LUT
Lappeenranta
University of Technology

LUT School of Business and Management

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

TOIMITTAJAN VALINTAKRITEERIEN MUODOSTUMINEN ORGANISAATIOSSA

The formation of supplier selection criteria in the organization

02.01.2017

Tekijä: Tinja Tuominen

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Tinja Tuominen
Tutkielman nimi:	Toimittajan valintakriteerien muodostuminen organisaatiossa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Talousjohtaminen
Opinnäytetyön ohjaaja:	Katrina Lintukangas
Hakusanat:	toimittajan valinta, toimittajan valintaprosessi, toimittajan valintakriteerit, toimittajien luokittelu, portfoliot, elektroniikkateollisuus

Tutkielmassa tarkastellaan toimittajan valintaa keskittyen erityisesti toimittajan valinnassa käytettäviin valintakriteereihin ja niiden muodostumiseen. Tutkielman tavoitteena on selvittää millaisia valintakriteerejä case-yrityksessä on käytössä ja mitkä tekijät määrittelevät kyseiset valintakriteerit. Tutkimusaihetta lähestytään tarkastelemalla toimittajan valintaprosessia sekä toimittajien luokittelua, sillä valintakriteerit kuuluvat osaksi toimittajan valintaprosessia ja valintakriteerit vaihtelevat eritasoisissa toimittajasuhteissa.

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa tavoitteena on saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta kohteesta. Tämän tutkielman case-yritys on elektroniikka-alalla toimiva yritys. Tutkimusaineisto on kerätty kahden puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastateltaviksi valikoituivat case-yrityksen hankintapäällikkö ja kehityspäällikkö.

Tutkielman tulokset osoittavat, että toimittajan valinnassa käytetään apuna lukuisia eri valintakriteerejä, joiden muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Oikeiden valintakriteerien käyttöön ja muodostamiselle ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan jokaisen yrityksen tulee valita käytettävät kriteerit oman liiketoimintansa kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Nykypäivänä pelkkä hinta ei ole enää ratkaiseva tekijä, vaan toimittajan valinnassa kiinnitetään huomiota yhä enemmän yhteistyöhön ja kokonaiskustannuksiin. Valintakriteerien muodostumiseen vaikuttavat tuotteen luonteen lisäksi yrityksen toimiala, arvot ja strategia. Näiden lisäksi toimittajan strateginen tärkeys määrittelee osaltaan käytettävät valintakriteerit. Valintakriteerien tarkalla määrittämisellä pystytään parantamaan yrityksen liiketoimintaa sekä kilpailukykyä.

ABSTRACT

Author:	Tinja Tuominen
Title:	The formation of supplier selection criteria in the organization
Faculty:	LUT School of Business and Management
Degree Programme:	Financial Management
Instructor:	Katrina Lintukangas

Keywords:	supplier selection, supplier selection process, supplier selection criteria, supplier categorization, portfolios, electronics industry

This study examines supplier selection particularly supplier selection criteria and their formation. The objective of this study is to investigate what kind of selection criteria the case-company is using and what factors determine the selection criteria. The research subject is approached by looking at the supplier selection process as well as the classification of the suppliers, because the selection process include the selection criteria and selection criteria vary in different supplier relationship of varying levels.

This study was conducted as a qualitative case study, which aims to create overall understanding of the subject. The case company in this study is operating in the field of electronics. The data was collected through two semi-structured interview with sourcing manager and development manager of the case company.

The results of this study indicate that companies are using many different supplier selection criteria and multiple factors have an effect on their formation. There is not one right way to use supplier selection criteria or to form them. Each company needs to choose their own criteria based on the company's business. Nowadays the price is not the only key factor, but companies are also more and more taking into account cooperation and total costs in the supplier selection process. In addition to the nature of the product, the industry, values and strategy of the company have an effect on the formation of the supplier selection criteria. Also supplier's strategic significance defines the used selection criteria. Defining the selection criteria accurately helps a company to improve its business and competitiveness.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet 2
1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset 2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto 3
1.4 Teoreettinen viitekehys 4
1.5 Kirjallisuuskatsaus 5
1.6 Määritelmät ja käsitteet 6
1.7 Tutkimuksen rakenne 7

2 TOIMITTAJAN VALINTA 8

2.1 TOIMITTAJAN VALINTAPROSESSI 9
2.1.1 Toimittajan valintakriteerien muodostuminen 10
2.1.2 Toimittajan kartoittaminen 11
2.1.3 Toimittajan arviointi ja valinta 11
2.2 TOIMITTAJAN VALINTAKRITEERIT 12
2.2.1 Hinta ja kustannukset 14
2.2.2 Laatu 14
2.2.3 Toimitusvarmuus ja -aika 15
2.2.4 Taloudellinen asema 16
2.2.5 Tuotantomahdollisuus ja tekninen suorituskyky 16
2.2.6 Yhteistyö ja kumppanuus 17
2.2.7 Ympäristöystävällisyys ja eettisyys 17
2.3 TOIMITTAJIEN LUOKITTELU 18
2.3.1 Kraljicin portfoliomalli 19
2.3.2 Portfolioiden kohtaama kritiikki 23

3 TOIMITTAJAN VALINTA CASE- YRITYKSESSÄ 24

3.1 Case-yritys 24
3.2 Toimittajan valintaprosessi 25
3.3 Toimittajien luokittelu 27
3.4 Toimittajien valintakriteerit ja niiden taustatekijät 29

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 34

LÄHDELUETTELO 40

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Hankintatoimen rooli yritysten kilpailuedun lähteenä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana ja siitä on tullut strategisesti yksi merkittävin liiketoiminnan osa-alue yrityksissä (Dyer, Cho & Chu 1998, 57). Kuluttajien muuttuneet tarpeet, teknologian kasvu, globalisaation kasvattama kilpailu, sääntelyjen vähentyminen sekä ympäristön huomioimisen lisääntyminen ovat vaatineet yrityksiä keskittymään yhä enemmän hankintojen johtamiseen (Bovet & Sheffi 1998, 16–18). Yritysten huomatessa hankintojen vievän yrityksen varoista suurimman osan, on toimittajan valintaan ruvettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota (Cebi & Bayraktar 2003, 395). Kansainvälistymisen myötä toimittajien tarjonta on kasvanut, mikä on tuonut omat mahdollisuudet ja haasteet toimittajamarkkinoille (Burt, Dobler & Starling, 2003, 329). Onnistuneella toimittajan valinnalla on todettu saavuttavan alhaisemmat hankintakustannukset sekä parannettua yritysten kilpailukykyä, minkä takia oikean toimittajan valinnasta on tullut yksi tärkeimmistä toiminnoista yrityksissä (Ghodsypour & O'Brien 2001,15).

Toimittajan valintaprosessi on useampi kriteerinen päätöksentekoprosessi, joka sisältää sekä laadullisia että määrällisiä kriteerejä, joiden avulla arvioidaan ja valitaan parhaiten soveltuva toimittaja organisaatiolle (Xia & Wu 2007, 494). Yleisesti käytettyjä valintakriteerejä ovat hinta, laatu ja toimitusvarmuus (Hsu, Kannan,Leong & Tan 2006, 214). Nämä eivät kuitenkaan riitä nykypäivän globaalissa ja innovaatiotaloudessa. kun tavoitteena on sitoa pidempikestoisia toimittajasuhteita, vaan huomioon tulee ottaa muitakin kriteerejä (Araz & Ozkarahan 2006 586). Valintakriteerit muodostuvat tapauskohtaisesti ja niiden luonteeseen vaikuttavat monet tekijät (Hsu et al. 2006, 214).

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan toimittajan valintaa keskittyen toimittajien valintakriteereihin. Tavoitteena on tutkia millaisia valintakriteerejä organisaatiot käyttävät toimittajavalinnan apuna sekä selvittää valintakriteerien muodostumisen taustatekijöitä. Aihetta lähestytään ensin katsauksella toimittajan valintaprosessiin, minkä jälkeen tarkastellaan yleisesti valintakriteerejä, joita aiempien tutkimusten kautta on noussut esille. Lisäksi tarkastellaan toimittajien luokittelua ja sen perusteella perehdytään eritasoisissa toimittajasuhteissa käytettäviin valintakriteereihin. Toimittajan valintaa on tutkittu paljon ja pitkään, mutta yleensä on vain tyydytty kuvaamaan nykyistä toimintatapaa perustelematta miksi kyseisiä kriteerejä käytetään (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 90). Tutkielman tavoitteena onkin selvittää valintakriteereihin vaikuttavia taustatekijöitä, eli mitkä tekijät määrittelevät käytettävät valintakriteerit organisaatiossa. Tutkielmassa pyritään selvittämään niitä taustatekijöitä, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeitä ja auttavat yritystä kasvattamaan kilpailuetua. Kriteerien taustatekijöitä tutkitaan sekä yleisellä tasolla että valitussa case-yrityksessä.

1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset

Tämän tutkielman päätavoitteena on selvittää, millä tavoin toimittajan valintakriteerit muodostuvat organisaatiossa. Valintakriteereitä tarkastellaan tutkielmassa perehtymällä yrityksen toimittajan valintaprosessiin sekä toimittajien luokitteluun. Tavoitteena on selvittää toimittajavalintakriteerien taustaa ja tutkia, mitä vaikuttavia tekijöitä kyseisten kriteerien taustalla on. Tutkimusongelmasta on muodostettu yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä. Alatutkimusongelmien tarkoituksena on tarkentaa pääongelmaa ja antaa siihen tueksi tarkempaa sisältöä.

Päätutkimusongelma:

Mitkä tekijät määrittelevät toimittajan valintakriteerit organisaatiossa?

Alatutkimusongelmat:

Miten toimittajan valinta toteutetaan organisaatiossa?

Millä tavoin toimittajia voidaan luokitella ja miten valintakriteerit eroavat eritasoisissa toimittajasuhteissa?

Tutkimus rajataan koskemaan toimittajan valintakriteereitä ostavan yrityksen näkökulmasta. Tarkastelu rajataan toimittajan valintaprosessiin erityisesti keskittyen toimittajien valintakriteereihin sekä toimittajien luokitteluun. Tutkielman ulkopuolelle rajataan hankintaprosessin muut osa-alueet. Toimittajien valintakriteerien muodostumista tarkastellaan sekä yleisellä tasolla että valitussa case-yrityksessä. Koska empiirisessä osuudessa tarkastellaan valintakriteerien taustatekijöitä case-yrityksen näkökulmasta, rajaa tämä tutkielmasta saatavat tulokset elektroniikka-alalla toimiviin yrityksiin.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

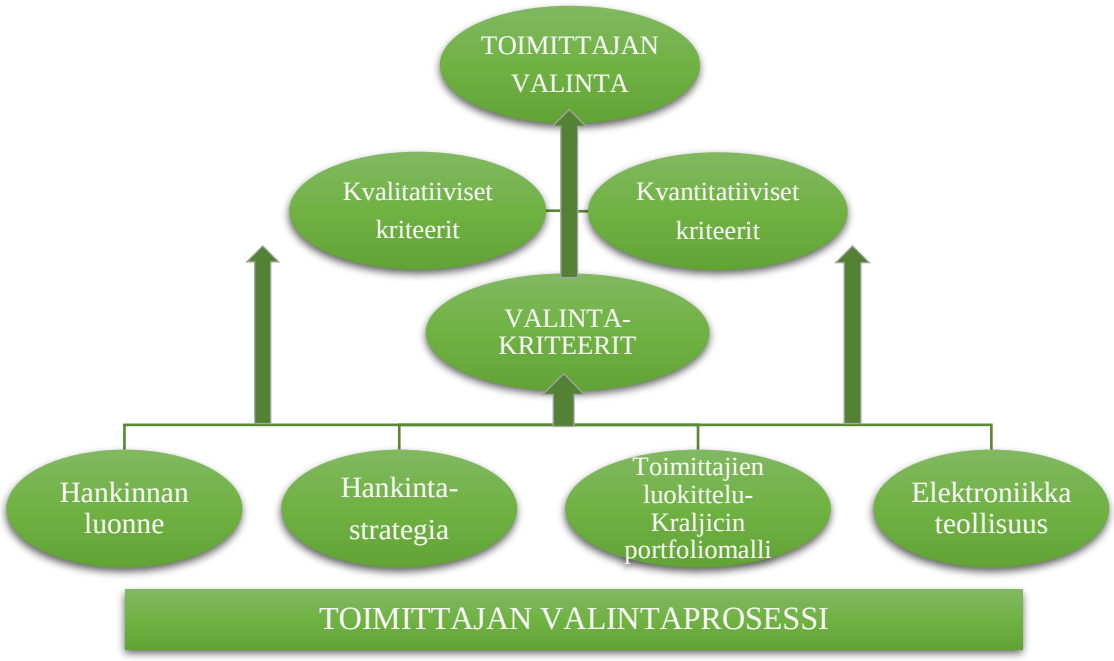
Tämä kandidaatintutkielma pitää sisällään sekä kirjallisuuteen pohjautuvan teoriaosuuden että haastatteluihin perustuvan empiirisen osuuden. Teoriaosuudessa avataan tutkimuksen aihepiiriä sekä vastataan apututkimuskysymyksiin käyttäen hyväksi tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja. Kyseisessä osiossa pyritään selvittämään, millä tavoin työn aihealueita on aiemmin käsitelty kirjallisuudessa sekä mitä aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu aiheesta.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisessa analyysissa tilastolliset todennäköisyydet eivät kelpaa johtolangoiksi tutkimuksessa. (Alasuutari 1999,38) Laadullisessa tutkimuksessa aineisto saadaan todellisissa tilanteissa ja tiedonkeruun ensisijaisena lähteenä suositaan ihmisiä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tapauksien ainutlaatuisuus, joka tulee ottaa huomioon tulosten tulkinnassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 159–160)

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, joka on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista. (Metsämuuronen 2003, 170–171) Tapaustutkimuksessa valitaan

yksi tai muutama tarkoituksellisesti valittu tapaus, joka on usein yritys tai yrityksen osa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Tässä työssä empiirisessä osiossa tutkitaan valittua case-yritystä tutkimusaineiston pohjalta. Empiirinen osuus on kerätty haastatteluiden avulla. Haastattelut suoritettiin kahdella puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Puolistrukturoidun menetelmän ominaispiirteisiin kuuluu, että aihealueet ovat ennalta valittuja, mutta kysymysten muoto ja esittämisjärjestys ovat vapaampia kuin strukturoidussa haastattelussa. Haastateltava vastaa ennalta määriteltyihin kysymyksiin omin sanoin. (Koskinen et al. 2005, 104–105) Haastateltavina henkilöinä toimivat case-yrityksen hankintapäällikkö ja kehityspäällikkö.

1.4 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettisena viitekehyksen pohjana toimii toimittajan valintaprosessi. Tutkielmassa keskitytään erityisesti toimittajan valinnassa käytettyihin valintakriteereihin ja niiden muodostumiseen. Teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimuksen pää- ja alatutkimusongelmien ympärille, mitä on havainnollistettu kuviossa 1. Toimittajan valinta päätöksentekoprosessi, johon sisältyy sekä laadullisia että määrällisiä kriteerejä, joita tässä

työssä tarkastellaan. Teoriaosuudessa keskitytään ensin toimittajan valintaprosessiin ja sen eri vaiheisiin, sillä valintakriteerit kuuluvat osaksi toimittajan valintaprosessia. Lisäksi valintakriteereihin perehdytään omassa osiossa, jotta yleisesti tunnistetuista ja käytetyistä kriteereistä saadaan muodostettua yleiskuva. Strategisesti eritasoisilla toimittajilla on myös omat vaikutukset toimittajan valintaan, sillä eri suhteissa käytetään eri valintakriteereitä, minkä takia toimittajien luokitteluun perehdytään omassa teoriaosuudessa. Toimittajien luokittelua lähestytään tarkastelemalla Kraljicin portfoliomallia. Näiden osa-alueiden tarkastelun jälkeen voidaan tarkemmin perehtyä valintakriteerien muodostumiseen organisaatiossa.

