään. Näiden valikoimajaksojen aikana päätetään myös uusista tuotteista ja toimittajista. SOK:lla etsitään jatkuvasti uusia toimittajia ja erityisesti uusia tuotteita. Haastateltavat mainitsevat, että kilpailua halutaan olevan ja sitä pyritään myöskin ylläpitämään. Niinpä uusia toimittajia ja tuotteita kilpailutetaan hyvinkin usein. Kilpailutus tapahtuu pääosin juuri tuotteiden valikoimajaksojen aikana. Tällöin on myös paras mahdollisuus ottaa uusia toimittajia ja tuotteita mukaan yhteistyöhön.

Lopullinen valinta on ajankohtainen, kun kaikki taustat on tarkastettu ja logistiset tiedot sekä laatujärjestelmät on todettu kunnossa oleviksi. Jäljellä olevien toimittajien välisen valinnan ratkaisee tällöin puhtaasti hintatekijät. Tässä tilanteessa, jos käypiä toimittajia on useampi, päädytään usein sähköisen huutokaupan järjestämiseen. Huutokaupan avulla saadaan tehokkaimmin selville halvimman tarjouksen esittävä toimittaja.

Heikko talouden tilanne on näkynyt toimittajavalinnassa haastateltavien mukaan lähinnä vaikutuksina yrityksen toimittajien suoritus- ja hintakilpailukyvyssä. Kovinkaan merkittäviä määriä toimittajista ei esimerkiksi ole ajautunut konkurssiin. SOK:lla mainitaan tehtävän kysyntälähtöistä valikoimaa. Joissain tilanteissa on käynyt niin, ettei toimittaja ole enää kyennyt huonon talouden tilan takia tarjoamaan tuotteiltaan niitä ominaisuuksia, joita kuluttajat haluavat ja edellyttävät. Tällöin tulee harkita yhteistyösuhteen purkamista toimittajan kanssa.

Yrityksen tuotelähtöisyydellä pyritään siis erityisesti kuluttajia tyydyttäviin ratkaisuihin. Toimittajavalinnan ollessa tuoteperusteista halutaan varmistaa tuotteiden menekki ja asiakastyytyväisyys. Uusilla toimittajilla on mahdollisuus tulla mukaan kilpailuun melko rajoitetusti, jos tuotteiden esittelyyn on tilaisuus ainoastaan kahdesti vuodessa. Toisaalta toimittajalla on runsaasti aikaa valmistautua oman tuotekantansa esittelyyn

ja hyvien perusteluiden laatimiseen. Yritykselle ei siis jää muuta huolehdittavaa kun sopivan valinnan tekeminen tuotteiden välillä. Sähköisen huutokaupan järjestäminen tuntuu olevan hyvä menetelmä juuri SOK:lle. Sen avulla voidaan keskittyä pelkästään hintatekijöihin ja saada selville ne toimittajat, jotka aidosti haluavat muodostaa yhteistyösuhteen SOK:n kanssa.

Talouden huono tilanne on vaikuttanut Suomen taloudessa jo usean vuoden ajan. SOK on selvästi kuitenkin onnistunut välttämään pahimmat seuraukset ja päässyt jatkamaan toimintaansa ilman suurempia töyssyjä ja vastoinkäymisiä. Tämä kertoo selvästi yrityksen vakaudesta ja menestyneisyydestä niin yritysmaailmassa kuin kuluttajienkin silmissä.

### **3.3 Valintakriteerien määrittely ja toimittajasuhteen ylläpitäminen SOK:lla**

SOK:n tavarantoimittajille on määritelty minimivaatimuksia, liittyen erityisesti tuotteisiin ja tuoteturvallisuuteen. Toimittajan kyvykkyys toimittaa riittävä määrä tuotteita oikeaan aikaan, on ratkaisevassa asemassa. Toimittajan arvioimiseksi SOK käy keskusteluja toimittajiensa kanssa. Keskustelujen ja arvioinnin tarkoituksena on selvittää nimenomaan yrityksen toiminnan kyvykkyys. Lisäksi toimittajan maantieteellisen sijainnin on oltava käytännön kannalta sopiva, jotta toiminta olisi kustannustehokasta ja järkevää. Toimittajayrityksen sijainti tulee ottaa huomioon tietysti jo tilauksen suunnitteluvaiheessa, jotta toimituksen kestoja ynnä muita seikkoja voidaan arvioida ennalta. Toimittajien toiminnasta tehdään vielä taloudellista arviointia, jotta nähdään esimerkiksi luottotietojen olevan kunnossa. Myöskin sosiaalisten vastuiden kantaminen on tärkeä ja kriittinen edellytys toimittajan ominaisuuksista.

S-kanavan sivuilla on erillinen osio tavarantoimittajille, mistä niin uudet kuin vanhatkin toimittajat voivat käydä katsomassa etukäteen vaadittuja tietoja sekä kriteerejä. Esitetyt vaatimukset käsittelevät enimmäkseen tuotteiden laatuvaatimuksia, mutta myös toimittajan taloudellisia tunnuslukuja sekä maantieteellistä sijaintia pyydetään esitettävän heti esitietolomakkeessa (S-kanava, d, 2015). Jos toimittavassa yrityksessä on kaikki käytännön asiat kunnossa jo

internetissä täytetyn lomakkeen perusteella, katsotaan ovatko tarjottavat tuotteet tarpeeksi kiinnostavia. Vasta tämän jälkeen siirrytään kiinnittämään huomiota laatuun ja muihin kriteereihin.

