



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
School of Business and Management,  
Supply Management

Matias Glöersen

Strateginen hankintakategoriajohtaminen päivittäistavara- ja tukkukaupassa  
Tapaustutkimus: Wihuri Oy Aarnio

Työn ohjaaja: Jukka Hallikas  
Tarkastaja: Anni-Kaisa Kähkönen

## Tiivistelmä

<b>Tekijä:</b>	Matias Glöersen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Strateginen hankintakategoriajohtaminen päivittäistavara- ja tukkukaupassa (Tapaustutkimus: Wihuri Oy Aarnio)
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppatieteellinen
<b>Maisteriohjelma:</b>	Hankintojen Johtaminen
<b>Vuosi:</b>	2017
<b>Pro gradu-tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 128 sivua, 16 kuvaa, 10 taulukkoa ja 19 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Jukka Hallikas, Tutkijaopettaja Anni-Kaisa Kähkönen
<b>Hakusanat:</b>	Hankintojen johtaminen, strateginen hankintatoimi, tavararyhmäjohtaminen, hankintaportfoliot

Strateginen lähestymistapa hankintoihin on muodostunut välttämättömyydeksi. Yritysstrategia ja ansaintamalli ohjaavat hierarkisesti alempaa hankintastrategiaa. Hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin liittyviä strategioita pidetään kuitenkin usein haasteellisina, koska yritysten ostamien tavaroiden kirjo on monesti liian suuri yhdelle yhteiselle punaiselle langalle. Oivallus kolmannelta strategisesta tasosta ja mahdollisuudesta kategorisoida hankintoja samalla tavalla käyttäytyviin tavararyhmiin, joiden toimittajamarkkinat ovat samat tai samankaltaiset, on johtanut usean hankintaan keskittyvän portfoliomallin syntyyn. Tämän työn kannalta oleelliset hankinnan portfoliomallit pyrkivät luokittelemaan tavararyhmiä niiden liiketoiminnallisen tärkeyden ja hankinnan kompleksisuuden perusteella ja määrittämään siten strategiset suunnat. Nopeasyklisessä ja jatkuvasti vaihtuvan valikoiman liiketoiminnassa portfoliot on vietävä staattisemmalle tasolle, kuten hankintakategorioihin. Kun hankintakategorioita luokittelevan portfolioanalyysin jälkeen järjestelmällisesti mietitään viisainta toimintamallia ja tavoitteita, on tuloksena tavararyhmäkohtainen kategoriastategia. Parhaassa kategoriastategiassa yhdistyvät toimialan voimasuhteet ymmärtävä toimittajamarkkinoiden hallinta, tarkoituksenmukainen valikoimahallinta, sekä yrityksen omien rajallisten resurssien tehokas allokointi.

Tutkimukseni käsittelee sitä, miten Wihuri Oy Aarniolla lähestytään hankintojen strategisuutta, kategoriastategiaa ja johdetaan monimutkaista hankintaympäristöä päivittäistavara- ja tukkukaupan toimintaympäristössä. Pyrkimyksenä on selvittää, miten Kraljicin portfolioanalyysi sopii päivittäistavara- ja tukkukaupan toimintaympäristöön, sekä minkälaisia strategisia havaintoja voidaan analyysillä saada aikaan. Tutkimus suoritettiin käyttämällä pääosin laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistoa tutkimukseen kerrytettiin haastattelemalla Wihuri Oy Aarnion tavararyhmistä vastaavia hankinta-ammattilaisia sekä hankintastrategiasta vastaavia henkilöitä. Tutkielman lopussa pohdittiin päällikkö- ja johtotason toimenpiteitä neljälle eri strategiselle luokittelulle ja annettiin yleisen tason ohjeita strategisen hankinnan kehittämiseen.

## **Abstract**

<b>Author:</b>	Matias Glöersen
<b>Title:</b>	Strategic purchasing category management in grocery and cash and carry business, (Case study: Wihuri Oy Aarnio)
<b>Faculty:</b>	LUT, School of Business
<b>Major:</b>	Supply Management
<b>Year:</b>	2017
<b>Master's Theses</b>	Lappeenranta University of Technology 128 pages, 16 figures, 10 tables and 19 appendices
<b>Examiners:</b>	Professor Jukka Hallikas Associate professor Anni-Kaisa Kähkönen
<b>Keywords:</b>	Supply Management, Purchasing, Purchasing Portfolio Management, Purchasing Category Management

Strategic approach to purchasing has become a necessity. Business strategy and the revenue generation model of a company guide the hierarchically lower tier purchasing strategy. Creating effective purchasing and supply market strategies has long been considered extremely challenging. Companies often purchase a large selection of products and product groups from vastly different suppliers and across different industries. It is therefore very difficult to come up with an all-encompassing strategy with a common thread. The revelation about a third strategic tier and about the possibility to categorize purchases into similarly behaving groups is essential. To be effective, the categorized groups need to have products that behave similarly and share the same or similar supply market thus enabling companies to come up with functional strategies and plans of action. The ability to categorize purchasing has ultimately led into the development of portfolio models, which aim to further the strategic categorization process and help in the purchasing strategy development.

The aim of this case study is to use the well-established Kraljic's purchasing portfolio model and apply it to the FMCG and moreover to the cash and carry business. By using profit impact and supply market complexity as determining factors in the portfolio matrix the aim is to come up with four distinctive strategic directions. These directions can then be used in the case company's category strategy process. In this study, we are especially interested in how purchasing can be strategically managed in the case company's complex business environment and how the top management could better allocate the company's resources.

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	3
1.3 Aikaisempi tutkimus .....	4
1.4 Tutkimuksen rajaukset ja suoritustapa.....	5
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	6
1.6 Tutkimukselle keskeisten käsitteiden määrittelyä .....	7
2. Hankinta ja toimitusketjut päivittäistavara- ja tukkukaupassa .....	9
2.1 Hankintojen johtaminen ja strateginen hankintatoimi.....	11
2.2 Hankintojen organisointi.....	15
2.3 Toimittajamarkkinoiden hallinta ja proaktiivinen hankintatoimi.....	18
2.4 Päivittäistavara- ja tukkukauppa .....	20
2.4.1 Hankintojen toteutus kaupan alalla .....	22
2.4.2 Hankintojen kehittämien kaupan alalla .....	23
2.5 Hyvän kauppataivan periaatteet .....	24
2.6 Hankintaosuuskunta .....	26
3. Kategoriajohtaminen ja valikoimat .....	30
3.1 Valikoimanhallinta päivittäistavara- ja tukkukaupanalalla .....	31
3.2 Valikoimien laajuus .....	34
3.3 Kategoriat ja kategoriastrategiaprosessi .....	35
4. Portfoliomallit hankintatoimessa .....	40
4.1 Hankintaportfoliomallit .....	40
4.2 Hankintaportfolioanalyysi/ Kraljicin portfolioanalyysi .....	44
4.3 Hankintaportfolion strategiset toimenpiteet .....	50
4.4 Asema yritysmailmassa ja kritiikki.....	54
4.5 ABC- ja XYZ- luokitteluanalyysi .....	57
5. Tutkimusmenetelmät.....	61
5.1 Tutkimusmenetelmä .....	61
5.2 Aineiston keräämien .....	62
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi .....	67
6. Tutkimustulokset.....	69
6.1 Wihuri Aarnio OY .....	69
6.2 Toimiala ja muuttuva tilanne .....	71
6.3 Hankinnat ja valikoimat.....	74
6.4 Hankintojen ja valikoimahallinnan organisaatiosta.....	79

6.5 Hankintaportfolioanalyysi .....	81
6.5.1 Tavararyhmien luokittelu.....	81
6.5.2 Markkina-analyysi, strateginen positiointi .....	90
7. Johtopäätökset .....	93
7.1 Tutkimuksen tarjoamat suositukset hankintakategorioiden johtamiseen .....	93
7.1.1 Rutiinitavararyhmien hankinnat keskustelu.....	96
7.1.2 Volyymitavararyhmien hankinnat keskustelu .....	102
7.1.3 Pullonkaulatavararyhmien hankinnat keskustelu .....	106
7.1.4 Strategisten tavararyhmien hankinnat keskustelu.....	110
7.1.5 Katégoriastrategiaprosessi keskustelu .....	119
7.2 Johtopäätökset ja tärkeimmät teoreettiset löydökset .....	122
7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja aiheita jatkotutkimuksiin.....	127
Lähteet.....	129

# 1. Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Globalisaatio on tehnyt markkinoista kansanvälisiä, mikä puolestaan on muokannut kuluttajien tarpeista yhä monimuotoisempia. Toimitusketjun hallinnasta on samalla tullut kriittisen tärkeä kilpailutekijä organisaatioille (Simchi-Levi et al., 2003). Suurin osa yrityksistä käyttää yli puolet myyntituotoistaan tuotteiden ja palveluiden hankintaan (van Weele, 2002). Johnson (2010) totesi hankinta-alan ammattilaisten olevan jokaisen toimitusketjun pumpaava sydän. Taloudellisesti tiukemmat ajat ovat tehneet tästä seikasta entistäkin selkeämmän. Oikeilla hankintapäätöksillä voidaan varmistaa koko toimitusketjun kannattavuus. Oikeat hankintapäätökset ja strategiset valinnat, jotka johtavat tulokselliseen kasvuun, pystytään varmistamaan ymmärtämällä oman toimialan markkinat, asiakaskunnan tarpeet sekä teollisuuden tulevaisuuden kehityssuunnat.

Päivittäistavara- ja tukkukaupan toimitusketju on oma haastava toimintaympäristönsä. Päivittäistavarakauppa on päivittäin käytettävien hyödykkeiden kuten elintarvikkeiden, juomien, pesuaineiden, kosmetiikan tai tupakan vähittäiskauppaa (Santasalo & Koskela, 2015). Toimialan luonteeseen kuuluvat äärimmäisen kova kilpailu ja jatkuvasti vaihtuva, suuri valikoima tuotteita. Näiden tekijöiden lisäksi vaihtelut sesongeissa, trendeissä, aukioloajoissa (ja jopa säässä) tekevät myynnistä heilahtelulle herkän ja siten vaikeuttavat toimitusketjun toimintaa (Småros, 2012). Saavuttaakseen asiakastytyvyyden ja kannattavan liiketoimintamallin, on organisaation pystyttävä optimoimaan varastotasonsa ja hankintaprosessinsa siten, että riskit ja epävarmuus saadaan minimoitua (Simchi-Levi et al., 2003). Nopeasti kehittyvät teknologiat ja kilpaillut markkinat johtavat myös moniin suuriin muutoksiin olemassa olevissa toimitusketjuissa. Modernista toimitusketjusta on kehittynyt kompleksinen verkosto, jossa on otettava huomioon niin toimittajat, teollisuus kuin kuluttajatkin (Chao et al., 2016).

Wihuri Oy Aarnio toimii vähittäiskaupan alalla ja tarkennettuna päivittäistavara- ja tukkukaupassa ja on kansallisesti suurkeittiöpuolen tukkukaupan neljänneksi suurin toimija, mutta päivittäistavarakaupassa verrattain pieni tekijä. Tuotteensa yritys hankkii 30 % suorilla hankinoilla ja noin 70 % Tuko Logistics Osuuskunnan kautta. Tuko on

hankintaosuuskunta, jonka jäsenenä ja asiakasomistajina toimii päivittäistavarakauppaan ja suurkeittiöpuoleen erikoistuneita toimijoita (Tuko Logistics 2016a). Nämä toimijat ovat volyymeissä ja liikevaihdossa mitattuna pieniä verrattuna toimintaympäristönsä kilpailuun (Santasalo ja Koskela, 2015). Tukolla hallinnoidaan ja samalla ylläpidetään tällä hetkellä Wihurin puolesta yhteistyötä yli 1500 toimittajan kanssa. Tuko pyrkiikin jatkuvasti kehittämään yhteistyötään koko toimittajaverkostonsa kanssa asiakaskunnan valikoimien ja muuttuvien tarpeiden kilpailukyvyn ylläpidon saavuttamiseksi (Tuko Logistics 2016b). Wihuri Oy Aarnio on ilmoittanut irtautuvansa osuuskunnasta vuoteen 2019 mennessä ja hankintaosuuskunnan tulevaisuus on vaakalaudalla. Wihurilla on irtautumispäätöksen myötä alettu luoda kokonaan uutta strategiaa ja suuntaa liiketoiminnalle. Painopisteenä on hankintojen kehittäminen ja tehokkaampi valikoimahallinta. Töitä on jo tehty paljon strategisesti tärkeimpien toimittajasuhteiden kehittämiseen, ja Wihuri Oy Aarnio toimiinkin yksin sekä Tuko Logisticsin kautta strategisena kumppanina merkittävimpien toimittajiensa kanssa (Tuko Logistics 2016c).

Päivittäistavarakaupan alalla kehnosti hoidettu toimitusketjunhallinta johtaa nopeasti tuotteiden loppumiseen kaupoista tai vaihtoehtoisesti ylitilaamiseen. Tämä näkyy erityisesti silloin kuin kysynnässä tapahtuu jotakin poikkeuksellista, kuten kausivaihteluja, uutuustuotteiden lanseerausta tai kampanjoita (Ehrenthal et al., 2014; Taylor ja Fearne, 2009). Tukkukaupan alalla valikoimien suuruus aiheuttaa usein ongelmia, koska liiketoiminnassa asiakaskunta on hyvin heterogeeninen (Pentti, 2009). Liian suuren määrän eri tuotteita omaavat tavararyhmät johtavat myös ongelmiin. Onkin erittäin tärkeää, että liikkeenjohto osaa rajata ja määritellä oikean laajuisen valikoiman. Mikään yritys kun ei voi tarjota kaikkea kaikille. Sortimentin tulisi olla linjassa sen kanssa, mitä tuotteita ja tavararyhmiä asiakas tulee toimipisteistä hakemaan ja odottaa sieltä löytävänsä (Sakki, 2009).

Haasteet korostuvat Wihuri Oy Aarnion toiminnassa, koska volyymit jäävät yksittäisillä tuotteilla ja yksittäisten toimittajien osalta helposti pieniksi. Wihuri Oy Aarnion on kuitenkin asiakkaidensa tarpeiden mukaan pystyttävä ylläpitämään laajoja valikoimia, koska Wihurin liiketoiminnan ja strategian ytimenä on joustava ja monipuolinen palveluvalikoima. Tässä tutkimuksessa pyritään luomaan Wihuri Oy Aarniolle oma strateginen prosessi toimittajamarkkinoiden hallintaan tavararyhmittäin. Tavoitteena on myös tutkia Kraljicin hankinnanportfoliomallin sopivuutta päivittäistavara- ja tukkukaupan tavararyhmien

strategiseen johtamiseen. Pyrkimyksenä voidaan myös pitää tavararyhmien johtamistyöskentelyn ja -strategioiden suuntaviivojen parantamista sekä läpinäkyvyyden ja toimivuuden kehittämistä koko valikoimaprosessissa. Tulosten analysoinnin ja johtopäätösten perusteella annetaan päällikötason neuvoja tutkimukseen valikoitujen käyttötavarakategorioiden strategiseen hallintaan.

## **1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka tavararyhmien hankintaa ja hallintaa voidaan lähestyä strategisesti. Tarkoituksena on myös tarkastella päivittäistavara- ja tukkukaupan toimintaympäristön hankintaa, valikoimienhallintaa ja kategoriajohtamista ja etsiä tapoja strategisen lähestymistavan kehittämiseksi. Tavoitteena on myös lisätä tietoutta organisaation liiketoimintamallia toteuttavasta hankintakategorioiden hallinnasta ja organisaation hankintaresurssien tehokkaammasta allokoinnista. Wihuri Oy Aarnion käyttötavarakategorioita tarkastellaan hankintaportfolioanalyysin näkökulmasta ja tuloksista pyritään luomaan pohja strategiselle sunnalle tavararyhmissä. Onnistuneen strategian tulee ottaa tehokkaasti huomioon yrityksen strategiset tarpeet, palvella asiakaskuntaa, sekä ottaa huomioon ostettavien tavararyhmien hallittavuuden haasteet. Tutkimuksen suorittamiseen käytetään sekä tapausyrityksen liiketoiminnan kehittämisestä vastaavien tahojen että kategoriahallinnan ammattilaisten vastauksia metodiikaltaan laadulliseen tutkimukseen. Pohjan tutkimukselle luovat teoriaosuudessa esitelty kirjallisuus ja tuoreimmat tutkimukset.

### ***Päätutkimuskysymys:***

- 1) *Kuinka hankintakategorioita voidaan strategisesti johtaa Wihuri Oy Aarniossa?*

### ***Alatutkimuskysymykset:***

- 2) *Kuinka Kraljicin portfolioanalyysiä voidaan soveltaa hankintakategorioiden strategisen suunnan määrittelyyn ja hallintaan päivittäistavara -ja tukkukaupan toimintaympäristössä?*
- 3) *Millaisia strategisia suosituksia käyttötavarapuolen hankintakategorioille voidaan antaa portfolioanalyysin perusteella?*



### 1.3 Aikaisempi tutkimus

Hankintojen johtamisen tutkimus on viime aikoina keskittynyt voimakkaasti painottamaan yrityksen hankintastrategian ja yrityksen liiketoimintastrategian linjassa olemista. Tällä strategioiden hierarkisuudella ja yhdenmukaisuudella tavoitellaan kilpailukyvyn lisäämistä (Baier et al., 2008; Cousins, 2005; Knoppen et al., 2010; Luzzini et al., 2012). Hankintojen johtamista kategorioittain on myös tutkittu paljon (González-Benito, 2007; Monczka et al., 2008). Kategoriajohtaminen ei ole pelkästään hankintojen aihealue vaan se on myös erittäin tärkeä ja tutkittu konsepti markkinoinnin ja myynnin kontekstissa (Timonen, 2001). Kategoriajohtaminen on interaktiivinen liiketoimintaprosessi, jossa kaupanalan toimijat ja teollisuus toimivat yhdessä ja yhteistyössä hallitakseen kategorioita samalla tavoin kuin strategisia liiketoimintayksiköitä hallitaan (Van Weele, 2010). Gruen (2002) totesi, että kategoriajohtamista on aina pidetty kriittisen tärkeänä tehokkaasti toteutetulle kuluttajien tarpeiden tyydyttämiselle (*ECR, Efficient Consumer Response*).

O'Brien (2015) määritteli kategoriajohtamisen (*CM, Category Management*) yhdeksi ostajan kolmesta tarvittavasta taidosta ammattimaiseen hankintojen johtamiseen. Kaksi muuta olivat toimittajasuhteiden hallinta (*SRM, Supplier Relationship Management*) ja neuvottelutaito (*Negotiation*). Hankintojen jaottelulla ja jaottelun tuloksena syntyvillä kategorioilla ja niiden oikeaoppisella johtamisella on monen tutkimuksen mukaan selkeä yhteys ja strategisesti merkittävä rooli organisaation kykyyn maksimoida liiketoiminnan kannattavuus (Olsen & Ellram, 1997; Wagner & Johnson, 2004; Dubois & Pedersen, 2002; O'Brien, 2015). Kategoriapäällikkömalli, jossa hankinnat on jaoteltu tavararyhmittäin ja toimittajamarkkinoittain strategiksi kokonaisuuksiksi on laajasti käytössä oleva tapa organisoida hankintoja (Iloranta & Pajunen-Muhonen).

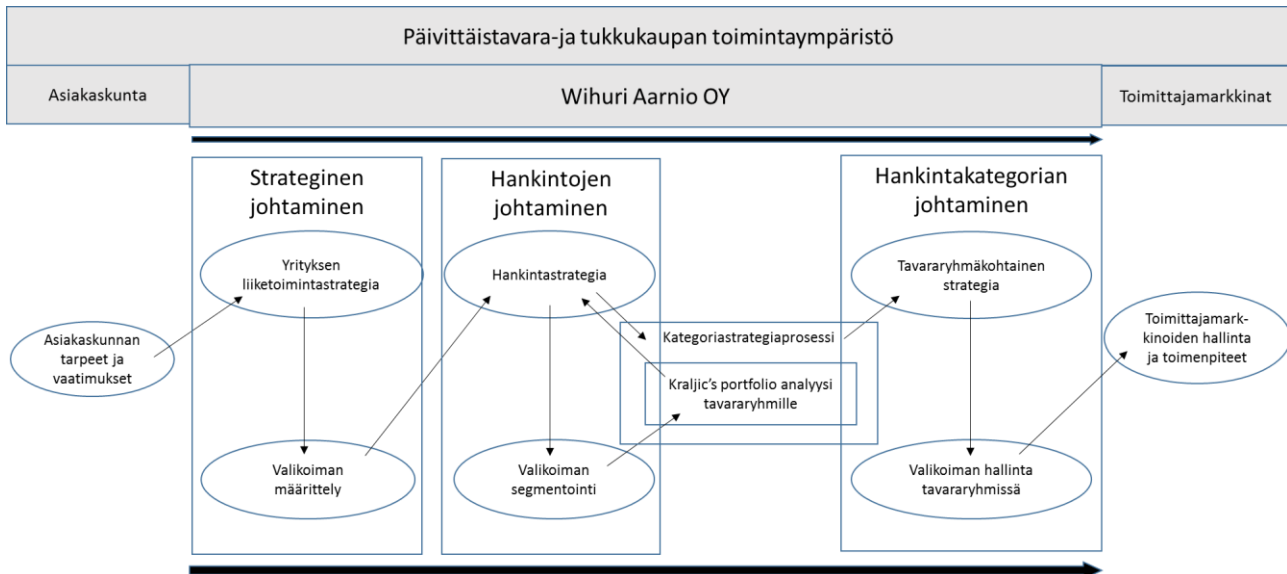
Kategoriajohtamisesta on olemassa monia suuntauksia ja tulkinta sille ominaisesta teollisuuden ja kaupan suhteesta on kehittynyt paljon ja kehittyy jatkuvasti. Kategoriajohtamisen lähestymistavan voidaankin katsoa muotoutuvan ostavan yrityksen toimialan, yrityksen koon ja organisaation rakenteen mukaan (Benoun & Héliès-Hassid, 2004). Johtuen siitä, että organisaatioiden sisällä olevat hankintakategoriat ovat erilaisia, on tapoja luoda ja hahmottaa organisaatioiden hankintastrategioita tutkittu paljon (Kraljic, 1983; Hadeler & Evans, 1994; Olsen & Ellram, 1997; Bensaou, 1999; Moeller et al., 2000; Nellore

& Soderquist, 2000; Kaufman et al., 2000; Cox et al. 2002; Van Weele, 2005; Hallikas et al., 2005; Caniels & Gelderman, 2007).

Ajan saatossa teoriat ovat hajautuneet ja luotuja malleja käytetään nykyisin käytännön tasolla hyvin erilaisiin tarkoituksiin (Nellore & Soderquist, 2000; Bartezzaghi & Ronchi, 2004). Cox (2015) kuitenkin totesi, että viimeisen 30 vuoden aikana yleisin malli kategorija hankintastrategioiden kehittämiseksi on ollut Kraljic (1983) hankintaportfolioanalyysi (*Purchasing Portfolio Analysis*). Se on myös ollut eniten suositeltu tekniikka ja toimintaohje hankinnan managerien neuvoksi (Monczka et al., 2005; Carter, 2006; Booth, 2010; Lysons & Farrington, 2012).

#### **1.4 Tutkimuksen rajaukset ja suoritustapa**

Tutkielma liittyy hankintoihin ja hankintakategorioiden johtamiseen päivittäistavara- ja tukkukaupan alan yrityksessä. Hankintojen johtamista ja kategorioiden hallintaa tarkastellaan hankintaportfolioiden näkökulmasta. Sovelletulla Kraljicin portfolioanalyysillä pyritään selvittämään Wihuri Oy Aarnion käyttötavarapuolen tavararyhmien strategista roolia osana yrityksen hankintoja ja koko organisaation strategiaa, jota johdetaan asiakastarpeiden näkökulmasta. Tarkoituksena on antaa päällikkö- ja johtotason suosituksia strategisempaan, asianmukaisempaan hankintaan ja kategorijaohjaukseen päivittäistavara- ja tukkukaupan toimintaympäristössä. Tutkielman pääpaino on jatkokäyttöön soveltuvan mallin luomisessa, jonka tuloksena syntyy havainnollistava tapa luokitella tavararyhmiä ja johtaa niitä luokittelun perusteella. Hankintojen ammattimaisuuden parantamisen lisäksi, sillä tähdätään organisaation resurssien parempaan allokointiin. Tutkielma ei käsittele sellaisia operatiivisen tason toimintoja kuten tilaamista tai logistiikkaa. Siinä ei myöskään oteta kantaa palveluiden hankkimiseen. Aineiston kerääminen suoritetaan pääosin kvalitatiivisena haastatteluna, mutta aineistoa syvennetään käyttäen numeerista dataa ja siitä tehtyjä analyysejä.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma kokonaisuudessaan on rakennettu tutkitun hankintatoimen teorian ja Wihuri Oy Aarnion kehitys- ja hankinta-ammattilaisilta kerätyn materiaalin ympärille. Ensimmäinen luku johdattaa taustaa tutkimukselle ja esittelee siihen liittyvää käsitteistöä. Lisäksi se valottaa Wihuri Oy Aarnion nykytilaa ja määrittelee tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Aikaisempaa tutkimusta, rajauksia ja tutkimukselle oleellisia käsitteitä selkeytetään myös, jotta lukijan eteneminen myöhemmissä kappaleissa olisi vaivattomampaa. Toisessa luvussa perehdytään kirjallisuuteen toimitusketjun johtamisesta ja käydään läpi toimialakohtaisia erikoispiirteitä. Kolmas luku käsittelee hankintoja ja perehdyttää lukijan strategisen hankinnan organisoimisen käsitteistöön ja vallitseviin käsityksiin tuloksellisesta hankintojen johtamisesta.

Neljännessä luvussa siirrytään käsittelemään hankintoja kategoriatasolla. Kategoriajohtamista pyritään lähestymään strategisesti ottaen huomioon valikoimiin liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat voimakkaasti päivittäistavara- ja tukkukaupan käsitteelliseen viitekehykseen. Tässä luvussa pääpaino on portfoliokirjallisuudessa tai tarkemmin hankintojen portfoliomalleissa ja Kraljicin portfolioanalyysissä. Portfoliomalleista johdettuja strategisia toimenpiteitä pyritään avaamaan, jonka jälkeen portfolioiden asemaa yritysmaailmassa ja mallien herättämää kritiikkiä käydään läpi. Viidennessä luvussa kerrotaan työssä käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja aineiston keräämisestä ja analysoinnista. Siinä arvioidaan myös lyhyesti tutkimuksen luotettavuutta.

Kuudennessa luvussa käydään läpi tapaustutkimuksen tuloksia. Luvussa avataan ensin Wihuri Oy Aarnion organisaatiota, strategisia näkemyksiä ja hankintojen roolia yrityksessä. Hankintaportfolioanalyysin tuloksia esitellään kappaleessa kokonaisatasolla, jonka jälkeen syvennytään kertaamaan Wihuri Oy Aarniolle muokattua kategoriastrategiaprosessia. Viimeisessä luvussa käsitellään johtopäätöksiä ja keskustellaan tärkeimmistä teoreettisista löydöksistä. Luvussa annetaan neljä ylemmän tason strategista suuntaa, jotka perustuvat portfolioanalyysissä saatuihin tuloksiin. Lopuksi annetaan esimerkin omaisesti tarkemmat strategiset suositukset yrityksen kannalta tärkeimmille tavararyhmille ja keskustellaan hankinnoista ja kategoriastrategiaprosessista.

## 1.6 Tutkimukselle keskeisten käsitteiden määrittelyä

### Hankintojen johtaminen

Hankintojen johtaminen (*PPM / Procurement, Purchasing Management*) voidaan Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) laajemman määritelmän mukaan tiivistää seuraavasti: ”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita, palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, eli toisin sanoen erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla.” Van Weele (2010) puolestaan määritteli hankintoja kaikiksi niiksi toimenpiteiksi, joita toimittajasuhteiden hallintaan tarvitaan, suoritettuna tavalla, joka palvelee ja on linjassa yrityksen kokonaistason strategian kanssa. Hankinnat ovat siis yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikki hyödykkeet, palvelut, tieto ja kyvykkyydet, joita yritys tarvitsee toimintaa kehittääkseen ja ylläpitääkseen saapuvat yritykselle parhain mahdollisin ehdoin.

### Strateginen hankintatoimi

Strateginen hankintatoimi (*Strategic Purchasing*) on prosessi, joka sisältää hankintastrategian suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kontrolloinnin, sekä ohjaa käytännön operatiivista päätöksentekoa hankinnoissa suuntaan, jossa organisaatio pystyy saavuttamaan myös pitkän aikavälin strategiset tavoitteensa (Carr & Smeltzer, 1997). Tieteellisessä kirjallisuudessa hankintojen strategisina osa-alueina pidetään seuraavia asioita: toimittajien valintaa, toimitusverkon luomista sekä toimittajasuhteiden syvyyteen ja muotoon liittyviä asioita (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

### **Toimittajamarkkinoiden hallinta**

Toimittajamarkkinoiden hallinta (*SM / Supply Management, Supplier Management*) on laaja käsite, joka sisältää toimittajakentän ja toimittajamarkkinoiden logiikan tuntemuksen ja uusien hankintalähteiden kartoituksen. Toimittajamarkkinoiden hallintaan kuuluvat vahvasti myös toimittajayhteistyön kehittäminen ja innovaatioiden etsiminen, sekä hankintojen keskittämiseen ja toimittajakentän vähentämiseen liittyvät strategiset pohdiskelut. Tiivistettynä on kyse toimittajamarkkinoiden hallitsemisesta järjestelmällisesti, tarkoituksena hyödyntää vallitsevia toimittajamarkkinoita ja kehittää niitä haluttuun suuntaan (Pajunen-Muhonen, 2015).

### **Hankintakategoria**

Hankintakategoriolla (*Purchasing Category*) tarkoitetaan samalla tavalla käyttäytyviä hankinnan tavara- ja palveluryhmiä, joita kannattaa käsitellä yhdellä hankintastrategialla (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Sakki (2009) määrittelee hankintakategorian ostettavien nimikkeiden luokitteluksi niin, että hankinnat pystytään suunnittelemaan ja suorittamaan suurempina kokonaisuuksina.

## 2. Hankinta ja toimitusketjut päivittäistavara- ja tukkukaupassa

Tässä luvussa on tarkoitus käydä läpi hankintaa, toimitusketjun laajempaa teoriaa ja termistöä kuten toimitusketjun johtamista, arvonluotia ja verkostoja. Lisäksi kappaleessa avataan Wihuri Oy Aarnion toimintaympäristöä ja liiketoimintamallia kirjallisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on selkeyttää lukijalle aihepiiriä kokonaisuutena, jotta myöhemmissä kappaleissa eteneminen on vaivattomampaa.

Termistöä tarkasteltaessa on hyvä hahmotella sitä kontekstia minkä osana se vaikuttaa. Hankinnoissa ja sitä laajemmassa käsitteessä toimitusketjuissa on paljon terminologiaa, jossa samalla sanalla voi olla useita merkityksiä. Useammalla käsitteellä voidaan tarkoittaa myös saman sisältöistä asiaa. Kuitenkin tärkeimmille ja käytetyimmille termeille on olemassa hyvin yhteneväiset määritelmät, joiden ymmärtäminen on työn kannalta välttämätöntä.

Toimitusketjun johtaminen (*Supply Chain Management*) ilmestyi käsitteenä 80-luvulla, kun konsultit, jotka olivat aiemmin pitäneet sitä ainoastaan tapana hallita resursseja ja varallisuutta, alkoivat kirjoittaa siitä ammatinharjoittajien julkaisuihin. Vasta vuosia myöhemmin akateeminen kirjallisuus alkoi tarkemmin määritellä sen merkitystä organisaatioille ja sen sisältämiä strategisia toimenpiteitä (Ellram & Cooper, 2014). Toimitusketjun johtamisella tai toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla aikaansaadaan loppuasiakkaan tyytyväisyys. Termin voidaan katsoa käsittävän lähes kaikki organisaation liiketoiminnalliset funktiot (markkinoinnin, tuotannon, logistiikan, hankinnat) ja kokoavan sen yhden holistisen näkemyksen alle (Quayle, 2006; van Weele 2010).

Toimitusketju (*Supply Chain*) mielletään usein lineaariseksi putkeksi, jossa keskenään kahdensuuntaisesti toimivat yritykset luovat ja hallitsevat suhteitaan (Cox et al., 2006). Kuitenkin tällainen äärimmilleen yksinkertaistettu malli vääristää modernin toimitusketjun todellista monimutkaisuutta. Lineaarinen näkemys jättää kokonaan huomiotta toimitusketjussa toimivien useiden samankaltaisten toimijoiden keskinäiset riippuvuussuhteet (Choi et al., 2001; Edward et al., 2013). Sakki (2009) määritteli toimitusketjuja seuraavasti: ”Kolmesta tai useammasta osapuolesta koostuva ryhmä yrityksiä, joiden keskinäinen vuorovaikutus liittyy tavaran toimitukseen, palvelusuoritukseen,

tiedonvaihtoon ja rahaliikenteeseen. Osapuolten erikoistunutta osaamista ja ammattitaitoa tarvitaan tavaroiden hankkimiseen tuottajilta ja niiden toimittamiseen asiakkaille, mutta osapuolten välillä ei tarvitse olla yhteistä suunniteltua ohjausta.” Jotta modernia toimitusketjua voidaan siis johtaa asianmukaisesti, tulee operatiivisella johdolla olla selkeä käsitys ja ymmärrys sen pohjana toimivasta rakenteesta ja siitä, kuinka heidän verkostonsa yritykset toimivat keskenään (Choi & Hong 2002).