1.5 Kirjallisuuskatsaus

Tutkielman pohjana on käytetty toimittajavalinnan ja toimittajien luokittelun kirjallisuutta. Toimittajan valintaan liittyvää kirjallisuutta on runsaasti saatavilla ja sen pohjalta on tehty lukuisia tutkimuksia. Oikein valitulla toimittajan valinnalla on todettu saavuttavan alhaisemmat hankintakustannukset sekä parannettua yritysten kilpailukykyä, minkä takia toimittajan valinnan tärkeys on ymmärretty yrityksissä. (Ghodsypour & O'Brien 2001,15; Cebin & Bayraktarin 2006, 395). Kannan ja Haq (2007, 3831) mukaan toimittajan valinnan tärkeimpänä tavoitteena on minimoida hankinnan riskiä ja maksimoida sen hyötyä ostajalle ottaen huomioon erilaisia strategisia tekijöitä. Xia ja Wu (2007, 494) tuovat tutkimuksessaan esille, että toimittajan valinta on useampi kriteerinen päätöksentekoprosessi, joka sisältää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kriteereitä, joiden avulla toimittajan valinta toteutetaan. Ho et al. (2010, 16) korostavat, että pelkkä hintojen vertailua ei auta optimaalisen toimittajan valintaan, vaan se vaatii muidenkin kriteerien tarkastelua. Khurrum ja Huq (2002, 126) korostavat tutkimuksessaan, että toimittajan valinnassa esille ovat nousseet nykypäivänä kokonaiskustannukset ja yhteistyö, kun aikaisemmin pääpaino on ollut vain hinnassa, eikä yhteistyöllä ole nähty olevan merkitystä. Hsu et al. (2006, 214) tuovat esille, että toimittajavalinnan moniluonteisuuden vuoksi yhtä oikeaa tapaa valita toimittaja ei ole onnistuttu kehittämään.

Toimittajien luokittelua koskeva kirjallisuus on myös hyvin kattava. Toimittajien luokittelussa esille ovat nousseet erilaiset portfoliomallit, joiden avulla strategisten toimittajien löytyminen ja toimittajasuhteiden luokittelu ovat helpottuneet. Kraljicin vuonna 1983 julkaisemaa artikkelia pidetään ensimmäisenä kattavana portfoliomallina hankintojen ja toimittajien

luokitteluun. Mallin lähestymistapa perustuu toimittajien, tuotteiden ja palveluiden luokitteluun niiden strategisen merkittävyyden perusteella. (Gelderman & van Weele 2003, 207) Kraljicin mukaan portfolion ensisijaisena tehtävänä on tunnistaa toimitusriskit sekä tulosvaikutus yrityksen hankinnoissa. Useat tutkijat ovat nostaneet esille, että portfoliomallit auttavat myös toimittajasuhteiden analysoinnissa. Monet tutkijat ovatkin jalostaneet Kraljicin mallia ja kehittäneet samankaltaisia toimittajien portfoliomalleja muuttaen käytettäviä ulottuvuuksia. (Gelderman & van Weele 2003, 208) Portfoliot ovat keränneet kritiikkiä useilta tutkijoilta, vaikkakin portfoliomalleja on laajalti käytetty (esim. Dubois & Pederson 2002; Gelderman & van Weele 2003; 2005). Gelderman ja van Weele (2002, 37) tuovatkin esille, että portfoliomalleja tulisi käyttää vain päätöksentekoa tukevina suuntaa-antavina työkaluina.

1.6 Määritelmät ja käsitteet

Tutkimuksen oleellisimmat ja eniten käytetyimmät käsitteet on hyvä määritellä helpottamaan työn lukemista ja ymmärtämistä. Käsitteet voidaan tulkita monilla tavoin, minkä takia tärkeimpien käsitteiden määrittelemättömyys voi johtaa väärinymmärrykseen. Seuraavaksi avataan tärkeimpiä tutkimuksessa käytettyjä määritelmiä yleisesti hyväksytyllä sekä kirjoittajan ajatusmallia tukevalla tavalla.

Toimittajan valintaprosessi – Valintaprosessin tavoitteena on löytää yritykselle parhain mahdollinen toimittaja. Toimittajan valintaprosessi on päätöksentekoprosessi, joka pitää sisällään sekä laadullisia että määrällisiä kriteerejä. Kriteerien avulla toimittajia etsitään, arvioidaan sekä lopulta valitaan parhaiten soveltuva toimittaja. Valinta perustuu kyseisten kriteerien käytön kompromisseihin. (Xia & Wu 2007, 494)

Toimittajan valintakriteerit – Toimittajan valintakriteerit ovat kriteerejä, joiden avulla toimittajia arvioidaan ja lopulta valitaan. Ne jaetaan kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. Kvantitatiivisia eli määrällisiä kriteereitä ovat muun muassa hinta ja taloudellinen tilanne, kun taas kvalitatiivisia eli laadullisia ovat esimerkiksi laatu, toimitusvarmuus ja yhteistyö. Käytettävät kriteerit vaihtelevat eri toimittajasuhteiden ja tilanteiden mukaan. (Saunders 1997, 266)

Toimittajien luokittelu – Toimittajien luokittelun apuna käytetään portfoliomalleja. Portfolion avulla toimittajat jaetaan strategisesti eri kategorioihin, joiden avulla strategisesti tärkeimmät

toimittajat tunnistetaan. Luokittelun avulla yritykset pystyvät paremmin hallitsemaan ja johtamaan toimittajia sekä tunnistamaan erilaisia valintakriteerejä ja toimintatapoja käytettäväksi eritasoisiin toimittajiin. (van Weele 2002, 145–146)

Portfoliomalli- Yritykset käyttävät portfoliomalleja strategisen päätöksenteon apuna. Portfoliomalli toimii työkaluna, jonka avulla tunnistetaan yrityksen strategisimmat tekijät esimerkiksi tuotteet tai toimittajat jakamalla ne eri kategorioihin. Mallin avulla yritykset tunnistavat tärkeimmät tuotteet, toimittajat ja toimittajasuhteet, joihin resurssit tulisi kohdistaa. (Olsen & Ellram 1997,101–102)

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu neljästä kappaleesta. Ensimmäinen on johdantokappale, jossa esitellään tutkimuksen perusasiat, kuten tutkimuksen aihe, tavoitteet, tutkimusongelmat, teoreettinen viitekehys sekä kirjallisuuskatsaus. Tämän jälkeen seuraa teoriaosuus. Teoriaosuuden ensimmäisessä osiossa perehdytään toimittajan valintaprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Seuraavassa osiossa tarkastellaan valintakriteerejä ja selvitetään millaisia kriteerejä yrityksissä on yleisesti käytössä. Viimeisessä teoriaosuudessa tarkastellaan toimittajien luokittelua hyväksikäyttäen portfoliomalleja, erityisesti perehtyen Kraljicin portfoliomalliin. Lisäksi tämän pohjalta käsitellään toimittajavalintakriteerejä eritasoisissa toimittajasuhteissa, sekä sivutaan portfoliomallien saamaa kritiikkiä. Empiriaosuus alkaa kohdeyrityksen esittelyllä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan haastatteluaineiston pohjalta saatuja tutkimustuloksia yrityksen toimittajan valintaprosessista, toimittajien luokittelusta ja valintakriteereistä.

2 TOIMITTAJAN VALINTA

Toimittajan valinta kuuluu osaksi yrityksen hankintaprosessia. Yrityksen hankintaprosessi alkaa hankintatarpeen määrittelystä, jonka jälkeen vuorossa on toimittajan valinta. Toimittajan valinta sijoittuu näin hankintaprosessin alkupäähän kuvion 2 mukaisesti. (van Weele 2002, 15) Erridgen (1995, 151) mukaan toimittajan valinta on yrityksen ostohenkilöstön tehtävä ja samalla tärkein hankintaprosessin vaihe. Ostajan on ymmärrettävä eri toimittajamarkkinoiden ja toimialojen eroavuudet, jotta valinta voidaan toteuttaa tuloksellisesti (Erridge 1995, 151). Toimittajan valinta edellyttää hankinnan kohteen, luonteen ja tavoitteiden ymmärtämistä sekä luokittelua eri tavoin (Monczka, Trent & Handfield 2005, 208).

Kuvio 2. Toimittajan valintaprosessi osana hankintaprosessia (Mukaillen van Weele 2002, 15)

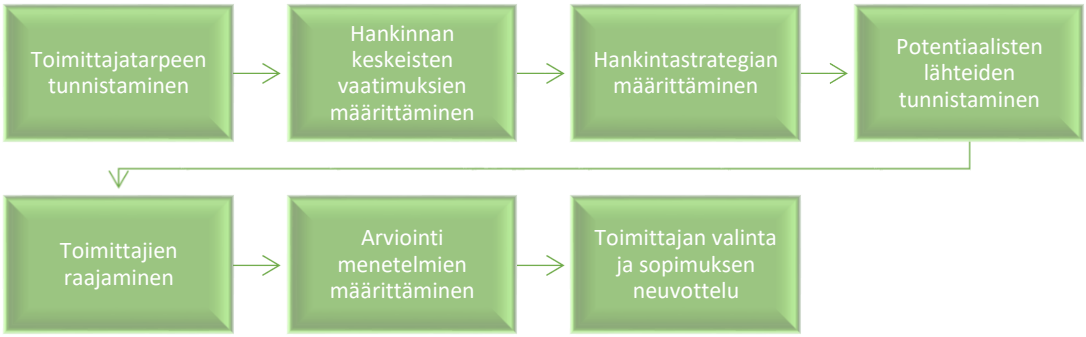
Punniyamoorty et al. (2012, 71) mukaan toimittajan valinta on strateginen ja monimutkainen prosessi, jonka tehtävänä on tunnistaa ja löytää parhaat toimittajat yrityksen menestymisen kannalta. Toimittajan valinnan tärkein tavoite on Kannan ja Haq (2007, 3831) mukaan minimoida hankinnan riskiä ja maksimoida sen hyötyä ostajalle ottaen huomioon sarjan erilaisia strategisia tekijöitä. Valinta pohjautuu erilaisiin kriteereihin, joita ostajat ovat määritelleet hankinnalle. Xia ja Wu (2007, 494) toteavat, että toimittajan tullakseen valituksi, täytyy tämän täyttää kaikki sille vaaditut kriteerit tyydyttääkseen ostajaa sekä loppuasiakasta.

Spekman et al. (1999) tuovat tutkimuksessaan esille, että harkitumpaa toimittajan valintaa käyttävien yritysten on todettu saavuttavan edullisempi kustannustaso sekä hyötyvän enemmän toimittajamarkkinoiden tuomista mahdollisuuksista tavoitteidensa saavuttamisessa kuin yritysten, joissa valintaan ei keskitytä yhtä paljon. Cebin ja Bayraktarin (2006, 395) kirjoittavat, että yrityksissä on ruvettu kiinnittää huomiota toimittajan valintaan yhä enenevissä määrin, kun on huomattu, että suurin osa varoista käytetään hankintoihin, joita toimittajat tarjoavat. Khurrum ja Huq (2002, 126) nostavat esille, että yritysten hankintojen muuttuessa perinteisestä hintakeskeisestä ajattelutavasta yhä enemmän kokonaiskustannusten ymmärtämiseksi sekä pidempiaikaiseksi yhteistyöhankkeiksi, on tämä vaatinut erilaista lähestymistapaa toimittajia kohden. Kun tavoitteena on sitoa pidempikestoisia toimittajasuhteita sekä luoda strategisia

yhteistöitä, on toimittajan valinnalla suurempi merkitys yritykselle.(Khurrum & Huq 2002, 126) Simpson et al.(2002, 30) mukaan onnistunut toimittajavalinta vaikuttaa positiivisesti yrityksen pääoman tuottoon, asiakaspalveluun, markkinaosuuden ja myynnin kasvuun, tuotteiden laatuun ja kilpailutilanteeseen, minkä takia toimittajan valintaa ei tule väheksyä. Sen et al. (2005, 1825) toteavat, että toimittajan valinta ei ole helppo johtuen tarjolla olevasta rajallisesta tiedosta koskien toimittajia sekä yksityiskohtaisesti ja tarkoin määritellyistä ominaisuuksista, joita hankinnalta vaaditaan. Lisäksi hankinnat poikkeavat paljon toisistaan, minkä takia myös valintakriteerit vaihtelevat paljon ja tämän takia jokainen toimittaja täytyy valita harkiten jokaiselle hankinnalle (Kar & Pani 2014, 89).

2.1 TOIMITTAJAN VALINTAPROSESSI

Toimittajavalinnan moniluonteisuuden vuoksi toimittajanvalinnalle ei ole pystytty luomaan yhtä pätevää prosessikuvausta, vaan näkökulmat vaihtelevat eri tutkimuksien mukaan. (Hsu, et al. 2006, 214). De Boer et al. (2001, 75) kuvaavat toimittajan valintaprosessin koostuvan neljästä eri vaiheesta. Vaiheet ovat ongelman tunnistaminen, valintakriteerien muodostaminen, potentiaalisten toimittajien luokittelu sekä lopullinen toimittajan valinta. Van Weele puolestaan (2002, 55) kuvaa toimittajanvalintaprosessin muodostuvan alihankintamenetelmän määrittämisestä, alustavasta toimittajien karsimisesta ja listaamisesta, tarjouspyyntöjen tekemisestä ja analysoinnista sekä lopullisesta toimittajan valinnasta. Monczkan et al. (2005, 209) listaavat toimittajavalintaprosessin sisältävän seitsemän eri vaihetta: toimittajatarpeen tunnistaminen, keskeisten vaatimuksien määrittäminen, hankintastrategian määrittäminen, potentiaalisten lähteiden tunnistaminen, toimittajien rajaaminen, arviointi menetelmien määrittäminen sekä lopullinen toimittajan valinta ja sopimuksen neuvottelu. Tämä valintaprosessi on esitelty kuviossa 3. Tässä tutkielmassa perehdytään toimittajan valintaprosessiin, tarkastelemalla kyseistä Monczkan et al. luomaa arviointi- ja valintaprosessia.



Kuvio 3. Toimittajan arviointi- ja valintaprosessi (Mukaillen Monczkan et al. 2005, 209)

2.1.1 Toimittajan valintakriteerien muodostuminen

Monczkan et al. (2005, 208–210) mukaan toimittajan valintaprosessi alkaa toimittajatarpeen tunnistamisesta. Tarve uudelle toimittajalle voi syntyä monista eri syistä. Aikaisemmin käytetty toimittaja on saattanut lopettaa liiketoimintansa, toimittajan laatu on heikentynyt tai yritys tarvitsee uuden tuotteen, jota vanha toimittaja ei voi valmistaa. Varsinainen valintaprosessi alkaa vasta tarpeen tunnistamisen jälkeen, jolloin ensimmäiseksi määritellään tuotteen keskeiset vaatimukset. Kannan ja Haq (2007, 3831) mukaan onnistunut toimittajanvalinta edellyttää, että ostaja määrittelee hankinnan vaaditut ominaisuudet, jotka muodostavat kriteerit toimittajan valinnalle. Hankintastrategian määrittäminen on Monczkan et al. (2005, 208–210) mukaan toimittajavalintaprosessin kolmas vaihe. Hankintastrategiaa määriteltäessä päätetään muun muassa halutusta toimittajayhteistyön tiiviydestä, hankinnan ajanjaksosta, toimittajien lukumäärästä sekä valinta yhden tai useamman toimittajan toimituksesta (Kannan ja Haq 2007, 3831). Sen et al. (2005, 1828) tuovat esille, että ostajan ja toimittajan väliset tavoitteet ja suhteet on myös määriteltävä tarkasti hankintastrategiaa määriteltäessä.

Monczka et al. (2005, 208–210) mukaan hankintastrategian ja tuotteen vaatimusten määrittämisen tavoitteena on muodostaa tärkeimmät tekniset ja liiketoiminnalliset ominaisuudet, joita toimittajalta ja tuotteelta vaaditaan. Nämä luovat pohjan koko toimittajanvalintaprosessille ja näiden pohjalta määräytyvät ne kriteerit, joita toimittajalta vaaditaan ja joiden avulla toimittajia lähdetään kartoittamaan ja arvioimaan (Monczkan et al. 2005, 208–210). Tuotteiden vaadittuihin ominaisuuksiin ja hankintastrategioihin vaikuttaa lukuisat eri tekijät. Hsu et al. (2006, 214) nostavat esille, että tärkeimmiksi valintakriteerien

taustatekijöiksi nousevat yleensä toimiala, yritys ja itse hankinta. Sen et al. (2005, 1828) puolestaan korostavat ostajan ja toimittajan välisen suhteiden tavoitteita muodostettaessa kriteerejä. Valintakriteereihin sekä tuotteiden ja toimittajien strategisuuden selvittämistä avustaviin portfolioihin perehdytään tarkemmin myöhemmissä osioissa.