Kun pohditaan SOK:n toimittajien valintakriteerejä, puhutaan yleisesti tuotteen valintakriteereistä. PL-tuotteiden (private label) tapauksessa kiinnitetään enemmän huomiota toimittajaan, jolloin kriteerit liittyvät suurelta osin laatuun ja hintaan. Jos toimittajan ja tuotteiden muut tekijät ovat kunnossa, voidaan linjata hinnan olevan ratkaisevassa asemassa. Toimittajan kokonaistehokkuus on myöskin tärkeä tekijä kokonaisuudessaan, jotta päädytään järkeviin lopputuloksiin ja sopimuksiin.

Lisäkriteereitä toimittajille luo se, että pääraaka-aineiden alkuperämaa sekä alkuperäinen valmistaja täytyy olla tiedossa. Tämä tieto halutaan kertoa lopulliselle kuluttajalle ja tämä myöskin sitouttaa toimittajaa hankkivaan organisaatioon omalta osaltaan. Jos toimittaja ei pysty näitä tietoja antamaan tai hankkimaan, on mahdollista, ettei tätä toimittajaa siinä tapauksessa tulla valitsemaan yhteistyösuhteeseen.

Haastateltavat kuvailevat ihanteellista toimittajaa sellaiseksi, joka on luotettava toimija, toimittaa oikean määrän oikeaan aikaan, tarjoaa tuotteita, joiden hintalaatusuhde on erinomainen, on kykenevä kokonaistoiminnassaan ja kommunikoi avoimesti sekä aktiivisesti. Toimiva toimittajasuhde edellyttää tietysti, että toiminnan lähtökohtana pyritään hyödyttämään molempia osapuolia. SOK pyrkii pitämään huolta myös toimittajasuhteistaan. Pääasiallisten toimittajien kanssa järjestetään suunnitteluajanjaksoilla tapaamisia, joissa toimittajat voivat esitellä uusia tuotteitaan sekä käydä läpi vallitsevaa markkinatilannetta sekä miten kauppa on viimeaikoina käynyt. Lisäksi kerran vuodessa järjestetään koko päivän pituinen suurempi tilaisuus kaikille toimittajille. Tähän tapahtumaan osallistui viime kerralla yli 1000 toimittajaa. Tällöin SOK kertoo muun muassa uusista strategisista linjauksistaan. Toimittajilla on mahdollisuus myöskin antaa palautetta ja esittää kysymyksiä tässä tilaisuudessa. Kommunikointi on vahvasti kaksisuuntaista ja kaikkiin kysymyksiin pyritään ehdottomasti vastaamaan.

SOK:n määrittelemät kriteerit siis pohjautuvat selkeästi tuotekriteereihin. Toimittajan toissijaisuudella halutaan varmistaa, että tuotteet, jotka tietysti ovat tärkein osa itse liiketoimintaa, ovat varmasti haluttuja ja toivottuja. Tällöin myöskin hankittavien tuotteiden on oltava laadultaan täydellisiä, jotta niiden menekille taataan parhaat edellytykset. Tuotelähtöisyys on tärkeää, mutta myös toimittajan kyvykkyyteen ja toimintaan on kiinnitettävä huomiota. Niinpä keskittyminen sijaintiin sekä taloudelliseen arviointiin onkin paikallaan.

Toimittajasuhteiden hoitaminen on tärkeää kaikissa yrityksissä. Myös SOK:lla on pää- tai luottotoimittajia, joiden kanssa yhteistyö on ollut ja tulee olemaan pitkäkestoista. Jotta voidaan varmistaa suhteen hyödyllisyys molemmille osapuolille, ovat erimuotoiset tapaamiset sekä keskustelut tärkeitä tapahtumia erityisesti kommunikoinnin kannalta. Yrityksen järjestämät tapahtumat myös pienemmille toimittajille ovat merkittäviä, jotta heidänkin osuutensa saa kaipaamansa arvostuksen.

### **3.4 Toimittajavalinnan vaikutus hankintastrategian onnistumiselle**

SOK on mukana hankintaliittoumissa, mitä pyritään korostamaan, sillä SOK on valtakunnallisella tasolla kuitenkin melko pieni toimija. Tähän sisältyy paljon yhteistyötä Pohjoismaissa sekä Kaukoidästä hoidettavat hankinnat. Kilpailutilanteen koventuessa tätä yhteistyön tekemistä on korostettu sekä tehokkuuden että yhteistyön merkityksen lisääntyessä.

Lisäksi SOK pyrkii toimimaan suoraan alkuperäisen toimittajan ja valmistajan kanssa. Tämä seikka on määritelty suoraan yrityksen strategiassa. Tavoitteena on saavuttaa toimitusketjuun läpinäkyvyyttä, ketjun ylimääräisten välikäsien poistamista sekä ketjun lyhentämistä. Toimitusketjun läpinäkyvyys hankkijalle on erityisen tärkeää, jotta ongelmien ilmentyessä, voidaan ongelman alkuperä paikantaa oikeaan vaiheeseen ja sitä kautta päästä myöskin korjaamaan.