Arvoketjulla (*Value Chain*) tarkoitetaan samaa asiaa kuin toimitusketjulla, mutta se lähestyy tilannetta ainoastaan peräkkäisissä toiminnoissa tuotetun lisäarvon näkökulmasta (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Porter (1985) määritteli kokoavan konseptin arvolle luoden käsitteen arvoketjuista, joka oli käänteentekevä osa strategista suunnittelua. Hän määritteli arvoketjun kaikiksi niiksi tekijöiksi, joita organisaatiossa suoritetaan kilpailuedun saavuttamiseksi, joilla on vaikutusta suhteellisiin kustannuksiin tai jotka luovat alustan kilpailijoista erottautumiselle. Arvo (*Value*) terminä on pitkään ollut yksi kiistellyimmistä konsepteista niin liiketalouden kuin johtamisenkin keskuudessa. Arvoa kuitenkin käytetään monen liiketoiminnallisen päätöksen tekemiseen ja uuden arvon luomisen katsotaan usein olevan yksi tärkeimmistä liikkeenjohdon tehtävistä (Holbrook, 2006). Grönroos (1997) pyrki määrittelemään arvon luomisen prosessia ja totesi sen tapahtuvan liiketoimintasuhteissa pitkällä aikavälillä. Pelkkien tuotteiden tai palveluiden hankkiminen yksinään toimittajan ja ostajan interaktiossa ei riitä luomaan uutta arvoa. Arvoketjut ovat yksi hyväksytyimmistä työkaluista, joilla pyritään arvioimaan yritysten kilpailukykyä (Boynton et al., 1994; Bickerton & Simpson-Holley 1998; Armstrong & Sambamurthy 1999).

Arvoketjut ovat jatkuvasti tarkasteltavissa oleva aihepiiri ja työkalu, kun organisaatioissa yritetään luoda uudenlaista kilpailuetua. Organisaatio kokonaisuudessaan on liian suuri tarkastelualue strategisen kilpailuedun etsimiselle, siksi on keskityttävä tiiviimpiin kokonaisuuksiin kuten arvoketjuihin (Porter, 1985). Arvoverkosto (*Value Networks*) ja toimitusverkosto (*Supply Networks*) pyrkivät korostamaan sitä, ettei toimitusketju ole oikeastaan ollenkaan ketjumainen vaan huomattavasti monimuotoisempi aihepiiri. Monet toimijat ovat kytköksissä toisiinsa tavalla tai toisella vaikka sitä ei nopealla tarkastelulla huomaisikaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

## 2.1 Hankintojen johtaminen ja strateginen hankintatoimi

Hankinnat ovat osa tilaus- ja toimitusketjua. Tuloksellisen hankinnan toimenpiteiden seurauksena yritys saa hallintaansa tuotannolleen tai muutoin toiminnalleen tärkeät hyödykkeet ja palvelut. Hankinnat ovat monelle yritykselle kriittinen osa toimitusketjua, koska ne muodostavat monissa yrityksissä suurimman yksittäisen kustannuserän. Hankinta muodostuu monista yrityksen sisällä tapahtuvasta prosessista, joita ovat kaikki toimittajien etsimiseen, kilpailuttamiseen, arvioitiin ja valintaan liittyvät toimenpiteet, sekä sopimusten synnyttyä suorituskyvyn ja hinnan muutosten seuraaminen (Sakki, 2009). Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) määrittivät hankintaa seuraavasti: ”*Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita, palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.*” Hankinta on strategista toimintaa, jolla yritys pyrkii huolehtimaan, että sillä on aina käytettävissä tarpeen parhaiten täyttävät ulkoiset resurssit (Lamming, 1993).

Strateginen johtaminen (*Strategic Management*) liiketoiminnan kontekstissa ei ole uusi tutkimusaihe. Strateginen lähestyminen liiketoimintaan voidaan johtaa aina 30-luvulle, jolloin sen kehitys lähti liikkeelle yhdestä mikroekonomian haarasta, joka tunnetaan nimellä teollinen organisaatio (*Industrial Organization*). Organisaation tasolla strategian tehtävä on määrittää kokoavasti yrityksen suunta, kasvumahdollisuudet ja vakaus, alleviivaten samalla sen, kuinka yritys aikoo pitkällä aikavälillä kilpailla toimialallaan (Parnell, 2010). Hankintatoimea pidetään tärkeänä arvoketjun linkkinä sekä yhtenä organisaation tärkeimmistä resurssienhallinnan osa-alueista. Siksi hankinnan määrittely strategiseksi on luonnollista (Quayle, 2006).

Operatiivisen hankintastrategian esiintulo liikemaailmassa tapahtui jo 60-luvulla, mutta operatiivisen toiminnan muuttumista johdon strategiseksi toiminnaksi hankinnoissa saatiin odottaa aina 80-luvun lopulle saakka, jolloin Reck ja Long (1988) julkaisivat artikkelinsa ”*Purchasing: A Competitive Weapon*”, jossa käsiteltiin hankintojen asemaa organisaatiossa yhtenä tärkeänä kilpailuetua tuovana tekijänä. Hankintojen- ja toimitusketjujen johtamisen tutkijat ovat sittemmin (ja etenkin viime vuosina) lisänneet painotustaan siitä ajatuksesta,

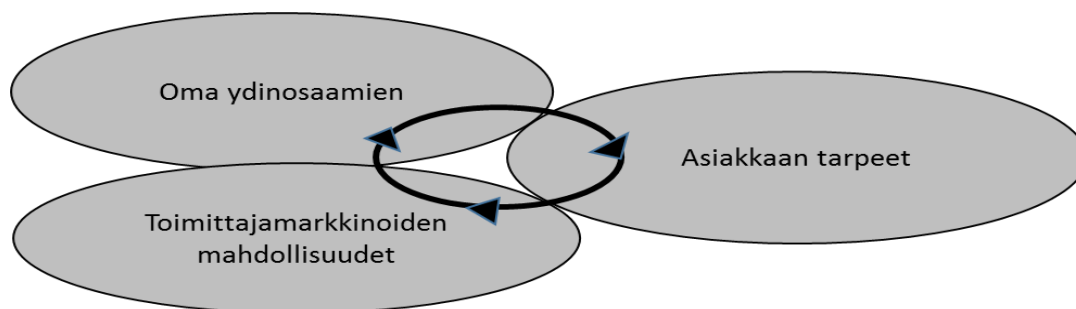


että yritysten hankinnan toimintatapojen tulisi kilpailuetua saavuttaakseen olla linjassa koko organisaation strategian kanssa (Porter, 1985; Mol, 2002; Chen et al., 2004; Cousins, 2005; Baier et al., 2008; Knoppen et al., 2010; Hartmann et al., 2012; Drake et al., 2013). Carr ja Smeltzer (1997) määrittivät strategisen hankinnan (*Strategic Purchasing*) prosessiksi, joka sisältää hankintastrategian suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kontrolloinnin sekä ohjaa käytännön operatiivista päätöksentekoa hankinnoissa suuntaan, jossa yritys pystyy saavuttamaan myös organisaation pitkän aikavälin strategiset tavoitteet. Ellram ja Carr (1994) pitivät tärkeimpinä strategisen hankinnan elementteinä kolmea tekijää: 1) selkeästi ilmaistun strategisen tavoitteen kehittämistä hankittaville hyödykkeille, 2) hankintastrategian yhdenmukaisuutta koko organisaation strategian kanssa ja 3) hankintastrategioiden koordinoitua läpi organisaation kaikkien osastojen.

Mitzberg (1978) määritteli strategian kaavamaisuudeksi loputtomien valintojen virrassa ja totesi näiden kaavamaisuuksien syntyvän pitkällä aikavälillä. Terpend et al. (2011) määrittivät puolestaan hankintastrategiaa Mitzbergiä (1978) mukaillen. He ehdottivat, että hankintastrategia on se kaavamaisuus mikä toteutuu hankinta-asiantuntijoiden suorittaessa hankintaprosessia sisäisten ja ulkoisten toimialarajoitteiden ohjaamana. Porter (1985) esitti, että organisaatio voi saavuttaa strategisen kilpailuedun kahdella toisistaan eroavalla lähestymistavalla: kustannusjohtajuudella (*Cost Leadership*), jossa yritys pyrkii voittamaan kilpailun tarjoamalla edullisimpia hintoja tai differentioimalla strategiansa (*Differentiation*) eli erottamalla arvonluotilupauksellaan merkittävästi muista. Terpend et al. (2011) laajensivat Porterin (1985) ajatusta hankintojen maailmaan ja päätyivät samanlaiseen johtopäätökseen. Hankintoja suorittavan yrityksen tuli hankintoja suunnitellessaan keskittyä joko tuottamaan halvin ratkaisu asiakkailleen, jolloin asiakkaiden kustannuksetkin alenivat tai vaihtoehtoisesti pyrkiä differentioimaan tarjoamaansa ratkaisua pyrkimyksenä kasvattaa asiakkaitensa voittoa tavallista suuremmaksi.

Van Weele (2010) teki samansuuntaisia johtopäätöksiä, mutta lisäsi vielä oman kolmannen vaihtoehdonsa kustannuskilpailukyvyyn ja differentioinnin rinnalle. Van Weelen mukaan kolmantena strategisena vaihtoehtona oli fokuoituva strategia (*Focus Strategy*), jossa yritys pyrkii palvelemaan vain tiettyä, tarkoin määriteltyä asiakasjoukkoa mahdollisimman optimaalisella tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys keskittyy tarkastelemaan ja oppimaan asiakaskuntansa liiketoimintamallin ja operatiiviset vaateet tarjoten siten asiakkailleen täsmäratkaisua. Yhteenvetona voidaan todeta, että hankintastrategia on toimittajien valintaa

ja toimittajasuhteiden johtamista osana organisaation kilpailuetua synnyttävää strategiaa (Terpend et al., 2011; Drake et al., 2013).



Kuva 2. Toimittajamarkkinoiden peilaaminen asiakkaiden tarpeisiin ja liiketoimintamalliin Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) mukaillen.

Kuten edellä on mainittu, yritys tarvitsee useamman eritasoisen strategian. Monesti on määritelty ainakin kaksi tasoa, joista toinen on konserni- tai yritysstrategia, joka ohjaa koko liiketoimintamallia ja ansaintalogiikkaa. Toinen on puolestaan sitä mukaileva ja hierarkialtaan alempi liiketoimintastrategia, joka tulee määritellä kaikille yksilöitävissä oleville liiketoiminnoille yrityksen sisällä. Hankintayksikkö on esimerkki liiketoimintayksiköstä, mutta hankinnoistakin voidaan vielä liikkua tarkemmalle tasolle. Toimittajakenttään tai toimittajamarkkinoihin liittyviä hankintastrategioita pidetään usein erittäin haasteellisina, koska yritykset ostavat niin erityyppisiä tavaroita ja palveluita niin erilaiselta markkinoilta, että yhteistä punaista lankaa on vaikea nähdä. Siksi oivallus kolmannesta strategisesta tasosta ja mahdollisuudesta kategorioida hankintoja tavara- ja palveluryhmiin on tärkeää (Cousins et al., 2008; Terpend et al., 2011; Luzzini et al., 2012). Ideana on löytää tavararyhmät, jotka käyttäytyvät samalla tavalla tai joiden toimittajamarkkinat ovat samat tai samankaltaiset toistensa kanssa. Tavararyhmille luotavaa strategiaa kutsutaan hankintakategoriastategiaksi. Hankintakategoriastategiaa pidetään usein hankinnan strategisista tasoista alimpana. Hankintakategoriastategia löydetään, kun järjestelmällisesti mietitään viisainta toimintamallia ja tavoitteita näille samankaltaisille tavararyhmille (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Hankintojen strategisia tasoja ja strategista hankintaa ei kuitenkaan tule sekoittaa hankinnassa operatiivisesti suoritettaviin tehtäviin tai tavoitteisiin. Usein hankintojen ongelmakohtia mietittäessä tämä jaottelu pääsee unohtumaan. Van Weele, (2010)

määrittelikin hankinnan sisäiset tehtävät kolmelle eri tasolle: strateginen, taktinen ja operatiivinen. Kuten aikaisemmin totesimme, hankintojen ylintä strategista tasoa voidaan pitää ylimmän johdon ja hankintaosaston johtajien vastuualueena. Strategiseen tasoon kuuluvat esimerkiksi taktisten ja operatiivisten suuntaviivojen ja sääntöjen määrittely, pitkäkestoisista sopimuksista ja investoinneista päättäminen sekä päätökset yrityksen positioinnista markkinoilla. Näitä tehtäviä yhdistää pääsääntöisesti pitkäkestoinen ja strateginen vaikutus hankintoihin ja koko yrityksen kilpailukykyyn.

Taulukko 2. Van Weele (2010) mukaillen hankintojenjohtamisen tasojen suhde toisiinsa ja vastualueet

Johtamisen taso ( <i>Managerial level</i> )				
Tehtävä( <i>Task</i> )	Ylin johto	Hankinnan- ja Logistiikan johto	Kategoria- ja Ostopäälliköt	Ostajat/täydennyssuunnittelijat
Strateginen taso	X	X		
Taktinen taso		X	X	
Operatiivinen taso			X	X

Hankintojen taktinen taso sisältää toimenpiteet, joilla on vaikutusta tuotteisiin, prosesseihin tai toimittajien valintaan. Taktisten päätösten toimeenpano ja toteutus lankeavat usein keskijohdolle, joka toteuttaa niitä ylimmän johdon asettamien suuntaviivojen puitteissa. Esimerkkejä hankinnan taktisen tason vastuualueista ovat toimittajien hallintaan ja valitsemiseen liittyvät tehtävät kuten toimittajasuhteen parantaminen, uusien toimittajien etsiminen ja koko toimittajakenttään liittyvät strategiaa toteuttavat toimenpiteet. Taktisen tason päätösten voidaan katsoa olevan vaikutukseltaan keskipitkiä ja niiden toteuttamiseen vaaditaan yleensä yhteistyötä useamman eri tahon kanssa organisaation sisällä. Hierarkisesti alin eli operatiivinen taso käsittää yleisesti kaikki tilaamiseen ja prosessin jouduttamiseen liittyvät tehtävät. Esimerkkinä tehtävistä ovat tilaamisprosessin hallinta ja prosessissa ilmenevien päivittäisten ongelmien korjaaminen sekä kontaktin pito toimittajiin ja toimittajien suorituskyvyn arviointi (Van Weele, 2010).

## 2.2 Hankintojen organisointi

Hankintojen roolia pyrittiin tuomaan esiin tärkeänä strategisena tekijänä jo muutama vuosikymmen sitten, kun Lamming (1993) painotti hankintojen painopisteen ja ajatusmaailman muuttuvan enemmän kohti ulkoisten resurssien hallintaa. Hankintojen johtamista (*Purchasing and Supply Management*) pidetään nykytutkimuksen mukaan yhtenä kriittisimmistä elementeistä koko toimitusketjun hallinnan kannalta (Leenders & Fearon, 1997; Quayle, 2006). Hankinnat muodostavat yhden yrityksen suurimmista menoeristä ja siksi sen merkitystä koko organisaation menestymiseen ei voi vähätellä (Sakki, 2009). Kustannuserän suuruudesta johtuen hankintojen vaikutus arvonluomiseen organisaatioiden liiketoiminnassa ymmärretään hyvin.

Tutkijatkin ovatkin siksi luoneet vaihtoehtoisia tapoja lähestyä ja optimoida erilaiset mahdollisuudet, joita eri toimialojen hankintaympäristöt tarjoavat (Wagner and Johnson, 2004). Hankintojen johtamisen tulee kuitenkin aina olla lopulta linjassa koko organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Ellram ja Carr, 1994; Baier et al., 2008; Cousins, 2005; 2010; Knoppen et al., 2010; Luzzini et al., 2012). Hankintojen johtaminen ei voi myöskään saavuttaa sille asetettuja tavoitteita, ellei se kommunikoi toimistaan koko toimitusketjun kanssa, koska hankintaosaston päätökset vaikuttavat suoraan yritykselle strategisesti tärkeisiin asiakas- ja toimittajasuhteisiin (Zsidisin ja Ellram, 2001). On siis keskeistä ja tärkeää pyrkiä tapaan organisoida hankintoja, jossa verkostoista ja osastoista organisaation sisällä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä, samalla kun syntyviä kokonaiskustannuksia pyritään optimoimaan (Pajunen-Muhonen, 2015).

Ensimmäinen kysymys hankintaorganisaation rakennetta mietittäessä koskee keskittämistä ja hajauttamista. 1990-luvulle asti hankinnat oli tapana organisoida isoissa organisaatioissa hyvin keskitetysti, mutta viimeisten vuosikymmenten aikana trendinä on ollut pääsääntöisesti keskitettyjen osto-organisaatioiden purkaminen ja ostojen hajauttaminen kevyemmin rakennettuihin, itsenäisiin ja ketteriin tulosityksiköihin. Tällainen toiminta mahdollistaa paremmin loppukäyttäjän tai asiakkaan tarpeiden huomioonottamisen. Täydellisellä hajauttamisella on myös varjopuolensa. Mikäli organisaation tulosityksiköt tarvitsevat paljon samoja tuotteita ja palveluita ei hajauttamista suositella. Lisäksi hajautetut hankinnat tekevät hankintojen kehittämisestä hankalaa ja saattavat lisätä hankintojen työtehtävien päällekkäisyyttä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Koski (2007) kasasi hankintojen synergioita käsittelevässä diplomityössään keskittämisen ja hajauttamisen edut ja haitat tarkemmin. Keskittämisen eduiksi Koski listasi seuraavat asiat: skaala/volyymiedun tuoman neuvotteluvoiman ja alemmat ostohinnat, standardoinnin, kustannustehokkuuden, johdettavuuden, sekä kehitettävyyden ja tiedon keskittymisen. Keskittämisen haittoiksi Koski luokitteli yksiköiden strategisuuden rajoittuneisuuden, standardoinnin ylikorostumisen strategisuuden kustannuksella, kommunikoinnin heikkenemisen yksiköihin ja fokuksen kapenemisen, sekä hankintaosaston etäisyyden kasvamisen loppukäyttäjiin. Hajauttamisen etuja puolestaan ovat yksiköiden vapaampi päätöksenteko ja siitä koitua suora tulosvastuu, byrokratian väheneminen, ostoon osallistuvien tehtävien laaja-alaisuus ja sitä kautta liiketoiminnan parempi ymmärrys, sekä kyky hyödyntää toimittajia tuotekehityksessä. Haittoja puolestaan olivat sirpaleisuus niin ostovolyymeissa, hinnoissa, sopimuksissa, standardoinnissa kuin osaamisessakin. Myös hankintojen kokonaiskustannusten arviointi on hajautetussa mallissa vaikeaa.

Van Weele (2010) kävi läpi tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä, kun päätöstä hajauttamisesta tai keskittämisestä pohditaan. Keskittäminen on suositeltavaa silloin, kun organisaation yksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita ja yksiköt ovat maantieteellisesti lähekkäin. Se on suositeltavaa myös silloin, kun hankinta on vaativaa ja tarvitsee paljon erityisosaamista ja kun toimittajilla on vahva neuvotteluasema. Keskittäminen on hyväksi myös silloin, kun toimialan rakenne puoltaa voimakkaasti volyymin ja skaalaetujen merkitystä sekä silloin, kun hintojen jatkuvat heilahtelut vaativat keskitettyä seurantaa.

Hajauttamista van Weele suosittelee silloin, kun asiakkailta on suuri vaikutus yrityksen hankintapäätöksiin, yksiköiden tarpeet ovat hyvin erilaiset tai yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti kaukana toisistaan, hankinnan tehtävät ovat yksinkertaisia ja toimittajamarkkinoiden ailahtelut vähäisiä sekä silloin, kun yksiköt ovat riittävän suuria, jotta niillä on yksinään tarpeeksi neuvotteluvoimaa. Hajauttamisen tai keskittämisen ei kuitenkaan tarvitse olla mustavalkoinen valinta. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) toteaa, että viime vuosina suosiota on saanut eräänlainen hankintojen hybridiorganisaatio. Tällainen hajakeskitetty malli on lähempänä keskitettyä, mutta sen ideana on toimia vähemmän byrokraattisesti ja antaa enemmän vapauksia liiketoimintayksiköille. Useimmiten juuri tällainen malli on paras ratkaisu, koska äärimmilleen viety keskittäminen tai hajautus tuskin koskaan sopivat parhaaksi toimintatavaksi.

Hankintoihin liitetään usein paljon eri tehtäviä, joita voidaan organisaation sisäisesti jakaa hyvinkin eri tavoin riippuen organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä.

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) antaa esimerkeiksi viisi erilaista mallia tehtävien jakamisesta organisaation sisällä. 1.) Ensimmäinen malli pohjautuu organisointiin liiketoiminnoittain tai yksiköittäin. Tätä mallia käytetään erityisesti joustavissa ja hajautetuissa organisaatioissa. Tämän mallin käyttö vaatii yksiköiden toimimista hyvin erilaisessa toimintaympäristössä ja liiketoimintamalleissa. Tähän malliin voidaan liittää kaikki hankintojen hajauttamisen haitat, siksi käytännön tasolla tätä mallia nähdään toteutettavan harvemmin. 2.) Toinen malli on ostotehtävien organisointi toimittajittain. Hankinnoissa toimii tässä mallissa ainakin yksi henkilö joka hoitaa ja on toistuvasti yhteydessä tärkeimpiin toimittajiinsa. Yhteistyökumppanit ovat läheisiä ja kommunikointi vaivatonta. Kuitenkin liika kiinnittyminen toimittajaan saattaa haitata objektiivisuutta uusien toimittajien etsimisessä ja sopimusten neuvottelussa. Tällaiselta yhteistyötoimittajalta saatetaan ostaa silloinkin, kun se on hyvinkin epäedullista. Riskinä siis on, että ostajasta on muodostunut huomaamattaan kontaktitoimittajansa subjektiivinen edustaja, joka on haitaksi objektiivisesti parhaan toimittajan valinnassa. 3.) Kolmas malli on ns. avaintoimittajapäällikkö-malli (*Key Supplier Manager-Model*). Tällainen malli on käytössä silloin kun yksittäinen toimittaja vastaa hyvin suuresta määrästä yrityksen hankintoja. Hankintojen valikoiman laajuuden lisäksi toimittajan tuotteet ovat käyttötarkoituksiltaan hyvin erilaisia, mutta silti volyymiltaan suuria, jolloin hankintoja täytyy koordinoida konsernitasolla.

Tämän työ kannalta kaksi viimeisintä Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) listaamaa mallia ovat tärkeimpiä. 4.) Neljäs malli on organisointi tuote- tai palveluryhmittäin. Tätä voidaan myös kutsua tehtävien jakamiseksi toimittajamarkkinoittain. Tämän mallin eduksi katsotaan ostajan osaamisen kehittyminen, koska tällöin ostajalla on aikaa paneutua voimakkaammin hallinnoimansa tavararyhmän toimialaan, kustannusrakenteisiin ja perehtymään liiketoiminnan menestystekijöihin ja kilpailun logiikkaan. Toimittajamarkkinoiden hyvä tuntemus on pohja hyvälle hankintastrategialle, joka puolestaan auttaa tunnistamaan yrityksen kannalta parhaat toimittajat, sekä pyrkii lisäämään yrityksen neuvotteluvoimaa. Tähän malliin liitetään voimakkaasti hankinnan portfoliomallien käyttö ja on siksi tämän työn kannalta tärkeä malli. 5.) Viides mainittu malli on kategoriapäällikkömalli (*Category Manager*

*Model*), joka on yksi tuote- ja palveluryhmäkohtaisen-mallin (4.) sovelluksista. Tähän malliin liitetään yksiköistä koostuva organisaatio, jonka yksiköiden välille pyritään rakentamaan joustavaa tavararyhmäkohtaista hankintayhteistyötä. Kullekin keskeiselle tavararyhmälle tulisi muodostaa ostajista ja asiantuntijoista poikkiorganisatorinen tiimi, jota vetää kategoriapäällikkö (*Category Manager*). Tällainen tiimi vastaa tavararyhmän hankintastrategiasta ja tekee hankintoja koskevat päätökset, valitsee toimittajat ja neuvottelee sopimusehdoista sekä seuraa toimittajien suoritusta. Koski (2007) toteaa, että tällainen tavararyhmää hallinnoiva hankintatiimi tarvitsee kuitenkin onnistuakseen seuraavia asioita:

- Tiimi vastaa vain selkeästä, määritellystä ja kohtuullisesta tavararyhmäkokonaisuudesta.
- Tiimillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia panostaa työhönsä.
- Tiimillä on selkeät tavoitteet ja valtuudet toimia päättämällään tavalla.
- Tiiminvetäjä on tavararyhmän suurin käyttäjä ja hänen päätehtävänsä on vastata tavararyhmästä.
- Tiimin jäsenet edustavat kaikkia niitä yksiköitä, jotka tavararyhmää käyttävät (Esim. Myynti, hankinta, tekniikka, talous jne.)

Parhaimmillaan tällainen hankintakategoriakohtainen tiimi tuottaa nopeallakin aikavälillä hyviä tuloksia. Varsinainen kilpailukyvyyn parantuminen näkyy kuitenkin vasta pidemmällä aikavälillä, kun yhdessä oppimisen ja kehittämisen tuloksen realisoituvat. Tämä kaikki vaatii kuitenkin ylimmän johdon tukea ja panostusta tiimien kehittämiseen ja jatkuvuuden luomiseen. Suoritusta täytyy luonnollisesti mitata, jotta uusia tavoitteita voidaan asettaa ja tavoitteisiin pääsemisestä palkita (Koski, 2007).

### **2.3 Toimittajamarkkinoiden hallinta ja proaktiivinen hankintatoimi**

Toimittajamarkkinoiden hallinta (*Supply Management, Supplier Management*) on laaja käsite, joka sisältää toimittajakentän ja toimittajamarkkinoiden logiikan tuntemuksen ja uusien hankintalähteiden kartoituksen. Toimittajamarkkinoiden hallintaan kuuluvat vahvasti myös toimittajayhteistyön kehittäminen, innovaatioiden etsiminen, sekä hankintojen keskittämiseen ja toimittajakentän vähentämiseen liittyvät strategiset pohdiskelut. Tiivistettynä on kyse toimittajamarkkinoiden hallitsemisesta järjestelmällisesti, tarkoituksena hyödyntää vallitsevia toimittajamarkkinoita ja kehittää niitä haluttuun suuntaan (Pajunen-

Muhonen, 2015). Toimittajamarkkinoiden hallitsemisen tärkeys strategisena työkaluna tunnustetaan laajasti niin käytännön kuin teoriankin tasolla. (Choi & Krause, 2006; Ates et al., 2015)

Toimittajamarkkinoiden tuntemuksella pystytään saavuttamaan kilpailuetua, vaikka näennäisesti kilpailijoilla on täysin samat mahdollisuudet ostaa ja neuvotella hinnoista toimittajien kanssa. Monet menestyneet yritykset ovat osoittaneet, että toimittajamarkkinoiden proaktiivisella ja uusia mahdollisuuksia hakevalla hyödyntämisellä voidaan saavuttaa tuloksia myös pitkällä aikavälillä. Uusien tai vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen kehittää toimittajamarkkinatuntemusta (*Supply Market Intelligence*) ja tekee toimittajavalinnasta järjestelmällisempää. Asiakkaiden tarpeiden, oman organisaation ydinosaamisten ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien näkeminen ja muokkaaminen parhaaksi yhdistelmäksi saattaa avata ovia kokonaan uusille tuotteille, palveluille tai liiketoimintamalleille. Uusien mahdollisuuksien havaitseminen onkin kokonaisvaltaisen toimittajamarkkinoiden hallinnan kannalta keskiössä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Toimittajakanta (*Supplier Base*) voidaan määritellä yrityksen aktiivisesti johtamien toimittajasuhteiden kokonaismääräksi. Yksi kaikkein tärkeimmistä strategisista valinnoista hankintojen saralla onkin kehittää ja löytää sellainen toimittajakanta toimittajamarkkinoilta, joka tukee yrityksen hankintastrategiaa (Ates et al., 2015).

Aikaisemmin hankintojen ohjenuorana pidettiin, että tuotteet oli hankittu oikeissa määrissä, oikeaan aikaan, oikealla hinnalla, oikealta toimittajalta ja toimituskin oli saatu järjestettyä oikeaan paikkaan. Tämä on hyvin passiivinen ja reaktiivinen näkemys ostamisesta ja se on edelleen vahvasti iskostunut monen johtajan mieleen. Kehittyneimmissä organisaatioissa päivittäinen ostaminen ja tilaaminen vievät enää murto-osan päivittäisestä työajasta. Suurin osa ajasta kuluu ja pääosa työstä liittyy toimittajamarkkinoiden hallintaan ja olemassa olevien toimittajasuhteiden kehittämiseen. Tätä kutsutaan proaktiiviseksi hankintaotteeksi, joka eroaa huomattavasti vanhasta reaktiivisesta mallista. Suurin ero ajatusmaailmallisesti on se, että siinä missä reaktiivinen tapa mukautuu ja pyrkii reagoimaan toimittajamarkkinoiden muutoksiin, proaktiivinen puolestaan pyrkii vaikuttamaan muutoksiin ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Baily et al. (2005) teki listauksen reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroista. Tähän on koottu muuntama tämän työn kannalta mainitsemisen arvoinen kohta vanhan reaktiivisen ja



uuden proaktiivisen hankintaotteen eroista: 1) Hankinta on kustannusyksikkö, eikä sen ajatella tuotavan lisäarvoa. 2) Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot, eikä se pyri vaikuttamaan valikoimiin kehittävästi. 3) Hintaa pidetään avainmuuttujana, eikä kokonaiskustannuksia ja arvon tuottamista mietitä 4) Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden, sen sijaan, että suuri määrä toimittajia tarkoittaa huonoa suunnittelua. 5) Hankinta on erillinen toiminto sen sijaan, että se toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen kanssa. 6) Toisen voitto on toisen häviö sen sijaan, että pyritään ”win-win” lopputulokseen.

## 2.4 Päivittäistavara- ja tukkukauppa

Santasalo & Koskela, (2015) määrittelivät päivittäistavarakaupan seuraavasti: *”Päivittäistavarakauppa on elintarvikkeiden, juomien, tupakan sekä muiden päivittäin käytettävien hyödykkeiden kuten pehmopapereiden, kosmetiikkatuotteiden ja pesuaineiden vähittäiskauppaa. Päivittäistavarakaupan myymälätyyppejä ovat supermarketit, valintamyymälät, lähikaupat, kyläkaupat, kioskit ja elintarvikkeiden erikoiskaupat sekä hypermarketit ja tavaratalot.”*

Suomessa ja muissa pohjoismaissa päivittäistavarakauppa on hyvin keskittynyttä ja kolme suurinta toimijaa keräävät kaikissa pohjoismaissa lähes 80 % päivittäistavarakaupan liikevaihdosta (Sakki, 2009). Keskittyminen on Suomessa osa päivittäistavarakaupalle ominaista vahvaa ketjuuntumista. Tärkeänä tekijänä esimerkiksi S-ryhmän menestyksessä pidetäänkin tiivistä ketjutoimintaa, ketjujen ohjausta, sekä myymälöiden selkeää konseptointia. Osana tätä keskittymistä on myös hankinnan ja logistiikan keskittäminen (Santasalo & Koskela, 2015).

Syynä keskittämislle voidaan pitää logistiikkaa ja venyvää toimitusketjua, koska harvaan asutussa maassa suurella volyymilla on suuri etu kustannusten alentamisessa (Sakki, 2009). Hankinnan volyymeja ja kustannusetuja päivittäistavarakaupassa yritetään aikaansaada kaupan omien tuotemerkkien avulla. Omien tuotemerkkien osuus onkin jatkuvasti kasvanut (vuonna 2015 jo 23 % myynnistä) vastineena alan kovenevaan hintakilpailuun (Santasalo & Koskela, 2015).

Suurin osa elintarvikkeista kanavoituu kuluttajien käyttöön päivittäistavarakaupoista. Tukku kaupan alle kuuluu kuitenkin modernisti nimetyt HoReCa-tukku kaupat (Hotels,

Restaurants & Cafeterias), joiden välityksellä kuluttajille tarjotaan vuosittain noin 800 miljoonaa ruoka-annosta kodin ulkopuolella. Raaka-aineet näihin annoksiin edustavat merkittävää osaa päivittäistavaramarkkinoiden kokonaismäärästä (Pentti, 2009).

Pentti (2009) määritteli selkeästi HoReCa tarjoamia tavararyhmiä: ”HoReCa-tukkukauppa myy asiakkailleen muun muassa leipomo-, mylly-, liha- ja meijeriteollisuuden, sekä panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden tuotteita. Sen lisäksi tukkukauppa myy asiakkailleen hedelmien ja vihannesten tuottajien tuotteita, sekä pakastetuotteita, valmisruokia ja kodintarvikkeita.” Sakki (2009) määritteli tukkukauppaa yleisesti välittäjäksi ja yhteyden rakentajaksi tuottajan ja asiakkaan välillä. Tukkukauppa toimii useasti tuotteiden maahantuojana ja asiakkaina toimivat suomalaiset yrityksen ja julkisen hallinnon yksiköt.