2.1.2 Toimittajan kartoittaminen

Monczka et al. (2005, 209) listaavat neljänneksi vaiheeksi potentiaalisten toimittajien kartoittamisen. Toimittajan kartoittamisen intensiivisyyteen vaikuttaa hankinnan strateginen tärkeys ja tekninen monimutkaisuus. Mitä suurempi rooli hankinnalla on sekä strategisesti että tulosvaikutuksen kannalta sitä tärkeämpää on toimittajatietojen etsiminen. Uuden toimittajan etsinnässä ensisijaisena tiedonlähteenä käytetään yleensä yrityksen jo olemassa olevia toimittajia. Vanhan toimittajan valinta säästää aikaa, kustannuksia sekä pienentää riskejä, kun toimittaja on jo kertaalleen arvioitu ja hyväksytty. Tan et al. (1999, 1037) tuovat esille, että yritysten pyrkiessä nykypäivänä vähentämään toimittajakantaansa panostaakseen enemmän suhteisiin strategisten toimittajien kanssa, tulisi vanhoja toimittajia käyttää mieluummin kuin hankkia uusia.

Tietoa uudesta toimittajista etsitään yritysten internet-sivuilta, toimittajien katalogeista, ammattilehdistä sekä messuilta. (Burt et al. 2003, 329–331) Min (1994, 24) nostaa esille, että globalisaation myötä toimittajien löytäminen on tullut huomattavasti helpommaksi, mutta hankintoihin liittyy suurempia riskejä ja haasteita, joita tulee huomioida. Huomiota tulee kiinnittää muun muassa kuljetuksen haasteisiin, mahdollisiin valuuttakurssien muutoksiin sekä erilaisiin kulttuurillisiin tekijöihin. Etsinnän perusteella löytyneistä potentiaalisista toimittajista muodostetaan lista ja alustavan rajauksen jälkeen perehdytään tarkemmin kyseisiin toimittajiin (Monczka et al. 2005, 209–212).

2.1.3 Toimittajan arviointi ja valinta

Potentiaalisten toimittajien löydettyä, toimittajien ominaisuuksia lähdetään selvittämään syvällisemmin. Monczka et al.(2005, 215–219) mukaan tavoitteena on arvioida toimittajien kyvykkyyksiä ja rajata pois ne toimittajat, jotka eivät täytä yrityksen vaatimuksia. Burt et al.

(2003, 332) nostavat esille, että toimittajien arviointi on yksi kriittisimmistä toiminnoista. Toimittajan strateginen merkittävyys vaikuttaa arvioinnin tasoon. Pidempiaikaista suhdetta tavoiteltaessa toimittaja arvioidaan tarkemmin kuin kertaostoon valittavaa toimittajaa. Tarkastelun ja arvioinnin kohteita ovat muun muassa yrityksen taloudellinen tila, kokemus ja osaaminen, markkinapotentiaali, laatujärjestelmä, yhteiset teknologiset intressit, sekä tutkimus- ja kehitystoiminta tulevaisuudessa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 263–267). Mikäli tavoitteena on pidempiaikainen yhteistyö tai muuten tärkeä toimittaja, tuo Monczka et al. (2005, 214) esille, että toimittaja tulee arvioida vielä henkilökohtaisesti. Arviointia suoritetaan muun muassa yritysvierailu käynneillä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 266) tuovatkin esille, että visuaalinen arviointi on tärkeätä yrityksen todellisen toimintatavan ja käytännön kykyjen arvioimiseksi, sekä yhteistyön edellytysten selvittämiseksi. Viimeisessä vaiheessa valitaan arvioinnin perusteella parhaiten soveltuva toimittaja, joka täyttää yrityksen vaatimukset parhaiten ja tämän jälkeen neuvotellaan sopimuksesta. (Monczka et al. 2008, 214). Neuvottelu on oma prosessinsa ja se jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle.

Xia ja Wu (2007, 495–496) tuovat esille, että toimittajavalinnan avuksi on olemassa useita erilaisia menetelmiä, joita voidaan hyödyntää toimittajanvalintaprosessissa. Monet tutkijat ovat kehittäneet matemaattisia, tilastollisia sekä laadullisia malleja toimittajavalinnan tueksi. Mallit sisältävät kriteerejä, joita toimittajilta on perustellusti vaadittu ja auttavat arvioimaan parhaimman toimittajan erilaisten matemaattisten ja hierarkkisten kaavojen avulla. Tässä tutkielmassa perehdytään kvantitatiivisin ja kvalitatiivisiin toimittajavalintakriteereihin ja erilaiset toimittajavalintamenetelmän työkalut rajataan tutkielman ulkopuolelle.

2.2 TOIMITTAJAN VALINTAKRITEERIT

Toimittajan valintaa on tutkittu paljon ja siinä käytettäviä kriteereitä on tunnistettu useita. Koskinen et al.(1995, 90) mukaan yrityksen arvoketjun kannalta täytyisi toimittajan valinta toteuttaa sellaisia valintakriteereitä hyväksikäyttäen, mitkä palvelevat yritystä parhaalla mahdollisella tavalla ja eliminoisi turhat toiminnot pois. Punniyamoorty et al. (2012, 72) nostavat esille, että toimittajan valintakriteerit ovat hyvin tärkeitä koko toimitusketjun onnistumiselle ja näin myös koko organisaation menestymiselle. Simpson et al. (2002, 30–31) tuovat tutkimuksessaan esille, organisaatiot ovat saavuttaneet kustannussäästöjä määrittäessä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin käytettävissä olevat toimittajien valintakriteerit.

Tutkimuksissa on selvinnyt, että eri valintakriteerien käytön taustalla vaikuttavat useat eri tekijät (Kar & Pani 2014, 89). Sen et al. (2005, 1827) esittävät tutkimuksessaan, että valintakriteerit vaihtelevat yrityksen strategian, kilpailukentän sekä toimittaja-ostaja suhteiden mukaan. Hsu et al.(2006, 214) korostavat myös yrityksen strategiaa, mutta tämän lisäksi korostavat hankittavan tuotteen luonnetta ja ostajan ja toimittajan välisiä johtamistapoja kriteereitä valittaessa. Pearson ja Ellram (1995, 62) mukaan yrityksen toimiala ja yrityksen koko vaikututtavat käytettyihin valintakriteereihin. Heidän mukaan eri toimialoilla arvostetaan eri kriteereitä ja suurissa yrityksissä asetetaan eri kriteereitä valittaessa toimittajia verrattuna pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Ostajien erilaiset demografiset tekijät saattavat myös vaikuttaa käytettäviin valintakriteereihin (Swift & Gruben 2000, 502). Swift ja Gruben (2000, 502) toteavat, että esimerkiksi erot ostajien sukupuolessa saattavat vaikuttaa kriteerien muodostumiseen. Park et al. (2010, 497) mukaan valintakriteerien voidaan kuitenkin yleisesti todeta heijastavan ostavan yrityksen tavoitteita ja kyseessä olevan hankinnan ominaisuuksia. Heidän mukaan haastavuutta valintaan tuo se, että käytettyjä valintakriteerejä on yleensä useampi kuin yksi.

Punniymoorty et al. (2012, 74) mukaan yleisesti toimittajan valinnassa esille nousevat toimittajan organisaatio ja johtamiskyky. Yrityksen koko, maine ja asema markkinoilla sekä eettiset normit kertovat toimittajan organisaation luonteesta sekä sen standardeista. Ilorannan ja Pajunen-Muhonen (2008, 263) mukaan tavoitteena on selvittää, kuinka tunnettu, kannattava, kansainvälinen ja kilpailukykyinen toimittaja on yleisesti ja miten se soveltuu ostavan yrityksen toimintaan. Heidän mukaan nämä luovat pohjan toimittajan valinnalle. Hsu et al. (2006,214) tuovat tutkimuksessaan esille, että toimialasta tai tuotteen luonteesta riippuen yleisesti käytettyjä valintakriteereitä ovat hinta, laatu ja toimitusvarmuus. Araz ja Ozkarahan (2006, 586) mukaan nämä eivät kuitenkaan riitä nykypäivän globaalissa ja avoimessa innovaatiotaloudessa, kun tavoitteena on sitoa pidempikestoisia toimittajasuhteita sekä luoda strategisia yhteistöitä. Heidän mielestään huomioon on otettava myös muita kriteereitä, kuten muun muassa toimittajan taloudellinen tilanne, yhteistyötavoitteet, kumppanuus, laadunhallinnan käytänteet, teknologia ja innovatiivinen yhteistyö sekä kokonaiskustannukset. Toimittajan valintaan vaikuttavia valintakriteereitä on tunnistettavissa useita. Seuraavaksi tarkastellaan toimittajan valinnan kannalta yleisempiä kriteerejä, joita tutkimuksissa on aiemmin noussut esille.

2.2.1 Hinta ja kustannukset

Koskinen et al. (1995, 90) tuovat esille, että onnistuneeseen toimittajan valintaan on aina liittynyt hinta, mutta nykypäivänä pelkkä hinta ei riitä. Arvoketjun kannalta on tärkeä ottaa huomioon toimittajan valinnassa ostohinnan lisäksi myös tuotteesta aiheutuvat muut kustannukset, sillä hankintahinta ei pidä sisällään tuotteen tai palvelun kokonaiskustannuksia. Kumar et al. (2009, 250–251) listaavat kokonaiskustannusten sisältävän erilaiset logistiset kustannukset, joita ovat käsittely- ja kuljetuskustannukset sekä kansainvälisiltä toimittajilta hankittaessa mahdolliset tulli-tai veromaksut. Lisäksi huomioon on otettava myös mahdolliset valuuttamuutokset sekä laadun kustannukset. Punniymoorty et al. (2012, 77) nostavat esille myös maksuehdot tarkasteltaessa kustannusten vaikutuksia toimittajan valinnassa. Van Weelen (2002, 61) mukaan pienemmissä hankinnoissa maksuehdot eivät nouse suureen rooliin, mutta kalliimmissa hankinnoissa niillä voi olla merkitystä toimittajaa valittaessa. Toimittajien vaatiessa suuria ennakkomaksuja ennen varsinaisen tuotteen toimitusta, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti ostavan organisaation toimittajan valintaan. Xia ja Wu (2007, 495) korostavatkin, että pelkkä markkinahinta ei saisi olla ainoa tekijä, jota tarkastellaan, vaan taustalla vaikuttavat muutkin kustannustekijät. Heidän mukaan huomioon tulisi ottaa myös se, että halvimman hinnan tarjoava toimittaja ei välttämättä takaa parasta laatua ja palvelua.

2.2.2 Laatu

Yksi merkittävä valintakriteeri toimittajavalinnassa on laatu. Se on moniulotteinen käsite, jonka voidaan katsoa pitävän sisällään useita ulottuvuuksia. Laatu voidaan jakaa yleensä kolmeen luokkaan, jotka ovat tuotteen laatu, toiminnan laatu ja palvelun laatu. (Koskinen et al. 1995, 90) Lysons et al. (2006, 268) mukaan laatu pitää sisällään luotettavuuden, huollettavuuden, suorituskyvyn, käyttöiän sekä tuotteen tekniset ja eettiset ominaisuudet. Koskinen et al. (1995, 90) nostavat esille, että näkökulmat laadun vaatimuksista vaihtelevat kuitenkin eri yrityksissä. Eri toimialoilla arvostetaan ja vaaditaan erilaisia laatutekijöitä, kun taas samalla toimialalla vaatimukset ovat usein samanlaisia. Hwang et al. (2006, 1427) korostavat, että laatu on ymmärretty tärkeäksi tekijäksi yrityksissä, sillä se mahdollistaa yrityksen ylläpitää kilpailuetuaan sekä edistää kasvutavoitteiden saavuttamista. Mikäli toimittajan laatua ei tarkastella, voi tämä johtaa erilaisiin ongelmiin ja riskitilanteisiin. Ongelmia ja riskejä voidaan

kuitenkin lieventää erilaisilla arvioinneilla, sertifikaateilla ja takuusopimuksilla. (Hwang, et al. 2006, 1472) Laatua voidaan arvioida muun muassa tuotteen kestävyyden ja suorituskyvyn, kokonaislaadun johtamisen (TQM), ISO 9000-sertifikaatti statuksen, standardeiden sekä korjaus ja palautus mahdollisuuksien avulla. Nämä nousevat tärkeiksi kriteereiksi valittaessa toimittajaa. (Punniyamoorty et al. 2012, 75) Etenkin arvioitaessa yritysten toiminnan laatua, yritykset ovat ruvenneet kiinnittämään huomiota yhä enemmän yritysten ISO 9000-sertifikaatteihin. Yritys, jolla itsellään on ISO 9000 laatustandardi, kohdistaa se ostonsa yleensä myös vain hyväksyttyihin toimittajiin varmistaakseen hyvän toiminnan laadun. (Koskinen et al. 1995, 90)

2.2.3 Toimitusvarmuus ja -aika

Toimitus on tärkeässä roolissa toimittajan valinnassa. Se sisältää muun muassa toimitusvarmuuden, toimitusajan, luotettavuuden ja toimituksen turvallisuuden. (Punniyamoorty et al. 2012, 76) Mandalin ja Deshmukhin (1994, 52) mukaan toimitusvarmuudella tarkoitetaan toimittajan kykyä toimittaa oikean laatuinen tuote oikealla määrällä oikeaan paikkaan oikeaan aikaan noudattaen määriteltyä kuljetustapaa ja hintaa. Sarniento et al. (2006, 369) esittävät, että toimitusvarmuudella tarkoitetaan sitä, kuinka luotettavasti toimittaja vastaa sovittuihin toimitusaikatauluihin ja toimitusmääriin. Etenkin yrityksissä, jossa harjoitetaan valmistustoimintaa, on toimitusvarmuudella tärkeä merkitys. (Sarniento et al. 2006, 369) Myöhäiset ja vääränlaiset toimitukset aiheuttavat tuotannon seisauksia, mikä aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ja myynnin menetyksiä sekä loppuasiakkaan tyytymättömyyttä. Vastaavasti liian aikainen toimitus aiheuttaa ylimääräisiä varastointikustannuksia ostavalle organisaatiolle.(Guiffrifa & Nagi 2006, 24) Baily et al.(2005,160–162) nostavat esille, että toimitusaika on myös tärkeä kriteeri puhuttaessa toimituksesta. Sillä tarkoitetaan aikaa, missä ajassa toimittaja on kykenevä toimittamaan tilatun tuotteen, kun tilaus on saapunut. Toimitusaika riippuu toimialasta ja hankittavan tuotteen luonteesta, mikä aiheuttaa eri toimitusaika vaatimuksia. Lyhyet toimitusajat mahdollistavat toiminnan joustavuuden, mikä mahdollistaa yrityksen kyvyn vastata asiakkaittensa muuttuviin tarpeisiin nopeammin, sekä reagoimaan mahdollisiin ongelmiin helpommin. Tämän nähdään lisäävän ostavan yrityksen kilpailukykyä. (Baily et al. 2005, 160–162) Monczka et al. (2005,

523) toteavat kuitenkin, että pidempi toimitusaika on parempi kuin heikko toimitusvarmuus, sillä heikko toimitusvarmuus aiheuttaa enemmän ongelmia yrityksen toiminnalle.

2.2.4 Taloudellinen asema

Toimittajan taloudellinen asema ja vakaus nousevat suureen rooliin, kun puhutaan toimittajan valintakriteereistä. Taloudellinen asema pitää sisällään muun muassa rahoitusjärjestelmän vakauden, luoton vahvuuden sekä kasvuvauhdin. (Punniaymoorty et al. 2012, 76) Monczkan et al. (2005, 219) nostavat esille, että tärkein taloudelliseen asemaan liittyvä kriteeri on taloudellisen tilan vakaus. Pitkäaikaisia toimittajasuhteita luotaessa on etenkin erityisen tärkeää varmistaa toimittajan taloudellisen tilanteen vakaus. Tällä varmistetaan toimittajan kyky kehittää omaa toimintaa, investoida tuotantoprosesseihin sekä jatkuvuus yhteistyölle. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 263–266) nostavat esille, että strategisia toimittajia etsittäessä yrityksen tulisi kiinnittää huomiota myös yrityksen kasvuvauhtiin. Seuraamalla liikevaihdon kasvua ja markkinaosuutta saadaan tietoa yrityksen mahdollisesta kasvuvauhdista, mikä antaa tärkeää tietoa toimittajan mahdollisesta tulevaisuuden kasvusta tai heikkenemisestä.