Haastattelun mukaan kehitettäviä seikkoja toimittajien kanssa ovat nimenomaan toimitusketjun selkeyttäminen ja lyhentäminen sekä läpinäkyvyyden lisääminen. Lisäksi sähköisten järjestelmien kehittäminen ja esimerkiksi toimittajien

mahdollisuuden itsenäiseen rekisteröintiin ja tietojen syöttämiseen olisi toivottava parannuskohde. Toiveissa on kehittää kokonaisvaltaisempi ja suoraviivaisempi toimittajaraportointi, jotta informaationkeruu saataisiin vaivattomammaksi. Juurikin teknisten apuvälineiden kehittäminen nähdään siis tällä hetkellä yhtenä tärkeimmistä kehityskohteista, jotta toimittajien kanssa tehtävää työtä voitaisiin helpottaa ja virtaviivaistaa.

Toimitusketjun ja hankintaketjun läpinäkyvyys on varmasti asia, joka on esitetty usean yrityksen strategiassa. Sen onnistumisella päästäisiin hyviin ja luotettaviin tuloksiin. Tämä helpottaa myös osaltaan toimittajasuhteiden hoitamista, kun tehdään yhteistyötä alkuperäisten toimijoiden kanssa. Toimittajavalintaan vaikuttaa varmasti näin ollen myös mahdollisuus lyhyempään ja selkeämpään toimitusketjuun, jotta yrityksessä noudatettaisiin mahdollisimman pitkälle strategisia linjauksia. Se tietysti vie yritystä tehokkaimmin kohti asetettuja tavoitteita ja haluttuja toimintatapoja.

### **3.5 Asiakkaan äänen kuunteleminen ja vaikuttavuus SOK:n toimittajavalinnassa**

Haastattelun viimeiset kysymykset käsittelevät asiakkaan ääntä ja vaikutusmahdollisuuksia hankintoihin. Asiakkaan mielipiteitä analysoidaan SOK:lla hyvinkin paljon ja siihen halutaan kiinnittää huomiota. Hankintayksikkö on erikseen muodostettu itse hankintaa varten, ja erilliset valikoimapäälliköt analysoivat kysyntää ja sitä, minkälaisia tuotteita asiakkaat todellisuudessa haluavat. SOK:n valikoimat rakennetaan siis kysyntälähtöisesti, jolloin asiakkaalla onkin oltava sanavaltaa siitä, mitä kauppojen hyllyille päätyy.

Myös toimittajien suunnalta tulee informaatiota siitä, mitä trendejä ynnä muita ilmiöitä vallitsevassa ympäristössä on. Analysointia pyritään tekemään hyvissä ajoin ennen seuraavan valikoiman tilausta, jotta mukaan saadaan varmasti asiakkaan toivomia ja haluamia tuotteita. SOK on asiakkaiden omistama yritys, joten sen perustehtävä on tuottaa juuri omistajille ja muille asiakkaille oikeanlainen valikoima. Myymälöiden hyllyiltä tulisi löytyä juuri se, mitä kuluttajat haluavat ja etsivät kohtuulliseen hintaan.

Haastateltavat painottavat ettei SOK:n pyrkimyksenä missään nimessä ole ohjalla kuluttajia käyttämään tiettyjä tuotteita, vaan tavoitteena on tarjota monipuolista valikoimaa suurilla volyymeilla, joka sisältää paljon eri vaihtoehtoja ja variaatioita kuluttajalle. Valikoimien ja tuotteiden menekkiä seurataan myyntien kautta, jotta saadaan selville, mitä asiakas haluaa. Katetta ei myöskään pidetä tärkeimpänä saavutuksena, vaan huomio kiinnitetään enemminkin juuri tarjonnan volyymiin.