Santasalo & Koskela (2009) puolestaan selittivät nykypäivän tukkukauppaa seuraavasti: *”Tukkukauppa on vähittäiskauppaa ja muuta yritystoimintaa palvelevaa kauppaa, johon olennaisena osana kuuluu tavaran välittäminen ja siihen kytkeytyvä palvelutoiminta. Myös maahantuonti liittyy olennaisesti tukkukauppaan. Perinteinen käsitys tukkukaupasta tavaraketjun välittäjänä tuotannon tai jalostavan teollisuuden ja vähittäiskaupan välillä on muuttunut tavaravirtojen ja niihin sisältyvien tehtävien muututtua. Tukkukaupan tehtäväkenttään on tullut paljon palveluiksi luokiteltavia tehtäviä, mikä on muuttanut tukkukaupan toimintaa laaja-alaisemmaksi.”*

HoReCa-tukkukaupan tavoitteena on kustannustehokas toimiminen tuotteiden valmistajien ja niiden loppukäyttäjien välillä. Asiakkaat ovat usein hotelleja, ravintoloita tai kahviloita, mistä nimitys on saanutkin alkunsa. Kuitenkin HoReCa-tukkukaupan asiakaskuntaan luetaan myös julkisia laitoksia ja muita ammattikeittäjiä. Tavoitteena on annettujen asiakaslupausten täyttäminen. Lisäksi tukuilla on yleisesti pyrkimys tarjota asiakkaille mahdollisimman laaja, mutta kuitenkin tarkoituksenmukainen valikoima tuotteita. Toimitusvarmuus ja luotettavuus nousevat HoReCa-tukkukaupan pitkäjänteisessä asiakasyhteistyössä avainasemaan.

Vaikka valtaosa HoReCa-tukkukaupan tuotteista hankitaan kotimaisilta tuottajilta, korostuu kansanvälinen volyymihankinta säilyke-, pakaste-, vihannes- ja hedelmätuotteiden osalta. HoReCa-tukkujen pyrkimys tarjota asiakkailleen mahdollisimman laaja valikoima tekee asiakastuntemuksesta elintärkeää. Tarpeisiin nähden oikeiden tuotteiden tarjoaminen

mahdollistaa ja parantaa asiakkaiden tuotekehitystä ja parantaa palvelun koettua laatua kuluttajalle päin. Toisin sanoen oikeiden tuotteiden tarjoaminen lisää koko toimitusketjun kilpailukykyä, kasvattaa lisäarvoa ja parantaa asiakkaiden kilpailukykyä. Mitä paremmin loppuasiakkaiden tarpeet, kysynnän kausivaihtelut tunnetaan, sitä paremmin kapasiteettiä voidaan suunnitella ja sen parempana elintärkeä toimitusvarmuus pystytään pitämään. (Pentti, 2009)

#### **2.4.1 Hankintojen toteutus kaupan alalla**

Hankintatoiminnalle on muodostunut monenlaisia toimintatapoja ja toteuttamisen malleja riippuen toimialasta, lainasäädännöstä ja kilpailun tuomasta paineesta (Sakki, 2009). Tämän työn kannalta on tärkeää käydä läpi kaupanalan hankintojen toimintamalleja ja sivuta hieman teollisuuden suositumpia toteuttamisen malleja. Grundström (2004) määritteli kaupan alan toimintamallit kirjassaan Globalisaation portinvartijat kolmeen eri tasoon, jotka olivat määriteltävissä toimittajayhteistyön syvyyden mukaan. Kaikki tasot ovat käytössä yritysmaailmassa eri organisaatioissa ja joskus myös saman organisaation sisällä.

Ensimmäistä tasoa hän nimitti *shoppailuksi*. Shoppailun Grundström määritteli todeten: ”Ostetaan, mistä halvalla saadaan”. Usein tällainen ostaminen on tuontia matalimpien kustannusten maista, ja mallissa edetään lähes puhtaalla toimittajien hintaa katsovalla kilpailuttamisella, jolloin matalin ehdot täyttävä tarjous saa sopimuksen. Nykyään vastuullisuuden korostaminen tosin tiukentaa näitä ehtoja. Tämän toimintamallin ongelmana on sen kykenemättömyys huomioida hankinnan oheiskuluja. Selkeää on yrityksen pyrkimys pysyä itsenäisenä kaikenlaisista pitkäaikaisista sopimuksista.

Toinen ja astetta yhteistyönäkökulmaa painottavampi toimintamalli on nimetty *ketjuostamiseksi*. Ketjuostamisessa korostuu valikoimasuunnittelu. Ketjuostamisessa edullisen hinnan muodostuminen nähdään jo laajempänä käsitteenä, jossa osataan huomioida myös oman organisaation tilaus- ja toimitusketjussa muodostuvat kustannukset. Toimittajien toimintatavoista ei kuitenkaan olla vielä kovinkaan kiinnostuneita. Toimittajia tässä toimintamallissa on ainakin aluksi suuri määrä, mutta verkostokulujen korostuminen yleensä karsii lopulta yhteensopivuudeltaan huonoimmat toimittajat pois. Ostava osapuoli pyrkii kontrolloimaan tavaravirtaa ja sanelemaan yhteistyösopimuksen ehdot. Tärkeintä on usein toimitusvarmuus eli kun tilataan, niin odotetaan, että tavarat pystytään toimittamaan.

Johtuen sopimusehtojen usein sanelevasta tyylistä, on vääntö hankintahinnoista sen sijaan kovaa (Grundström, 2004).

Kolmas toimintamalli on nimetty *systemaattiseksi ketjuostamiseksi*. Tässä toimintamallissa korostuu tiukan kilpailuttamisen ja tiiviin yhteistyön periaatteiden yhdistämien mahdollisimman dynaamisella tavalla. Suunnittelu ja toimittajavalinnat voidaan tehdä eri organisaatioissa, ja tietoa siirretään tehokkaasti tietojärjestelmien avulla. Tämä tapa kuitenkin edellyttää hyvin monipuolista osaamista ja ainakin seuraavia tekijöitä edellytetään: Kokonaiskustannusten seuraamisen ja mallintamisen menetelmää, tavararyhmäkohtaista strategiaa ja toimintatapoja, tilanteisiin sopivien erilaisten toimittajasuhteiden luomista, toimittajaverkoston integrointia ja innovaatiokyvyn hyödyntämistä aina kuin mahdollista ja/tai tarpeellista, sekä globaalien toimittajaverkoston luomista. Yhteenvetona voidaan todeta, että päivittäistavara- ja tukkukaupan alalle on muodostunut kolme erilaista tapaa hankkia tuotteita. Kaikkien tapojen käyttäminen on perusteltua tietyissä tapauksissa, siksi toimintamallit ovat laajasti käytössä (Grundström, 2004).

#### **2.4.2 Hankintojen kehittämien kaupan alalla**

Hankintojen tutkiminen on jatkanut kasvuaan myös viime vuosina ja uusia termejä on noussut enenevässä määrin käyttöön myös liike-elämässä. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) mainitsee uusimmiksi tulokkain hankintojen segmentoinnin, portfoliomallit, kategoriajohtamisen ja kategoriastrategiat, sekä näistä johdetut erilaiset mallit. Sakki (2009) teki pohdintaa hankinnan kehittämisestä organisaatioissa ja erilaisista tavoista toteuttaa hankintoja. Kaikkien yritysten voidaan todeta yrittävän kehittää hankintojaan tavalla tai toisella. Parhaisiin mahdollisiin tuloksiin pääsevät silti vain harvat yritykset. Onnistumisen ja voimavarojen suuntaamisen välillä on selvä yhteys. Ne jotka osaavat suunnata käytettävissä olevat voimavaransa tehokkaimmin saavuttavat parhaimpia tuloksia. Kuitenkaan joskus saavutettu tehokas toimintamalli ja oikea tasapaino ei tarkoita sitä, että se olisi enää toimiva malli vuosien päästä ja ettei parempaan pystyittäisi jo lyhyelläkin aikavälillä. Hankinnoissa menestymiseen tarvitaan jatkuvasti uusia ideoita, panostusta ja osaamista monenlaisesta koulutustaustasta. Talous ei ole nollasummapelejä, jossa myyjän voittaessa ostaja häviää, sen sijaan sitä ohjaa jatkuvasti muotoaan muuttava suhdeverkosto, jossa voittajia ovat globaalilla mallilla toimivat, joustavat, nopeat ja uudistumiskykyiset organisaatiot (Sakki, 2009).

Hankintatoimen kehittämisen on oltava linjassa niin yrityksen liiketoimintastrategian kuin hankintastrategiainkin kanssa. Siksi kehittämisen viemistä äärimilleen ei suositella tehtäväksi muuta kuin tärkeimmissä hankinnoissa. On ymmärrettävä, että kaikissa organisaatioissa on olemassa hankintoja joihin ei yksinkertaisesti kannata panostaa. Hankinnan portfoliomallienkin ideana on selkeyttää sitä, mikä on yritykselle viisas toimintatapa missäkin hankintakategoriassa.

Viimeisimmät kotimaiset ja kansainväliset tutkimukset painottavat seuraavia aihepiirejä hankintojen keskeisimmiksi kehityssuuntauksiksi: 1) hankinnan integrointi yritysstrategiaan, 2) hankintaosaamisen ja resurssien oikea kohdistaminen, 3) kategoriajohtaminen ja strateginen segmentointi, 4) poikkiorganisatorinen yhteistyö, 5) uusien hankintalähteiden ja lisäarvoa tuottavien innovaatioiden etsiminen, 6) toimittajamarkkinoiden globaali hyödyntäminen, 7) kilpailukykyisen toimitusketjun rakentaminen ja systemaattinen parantaminen, 8) tuotekehityksen integroiminen toimitusketjuun sekä 9) yritysten välisen yhteistoiminnan tiivistäminen ja lisääminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

## **2.5 Hyvän kauppataivan periaatteet**

Euroopan taloudelle välttämätön yritysten välinen toimitusketju kanavoi tuotteita toimittajilta kuluttajille ja on tärkeässä roolissa niin talouskasvussa kuin työllisyydessäkin. Hyvän kauppataivan periaatteet laadittiin yritysten välisen elintarvikkeiden ja käyttötavaroiden (*non-food-tuotteiden*) toimitusketjua silmällä pitäen. Tämän toimitusketjun liiketapahtumien muodostama ketju vastaa yhteiskunnalle ja kuluttajille käyttöön ja kulutukseen tarkoitettujen tavaroiden toimituksesta. Siinä toimivien tuottajien, jalostajien ja jakelijoiden toiminta vaikuttaa suoraan kuluttajien maksamaan lopulliseen hintaan.

Yritysten välinen elintarvikkeiden ja käyttötavaratuotteiden toimitusketju on muutaman viimevuosikymmenen aikana muuttunut merkittävästi johtuen yhteiskunnallisista, taloudellisista ja demografisista syistä. Ala on keskittynyt ja yhdentynyt EU-tasolla, joka on pakottanut alan rakennemuutokseen. Kansainvälisten suurten toimijoiden saapuminen ja vähittäiskauppioiden ostoliittymien ilmaantuminen on keskittänyt markkinoita suurille toimijoille, jotka pyrkivät hankinnoissaan mittakaavasäästöihin hyödyntämällä suurempaa neuvotteluvoimaa. Myös omien merkkien valmistaminen on monimutkaistanut kuviota ja joissain tapauksissa tehnyt kauppiasta toimittajiensa suoranaisia kilpailijoita. Kullakin

elintarvikkeiden ja käyttötavaroiden alasektorilla vallitsee oma vaihteleva tilanteensa, mutta hyvin ja tehokkaasti toimivaa toimitusketjua pidetään keskeisenä tekijänä alojen taloudellisen kannattavuuden ja tulevaisuuden potentiaalin maksimoimisessa. (Euroopan Komissio, 2012)

Elintarvikeketjussa on siis jo pitkään koettu toimijoiden välisen neuvotteluvoiman suuren epätasaisuuden antavan mahdollisuuden neuvotteluvoiman väärinkäytöksille. On tyypillisempää, että vahvempi osapuoli noudattaa epävakaassa tilanteessa hyvän kauppataivan vastaisia käytäntöjä suhteessa heikompaan osapuoleen, mutta kaikki osapuolet voivat toimillaan rikkoa hyvän kaupattavan sääntöjä. Nämä käytänteet ovat vastoin kunniallista ja vilpittöntä kaupankäyntiä.

Hyvän kauppataivan periaatteita lähdettiin muodostamaan vuonna 2011, kun EU:n toimielimet ja useat jäsenvaltiot ottivat esille elintarvikeketjuun liittyviä ongelmia ja olivat yhtä mieltä siitä, että näihin ongelmiin olisi löydettävä ratkaisut. Tavoitteena ja pääaiheena oli ratkaisun löytäminen neuvotteluvoiman epätasaiseen jakautumiseen elintarvikeketjun toimijoiden kesken ja mahdolliset neuvotteluvoiman väärinkäyttötapaukset.

Sidosryhmien vuoropuhelun tuloksena syntyi asiakirja, joka luetteloi ja sisältää esimerkkejä hyvän kauppataivan periaatteista sekä vertikaalisissa kauppasuhteissa noudatettavista hyvän kauppataivan vastaisista ja sen mukaisista käytännöistä. Lopputuloksen saavuttamiseksi kuultiin asiantuntijoita ja prosessille olennaista kysyntälähtöistä hankintaketjua pyrittiin optimoimaan yhtenä arvoketjuna, jolloin kuluttajan toiveiden täyttämistä lähestyttiin ECR-periaatteiden (*Efficient Consumer Response*) pohjalta. Tämän lopputuloksen katsotaan hyödyttävän viimekädessä kuluttajia ja sitä kautta koko yhteiskuntaa. (Euroopan Komissio, 2012)

Taululukko 2. Hyvän kauppataivan periaatteet Euroopan Komissiota (2012) mukaillen

Yleiset periaatteet	
Kuluttajat	Sopimuspuolten olisi aina otettava huomioon kuluttajien edut ja toimitusketjun yleinen kestävyys yritysten välisissä suhteissaan. Sopimuspuolten olisi varmistettava maksimaalinen teho ja voimavarojen optimointi tavaroiden jakelussa koko toimitusketjussa.

Sopimusvapaus	Sopimuspuolet ovat riippumattomia taloudellisia yksiköitä, jotka noudattavat toistensa oikeutta suunnitella oma strategiansa ja toimintalinjansa. Tämä kattaa myös vapauden riippumattomaan päätöksentekoon siitä, osallistuako vai ei sopimukseen.
Hyvän kauppataivan mukainen menettely	Sopimuspuolten olisi meneteltävä toistensa kanssa vastuullisesti, vilpittömässä mielessä ja hyvää liiketapaa noudattaen.
<b>Erityiset periaatteet</b>	
Kirjalliset sopimukset	Sopimukset olisi tehtävä kirjallisina, jos mahdollista, paitsi jos suulliset sopimukset ovat kunkin sopimuspuolen kannalta hyväksyttäviä ja tarkoituksenmukaisia. Sopimusten olisi oltava selkeitä ja läpinäkyviä, ja niiden olisi katettava mahdollisimman monta merkityksellistä ja ennakoitavissa olevaa seikkaa, kuten irtisanomisoikeudet ja -menettelyt.
Ennakoitavuus	Sopimusehtoja ei saa muuttaa yksipuolisesti, jollei tästä mahdollisuudesta sekä siihen liittyvistä olosuhteista ja edellytyksistä ole sovittu ennakkoon. Sopimuksissa olisi kuvailtava menettely, jota kunkin sopimuspuolen on noudatettava neuvotellakseen toisen sopimuspuolen kanssa muutoksista, jotka ovat välttämättömiä sopimuksen täytäntöönpanon kannalta tai jotka johtuvat sopimuksessa tarkoitetuista ennakoimattomista olosuhteista.
Noudattaminen	Sopimuksia tulee noudattaa
Tiedottaminen	Jos sopimuspuolet vaihtavat tietoja, tietojenvaihdossa on noudatettava tiukasti kilpailulainsäädäntöä ja muuta sovellettavaa lainsäädäntöä ja sopimuspuolten on huolehdittava kohtuuden rajoissa siitä, etteivät tiedot ole virheellisiä eivätkä harhaanjohtavia.
Luottamuksellisuus	Tietoja on käsiteltävä luottamuksellisina, jollei niitä ole jo julkistettu tai jollei niiden vastaanottaja ole hankkinut niitä omatoimisesti, laillisesti ja vilpittömässä mielessä. Tietojen vastaanottajan on käytettävä luottamuksellisia tietoja vain siihen tarkoitukseen, jota varten ne toimitettiin.
Vastuu rikkeistä	Kaikkien toimitusketjuun kuuluvien sopimuspuolten olisi vastattava omaan yritystoimintaansa liittyvistä riskeistä.
Perusteltavissa oleva pyyntö	Sopimuspuoli ei saa esittää uhkauksia saadakseen perusteetonta etua tai siirtääkseen epäoikeutetun kustannuksen

## 2.6 Hankintaosuuskunta

Ymmärtääksemme Wihuri Oy Aarnion aikaisempaa hankintastrategiaa ja toimintaympäristöä paremmin on tarpeen käsitellä hieman osuuskuntamuotoista yhteishankintaa sekä yhteishankintayrityksen etuja ja haittoja yleisesti. Hankintaosuuskunta (*Purchasing Cooperative*) on useamman kuin yhden yrityksen muodostama hankintayhteistyömalli, jossa yritykset tekevät yhteistyötä hankintaprosessia tehostaakseen. Yhteistyö tapahtuu joko jakamalla tietoa, yhdistämällä tilaus- ja

ostovolyymeja, jakamalla kuljetuspalveluita tai yhdistämällä muita toimitusketjun osa-alueita synergisten etujen saavuttamiseksi (Hendrick, 1997; Lambe et al., 2002; Schaarsberg et al., 2013). Loonam (2010) puolestaan määritteli hankintaosuuskunnan jäsenomisteiseksi ja ohjatuksi yritykseksi, jonka toiminta on täysin keskittynyt hankintoihin ja muihin toimitusketjun johtamisen osa-alueisiin, ja jonka hyödyt jaetaan jäsenten kesken riippuen käyttösuhteesta.

Osuuskunta voi jakaa asiakkailleen rahallista etua kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa realisoituu, kun siirtohintoja lasketaan matalammiksi, jolloin asiakkaan hyöty on päivittäistä ja tapahtuu aina oston yhteydessä. Toinen osuuskunnan tapa jakaa etuuksia on niin sanotuilla asiakaskunta osingoilla (*Patronage Divident*). Tällöin osuuskunta jakaa budjetoinnissa yliarvioidun kassan, jota ei vaadittu kyseisen vuoden operatiivisen toiminnan pyörittämiseen, takaisin omistajille. Ideana kaikelle toiminnalle on tuottaa osuuskunnan jäsenille mahdollisimman pienet kulut (Kenney, 2000).

Schotanus (2005) mainitsee myös hankintaosuuskuntamuotoisen liiketoiminnan erottuvan selkeästi tavallisen yrityksen liiketoiminnasta tiukemman lainsäädännön takia. Hankintaosuuskunnan toimintaa määritellään monin eri lakipykälän, mutta on myös tärkeää, että jäsenet ovat ilmaisseet tahtonsa ja toiveensa osuuskunnan toiminnalle, omille odotuksilleen ja yhteisymmärrys mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemisesta on selkeää. Tällöin mahdollisia yllätyksiä, joita yleensä syntyy pitkällä aikavälillä, pystytään käsittelemään helpommin. Sovittavia asioita ovat mm. jäsenten roolit operatiivisessa toiminnassa, edustus osuuskunnan hallituksessa, äänestysoikeus sekä asiakaskunnalle jaettavien osinkojen lakipykälät (Loonam, 2010). Monimutkaisemmasta luonteestaan huolimatta hankintaosuuskuntia on onnistuneesti muodostettu useaan toimintaympäristöön, joista Loonam (2010) mainitsee terveystalvelut, sähkönjakelun, julkisen sektorin tavarat ja palvelut, sekä ravitola-alan franchise-tyyppisen liiketoiminnan.

On helppo olettaa, että ostovolyymien yhdistämisellä olisi suurin vaikutus hankintaosuuskuntien muodostumiselle, mutta Tellan & Virolaisen (2005) mukaan suurin motiivi on yleisesti tiedon saanti. Toki pitkällä aikavälillä myös ostovolyymien yhdistämisestä koituvat kustannussäästöt ovat merkittävä tekijä. Hankintaosuuskunnan muodostamiselle ja toiminnalle on olemassa useita hyviä perusteita. Demel (2011) arvioi osuuskuntamuotoisella hankinnalla saavutettaviin hyötyihin ostamisprosessin keskittymisen ja siitä koituvat



resurssisäästöt sekä tulevaisuuden hankintabudjettien ennustettavuuden paranemisen. Schotanus (2005) määritteli tyypillisimmiksi hankintaosuuskunnan hyödyiksi (yksin toimimiseen verrattuna) alemmat ostohinnat, korkeamman laadun, matalammat siirtokustannukset, vähentyneen työn määrän, pienentyneen toimittajariskin ja toisilta oppimisen mahdollisuuden.

Loonam (2010) totesi ravintola-alan franchise-pohjalle muodostettujen hankintaosuuskuntien olevan erittäin hyvä esimerkki mallin toimivuudesta. Kun liiketoimintamalli on kaikilla jäsenillä sama voi hankintaosuuskunta muokata tavallisesta hankintasytemistä johtavan edelläkävijätoimitusketjun. Tällöin hankintaosuuskunta pystyy saavuttamaan parhaat mahdolliset skaalautuvuusedut ja innovoimaan vapaasti kustannuksien vähentämiseksi, sekä saavuttamaan sijoitetun pääoman tuottoa (*Return On Investment*), joka on paljon alkuperäistarkoitusta eli alentuneita hankintahintojakin suurempaa.

Hankintaosuuskunta myös säästää aikaa, kun tieto on keskittynyt yhdelle toimitusketjua hallinnoivalle organisaatiolle. Tällöin jäsenet voivat keskittää omia voimavarojaan muun muassa brändin ja myynnin kehittämiseen. Hankintaosuuskunnan on tällöin kuitenkin oltava luonnollisessa linjassa omistajiensa liiketoimintamallin kanssa. Hankintaosuuskunnan muodostaminen ei siis aina ole järkevää. Varsinkin jos jäsenten liiketoimintamallit eroavat selkeästi toisistaan. Schotanus ja Telgen, (2007) totesivat, että vain optimaalinen koostumus hankintaosuuskunnassa johtaa sen tehokkuuden lisääntymiseen ja osuuskunnan kannattavuuteen. Mikäli osuuskunnan osa-alueet eivät ole johdonmukaisia tai yhteensopivia johtaa tämä madaltuneeseen tehokkuuteen tai hankintaosuuskunnan epäonnistumiseen.

Hankintaosuuskunnalla on siis huonotkin puolensa, eikä sellaisen perustamista voida aina suositella. Suurimmiksi haittatekijöiksi Schotanus (2005) mainitsi hankintaosuuskunnan perustamis- ja koordinoitinkustannukset, sekä joustavuuden ja kontrollin menettämisen toimitusketjussa. Rajoittava lainsäädäntö ja toimittajien vastustus liian suuren toimijan muodostumista vastaan nähtiin myös ongelmina.

Jotta hankintaosuuskunta voi onnistua on perusedellytyksenä se, että kaikki jäsenet ovat mukana aktiivisina jäseninä osuuskunnan toiminnassa. Toinen perusedellytys on, että

jäsenet ostavat niin paljon tuotteita ja palveluita osuuskunnalta kuin suinkin mahdollista. Jäsenen erillinen hankintatoiminta (*Maverick Purchasing*) heikentää koko osuuskunnan toimintaedellytyksiä. Joissain tapauksissa tällainen toiminta on estetty sopimuksilla, joissa vaaditaan tietyn prosenttiosuuden ostoista tulevan osuuskunnasta (Loonam, 2010).

Loonam mainitsee myös operatiivisen tason haasteista. Hankintaosaamisen ja tiedon keskittyminen osuuskuntaan on yleisesti ottaen edullista jäsenille. Kuitenkaan tämä ei aina ole koko totuus. Tiedon kulku on useasti todettu haasteelliseksi silloin kun myynti ja markkinointi eli jäsenten prosessit eivät ota huomioon hankinnan prosesseja. Esimerkiksi lyhytkestoinen kampanja, jossa kaikissa yksiköissä myydään erittäin kilpailukykyisesti tiettyjä tuotteita voi muodostua hankinnan kannalta haastavaksi, ellei tietoa kampanjasta ole saatu riittävän aikaisin. Myös tiedon välittyminen toiseen suuntaan on usein haasteellista. Hankintaosuuskunnalla on usein tietoa käytössään, joita hyödyntämällä suuri säästöpotentiaali kokonaiskustannuksissa olisi saavutettavissa. Kuitenkin päätöksen valikoimien muutoksista tekee jäsen itse, jolloin tieto edullisemmasta korvaavasta tuotteesta tulee olla jo hyvissä ajoin jäsenen tiedossa, jotta se saattaa vaikuttaa siihen, että edullisempi korvaava tuote tulee valituksi.

### 3. Kategoriajohtaminen ja valikoimat

Kategoria/tavararyhmäjohtamista käsittelevässä kappaleessa on tarkoitus selkiyttää kategoria-ajattelua, ja sen merkitystä niin tutkimuksessa kuin liike-elämässä. Ajattelu ohjaa nykyään koko toimitusketjua ja on siksi ratkaiseva tekijä selittämään kaupanalan liiketoimintamalleja, hankintoja ja koko toimitusketjua. Kategoriajohtamisen kokonaisuuden ymmärtämiseksi on myös pohdittava valikoimienhallintaa ja sen vaikutusta kategoriaryhmäjohtamiseen sekä selitettävä aihetta käsittelevää termistöä.

Hankintojen kokonaisuus muodostuu keskenään hyvin erilaisista tuotteista ja palveluista, joita hankitaan toisistaan hyvin erilaisilta toimittajamarkkinoilta. Eri hankinnoilla on yritykselle erilainen taloudellinen ja liiketoiminnallinen merkitys, siksi erilaisia hankintoja tulee lähestyä eri tavalla ja niissä korostuvat erilaiset tekijät (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Kategoriajohtaminen (*Category Management*) on interaktiivinen liiketoiminnan prosessi, jossa toimittajat ja vähittäissektori hallitsevat yhdessä ja yhteistyössä kategorioita, johtaen niitä samalla periaatteella kuin strategisia liiketoimintayksiköitä johdetaan (Van Weele, 2010). Sanalla kategoria tarkoitetaan tässä yhteydessä ja vähittäis- ja tukkukaupan kontekstissa tavararyhmää. (Sakki, 2009). Tavararyhmä tai kategoria voidaan määritellä ryhmäksi tuotteita, jotka kuluttaja mieltää toisiinsa läheisesti liittyviksi tai toisensa korvaaviksi, joita voidaan johtaa ja ohjata yhtenä kokonaisuutena (Sakki, 2009; Cousins et al., 2008; Van Weele, 2010; Agrawal & Smith, 2015). Liiketoimintayksiköllä puolestaan tarkoitetaan sellaista kokonaisuutta missä yrityksen visio, missio ja strategiset tavoitteet pystytään toteuttamaan organisaation liikeidean mukaisesti (Timonen, 2001).

Kategoria-ajattelu on nykyisin laajasti käytössä suurimmissa organisaatioissa ja sitä voidaan pitää etenkin teollisuudessa koko hankintatoimen perustana. Alkuperäisenä tavoitteena sen käyttöönotossa oli hyödyntää mittakaavaetuja etenkin silloin, kun yrityksen hankinnat koostuivat lähtökohtaisesti toisistaan irrallaan olevien yksiköiden sirpaleisista hankinnoista. Toisena tärkeänä etuna nähtiin tiedon keskittyminen, jolloin pystyttiin suunnittelemaan jokaiselle kategorialle omat strategiansa sekä omat toimintatavat operatiiviselle toteuttamiselle ja seurannalle. Kategoriajohtamista voidaan pitää onnistuneena silloin, kun se kykenee tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamista (Sakki, 2009).

Kategorioita lähdetään yleensä muodostamaan ja suunnittelemaan tarvelähtöisesti ottaen huomioon ensisijaisesti yrityksen kanssa yhteistyössä olevien tuotteiden käyttäjien tarpeet ja loppuasiakkaiden toivomukset (Sakki, 2009). Kaupan alalla kuluttajien tarpeet ja ostokäyttäytyminen ovat keskeisessä asemassa kategorioiden määrittelyssä. Tämä ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan hankintoja toteuttavassa taustaorganisaatioissa on myös pystyttävä ottamaan huomioon sisäisen johtamisen ja ohjauksen näkökulma, jossa tärkeimpinä tekijöinä pidetään strategista- ja operatiivista yhteensopivuutta. Yhteensopivuudella tarkoitetaan sitä missä määrin tavararyhmä sopii yhteen toimittajan, tärkeimpien asiakkaiden ja heidän hallitsemansa tuoteryhmän kanssa. Mitä voimakkaampi yhteensopivuus, sitä enemmän toimittajan ja asiakkaan päätöksentekoprosessien voidaan katsoa olevan linjassa (Timonen, 2001).

### **3.1 Valikoimanhallinta päivittäistavara- ja tukkukaupanalalla**

Mikään organisaatio ei voi myydä kaikkea kaikille, vaan yrityksen johdon on tehtävä linjanveto, jossa se määrittelee mitä tuotteita sen liiketoiminnan piiriin kuuluu. Useimmiten päätökseen vaikuttaa se, mitä tavararyhmiä asiakas odottaa löytävänsä yrityksen myyntipisteistä. Valikoimanhallintaa ymmärtääkseen on ensin määriteltävä termistöä ja käytettyjä käsitteitä vähittäis- ja tukkukaupan kontekstissa. *Valikoimalla* tarkoitetaan usein tavararyhmän sisältämiä yksittäisiä tuotteita. *Lajitelmalla* puolestaan tarkoitetaan markkinoitavien tuoteryhmien lukumäärää. Lajitelman ja valikoiman yhteinen nimitys on *sortimentti*.

Kuten aikaisemmin totesimme, tarkoitetaan kategorialla ja tavararyhmällä tässä kontekstissa samaa asiaa eli ryhmää tuotteita, jotka kuluttaja mieltää toisiinsa läheisesti liittyviksi. Tavararyhmä voidaan myös jakaa tuotteita suurempiin osakokonaisuuksiin, joita kutsutaan tuoteryhmiksi. Tavararyhmässä voi olla useita tuoteryhmiä. Kaupan tavararyhmistä on olemassa Kaukeva-niminen valtakunnallinen luettelo, jossa on määritelty mihin tavararyhmiin eri tuoteryhmät ja tuotteet kuuluvat. Päivittäis- ja tukkukaupan toimintatapaa Suomessa on kritisoitu kutsumalla sitä insinöörien tieteenksi ja arvostelua on saanut se, että se on pääosin logistiikan arvoketjun hallintaa. Toisena kritiikkinä mainitaan valikoimatasolla kolmesti vuodessa läpikäytävää tavararyhmien valikoimanhallintaa, mikä tarkoittaa sitä, että koko arvoketju on kiinni valikoimajaksojen määräämässä oravanpyörässä (Sakki, 2009).

Valikoimanhallinnan eli tavararyhmän sisältämien tuoteryhmien ja tuotteiden hallinnan tavoitteena on muodostaa jokaiselle tavararyhmälle optimaalinen koostumus ja löytää kategoriaan oikea määrä tuotteita. Myös hyllyistä koostuva myyntitila on rajallinen resurssi, joka joissain tapauksissa vaikuttaa voimakkaastikin valikoimien laajuuteen. Kuitenkin kustannusmielessä ja eteenkin hankintaorganisaation näkökulmasta valikoima tulisi muodostaa keskitetysti. Tämä onkin usein totta saman ketjun kaupoilla, sillä yhteisen perusvalikoiman katsotaan olevan suurin yksittäinen tehokkuuden lähde (Sakki, 2009). Mitä enemmän vähittäiskaupan toimijan ja sen yhteistyökumppanin tai tavarantoimittajan liiketoimintalogiikka heijastelee ja reagoi kuluttajan ostokäyttäytymiseen, sitä suurempi yhteensopivuus tavararyhmien määrittelyssä on. Silloin kokonaiskuvaa aina kategorioista pieniin alatuoteryhmiin on edellytys johtaa asiakaslähtöisesti. Ideaalina lopputuloksena on sekä kauppa että kuluttajaa hyödyttävä tilanne (Timonen, 2001).

Tämän päivän trendit vaikuttavat siihen, että vähittäiskauppa joutuu vastaamaan jatkuvaan paineeseen. Kuluttajat ovat 2010-luvulla hintatietoisempia kuin koskaan, johtuen tiedon helpposta saatavuudesta ja hintavertailun tekemisen helppoudesta. Kotitalouksien budjettien ollessa yhä tiukemmalla hyötyvät sellaiset kaupan toimijat, jotka perustavat liiketoimintamallinsa rajoitettuun valikoimaan ja suurien erien kilpailukykyiseen hintaan (Santasalo & Koskela, 2015). Tällainen toimija suomessa on esimerkiksi saksalainen LIDL, mutta myös nettikauppa ja sen toimijat voidaan osittain lukea tähän luokitteluun. Samalla kuluttajat kuitenkin osaavat haluta yhä kasvavaa määrää tuotteita, mutta niiden hankinta hajaantuu yhä laajemmalle, kun enää ei kaikkea osteta lähimmästä marketista. Aikaisemmat sukupolvet olivat usein hyvin uskollisia omalle liikkeelleen (Kärkkäinen, 2016).