2.2.5 Tuotantomahdollisuus ja tekninen suorituskyky

Toimittajan tuotantomahdollisuudet, tuotantokapasiteetti sekä tekninen suorituskyky ja teknologinen osaaminen ovat myös toimittajavalinnan kriteereitä. Nämä ilmentävät toimittajan kykyä valmistaa asiakkaan tarpeiden mukaisia tuotteita oikealla laadulla ja määrällä. (Punniymoorty et al.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 263–266) korostavat toimittajan teknistä suorituskykyä toimittajan valinnassa. Mikäli hankittavan tuotteen valmistus vaatii innovatiivisia ratkaisuja ja monimutkaisia rakenteiden valmistusta, on ostavan organisaation hyvä arvioida toimittajan kykyä suunnitella uusia tuotteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 263–266) Toimittajan tuotantokalusto ja edellytykset tuottaa tuotteita asiakkaiden vaatimusten mukaan kuvaavat toimittajan tuotantomahdollisuuksia. Tuotannon ominaisuudet pitävät sisällään muuan muassa prosessin joustavuuden, tuotannon kapasiteetin, mahdolliset mittaus kalibrointi ja testaus mahdollisuudet, sekä läpimenoajat. (Monzcka et al. 2005, 218–220) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 131) korostavat, että toimittajan teknologinen osaaminen

suhteessa oman yritykseen on tärkeässä roolissa. Toimittajalla on mahdollista tuoda omaa osaamistaan ostavaan organisaatioon ja parantaa yrityksen tulosta, vaikkakin kyseinen toimittaja ei olisi hankintahinnaltaan halvin.

2.2.6 Yhteistyö ja kumppanuus

Khurrum ja Huq (2002, 126) korostavat yhteistyön ja kumppanuuden tärkeyttä toimittajan valinnassa, kun nykypäivänä tavoitteena on luoda pitkäkestoisia toimittajasuhteita ja strategisia yhteistöitä. Punniyamoorty et al. (2012, 77) tuovat esille, että pidempiaikaisten toimittajien kanssa tulee varmistaa yhteistyö. Heidän mielestään yhteistyö pitää sisällään pitkän aikavalin suhteen, luottamuksen, ymmärryksen sekä arkaluontoisten tietojen jaon, kuten rahoitus, asiakaskunta ja tuotantoon liittyvät. Eckerd ja Hill (2012 239) korostavatkin toimittajan valinnassa tietojen ja resurssien jakamista tärkeänä kriteerinä. Näiden avulla suhteen luottamus sekä sitoutuminen vahvistuvat. Kannan et al.(2007) mukaan yhteistyö toimittajan kanssa auttaa parantamaan yrityksen kilpailukykyä, kun pystytään luomaan suhteen välille luottamus ja ymmärrys. Ramanathan et al. (2011, 857) mukaan hyvä yhteistyö vaatii kustannusjaon tasapuolista jakamista sekä teknisten ratkaisujen kehittämistä. Baily et al. (2003, 80) korostavat, että tiiviillä yhteistyöllä voidaan vaikuttaa kustannusten alenemiseen sekä toimintojen tehostumiseen, mikä mahdollistaa tuottojen kasvun. Yhteistyön muotoja on useita erilaisia ja yrityksen tulee valita jokaiseen tilanteeseen parhaiten sopiva muoto, sillä jokainen toimittaja tarjoaa eritasoisia palveluja riippuen yhteistyön muodosta.

2.2.7 Ympäristöystävällisyys ja eettisyys

Handfiel et al. (2002, 70) tuovat artikkelissaan esille, että ympäristöystävällisyyden kasvaessa nykypäivänä yhdeksi avaintekijäksi yritysten liiketoiminnassa, on siitä tullut myös toimittajan valintakriteerinä tärkeä. Tuotteiden kuormittaessa ympäristöä paljon, tahtovat yritykset puuttua ympäristöasioihin ja varmistaa näin ympäristöystävällinen toimitusketju. (Handfiel et al. 2002, 70) Ympäristöystävällisyyden katsotaan pitävän sisällään erilaiset ympäristö ja turvallisuus tekijät, jotka ovat avaintekijät vihreään toimitusketjuun. Valintakriteerinä ympäristö ja turvallisuus pitävät sisällään muun muassa ympäristönsuojelun sertifikaatit ja tapahtuma ja

onnettomuustilastot. (Punniyamoorty et al. 2008, 77) Levin (2008, 38–40) korostaa, että eettisyys on noussut yhdeksi merkittäväksi valintakriteeriksi toimittajamarkkinoilla. Koska globaalimarkkinoilla on havaittavissa nykypäivänä eettisiä ongelmia liittyen liian alhaisiin palkkoihin, laittoman pitkiin työpäiviin sekä työturvallisuuteen, muodostuu eettisyys yhdeksi tärkeäksi kriteeriksi yrityksissä valittaessa toimittajaa.

2.3 TOIMITTAJIEN LUOKITTELU

Yksi tärkeimmistä toiminnoista toimittajan valintaprosessi on määritellä ostajan ja toimittajan väliset suhteet. Tärkeimmät kriteerit toimittajan valintaprosessissa käytettäväksi voidaan määritellä kyseisten suhteiden avulla ottaen huomioon yrityksen kilpailutilanne ja strategia. (Sen et al. 2005, 1828)Yritykset voivat käyttää toimittajien luokittelun apuna erilaisia portfoliomalleja. Portfolioiden avulla toimittajat jaetaan strategisesti eri kategorioihin, minkä avulla tunnistetaan strategisesti tärkeimmät toimittajat. Luokittelun avulla yritykset pystyvät paremmin hallitsemaan ja johtamaan toimittajia sekä tunnistamaan erilaisia valintakriteerejä ja toimintatapoja käytettäväksi eritasoisten toimittajien kanssa. (van Weele 2002, 145–146) Olsen ja Ellram (1997, 101–102) mukaan yritysten resurssien ollessa niukkoja, on tärkeää tunnistaa tärkeimmät tuotteet ja toimittajat, jotta pystytään kohdistamaan resurssit näihin. Luokittelun avulla jokaiselle kategorialle muodostuu omat hankintastrategiat ja tätä kautta myös vaaditut valintakriteerit, jotka määrittelevät sen, millä kriteereillä kukin toimittaja tulisi valita.(Rezaei & Ortt 2011, 4595–4598) Van Weelen (2002, 145–146) mukaan hankintastrategian määrittäminen on erityisen tärkeää toimivan toimitusketjun varmistamiseksi sekä yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 142) tuovat esille, että lähtökohtana on, että ostavan yrityksen näkökulmasta kaikki hankinnat eivät ole strategisesti samanarvoisia, minkä takia eri hankintoja ja toimittajia tulee lähestyä ja käsitellä eri tavoin. Dyerin et al. (1998, 59) mukaan jokaisen toimittajan tuote hyödyttää yritystä eri tavoin, minkä takia jokainen toimittaja tulee arvioida erikseen. Tämän takia yritysten tulisi välttää ”one-size-fits-all” -ajattelua toimittajien luokittelussa. Aiempi empiirinen tutkimus osoittaakin Geldermanin ja van Weelen (2005, 19) mukaan, että johtamalla omia toimittajasuhteita yritykset voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua.

Kraljicin vuonna 1983 julkaisema artikkeli tarjosi ensimmäisenä kattavan portfoliomallin hankintojen johtamiseen. Mallin lähestymistapa perustuu toimittajien, tuotteiden ja palveluiden

luokitteluun niiden strategisen merkittävyyden perusteella. (Gelderman & van Weele 2003, 207) Monet tutkijat ovat käyttäneet Kraljicin portfoliomallia hyväksi ja kehittäneet samankaltaisia hankintojen sekä toimittajien portfoliomalleja kyseistä portfoliomallia apuna käyttäen. Portfoliot eroavat siten, että käytettävät ulottuvuudet vaihtelevat. (Gelderman & van Weele 2003, 208) Taulukossa 1 on nähtävissä eri tutkijoiden käyttämiä ulottuvuuksia toimittajasuhteiden luokitteluille. Tässä tutkielmassa perehdytään toimittajien luokitteluun Kraljicin portfoliomallia hyväksi käyttäen.

Taulukko 1. Toimittajien portfoliomalleja

Tutkijat	**Luokittelu-ulottuvuuksia**
Kraljic,, 1983	Tulosvaikutus, Hankintariski
Olsen ja Ellram, 1997	Toimittajan houkuttelevuus Suhteen voimakkuus
Bensaou, 1999	Ostajan investoinnit Toimittaja investoinnit
Masella and Rangone, 2000	Suhteen aikajänne Yhteistyön luonne
Cox, 2003	Voiton jako-osuus Keskinäinen riippuvuus
Caniels and Gelderman, 2005	Valta-asema Riippuvuus
Hallikas et al, 2005	Verkostoitumisen riskit Yhteistoiminnallinen riskien hallinnointi
Gelderman and Semeijn, 2006	Hankinnan arvo Toimittajien lukumäärä
Saccani and Perona, 2007	Toimittajan vaihtamisen kriittisyys Vaikutus tuotantoon

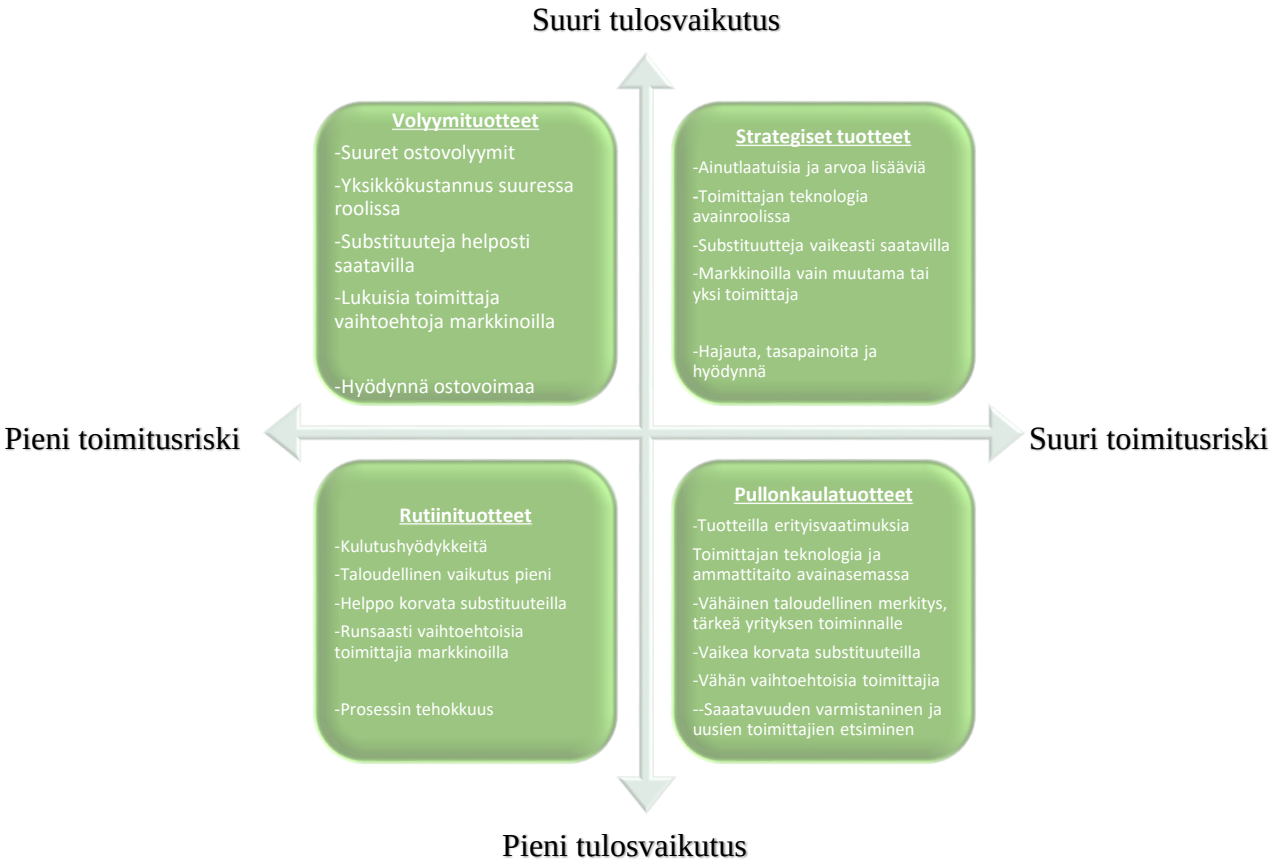
2.3.1 Kraljicin portfoliomalli

Kraljicin portfolion lähestymistavan idea on, että eri toimittajat edustavat erilaista kiinnostusta yritystä kohtaan, minkä vuoksi toimittajia kohtaan tulee kehittää erilaiset strategiat hankintamarkkinoilla (van Weele 2002, 145). Lysons ja Farrington (2006, 63) kirjoittavat, että Kraljicin portfolion tarkoitus on auttaa yrityksiä tunnistamaan liiketoiminnan heikkoudet ja

muodostamaan strategiat, joiden avulla voidaan suojautua toimittajien mahdollisilta häiriöiltä. Yrityksen on suojauduttava toimituskatkoksilta, varauduttava teknologisiin ja taloudellisiin muutoksiin, sekä varmistettava toimittajasuhteiden pysyvyys (Gelderman & van Weele 2005, 20).

Kraljicin (1983) mukaan yrityksen tarve hankintastrategialle määräytyy kahden tekijän kautta, jotka ovat hankinnan strateginen tärkeys ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuus. Hankinnan strateginen tärkeys liittyy siihen kuinka paljon hankinta tuo lisäarvoa eri tuotelinjoihin, mikä on raaka-aineiden osuus kokonaiskustannuksista sekä mikä vaikutus sillä on liiketoiminnan kannattavuuteen. Toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudella puolestaan viitataan toimittajien tarjonnan niukkuuteen markkinoilla, teknologian muutosnopeuteen, korvaavien materiaalien tahtiin, logistiikan kustannuksiin, markkinoillepääsyn esteisiin sekä toimittajamarkkinoiden monopoli- tai oligopolitilanteeseen. Kraljicin mukaan analysoimalla näitä kahta ulottuvuutta voidaan muodostaa hankintastrategiat ja valintakriteerit, joiden avulla hyödynnetään ostovoimaa tärkeisiin toimittajiin sekä minimoidaan riskejä mahdollisimman pieniksi. Kraljic esitteli artikkelissaan neliosaisen menetelmän hankintastrategian kehittämiseksi: hankintojen luokittelu, markkinoiden analysointi, strateginen asemoiti sekä toimintasuunnitelman ja strategian rakentaminen. Näiden perusteella syntyy matriisi, jota voidaan hyödyntää hankintojen ja toimittajien luokittelun ja lähestymisen apuna. (Kraljic 1983)

Kraljicin (1983,112) portfoliomalli luokittelee hankintakohteet kahden päämuuttujan perusteella neljään eri kategoriaan; strategiset tuotteet, pullonkaulatuotteet, volyymituotteet ja rutiinituotteet. Tämän avulla saadaan muodostettua kuvion 4 mukainen 2x2 matriisi. Päämuuttujat matriisissa ovat tulosvaikutus ja toimitusriski. Tulosvaikutukseen vaikuttavat ostovolyymit, hankintakustannuksien suhteellinen kokonaisosuus sekä vaikutus laatuun tai liiketoiminnan kasvuun. Toimitusriskiin vaikuttavat puolestaan tuotteen saatavuus, toimittajien lukumäärä, kilpailullinen kysyntä, osta-tai valmista vaihtoehdot, varastoinnin riskit ja korvaavat hankintaratkaisut. Luokittelun perusteella syntyneet neljä kategoriaa vaativat jokainen toisistaan erottautuvan lähestymistavan toimittajia kohtaan.(Gelderman & van Weele 2005, 20) Seuraavaksi esitellään jokaisen kategorian ominaispiirteitä liittyen hankintastrategiaan ja toimittajan valintakriteereihin.