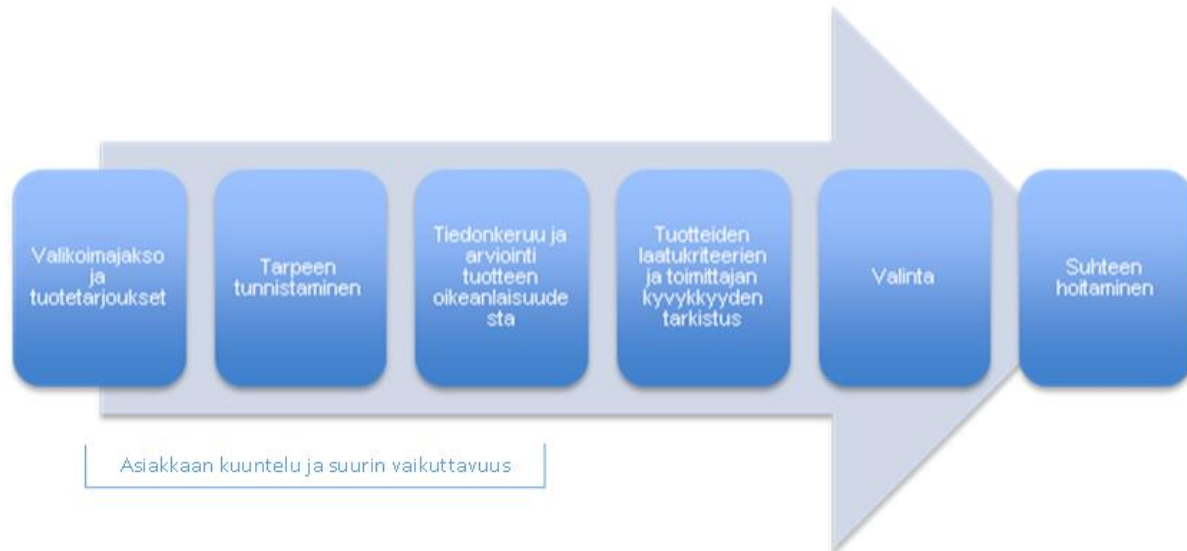
SOK järjestää asiakkaita varten asiakasomistaja paneeleja, sekä asiakastutkimuksia, joiden tuloksia analysoidaan aktiivisesti. Sosiaalinen media on lisäksi yksi tärkeimmistä tiedonvälityskanavista asiakkaiden kannalta. Sosiaalisessa mediassa nousee esille usein erilaisia trendejä, jotka voivat vaikuttaa hyvin suuresti harvinaisempienkin tuotteiden kysyntään.

Erilliset osuuskaupat ylläpitävät myös omia asiakaskontaktejaan, joiden avulla valikoimia voidaan täydentää ja paikallistaa omiin myymälöihin. Joka tasolle, sekä suomen osuuskuntaan että erillisiin osuuskauppoihin tulee omat asiakaspalautteensa, joihin pyritään vastaamaan. Esimerkiksi monissa osuuskaupoissa halutaan tarjota paikallisten leipomoiden tuotteita.

Kaiken kaikkiaan asiakkaan kuuntelemiseen keskitytään hyvinkin paljon. Erilaisia asiakastutkimuksia pyritään seuraamaan jatkuvasti, jotta valikoimista saadaan varmasti kuluttajan toiveiden mukaisia. Tähän tietysti liittyy vielä sosiaalisen median oikea lukeminen, jotta sieltä tulevia toiveita ja signaaleja tulkitaan oikein. Asiakkaan toiveiden kuunteleminen ja huomioonottaminen on elintärkeää varsinkin vähittäismyyntiin keskittyvässä yrityksessä.

Asiakkaan roolia ei väheksytä SOK:lla ja tavoitteena on aidosti asiakkaan tyytyväisyyden saavuttaminen. Erityisesti sosiaalisen median merkitys on kasvanut räjähdysmäisesti ja se jatkaa kasvuaan ja laajenemistaan aina niin pitkälle, kun uusia kanavia kehitellään. Lisäksi perinteiset asiakaskyselyt ja tyytyväisyystutkimukset auttavat informaation keruussa ja usean eri kanavan tarkastelu samanaikaisesti on kaikista tehokkainta. Asiakastyytyväisyys asiakkaiden omistamassa yrityksessä on varmasti vielä tärkeämpää kuin yksityisissä omistuksissa olevissa organisaatioissa.

Kuvassa 4 on rakennettu haastattelun perusteella SOK:lle toimittajavalinnan prosessimaista kuvasta. Kuten kuvasta nähdään, asiakas vaikuttaa voimakkaimmin aina prosessin alusta tiedonkeruuvaiheeseen ja tuotteen oikeanlaisuuden arviointiin asti. Tämä kuvaus esittää tässä tutkielmassa vähittäiskaupalle tyypillistä prosessia.



Kuva 4: SOK:n sovellettu toimittajavalintaprosessi

#### 4. Yhteenveto ja päätelmät

Yhteenvetokappale linjaa tutkimuksen lopputulokset ja tulevaisuudelle kannattavat kehityskohteet. Kappaleen alussa vastataan tutkimuskysymyksiin, ja lopussa perustellaan tutkimuksen tuloksia. Teksti loppuu yhteenvetotaulukkoon, jossa esitetään tutkimuksen tärkeimmät seikat. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimittajavalintaan vaikuttavia komponentteja ja asiakkaan huomioiminen osana prosessia.

Pohdittaessa asiakkaan äänen kuuluviin saantia osana toimittajavalintaprosessia, saadaan tutkimuksesta yllättävänkin paljon ratkaisuehdotuksia ja käytäntöjä sitä varten. CRM- järjestelmien käyttöönotto helpottaa asiakkuuksien hallintaa sekä asiakasinformaation kulkeutumista. Asiakkuuksien hallinnan mukana saavutetaan lisäksi asiakastytyvyyttä. Asiakkaan toiveiden kuunteleminen tapahtuu nykypäivänä suurelta osin internetin ja sosiaalisen median välityksellä. Yritysten tulisi pitää huolta, että oma organisaatio näkyy aktiivisena eri sosiaalisen median kanavilla



ja analysoi sieltä saatavia signaaleja asiakkaiden uusista tarpeista sekä vallitsevista trendeistä. Internetin tarjoamien vaihtoehtojen lisäksi on perinteisten asiakaskyselyiden ja –palautteiden roolia pidettävä yllä. Erityisesti vähittäiskauppojen osalta on tärkeää myöskin muistaa eri myymälöiden ja paikkakuntien mahdollisuudet kuunnella omien asiakaskuntiensa toiveita ja laajentaa valikoimaansa toiveiden mukaiseksi. Asiakkaan toiveet tulisi ottaa huomioon heti toimittajavalintaprosessin alkuvaiheilla. Usein juuri asiakkaat herättävät uuden tarpeen yrityksen hankinnassa, joten asiakkaalla on itse asiassa melko suuri rooli myös itse prosessissa.