Nykyään tätä kuluttajauskollisuutta on äärimmäisen vaikea saavuttaa. Useat vähittäiskaupan alan toimijat ovatkin alkaneet yhä enenevässä määrin käyttämään täysin asiakaskeskeistä toimintamallia ja laajentaneet valikoimiaan, jotta kuluttajien uskollisuutta saataisiin parannettua. Tällainen strategia vaatii kuitenkin kiristyneessä kilpailussa yhtä lailla kustannuskilpailukykyä. Tämän strategian taktinen avain on niiden tuotteiden ja tuoteryhmien löytäminen, jotka kuuluvat keskuslähtöisesti hallittavaan keskitettyyn perusvalikoimaan (*Centralized Assortment*). Samalla kuitenkin tavararyhmät joiden valikoiman pohjalta kuluttaja muodostaa mielikuvansa ja perustaa ostopäätöksensä on pidettävä kilpailijoista erottautuvana. Oikeanlaisen tasapainon löytäminen perusvalikoiman

ja asiakaskeskeisen differentioinnin välillä on kriittisen tärkeä tehtävä. Vähittäiskaupan alan yrityksen liiketoimintastrategia on tällöin määräävässä roolissa (Kärkkäinen, 2016).

Keskitetyn perusvalikoiman eli kaikille yksittäisille liikkeille yhteisten tuotteiden hyödyt ovat kustannustehokkuuden kannalta merkittävät (Sakki, 2009). Kärkkäinen (2016) painottaa vielä aiheen tärkeyttä toteamalla, että keskitettyä valikoimaa pidetään hankintoja ja koko toimitusketjuekonomiaa ajavana tekijänä. Suuren ketjun neuvotteluvoima suhteessa toimittajiin on keskitetyn valikoiman tuotteilla kiistaton. Toimittajan on useasti ison ketjun kanssa neuvotellessaan tehtävä myönnytyksiä. Kysymykseen tulee, haluaako toimittaja ottaa hieman heikommat ehdot vastaan neuvotteluissa päästäkseen suuren ketjun kautta maanlaajuiseen peittoon? Toinen syy keskitetyn valikoiman tehokkaaseen hyödyntämiseen on sen kyky ajaa toimitusketjun kustannuksia alas. Esimerkiksi useamman samankaltaisen tai vaihtoehtoisen tuotteen pitäminen valikoimissa voi yli tuplata varastoon sitoutuneen pääoman, johtuen jokaisen tuotteen varmuusvarastoista, joita on ylläpidettävä saatavuuden varmistamiseksi. Useampi variantti vie tilaa keskusvaraston paikoituksesta, johtaa pienentyneisiin tuotekohtaisiin volyymeihin, lisäten siten koko toimitusketjun käsittelykustannuksia. Tiivistettynä voidaan todeta, että valikoiman laajuus aiheuttaa sitoutuneen pääoman kasvamista ja alentaa merkittävästi koko toimitusketjun kustannustehokkuutta.

Kategorioista muodostuvaa perusvalikoimaa voidaan kuitenkin ja on pakko täydentää valinnaisilla tai kauppatasoisilla valinnoilla. Menekkitiedon perusteella pystytään vaikuttamaan valikoiman sisältöön. Eri myymälöiden koot ja sijainnit vaikuttavat myös siihen, että eri myymälöissä harvoin on identtistä valikoimaa. Keskusvarastossa hallitavan valikoiman runsaudella onkin tästä syystä taipumusta paisua yli kriittisen rajan, jolloin yrityksen on pyrittävä keskuslähtöisesti määrittämään liikevoittoa tuottavat ja tuottamattomat tuotteet (Sakki, 2009).

Optimaalinen tasapaino keskitetyn perusvalikoiman ja asiakkaisiin vetoavan differoidun valikoiman välillä voidaan saavuttaa usealla eri tavalla, mutta aina sen toteutumiseksi tarvitsee ottaa huomioon ainakin kolme tekijää. Ensimmäinen on tuoteryhmän merkitys kuluttajalle tai asiakkaalle. Mitä laaja-alaisempi mieltymys kuluttajalla tai asiakaskunnalla on tuote- tai tavararyhmän sisällä oleviin tuotteisiin, sitä kannattavampaa on differoida valikoimaa. Toisaalta on järjetöntä ylläpitää laajaa valikoimaa tuoteryhmässä, jossa

asiakkaiden mieltymykset ovat tarkasti rajautuneet muutamiin tuotteisiin. Toinen on tavararyhmän merkitys yritykselle ja sen liiketoimintastrategialle. Liiketoimintastrategialle tärkeät tuotteet ovat useimmiten osa perusvalikoimaa. Myös pilaantumattomat tuoteryhmät kuten patterit tai paperit ovat usein osa keskitettyä valikoimaa. Kolmas tärkeä tekijä on koko toimitusketjussa syntyvien kustannusten tarkastelu. Ilman käsitystä kokonaiskustannuksista ei tarkkaa arvioita tärkeimmistä katetuotteista voi tehdä (Kärkkäinen, 2016).

Kuten aikaisemmin totesimme, jokaisessa yrityksessä johdon on määriteltävä ydinliiketoiminnan rajat ja siihen liittyvät linjaratkaisut lajitelman suhteen. Valikoimanhallinnan tavoitteena on löytää jokaiseen tavararyhmään oikeanlainen ja kannattavin koostumus. Tässä optimaalisessa ratkaisussa tulee ottaa huomioon monia eri asioita. Ostettavia tavararyhmiä suunniteltaessa on tiedettävä tarkoin ostettavien tuotteiden nimikkeet ja niiden toimittajat sekä olemassa olevat sopimukset hankintahintoineen ja käyttövolyymeineen. Koko saapuvan prosessin kustannukset tulee ottaa huomioon varastoinnin kustannukset mukaan lukien (Sakki, 2009).

Myös kaupan alalla nopea tahti tulee ottaa huomioon. Valikoimat muodostetaan keskitetysti ja ne muuttuvat useamman kerran vuodessa riippuen esimerkiksi vuodenajasta, sesongista tai trendeistä. Perusvalikoiman tulisi olla yhtenäinen ja päätöksenteko sen suhteen keskitetty johtavaan keskusyksikköön. On kuitenkin luonnollista, että eri ketjuilla saman organisaation sisällä on hieman eri valikoimat. Yleisesti ottaen vastuuseen on määrätty kategoriamanageri, joka vastaa kategorian kehittämisestä sekä organisoii ja toteuttaa hankinnat. Usein sortimentilla tai valikoimalla on taipumusta paisua liian suureksi, kunnes se ylittää kriittisen rajan. Tällöin on suositeltavaa soveltaa toimintolaskentaa, kuten abc-analyysiä (*Activity Based Costing*), joka kertoo selkeästi liikevoittoatuottavien tuotteiden määrän. Kulut ovat todellisuudessa monella tuotteella myyntikatetta suuremmat (Sakki, 2009).

### **3.2 Valikoimien laajuus**

Keskusvaraston hankinta-ammattilaisten täytyy valikoimahallinnassaan ottaa huomioon tukkukaupan, kuten pikatukkujen, sekä vähittäiskaupan erilaiset tarpeet. Pikatukut palvelevat useimmiten muita yrityksiä, kuten ravintoloita, kun taas vähittäiskaupan puolella asiakkaina toimii kuluttaja. Samalle tuotteelle saattaa myös olla erillinen pakkauskoko riippuen loppuasiakkaasta. Tukumyynnin puolella valikoima saattaa olla huomattavasti

isoa vähittäiskauppaa suppeampi, mutta kysynnän heittelyt puolestaan ovat usein huomattavasti voimakkaampia. Yhtenä suurena erona voidaan pitää myös valikoiman esillepanon merkitystä tukun ja kaupan välillä. Siellä missä kuluttajia suoraan palveleva kauppa panostaa voimakkaasti esillepanoon ja tuotteiden mainontaan, ei pikatukuissa asiasta juurikaan tarvitse murehtia (Cadeaux & Lee, 2013).

Chiang & Wilcox (1997) huomasivat supermarketteja tarkastellessaan, että kategorian valikoiman laajuudella ja kategorian tuottavuudella oli negatiivinen korrelaatio. Toisin sanoen kategoriat jotka sisälsivät verrattain pienemmän määrän varastoitavia tuotteita (*SKU: Stock Keeping Units*) olivat parempikatteisia, kun taas laajan valikoiman kategorioissa katteet olivat pienempiä. Vastaavaa ei kuitenkaan ole toistaiseksi havaittu pienemissä vähittäiskaupan kohteissa tai tukkukaupan kategorioissa. Teollisuuden tasolla ja näkökulmasta on puolestaan tehty empiirisiä havaintoja siitä, että laajempi valikoima johtaisi suhteellisesti suurempaan katemarginaaliin - ainakin teollisuudelle. Tämän havainnon uskotaan selittyvän sillä, että laajassa valikoimassa on tilaa useammalle voimakkaalle brändille, jotka saavat suuren osuuden parhaasta hyllytilasta. Tämän uskotaan lopulta kääntyvän positiiviseksi brändiarvoksi kuluttajan silmissä ja sitä kautta suuremmiksi katemarginaaleiksi teollisuudelle, vähittäismyyjille ja tukuille.

Cadeaux & Lee (2013) ja Bergen et al., (1996) tulivat tulokseen, jossa valikoiman suuri määrä vaikeutti kuluttajan tekemää hintavertailua ja siten vähensi kilpailua kategorian verrokkituotteiden kesken. Tämän kuluttajien harjoittaman kilpailuttamisen vaikeuttaminen tarkoitti suurempia marginaaleja kaupalle. Grewal et al., (1999) perustelivat laajoja valikoimia sillä miten pitää maksavat asiakkaat uskollisina sekä houkuttaa valikoimaa etsiviä uusia asiakkaita. He totesivat, että luotettava saatavuus ja valikoiman laajuus yhdessä ovat tekijöitä, jotka houkuttelevat premium-hintaa maksamaan valmiita olevia asiakkaita.

### **3.3 Kategoriat ja kategoriastategiaprosessi**

Kategoriaa/tavararyhmää voidaan pitää vähittäiskaupan pienimpänä liiketoimintayksikkönä. Sen sijaan, että keskityttäisiin neuvottelemaan ja johtamaan yksittäisten tuotteiden yksityiskohdista, on kategoriajohtamisen ideana johtaa koko tavararyhmää yhtenä strategisena kokonaisuutena yrittäen maksimoida sen tuottavuutta kokonaistasolla (Agrawal & Smith, 2015) Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) määrittivät kategoriastategiaa



viisaimmaksi toimintamalliksi tavararyhmän johtamisessa, joka on samalla linjassa koko organisaation yritysstrategian kanssa. Tällöin lopputuloksena ja kaikkien eri kategoriastrategioiden summana syntyy ehjä kokonaiskuva ja kaikki kategoriat kattava hankintastrategia, joka liittyy erottamattomasti liiketoimintastrategiaan.

Ennen kategoriastrategiaprosessiin syventymistä on tärkeää määritellä organisaation hankintoja hieman karkeammin. Yleisnimityksellä Spend-analyysi tarkoitetaan hankintojen kontekstissa yleistä hankintojen kartoitusta ja sitä pidetäänkin tärkeänä lähtökohtana hankinnan kehittämiseksi. Keskeisintä tällaisessa kartoituksessa on kokonaiskuvan saaminen ja organisaatiolle suhteellisesti tärkeimpien hankintojen kartoittaminen. Ideana on myös saada käsitys toimittajamarkkinoista, volyymeistä sekä keskinäisistä suuruussuhteista. Hankintojen jakaminen segmentteihin tai kategorioihin on tapa auttaa organisaatiota hallitsemaan hankintojaan kokonaisuutena. Jaottelu auttaa resurssien ja ajankäytön parempaan allokointiin, sekä kohdistaa osaamista ja erilaistaa toimintatapoja siellä missä se on tarpeen. Kategorisointia tai muunlaista loogista segmentointia pidetään modernin hankintojen johtamisen peruspilarina ja strategisen kehittämisen ja ajattelun lähtökohtana. Keskeinen tavoite useimmissa organisaatioissa on maksimoida tulokset pienimmillä mahdollisilla tai käytettävissä olevilla resursseilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Hankinnat kappaleessa kävimme tarkemmin läpi hankintojen organisointia yrityksessä. Tämän työn kannalta tärkein tapa organisoida hankinnat yrityksen sisällä on tavararyhmittäin, niin kutsutulla kategoriapäällikkömallilla. Seuraavassa käydään läpi, kuinka kategoriapäällikkömallin kontekstissa edetään kohti kategoriastrategiaa.

Kategoriastrategiaprosessi on uudenlaisen strategisen hankintaotteen keskeinen työkalu. Tämä prosessi tarjoaa ajatusmallin siitä, kuinka erilaisille hankinnan kategorioille tietoisesti kehitetään eriäviä toimintamalleja. Erilaisista toimintamalleista saadaan kokonaisvaltaisia, kun mukaan päätöksentekoon ja pohdintaan otetaan organisaation eri osastojen asiantuntijoita, jotka antavat mielipiteensä ja avaavat näkökulmaansa eri liiketoimintojen haasteista osana kokonaisprosessia. Tämän prosessin hyötynä on myös se, että se avaa organisaation toimintaa kokemattomimmille kollegoille ja ohjaa kaikkien osapuolten tekemistä yhteisesti valittuun suuntaan. Ideaalissa tilanteessa saadaan sovitettua yhteen ja ymmärrettyä kaikki liitännäiset tarpeet, sekä tärkeät toimittajamarkkinoiden piirteet. Tämän

poikkiorganisatorisen tiimin on sitten yhdessä luotava paras ja koko yrityksen liiketoimintamallia tukeva ratkaisu kategorian hallintaan. Saman tiimin olisi viisasta olla mukana myös mittaamassa aikaansaattua tulosta ja tavoitteisiin pääsyä, sekä olla kehittämässä kategoriastategiaa eteenpäin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) määrittivät kirjassaan kategoriastategian työstämisen vaiheita. He saivat prosessin tiivistettyä kahdeksaan vaiheeseen. Seuraavassa on lyhyt kuvaus kustakin vaiheesta, vaiheeseen liittyvästä pohdiskelusta sekä siinä tehtävistä valinnoista. Kyseessä on jokaiselle toimialalle yleistasolla sopiva prosessi, mutta sitä on tätä työtä varten muokattu kaupanalan kontekstiin sopivaksi.

- 1.) Prosessin ensimmäinen vaihe on kategorian määrittely. Se tapahtuu aina kuhunkin toimialaan tai liiketoimintamalliin parhaiten sopivalla tavalla. Kysymys kategorian määrittelystä on kuitenkin äärimmäisen vaikea, eikä täysin oikeaa vastausta luultavasti ole. Suuremmilla yrityksillä on usein vain kyse siitä, kuinka pieniin osiin kokonaisuus halutaan pilkkoa. Isommissa organisaatioissa pääkategorioita on yleisimmin noin 20–30 ja alakategorioita yli sata. Tärkeintä rajauksessa tulisi olla se, että se ohjaa mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun toimittajien kesken. Liian ahdas rajaaminen rajaa usein toimittajainkin vain yhteen tai kahteen, jolloin toimittajien valta pääsee turhaan lisääntymään. Liian laaja rajaus puolestaan merkitsee sitä, että kategorian johdettavuus heikkenee, kun hankintojen luonne ja toimittajamarkkina alkavat olla liian erilaisia yhtenäiselle strategialle.
- 2.) Toinen vaihe on hankintahistorian analysointi, johon lukeutuvat kaikenlaisen datan ja tiedon kerääminen liittyen tarpeeseen, ennusteeseen, kustannuksiin ja kokemukseen. Tässä vaiheessa tärkeintä on havaita ne asiat, jotka ovat huonosti nykytilanteessa. Esimerkiksi minkälaisilta toimittajailta on ostettu ja millaisia hintoja on maksettu suhteessa kokonaiskustannuksiin.
- 3.) Kolmas vaihe on toimittajamarkkinoiden tunnistamista. Siihen liittyy kysymykset toimittajista, tuotteista, osaamisesta ja kustannustasoista sekä pohdiskelut kategorian kehityssuunnasta. Kysellään, onko toimija uusi vai vanha tai onko konteksti kotimainen vai globaali.
- 4.) Neljännessä vaiheessa mietitään uudelleen tarpeita. Se on usein kokemusten perusteella suurin yksittäinen lähde tuloksien synnylle. Tarpeita standardoimalla ja kokonaiskustannuksia seuraamalla voidaan usein päästä selville siitä, mitkä ovat

oikeasti toiminnalle välttämättömiä tuotteita ja mitkä tuotteet ovat joko vaihdettavissa toiseen tai poistettavissa valikoimasta kokonaan.

- 5.) Viidennessä vaiheessa tunnistetaan mahdollisuudet, ideoidaan ja innovoidaan. Kyky nähdä uusia suuntia ja keksiä ongelmakohtiin ratkaisuja, saavuttaa säästöjä tai luoda uutta lisäarvoa ovat kaikki tavoittelemisen arvoisia päämääriä. Kraljicin portfolioanalyysi on yksi työkalu, jonka avulla voidaan karkealla tasolla hahmotella toimintamallin peruslinjoja. Tässä vaiheessa on myös tärkeää ottaa mukaan kaikki toimintaan liittyvät osastot, jotta kaikki ovat osallisina prosessissa ja muutosvastarintaa ei pääse muodostumaan.
- 6.) Kuudennessa vaiheessa hahmotellaan kategoriastrategia eli uusi toimintamalli analysoinnin ja ideoinnin lopputuloksesta. Tätä hahmotelmaa on tarkoitus lähteä testaamaan ja jatkokehittämään. Tässä vaiheessa osa oletuksista voi osoittautua vääriksi, jolloin on palattava takaisin miettimään parempaa kategoriastrategian hahmotelmaa.
- 7.) Seitsemännessä vaiheessa etsitään uusia toimittajia, tutustutaan niihin ja arvioidaan niiden yhteensopivuutta. Kategoriastrategiassa tulee määritellä toimittajien valintakriteerejä. Toimittajamarkkinoihin ja uusiin mahdollisuuksiin pääsee todellisesti kiinni vasta kun toimittajia aletaan peilata omia todellisia tarpeita vasten. Tavoitteena on löytää asetelma, jossa organisaation resurssit käytetään oikeisiin toimittajasuhteisiin oikeissa kategorioissa ja samalla vähentää resurssien käyttöä vähemmän tärkeiksi arvioitujen kategorioiden toimittajiin.
- 8.) Toteutus, seuranta ja arvioniti kokonaisuutena on kategoriastrategiaprosessin viimeinen vaihe. Toteutus huipentuu neuvotteluihin sekä entisten että uusien toimittajien kanssa ja tarvittaessa uudenlaisten sopimusten pohjalta toteutettaviin muutoksiin.

Kuten voimme nähdä prosessin luoteesta ja pituudesta, ei kokonaisvaltaisen kategoriastrategian luomien ole yksinkertaista. Hyvä strategia vaatii monen tahon panosta ja tietotaitoa. Oman liiketoiminnan kannalta tärkeimpien kategorioiden ymmärtämiseen vaaditaan muutakin kuin hankintaosaamista. Vähittäiskaupan tarjoamien tavararyhmien määrän voimakas kasvu ja käytettävissä olevien resurssien pula on johtanut useiden vaihtoehtoisten kategoriajohtamisen mallien syntyyn. Kaupanalan yrityksillä ei ole resursseja kehittää riittävän syvää osaamista jokaiseen tavararyhmään. Yrityksen tulisi siis keskittää omat voimavaransa ainoastaan tärkeimpien kategorioiden strategiseen hallintaan.

(Agrawal & Smith, 2015). Toimittajamarkkinan ymmärtäminen ja kyky hallita sitä ovat yksi hankinnan ammattilaisen tärkeimpiä tehtäviä, siksi monia eri hankinnan portfoliomalleja on aikojen kuluessa luotu ja luodaan edelleen (Luzzini et al., 2012; Terpend et al., 2011). Seuraavassa luvussa käydään läpi kategoriastrategioiden luomista portfolioiden avulla.

## 4. Portfoliomallit hankintatoimessa

Tässä kappaleessa lähdetään liikkeelle portfolioiden kehityksestä tutkimuksessa ja liiketoiminnassa, jonka jälkeen keskitytään portfolioiden käyttöön toimittajamarkkinoiden hallinnassa ja niiden rooliin hankintastrategioiden luomisessa. Lopuksi pyritään selvittämään mitä strategisia toimenpiteitä suositellaan kullekin portfolion segmentille ja mitä vaiheita niiden toimeenpano pitää sisällään.

Portfolio konseptina kehitettiin 50-luvulla finanssimaailman tarpeisiin. Se syntyi havainnosta, että erilaiset tarpeet ja intressit voitiin jaotella erilaisten riskitekijöiden mukaan jolloin muodostuvia kokonaisuuksia pystyttiin hallitsemaan strategisesti. Portfolion ideana oli toimia riskin vähentämisen mekanismina (Markowitz, 1952). Seuraavalla vuosikymmenellä ideaa jatkojalostettiin käsittämään enemmän kuin yksittäisiä irrallaan olevia riskitekijöitä. Sharpe (1963) esitti laajemman kokonaisuuden muodostamista. Hänen mallissaan riskejä tulisi katsoa niin, että pystytään hahmottamaan se, kuinka ne vaikuttavat portfolion tasapainoon ja kokonaistuottavuuteen. Tämän uskottiin johtavan riskien vähenemiseen ja lopulta poistumiseen.

Uusien portfoliomallien tutkiminen ja hahmottelu tutkijoiden keskuudessa on jatkunut tiiviinä ja teoriaa on pyritty vuosikymmenten saatossa soveltamaan yhä useamman liiketoiminta-alueen strategiseen hallitsemiseen. Esimerkiksi Campbell & Cunningham (1983) ja myöhemmin Eng (2004) loivat ja jatkojalostivat asiakkaisiin keskittyviä portfoliomalleja, kun taas Sheth & Parvatiyar (1995) loivat toimiala ja teollisuuskeskeisiä portfoliomalleja. Useat eri toimialat ja aihealueet ovat sittemmin ottaneet portfoliot käyttöönsä. Useimmiten liikkeenjohto on tavoitellut niillä tehokkaampaa resurssien jakoa ja käyttöä. Sekä strategiseen että taktiseen käyttöön soveltuvat portfolioanalyysit luovat tehokkaan raamin myös toimittajasuhteiden johtamiseen (Zolkiewski & Turnbull, 2002). Tutkimukset ja selvitykset ovat osoittaneet, että hankinnan portfoliot ovat yksi käytetyimmistä hankinnan työkaluista liike-elämässä toimivissa yrityksissä. (Gelderman 2003; Cox & Watson, 2004; Kibbeling, 2005; Pagell et al., 2010).

### 4.1 Hankintaportfoliomallit

Yhtenä avaintemana tieteellisesti tutkittuun hankintojen johtamiseen voidaan pitää tarvetta löytää erilaisia tapoja auttaa ostajia luokittelemaan ostoja ja siten hallitsemaan suurempia

määriä toimittajia. Tarve, auttaa ostajia löytämään strateginen suunta hankintoihin, on johtanut usean portfoliomallin syntyyn ja niiden hyödyntämistä pidetäänkin ostajien keskuudessa operatiivisen professionaalisuuden merkkinä (Cox 1997; Gelderman & van Weele, 2005; Terpend et al., 2011). Hankintaportfoliolähestymistapaa voidaan käyttää myös rajallisten resurssien parempaan allokointiin (Olsen & Ellram, 1997) Portfoliomalleilla luodaan raamit yrityksen hankintastrategialle, ja mallien käyttö erottaa toisistaan tehokkaan ja fokusoituneen sekä tehottoman ja hajautuneen hankintaorganisaation (Haderler and Evans, 1994). Etenkin yrityksissä, joissa ei systemaattisesti arvioida hankinnan kustannusrakennetta, hankintaportfolion käyttöönotto voi nostaa hankinnat pois taktisesta tulipalojen sammuttelusta kohti pidemmälle katsovaa strategista roolia. (Elliott-Shircore & Steele, 1985) Hankintojen johtamisella ja hankinnan portfolioilla pyritään hallitsemaan toimittajamarkkinoita strategisesti. Strategisen hallinnan tavoitteena on vaikuttaa yrityksen ja sen toimittajamarkkinoiden väliseen voimatasapainoon. Van Weele (2010) painottaakin, että tämän voimatasapainon tulisi mieluusti toimia ostavan osapuolen hyväksi. Mikäli voimatasapaino on toisinpäin, ja ostava osapuoli kärsii riippuvuussuhteesta, se voi saada aikaan liiketoiminnan kannalta epäedullisia asetelmia.

Hankinnan portfoliomalleista ensimmäinen ja yhä kaikkein tunnistetuin on Kraljicin (1983) portfoliomalli. Mallin ajatuksena on, että organisaatioiden tulisi parhaansa mukaan ymmärtää kompleksisia markkinoita ja suunnitella sen mukaan tapaansa hallita toimitusriskejä. Malli jakaa tavararyhmät neljään kategoriaan, jotka on määritelty niiden sisältämien tuotteiden tulosvaikutuksen ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudesta aiheutuvan hankinnan vaikeuden perusteella (Luzzini et al., 2012; Kraljic 1983). Myöhemmin useimmat tutkijat ovat tehneet lisäyksiä malliin tai käyttäneet sitä pohjana omalle mallilleen. (Syson 1992; Bensaou 1999; Pagell et al., 2010) Olsen & Ellram (1997) pitivät matriisin muutoin ennallaan, mutta muuttivat toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden määritelmää enemmän ostajakeskeiseksi ja nimesivät sen ostamistilanteen johtamisen haastavuudeksi. Molempien mallit ovat kuvailevia ja perustuvat kolmivaiheiseen prosessiin, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatioita järjestämään hankintojaan (Terpend et al., 2011).

Myös kokonaan uusia hankinnan portfoliomalleja alettiin kehittää 90-luvun loppupuolella. Yksi lähestymistapa perustui toimittajien luokitteluun toimittajasuhteen tärkeyden mukaan. Tämän mallin huomio kiinnittyi ostajan ja toimittajan väliseen valtasuhteeseen (Kumar,

1996). Toinen samaan aikaan kehitetty tapa keskittyi luokittelemaan suhteita niihin käytettyjen investointien mukaan (Bensaou, 1999). Portfolioanalyysillä ja portfolioiden johtamisella pyritään ensisijaisesti identifioimaan ne tekijät, jotka ovat keskiössä kilpailuedun saavuttamiselle. Suuri etu portfolioperspektiivissä verrattuna muihin malleihin on sen keskittyminen riippuvuussuhteisiin, samalla allokoiden resurssipäätöksiä tehokkaasti oikeille portfolionkomponenteille. Tämä riippuvuussuhteiden hallitseminen tekee myös johdon päätöksenteon helpommaksi, koska siinä pystytään ottamaan huomioon kaikki päätöksillä luodut erilaiset vaihtokaupat ja niiden lopputulemat (Zolkiewski & Turnbull, 2002). On tärkeää huomata, että Kraljicin alkuperäinen matriisi on kehitetty tarkastelemaan hankittavia tavara- ja palveluryhmiä, eikä toimittajia (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Alla näkyvässä Taulukossa 3. on käyty kootusti läpi tärkeimpiä hankinnan portfoliomalleja 1983–2010.

Taulukko 3. Day et al., (2010) mukailten, kooste hankinnan kategorisointimalleista.

Kraljic (1983)	Organisaatioiden tulisi ymmärtää globaalien markkinoiden kompleksisuus ja kehittää sitä vastaava tietoinen tapa hallita toimittajamarkkinoittensa toimitusriskiä. Perustuu rajallisesti teollisuusanalyysiin.
Hadeler & Evans (1994)	Eriyypisille toimittajasuhteille on kriittistä laatia oma strategiansa. Tämä toimittajien johtamisen malli perustuu kustannusten kontrollointiin ja toimitusriskien vähentämiseen. Perustuu rajallisesti teollisuusanalyysiin.
Steele & Court (1996)	Aika ja resurssit tulisi ohjata sellaisille tuotteille, jotka ovat yrityksen kannalta joko strategisesti kriittisiä tai strateginen uhka. Tämä on tapa hallita riskiä ja antaa vipuvoimaa näiden korkeapanoksisten tuotteiden toimittajakentän hallintaan. Perustuu rajallisesti teollisuusanalyysiin.
Ollsen & Ellram (1997)	Hankintastrategian muodostaminen on kriittistä koko toimittajaportfolion hallinnan kannalta. Tämän strategian tulisi perustua yrityksen hankintojen ja toimittajasuhteiden analysointiin ja niiden pohjalta rakennettuihin toimintasuunnitelmiin. Perustuu resurssien riippuvuus teoriaan, inter-organisaatio teoriaan ja teollisuusanalyysiin. Perustuu resurssien riippuvuusteoriaan, inter-organisaatio teoriaan ja teollisuusanalyysiin.
Dyer et al. (1998)	Jokaista toimittajaa tulisi analysoida, sillä ajatuksella, että toimittajien tuotteiden asema ja vaikutus yrityksen ydinosaamiselle ja liiketoiminnalle tulee ilmi. Strategisesti tärkeitä toimittajia yhdistää osaamisen erityislaatuisuus ja tuotteiden mahdollistama arvonlisäys. Perustuu transaktio kustannus ekonomiaan.
Bensaou (1999)	Suhdeportfoliot perustuvat aineellisten ja aineettomien investointien tasoon yrityksen ja sen toimittajan välillä. Erilaiset suhteet tulee profiloida, jotta näille investoinneille saadaan parasta tuottoa ja huonoihin toimittajiin ei tuhlata organisaation voimavaroja. Perustuu transaktio kustannus ekonomiaan ja inter-organisaatio teoriaan.

Tang (1999)	Toimittajasuhteet muodostuvat kahden voiman yhteistuloksena. Nämä voimat ovat tuotteen strateginen tärkeys ja ostajan neuvotteluvoima. Nämä asiat kartoitetaan, jotta toimittajia voidaan luokitella ja hallita erilaisilla metodeilla. Suhteet muuttuvat kuitenkin jatkuvasti, joten niiden paikka matriisissa on tilapäinen. Perustuu transaktiokustannusekonomiaan ja teollisuusanalyysiin.
Moeller et Al. (2000)	Toimittajakentän segmentointi perustuu tietoon eikä ainoastaan osaamisen erikoisluonteisuuteen tai kustannusanalyysin osoittamaan tärkeyteen. Toimittajien kompetenssia tulisi arvioida suhteessa yrityksen strategiseen positointiin. Perustuu transaktiokustannusekonomiaan, teollisuuden verkostoihin ja tutkimusperusteiseen näkökulmaan.
Nellore & Soderquist (2000)	Toimittajat tulisi kategorisoida suhteessa kumppanuuden vahvuuteen ja houkuttelevuuteen markkinoilla. Portfoliomallin linkittäminen hankinnan spesifikaatioihin parantaa suhteita ja pienentää riskejä. Perustuu transaktiokustannusekonomiaan.
Kaufman et al. (2000)	Kategorisointi perustuu teknologisen integraation tasoon ja yhteistyön linkkien luonteeseen tuotannossa ja strategiassa. Yhtiö voi hallita toimittajasuhteitaan valitsemalla yhden neljästä eri vaihtoehdosta. Perustuu transaktiokustannusekonomiaan ja innovaatioverkostoihin.
Cox et al. (2002)	Toimittajasuhteita pitäisi hallita eri strategioilla riippuen niiden asemasta verkoston valtaa pitävässä hallintojärjestelmässä. Yritykset jotka eivät tee tätä riskeeraavat sen, että muut omivat parhaat toimittajat. Perustuu resurssiriippuvuusteoriaan, transaktiokustannusekonomiaan, resurssiperusteiseen näkökulmaan ja teollisuusanalyysiin.
Svensson (2004)	Haavoittuvuus toimittajasuhteissa on dynaamista ja muodostuu voimasuhteista, konflikteista, riskeistä, epävarmuudesta, luotettavuudesta, saatavuudesta ja toimituspuutteista. Perustuu teollisuuden verkostoihin. Haavoittuvuutta pitää hallita riskien välttämisen perusteella.
Van Weele (2005)	Hankintapäälliköiden tulisi noudattaa differentioituja strategioita huomioon ottaen toimittajakenttä, toimitusriski ja ostettavan tavaran arvo. Perustuu rajalliseen teollisuusanalyysiin.
Hallikas et al. (2005)	Riskit ja niiden hallintatavat vaihtelevat toimittajasuhteen mukaan. Yhteistyössä tapahtuva oppiminen on avainasemassa, kun keskitytään riskienhallintaan toimittajasuhteessa. Perustuu transaktiokustannusekonomiaan ja riskien hallintaan.
Caniels & Gelderman (2007)	Voimasuhteet ja keskinäiset riippuvuustekijät tulee ottaa huomioon portfoliomatriiseissa. Strateginen segmentti ei välttämättä ole neuvotteluvoimaltaan toimittajien dominoiva, mikä saattaa vaikuttaa kykyyn hallita toimittajien opportunistia. Perustuu resurssien riippuvuusteoriaan, transaktiokustannusekonomiaan ja teollisuusanalyysiin.