Kuvio 4. Ostosalkkuportfolio (Mukaillen Kraljic 1984; Gelderman & van Weele 2005)

Strategiset tuotteet ovat yrityksen toiminnan kannalta erityisen tärkeitä, koska niiden taloudellinen vaikutus yrityksen tulokseen on korkea ja hankintariski on suuri. Tuotteet ovat uniikkeja ja yleensä hyvin räätälöityjä, minkä takia tuotteita on vaikea korvata ja toimittajia on vähän markkinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149–150) Gelderman ja van Weele (2005, 20) korostavat, että strategisten tuotteiden ollessa tärkeitä yritykselle, ovat myös niiden toimittajat strategisesti tärkeitä. Toimittajien kanssa pitää pyrkiä strategiseen kumppanuuteen, sillä hankintariskiä on mahdollista vähentää luottamuksella ja sitoutumisella. (Caniëls & Gelderman 2005, 144) Tuotteiden monimutkaisuuden ansiosta teknologia näyttelee suurta roolia hankinnoissa, minkä takia toimittajan teknologinen valmius tulee ottaa huomioon arvioitaessa sopivaa toimittajaa (Geldermann & van Weele 2005, 20). Strategisissa tuotteissa hinta ei nouse suureen rooliin, sillä hankintavolyymit ovat pieniä, vaan tärkeimpiä tekijöitä ovat hankinnan laatu ja ominaisuudet.

Pullonkaulatuotteet ovat ostavan yrityksen näkökulmasta kaikkein hankalimpia hankintoja. Toimittajia on olemassa vain vähän johtuen tuotteiden erityisvaatimuksista. Hankintojen

volyymi on pieni kyseisessä kategoriassa, minkä takia pullonkaulatuotteen toimittajan taloudellinen merkitys on ostavalle organisaatiolle alhainen, mutta toimittajien vähäisyyden takia hankintariski on suuri. (Geldermann & van Weele 2005, 20) Toimittajalla on kyseisessä kategoriassa paljon valtaa, minkä takia yrityksen strategia on hyväksyä riippuvuus tai etsiä vaihtoehto pullonkaulatuotteelle. (Caniëls & Gelderman 2005, 145). Pullonkaulatuotteita hankittaessa saatavuuteen tulee kiinnittää huomiota, minkä takia toimittajan toimitusvarmuus nousee avainrooliin sekä yhteistyö, jonka avulla luodaan luottamus. Lisäksi tuotteiden monimutkaisuuden ja ainutlaatuisuuden takia toimittajan teknologia ja ammattitaito nousevat tärkeiksi kriteereiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148)

Volyymituotteet ovat hankintavolyymiltaan suuria ja muodostavat usein rahamäärällisesti suurimman osan organisaation hankinnoista, minkä takia volyymitoimittajien vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen on suuri. Tuotteiden vaihtoehtoisia toimittajia on paljon saatavilla, minkä ansiosta hankintariski kyseisessä kategoriassa on pieni. Ostavalla organisaatiolla on valtaa toimittajamarkkinoilla ja sen tulee hyödyntää sitä. Kyseisessä kategoriassa toimittajan hinta nousee avainrooliin johtuen suurista hankintavolyymeista ja mahdollisuudesta kilpailuttaa toimittajia runsaan tarjonnan takia. Lisäksi toimittajan tuotantomahdollisuus ja toimituskyky ovat ominaisuuksia, joita arvostetaan volyymituotteiden toimittajilta suuren kulutuksen vuoksi. (Geldermann & van Weele 2005, 20; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145–146)

Rutiinituotteet muodostuvat tyypillisesti hyvin erilaisista hankinnoista, joiden hankintariski ja vaikutus tulokseen ovat matalia. Markkinoilla on tarjolla runsaasti kilpailevia toimittajia. Ryhmän ominaispiirteisiin kuuluu, että hankintojen arvo ei ole merkittävä, mutta itse hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146–147). Caniëlsin ja Geldermanin (2005, 146) mukaan rutiinituotteita tulisikin ostaa suurissa erissä ja pyrkiä tehostamaan ostoprosessi. Tämä tarkoittaa sitä, että toimittajan ominaisuuksista logistiikka ja toimitusvarmuus nousevat suureen roolin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146–147).

Kuten edellä olevasta tarkastelusta käy ilmi, riippuvat toimittajan valintakriteerit vahvasti hankittavien tuotteiden strategisesta merkittävyydestä ja näin myös toimittajasuhteiden tasosta. Mitä suurempi hankintariski ja tulosvaikutus hankintaan liittyy, sitä tärkeämmästä toimittajasta on strategisesti kyse. Tällöin voidaan todeta, että strategisten tuotteiden ja toimittajien valintakriteereihin vaikuttavat pitkäaikaiset kriteerit, kuten yhteistyö, toimittajan teknologia,

laatu ja kehitystyö. Vastaavasti hankinnat joiden hankintariski ja tulosvaikutus on alhainen, on niiden strateginen merkitys yritykselle myös alhainen, minkä takia valintakriteerit eroavat. Tällöin toimittajan lähestymiseen ei vaadita pitkäaikaisia kriteerejä, vaan ylös nousevat toimitusvarmuus ja logistiikka. Toimittajia arvioitaessa ja valittaessa tulisi aina huomioida hankinnan ja toimittajan strateginen merkitys, jotta toimittajaa pystytään lähestymään oikein keinoin.

2.3.2 Portfolioiden kohtaama kritiikki

Portfoliomallit ovat keränneet kritiikkiä niiden laajasta käytöstä huolimatta. (esim. Dubois & Pederson 2002; Gelderman & van Weele 2003; 2005) Geldermanin ja van Weelen (2002, 37) mukaan portfoliomallit tarjoavat hyvät lähtökohdat tuotteiden ja toimittajien luokittelulle, mutta strategiset toimenpidesuositukset, joita portfolioissa esitetään, eivät sellaisenaan riitä yritykselle. Toimenpidesuosituksia tulee muokata yrityksen tarpeiden mukaan, sillä portfolioiden esille nostamat toimenpiteet eivät riitä syvälliseen hankintastrategian muodostamiseen. Yleensä portfolioihin perustuvat päätökset ovat herkkiä valituille ulottuvuuksille ja painoille, minkä takia tarvitaan lisätietoja yrityksestä, kuten yrityksen yleisestä strategiasta, markkinoiden tarkemmasta tuntemuksesta sekä toimittajien kapasiteetistä, jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä. (Gelderman ja Van Weele, 2003, 208) Lisäksi portfoliomallit ovat saaneet kritiikkiä koskien vain kahden yksinkertaisen ulottuvuuden käyttöä monimutkaisen strategian laatimisessa (Dubois & Pedersen 2002, 40).

Portfoliomatriisin epämääräiset ulottuvuudet ovat myös saaneet kritiikkiä. Portfoliomalleissa ei selkeästi spesifioida, mitä ulottuvuudet kuten suuri ja pieni hankintariski sekä taloudellinen vaikutus tarkoittavat. (Gelderman & van Weele 2005, 21) Vaikkakin portfoliomallit ovat saaneet kritiikkiä, on niiden käytön hyödyntämisestä löydetty positiivisia vaikutuksia. (esim. Wagner & Johansson 2004; Gelderman & van Weele 2002) Portfoliomallit antavat hyvän pohjan luokittelulle ja strategian määrittämiselle, mutta eivät tarpeeksi spesifioituja ohjeita, minkä takia niitä tulisi käyttää vain päätöksentekoa tukevina suuntaa-antavina työkaluina. (Gelderman & van Weele 2002, 37)

3 TOIMITTAJAN VALINTA CASE- YRITYKSESSÄ

Tässä kappaleessa tarkastellaan case-yrityksen toimittajan valintaan. Osio perustuu case-yrityksen hankintapäällikön ja kehityspäällikön kanssa tehtyihin haastatteluihin, jotka toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelurunko ohjasi haastatteluiden kulkua. Haastattelukysymykset esitellään liitteessä 1. Kyseisessä empiriaosuudessa esitellään ensin case-yritys lyhyesti, minkä jälkeen perehdytään case-yrityksen toimittajan valintaprosessiin ja toimittajien luokitteluun. Lopuksi keskitytään valintakriteereihin ja niiden taustatekijöihin.

3.1 Case-yritys

Tutkimuksen case-yritys toimii toimialalla, jonka toimialaluokitus (TOL2008) on mittaus-, testaus- ja navigointivälineiden ja laitteiden valmistus (26510). Case-yritys on korkean teknologian yritys, joka valmistaa erilaisia mittausratkaisuja ympäristön ja teollisuuden markkinoille. Yrityksen tarjontaan kuuluvat erilaiset mittaus- ja havainnointituotteet sekä palvelut. Yritys toimii elektroniikka-alalla ja sen toimintaan kuuluu aktiivinen tutkimus- ja kehitystyö sekä itse tuotteiden kokoonpano. Yrityksen toiminta perustuu high mix-low volume tuotannolle. Tuotevalikoima on hyvin spesifinen ja laaja, mutta valmistusmäärät ovat vähäisiä. Yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla ja sillä on monien vuosikymmenien kokemus alalta. Asiakaskunta tapausyrityksellä on hyvin laaja. Tärkeimpiä asiakkaita ovat ilmatieteenlaitokset, puolustusvoimat, luonnonvaroja valvovat viranomaiset, energiayhtiöt sekä erilaiset teollisuusyritykset kuten lääketeollisuuden ja elektroniikkateollisuuden aloilta.

Yritys kilpailee markkinoilla laadulla, mikä näkyy vahvasti yrityksen koko liiketoiminnassa. Toimittajien laadukas hankinta sekä oman tuotannon sujuva ja laadukas toiminta ovat tärkeässä keskiössä. Hankkimalla tuotteita luotettavilta toimittajilta sekä selvittämällä tuotteiden laadukas alkuperä varmistetaan loppuasiakkaiden tyytyväisyys. Haastatteluiden perusteella asiakaslähtöisyys nousikin yhdeksi tärkeäksi tekijäksi yrityksen liiketoiminnassa. Yritys pyrkii täydentämään kilpailuetuaan laadun lisäksi myös erinomaisella asiakaspalvelulla. Yritykselle on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet, jotta asiakkaille voidaan tarjota suorituskykykyisiä, luotettavia ja käytännöllisiä ratkaisuja sekä kehittää uusia. Hankintapäällikön mukaan oman toiminnan sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ovat tärkeässä roolissa

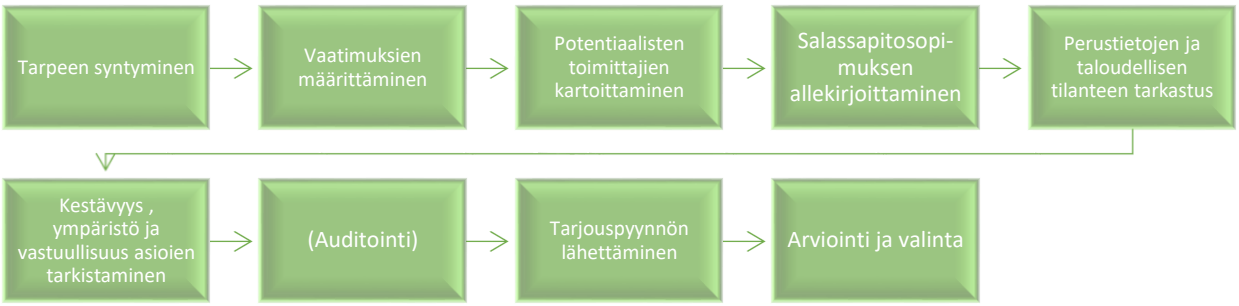
nykypäivän kasvavassa ja kilpailevassa ympäristössä. Pitääkseen yrityksen markkina-aseman hyvänä ja kilpailukykyisenä, täytyy hankintapäällikön mukaan innovoida ja uudistaa toimintaa jatkuvasti. Lisäksi vastuullinen ja kestävä toiminta nousivat haastatteluissa esille harjoitettaessa yrityksen liiketoimintaa. Haastateltavat nostivat yrityksen kilpailuedun taustatekijöiksi yrityksen pitkän tuntemuksen alalta, innovatiivisen kehittämisen, vastuullisen toiminnan sekä korkea asiantuntemuksen ja ammattitaidon.

Case-yrityksen hankintatoimen rooli on kasvanut viime vuosina ja sen toimintoihin on investoitu suuresti. Hankintatoimesta on tullut yhä enemmän strategisempi toiminto ja sen arvo on ymmärretty. Yrityksen hankintaosasto jaetaan kahteen osaan: suoriin hankintoihin ja epäsuoriin hankintoihin, minkä vuoksi myös toimittajien voidaan ajatella jakautuvan kyseisen jaottelun mukaan suoriin ja epäsuoriin toimittajiin. Suorilla toimittajilla tarkoitetaan toimittajia, jotka toimittavat materiaaleja yrityksen tuotantoon. Kyseiset suorat hankinnat ovat jaettu kategorioittain, jotka ovat mekaniikka, elektroniikka ja sähkömekaniikka, sekä valmistuskumppanit. Hankinnat ovat joko suoria tai alihankinnasta koostuvia. Materiaaleja ovat erilaiset ruuvit, pahvit, manuaalit, tarrat, kaapelit, johdot, kotelot, maalit, metallituotteet sekä hyvin erilaiset elektroniset komponentit ja sähkölaitteet. Vastaavasti epäsuorat toimittajat toimittavat palveluita ja materiaaleja, jotka eivät kuuluu suoranaisesti yrityksen tuotteisiin. Näitä ovat esimerkiksi tuotantoa tukevat investoinnin laitteet, projektihankinnat, huolintapalvelut sekä erilaiset it-tuotteet kuten lisenssit, ohjelmistot, ja tietokoneet.

3.2 Toimittajan valintaprosessi

Case-yrityksen toimittajavalinnalle on olemassa yksi selkeä kaavaimen prosessi, jonka mukaan toimittajan valinta toteutetaan. Haastatteluiden perusteella toimittajavalinnan voidaan todeta menevän kaikkien toimittajien osalta samalla kaavalla. Kehityspäällikköä lainaten: *”Jos se on sellainen potentiaalinen toimittaja, jonka me tiedetään tulevan yrityksen toimittajaksi, niin silloin se menee tiukan syynin läpi ja sille tehdään kaikki uuden toimittajan eri vaiheet. Poikkeuksen tuovat ainoastaan pienet kertaluonteiset ostot.”* Kuviossa 5. on nähtävissä case-yrityksen toimittajan valinta- ja arviointiprosessi. Valinta-ja arviointiprosessin on

haastattelijoiden mukaan kuitenkin melko ylätasolla oleva, sillä yrityksen hankinnat ovat hyvin erilaisia, minkä takia myös toimittajilta vaaditut ominaisuudet vaihtelevat.



Kuvio 5. Case-yrityksen toimittajan valinta-ja arviointiprosessi

Yrityksen toimittajavalintaprosessi alkaa uuden tarpeen syntymisestä. Tarve syntyy yleensä tuotekehitysprojekteista, minkä jälkeen hankittavan tuotteen vaaditut ominaisuudet ja liiketoiminnalliset tavoitteet määritellään. Yritysten tuotteiden ollessa hyvin erilaisia, vaihtelevat myös tuotteilta vaaditut ominaisuudet ja näin myös toimittajalta vaaditut kriteerit hyvin paljon. Tämän takia jokainen tarve katsotaan erikseen ja yleisiä vaadittuja kriteereitä ei ole käytössä yrityksessä. Haastatteluiden mukaan kriteerit määritellään yhdessä tuotekehityspuolen kanssa sekä yleisiä yrityksen liiketoiminta strategioita hyväksi käyttäen. Seuraavissa osioissa perehdytään kyseisiin kriteereihin tarkemmin.

Uutta toimittajaa lähdettäessä kartoittamaan, selvitetään aina, löytyykö tämän hetkisestä toimittajakannasta sopivaa toimittajaa. Haastatteluiden perusteella case-yrityksen tavoitteena on vähentää toimittajia ja keskittää hankintoja tietyille toimittajille. Pyrkimyksenä on luoda tämän hetkisten toimittajien kanssa syvempiä ja pidempikestoisia yhteistyösuhteita, minkä takia uusia toimittajia ei lähtökohtaisesti hankinta. Haastatteluiden mukaan uusia toimittajia hankitaan vain, mikäli toimittaja pystyy tarjoamaan uutta teknologiaa tai muuta osaamista, jota yrityksessä ei vielä ole. Mikäli yrityksen toimittajakannasta ei löydy sopivaa toimittajaa, lähdetään uutta toimittajaa etsimään. Toimittajaa etsittäessä tavoitteena on hankkia pitkäkestoisia, monipuolisia ja kehityshalukkaita toimittajia. Lisäksi haastatteluiden perusteella toimittajia pyritään etsimään läheltä. Hankintapäällikköä lainaten: *”Mitä lähempää niin sen parempi, koska sen helpompaa ja tiiviimpää on yhteistyön harjoittaminen.”*

Uutta toimittajaa hankittaessa yrityksessä usein tiedetään suoraan keihin toimittajiin olla yhteydessä. Yrityksessä tutkitaan toimittajamarkkinoita jatkuvasti niin hankintapäälliköt kuin

tuotekehityksen henkilöstö, minkä takia potentiaalisia toimittajia on yleensä jo valmiina. Toimittajia etsitään elektroniikkamessuilta, kysellään suosituksia omilta toimittajilta sekä käytetään tiedonhakupalvelua Googlea. Potentiaalisten toimittajien löydettyä, lähetetään muutamalle ehdokkaalle kyselyä, mikäli he ovat kiinnostuneita yhteistyöhön case-yrityksen kanssa, minkä jälkeen toimittajan kanssa allekirjoitetaan salassapitosopimus. Haastateltavat nostavat esille, että yrityksen tuotteiden ollessa korkean teknologian tuotteita, on hyvin tärkeä turvata tietojen salassapito ennen kuin ryhdytään edes keskustelemaan liiketoimintaan liittyvistä asioista.