Tutkimuksen perusteella kehitettäviä seikkoja asiakkaan kuuntelemisessa ja prosessiin sisällyttämisessä heräsi juuri asiakkaan vaikutusten lisääminen ja huomioiminen perus toimittajavalintaprosessiin. Asiakkaan kanssa käytävää kommunikointia pitäisi pitää yllä siellä missä asiakkaat ovat. Tällä viitataan erityisesti sosiaalisen median kanaviin. Yrityksillä tulisi olla omat toimihenkilönsä asiakkaiden toiveiden analysointia varten, jotta informaatio saadaan varmasti välitettyä eteenpäin. Esimerkkiyrityksen puolesta kehitettävää on sosiaalisen median ja asiakkaalta saatavan informaation kriittinen analysointi ja tulkitseminen. Lisäksi teknologiaan ja internetiin pohjaavia järjestelmiä ja ohjelmia olisi toivottavaa parannella, jotta informaation kerääminen sujuisi vaivattomammin.

Seuraavaksi pohdittavana on itse toimittajavalintaprosessi vähittäiskaupassa. Toimittajavalintaprosessi on esitelty kattavasti teoriaosassa. Voidaan todeta, että vähittäiskaupalle tyypillinen prosessi sisältää paljon samoja ominaisuuksia kuin teoriassakin esitelty prosessikuvaus. Kuvissa 2 ja 4 on esitetty prosessikuvaukset teorian ja vähittäiskaupan osalta. Näitä kuvia vertailemalla nähdään, että prosessit sisältävät yhtä paljon vaiheita ja toimia, mutta järjestys on hieman erilainen. Prosesseja vertaillaan myös lopussa olevassa yhteenvetotaulukossa (Taulukko 2). Vähittäiskaupan prosessi on rakennettu saadun haastattelun perusteella ja sen kulku voi vaihdella eri toimialojen ja yritysten välillä. Yhtenä tärkeänä seikkana prosessista oli huomata tutkimusta tehdessä, ettei esimerkkiyrityksessä ollut määritelty erillistä prosessia, vaikkakin sen vaiheita pystyi rivien välistä hahmottamaan. Tässä yhteydessä voitaisiinkin ehdottaa kehityksen kohteeksi edes jonkinlaisen prosessin hahmottelemista, jotta prosessin toteuttaminen itsessään selkiytyisi entuudestaan.

Viimeisenä selvityksen kohteena esitettiin määriteltyjä toimittajavalintakriteereitä ja hankintastrategian tavoitteita. Tutkimuksen esimerkkiyritys mainitsi toimittajavalintansa tärkeimmät kriteerit itse asiassa tuotteita koskeviksi laatukriteereiksi. Tuotteiden oikeanlaisuus ja asiakkaiden toiveiden vastaavuus nähdään tärkeämpänä kuin itse toimittajan ominaisuudet. Niinpä toimittaja linjattiinkin toissijaiseksi, sillä vähittäiskauppa ja SOK toimii lähinnä tuote- ja asiakaslähtöisesti. Toimittajien ominaisuudet kuitenkin tulee ottaa huomioon strategisten tavoitteiden ja ohjeiden kannalta. SOK mainitsi tärkeimmäksi tavoitteekseen toimitusketjun läpinäkyvyyden ja välikäsien karsimisen. Tämä edellyttää toimittajien ja yhteistyökumppanien huolellista valitsemista, jotta informaation kulkeutuminen ja luottamus ovat varmasti korkealla tasolla. Loppukappaleessa pohditaan vielä kehityssuuntia toimittajavalinnalle ja esitellään parannusehdotuksia.

Toimittajavalintaprosessin tulevaisuuden kehitys kuuluu toimittajasuhteen kehittämisen osa-alueeseen. Supplier development, eli toimittajien kehittäminen on kasvavassa merkityksessä yritysten hankintatoimen eteenpäin viemisessä. Toimittajien kehittäminen ja läheinen yhteistyö on tullut arvokkaaksi osaksi hankintatoimea ja siihen tulisi panostaa jatkossa, jotta prosessin eteneminen sujuisi yrityksen strategian ja tehtyjen suunnitelmien mukaisesti. Vaikkei tutkimuksessa käsitelty supplier development –käsitettä tai ilmiötä, kuuluu se silti toimittajavalinnan kehityksen kohteisiin.