Day et al. (2010) luonnollisesti mainitsee ainoastaan tutkimustaan edeltäneitä merkittäviä töitä. 2010-luvullakin on ilmestynyt muutamia varteenotettavia tutkimuksia. Siinä missä Day et al., (2010) työ on merkittävä viimeaikainen portfoliolähestymistapoja ja toimittajien luokittelua käsittelevä tutkimus, on uusien mallien haasteena puolestaan toimittajien ja tuoteryhmien luokittelun kriteerit, niiden suhteelliset arvotukset, sekä strategioiden



käytäntöön pano. (Hesping & Schiele, 2016). Knight et al. (2014) pyrkivät tarjoamaan uutta kuvakulmaa ja argumentoivat, että hankinnoista ja hankintastrategioista vastuussa olevien tahojen tulisi tiedostaa kunkin portfolion segmentin vaativa tiedon ja taidon taso. Kullekin segmentille ja hankintatilanteelle on mietittävä tarvittava osaamistaso ja sitä, mitä tuloksia tuottava hankintasuoritus kategoriassa vaatii. Pääteemana tutkimuksessa on myös strategian vieminen käytännön taktisiin toimenpiteisiin ja lopulta kaikille tekemisen tasoille. Liian useat aikaisemmat tutkimuksen ovat epäonnistuneet strategisen hankinnan ja taktisen hankintatoimen erottelussa (Hesping & Schiele, 2015). Hankintaportfoliot ovat haasteista huolimatta yhä eniten käytetty tuotteiden ja toimittajien kategorisoinnin strateginen työkalu (Park et al., 2010). Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) toteavatkin, että erilaisten hankintojen strateginen segmentointi yksinkertaisessa portfoliomallissa muodostaa selkeän kuvan yksittäisille kategoriastrategioille ja pohjan myös koko organisaation hankintastrategian kehittämistyölle. Portfoliot pakottavat organisaatiot näkemään yli perinteisen ostoraportoinnin ja havaitsemaan uusia strategiasia mahdollisuuksia ja parempia toimintatapoja.

#### **4.2 Hankintaportfolioanalyysi/ Kraljicin portfolioanalyysi**

Kraljic (1983) esitteli ensimmäisenä johdonmukaisen portfoliolähestymistavan hankintojen strategiseen johtamiseen. Kraljicin portfoliomalliksi kutsutun matriisin ideana oli minimoida toimitusriski ja maksimoida ostovoiman hyödyt. Matriisi jakautui kahden muuttujan varaan, joilla ostettavia tuotteita luokiteltiin, vaaka-akselilla liikkuvan toimitusriskin (*Supply Risk*) ja pystyakselilla kasvavan tulosvaikutuksen (*Profit Impact*) mukaan. Nykyään tällaista kahden ominaisuuden perusteella tehtyä luokittelua pidetään jokaisen konsultin perustyökaluna (Sakki, 2009). Kraljicin (1983) analyysi olikin alun perin suunniteltu käytännönläheiseksi hankintastrategian implementointityökaluksi liikkeenjohdolle. Artikkelissaan Kraljic pohjusti ajatusmalliaan todeten, että hankintaympäristö tulee edelleen jatkamaan monipuolistumistaan tulevaisuudessa, ja että yritysten on pyrittävä hyötymään muutoksista, samalla kuitenkin suojaan omaa toimitusketjuansa haitallisilta toimituskatkoksilta. Kaikki tulisi luonnollisesti saavuttaa kilpailukykyisesti ja kustannukset minimoiden. Tämä vaatii sen, että operatiivisesta ostamisesta (*Purchasing*) siirrytään strategiseen toimittajamarkkinoiden hallintaan (Supply Management). Kraljicin matriisin luomisesta on kulunut jo aikaa, ja vaikka se onkin vuosien saatossa osoittanut arvonsa ostajien keskuudessa, mallista puuttuu aktiivista ja dynaamista muotoa. Siksi sen sisältöä tulee päivittää aika-ajoin, jotta se pysyy jatkossakin relevanttina (Glöckner et al. 2005). Seuraavaksi käymme läpi Kraljicin

portfolioanalyysin lyhyesti vaihe vaiheelta lisäten siihen sitä jatkokehittäneiden tukijoiden huomioita. Kraljicin analyysiä käydään läpi tietoisesti tämän työn kontekstissa ja osia alkuperäisestä analyysistä jää pienemmälle huomiolle.

Kuten aikaisemmin todettu, Kraljicin (1983) analyysi perustuu kahteen muuttujaan:

1) Tavararyhmien strategiseen tärkeyteen ja kategorian tuottavuuteen, niin tuloksellisesti kuin arvonlisäysmielessäkin, sekä 2) toimittajamarkkinoiden kompleksisuuteen, joka koostuu toimittajamarkkinoiden rakenteesta (esim. monopoli, oligopoli) ja kustannusten muodostumisesta markkinoilla (logistiikka, korvattavuus, tullit jne.). Näitä kahta muuttujaa käyttäen hankinnan johto pystyy hahmottamaan eri tyyppisiä toimittajamarkkinastrategioita tavararyhmille. Analyysi ei kuitenkaan ole aivan näin yksinkertainen vaan sisältää muitakin vaiheita lopputuloksen aikaansaamiseksi. Kraljicin portfolioanalyysi oli nelivaiheinen ja vaati ennen ensimmäisen analyysin tekemistä myös johdolta retorista pohdiskelua. (Kraljic, 1983)

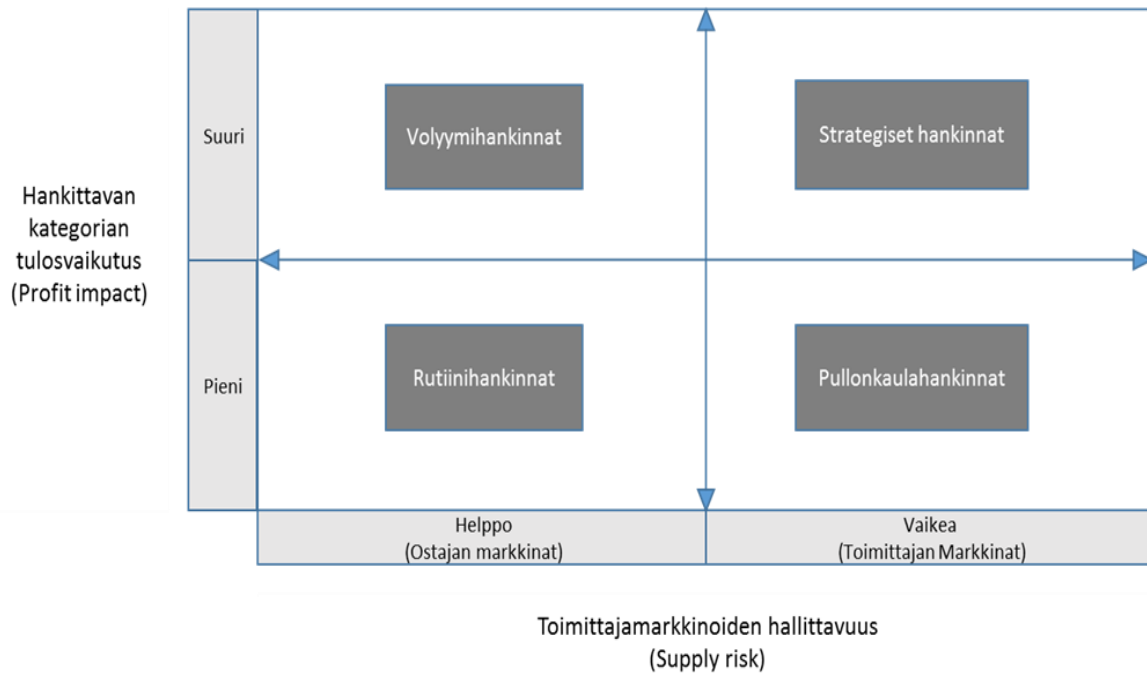


Kuva 3. Kraljic (1983) mukailten, Toimittajamarkkinastrategian muodostuksen vaiheet.

Ennen analyysin työvaiheisiin siirtymistä hankinnan johdon tulee Kraljicin (1983) mukaan retorisesti miettiä seuraavia kysymyksiä: yhdisteleekö organisaatio tehokkaasti eri osastojen tekemiä ostopäätöksiä neuvotteluvoimaa luodakseen? Pystyykö organisaatio välttämään hankinnan pullonkaulat, mikäli niitä on tulossa ja ne huomataan? Kuinka paljon toimitusriskiä ja epävarmuutta organisaatio hyväksyy toimittajiltaan? Ostaa vai tehdä (*make-or-buy*)? Missä määrin yhteistyö toimittajien tai jopa kilpailijoiden kanssa on kannattavaa? Näihin kysymyksiin vastaamalla saattaa päästä jo pitkälle uusia strategioita mietittäessä (Glöckner et al. 2005).

Ensimmäinen vaihe Kraljicin (1983) mallissa on kategorian tai tavararyhmän luokittelu johonkin matriisin kvadranteista (*Classification*). Kuvaajaksi piirrettäessä on portfolioista

tärkeää havaita, että annetut muuttujat kasvavat kuljettaessa pois päin origosta ja pienenevät kuljettaessa sitä kohti. Näillä ehdoilla tuloksena syntyy 2x2 matriisi, jossa on neljä luokiteltua kvadranttia: rutiinihankinnat (*Non-Critical*), volyymihankinnat (*Leverage*), pullonkaulahankinnat (*Bottleneck*) ja strategiset hankinnat (*Strategic*). Jokainen nelikentän kvadrantti tarvitsee oman strategisen lähestymistapansa siihen liitetyn tavararyhmän johtamiseen.



Kuva 4. Kraljic (1983) mukailen, matriisi tavararyhmien strategisesta luokittelusta.

Paikka pystysuunnassa matriisia määräytyi tulosvaikutusta mittaavien kriteerien perustella. Näitä kriteerejä ovat kategorian tuotteiden suhteelliset kustannukset, arvon luonti ja kate, mikäli kyseessä olevat tuotteet menevät myytäväksi. Toimittajariskiä puolestaan mitattiin potentiaalisten toimittajien määrällä, logistiikan kustannuksilla ja toimittajamarkkinoiden muutostahdilla (Glöckner et al. 2005; Kraljic, 1983). Van Weele (2010) tarkensi alkuperäisiä määritelmiä ja täsmensi tulosvaikutusta seuraavasti: sitä tulee mitata suhteessa määriteltyihin kriteereihin, kuten kokonaiskustannuksiin, volyymiin tai prosentuaalisiin kokonaiskustannuksiin. Mitä suurempi volyymi tai rahallinen määrä kategoriaan liittyy, sitä suurempi sen tulosvaikutuksellinen merkitys on. Toimitusriskin määritelmään lisättiin myös kriteereitä, joihin sitä tulisi peilata. Tärkeimmiksi nousivat lyhyen ja pitkän aikavälin saatavuus, potentiaalisten toimittajien määrä, toimittajamarkkinoiden rakenne ja toimittajan vaihtamisen kustannukset. Vaihtoehtoisten toimittajien puute johti yleisesti suureen

toimitusriskiin. Toimitusriskin voitiin katsoa olevan matala silloin kun tuotteita pystyttiin ostamaan usealta toimialalta, ja toimittajan vaihtamisen kustannus oli matala.

Alla näkyvässä taulukossa 4. on kuvattu jokainen neljästä matriisin segmentistä ja ehdotettu periaatteita segmenttiin lukeutuvien kategorioiden johtamiselle.

Taulukko 4. Hankintastrategiat Glöckner et al., (2005) ja Kraljic, (1983) mukailleen.

	Rutiinihankinnat	Volyyimihankinnat	Pullonkaulahankinnat	Strategiset hankinnat
<b>Hankinnan fokus (Procurement focus)</b>	Hankintojen johtaminen	Materiaalien hallinta	Toimittajien etsiminen	Toimittajamarkkinoiden hallinta
<b>Kesto/aikaikkuna (Time horizon)</b>	Rajoitettu yleensä alle 12 kk	Vaihtelee tyypillisesti 1-2 vuotta	Vaihtelee joustavan lyhyen ja saatavuuteen perustuvan pitkäaikaisen välillä	Jopa 10 vuotta Määrittyy pitkäkestoisen strategisen vaikutuksen perusteella
<b>Suorituskyvyn mittarit (KPI)</b>	Funktionaalinen tehokkuus	Kustannukset/hinta ja tavaravirran hallinta	Kustannuksien hallinta ja toimitusvarmuus lyhyellä aikavälillä	Pitkän aikavälin toimitusvarmuus
<b>Hankittavat tavararyhmät (Categories purchased)</b>	Tavalliset hyödykkeet	Sekoitus tavallisia hyödykkeitä ja erikoishankintoja	Erikoishankintoja	Arvokkaita ja harvinaisia hyödykkeitä
<b>Tyypilliset hankintakanavat (Typical sources)</b>	Johtavat kotimaiset toimijat	Paljon toimittajia, pääosa paikallisia toimijoita	Globaaleja toimittajia, yleensä uusia toimijoita	Johtavia globaaleja toimijoita
<b>Toimittajamarkkinat (Supply)</b>	Yltäkylläinen	Yltäkylläinen	Tuotantoon liittyviä saatavuusongelmia	Luonnollisia saatavuusongelmia
<b>Päätösvalta (Decision authority)</b>	Hajautettu päätöksenteko	Yleensä hajautettu päätöksenteko	Hajautettu, mutta keskuslähtöisesti koordinoitu päätöksenteko	Keskitetty päätöksenteko

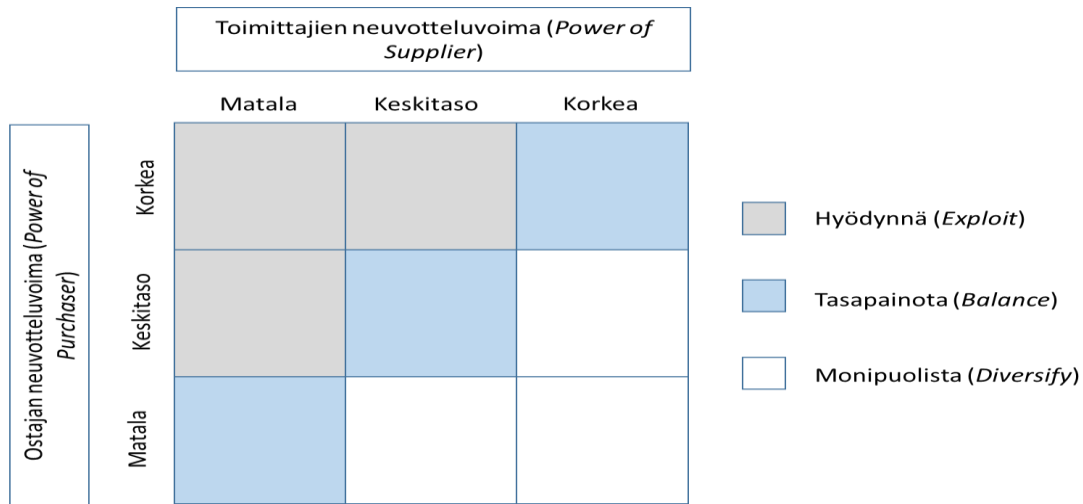
Toinen vaihe Kraljicin (1983) portfolioanalyysissä on markkina-analyysi (Market Analysis). Kun kategorioiden strategiset paikat on saatu määritettyä, on selvítettävä niiden vallitsema asema markkinoilla ja mahdollisuudet joita tilanne tarjoaa. Kaikille yrityksen kategorioille tilanne on erilainen ja muuttuu ajan kuluessa. Asema markkinoilla on aina tilapäinen ja voi helposti muuttua suotuisasta epäsuotuisaksi, ellei siitä pidetä huolta (Glöckner et al. 2005). Kraljic (1983) painottaa kuutta asiaa, joihin toimittajamarkkinoiden valtasuhteissa kannattaa kiinnittää huomiotta. Kaikki esimerkit ovat valideja lähes kaikkialla teollisuudessa, mutta

tämän työn kannalta esiin nousivat seuraavat neljä tekijää. 1) Ensimmäinen on toimittajan tai toimittajien kapasiteetin käyttöaste. Tämä kriteeri on merkinä mahdollisesta toimitusriskistä. Jos strategisen tavararyhmän käyttöaste on korkea voi yllättävä suhdanteiden nousu aiheuttaa pullonkaulan ja toimitusvarmuusongelmia. 2) Toinen pullonkaulan aiheuttaja on usein tavararyhmän tuotteiden ainutkertaisuus, joka saattaa myös aiheuttaa kustannusten nousua todellisen kilpailun puuttuessa. 3) Kolmas tekijä on volyyymi. Volyyymia pidetään usein ostajan suurimpana neuvotteluvalltina ja skaalautuvuuden kannalta se on myös kriittinen kustannusten alentaja. Volyymien yhdistämisellä voi parhaimmillaan olla kustannussäästöt tuplaava vaikutus. 4) Neljäntenä asiana tulee ottaa huomioon toteutuneen toimitusriskin aiheuttamat kustannukset. Mitä suuremmat aiheutuneet kustannukset, sitä vähemmän organisaatiolla on varaa riskin toteutumiselle. Toimitusriskiin on varauduttava varmuusvarastoja nostamalla tai pyrittävä vaihtamaan toimittajaa, mutta aina sekään ei ole mahdollista.

Kolmas vaihe on strateginen positiointi (*Strategic Positioning*), jonka tarkasteluun Kraljic (1983) otti vain strategisiksi identifioidut segmentit. Tässä vaiheessa strategisesti tärkeät kategoriat luokiteltiin niiden työntövoiman perusteella joko nimikkeiden hyödynnä (*exploit*), tasapainota (*balance*) tai monipuolista (*diversify*) alle. Neuvotteluvoimalta ja voimasuhteilta heikot kategoriat putosivat hyödyntämisen osioon ja samalla aggressiivisimman hankintastrategian piiriin. Siellä toimittajien heikkoutta pyrittiin hyödyntämään, jotta sopimusneuvotteluissa voitiin laskea hintaa mahdollisimman alas. Neuvotteluvoiman hyödyntämisessä ei kuitenkaan voi olla liian aggressiivinen, sillä se saattaa vaikuttaa negatiivisesti toimittajasuhteisiin ja aiheuttaa vastatoimenpiteitä valtasuhteen muuttuessa.

Coxin (2015) mielestä ensimmäisenä ostajan tehtävänä toimittajamarkkinoiden voimatasapainon tutkimisen jälkeen on miettiä, missä määrin kategorioita on mahdollista siirtää vaikeasta voimatasapainon tilanteesta suotuisaan ja vähemmän kompleksiseen tilanteeseen. Vaikka kategorian suhteellista merkitystä liiketoiminnalle ei juurikaan voi muuttaa on ostaja tehtävänä selvittää, miten tulevaisuudessa olisi mahdollista päästä vaikeista toimittajamarkkinatilanteesta kohti parempaa neuvotteluvoimaa. Tätä Kraljic (1983) tarkoittaa mallinsa määritelmällä monipuolista. Monipuolistamisen nimikkeen alle osuvissa kategorioissa toimittajilla on ostajaa suurempi suhteellinen valta-asema. Tällöin on etsittävä defensiivistä asemaa markkinoilla ja pyrittävä löytämään vaihtoehtoisia toimittajia. Tasapainoon pyrittiin silloin, kun havaittavissa ei ollut suuria riskejä, muttei suuria

hyötymismahdollisuuksiin. Tällöin liian defensiivinen taktiikka tulisi kustannuksiltaan kalliiksi, kun hinnat nousisivat, mutta liian aggressiivinen hyödyntäminen saataisi johtaa kustotoimenpiteisiin toimittajien osalta.



Kuva 5. Strategien positiointi Kraljic (1983) mukailleen.

Viimeinen ja neljäs Kraljicin portfolioanalyysin vaiheista on toimintasuunnitelmien luominen (*Action Plans*). Jokaisessa vaiheessa mainitulla työntövoimalla on oma vaikutuksensa muodostuneen strategian menettelytapaelementeille, jotka määrittävät miten volyymeja, hintaa, toimittajien valintaa jne. lähestytään. (Kraljic, 1983) Menettelytavat on laadittu suhteellisen geneerisiksi, jotta niitä voitaisiin soveltaa laaja-alaisesti eri toimintaympäristöissä. Alla taulukossa 5. on tarkempi kuvaus menettelytavoista.

Taulukko 5. Toimintasuunnitelmat Kraljic (1983) ja Glöckner et., al. (2005) mukailleen.

	Menettelytavat (Policy Issues)		
	Hyödynnä (Exploit)	Tasapainota (Seek Equilibrium)	Monipuolista (Diversify)
Volyyymi	Levitä	Pidä tai tee pieniä muutoksia	Keskitä
Hinta	Painosta hinnan alennukseen	Neuvottele opportunistisesti	Pidä matalaa profiilia
Sopimuksen laajuus	Osta halvimmalta ehtojen täyttäjältä	Tasapainota sopimuksilla ja kilpailutuksella	Varmista saatavuus sopimusteitse
Uudet toimittajat	Pidä yllä kontaktia	Valikoi toimittajat	Etsi voimakkaasti uusia toimittajia
Varastotasot	Pidä matalana (ei varastoa)	Varmuusvarastot (normaali)	Korkeampi varmuusvarasto
Oma tuotanto	Ei omia merkkejä	Valikoituja tuotteita	Luo uusia ja kehittele
Substituutit	Pidä yllä kontaktia	Tavoittele hyviä mahdollisuuksia	Etsi aktiivisesti
Arvon luonti	Neuvotteluvoiman hyväksikäyttö	Toteuta valikoivasti	Aloita seuranta ohjelma
Logistiikka	Minimoi kustannukset	Optimoi valikoivasti	Varmista riittävät varastot

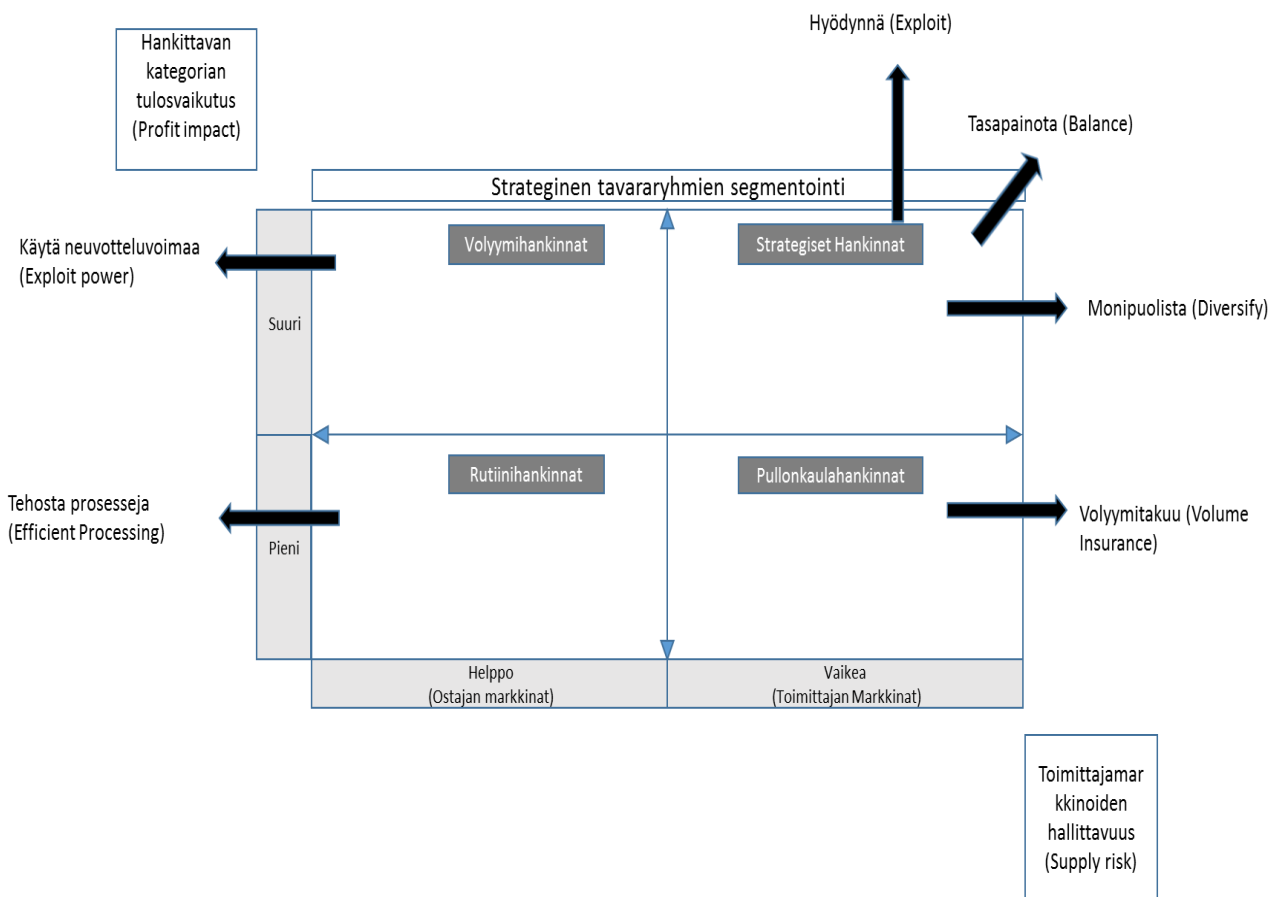
### 4.3 Hankintaportfolion strategiset toimenpiteet

Kun hankintaportfoliota lähdetään hyödyntämään strategisessa toimittajien tai tavararyhmien hallinnassa on muutamaa kysymystä hyvä mieltä, jotta strategioista muodostuisi mahdollisimman tehokkaita ja toimivia omaan liiketoimintaympäristöön. Van Weele (2010) listasi monta asiaa, mutta tärkeimmät voidaan kiteyttää muutamaan aihealueeseen.

Ensinnäkin on hyvä mieltä tukeeko nykyinen hankintastrategia koko organisaation strategiaa ja täyttääkö se pitkän aikavälin vaatimukset, sekä käytetäänkö mahdollisuudet eri osastojen väliselle synergioiden muodostumiselle riittävän hyvin? Toiseksi on hyvä pohtia voimatasapainoa. Minkälainen voimatasapaino yrityksen ja sen tärkeimpien toimittajien välillä vallitsee? Missä tavararyhmissä yrityksellä on vahva asema ja neuvotteluvoima ja missä ollaan riippuvaisia vain yhdestä tai kahdesta toimittajasta?

Kolmannen pohdinnan teemana on tärkeimpien kategorioiden hankinta. Hankitaanko tärkeimmät tuotteet alansa parhailta toimittajilta ja miten tasaisesti tärkeimpien tavararyhmien volyymit ovat jakautuneet useamman toimittajan kesken? Neljäs pohdinta liittyy sopimukseen ja yhteistyöhön toimittajien kanssa. Kuinka suuri osuus hankinnoista tapahtuu pitkäkestoisten sopimusten kautta ja kuinka suurta määrää kilpailutetaan jatkuvasti? Kuinka suurta hyötyä on mahdollista saavuttaa yhteistyön syventämisellä toimittajiin ja käytetäänkö mahdollisuutta riittävästi?

Usein, kun yrityksen hankinnassa muodostuvia kustannuksia lähdetään tarkastelemaan kategorioittain, huomataan että 20 % yrityksen hankkimista tuotteista vastaa noin 80 % koko hankintojen liikevaihdosta. Sama suhdeluku voidaan liittää toimittajiin. 20 % toimittajista toimittaa noin 80 % tuotteista. Tähän lopputulokseen tuleminen on yleensä ensimmäinen vaihe strategisten tavararyhmien ja strategisten toimittajien identifioinnissa. Samaan hengenvetoon voidaan myös silloin todeta, että valtava määrä pieniä toimittajia ja heidän tuotteitaan aiheuttaa 80 % yrityksen käsittelykustannuksista. Tämän jälkeen on yleensä alettu hyödyntämään segmentointiin tarkoitettuja portfoliomalleja kuten Kraljicin portfolioanalyysiä (van Weele, 2010). Analyysillä päästää usein konkreettisesti käsiksi enemmän ja vähemmän tärkeiden tavararyhmien strategiseen johtamiseen.



Kuva 6. Kraljic (1983) mukailten, tavararyhmien hankintojen kategoriastrategiat.

Strategisen (*Strategic*) tavararyhmän tuotteet ovat yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä. Kategorian tuotteet ovat arvoltaan suuria tai niillä on markkinoilla vähän vaihtoehtoisia tuotteita. Toimittajat ovat usein myös onnistuneet tuotteidensa merkkiarvon ja differentioinnin luomisessa siten, että niiden korvaaminen on vaikeaa. Tällaisten, yrityksen kannalta kriittisten toimittajien, johtaminen vaatii Kraljicin (1983) mukaan kolmea erilaista toimittajastrategiaa riippuen tilanteesta. Nämä strategiat hän tiivistä lyhyesti: tasapainota (*Balance*), hyödynnä (*Exploit*) tai monipuolista (*Diversify*). Yrityksen tulisi pyrkiä luomaan suhteesta tiivis ja kehittää yhteistyötä entistä laajamittaisemmaksi luoden täten molemminpuolista riippuvuutta. Kuitenkin samalla tulisi etsiä vaihtoehtoisia toimittajia, koska liian suuri riippuvaisuus yhdestä toimittajasta kasvattaa toimitusriskiä. (Kraljic, 1983; Gelderman ja van Weele, 2002; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008).

Van Weele (2010) nimesi strategisen lähestymistapansa strategisten tuotteiden kategorialle suoritusperusteiseksi kumppanuudeksi (*Performance-based Partnership*). Strategisten



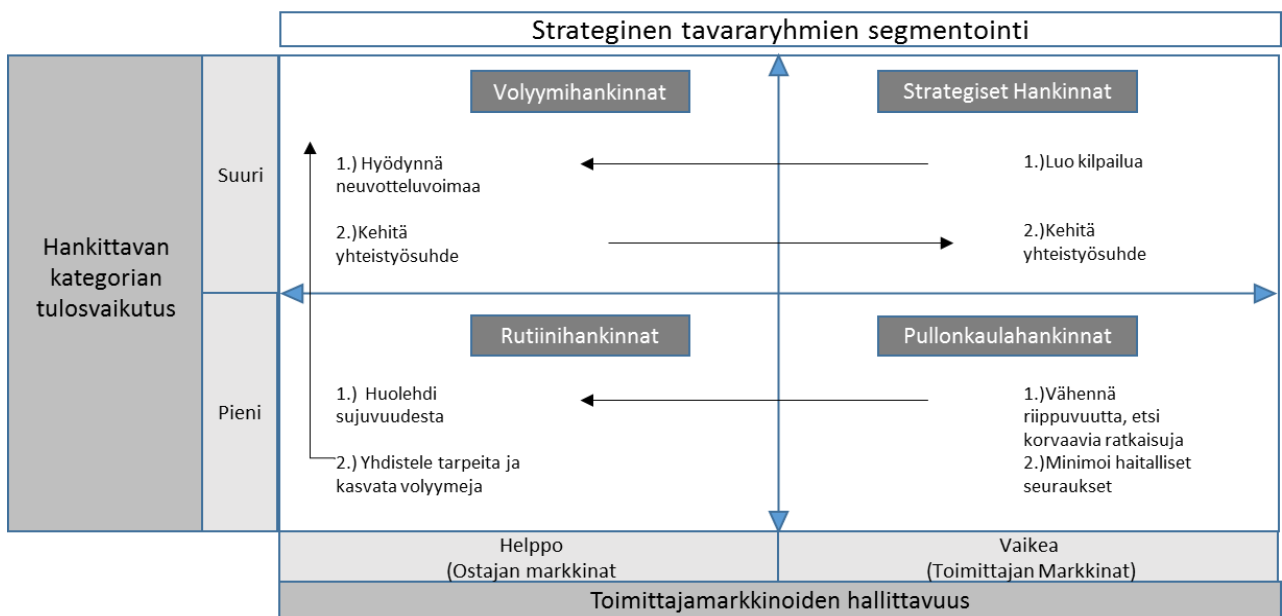
tuotteiden kuuluessa aikaisemmin mainittuun 20/80 jaotteluun on jokaisella tavararyhmässä tapahtuvalla muutoksella suora ja nopea vaikutus koko yrityksen kannattavuuteen. Tästä syystä kaikkia muutoksia toimittajamarkkinoilla on pidettävä silmällä. Samalla strategisten tuotteiden toimitusriski on korkea, koska potentiaalisia toimittajia on vähän tai pahimmillaan vain yksi. Van Weele (2010) katsoo näiden argumenttien olevan riittävät perustelevaan keskitetyn ja koordinoitun lähestymistavan. Vallitsevista voimasuhteista riippuen yrityksen ja tavararyhmän toimittajien kesken on yrityksen pyrittävä, mikäli mahdollista, tiivistämään yhteistyötään ja solmittava kumppanuussuhteita.

Kumppanuuden päämääränä tulee olla yhteinen etu. Yhteinen etu saavutetaan, kun osapuolet sitoutuvat toteuttamaan ennalta suunniteltuja ja yhteisesti sovittuja tavoitteita hinnan ja tehokkuuden parantamiselle. Parhaassa tapauksessa toimittajien tehokkuuden, toimitusvarmuuden ja yhteensopivuuden kautta saavutettu etu näkyy lopulta kustannusten madaltumisena ja toimintaa vaikeuttavien muurien madaltumisena. Kaiken ytimessä tämän strategian toimivuuden kannalta on oikean toimittajan valitseminen ja tätä strategiaa tulisi harjoittaa ainoastaan toimittajakentän parhaiden toimittajien kanssa. Parhaiden toimittajien valintaan on luotava tarkat kriteerit, joiden avulla toimittajia tulee arvioida. Oikeiden toimittajien löytäminen on oma laaja aihealueensa, johon tässä työssä ei syvennytä tarkemmin.