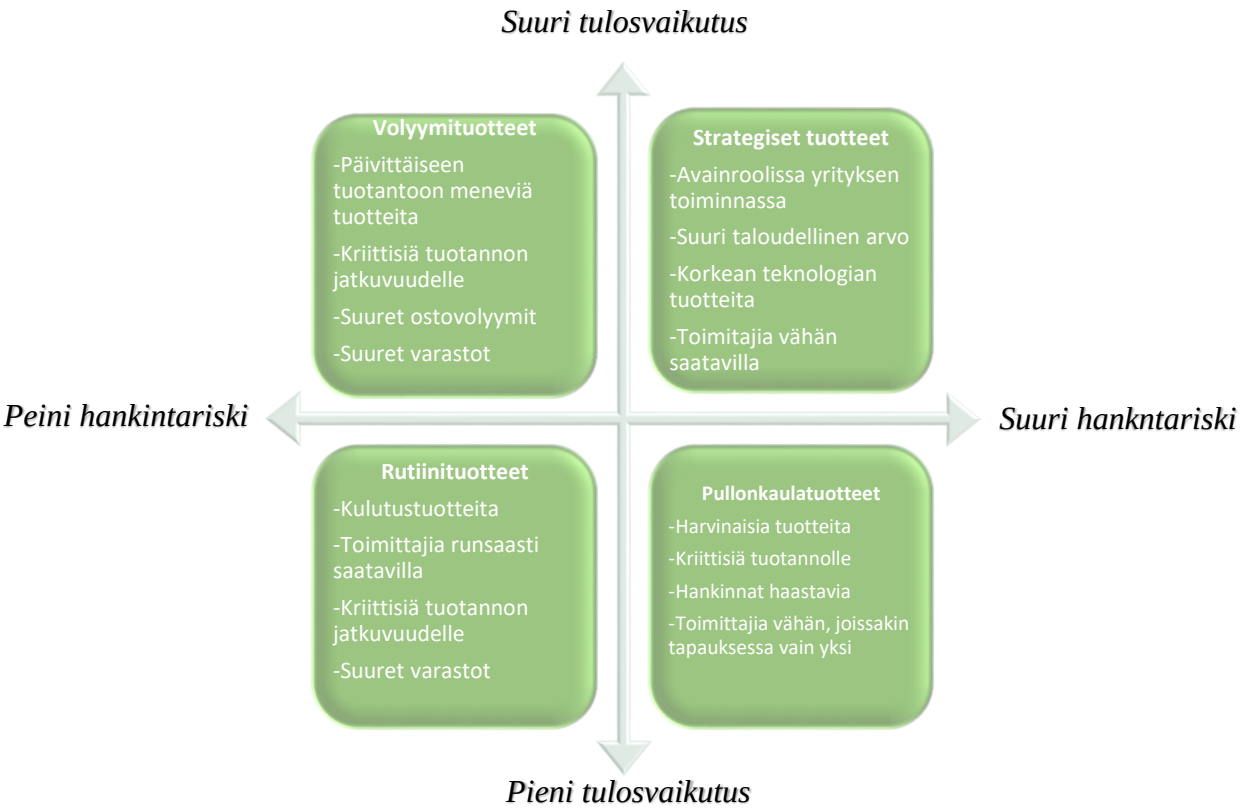
Seuraavana vaiheena on toimittajan perustietojen ja taloudellisen tilanteen selvittäminen. Perustietoja kysellään toimittajalta kyselylomakkeen avulla, kun taas taloudellisesta tilanteesta saadaan tietoa yleisistä tietokannoista. Kriteereitä, joita katsotaan, ovat muun muassa vakavaraisuus, maksukyky, liikevaihto, henkilöstömäärä ja velkaantumisaste. Näiden jälkeen selvitetään toimittajan yleinen soveltuvuus ja kiinnostus case-yritystä kohtaan. Tarkoituksena on selvittää muun muassa toimittajayrityksen kestävyys, ympäristö ja eettisyys politiikka. Case-yritys haluaa varmistaa, että toimittajayritys on myös sitoutunut yrityksen vaalimiin arvoihin. Näiden tietojen perusteella arvioidaan toimittajan perusasiat sekä varmistetaan, että toimittaja kattaa case-yrityksen vaatimukset. Haastattelijoiden mukaan isoimmissa hankinnoissa ja pidempiaikaisissa yhteistöissä tehdään lisäksi kevyet auditoinnit, eli vieraillaan yrityksessä ja selvitetään ovatko yrityksen laatu ja tuotanto asiat kunnossa. Tämän jälkeen potentiaalisille toimittajille lähetään tarjousehdotukset, minkä jälkeen toimittajia analysoidaan viimeisen kerran ja lopulta valitaan parhaiten soveltuva toimittaja. Case-yrityksessä toimittajan valinnan apuna käytetään pisteytyskaavaketta.

3.3 Toimittajien luokittelu

Case-yrityksen toimittajien kirjo on hyvin laaja. Toimittajia on tällä hetkellä tietokannassa tuhansia, joista aktiivisia on noin reilu 500. Tapausyrityksen toimittajakannasta löytyy sekä kertaluonteisia toimittajia että monen kymmenen vuoden kumppanuussuhteita, minkä takia toimittajasuhteiden voidaan sanoa vaihtelevan paljon. Tapausyrityksen toimittajat luokitellaan Kraljicin portfoliomallin mukaan.

Haastattelujen perusteella yritys jakaa sen suorat hankinnat kolmeen eri kategoriaan mekaniikka, elektroniikka ja sähkömekaniikka sekä valmistuskumppanit. Jokaisen edellä

mainitun kategorian hankinnat ja niiden toimittajat ovat jaettu Kraljicin (1983) portfolion mukaan neljään eri kategoriaan. Kuviossa 6 on nähtävissä miten näiden kolmen kategorian hankinnat ja toimittajat ovat yleisesti jakautuneet ja mitä erityispiirteitä kategorioissa on.



Kuvio 6. Case-yrityksen toimittajien luokittelu

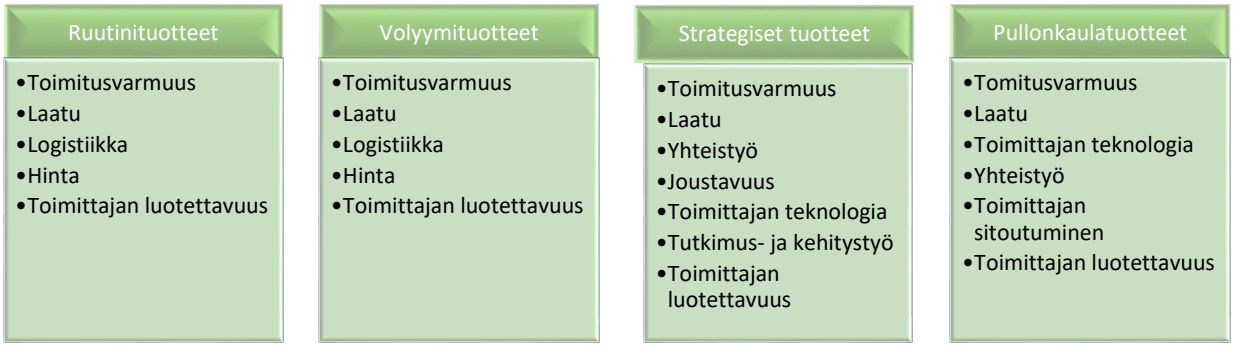
Rutiinituotteita ovat yrityksen jokapäiväiseen tuotantoon kuuluvat kulutustarvikkeet, kuten erilaiset pakkaustarvikkeet ja kiinnikkeet. Rutiinituotteiden toimittajia on markkinoilla runsaasti, minkä takia niiden hankintariskit eivät ole kovinkaan merkittäviä. Vaikka tuotteisiin ei liity suurta hankintariskiä, ovat tuotteet kriittisiä tuotannolle. Tämän takia kyseisillä tuotteilla on suuret varastot. Haastateltavien mukaan toimittajan logistiikka ja toimitusvarmuus nousevat suureen rooliin kyseisessä kategoriassa. *Volyymituotteisiin* kuuluvat myös hankinnat, joita käytetään jokapäiväisessä tuotannossa. Hankintoja ovat erilaiset kaapelit, kotelot ja metallit. Ostovolyymit ovat näissä suuria, minkä takia haastattelijoiden mukaan yksikköhinta nousee toimitusvarmuuden kanssa yhdeksi merkittävämmäksi tekijäksi. Kyseisiä toimittajia on usein myös paljon saatavilla, minkä takia painetta annetaan toimittajien kilpailulle enemmän. Strategiset tuotteet ovat yrityksen toiminnan ydin. *Strategiset tuotteet* ovat teknologialtaan erittäin monimutkaisia ja vaativia. Yleensä kyseiset hankinnat ovat valmistettu case-yrityksen

mallien ja piirustusten dokumenteilla. Kyseisiin hankintoihin lukeutuvat erilaiset sensorit ja komponentit. Tuotteiden ainutlaatuisuuden vuoksi, vaihtoehtoisia toimittajia on hyvin vähän saatavilla. Toimittajat ovat hyvin kriittisiä yrityksen toiminnalle, minkä takia toimitusvarmuus nousee yhdeksi tärkeäksi ominaisuudeksi strategisten toimittajien kanssa. Lisäksi haastateltavat korostivat, että strategisten toimittajien kanssa tehdään paljon uustuoteprojekteja, minkä takia yhteistyön tulee olla todella tiivistä ja toimittajasuhteiden pitkäaikaisia. Strategisilta toimittajilta vaaditaan toiminnan läpinäkyvyyttä. *Pullonkaulatuotteiden* taloudellinen merkitys ei ole niin suuri, mutta toimittajien kriittisyys on todella merkittävä. Kyseisen ryhmän hankinnat ovat hyvin haastavia, minkä takia toimittajia on hyvin vähän saatavilla ja joissakin tapauksissa vain yksi. Kyseisillä tuotteilla on pitkät toimitusajat ja koska toimittajia on vähän saatavilla, nousee toimitusvarmuus merkittävään rooliin kyseisessä kategoriassa. Kyseisten tuotteiden saatavuus on varmistettava. Mikäli kyseisiä tuotteita ei ole saatavilla, johtaa tämä tuotannon pysähtymiseen. Yrityksellä ei ole juurikaan neuvotteluvaraa kyseisten toimittajien kanssa.

3.4 Toimittajien valintakriteerit ja niiden taustatekijät

Kuten ylempänä on tullut esille, kilpailee case-yritys markkinoilla laadulla ja sen tavoite on tarjota asiakkaille luotettavia ja laadukkaita palveluja sekä ratkaisuja. Tämä heijastuu voimakkaasti yrityksen toimittajan valintaan ja valintakriteereihin. Yrityksen toimittajavalinnasta vastaa hankintatoimen tiimi yhdessä tuotekehityspuolen kanssa. Lisäksi ylempijohto on määritellyt joitakin teemoja, joita toimittajan valinnassa tulisi huomioida ja arvioida. Haastatteluiden perusteella ilmeni, että case-yrityksen toimittajan valintaan vaikuttaa sekä laadulliset että määrälliset kriteerit, mutta pääpaino on laadullisilla kriteereillä. Määrällisistä kriteereistä esille nousivat yrityksen taloudellinen tilanne ja hinta, kun taas laadullisia kriteereitä olivat muun muassa laatu, teknologia, yhteistyö, toiminnan kehittäminen, joustavuus, toimitusvarmuus ja luotettavuus. Kuviossa 7 on nähtävissä miten valintakriteerit

painottuvat eri tuotekategorioiden toimittajien osalta. Seuraavaksi tarkastellaan kuitenkin millaisia valintakriteerejä case-yrityksessä on yleisesti käytössä ja miksi kyseisiä kriteerejä arvostetaan käytettäväksi.



Kuvio 7. Erituotekategorioiden toimittajien tärkeimmät valintakriteerit

Haastatteluiden perusteella selvisi, että yritysten tuotteiden ollessa hyvin erilaisia vaihtelevat myös vaaditut kriteerit paljon ja määritellään nämä aina tapauskohtaisesti. Yritys arvioi ja vaatii kuitenkin toimittajalta tiettyjä yleisiä kriteerejä ja vaatimuksia. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yrityksen toimiala sekä omat arvot ja strategiat asettavat tietyt rajoitukset toimittajavalinnalle. Haastateltavat nostivat esille, että elektroniikka-alalla tärkeiksi tekijöiksi nousevat erilaiset ympäristö, kestävyys ja vastuullisuus asiat tuotteiden materiaalien haasteellisuuden vuoksi. Haastateltavat korostivat, että nämä teemat kuuluvat myös case-yrityksen luotettavuus ja vastuullisuus arvojen alle. Case-yritykselle on tärkeää olla kestävä, vastuullinen ja eettinen yritys, minkä takia se vaatii kyseisiä arvoja myös toimittajayritykseltä.

Toimittajan tullakseen valituksi täytyy sen lupautua noudattamaan erilaisia kestävyys, vastuullisuus ja eettisyys teemoja. Haastateltavat nostivat esille, että esimerkiksi ihmisoikeusasiat ja työolot täytyvät olla toimittajayrityksessä kunnossa. Lisäksi yritys vaatii toimittajilta erilaisia sertifikaatteja. Toimittajalla täytyy olla vähintään ISO9000 sertifikaatti, joka tukee jatkuvaa toiminnan parantamista ja laatujärjestelmää. Lisäksi muitakin sertifikaatteja vaaditaan tuotteesta riippuen. Esimerkiksi erilaisia ympäristösertifikaatteja vaaditaan kuten konfliktimineraali sertifikaatti ja lääketeollisuuden tuotteet vaativat omat standardit. Toisin sanoen haastatteluiden perusteella materiaalien alkuperä ja tuotteiden ympäristövaikutukset ovat case-yritykselle tärkeitä valittaessa toimittajaa. Kuluttajat seuraavat näitä asioita nykypäivänä, minkä takia case-yritys haluaa varmistua, että kyseiset asiat ovat kunnossa niin omassa toiminnassa kuin toimittajienkin. Kehityspäällikkö totesi: *”Jos*

toimittajalla ei toteudu nämä, niin silloin me ei voida valita kyseistä toimittajaa." Tämän perusteella voidaan kyseisten teemojen luovan pohjan case-yrityksen toimittajan valinnalle.

Toimittajan tulee myös tukea case-yrityksen strategiaa tullakseen valituksi. Case-yrityksen yksi strategisista teemoista on laatu ja sen jatkuva parantaminen. Haastatteluiden perusteella laatu koettiinkin yhdeksi merkittävimmiksi valintakriteereiksi puhuttaessa toimittajan valintakriteereistä. Laatu käsittää tuotteen ulkoiset ja tekniset ominaisuudet sekä toimittajan laatujärjestelmän. Haastateltavat korostivat, että yrityksen tuotteiden ollessa teknillisesti ja laadullisesti hyvin edistyksellisiä, tuovat nämä omat rajoitteet toimittajan valintaan. Haastatteluiden perusteella tuotteen laatu ja teknillinen kyvykkyys ovat suoraan yhteydessä asiakastyytyväisyyteen. Case-yrityksen kilpailtaessa markkinoilla laadulla ja luvatessaan asiakkaille luotettavia ja laadukkaita ratkaisuja, on toimittajan laadun oltava hyvä. Yritys haluaa varmistua, että tuotteet ovat tasalaatuisia, jotta voidaan minimoida reklamaatiot ja varmistaa asiakastyytyväisyys. Yrityksen tavoitteena on kehittää koko ajan laadukkaampia tuotteita, minkä takia toimittajan tulee olla halukas kehittämään tätä toimintaa yhdessä case-yrityksen kanssa. Laadun parantaminen vaatii haastattelijoiden mukaan molempien osapuolien osallistumista. Haastateltavien mukaan laadulla on tärkeämpi merkitys kuin hinnalla. Vaikkakin kustannusten alentaminen on koettu usein tärkeäksi tekijäksi kilpailukyvyn kannalta, korostivat haastateltavat, että kustannusten alentamisella on usein negatiivisia vaikutuksia laatuun, mikä taas aiheuttaa ongelmia koko liiketoiminnalle. Tämän takia case-yrityksessä korostetaan enemmin parempaa laatua kuin alhaisia kustannuksia, minkä takia laatu ei saa kärsiä hinnan kustannuksella.