Haastattelussa ei käynyt ilmi, käytetäänkö SOK:lla AHP prosessia toimittajien arvioinnissa tai valitsemisessa. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa tämä kuitenkin esiintyi yhtenä tärkeimmistä valintaan kytketyistä työkaluista, joten se nähtiin tärkeäksi esiteltäväksi tutkimuksen teoriaosuudessa. Tästä voitaisiin vetää myös johtopäätös, että AHP:n avulla toimittajan valintaan ja valintaprosessiin saadaan kaavamaisuutta sekä yhdenmukaisuutta. Työkalun avulla saadaan konkreettisia vastauksia toimittajien kyvykkyyksistä ja kriteerien täyttämisestä. Tähän voidaan myös liittää kriteerit asiakkaiden roolista sekä mahdollisuudesta kysyntälähtöisyyteen ja toimittajien joustavuuteen. Niinpä työkalun käyttöönottoa yrityksissä ja SOK:lla tulisi ehdottomasti harkita.

Tutkimuksen lopputuloksina voidaan vetää vielä seuraavanlaisia johtopäätöksiä esimerkkiyrityksen toiminnasta. SOK:n toimittajavalinta sekä asiakkaan toiveiden kuunteleminen on melko hyvin kehitetty ja sen on huomattu toimivan. Asiakkaille järjestetään asiakaspalautekyselyjä sekä mahdollisuuksia kommentoida ja jakaa mielipiteitään palautekyselyiden lisäksi sosiaalisen median kautta. Jos jotain kehitettävää tulisi mainita, liittyy se toimittajavalintaprosessin puuttumiseen. Yrityksen tavoitteena on toimitusketjun läpinäkyvyyden ja selkeyden lisääminen, jolloin myöskin erillisen toimittajavalintaprosessin muodostaminen voisi olla hyödyllinen. Prosessin sisälle olisi lisäksi mahdollista sijoittaa omat vaiheensa asiakkaiden osallistamiselle, jolloin asiakkaan kuunteleminen tulisi rutiininomaisesti sopivaan kohtaan, ajoissa ennen toimittajavalintaa.

Tämän tutkielman lopputulokseksi saatiin varmistus siitä, ettei asiakkaan osuutta toimittajavalintaprosessissa tule väheksyä. Erityisesti vähittäiskaupan toimiala on vahvasti riippuvainen asiakkaiden toivomien valikoimien tarjoamisesta, eikä liiketoiminta menesty ellei syntyviä tarpeita pystytä tyydyttämään. Asiakkaan rooli kasvaa kasvamistaan yhdessä sosiaalisen median ja internetin mahdollisuuksien lisääntyessä. Yritysten on pysyttävä mukana tässä kehityksessä, jotta toimittajavalinta ja hankintatoimi pystyvät edesauttamaan yritystä menestyksekkääseen toimintaan ja hankkimaan asiakkaan yritykseltä odottamia tuotteita ja palveluja.

Taulukossa 2 on esitetty tutkimuksen aiheet vertaillen teoriaa sekä empiriaa rinnakkain. Siitä nähdään missä vaiheessa toimittajavalinta tällä hetkellä on tutkimusten, teorian ja vähittäiskaupan kannalta. Taulukkoon on poimittu tutkimuksen kannalta tärkeimmät seikat, jotta tulosten tarkastelu olisi selkeämpää.

Toimittajavalintaprosessi	Teoria	SOK
	Tarkasti määritelty prosessi/kaavio	Ei määriteltyä kaavamaista prosessia
Prosessin sisältö	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarpeen tunnistus (Tässä tulisi jo huomioida asiakkaan toiveet)</li> <li>Esivalinta</li> <li>Kriteerit ja informaation keruu</li> <li>Kapeampi valintaryhmä</li> <li>Arviointi</li> <li>Lopullinen valinta ja neuvottelut</li> <li>Suhteen hoitaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valikoimajakso 2/vuosi</li> <li>Toimittajien esittämät tuotetarjoukset</li> <li>(uuden) tarpeen tunnistus</li> <li>Tiedonkeruu/ arviointi ja kriteerit (asiakkaan toiveet vaikuttavat vähintään tänne asti)</li> <li>Toimittajan lopullinen valinta</li> <li>Suhteen hoitaminen</li> </ul>
Valintakriteerit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kustannukset</li> <li>Laatu</li> <li>Toimittaminen ja toimittajan joustavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuotteen valintakriteerit keskiössä</li> <li>Laatu</li> <li>Hinta</li> <li>Toimittajan maantieteellinen sijainti</li> <li>Toimittajan kyvykkyydet ja sosiaaliset vastuut</li> </ul>
Asiakkaan kuuntelu ja vaikutusmahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajan hermolla pysyminen</li> <li>Edellytys tietyille toimialoille</li> <li>Sosiaalisen median merkitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasomistajuus</li> <li>Asiakspaneeelit ja -kyselyt</li> <li>Aktiivisuus sosiaalisessa mediassa</li> <li>Reagoiminen asiakastarpeisiin kansallisesti, kunnallisesti sekä kauppaakohtaisesti</li> <li>Asiakas- ja tuotelähtöisyys avainasemassa</li> </ul>

Taulukko 2: yhteenvetotaulukko

## Lähteet

AGARWAL, G. and VIJAYVARGY, L., (2013). Modeling of Intangibles: An Application in Supplier Selection in Supply Chain-A Case Study of Multinational Food industry. *International Journal of Management and Innovation*, **5**(1), pp. 61-79.