Volyymitavararyhmien (*Leverage*) hankinta mahdollistaa yrityksen koko ostovoiman hyödyntämisen suhteessa toimittajiin (*Exploit Power*). Ostettavien tuotteiden ollessa niin rahallisesti kuin lukumäärällisestikin suuria, niihin panostaminen on yritykselle tärkeää. Vaihtoehtoisia toimittajia on tässä kategoriassa monia, siksi yrityksellä on käytössään useampi työkalu parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Käytetyimpiä keinoja ostovoiman hyödyntämiseksi ovat kilpailuttaminen, toimittajien karsiminen ja kustannuskeskeisyys. Volyymituotteet ovat usein kategoriana suurin ja vaativat siksi segmenttinä täyden panostuksen hankkivalta yritykseltä. (Kraljic 1983; Gelderman & van Weele, 2002; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008)

Van Weele (2010) painotti, että volyymituoteryhmien hallinnassa oli tärkeintä luoda asetelma, jossa toimittajat joutuvat kilpailemaan keskenään tarjouskilpailumuotoisessa mallissa (*Competitive Bidding*). Koska volyymikategorioissa tuotteet ovat käytännössä vaihdettavissa keskenään, on sääntönä, ettei tässä kategoriassa solmita ollenkaan pitkän

aikavälin sopimuksia. Tässä kategoriassa hyvänä taktiikkana pidetään mahdollisimman alhaisella hinnalla ostamista, kunhan toimitusvarmuus ja laatu kuitenkin ovat turvattuina. Pienetkin säästöt muodostavat tässä kategoriassa lopulta prosentuaalisesti ison summan. Markkinoiden jatkuva tarkkailu ja säännöllinen uusien toimittajien mukaan ottaminen estävät toimittajia sopimasta hintoja keskenään. Kysynnän tai raaka-aineiden saatavuuden aiheuttamat hinnanmuutokset aiheuttavat tarpeen jatkuvalla tarkastellulle, jotta aikaansaadaan hinnaltaan paras mahdollinen sopimus.



Kuva 7. Gelderman & van Weele (2003) mukaillen, segmenttien perusstrategiat ja toimenpiteet.

Pullonkaulatavararyhmät (*Bottleneck*) koostuvat matalavolyymisista ja arvoltaan pienistä tuotteista, joilla on rajattu määrä toimittajia. Tavararyhmää voidaan kuitenkin pitää toiminnan kannalta välttämättömänä, siksi toimittajien vähäisyydestä saattaa aiheutua ongelmia liiketoiminnalle. Saannin varmistamiseksi (Volume Insurance) tulisi yrityksen tehdä tarkat suunnitelmat ja laatia kontrollit toimittajien valvomiseen. Pitkäaikaisen yhteistyön voidaan katsoa vähentävän toimitusriskiä, mutta uusien toimittajien etsimisellä voidaan myös vähentää riippuvuutta. Painopistettä tulisi siis pyrkiä siirtämään kohti rutiinitavararyhmää ja mikäli mahdollista hankkiutua eroon tämän kategorian tuotteista (Kraljic, 1983; Gelderman ja van Weele, 2002; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008).

Van Weele (2010) määritteli pullonkaulakategorian strategiaksi toimitusten turvaamisen ja jatkuvuuden varmistamiseen (*Securing Continuity of Supply*). Tämä toimitusten

turvaaminen on niin tärkeä prioriteetti, että se tehdään tarvittaessa jopa hieman epäedullisemmin kustannuksin. Samalla kuitenkin tehdään jatkuvaa kehitystä ja ajatustyötä riippuvuuden vähentämiseksi näihin toimittajiin. Johdon ja päätöstentekijöiden pitää kuitenkin olla varovaisia, ettei tähän sitoudu enempää kustannuksia kuin mitä pääsemällä tavoitteisiin voitaisiin säästää. Tärkeää on miettiä mitkä tavararyhmät muodostavat pullonkauloja eri aikaväleillä, lyhyestä pitkään. Tehdyn analyysin perusteella tulee tehdä varasuunnitelmat, joihin kuuluu tarkemmat toimenpidesuunnitelmat, mikäli riskit käyvät toteen.

Rutiinitavararyhmät (*Non-Critical*) ovat nimensäkin mukaan yritykselle helppoja ostaa, eikä niiden hankitaan yleensä tarvitse panostaa suuresti. Markkinoilla on tarjolla suuri määrä keskenään kilpailevia toimittajia. Kategoria myös muodostuu useimmiten hyvin suuresta määrästä erilaisia hankintoja. Arvon ja kriittisyyden ollessa yrityksen kannalta vähäisiä tulisi hankintaprosessia minimoida, sillä sen voidaan katsoa aiheuttavan usein liikaa kustannuksia (*Efficient Processing*). Oleellista rutiinikategorian hankintastrategialle on toimittajien määrän karsiminen, jotta volyymeja voidaan keskittää ja samalla tuotteita voidaan standardisoida. Hankintaprosessia tulisi kehittää siten, että kustannuksia saataisiin minimoitua. Automatisoinnilla, loppukäyttäjille delegoinnilla ja sähköisellä hankinnalla saadaan karsittua sisäisiä kuluja. Lisäksi ostajien voimavaroja saadaan siirrettyä muiden kategorioiden hoitamiseen. (Kraljic, 1983; Gelderman & van Weele, 2002; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008).

Van Weele (2010) ehdotti rutiinisegmenttien hallintaan lähestymistavaksi erilaisia elektronisen hankinnan muotoja (*e-procurement*). Koska hankinnat ovat äärimmäisen rutiininomaisia, tarkoituksenmukaista on pyrkiä vähentämään sisäisiä hallinnan- ja logistiikan kustannuksia. Tärkeintä tämän segmentin hallinnassa on valikoiman standardointi ja toimittajakannan supistaminen sitten, kun parhaat toimijat on valittu. Kokonaisen kategorian hankkiminen yhdeltä toimijalta saattaa olla suositeltavaa.

#### **4.4 Asema yrity maailmassa ja kritiikki**

Hankinnan portfoliomallit ovat aikaansaaneet paljon keskustelua tutkijoiden keskuudessa. Malleista ja niiden todellisista hyödyistä on saatu eroavia tuloksia ja monet ovat kyseenalaistaneet niiden toimivuuden (Gelderman & van Weele, 2005; Luzzini et al., 2012). Terpend et al., (2011) toteavatkin tutkimuksessaan Kraljicin (1983) portfoliomallin olevan

enemmän hahmotelmallinen luonteeltaan, koska se rakentuu olettamukselle siitä, että luokitellun kategorian kaikkia ostoja voitaisiin lähestyä samalla strategialla, ja että tämä strategia parantaisi huomattavasti toiminnan tulosta. Cox et al, (2004) kritisoi hankinnan portfoliomalleja yksidimensionaalisiksi, koska ne keskittyvät pääsääntöisesti vain ostajan kaupalliseen hyötyyn sen sijaan, että fokus olisi ollut yhtä lailla toimittajan etuja arvioivaa. Cox (2015) tarkensi myöhemmin kritiikkiään kutsumalla hankintaportfolioanalyysiä staattiseksi ja epädynaamiseksi.

Vaikka Kraljic (1983) mainitsee analyysissään lyhyesti hankintatilanteita, joissa voimasuhteita tulee pyrkiä muuttamaan edullisemmaksi, määritelmät jäävät ostajalle kuitenkin niin yleiselle tasolle, että ostajat ja hankintapäälliköt luulevat usein olevansa valmiita, kun kategorialle on löydetty paikka portfolioanalyysin nelikentässä. Toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden muuttaminen omaksi eduksi tulevaisuudessa jää usein tekemättä, vaikka juuri tämä on paras tapa saavuttaa hankinnan tavoitteet. Cox (2014) toteaa tämän dynaamisen toimittajamarkkinoilla liikkumisen olevan kaiken hankinnassa tapahtuvan toiminnan perimmäinen tavoite.

Cox (2015) luokitteli muutaman yleisimmän käytännössä tapahtuvan sudenkuopan, joihin ostajat lankeavat. Ensimmäinen on se, että ostaja identifioi vain hyvin rajallisen määrän strategisia vaihtoehtoja, jolloin todellinen ero eri kategorioiden strategioissa jää toteutumatta. Toisena sudenkuoppana voidaan pitää strategisten taktiikoiden valitsemista kaikista nelikentän segmenteistä eli ostaja valitsee strategioista mieleisensä ja pahimmassa tapauksessa kehittää ja soveltaa hyvin käytäntöön sopimattomia strategisia ja taktisia toimenpiteitä.

Erityisen paljon kriittistä keskustelua on herättänyt portfoliomallien hankaluus mitattavuudessa ja oikeiden muuttujien valitsemisessa. Nellore & Söderquist (2000) kysyivät aiheellisesti: ”Kuinka voidaan olla varmoja, että kaikkein sopivimpia muuttujia osataan käyttää?” Ramsay (1996) puolestaan oli huolissaan aiheen portfoliomallien käytäntöön panosta. Hän vaati tarkempaa määritelmää tulosvaikutukselle (*Profit Impact*) ja toimitusriskille (*Supply Risk*). Tätä ennen Homburg (1995) oli pohtinut matriisin rajausta ja siihen tulevan rajanvedon (*Demarcation Line*) paikkaa (Gelderman & van Weele, 2005). Olsen & Ellram (1997) olivat tämän lisäksi huolissaan muuttujien painotuksesta, sillä niitä muuttamalla saatiin isojakin eroavaisuuksia aikaan. Myös portfoliomallin suosituksia

pidettiin liian yksinkertaisina. Kyseenalaistettiin myös se, kuinka strategioita voitiin päätellä analyysistä, joka perustui ainoastaan kahteen dimensioon? (Dubois & Pedersen, 2002)

Hankinnan portfoliomalleja on toistaiseksi tutkittu empiirisesti suhteelliseen vähän. Siksi laajamittaisten johtopäätösten tekeminen niiden tuloksellisuudesta on vaikeaa (Terpend et al., 2011). Monet tutkijat ovatkin pitäneet portfoliota merkittävänä lisänä hankintojen tutkimukselle. Syson (1992) kuvaili portfoliolähestymistapaa hankintojen ammattimaisuuden läpimurroksi. Muut tutkijat ovat töissään myös todenneet hankintaportfolioiden olevan hyödyllisiä ainakin neljällä eri tavalla. Carter (1997) totesi portfolioiden olevan toimiva työkalu muutoin irrallaan olevien strategisten liiketoimintayksiköiden koordinoinnissa. Niiden avulla organisaatio saattoi kasvattaa neuvotteluvoimaansa ja lisätä sisäistä synergiaa. Lilliecreutz & Ydreskog (1999) päättelivät portfoliomallin olevan hyödyllinen työkalu differentioimaan hankintastrategiaa organisaation alemmille tasoille. Tällöin esimerkiksi eri tavararyhmille tai toimittajajoukoille oli helpompi määritellä eri strategiat. Gelderman & Van Weele (2002) totesivat puolestaan hyötyjen olevan enemmän ajatuksia ja mahdollisuuksia herättävällä tasolla tilanteessa, jossa hankintastrategioita mietittiin uudelleen. Wagner & Johnson (2004) toivat esiin hyödyt toimittajasuhteissa, koska portfoliolla voitiin ottaa hyvin huomioon erilaiset riippuvuussuhteet ja toteutuvat vaihtokauppaskenaariot suhteita mietittäessä. Gelderman & van Weele (2005) totesivat, että portfoliot hyväksi työkaluiksi havainneet tutkimukset olivat enemmän kvalitatiiviseen ja laadulliseen painottuvia, kun taas enemmän kriittisesti portfolioihin oli suhtauduttu teoreettisia ja konseptuaalisia painoja arvottavat tutkimukset.

Liike-elämässä portfoliomalleja on ehditty soveltaa jo vuosia. Muun muassa suuret yritykset kuten Siemens, Philips, Akzo Nobel ja Shell ovat kertoneet hyödyntävänsä Kraljicin portfoliomallia (van Weele 2000). Gelderman & van Weele (2005) tekivät tutkimusta kysyen mistä sivistynyt ja ajan tasalla oleva hankintojen johtaminen (*Purchasing Sophistication*) liikemaailmassa koostuu? He tulivat tulokseen, että sen muodostumiseen vaikuttivat kaksi osa-aluetta, joista toinen oli hankintojen ammattimaisuus ja toinen hankintayksikön asema organisaatiossa. Tutkimuksessa todettiin, että hankintaportfolioiden käyttäminen voitiin positiivisesti liittää molempiin osa-alueisiin, joten portfolioiden käyttö ja sivistynyt, ajan tasalla oleva hankintojen johtaminen kulkivat tässä mielessä käsi kädessä. Hankintayksiköitä, joilla ei ollut todennettavaa portfolio-osaamista pidettiin lähtökohtaisesti vajavaisina molemmilla osa-alueilla. Ammattimaisuudessa ei ollut usein päästy

traditionaalisten hallinnollisten kompetenssien yläpuolelle ja näiden organisaatioiden hankinnoilla oli todennäköisemmin pienempi rooli koko organisaation hierarkiassa.

#### 4.5 ABC- ja XYZ- luokitteluanalyysi

Liiketoiminta koostuu ja voidaan jakaa useaan eri osaan. Taloudellisesti merkittävään hankintaan tulisi laittaa enemmän resursseja ja aikaa kuin taloudellisesti vähemmän tärkeään (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Kun kyseessä on tavarakauppa voi tuotevalikoima sisältää tuhansia nimikkeitä. Toimittajia voi myös olla lähes hallitsematon määrä ja asiakaskunta tarpeineen voi olla hyvin laaja. Kun kokonaisuus muodostuu todella suuresta määrästä osia, on tarkoituksenmukaista löytää tapa seurata ja tunnistaa sisäistä hajontaa. Luokittelemalla hankintoja saadaan usein aikaan suurin etu ja pystytään välttämään keskiarvojen haitat. Luokittelemalla myös havaitaan toistuvia poikkeamia ja löydetään laajemman kokonaisuuden kannalta oleelliset muuttujat.

Tunnetuin luokittelumalli Pareto tai Pareton laki perustuu 80/20-sääntöön. Pareton yksinkertaistettu malli havainnoi laajasti toteutuvan ilmiön, jossa 20 % tutkimuksen kohteista keräsi 80 % kokonaisuudesta. Useat tutkijat ovat todenneet Pareton hyödylliseksi lähtökohdaksi ja suunnanantajaksi luokittelulle mitä erilaisimmissa ympäristöissä. Oleellinen havainto oli nimenomaan kokonaisuuden jakautumisen epätasaisuus (Sakki, 2009). Myöhemmin 70- ja 80-luvuilla alettiin kiinnittää kasvavaa huomiota hankintoihin ja varastoon sitoutuneeseen pääomaan, jolloin ensimmäiset yksinkertaiset ABC-luokitteluanalyysit saivat alkunsa. Monella kaupan alalla ABC-luokitteluanalyysi onkin edelleen hyvin käyttökelpoinen työkalu (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

ABC-luokituksella on tarkoitus seurata juuri Pareton lain toteutumista. Eli ABC-luokitteluanalyysi pohjautuu siis Pareton lakiin, vaikka prosenttijakaumia voidaan muokata aina toimintaympäristön mukaan paremmin soveltuviksi. Mittauksen ajanjaksoksi soveltuu parhaiten selkeä sesonki tai kokonainen kalenterivuosi. Sakki (2009) antaa esimerkkinä ABC jaottelusta seuraavan:

- 1) A-tuotteet = Ensimmäiset 50 % kumulatiivisesta myynnistä tai kulutuksesta
- 2) B-tuotteet = Seuraavat 30 % myynnistä tai kulutuksesta
- 3) C-tuotteet = Seuraavat 18 % myynnistä ja kulutuksesta
- 4) D-tuotteet = Viimeiset 2 % myynnistä ja kulutuksesta

## 5) E-ryhmä = Ei myyntiä tai kulutusta

Myynnin tai kulutuksen sijasta on usein hyödyllistä tarkastella toteumaan myyntikatteen tai liikutuloksen perusteella. Liiketulos lasketaan toimintolaskennalla eli englannista käännettynä ABC-analyysillä (*Activity Based Costing*), jota ei sellaisenaan tule sekoittaa ABC-luokitteluanalyysiin. On hyvin tärkeää ABC-luokittelulle, että siinä analysoidaan yksittäisiä tuotteita eikä esimerkiksi tuoteryhmiä, sillä vain tällä tavoin saadaan selkeä kuva eri tuotteiden tärkeydestä ja resursseja on helpompi ohjata oikeisiin asioihin. ABC-luokittelulla kuvataan menekien ja tuotteiden lukumäärän epäsuhtaa. Suurin osa myynnistä voi syntyä muutamista tuotteista, joilta kertyy euromääräisesti kova kate, kun taas pienen volyymin ja katteen tuotteet voivat aiheuttaa suuren määrän kustannuksiltaan kallista hallinnointityötä. Laajennetussa kontekstissa, kun koko tilaus ja toimitusketjun kulut kohdistetaan tuotteille, saatetaan huomata, että usein heikon kannattavuuden ja pienen volyymin tuotteita ostavat asiakkaat ovat myös yritykselle vähemmän kannattavia. Luokittelua voidaankin siksi pitää segmentoinnin ja valikoimansuunnittelun kannalta äärimäisen hyödyllisenä apuvälineenä (Sakki, 2009).

On tärkeää kuitenkin havaita, että ABC-luokitteluanalyysi ei välttämättä kerro mitään tuotteen tarpeellisuudesta liiketoiminnalle. Mikäli tuote on asiakkaille tärkeä tai jopa välttämätön halutaan se luonnollisesti pitää mukana valikoimissa riippumatta sen saamasta luokittelusta. ABC-luokitteluanalyysi on myös luonteeltaan taaksepäin katsova ja sen takia ainoastaan kuvaus menneistä tapahtumista. Kun uutta analyysiä lähdetään tekemään, on tärkeää muistaa pitää rajaus samana, jotta vertailukelpoisuus saadaan säilytettyä. Mikäli kerralla tehdään useamman perättäisen ajanjakson luokitteluanalyysi, saadaan sillä lisättyä analyysiin kunkin tuotteen suunta ja kehitys. Uutuustuotteet ja erikoistuotteet puolestaan usein löytävät paikkansa vasta ajan kuluessa ja ne on siksi syytä pitää omassa ryhmässään. Erikoistuotteet tulisivat laittaa merkille myös siitä syystä, että esimerkiksi varaston ohi kulkevat suoramyyntituotteet eivät altistu samoille mittareille kuin tavalliset varastotuotteet (Sakki, 2009).

ABC-luokitteluanalyysin tuloksia tulisi aina katsoa tilaus- ja toimitusketjun tehokkuuden lisäämisen kannalta. Yhtenä seuraamisen arvoisena asiana analyysissä voidaan pitää tuotteiden ja työmäärän jakautumista. Pareton lain pohjalta voidaan olettaa myynnillisesti merkittäviä tuotteita olevan suhteellisesti vähemmän. Yllätys voi myös olla, että parhaiden

A-luokan tuotteiden työmäärä on myös suhteellisesti vähäinen. Työmäärää voidaan mitata eri tavoin riippuen toimintaympäristöstä esimerkiksi myyntitapahtumien määrällä tai sitoutuneella pääomalla. C- ja D-luokan tuotteilla tilanne on usein päinvastainen eli myyntiä on vähemmän, mutta tuotteiden suuri lukumäärä aiheuttaa töiden kasaantumista näiden ryhmien ympärille (Sakki 2009).

Hankintojen merkityksen kuvaaminen rahassa on myös kiinnostavaa ja hyödyllistä siinä mielessä, että se auttaa havainnollistamaan mahdollisten kehittämisen hyötyjen suuruutta ja samalla rajaamaan pois sellaiset tuotteet, joiden kehittäminen ei ole panostuksiin nähden kannattavaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Tiivistettynä voidaan ABC-luokitteluanalyysillä antaa muutama yleistävä perusohje. A- ja B-tuotteet tulee pyrkiä ostamaan sopivissa erissä jatkuvana tasaisena virtana ja eräkoossa määritellä esimerkiksi EOQ-laskennan (*Economic Order Quantity*) perusteella. Eräkoon lisäksi ostajan tulee pyrkiä saamaan nämä tuotteet mahdollisimman edulliseen hintaan. C ja D-tuotteet tulee ostaa ja myydä suurissa erissä, jotta hallinnointi ja oheiskulut saadaan minimoitua ja tehokkuutta lisättyä.

XYZ-luokitteluanalyysi on ainoastaan muokattu, erilainen näkökulma ABC-luokitteluanalyysiin. Paretoa mukailien tuotteet luokitellaan 20/80 myynnin tai kulutuksen tapahtumamäärien perusteella. X-luokkaan kuuluvat esimerkiksi tuotteet, jotka vastaavat 50 % tapahtumista, Y- tuotteet 30 % tapahtumista jne.. XYZ-luokittelu on erityisemmässä roolissa silloin, kun tavaran käsittelyä, varaston paikoitusta tai keräilytehokkuutta halutaan parantaa. XYZ-luokittelulla voidaan myös tarkastella myynnin ja nettotuloksen muodostumista, jota voidaan sitten hyödyntää, kun tuotteiden hinnoittelua mietitään. X-tuotteiden suuret myyntimäärät ja tasainen varastonkierto tekevät siitä myös sopivimman joukon menekin ennustamiselle ja automatisoidulle tilaamiselle, kuten tilasupisteeseen perustuvalle materiaalinohjaukselle. XYZ- ja ABC-luokitteluanalyysit täydentävät toisiaan. ABC- ja XYZ-analyysit voidaan yhdistää nelikenttäluokitteluksi, jolloin molempia parametreja pystytään hyödyntämään samassa kuvaajassa: toista pysty ja toista vaakakselilla. Tällainen abc/xyz luokitus on hyödyllisimmillään myynnin ja hankintojen suunnittelua toteutettaessa (Sakki, 2009).



#### 4.6 Yhteenveto

Hankintaportfolion pitäisi olla suorassa yhteydessä asiakkaiden hallintaan ja jokaisen asiakassuhteen kannattavuuteen. Tällainen ajattelumalli, jossa kaikkien sidosryhmien merkitys otetaan huomioon, pakottaa managerit tekemään päätöksiä, jotka ovat entistä strategisempia, sen sijaan, että he miettisivät suhteita irrallisina kokonaisuuksina (Zolkiewski & Turnbull, 2002).

## 5. Tutkimusmenetelmät

Luvussa viisi avataan työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Wihuri Oy Aarniota tutkittiin laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin, koska tavoitteena oli luoda yrityksen tarpeisiin ja strategiaan soveltuva portfoliomalli, joka huomio tehokkaasti tapauskohtaisia tekijöitä. Aineiston perusta muodostuu puolistrukturoidun haastattelun vastauksista ja täydennetystä portfoliolomakkeesta. Aineistoa varten haettiin myös numeerista dataa yrityksen ERP-järjestelmästä. Dataa haettiin muun muassa volyymeistä, ostojen arvosta ja tuotteiden määristä tavararyhmittäin. Lisäksi suoritettiin ABC ja XYZ-luokitteluanalyysit kaikista yrityksen tuotteista.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullista tutkimusmenetelmää päädyttiin käyttämään, koska se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään käyttäytymisen syitä. Laadullisessa tutkimuksessa rajoitetaan usein pieneen määrään tapauksia, jotka analysoidaan mahdollisimman tarkasti, siksi siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Heikkilä 2004). Tapausten rajattu määrä myös yleensä rajoittaa laadullisessa analyysissä tilastollisten todennäköisyyksien löytämistä (Alasuutari 2001). Laadullisessa tutkimuksessa onkin lähtökohtana tutkijan avoin subjektiivisuus ja se, että tutkija itse on tärkein tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2001).

Myös työn luotettavuus on tärkeä tekijä. Luotettavuus on reflektiivisten toimijoiden yhteisen sopimisen tulos. Tutkielmaa on refleктоitu haastattelujen yhteydessä. Myös tutkielman uskottavuus eli tutkielman realistisuus on tärkeää. Realistisuudella tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ikkunana todellisuuteen, jolloin luotettavuus määräytyy validiteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen yhteensopivuutta (Eskola & Suoranta 2001). Tähän on tutkielmassa pyritty teoreettiseen kirjallisuuteen perehtymällä, käsitteiden huolellisella määrittelyllä, sekä tutkimusaineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvien menetelmien sovittamisella tapaustutkimuksen tarpeisiin.

Tutkimus suoritettiin pääosin juuri laadullisin eli kvalitatiivisen menetelmin, mutta numeerista aineistoa hyödynnettiin myös suoritettavan analyysin syventämiseksi ja saatujen vastauksien konkretian lisäämiseksi. Laadullisen menetelmän valitseminen johtui siitä, että kyseessä ei ole yksinomaan kvantitatiivisesti mitattava kokonaisuus. Numeerista aineistoa

käytettiin hyödyksi hankintaportfolioanalyysin parametreissa, mutta haastattelussa laadullisesti saaduilla tiedoilla voidaan katsoa olevan työn kannalta suurempi painoarvo. Haastattelujen ja numeerisen data-aineiston keräämisen tarkoitus on luoda riittävä pohja tutkimukselle, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä ilmiöstä (Hirsijärvi & Hurme, 2000).

Päivittäistavara- ja tukkukaupan alan yrityksen, kuten Wihuri Oy Aarnion, tavararyhmäjohtamista tutkittaessa laadullinen tutkimus on määrällistä parempi, sillä tutkimuksen tarkoituksen ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tutkittavalle toimialalle on ominaista tuotteiden ja tavararyhmien suuri määrä (Pentti, 2009). Tästä syystä tutkimuksen portfolioisuus rajattiin käsittelemään ainoastaan käyttötavararyhmiä. Tiedonhankintaa lähestyttiin tapaustutkimuksen näkökulmasta, koska tutkimukseen mukaan rajattuja käyttötavararyhmiä voitiin selkeästi lähestyä erillisinä tapauksina. Empiiristä aineistoa tutkimalla näille tapahtumille voitiin tehdä teoreettisia ehdotuksia. Tapaustutkimuksen teoriakeskiössä on teorian toistamisen logiikka, jossa jokainen tapaus laajentaa tutkittua teoriakokonaisuutta ollen kuitenkin lopulta riippumattomia ja toteuttaen itsenäistä todellisuuttaan (Eisenhardt, 1989). Haastattelun tarkoituksena olikin kerätä aineisto, jonka perusteella voidaan todentaa tavararyhmille suunnatun hankintaportfolioanalyysiin toimivuus tutkittavassa toimintaympäristössä eli päivittäistavara- ja tukkukaupan alalla. Samalla tarkoitus oli välittää kuvaa haastateltavien käsityksistä aihealueesta (Hirsijärvi & Hurme 2000).

Tutkittavan aiheen ollessa kompleksinen ja moniosainen on usein haaste rajata aineiston keruu riittäväksi ja kuitenkin siten, että tutkimus on tieteellisesti toistettavissa ja muutoinkin edustaa tieteellisiä kriteerejä. Tapaustutkimuksissa käytetään tyypillisesti useita erilaisia tiedon lähteitä (Yin, 2003). Tästä syystä työhön otettiin mukaan niin kvalitatiivisia haastatteluja kuin numeerista aineistoakin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä ja ymmärtämään tapahtumia ja toimintaa. Tästä syytä haastateltavien henkilöiden tuli olla harjaantuneita alansa ammattilaisia, jotka valikoitiin tarkoin työn sisältöä ajatellen (Tuomi & Sarajärvi 2009).

## **5.2 Aineiston keräämien**

Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin kahta toisistaan selkeästi poikkeavaa tapaa. Ensimmäinen oli laadullinen puolistrukturoitu haastattelu Wihuri Oy Aarnion hankintapuolen ammattilaisille ja yrityksen strategiaan perehtyneille henkilöille (liitteet 2-4). Tämän jälkeen

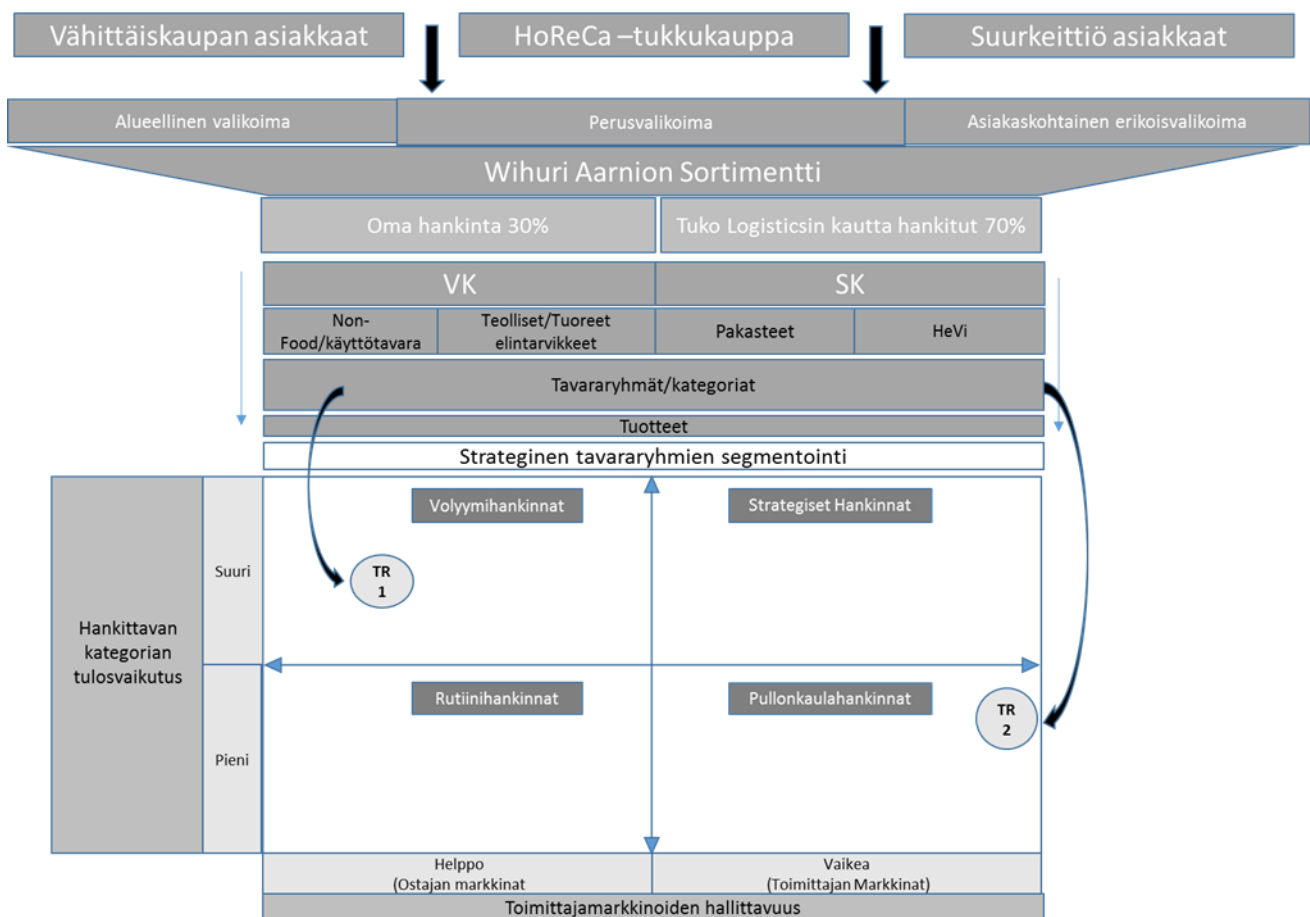
tietojärjestelmistä haettiin kvantitatiivista aineistoa ja sitä analysoitiin kokonaisuuden syventämiseksi ja sovelletun Kraljicin portfoliomallin toimivuuden varmistamiseksi. Haastateltavina olivat yrityksen hankintastrategiasta vastaava kehityspäällikkö, valikoimien suunnittelusta ja tuoteryhmistä vastaava johtaja, sekä käyttötavararyhmistä vastaava tuoteryhmäpäällikkö. Heille esitettiin yhteinen teemahaastattelu, johon kaikki saivat vastata erillisesti. Lisäksi haastateltaville esitettiin käyttötavararyhmiä koskeva, täytettäväksi tarkoitettu Excel aineisto (liitteet 5-7). Haastattelumateriaali (liitteet 2-4) ja Excel aineisto lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan kysymyksiin riittävällä tavalla. Haastattelut nauhoitettiin paikan päällä ja translitteroitiin tutkielman kirjoittajan toimesta. Haastattelun tietoja käsitellään työssä luottamuksellisesti. Tutkimusaineiston syventämiseksi haettiin myös numeerista dataa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmistä. Toiminnanohjausjärjestelmistä saatua numeerista aineistoa käytettiin sellaisenaan ja sitä analysoitiin tutkimukseen soveltuvaksi ABC- ja XYZ-luokitteluanalyysillä. Tämän erillisen analyysin tuloksia käytettiin hyväksi tavararyhmäkohtaisen portfoliomallin rakentamisessa.

Haastattelun runko muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja van Weele (2002) haastatteluaineistoa mukailten (liitteet 2-3). Teemahaastattelussa viitekehyksen mukaiset kysymykset käsittelevät yrityksen liiketoimintaa, hankintastrategiaa ja hankintakategoriajohtamista. Vaikka haastattelurunko laadittiinkin strukturoidusti, saatettiin haastattelun edetessä keskustella eri aihealueista syvällisemminkin. Vuorovaikutuksen voidaan katsoa antavan haastattelijalle mahdollisuuden ohjata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa (Hirsijärvi & Hurme 2000). Osaan kysymyksistä ei saatu kattavaa vastausta, johtuen yrityksessä käynnissä olevasta strategian muutosprosessista.