Toimittajayrityksen taloudellinen tilanne nousi myös haastatteluiden perusteella merkittäväksi tekijäksi valittaessa toimittajaa. Haastatteluiden perusteella toimittajan vakavaraisuuden arvioinnilla tavoitellaan toiminnan jatkuvuutta ja pitkäkestoisuutta. Tavoitteena on varmistaa yhteistyön jatkumo ja minimoida riskit. Hankintapäällikkö totesi: *"Tahdomme varmistaa, että yritys on vakaalla pohjalla ja sillä on jatkumo. Me haluamme varmistua siitä, että saamme tukea vielä viiden tai kymmenenkin vuoden päästä"*. Toisin sanoen case-yrityksen halutessa varmistaa yhteistyön jatkumo, täytyy toimittajayrityksen taloudellinen tilanne arvioida. Toimittajayrityksen tulee olla tulevaisuudessa maksukyvykäs sekä pystyttävä jatkamaan liiketoimintaansa. Hankintapäällikkö korostikin: *"Elettäessä taloudellisesti vaikeita aikoja, täytyy toimittajayrityksen taloudellista tilaa seurata."* Varmistamalla toimittajan maksukyvykkyys, turvataan case-yrityksen oma toiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa.

Case-yrityksen tavoitteena on jatkuva innovatiivisuus ja uudistaminen. Haastateltavien mukaan toimittajien yhteistyö ja toiminnan kehittäminen nousevat tärkeään roolin, kun yrityksen toimintaan kuuluu jatkuva toiminnan ja laadun kehittäminen ja uudistaminen. Toiminnan kehittämisen koettiin parantavan molempien osapuolien kilpailuetua markkinoilla. Yrityksen tuotannon ollessa high mix-low volume, asettaa tämä omat vaatimukset toimittajavalinnalle. Haastattelijoiden mukaan kyseisessä ympäristössä tuotevalikoima on laaja ja uusia tuotteita kehitetään jatkuvasti, minkä takia toimittajan kiinnostus ja joustavuus yritystä kohtaan nousevat tärkeiksi kriteereiksi. Kyseisessä ympäristössä toimittajalla tulee olla halu auttaa ja tehdä yhteistyötä. Toimittajayrityksen tulee olla kiinnostunut tapausyrityksestä sekä valmiita palvelemaan. Uustuoteprojektien jatkuva kehittäminen, vaatii syväluonteista yhteistyötä sekä kiinnostusta auttaa ja palvella. Kehityspäällikön mukaan toimittajien kanssa kehitellään ja protoillaan paljon, minkä takia aktiivinen kommunikointi ja tiivis yhteistyö nousevat tärkeään rooliin. Tällöin myös tuotteiden testausmahdollisuus on tärkeä, sillä sen avulla pyritään varmistamaan haluttu laatu ja tekninen kyvykkyys.

Lisäksi yhteistyöllä tavoitellaan toimittajan ydinosaamisen oppimista ja sen tuomista yrityksen sisälle. Hankintapäällikön mukaan: *”Uusien toimittajien tavoitteena on löytää uudenlaista teknologiaa, jota yrityksen sisällä voitaisiin hyödyntää. Tahdomme tuoda sen toimittajien tietoisuuden sieltä toimittajakentältä talon sisälle tuotekehitykseen.”* Haastateltavien mukaan päämääränä on kehittää toimintaa yhdessä ja tarjota tätä kautta laadukkaampia ja kehittyneempiä ratkaisuja loppuasiakkaille. Yhteistyössä on tärkeää, että henkilökemiat kohtaavat ja suhde on tasapainossa. Kummankaan osapuolen ei tulisi määrätä, jolloin varmistetaan yhteistyön sujuvuus. Lisäksi case-yritys vaatii toimittajalta palvelualttiutta. Hankintapäällikön mukaan: *”Hyvä toimittaja on sellainen, joka pystyy tarjoamaan enemmän kuin yhden ostettavan tuotteen tai palvelun. Tarjonnan tulisi olla kattava.”* Hyvän toimittajan tarjonnan tulisi olla siis monipuolista ja kattavaa ja toimittajalla tulisi olla halu pidempiaikaiseen yhteistyöhön.

Toimittajan toimitusvarmuus nousi haastatteluissa myös esille. Case-yrityksen ollessa kokoonpano yritys ja valmistaessa lopputuotteita, täytyy materiaalit saada ajallaan sekä oikea määräisenä, jotta tuotanto pystyy jatkumaan. Hankintapäällikön sanoin: ”*Me valmistetaan laitteita, joten meillä tulee olla materiaaleja ja hankintoja.”* Kun yrityksen pyrkimyksenä on olla luotettava kumppani, tulee sen pystyä tarjoamaan loppuasiakkailleen heidän tilaamat tuotteet oikeaan aikaan, minkä takia toimittajan toimitusvarmuus nousee tärkeäksi tekijäksi arvioitaessa toimittajia. Toimitusvarmuudesta ja riskisyydestä puhuttaessa hankintapäällikkö

nosti esille myös yrityksen koon, joka vaikuttaa toimittajan valintaan. Yritys ei suosi toimittajavalinnassa pieniä yrityksiä niiden riskisyyden takia. Hankintapäällikkö nosti esille: ”*Mikäli yrityksen henkilöstömäärä on hyvin pieni ja samat henkilöt rakentavat, asentavat ja korjaavat laitteet, on se riski. Esimerkiksi jos tilaisimme kyseiseltä toimittajalta ja niiden vanhan asiakkaan tuotetta tulisi korjata, ei niillä olisi pelivaraa meille ja meidän toimitus viivästyisi. Tämä on riski pienemmissä yrityksissä ja se on meiltä pois. Näin me varmistetaan niiden toimitusvarmuus.”* Case-yritys haluaa karttaa riskejä, minkä takia toimittajan valinnassa ei suosita kovin pieniä yrityksiä.

Haastattelijat korostivat myös informaation jakamista yhtenä valintakriteerinä. Onnistunut suhde vaatii läpinäkyvää ja molemminpuolista tiedon jakamista. Tämän avulla pystytään saavuttamaan tiiviimpi luottamus, mikä on case-yritykselle tärkeää. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta yleisesti, että toimittajayrityksen luotettavuus nousi yhdeksi tärkeimmäksi valintakriteeriksi haastattelussa. Case-yritys haluaa minimoida riskejä, milloin luotettavan kumppanin valinta on tärkeää. Case-yrityksen pyrkiessä olemaan luotettava kumppani, vaatii se myös toimittajayritykseltä luotettavaa toimintaa. Case-yritys haluaa varmistua, että toimittajan ratkaisut, toimitusajat ja laatu ovat luotettavia. Hankintapäällikkö korosti: *”Me halutaan varmistaa, että toimittajan perusasiat ovat kunnossa ja pystyvät valmistamaan meille luotettavia tuotteita oikeaan aikaan. Me halutaan olla luotettava yritys, eli me tahdotaan valita luotettavia toimittajia.”*

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää toimittajan valintakriteerien muodostumista. Pyrkimyksenä oli selvittää valintakriteerien taustatekijöitä, eli mitkä tekijät organisaatiossa määrittelevät käytettävät valintakriteerit. Ennen tutkielman päätutkimusongelmaa täytyi toimittajan valintaa tutkia yleisesti. Toimittajan valinnassa olennaisia tekijöitä ovat toimittajan valintaprosessi sekä siihen liittyvät toimittajavalintakriteerit, jotka luovat pohjan koko toimittajavalinnalle. Niiden avulla toimittajia arvioidaan ja lopulta valitaan parhaiten soveltuva. Lisäksi strategisesti eritasoisissa toimittajasuhteissa käytetään erilaisia valintakriteerejä valittaessa toimittajaa. Tämän takia tutkielmassa perehdyttiin toimittajan valintaprosessiin, valintakriteereihin sekä toimittajien luokitteluun. Tässä luvussa tavoitteena on koota yhteen tutkimustulokset, jotka ovat saavutettu teoria- ja empiriaosuuden avulla. Empiriaosuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tapausyrityksenä toimi elektroniikka-alalla toimiva yritys. Tämän seurauksena tutkielman johtopäätökset eivät ole yleistettävissä, vaan tuloksia voidaan vertailla ainoastaan elektroniikka-alalla toimiviin yrityksiin. Pyrkimyksenä on vertailla teoria- ja empiriaosuudessa löydettyjä vastauksia toisiinsa ja niiden avulla tehdä lopulliset johtopäätökset. Tarkoituksena on vastata tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimusongelmiin sekä tarkastella muita huomioon nousseita tekijöitä. Ensimmäiseksi vastataan alatutkimusongelmiin ja niiden pohjalta päätutkimusongelmaan. Lopuksi esitellään jatkotutkimustarpeita, joita tutkielman aikana nousi esille.

Tämän tutkielman ensimmäinen alaongelma liittyi toimittajan valintaprosessiin: ***”Miten toimittajan valinta toteutetaan organisaatiossa?”***. Tämän avulla pyrittiin muodostamaan yleiskuva toimittajavalinnasta sekä selvittämään tärkeimpiä tekijöitä, joita valinnassa tulee ottaa huomioon. Teoriaosuudessa toimittajavalintaprosessille tunnistettiin seitsemän eri vaihetta: toimittajatarpeen tunnistaminen, hankinnan keskeisten vaatimuksien tunnistaminen, hankintastrategian määrittäminen, potentiaalisten lähteiden tunnistaminen, toimittajien rajaaminen, arviointi menetelmien määrittäminen sekä lopullinen toimittajan valinta ja sopimuksen neuvottelu (Monczkan et al. 2005, 209*).* Haastatteluiden perusteella myös case-yrityksen toimittajavalinnan voidaan todeta mukailevan kyseistä valintaprosessia.

Teoria- ja empiriaosuuden perusteella valintaprosessin ensimmäinen ja tärkein vaihe on määritellä hankinnan vaatimukset sekä liiketoiminnalliset tavoitteet, mitkä määrittelevät kriteerit toimittajavalinnalle. Yritysten hankintojen sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden

ollessa hyvin erilaisia, vaihtelevat myös valintakriteerit tapauskohtaisesti, minkä takia ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa valita toimittajaa. Hsu et al. (2006, 214) korostavatkin tutkimuksessaan, että toimittajavalinnan moniluonteisuuden vuoksi ei ole onnistuttu kehittämään yhtä oikeaa tapaa. Valintakriteerien voidaan näin todeta syntyvän tapauskohtaisesti. Merkittävimmiksi valintakriteereiksi teoriaosuudessa nousivat hinta, kustannukset, laatu, toimitusvarmuus- ja aika, taloudellinen asema, tuotantomahdollisuus, tekninen suorituskyky, yhteistyö, kumppanuus, ympäristöystävällisyys ja eettisyys. Haastatteluiden perusteella case-yrityksen valintakriteerien voidaan todeta mukailevan teoriassa esille nousseita valintakriteerejä. Ainoastaan hintaa ja kustannuksia ei pidetty yhtä merkittävinä tekijöinä kuin teoriassa esitettiin.

Globalisaation myötä potentiaalisten toimittajien tarjonta on kasvanut, mikä on tuonut omat mahdollisuudet sekä haasteet toimittajavalinnalle. Vaihtoehtoisia toimittajia on yhä enemmän saatavilla, mutta erilaiset toimitusriskit ovat kasvaneet, mikä tulee ottaa huomioon toimittajavalinnassa. (Min 1994, 24) Lisäksi teoria- ja empiriaosuudessa esille nousi vanhojen toimittajien suosiminen valinnassa. Tan et al. (1999, 1037) korostavat, että yritysten pyrkiessä vähentämään toimittajakantaa panostaakseen enemmän suhteisiin strategisten toimittajien kanssa, suositaan nykypäivänä enemminkin vanhoja toimittajia kuin uusia. Toimittajilta vaaditaan näin yhteistyötä ja kehityshalukkuutta. Toimittajan tullakseen valituksi tulee tämän katata yrityksen tuote vaatimukset sekä yrityksen liiketoiminnaiset tavoitteet. Mitä strategisempi toimittaja kyseessä, sitä tarkemmin sitä arvioidaan. Lopullisen valinnan apuna käytetään erilaisia matemaattisia, tilastollisia sekä laadullisia malleja (Xia & Wu 2007, 495–496). Case-yrityksessä toimittajavalinnan apuna käytetäänkin pisteytysjärjestelmää, jonka avulla valitaan parhaimmat pisteet saanut toimittaja.

Tutkielman toinen alaongelma liittyi toimittajien luokitteluun: ***”Miten toimittajia voidaan luokitella ja miten valintakriteerit eroavat eritasoisten toimittajien osalta? ”***. Van Weele (2002, 145–146) mukaan toimittajien luokittelun apuna voidaan käyttää erilaisia portfoliomalleja, joiden avulla toimittajat jaetaan strategisesti eri kategorioihin. Portfoliomallien ero on lähinnä siinä, että käytettävät ulottuvuudet vaihtelevat. Luokittelun avulla jokaiselle kategorialle muodostuu omat hankintastrategiat ja tätä kautta myös vaaditut valintakriteerit.

Tämän tutkielman teoriaosuudessa toimittajien luokittelua tarkasteltiin Kraljicin (1983) portfoliomallin avulla. Tämän avulla pystyttiin luomaan selkeä malli toimittajien luokittelusta

sekä tunnistettiin eri lähestymistapoja ja valintakriteerejä eri tuotekategorioiden toimittajille. Haastatteluiden perusteella myös case-yrityksen toimittajia luokitellaan kyseisen portfolion avulla. Kraljic portfoliomalli (1983) jakaa hankinnat ja niiden toimittajat niiden strategisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden mukaan. Kategoriat ovat rutiini-, volyymi-, strategiset- ja pullonkaulatuotteet. Ostavan yrityksen näkökulmasta kaikki hankinnat eivät ole strategisesti samanarvoisia, minkä takia eri hankintoja ja toimittajia tulee lähestyä ja käsitellä eri tavoin. Toimittajien valintakriteerien voidaan vahvasti todeta riippuvan hankittavan tuotteen strategisesta merkittävyydestä. Mitä suurempi hankintariski ja tulosvaikutus hankintaan liittyy, sitä tärkeämmästä toimittajasta on kyse ja sen tarkemmin toimittajaa tulee arvioida.

Strategisiin hankintoihin (strategiset- ja pullonkaulatuotteet) liittyy suuri hankintariski, minkä takia toimittajien valintakriteereihin vaikuttavat pitkäaikaiset kriteerit. Haastattelijoiden mukaan kyseisten tuotteiden toimittajia on vähän markkinoilla, minkä takia huomiota tulee kiinnittää yhteistyöhön, sitoutumiseen ja kehitystyöhön. Caniëls ja Gelderman (2005, 144) mukaan toimittajien kanssa pitääkin pyrkiä strategiseen kumppanuuteen, sillä hankintariskiä on mahdollista vähentää luottamuksella ja sitoutumisella. Lisäksi haastattelijoiden mukaan toimittajan teknologia ja laatu näyttelevät suurta roolia kyseisissä kategorioissa, tuotteiden ollessa haastavia. Vastaavasti tuotteet, jotka eivät ole strategisesti kovin merkittäviä (ruutini- ja volyymituotteet) vaikuttaa kyseisten kategorioiden toimittajien valintaan hinta, toimitusvarmuus ja logistiikka. Kyseisten tuotekategorioiden toimittajia on runsaasti saatavilla, minkä takia hankintariski ei ole merkittävä. Tällöin ostavalla yrityksellä on mahdollisuus kilpailuttaa toimittajia, minkä ansiosta hinnalla on suuri merkitys. Lisäksi haastateltavat nostivat esille, että kyseisissä kategorioissa tuotteiden toimitusvarmuus nousee tärkeäksi, kun toimittajien tuotteet ovat jokapäiväistä kulutustavaraa.