ANONYMOUS, a, Oct 13, (2010). OpinionLab Unveils '[+] Social Media Monitor' to Capture and Analyze Voice of Customer From all Social Media Channels. *PR Newswire*, n/a.

ANONYMOUS, b, Understanding the Voice of the Customer: How to Effectively Leverage Customer Insight from Social Media to Drive World Class Multichannel Customer Experiences. (2011). *Customer Relationship Management*, **15**(10), pp. S5.

ATHAWALE, V.M., MUKHERJEE, P. and CHAKRABORTY, S., (2009). Supplier Selection Using Multi-Criteria Decision-Making Methods. *IUP Journal of Operations Management*, **8**(3/4), pp. 41-60.

BRADY, M.K. and CRONIN, J.J., (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research : JSR*, **3**(3), pp. 241-251.

CHAN, F.T.S., (2003). Interactive selection model for supplier selection process: an analytical hierarchy process approach. *International Journal of Production Research*, **41**(15), pp. 3549-3579.

COUSINS, P., LAMMING, R. and LAWSON, B. & SQUIRE, B., (2008). *Strategic supply management : : principles, theories and practice* /. Prentice Hall,: Harlow :.

DAS, C. and TYAGI, R., (1999). Manufacturer selection and price negotiation for competitive wholesale distribution operations. *International Journal of Operations & Production Management*, **19**(10), pp. 977-993.

DE BOER, L., LABRO, E. and MORLACCHI, P., (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, **7**(2), pp. 75-89.

DICKSON G (1996), "An Analysis of Vendor Selection System and Decisions", *Journal of Purchasing*, Vol. 2, No. 1, pp. 28-41.

FLUSS, D. and ROGERS, M., (2010). The Growth of Social Media In Customer Service. *Customer Relationship Management*, **14**(9), pp. 8.

GANESAN, S. (1994). "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships." *Journal of Marketing* 58 (2): 1-19.

GHODSYPOUR, S. H. and O'BRIEN, C. (1998), "A Decision Support System for Supplier Selection Using an Integrated Analytical Hierarchy Process and Linear Programming", *International Journal of Production Economics*, Vols. 56-57, No. 1, pp. 199-212.

HESSMAN, T., Understanding the Voice of the Customer: How to Effectively Leverage Customer Insight from Social Media to Drive World Class Multichannel Customer Experiences. (2011). *Customer Relationship Management*, **15**(10), pp. S5.

HIRSJÄRVI, S. and HURME, H., (2008). *Tutkimushaastattelu : : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* /. Gaudeamus Helsinki University Press, : Helsinki :.

HIRSJÄRVI, S., REMES, P., SAJAVAARA, P., (2009). 15th, *Tutki ja kirjoita* /. Tammi, : Helsinki :.

ILORANTA, K. and PAJUNEN-MUHONEN, H., (2008). *Hankintojen johtaminen : : ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan* /. Tietosanoma, : Helsinki :.

KANNAN, G. and HAQ, A.N., (2007). Analysis of interactions of criteria and sub-criteria for the selection of supplier in the built-in-order supply chain environment. *International Journal of Production Research*, **45**(17), pp. 3831-3852.

LIU, A.H., BUI, M. and LEACH, M., (2013). Considering Technological Impacts When Selecting Food Suppliers: Comparing Retailers Buying Behavior in the United States and Europe. *Journal of Business-to-Business Marketing*, **20**(2), pp. 81-98.

LOWENSTEIN, M.W., (1993). The voice of the customer. *Small Business Reports*, **18**(12), pp. 57.

MAKHITHA, K.M., (2015). Marketing Of Craft To Retailers: Understanding Their Buying Process, Supplier Selection Criteria And Information Sources Used. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, **14**(6), pp. 791.

MCGUINNESS, K. and BAULD, S., (2005). Evaluating supplier performance. *Summit*, **8**(1), pp. 28

PATIL, A.N., (2014). Modern evolution in supplier selection criteria and methods. *International Journal of Management Research and Reviews*, **4**(5), pp. 616-623.

PI W-N AND LOW C (2006), "Supplier Evaluation and Selection via Taguchi Loss Functions and an AHP", *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 27, pp. 625-630.

REZAEI, J., (2015). A two-way approach to supply chain partner selection. *International Journal of Production Research*, **53**(16), pp. 4888-4902.

RÄMÖ, S., (2006), *Retail: Kaupan työt ja toiminta*, Edita, Helsinki

SAATY, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. NY: McGraw-Hill.

SANTASALO, T., KOSKELA, K., (2015) *Vähittäiskauppa Suomessa 2015*, Santasalo Ky, Helsinki [Verkkodokumentti], [Viitattu 13.11.2015], Saatavilla: [https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa\\_suomessa\\_2015\\_web\\_20150629\\_smaller.pdf](https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf)

SEN, C.G., SEN, S. and BASLIGIL, H., (2010). Pre-selection of suppliers through an integrated fuzzy analytic hierarchy process and max-min methodology. *International Journal of Production Research*, **48**(6), pp. 1603-1625.