Haastattelu oli jaettu selkeästi kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään yrityksen paikkaa toimialalla, sen strategista suuntaa, sekä avaamaan yrityksen hankinta-ajattelua kokonaisuutena ja tarkemmin kategoriatasolla. Osuudessa pyrittiin myös selventämään eri tavararyhmien strateginen tärkeys koko liiketoiminnan kannalta ja resurssien allokointi. Toisessa osassa haastateltavia pyydettiin täyttämään hankinnanportfoliomallia varten suunniteltu lomake, jonka täyttämiseen oli annettu erillinen ohjeistus. Haastattelun lopuksi varmistimme yhdessä, että aineisto oli täytetty oikealla tavalla. Suunniteltu lomake perustui strategiseen hankintaan

sovellettuun Kraljicin hankinnan portfolioomalliin, ja siinä pyrittiin ottamaan huomioon toimialakohtaiset rajoitteet ja erityispiirteet (Kraljic 1983; van Weele 2010).

Lomakkeeseen oli tutkimuksen rajausten takia ja selkeän kokonaisuuden luomiseksi otettu mukaan kaikki käyttötavarapuolen tavararyhmät ja jätetty pois pilaantuvat elintarvikkeet, pakasteet, hevi sekä tupakkatuotteet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei samalla mallilla olisi voitu tehdä vastaavaa analyysiä myös näihin tavararyhmiin. Tehdyssä portfolioanalyysissä käyttötavarakategoriat luokiteltiin niiden tulosvaikutusten ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden perusteella joko volyyymi-, rutiini-, pullonkaula- tai strategisiksi tavararyhmiiksi.



Kuva 8. Tavararyhmien luokitteluun suunnattu portfolioanalyysi päivittäistavara- ja tukkukaupan alalla. Tapaustutkimus Wihuri Oy Aarnio, Kraljic (1983) mukailen.

Tavararyhmät saivat paikkansa matriisissa, kun niitä arvioitiin kahta erillistä parametria vasten. Vertikaalisella akselilla sijaitsee tavararyhmien tulosvaikutus ja horisontaalilla toimittajamarkkinoiden monimutkaisuus. Haastateltavat arvioivat tavararyhmäkohtaisten

toimittajamarkkinoiden monimutkaisuutta tavararyhmän potentiaalisten toimittajien lukumäärän, ”*Make or buy*” -mahdollisuuden, tavararyhmän kapasiteetin, sekä tavararyhmän tuotteiden ainutkertaisuuden perusteella (Kraljic, 1983).

Potentiaalisten toimittajien lukumäärää arvioimalla oli mahdollista selvittää tavararyhmän toimittajamarkkinoiden kilpailullista tilannetta. Haastateltavat arvioivat tavararyhmän potentiaalisten toimittajien määrää asteikolla suuri, keskitaso tai pieni. Mikäli toimittajia katsottiin olevan tavararyhmässä paljon, oli se merkki positiivisesta kilpailutilanteesta. Mikäli potentiaalisia toimittajia oli vähän, madalsi se yrityksen kykyä hallita toimittajamarkkinoitaan optimaalisesti.

”*Make or buy*” (osta tai valmista) -kysymyksellä oli tarkoitus selvittää, oliko tavararyhmässä tilaa yrityksen omille merkeille vai oliko tavararyhmä esimerkiksi täysin muutaman vahvan bränditoimittajan varassa. Hankinnan volyymeja ja kustannusetuja päivittäistavarakaupassa yritetään usein aikaansaada kaupan omien tuotemerkkien avulla. Brändien suoranaisina kilpailijoina toimivat omat merkit voivat toimia vastineena tavararyhmän kovenemaan hintakilpailuun (Santasalo & Koskela, 2015). Haastateltavat arvioivat tilannetta joko suotuisaksi (eli omia merkkejä on jo olemassa), potentiaaliseksi (eli toistaiseksi ei vielä omia merkkejä) tai kannattamattomaksi (eli teollisuudessa vahvat brändit tai muutoin kannattamatonta esim. jatkuvasti vaihtuvat mallit/tuotteet).

Haastateltavien arviolla tavararyhmän toimittajien kapasiteetista pyrittiin selvittämään sitä, kuinka haavoittuvainen tavararyhmä oli erilaisille paradigman muutoksille. Toimitusriskin toteutumisen riski kasvaa huomattavasti, mikäli toimittajat ovat jo valmiiksi kapasiteettinsa ylärajoilla. Tavararyhmän toimiessa tuotantokapasiteettinsa ylärajoilla on kysynnässä tai markkinatilanteessa tapahtuva yllättävä muutos riski saatavuudelle. Tavararyhmän kapasiteettia arvioitiin asteikolla hyvä, keskitaso tai huono.

Tavararyhmätuotteiden ainutkertaisuudella pyrittiin selvittämään sitä, kuinka sitoutunut yrityksen asiakaskunta on tavararyhmän toimittajiin. Mikäli asiakaskunta on äärimmäisen merkkiuskollista, se aiheuttaa suurta riippuvuutta tavararyhmän toimittajiin ja haluttu toimittajamarkkinoiden dynaamisuus kärsii, kun toimittajaa ei voida vaihtaa (Kraljic, 1983).

Kaikkien neljän parametrin painoarvoksi annettiin 25 % toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden loppuarvosta. Tasaiseen jakoon päädyttiin, koska yhdenkään osa-

alueen ei katsottu olevan suurempi tai vaikuttavampi tekijä toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden muodostumisessa.

Hankittavan tavararyhmän tulosvaikutukseen vaikuttavavia tekijöitä oli myös neljä. Ne olivat tavararyhmän arvioitu merkitys liiketoiminnalle ja liiketoimintastrategialle, kate verrattuna muihin tavararyhmiin, tavararyhmän hankittujen tuotteiden suhteellinen arvo verrattuna kaikkiin tuotteisiin sekä tavararyhmän sisältämien tuotteiden suhteellinen volyyymi verrattuna kaikkiin tuotteisiin.

Tavararyhmän arvioitua merkitystä liiketoiminnalle haastateltavat arvioivat asteikolla 1-5, josta yksi oli merkityksettömin ja viisi symboloi strategisesti tärkeää kategorialla. Vastaukset strategisesta tärkeydestä perustuivat etupäässä tavararyhmän arvioituun asemaan yrityksen liiketoimintastrategian kontekstissa ja kategorian taloudelliseen merkitykseen liiketoiminnalle.

Tavararyhmän suhteellisen katteen haastateltavat saivat järjestelmistään ja merkitsivät sen pyöristetyllä asteikolla 1-10. Katteeltaan suuret tavararyhmät ovat määritelmällisestikin tärkeimpiä tulosvaikutusta mitattaessa.

Tavararyhmien rahamääräisen hankinnan ja riviperusteisten volyymien mittausta lähestyttiin niiden sisältämiä yksittäisiä tuotteita analysoimalla. ABC- ja XYZ-luokitteluanalyysillä kuvattiin ostojen ja volyymien epäsuhtaa tuotteiden lukumäärään verrattuna. Suurin osa ostoissa kun voi syntyä muutamista tuotteista, joita ostetaan rahallisesti suuri määrä tai määrällisesti suuri volyyymi. Toisessa ääripäässä ovat puolestaan arvolla ja volyymilla mitattuna pienet tuotteet, joita voi olla suuri määrä ja jotka usein aiheuttavat suuren määrän kustannuksiltaan kallista hallinnointityötä (Sakki, 2009).

ABC-luokitteluanalyysillä selvitettiin siis tavararyhmien sisältämien ostosummaltaan merkittävien tuotteiden määrä suhteessa kaikkiin yrityksen ostamiin tuotteisiin. XYZ-luokitteluanalyysillä puolestaan selvitettiin kokonaisvolyyymitasolla merkittävien tuotteiden lukumäärä tavararyhmittäin. Tuotteiden lukumäärä vaihtelee vuodenaikojen mukaan, siksi mittauksen ajanjaksona käytetään kaupanalalle selkeää toistuvaa ajanjaksoa eli kokonaista kalenterivuotta. Analyysit havainnoivat yksinkertaistetusti sitä, kuinka suurelle määrälle kaikista tuotteista 60 % ostoista/volyymista kasaantuu (A/X-tuotteet) ja kuinka suurelle

määrälle seuraavat 30 % (B/Y-tuotteet) ja loput 10 % ostoista/volyymistä kasaantuu (C/Z-tuotteet). Mitä suuremman määrän A tai X luokan tuotteita tavararyhmä sisälsi, sitä suurempi tulosvaikutus sillä voidaan katsoa olevan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

ABC- ja XYZ -luokitteluanalyysit pohjautuvat Pareton 80/20 lakiin, mutta prosenttijakaumaa voidaan muokata aina toimintaympäristön mukaan paremmin soveltuvaksi (Sakki, 2009). Tässä tutkimuksessa käytettiin yrityksessä jo valmiiksi käytössä ollutta jaottelun periaatetta:

- 1) A/X-tuotteet = Ensimmäiset 60 % kumulatiivisesta ostoista/ volyymistä
- 2) B/Y-tuotteet = Seuraavat 30 % ostoista/ volyymistä
- 3) C/Z-tuotteet = Viimeiset 10 % oston arvosta ostoista/ volyymistä

Tulosvaikusta arvioivaan mittariin käytettiin edellä mainittua neljää tekijää, ja niitä painotettiin tasapuolisesti. Lisäksi haastateltavat tekivät tavararyhmille yksinkertaisen markkina-analyysin ja pohtivat strategista positiointia peilaten yrityksen ja sen tavararyhmäkohtaisten toimittajien neuvotteluvoimaa keskenään. Tämä arviointi tapahtui määritelmällä ensin oman yrityksen neuvotteluvoima asteikolla matala, keskitaso, korkea ja sen jälkeen määrittelemällä tavararyhmän toimittajien neuvotteluvoiman samalla tavalla (Kraljic, 1983). Portfolion keskeisenä tavoitteena oli hahmotella yritykselle strategiseen hankinta-ajatteluun soveltuva tavararyhmätasoinen portfoliomalli ja luoda prosessi, jolla saavutetaan suunta kategorioiden strategisempaan hallintaan.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Tutkimuksen pohjana ja inspiraationa käytettiin Kraljicin (1983) luomaa portfolioanalyysiä ja sen rakennetta. Tutkimuksessa pyrittiin soveltamaan mallia tutkittavan yrityksen tarpeisiin ja sen toimialaa varten. Lisäksi tunnettujen jatkokehittäjien huomioita ja parannusehdotuksia otettiin harkiten käyttöön, kun omaa sovellettua portfolioanalyysiä mietittiin. Pääkohdat ja analyysin eri vaiheet ovat kuitenkin alkuperäisen tutkimuksen kanssa samat.

Alkuperäisestä poiketen yritettiin mahdollisimman monta mittaria ja parametria saada kvantitatiiviseen ja vertailukelpoiseen muotoon. Esimerkiksi luokitteluvaihe perustui tarkoin määriteltyihin mittareihin ja painoarvoihin. Nämä mittarit valittiin ja mietittiin yhteistyössä hankinta-ammattilaisten kanssa ja pohjana niille toimi luonnollisesti aiheesta kirjoitettu teoria,



kuten Kraljicin (1983) ja van Weelen (2005) määritelmät. Luokitteluvaiheen parametrien toimivuutta mietittiin etukäteen ja testejä tehtiin niiden toimivuuden varmistamiseksi.

Lopulta mittareista saatiin sellaiset, että niiden tuloksia voitiin pitää luotettavina, kuvaavina ja toistettavina. Parametrien painotusta ei haluttu muuttaa, vaan se pidettiin tasaisesti jakautuneena. Perusteltua olisi ollut lisätä strategisen merkityksen painoarvoa, sillä sen tulisi luonnollisesti olla merkittävin tekijä. Painotusta ei kuitenkaan muutettu tähän suuntaan, sillä se olisi tehnyt portfolion tulosvaikutusmittarista epäsuhtaisen ja merkinnyt sitä, että strategisesti vähemmän tärkeiden volyymikategorioiden oikeutettua merkitystä liiketoiminnalle ei olisi otettu huomioon oikeassa suhteessa.

Demarkaatiolinjaa ei myöskään katsottu olevan järkevää siirtää, vaikka myöhemmässä tarkastelussa ajatuksia sen siirtämiseksi pois portfoliomatriisin keskiöstä kävi mielessä. Lopulta tärkeimmäksi tutkimusta ohjaavaksi tekijäksi katsottiin sen toistettavuus ja vertailukelpoisuus. Tutkimustulokset olivat lähes poikkeuksetta luotettavia ja kuvaavia sekä - mikä tärkeintä - äärimmäisen havainnollistavia omassa kontekstissaan.

## 6. Tutkimustulokset

Luvussa kuusi käydään läpi haastateltavien vastauksia ja tutkimuksen tuloksia. Ensiksi avataan haastateltavien näkemystä yrityksen liiketoimintamallista, organisaatiosta, strategisesta suunnasta, sekä toimialasta yleisesti. Seuraavaksi käydään läpi hankinnan ja valikoimahallinnan prosesseja ja niiden vaikutusta hankintaan. Lopuksi käydään läpi hankintaportfolioanalyysin vaiheiden tuloksia ja niihin vaikuttaneita tekijöitä.

### 6.1 Wihuri Aarnio OY

Tutkimustulosten pohjustamiseksi on ensiksi järkevää käydä läpi haastateltujen vastauksia liittyen Wihuri OY Aarnion toimintaympäristöön, organisaatioon, strategiseen fokukseen, hankintojen organisointiin ja asiakkaille tarjottavan valikoiman hallintaan. Seuraavissa kappaleissa on käytetty kaikkien haastateltavien vastauksia aihealueittain ja tarvittaessa selkeään kokonaiskuvan aikaansaamiseksi toisiaan täydentäen.

Wihuri Oy Aarnion pääliiketoiminta on päivittäistavara- ja tukkuliiketoimintaa, tarkennuttuna HoReCa-tukkukauppaa sekä vähittäiskaupan tukkukauppaa. Liiketaloudellinen jakauma on selkeästi jaettavissa näiden kahden ja lähes yhtä suuren markkinan kesken. Strategisesti isona painopisteenä toimii suurkeittiökaupan ja ravintolaliiketoiminnan sektori. Työntekijöitä yrityksessä on noin 350 henkilötyövuoden verran ja vuotuinen liikevaihto ylittää noin 500 miljoonaan euroon. Toimialalla Wihuri Oy Aarnio on liikevaihdolla mitattuna kolmanneksi suurin ja yksi neljästä alan suuresta toimijasta kotimaassa. Kaksi suurempaa kilpailijaa ovat kuitenkin liikevaihdoltaan noin kaksi kertaa sitä suurempia ja pienempiäkin toimijoita alalla on useampia, joten kilpailu asiakkaista on kovaa. Wihuri Oy Aarnio toimii maanlaajuisesti 25 pikatukkunsa kautta, sekä tarjoaa suurasiakkailleen suoratoimituspalvelua Tuko-Logistics Osuuskunnan välityksellä.

Asiakaslupauksena ja selkeänä kilpailijoista erottavana tekijänä voidaan pitää lupauksia joustavuudesta. Joustavuudella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu laajasta ja tarpeen mukaan muuttuvasta valikoimasta, joustavasta hinnoittelusta, nopeista toimitusrytmeistä ja paikallisten pikatukkujen palvelusta maanlaajuisesti ja kattavasti. Pikatukut tarjoavat paikallisen toimipisteen ja osaltaan paikallisen valikoiman sekä mahdollistavat nopean kanavan palvelulle ja toimituksille lähellä asiakasta.

*”Wihuri erottautuu kilpailijoistaan joustavuudella ja paikallisella läsnäololla. Niin isoille kuin pienillekin asiakkaille on etu, että Wihuri pystyy palvelemaan paikallisesti”*

Organisaatorakenne korreloi hyvin vahvasti yrityksen asiakaslupauksen eli joustavuuden ja laajan ja mukautuvan sortimentin kanssa. Organisaatio on karkeasti jaettu viiteen eri yksikköön: myyntiin, hinnoitteluun, logistiikkaan, valikoimiin sekä hankintaan. Organisaatorakenne on luotu painottamaan vahvasti asiakkaiden palvelemista, mutta myös hankintaa ja toimitusketjuajattelua pidetään ainakin organisaatorakenteellisesti tärkeänä. Keskeisenä asiana organisaatorakennetta mietittäessä on ollut se, kuinka Wihuri Oy Aarnio poikkeaa niistä yrityksistä, jotka toimivat ainoastaan vähittäiskaupan toimintaympäristössä. Wihuri Oy Aarnion toimintaympäristö on tällaiselle rakenteelle liian kankea. Organisaatiomallia on siitä syystä mietitty paljon prosessien näkökulmasta ja yrityksessä on tunnistettu kaksi selkeää ydinkokonaisuutta.

Ensimmäinen näistä tulosvastuullisista ydinliiketoimintaprosesseista on niin sanottu *”ostosta maksuun-prosessi”*, johon kuuluvat hankinta ja logistiikka. Vaikka ne mielletään tässä ydinprosessiajattelussa osaksi samaa kokonaisuutta ja ne kuuluvat samaan tulosityksikköön, ne on kuitenkin pidetty liiketoiminnollisesti erillään. Osaksi tätä *”ostosta maksuun-prosessia”* kuuluu myös muita operatiivisesti erillisiä yksiköitä kuten valikoimahallinta ja kansainvälinen hankinta. Tavoitteet ja liiketoiminnan mittarit ovat yhteisestä tulosityksikköisyydestä huolimatta asetettu erillisiksi. Tähän voidaan pitää syynä yrityksen kahta erillään olevaa toimituskanavaa Tuko Logisticsia ja omia toimittajamarkkinoilta tulevia suoraankintoja. Wihuri Oy Aarnion oma hankintaosaaminen on operatiivisesti kansainvälisen hankintaosaston vastuulla, joka toteuttaa suoraankintaa. Valikoimahallinnalla pyritään ohjaamaan kokonaisuutta toimitusputkien välillä, pitäen silmällä asiakkaiden tarpeita ja toimittajakentän mahdollisuuksia.

Toisena ydinliiketoimintaprosessina on ns. *”myynnistä rahaksi-prosessi”*, johon kuuluvat myynti ja markkinointi. Joustavuuden mahdollistamiseksi asiakaskenttään päin on organisaatorakenteeseen lisätty oma hinnoitteluyksikkö (asiakkuuksien hinnoittelu), joka on suoranainen tukifunktio myynnille. Loput organisaation osa-alueista ovat tukiprosesseja. Tukiprosesseiksi mielletään esimerkiksi kehitys, palvelut ja taloushallinto.

## 6.2 Toimiala ja muuttuva tilanne

Wihuri Oy Aarniolla katsotaan liiketoimintamallin olevan selkeässä murroskohdassa. Suurimpana haasteena voidaan pitää toiminnan jatkamista vähittäiskaupan markkinalla. Vähittäiskauppa on kokenut suuren paradigman muutoksen viimeisen muutaman vuoden aikana. Wihuri Oy Aarnion vähittäiskaupan alan asiakkaat ovat kilpailuun verrattuna pieniä toimijoita, joille aukioloaikojen lainsäädäntömuutokset olivat liiketoimintalogiikan kannalta kohtalokkaita. Lisäksi kansallisesti kolme suurinta toimijaa ovat lisänneet painetta näkyvällä hintakilpailukampanjoinnillaan, samalla kun Wihuri Oy Aarnion oma toimitusketju ja hankinta ovat menettäneet omaa kilpailukykyään.

Wihuri Oy Aarnion vähittäiskauppapuolen toimitusketjun kilpailukykyyn on vaikuttanut suuresti samaan hankintaosuuskuntaan kuuluneen Suomen Lähikauppa Oy:n mukanaan tuoman volyymin poistuminen hankinta- ja logistiikkapalveluja omistajilleen tarjoavasta osuuskunnasta. Kesko osti Suomen Lähikaupan liiketoiminnan Tritonilta keväällä 2016. Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV) ilmoitti 11.4.2016 hyväksyvänsä yrityskaupan, mutta velvoitti Ruokakesko Oy:n jatkamaan hankintojaan ostettujen kauppojen osalta Tuko Logistics Osuuskunnalta 18 kuukauden määräajan siten, että ostoja voidaan vähentää asteittain (Kesko, 2016).

Vähittäiskaupan asiakassektorin ollessa kovassa puristuksessa, on Wihuri Oy Aarnio siirtämässä yhä enemmän strategista painopistettään kohti HoReCa-tukkukauppaa. Vaikka vähittäiskaupan toiminta hiipuu, viittaavat HoReCa-tukkukaupan toimintaympäristön signaalit, suomalaisten kuluttajakäyttäytymisen muuttuminen ja yleiset trendit ravintolakaupan voimakkaaseen kasvuun lähivuosina. Kuluttajien tottumukset ja ylijäävän rahan käyttö ravintoloihin on selkeässä kasvussa. Tämä kasvava trendi ja vähittäiskaupan vaikeudet ovat ohjaavia tekijöitä Wihurin suuressa painopistemutoksessa. Painopistemutoksen nopea aikaansaaminen ja ohjattu hallinta koetaan kuitenkin isoksi haasteeksi. Yleisesti ja pitkällä aikavälillä tiedostetaan myös digitalisaation aikaansaama muutos ja sen vaikutusten rantautuminen hyvin perinteisillä metodeilla toimivaan päivittäistavarakauppaan. Muutoksia onkin jo tapahtunut, kuten digitaalisten tukkujen mukaantulo. Tällaiset toimijat, kuten Kauppahalli 24 tarjoavat asiakkailleen valikoiman ja kuljetusten yhteispalvelua.

Joustavan toimintamallin ohella ylläpidettävän valikoiman laajuus on yksi Wihuri Oy Aarnion suurimmista kilpailuvalteista. Lähes kaikkien yrityksen asiakkaiden, varsinkin suurten ja keskisuurten asiakkaiden, toiveita on pyritty kuuntelemaan ja toivottuja tuotteita ylläpitämään valikoimissa. Asiakkaiden palveleminen on keskiössä.

*”Käytännön tasolla voidaan sanoa, että kaikkiin asiakkaiden toiveisiin on pyritty vastaamaan, vaikka ne olisivatkin erittäin räätälöityjä ja asiakaskohtaisia. Räätälöityjä asiakaskohtaisia palvelumalleja saatetaan myös luoda nopeallakin aikataululla, vaikka kaikkia malleja ei ole välttämättä mietitty loppuun saakka.”*

Laajan valikoiman ja asiakeskeisyyden ollessa kilpailuvaltteja, tiedostetaan myös niiden toimitusketjulle aiheuttavat kustannusrasitteet. Tavoitteena pidetään tulevaisuudessa sitä, että asiakkaille tarjottaisiin ja heitä kannustettaisiin valitsemaan yhä enemmän perusvalikoiman tuotteita, jotta kapeita materiaalivirtoja saataisiin keskitettyä. Keskisuurten asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamiseksi ollaan kuitenkin edelleen valmiita pitämään yllä laajempaa palveluvalikoimaa, etenkin strategisen painopistealueen eli ravintolakaupan osalta. Strategisesti tärkeiden ja suurempien asiakkaiden valikoimia ei voida helposti keskittää. Siksi erilaisia toimintamalleja on mietitty paljon ja monet on saatu toimiviksi kokonaisuuksiksi. Valikoimia ja tavaravirtoja pystytään hallitsemaan hyvillä toimittajasuhteilla ja toimivilla palvelumalleilla, kuten suoratoimituksilla ja tehdaskeräilyllä.

Wihuri Oy Aarnion on toiminut Tuko Logistics Osuuskunnan osakkaana ja osaomistajana vuodesta 1997 asti, josta lähtien yrityksen päätoimisena hankintastrategiana on ollut hankinnan suurten volyyymien keskittäminen ja ulkoistus hankintaosuuskunnalle, sekä omien strategisten tuotteiden suorahankinnat tämän toimitusputken ohi. Noin 70 % hankinnoista on ostettu siirtohinnoin Tukolta ja loput suorahankintoina teollisuudelta. Tämä asetelma on muokannut yrityksen organisaatorakennetta ja liiketoimintamalleja. Wihuri Oy Aarnio on tehnyt päätöksen muuttaa hankintastrategiaansa ja irtautuu Tuko Logistisista uuden logistiikkakeskuksen valmistuttua vuoden 2018 lopulla. Tämä tarkoittaa suuria muutoksia yrityksen hankintaorganisaatiossa ja hankintojen roolissa osana Wihuri Oy Aarnion liiketoimintamalla.

Hankintaosuuskuntaan nojaava rakenne on tarkoittanut sitä, että hankinnan osuutta yrityksen liiketoiminnan kokonaiskustannuksista tai hankinnan ”Spendiä” on ollut hyvin

vaikeaa mitata. Wihuri Oy Aarnion itse harjoittama suorahankinta ja valikoimienhallinta ovat olleet enemmän kotimaisten toimittajien kilpailutusta ja logistiikkaa kuin strategista ostamistyöskentelyä. Hankinta-ajattelun kannalta olisi tärkeää ymmärtää tarkasti kokonaiskustannusten muodostuminen. Wihurilla ei kuitenkaan ole tällä hetkellä käsitystä siitä, mistä Tuko Logistics osuuskunnan veloittamat siirtohinnot tarkasti rakentuvat.

*”Hankinnan kustannukset lepäävät pitkälti Tukon toiminnoissa ja siirtohintojen sisällä, sekä Tukolta ostettavassa hankintapalvelussa. Kustannusrakennetta ei saada muodostettua, koska osuuskunnan säännöt ovat tiukat ja kieltävät osuuskunnan kulurakenteen kertomisesta yksittäiselle asiakkaille.”*

Wihuri Oy Aarniolla ei osata tarkasti arvioida hankintojen oheiskustannusten osuutta ja määrää siirtohinnoissa. Wihurilla on toistaiseksi lähestytty kokonaiskustannusten arviointia tarkastelemalla omia suorahankintoja, omaa tuontia ja sen organisaatiota, sekä näihin funktioihin liittyviä kustannuksia. Osuuskunnan tuomia kustannuksia on jouduttu lähestymään annettuna vakioina, koska läpinäkyvyys sen kustannusrakenteeseen on osuuskuntalainsäädännön takia olematonta. Siirtohintoja pidetään jo lähtökohtaisesti korkeampana kuin toimittajamarkkinoiden vastaavia hintoja. Siirtohintoihin kun sisältyvät toimittajille maksettavan hinnan lisäksi myös muut osuuskunnan pyörittämiseen kuluvat kustannukset. Osuuskunnan volyyminen laskiessa (lähikaupan poistumisen myötä) ei osuuskunnan tarjoamien keskitettyjen volyyminen tuomaan neuvotteluvoimaankaan enää uskota.

*”Tukon mahdollisuudet neuvotella hintaa ovat matalat eli puhtaasti markkinoiden keskiarvoa. Ei edes voida saada Wihurin kannalta parasta hintaa”*

Vaikka yhteistyö ja hankintojen keskittäminen Tukon hoidettavaksi koettiin pitkään menestyksekkääksi, on mallia alettu yrityksessä pitämään vanhanaikaisena. Läpinäkyvyyden puute vaikeuttaa hankintojen kehittämistä, ja hankintojen ohjaamista pelkillä valikoimapäätöksillä pidetään riittämättömänä. Hankintojen kehittäminen ja toteutus ulkoistettiin aikoinaan osuuskunnalle, mutta osuuskuntamallin takia se ei voi toimia riittävän joustavasti yrityksen eduksi. Hankintapalvelujen ulkoistamisen ajatuksena oli osuuskunnan kokoamien volyymietujen lisäksi, että jäsenten valikoimat ohjaavat osuuskunnan hankintoja ja niiden hallitsemisella voidaan vaikuttaa hankintoihin. Ajattelumalli on kuitenkin muuttunut,

ja tällä hetkellä Wihuri Oy Aarniolla tilanne koetaan haastavaksi läpinäkyvyyden puuttumisen ja osuuskunnan tuomien selkeiden rajapintojen takia. Resurssien jakaminen on myös ollut nykyisellä rakenteella hankalaa. Rakenteen koetaan tarvitsevan muutoksia, jotta läpinäkyvyyttä ja kilpailukykyä koko toimitusketjuun, aina toimittajalta asiakkaalle, voidaan parantaa. Kannattavuuden kehittäminen ja oman kilpailukyvyn arviointi on tähän asti ollut pitkälti myyntihinnoilla vääntämistä. Tämä johtuu osuuskunnalle ulkoistetusta hankintaputkesta.

*”Hintakilpailukyky tehdään omista ulosmyyntihinnoista. Hintojen riittävyys tulee asiakaspuolelta. Wihurilla on kuitenkin käytössä useita hinnoittelumalleja, joista on koettu olevan hyötyä. Asiakasneuvotteluissa huomataan hintojen kilpailukyky. Jos voitetaan kilpailutukset, ovat hinnat olleet kilpailukykyiset.”*

Toimialan marginaalien ollessa hyvin kapeat on paremman kannattavuuden ja kilpailukyvyn aikaansaamiseksi alettu etsiä muitakin keinoja. Toimintamallia on ruvettu muokkaamaan sellaiseksi, että kiinteiden ja muuttuvien kulujen osuutta voidaan arvioida. Hankintojen tärkeys ymmärretään ja tiedostetaan, jotta myyntikentässä voidaan saavuttaa voittavia tuloksia jatkossakin.

*”Kyllä se tulos siellä ostettaessa tehdään.”*

Läpinäkyvyys koko toimitusketjuun on selkeä tavoite tulevaisuuden liiketoimintamallissa. Hintojen muuttaminen joustavaksi suhteessa kustannuksiin on yksi pidemmän aikavälin tavoitteista. Tällöin läpinäkyvyys on suurta ja asiakkaiden kanssa voidaan suoraan keskustella hinnan muodostumisesta, jolloin arvioitavana ovat puhtaasti tuotteen omakustannushinta ja siihen päälle laitettava marginaali. Palvelutasolla ja muilla palvelutasoa parantavilla sopimusehdoilla voidaan luonnollisesti vaikuttaa muodostuvaan hintaan.

### **6.3 Hankinnat ja valikoimat**

Wihuri Oy Aarnion oma hankintastrategia on - irtautumispäätöksestä johtuen - kehitteillä ja jatkuvan työn alla. Hankintojen päätehtävää luonnehditaan yrityksessä kolmiosaiseksi. Siihen kuuluvat olennaisesti kilpailukyky, kannattavuus ja vastuullisuus. Liiketoiminnan kannalta kilpailukyky ja kannattavuus ovat itsestäänselvyyksiä, mutta vastuullisuuden

painoarvo asiakaskunnan vaatimuksissa korostuu nykyään uudella tavalla. Vastuullisuus onkin keskeisessä osassa Wihuri Oy Aarnion tulevaa hankintastrategiaa. Tasapainon löytäminen toimitusvarmuuden, varastotasojen sekä hävikin muodostumisen välillä tulee olemaan tärkeää hankintojen onnistumisen arvioinnissa ja siten hankintastrategiassa. Toimialasta ja asiakaskunnan luonteesta johtuen saatavuus ja toimitusvarmuus ovat äärimmäisen tärkeässä asemassa.

*”Ravintola- ja suurkeittiöliiketoiminnassa varaa toimituspuutteille ei juurikaan ole, koska puuteet heijastuvat suoraan kuluttajan lautaselle. Tästä johtuen HoReCa-asiakkaiden kanssa on sovittu tuntuvista sanktiokäytännöistä, joiden toteutumista halutaan välttää.”*

Strateginen hankinta mielletään Wihurilla enimmäkseen partneritoimittajuuksien kehittämisenä ja ylläpitämisenä. Näitä strategisia suhteita johtamalla, kun volyymit ovat riittävän suuria, saadaan ostohinnat neuvoteltua alas. Myös omalla tuonnilla ja kansainvälisellä kilpailutuksella voidaan toteuttaa kilpailukykyistä strategista hankintaa. Kasvattamalla tuonnin osuutta raaka-ainehankinnoissa voidaan saavuttaa kustannuskilpailukykyä, jolla tarjouskilpailujen voittamien myyntikentässä mahdollistetaan.

*”Tärkeimmät toimittajat on valittu suurimmaksi osaksi rahan perusteella ”liikevaihto”. Valio, Arla, HK, Fazer, jne.”*

Uusi hankintastrategia on suuntaviivojen osalta mietittynä ja sitä ollaan viemässä asteittain taktiselle tasolle. Tällä hetkellä hankintojen strategista johtamista on mietitty tehtävän toimittajien luokittelun näkökulmasta. Tavarantoimittajiin käytettyä aikaa ja resursseja pyritään ohjaamaan sellaisiksi, että ne vastaisivat Wihuri Oy Aarnion tuotteistuksen näkemystä toimittajasta ja sen tarjoamien tuotteiden potentiaalista. Yrityksellä on toimittajien luokitteluun mietitty omanlainen ABC-luokittelumalli, joka järjestää toimittajat niihin käytettävien resurssien mukaan. A-luokan toimittajiksi luokitellaan ne, joiden hoitamiseen käytetään esimerkiksi tunti viikoittain, B-Luokan toimittajiin 30 minuuttia ja C-luokan toimittajiin käytetään alle puolituntia tai ei ollenkaan. Tällainen luokittelu tapahtuu katsomalla kaikkia yrityksen toimittajia yli tavararyhmärajojen. Tämä malli siis vertaa puhtaasti tuoteryhmäpäällikön käyttämää aikaa toimittajakohtaisesti. Tämä aika voi vaihdella suuresti lyhyelläkin aikavälillä esimerkiksi strategisesti tärkeillä tuoteryhmillä, joissa erilaisia kilpailutuksia järjestetään kuukausittain.



Tavararyhmän sisällä vallitsee myös omanlainen luokittelunsa, joka perustuu toimittajan vuosisopimusneuvotteluissa saamaan rooliin. Vuosittain järjestettävissä vuosisopimusneuvotteluissa tavararyhmän toimittajat laitetaan kolmeen luokkaan sopimusten mukaan. Nämä kokonaisvastuun mukaan jaettavat luokat ovat ensisijainen toimittaja, kakkostoimittaja ja muu toimittaja. Tämä luokittelu luonnollisesti vaikuttaa siihen kuuluvatko toimittajat ajankäyttöä organisaatiotasolla mittaavaan A-, B- vai C-luokan toimittajiin.