Teoria- ja empiriaosuuden perusteella voidaan todeta, että portfoliomallit tarjoavat hyvät lähtökohdat tuotteiden ja toimittajien luokittelulle, mutta strategiset toimenpidesuositukset, joita portfolioissa esitetään, eivät sellaisenaan riitä yritykselle. Gelderman ja van Weele (2003, 208) korostavatkin, että toimenpidesuosituksia tulee jalostaa yrityksen tarpeiden mukaan. Huomioon on otettava yrityksen yleinen strategia ja markkinoiden parempi tuntemus, jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä.

Kuten edellä on tullut esille, ovat toimittajan valintakriteerit tärkeässä osassa toimittajan valintaa ja niiden voidaan todeta luovan pohja koko toimittajan valinnalle. Teoriaosuudessa ja

empiriaosuudessa pystyttiin löytämään eri valintakriteerejä, joita toimittajan valinnassa käytetään sekä tunnistettiin millaisia valintakriteerejä eri tuotekategorioiden toimittajasuhteissa tulisi hyödyntää. Valintakriteerien taustalla vaikuttaa muitakin tekijöitä kuin toimittajasuhteen taso. Tätä havaintoa tukee Hsu et al. (2006, 214) tekemä tutkimus, jonka mukaan valintakriteerit muodostuvat tapauskohtaisesti ja valintakriteereihin luonteeseen vaikuttavat monet eri tekijä. Tutkimuksessa case-yrityksen merkittävimmiksi valintakriteereiksi nousivat erilaiset ympäristö, kestävyys, eettisyys ja vastuullisuus asiat. Lisäksi toimittajan laatu, teknologia, taloudellinen tilanne, yhteistyö, kehittäminen, joustavuus, toimitusvarmuus ja luotettavuus tunnistettiin tärkeimmiksi valintakriteereiksi. Kun edellä esiteltyihin alatutkimusongelmiin on kyetty vastaamaan, voidaan keskittyä tutkielman päätutkimusongelmaan eli *”**Mitkä tekijät määrittelevät toimittajan valintakriteerit organisaatiossa?”***.

Handfiel et al. (2002, 70) korostavat, että ympäristöystävällisyyden kasvaessa nykypäivänä yhdeksi avaintekijäksi yritysten liiketoiminnassa, on siitä tullut myös tärkeä toimittajan valintakriteeri. Levin (2008, 38–40) puolestaan nostaa kasvavan globalisaation myötä esille eettisyyden toimittajavalintakriteerinä. Haastatteluiden perusteella ilmenikin, että case-yrityksen arvoihin kuuluvat erilaiset ympäristö, kestävyys, vastuullisuus ja eettisyys teemat. Kun case-yrityksen tavoitteena on edistää kestävää ja vastuullista toimintaa, tulee myös toimittajan toimia edellä mainittujen arvojen mukaisesti. Yrityksen arvoja voidaan pitää näin merkittävimpinä tekijöinä, jotka määrittelevät käytettävät valintakriteerit case-yrityksen toimittajavalinnassa.

Hwang et al. (2006, 1427) mukaan laatu on ymmärretty tärkeäksi tekijäksi yrityksissä, sillä se mahdollistaa yrityksen ylläpitää kilpailuetuaan sekä edistämään kasvutavoitteiden saavuttamista. Haastatteluiden perusteella case-yrityksen yhdeksi strategiseksi teemaksi nousikin laatu ja sen jatkuva parantaminen. Haastattelijoiden mukaan yrityksen tavoitteena on kilpailla markkinoilla laadulla. Pyrkimyksenä on kasvattaa asiakastyytyväisyyttä ja markkinaosuutta laadun kautta, minkä takia laatu nousi tärkeäksi kriteeriksi puhuttaessa toimittajan valintakriteereistä. Tämän perusteella voidaan todeta, että yrityksen strategia määrittelee osaltaan sen, mitä kriteerejä toimittajan valinnassa käytetään. Sen et al. (2005, 1827) tuovat myös tutkimuksessaan esille, että valintakriteerit vaihtelevat yrityksen strategian mukaan.

Hsu et al. (2006, 214) puolestaan korostaa tutkimuksessaan, että yrityksen hankittavien tuotteiden luonne määrittelee osaltaan käytettävät valintakriteerit. Kyseistä tutkimusta tukee

myös empiriaosuuden löydökset. Case-yrityksen toimiessa elektroniikka-alalla ovat yrityksen tuotteet teknillisesti ja laadullisesti hyvin korkealuokkaisia, minkä takia teknillinen osaaminen valikoitui yhdeksi merkittäväksi valintakriteeriksi case-yrityksessä. Toisin sanoen toimialan ja tätä kautta yrityksen hankintojen luonteen voidaan todeta määrittelevän valintakriteerejä.

Case-yrityksen tuotannon ollessa high-mix, low-volume, asettaa tämä omat vaatimukset toimittajan valinnalle. Kyseisessä tuotantoympäristössä tuotteet ja eräkoot vaihtelevat paljon sekä lisäksi uusia tuotteita kehitetään jatkuvasti vanhojen tuotteiden tilalle. Kun uusia tuotteita halutaan kehittää jatkuvasti ja tuotteet muuttuvat nopeaan tahtiin, vaaditaan toimittajilta joustavuutta ja halua yhteistyöhön. Toimittajien tulee olla halukkaita kehittämään toimintaa yhdessä sekä sitoutua pidempiaikaiseen yhteistyöhön, jotta uusia tuotteita voidaan kehittää ja tuoda näitä markkinoille nopeaan tahtiin korvaten vanhoja. Tämän takia case-yritys vaatii toimittajilta yhteistyötä ja kehityshalukkuutta, minkä takia nämä nousivat myös yhdeksi tärkeimmiksi valintakriteereiksi. Tämän perusteella voidaan todeta, että yrityksen toimintaympäristö on yksi taustatekijä, joka määrittelee käytettäviä valintakriteerejä.

Lisäksi yksi valintakriteerien määrittämiseen vaikuttava tekijä case-yrityksessä on riskin karttaminen. Kun case- yrityksen tavoitteena on luoda korkea asiakastyytyväisyys, tulee sen toimittaa asiakkaille luotettavia tuotteita oikeaan aikaan. Sarniento et al. (2006, 369) korostavat, että yrityksissä, jossa harjoitetaan valmistustoimintaa, on toimitusvarmuudella tärkeä merkitys. Haastatteluiden perusteella case-yritys tahtookin varmistua, että tuotanto pystyy jatkumaan moitteettomasti ilman keskeytyksiä, minkä vuoksi toimittajan toimitusvarmuus sekä taloudellinen tila nousivat tärkeiksi valintakriteereiksi. Monczkan et al. (2005,219) mukaan taloudellisen tilan arvioimisella tavoitellaan yhteistyötoiminnan jatkuvuutta. Tämän avulla varmistetaan, että toimittajayrityksellä on edellytykset antaa palvelua tulevaisuudessakin. Nämä varmistamalla case-yritys pyrkii varmistamaan tuotannon moitteettoman jatkuvuuden sekä varmistamaan yhteistyötoiminnan jatkuvuuden tulevaisuudessakin.

Swift ja Gruben (2000, 502) mukaan ostajien erilaiset demografiset tekijät vaikuttavat kriteerien muodostumiseen. Haastatteluiden perusteella case-yrityksen valintakriteereihin eivät vaikuta demografiset tekijät. Yksittäisillä henkilöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa case-yrityksen kriteerien muodostumiseen. Valintakriteerien voidaan näin todeta olevan case-yrityksessä hyvin tarkalleen määriteltyjä ja noudattavan tiettyjä standardeja, joiden on todettu parantavan yrityksen liiketoiminnan sujuvuutta ja kasvattavan sen kilpailukykyä. Case-

yrityksen toimittajavalintakriteerit määräytyvät siis yrityksen arvojen, strategian, tavoitteiden, toimintaympäristön, toimialan sekä tuotteiden luonteen mukaan.

Tässä tutkielmassa on tutkittu toimittajan valintakriteerien muodostumista ainoastaan yhden elektroniikka-alalla toimivan yrityksen näkökulmasta, mikä rajaa tutkimusta. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia kyseistä aihetta kattavammalla otoksella. Tutkimuksen kohteeksi olisi mielekästä ottaa useita elektroniikka-alalla toimivia yrityksiä, jolloin tutkimustuloksia voitaisiin vertailla toisiin sekä mahdollisesti löytää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia valintakriteerien muodostumiselle.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. 3 p. Tampere, Vastapaino.

Araz, C. & Ozkarahan, I. (2006) Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. International Journal Of Production Economics 106,2, 585-606.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (2005) Purchasing principles and management. Ninth edition. Edinburg, Prentice Hall.

Bensaou, M. (1999). Portfolios of Supplier-Buyer relationship. Sloan Management Review 40,4 35-44.

Bovet, D. & Sheffi, Y. (1998) The brave new world of supply chain management. Supply Chain Management Review, 2, 1, 14-22.

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

Caniëls, M.C.J. & Gelderman, C.J. (2005) Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. Journal of Purchasing and Supply Management 11, 2–3, 141-155

Cebi, F. & Bayraktar, D. 2003. An integrated approach for supplier selection. Logistics Information Management. 16, 6, 395 – 400.

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.

Dubois, A. and 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 and Supply Management 8, 1, 35-42.

Dyer, J., Cho, D. & Chu, W. (1998) Strategic supplier segmentation: The next ”Best Practice” in supply chain management. California Management Review 40, 2, 57-77.

Erridge, A. (1995) Managing purchasing: Sourcing and contracting. Oxford Butterworth Heinemann

Gelderman, C.J. & van Weele, A.J. (2002) Strategic direction through purchasing portfolio management: A Case Study. Journal of Supply Chain Management 38, 2, 30-37.

Gelderman, C.J. & Van Weele, A.J. (2003) Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. The Journal of Purchasing and Supply Management 9, 5-6, 207-216

Gelderman, C.J. and Van Weele, A.J. (2005). Purchasing portfolio models: A critique and update. The Journal of Supply Chain Management, 41, 3, 19-28.

Ghodsypour, S.H. & O'Brien C. (2001) The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constrait. International Journal of Production Economics 73, 1, 15-27.

Guiffrida, A.L. & Nagi, R.(2006) Cost characterizations of supply chain delivery performance. International Journal of Production Economics102, 1, 23-36

Handfield, R., Walton, S. V., Sroufe, R. & Melnyk, S. A. (2002) Applying environmental criteria to supplier assessment: a study in the application of the analytical hierarchy process. European Journal of Operational Research 141,1, 70–87.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö.

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

Hsu, C. C., Kannan, V. R., Leong, G. K. & Tan, K. C. (2006) Supplier selection construct: instrument development and validation. The International Journal of Logistics Management 17, 2, 213– 239.

Hwang, I., Radhakrishnan, S. & Su, L.N. (2006) Vendor certification and appraisal: Implications for supplier quality. Management Science 52, 10, 1472-1482.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä, Gummerus.

Kannan, G. & Haq, A. (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, 3831-3852.

Kar, A. K. & Pani, A. K. (2014) Exploring the importance of different supplier selection criteria. Management Research Review 37, 1, 89-105.

Khurrum, S. B. & Huq, F. (2002) Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches. Supply Chain Management: An International Journal 7, 3, 126–135.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A, P.J. (1995) Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Espoo. Weilin + Göös

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

Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. Harvard Business Review 61, 5, 109-118.

Kumar, S., Hong, Q.S. & Haggerty L.N. (2011) A global supplier selection process for food packaging. Journal of Manufacturing Technology Management 22, 2, 241–260.

Levin, M. R. (2008) Building an ethical supply chain. Contract Management 48, 5, 36-42.

Lysons, K. & Farrington, B. (2006) Purchasing and supply chain management. Sevent edition. New York. Prentice Hall Financial Times

Mandal, A. & Deskmukh, S.G. (1994) Vendor selection using interpretive structural modelling(ISM). International Journal of Opertations & Production Management 14, 6, 52–59.

Metsämuuronen, J. (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2.p. Jyväskylä, Gummerrus.

Min, Hokey. (1994) International supplier selection: a multi-attribute utiliaty approach. The international Journal of Physical distribution & Logistics Management 24, 5, 24-33.

Monzcka, R., Trent, R. & Handfield, R. (2005) Purchasing and supply chain management. Third edition. Mason. South-Western corp.

Olsen, R.F. & Ellram, L.M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. Industrial Marketing Management 26, 2, 101-113.

Park, J., Shin, K., Chang, T. W., & Park, J. (2010) An integrative framework for supplier relationship management. Industrial Management & Data Systems 110, 4, 495 – 515.

Pearson, J. N. & Ellram, L. M. (1995) Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms. Journal of Small Business Management 33,4, 53-65.

Punniyamoorty, M., Mathiyalagan, P. & Lakshmi, G. (2012) A combined application of structural equation modeling (SEM) and analytic hierarchy process (AHP) in supplier selection. Benchmarking: An International Journal 19, 1, 70 – 92.

Ramanathan, U., Gunasekaran, A. & Subramanian, N. (2011) Supply chain collaboration performance metrics: a conceptual framework. Benchmarking: An International Journal 18, 6, 856 - 872

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

Sarmiento, R., Byrne, M., Contreras, Luis. R. & Rich, N. (2007) Delivery reliability, manufacturing capabilities and new models of manufacturing efficiency. Journal of Manufacturing Technology Management 18, 4, 367-368.

Saunders, M. (1997) Strategic Purchasing and Supply Chain Management. Second edition. London. Financial Times: Pitman

Sen, S., Basligil, H., Sen, C.G., Baracli, H. (2008) A framework for defining both qualitative and quantitative supplier selection criteria considering the buyer-supplier integration strategies. International Journal Production Research 46, 7, 1825-1845

Simpson, P. M., Siguaw, J. A., White S. C. (2002) Measuring performance of suppliers: An analysis of evaluation process. The Journal of Supply Chain Management 38, 1, 29-41.

Spekman, R. E., Kamauff, J. & Spear, J. (1999) Towards more effective sourcing and supplier management. European Journal of Purchasing & Supply Management 5, 2, 103-116.

Swift, C. & Gruben, K. (2000) Gender differences in weighting of supplier selection criteria. Journal of Managerial Issues 12, 4, 502-512.

Tan, K. C., Kannan, V. R., Handfield, R. B. & Ghosh, S. (1999) Supply chain management: an empirical study of its impact on performance. International Journal of Operations & Production Management 19, 10, 1034-1052.

Van Weele, A.J. (2002) Purchasing and Supply Chain Management; Analysis, Planning and Practise. Third Edition. London, Thomson Learning.

Verma, R. & Pullman, M. E. (1998) An analysis of the supplier selection process. The International Journal of Management Science 26, 6, 739-750.

Xia, W. & Wu, Z. (2007) Supplier selection with multiple criteria in volume discount environments. Omega 35, 5, 494-504.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Yrityksen kuvaus omin sanoin. (mitä tekee, ketkä ovat asiakkaita, asema toimitusketjussa)
2. Mikä on yrityksen ydinosaamista?
3. Mikä on yrityksen liiketoimintaidea?
4. Millaisia arvoja yrityksellä on?
5. Millainen rooli hankintatoimella on yrityksessä?
6. Millaisia hankintoja yrityksellä on?
7. Miten hankintoja luokitellaan?
8. Kuinka paljon yrityksellä on aktiivisia toimittajia?
9. Millaisia toimittajia yrityksellä on? Millaisia toimittajia yritys etsii?
10. Miten toimittajia luokitellaan?
11. Millainen on toimittajavalintaprosessi ja sen eri vaiheet? Eroaako valintaprosessi eritasoisten toimittajien kanssa?
12. Millaisia kriteereitä käytetään toimittajan valinnassa? Määrälliset vs. laadulliset.
13. Mitkä ovat merkittävimpiä kriteereitä? Miksi?
14. Mitä kriteerien asettamisella tavoitellaan?
15. Millä perusteella kriteerit valitaan?
16. Kuka määrittelee valintakriteerit?
17. Mitkä tekijät vaativat erityishuomiota elektroniikka-alalla?
18. Ovatko kriteerit kaikkien tuotekategorioiden toimittajien osalta samat?
19. Miten toimittajien suorituskykyä arvioidaan ennen toimittajan valintaa ja sen jälkeen kun toimittaja on valittu ja liikesuhde on olemassa?