THOMAS, S.P., THOMAS, R.W., MANRODT, K.B. and RUTNER, S.M., (2013). AN EXPERIMENTAL TEST OF NEGOTIATION STRATEGY EFFECTS ON KNOWLEDGE SHARING INTENTIONS IN BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS. *Journal of Supply Chain Management*, **49**(2), pp. 96-113.

VERMA, R. and PULLMAN, M. E., 1998, *An analysis of the supplier selection process*. Omega, International Journal of Management Science, 26, 739–750.

WEELE, A.J.V., cop. (2014). *Purchasing & supply chain management : : analysis, strategy, planning and practice /*. Cengage Learning, : Andover :.

YU, C. and WONG, T.N., (2014). An agent-based negotiation model for supplier selection of multiple products with synergy effect. *Expert Systems with Applications*, **42**(1), pp. 223-237.

#### **VERKKODOKUMENTIT:**

BEALL, S. CARTER, C. CARTER, P. GERMER, T. HENDRICK, T. JAP, S. KAUFMANN, L. MACIEJEWSKI, D. MONCZKA, R. PETERSEN, K. (2003) *The role of reverse auctions in strategic sourcing*, [Verkkodokumentti], [Viitattu 18.11.2015], Saatavilla: <http://ilgerry.com/beall2003ecom.pdf>

Crementum, Asiakkuudenhallinta, palvelut, myynnin johtaminen ja markkinointi, (2015), [Verkkodokumentti], [Viitattu 30.11.2015], Saatavilla: <http://www.crementum.com/fi/>

Hankintatoimi.fi, 2015, [Verkkodokumentti], [Viitattu 23.11.2015], Saatavilla: <http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/uusien-toimittajien-etsinta-ja-valinta/uusien-toimittajien-valintaprosessi/>



Päivittäistavarakauppa PTY, Kaupan toiminta, 2015, [Verkkodokumentti], [Viitattu 24.11.2015], Saatavilla: <http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/kaupan-omat-merkit/>

Riley, J., 2012, Marketing – Who is the customer? [Verkkodokumentti], [Viitattu 25.11.2015], Saatavilla: [http://www.tutor2u.net/business/gcse/marketing\\_who\\_is\\_the\\_customer.html](http://www.tutor2u.net/business/gcse/marketing_who_is_the_customer.html)

S-kanavan nettisivut, a, [Verkkodokumentti], [Viitattu 10.11.2015], Saatavilla: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

S-kanavan nettisivut, b, [Verkkodokumentti], [Viitattu 10.11.2015], Saatavilla: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/historia>

S-kanavan nettisivut, c, [Verkkodokumentti], [Viitattu 10.11.2015], Saatavilla: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>

S-kanavan nettisivut, d, [Verkkodokumentti], [Viitattu 17.11.2015], Saatavilla: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/tavarantoimittajille>

## Liitteet

### Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Minkälainen on toimittajavalintaprosessinne tai rutiininne? Voisitko kuvailla prosessin kulkua?
2. Mikä/kuka määrittelee toimittajavalintaprosessin ja toteutetaanko se samalla tavalla koko organisaatiossa? Onko prosessin vaiheet tarkoin rajattu?
3. Joudutteko usein etsimään ja kilpailuttamaan uusia toimittajia?
  - a. Minkälaisissa tilanteissa?
4. Onko talouden tilanteen takia jouduttu luopumaan vanhoista ja hyvistä toimittajista?
5. Kuinka kuvailisitte ihanteellista toimittajaa?
6. Hyvistä toimittajista kannattaa pitää kiinni, kuinka hoidatte toimittajasuhteitanne pitkäaikaisten partnereiden kanssa?
7. Millaisia valintakriteereitä noudatatte toimittajavalinnassanne ja kuka/mikä ne määrittelee?
8. Voisitko kuvailla hyviä ja arvostettuja ominaisuuksia joita toivoisitte toimittajalta?
9. Onko teillä käytössänne jokin malli koskien lopullista toimittajavalintaa?
10. Miten yleensä lopullinen valinta hoidetaan ja kuinka ratkaisuun päädytään?
11. Miten hankintastrategia näkyy toimittajavalinnassa ja onko strategian merkitys mielestänne muuttunut jollakin tavalla viimeaikoina?
  - a. Jos on, miten?
12. Kaipaisiko jokin alue tai prosessin vaihe toimittajavalinnassa lisähuomiota tai kehittämistä?
13. Kuinka asiakkaan ääntä ja toiveita kuunnellaan yrityksessänne?
14. Olisiko asiakkaan kuuntelemiseen liittyen kehitettävää?
15. Miten asiakkaan ääni näkyy hankittavissa tuotteissa?
16. Vaikuttavatko asiakkaiden toivomukset toimittajavalinnassanne?
17. Tulisiko mieleen joitakin kehitettäviä seikkoja koskien koko toimittajavalintaanne?
18. Tulisiko mieleen vielä jotain muuta tärkeää liittyen toimittajavalintaanne?