Päivittäistavara- ja tukkukaupassa asiakkaiden tarpeet ohjaavat koko toimitusketjua. Asiakkaiden tarpeiden perusteella muodostuvat yritykselle strategisesti tärkeimmät, vähemmän tärkeät ja ei-kriittiset tavararyhmät. Hankintastrategian tulisi pyrkiä reagoimaan näihin asiakkailta tuleviin valintoihin, siksi ohjausvoimaltaan tärkeää valikoimastrategiaa ja siihen reagoivaan hankintastrategiaa pohditaan jatkuvasti.

*”Valikoimastrategisessa kokonaisuudessa yritetään nivoa yhteen se mitä itse halutaan myydä ja se mitä asiakas haluaa ostaa.”*

Wihuri Oy Aarniolla on lähestytty tavararyhmien strategista luokittelua ja portfolioita myynnin ja markkinoinnin suunnasta. Tarjoamapuolella yritys on luokitellut koko sortimentin 34 valikoimakokonaisuuteen. Näistä jokainen on tavallista toimittajamarkkinapohjaista tavararyhmää laajempi ja ne on luokiteltu pääasiallisesti hallinnallisista syistä. Monet sisältävät useamman, toimittajamarkkinallisesti eriteltävän ja johdettavan kokonaisuuden, eli tavararyhmän.

Nämä 34 kokonaisuutta voidaan jakaa kolmeen tasoon. Tärkeimmät tavararyhmäkokonaisuudet koostuvat ruokatavara- ja ruokatuoteryhmistä. Liha-, kala-, hevi- ja maitotuotteet ovat neljä strategisesti tärkeintä kokonaisuutta. Nämä neljä asiakaskunnalle tärkeintä ryhmää on nimetty *kosinta-ryhmiksi*. Seuraavaksi tärkeimmät on kategorisoitu *suosittu-ryhmään*, jossa mukana on volyymillisesti suurimpia tavararyhmiä. *Suosittu-ryhmään* kuuluu 10 laajennettua tavararyhmäkokonaisuutta ja ne vastaavat 80 % yrityksen kokonaismyynnistä. Kyseessä on kilpailunkyvyn kannalta geneeriset kokonaisuudet, kuten esimerkiksi säilykkeet tai jauhot. Näissä on suuret volyymit, mutta rahallinen kate-merkitys on pienempi kuin *kosinta-ryhmissä*. Loput 20 ryhmää on nimetty *hiipuva/staattinen -ryhmä* nimellä. Hiipuva/staattinen -luokittelun saaneet ryhmät koostuvat esimerkiksi

käyttötavaroista tai vähittäiskaupan asiakkaiden tarvitsemista tuotteista. Näillä ei suurimmalla osalla ole Wihuri Oy Aarniolle suurta liiketoiminnallista merkitystä, mutta ne ovat rajatulle asiakassegmentille välttämättömiä ja yritykselle imagollisesti tärkeitä.

Wihuri Oy Aarnion sortimentti on tiukasti sidottu ydinliiketoimintaan ja asiakkaiden tarpeisiin. Vaikka asiakkaille tarjottu valikoiman on laaja, yritys on pysynyt tiukasti ydinliiketoiminnaksi määritellyissä raameissa. Valikoimassa pidetäänkin vain ydinliiketoiminnan asiakkaiden eli päivittäistavarakaupan, ravintolakaupan, julkishallinnon ja vähittäiskaupan asiakkaiden ostamia tuotteita. Ainoana poikkeuksena tähän sääntöön voidaan pitää käyttötavarapuolen tavararyhmiä eli non-food tavararyhmiä, joissa valikoima ja tarjoama ovat hieman enemmän hajallaan.

Käyttötavarapuolella on huomattu haasteita valikoiman rajaamisessa, mutta myös näissä tavararyhmissä on pyritty vain vastaamaan asiakaskysyntään, eikä suurempia laajennuksia tavararyhmiin ole tehty. Tavararyhmät on saatu pidettyä samoina, jolloin valikoima ei pääse laajenemaan merkittävästi. Pieniä valikoimiltaan ja materiaalivirroiltaan vaikeasti hallittavia tavararyhmiä käyttötavaroissa silti on, sillä päivittäistavarakaupan painopiste on selkeästi keskittynyt enemmän elintarvikevalikoimiin. Käyttötavarapuoli on kuitenkin välttämätön osa kokonaisvaltaista liiketoimintaa, sillä asiakkaat, varsinkin suurkeittiössä, tarvitsevat jokapäiväisessä toiminnassaan erilaisia käyttötavaroita. Osa pidetään jopa strategisen painopisteen tavararyhminä, kuten ruoanvalmistustavaroita ja kattaustarvikkeita. Toisaalta nousussa ovat myös pikaruokaan ja noutoruokaan liittyvät tavararyhmät ja niiden tarjontaa onkin lisätty. Ongelmia tuottavat tällä hetkellä vähittäiskauppaan liitettävät pienet tavararyhmät, kuten esimerkiksi kodin tekniikka ja puutarhanhoito. Täällä haaste on valikoiman laajuus, kun yksittäisen tuotteen volyymit ovat hyvin pieniä ja tavaran toimittajia on paljon. Näitä pidetään valikoimissa, koska keskisuuri vähittäiskauppa tarvitsee valikoimiinsa näitä tuotteita. Wihuri Oy Aarniolle nämä asiakkaat ovat tärkeitä, vaikka niitä on suhteellisesti pieni määrä. Yrityksessä koetaan, että keskisuuren vähittäiskaupan tarpeeseen täytyy vastata, ja siksi tavararyhmät ovat osa valikoimaa.

Valikoimastrategiaa on myös mietitty tulevaisuutta ja uutta suuntaa ajatellen. Strateginen fokus on terävöitymässä ja nykyhetken mallia ollaan muuttamassa. Uudessa strategisessa suunnassa pyritään hankinta- ja valikoimastrategioita tuomaan paremmin yhteen ja tärkeässä roolissa ovat valikoimien koostumuksen lisäksi toimitusnopeus ja joustava tilaus-

ja toimitusrytmi. Toimitusnopeus ja joustava tilaus- ja toimitusrytmi vaativat syvempää yhteistyötä toimittajien kanssa. On pystyttävä neuvottelemalla saamaan toimittajamarkkinoilta asiakkaiden haluamia rytmejä.

*”Isoimmat fokukset tässä kohtaa ovat olleet lyhyet tilaus- ja toimitusrytmit ja mahdollisimman hyvä toimitusvarmuus. Nämä ovat strategisesti tärkeitä. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyissä kategorioissa karsitaan kaukana olevat toimittajat pois, koska ne eivät tällaiseen rytmiin kykene.”*

Wihuri Oy Aarnion tulevan keskusvarastohankkeen toivotaan puolestaan auttavan kaukaa hankittavien tuotteiden toimitusvarmuuden turvaamisessa. Oman varastoinnin haavoittuvuudet ja potentiaaliset kustannukset suurista varastotasoista kuitenkin tiedostetaan. Valikoimastrategian potentiaali ja haaste tulevat samasta asiasta. Wihuri Oy Aarniolla halutaan saavuttaa laaja valikoima, nopeasti toimitettuna ja hyvällä toimitusvarmuudella. Haastavaksi koetaan tulevat sopimusneuvottelut toimittajien kanssa, mutta mahdollisuutena nähdään volyymien kasvattaminen, kun perusvalikoimaa keskitetään ja rajataan tarkemmaksi. Perusvalikoiman ulkopuolelle jäävällä ja tietoisesti asiakkaille räätälöidyllä valikoimalla houkutellessa jatkossakin tulevia asiakkaita.

Tämä perusvalikoiman ulkopuolinen valikoima voidaan vielä määritellä kahteen osaan. Toinen osa koostuu asiakaskohtaisesta erityisvalikoimasta, jolla ylläpidetään asiakkaan tyytyväisyyttä ja palvelutasoa. Toisaalta myös paikallista valikoimaa ylläpidetään pikatukuissa ympäri maan. Kun alueellisesti pikatukua kohdellaan eräänlaisena paikallisena keskusvarastona, mahdollistaa se kolmannen valikoimaluokan eli alueella tarjottavan alueellisen valikoiman. On siis olemassa perusvalikoima, joka on kaikkialla käytössä, sitten on asiakkaan haluama erikoisvalikoima ja vielä kolmas valikoima, niin kutsuttu alueellinen valikoima. Itse asiassa valikoimia on jopa kymmeniä erilaisia, siksi niiden hallitseminen keskuslähtöisesti on suuri haaste. Järjestelmien avulla toivotaan saatavan parannusta tämän kokonaisuuden hallintaa.

*”Voidaan pyörittää listoja ja valikoimia, mutta valikoiman ylläpitäminen siinä mittakaavassa ja näillä resursseilla on seurattavuuden kannalta mahdotonta. Realiteetit ovat alueellisesti myös tiedossa, joten valikoiman hallintaa on myös hajautettu alueelle. Alueellinen valikoima*

*saatetaan ylläpitää toimituksella suoraan alueen pikatukkuun. Osto tapahtuu keskitetysti, mutta tuote on auki ja asiakkaiden ostettavissa ainoastaan alueellisesti.”*

#### **6.4 Hankintojen ja valikoimahallinnan organisaatiosta**

Hankintojen organisaatioon on lähiaikoina tulossa muutoksia. On kuitenkin tärkeää kuvata sen tämän hetken rakennetta ja rooleja. Tuko Logisticsille on vielä tällä hetkellä keskitettynä suurin osan Wihuri Oy Aarnion konkreettisesta hankintatyöstä. Mutta osasta hankintaa ja ostamista, jolla yrityksen liiketoimintamallissa tarkoitetaan pääsääntöisesti toimittajien kilpailutusta, ovat vastuussa Wihurin oman organisaation ostopäälliköt. Tällaisia hankintoja ovat strategisesti tärkeät ja erikseen kilpailutettavat suoramankinnat.

Useammasta kuin yhdestä tavararyhmästä vastaavia tuoteryhmäpäälliköitä on Wihuri Aarnion organisaatiossa tällä hetkellä kymmenen ja tuotteet on jaettu suhteellisen tasaisesti jokaiselle tuoteryhmäpäällikölle (noin 3500 tuotetta per tuoteryhmäpäällikkö). Tavararyhmät on pyritty jakamaan loogisiin kokonaisuuksiin. Käytännössä jaotteluun on käytetty laajennettuja tavararyhmäkokonaisuuksia, kuten käyttötavarat, joihin voidaan lukea useampi erillinen tavararyhmä. Jaottelun ideana on, että tuoteryhmäpäällikkö olisi juuri yhden määritellyn tuotekokonaisuuden tai toisiaan lähellä olevien tavararyhmien asiantuntija.

*”Tuoteryhmäpäällikön pitäisi pystyä hankkimaan kokonaisvaltaisesti koko tavararyhmää, myös ulkomailta. Jos ei ole kielitaitoa tai muuta tietotaitoa, saatetaan apuna käyttää ostopäällikköä.”*

Tuoteryhmäpäälliköiden onnistumista mitataan katteella, toimitusvarmuudella ja muutamalla tarkentamattomalla pääkohdalla. Hankintaosastolla mitataan myös monia muita muuttujia. Suurimmat ja tärkeimmät mittarit ovat kuitenkin myyntikate ja toimitusvarmuus. Ostohintojen määräytyessä pitkälti osuuskunnalta annettuna siirtohintana, ja myynnin ollessa jatkuvassa hintakilpailussa, ei katteen parantamiseksi hankintapuolella ole voitu tehdä paljoa. Sen sijaan tuoteryhmäpäällikön tavoitteleva suurempi myyntikate muodostuu erilaisista teollisuuden kanssa tehdyistä toimenpiteistä, kuten kampanjoiden jälkihyviteistä. Jälkihyviteillä pyritään takaamaan asiakkaalle alhainen hinta läpi määritellyn ajanjakson, kuten esimerkiksi sesongin. Jälkihyvitemenettely on käytössä eteenkin tuotteilla, joissa

kausittainen hintojen vaihtelu on voimaksasta. Myös markkinointisopimuksilla voidaan saavuttaa suurempi kate tavararyhmissä, mutta suurin toimenpide katteen parantamiseen on hyvitteiden hankkiminen.

Tuoteryhmäpäälliköt vastaavat tuoteryhmiensä valikoimista ja tuoteryhmän kokonaisuuden toimivuudesta. Tuoteryhmäpäälliköiden apuna valikoiman suunnittelussa toimii niin kutsuttu ”*ravintolatiimi*”, jossa istuu myynnin ja markkinoinnin asiantuntijoita. Tässä raadissa tuodaan esille asiakaskunnan tarpeita ja mietitään mahdollisia potentiaalisia lisäyksiä valikoimiin. Tätä tiimiä ohjaa päällisin puolin Wihuri Oy Aarnion valikoimastrategia, jossa on pyritty määrittelemään valikoimiin kuuluvia tuotteita, tuoteryhmiä ja osa-alueita. Valikoimien päättämisen jälkeen vastuu tuotteiden hankkimisesta on siirtynyt hankinnoista vastaaville tahoille eli pääosin osuuskunnalle, mutta osin myös omille ostopäälliköille. Lisäksi samaan organisaatioon kuuluu hankintojen vastuullisuudesta ja laadusta vastaava laatupäällikkö.

Ostopäällikön rooli on tarvittaessa auttaa hankinnoissa kansainvälisesti ja kotimaassa. Ero ostopäällikön ja tuoteryhmäpäällikön välillä on se, että ostopäällikkö ei vastaa tuoteryhmistä. Ostopäällikkö on kilpailuttamisen asiantuntija ja auttaa ostamisessa. Ostopäällikön vastuulla on siis tuoteryhmäpäällikön pyynnöstä hoitaa kilpailutusprosessi ja viedä se läpi. Wihurilla pidetään toimittajien löytämistä helpompana tehtävänä, kun taas kilpailutusprosessi on oma haastava osaamisalueensa. Fyysisen sopimuksen tavarantoimittajan kanssa tekee kuitenkin tuoteryhmäpäällikkö. Kun tuoteryhmäpäällikkö valitsee tuotteet, valitsee hän myös samalla toimittajan, siksi vastuu on hänellä. Tuotteita joita tuoteryhmäpäällikkö ei ole hyväksynyt ei ole mukana tuoteryhmässä. Tuoteryhmäpäällikkö hallitsee kokonaisuutta ja saattaa esimerkiksi olla tyytymätön jonkin tuotteen hintaan kotimaisilta toimittajilta ja antaa ostopäällikölle tehtäväksi etsiä vastaava tuote ulkomaiselta toimittajalta. Kun potentiaaliset toimittajat on hahmotettu, lähetetään tarjouspyynnöt valikoiduille toimittajille. Tämän jälkeen hoidetaan kilpailutus ja varmistetaan laatu näyttein. Lopulta tuoteryhmäpäällikkö ottaa vastuun uudesta lisäyksestä valikoimiin.

## 6.5 Hankintaportfolioanalyysi

Kraljic (1983) esitteli ensimmäisenä johdonmukaisen portfolioanalyysinsä hankintojen strategiseen johtamiseen. Kraljicin portfoliomalliksi kutsutun matriisin ideana oli minimoida toimitusriski ja maksimoida ostovoiman hyödyt. Kaikki tulisi luonnollisesti saavuutta kilpailukykyisesti ja kustannukset minimoiden. Tämä vaatii sen, että operatiivisesta ostamisesta (*Purchasing*) siirrytään strategiseen toimittajamarkkinoiden hallintaan (*Supply Management*). Wihuri Oy Aarniolla ei ole aikaisempaa kokemusta hankintaportfolioanalyysien käytöstä ja tämän työn taksoituksena onkin käydä läpi mukautettua Kraljicin analyysiä valitussa kontekstissa, siksi osia alkuperäisestä hyvin generisistä analyysistä on tarkoituksella jätetty pienemmälle huomiolle. Alkuperäistä Kraljicin analyysiä mukailemalla pyrittiin kuitenkin pääsemään kiinni toimialakohtaisiin ongelmiin ja suositeltiin strategisiin toimenpiteisiin ryhtymistä koskien Wihuri Oy Aarnion käyttötavarakategorioita. Tämän työn tavararyhmäkohtaisessa portfolioanalyysissä käsiteltiin tavararyhmien strategista luokittelua, tehtiin markkina-analyysi, havainnoitiin neuvotteluvoiman jakautumista sekä annettiin näiden perusteella strategiset suositukset.

### 6.5.1 Tavararyhmien luokittelu

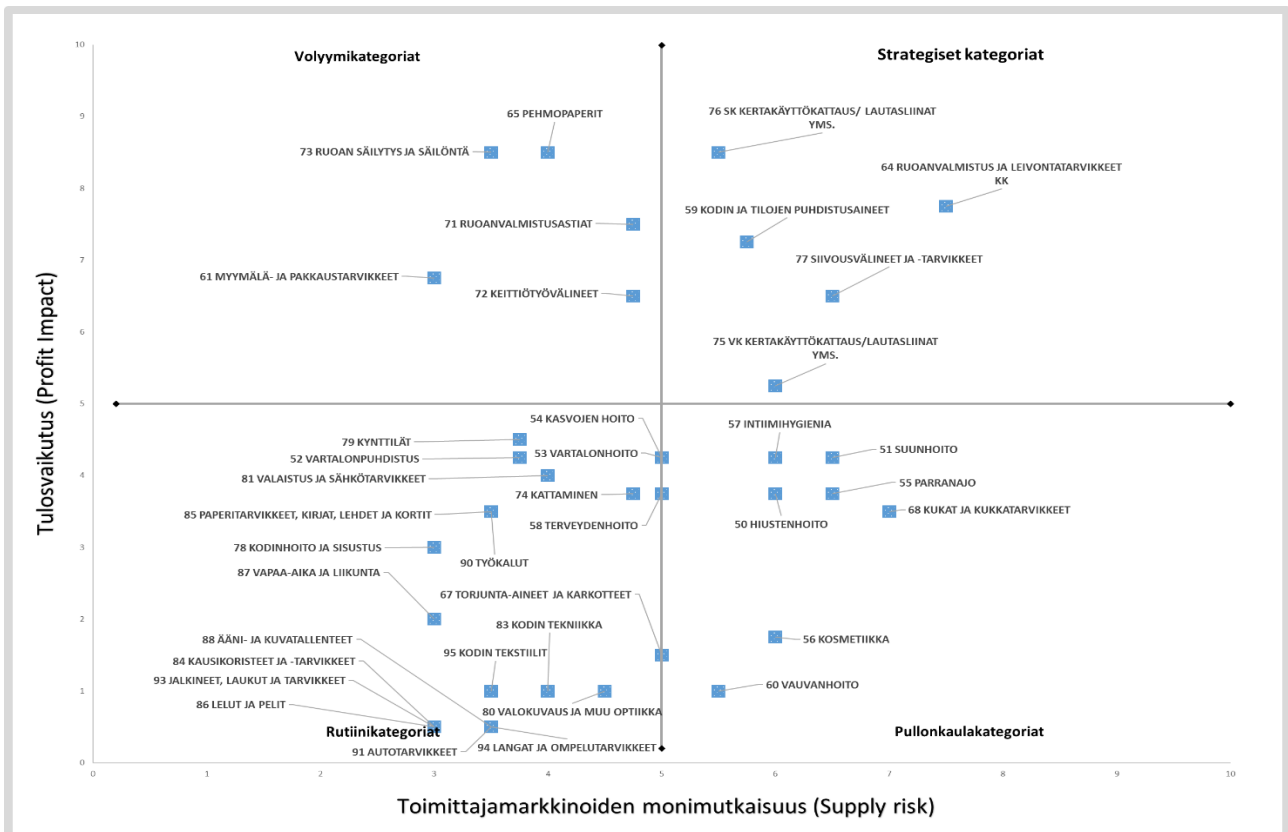
Hankintaportfolioanalyysin ensimmäinen tehtävä on pyrkiä luokittelemaan tavararyhmät alun perin Kraljicin (1983) hahmotteleman nelikentän perusteella. Tämän analyysin lopputulemaa on tarkoitus käyttää hankintastrategian työstämiseen ja tarkennettuna tavararyhmäkohtaisen strategian määrittelyyn. Haasteita analyysin tekemisessä aiheutti hankaluus mitattavuudessa ja oikeiden muuttujien valitsemisessa. Nellore and Söderquist (2000) kysyivät aiheellisesti: *"Kuinka voidaan olla varmoja, että kaikkein sopivimpia muuttujia osataan käyttää?"* Muuttujiksi valittiin toimialan kannalta sopivimmat Kraljicin (1983) alkuperäisestä analyysistä, jotka haastateltavat tahot hyväksyivät ja joita muokattiin yrityksen liiketoiminnan kannalta järkeviksi. Myös nelikentän rajanveto (*Demarcation Line*) oli haasteellinen kysymys, joka ratkaistiin laittamalla ristikko matemaattisesti matriisin keskelle ja toteamalla sen merkitys vähäisemmäksi kuin tavararyhmän suhteellinen sijainti muihin samalla analyysillä arvioituihin tavararyhmiin. Tämä rajanveto kvadrantteihin on vain suuntaa antava, ja rajatapauksissa, joissa tavararyhmän analyysissä saama positio on kahden vaihtoehdon välissä, on tulosta tarkasteltava varovaisemmin.

Taulukko 6. Tavararyhmien strategisen luokittelun parametrit.

Tavararyhmien strateginen luokittelu							
Markkinoiden monimutkaisuus (X-akseli)				Tulosvaikutus (Y-akseli)			
Potentiaalisten toimittajien lukumäärä	"Make or Buy" mahdollisuus/Omia merkkejä	Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti	Tuotteiden ainutkertaisuus	Arvioitu merkitys Liiketoiminnalle /Liiketoimintastrategialle	Kate (%-osuus kokonaistuloksesta Wihurilla)	ABC-luokitteluanalyysi	XYZ-luokitteluanalyysi
suuri 1-5 pieni	0=On, 5=Tehtävissä, 10=EI ole järkevää tehdä	Hyvä=0, Keskitaso=3, Huono= 5	Suuri=5, Keskitaso=3, Matala=0	suuri 5-1 pieni	Suuri 10-1 Pieni	ABC-tuotteita=5, BC-tuotteita=3, C-tuotteita=0	XYZ-tuotteita=5, YZ-tuotteita=3, Z-tuotteita=0
Painoarvo 25 %	Painoarvo 25 %	Painoarvo 25 %	Painoarvo 25 %	Painoarvo 25 %	Painoarvo 25 %	Painoarvo 25 %	Painoarvo 25 %

Olsen & Ellram (1997) olivat tämän lisäksi huolissaan muuttujien painotuksesta, sillä niitä muuttamalla saatiin isojakin eroavaisuuksia aikaan. Tähän kysymykseen ei kuitenkaan haluttu ottaa tässä työssä voimakkaasti kantaa, siksi testissä päädyttiin painottamaan kaikkia mittareita tasapuolisesti. Tulosvaikutuksen mittaamisen kohdalla olisi kuitenkin ollut perusteltua painottaa teorian mukaisesti hankintojen strategista ja liiketoiminnallista merkitystä. Tässä työssä tuota merkitystä päädyttiin arvottamaan kuitenkin enemmän vasta analyysivaiheessa. Kaikille neljälle mitattavalle parametrille annettiin painoarvoksi 25 %. Painotukseen päädyttiin myös siitä syystä, että yhden osa-alueen painotuksen kasvattamisesta olisi seurannut tulosten samankaltaisuutta. Kun yhden mittarin arvostusta painotettiin lisää, menettivät muut mittarit merkitystään ja lopputuloksissa tavararyhmät alkoivat saada samankaltaisia tuloksia. Toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudessa katsottiinärkevimmäksi myös kuunnella toimialan ja toimittajamarkkinoiden ammattilaisia. Jokaisen neljän muuttujan koettiin olevan yhtä merkitseviä toimittajamarkkinoiden haasteellisuuden luojina ja ne saivat saman 25 % painotuksen.

Analyysin lopputuloksena syntyi kuvaaja, joka jakaa käyttötavarapuolen tavararyhmät-matriisin nelikenttään (Kuva 9). Lähes kaikki tavararyhmät olivat jaettavissa johonkin matriisin kvadranttiin muutamaa tapausta lukuun ottamatta, jolloin ne sijoittuivat nelikentälle ennalta määrätyn rajanvedon päälle. Nelikentän rajanveto on kuitenkin lähinnä symbolinen, ja nämä tapaukset tulee katsoa läpi yksitellen oikean suunnan päättämiseksi.



Kuva 9. Käyttötavararyhmien portfoliomatriisi Wihuri Aarniolla

Lähes kaikki tavararyhmät saivat myös matriisissa täysin oman paikkansa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Näihin päällekkäisyyksiin vaikutti useampi eri tekijä, mutta muutama selkeä vaikuttava asia oli havaittavissa. Ensimmäinen tekijä oli haastateltavan arvio toimittajamarkkinallisesti samankaltaisten ja osittain samoja toimittajia sisältävien tavararyhmien toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudesta. Tällaiset tapaukset saivat luonnollisesti samankaltaiset arviot haastateltavilta. Esimerkiksi matriisissa saman arvon toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudessa saivat kuluttajanäkökulmasta katsottuna samalle hyllylle sijoitettavat intiimihygienia ja hiustenhoito, sekä samoja tavarantoimittajia ja brändejä sisältävät vartalonhoito ja kasvojenhoito. Vartalonhoidon ja kasvojenhoidon kohdalla yhteneväisyys on niin suurta, että voidaankin jo miettiä, onko kyseessä sama tavararyhmä, jota tulisi johtaa yhdessä. Näissä tapauksissa koettu samankaltaisuus oli erityisen suurta, jos tavararyhmä koettiin myös Wihuri Oy Aarnion liiketoiminnan ja strategian kannalta vähemmän tärkeäksi. Tämä johtuu siitä, että resurssit ja sitä kautta toimittajamarkkinoiden analysointi suoritetaan mieluummin tärkeiksi koettuihin tavararyhmiin, eikä vähemmän tärkeisiin tavararyhmiin ole siksi pystytty panostamaan



kovinkaan paljoo. Vähäisen panostuksen takia eroavaisuuksia toimittajamarkkinoiden toiminnassa ei osattu tarkoin määritellä.

Myös tulosvaikutuksellisesti moni tavararyhmä arvioitiin samalle tasolle. Tähän vaikuttivat selkeimmin se, että monia käyttötavarapuolen kategorioita ei pidetty liiketoiminnallisesti tai strategisesti tärkeinä silloin kun koko Wihuri Oy Aarnion liiketoimintaa ja strategiaa tarkasteltiin.

Täysin identtisiä eli päällekkäisiä paikkoja matriisissa oli muutamia. Näissä sekä tulosvaikutusta että monimutkaisuutta osoittavat mittarit olivat kahdella tai useammalla tavararyhmällä samat. Tähän vaikuttivat ja tätä ilmiötä selittävät juuri edellä mainitut tekijät. Käyttötavarapuolen 38 tavararyhmästä kahdeksan tavararyhmää saivat jonkin toisen kategorian kanssa saman paikan matriisissa. Kaikki saman paikan saaneet kuuluivat luokittelussa ruutiini-kategorioihin, jolloin tavararyhmiä yhdisti matala tulosvaikutus ja toimittajamarkkinoiden koettu helppous. Näitä tavararyhmiä yhdisti myös niiden marginaalinen koko niin rahallisesti kuin volyymilläkin mitattuna. Esimerkiksi autotarvikkeet, ääni- ja kuvatalenteet sekä langat ja ompelutarvikkeet jakoivat saman paikan matriisissa. Merkitys päivittäistavara- ja tukkukaupan kontekstissa koettiin myös pieneksi ja ne saivat tulosvaikutuksellisesti matalimman mahdollisen arvon.

Portfoliomatriisin perusteella käyttötavarapuolen 38 tavararyhmää voitiin jaotella seuraavasti kvadrantteihin: strategiset kategoriat 5/38, volyymikategoriat 5/38, pullonkaulakategoriat 7/38 ja rutiinikategoriat 21/38.

- 1) Strategisiksi kategorioiksi luokiteltiin: *suurkeittiökaupan kertakäyttökattaus ja lautasliinat, vähittäiskaupan kertakäyttökattaus ja lautasliinat, kodin ja tilojen puhdistusaineet, ruoanvalmistus ja leivontatarvikkeet, siivousvälineet ja tarvikkeet.*
- 2) Volyymikategorioihin kuuluivat: *pehmopaperit, myymälä- ja pakkaustarvikkeet, keittiövälineet, ruoan säilytys- ja säilöntä sekä ruoanvalmistusastiat.*
- 3) Pullonkaulakategorioihin luokiteltiin: *suunhoito-, parranajo-, hiustenhoito-, intiimihygienia-, kosmetiikka-, vauvanhoitotarvikkeet sekä kukat ja kukkatarvikkeet.*
- 4) Rutiinikategorioihin lukeutuivat: *vartalonpuhdistus-, vartalonhoito-, kasvojen hoito-, terveydenhoitotarvikkeet, torjunta-aineet ja karkotteet, kattaminen, kodinhoito ja sisustus, kynttilät, valokuvaus ja muu optiikka, valaistus ja sähkötarvikkeet, kodin*

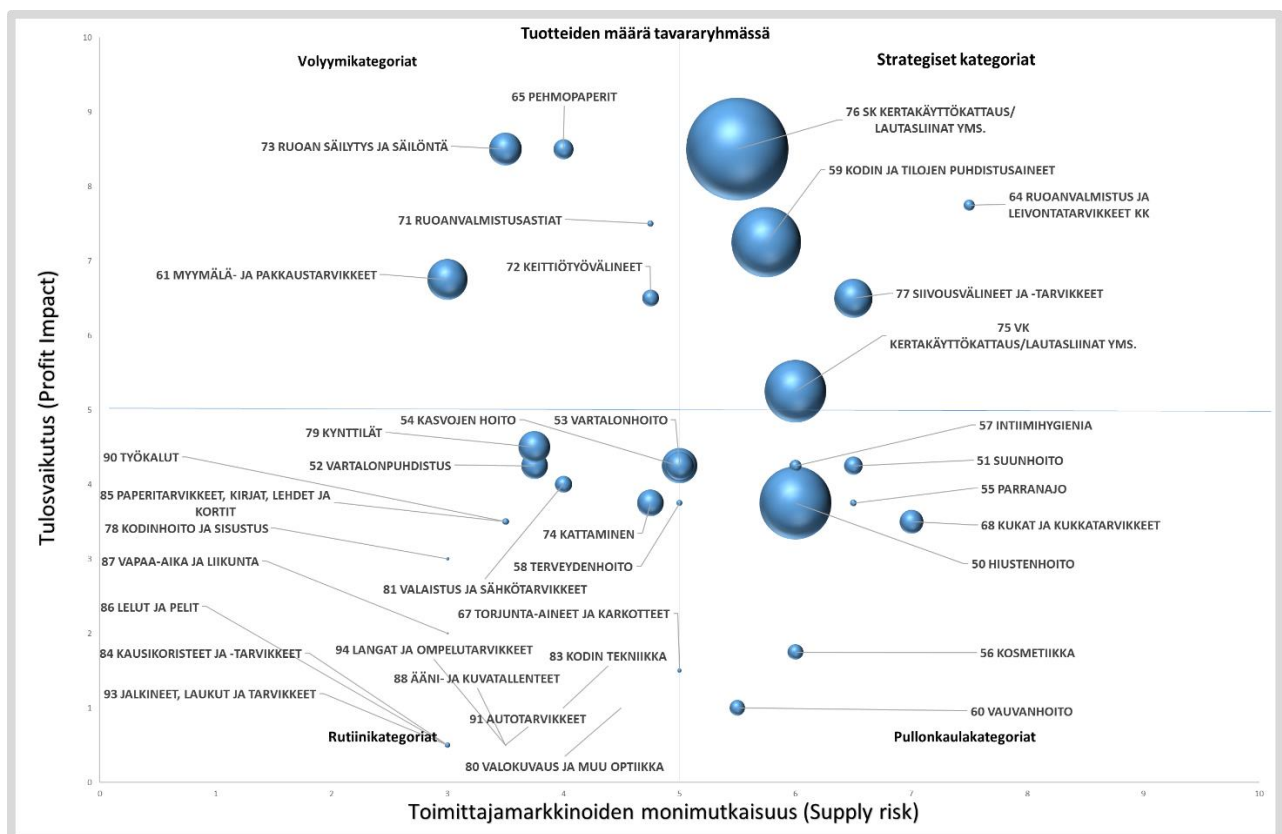
*tekniikka, kausikoristeet, paperitarvikkeet, kirjat, lehdet ja kortit, lelut ja pelit, vapaa-aika ja liikunta, ääni ja kuvatallenteet, työkalut, autotarvikkeet, jalkineet, laukat ja tarvikkeet, langat ja ompelutarvikkeet sekä kodin tekstiilit.*

Tavararyhmät sisältävät eri määrän erilaisia tuotteita, näiden tuotteiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan valikoimaksi. Toisen tavararyhmän valikoima voi sisältää kymmeniä, jopa satoja tuotteita vuoden aikana, kun taas toiseen saattaa kuulua vain yksi tuote, joka ei koskaan vaihdu. Valikoiman laajuus voi olla merkki monesta eri asiasta. Tämän työn kannalta ja portfolion toimivuuden varmistamiseksi on tärkeää tarkastella, miten tavararyhmien valikoimien laajuus heijastuu hankintaportfolioon ja onko valikoiman suuruudella vaikutusta tavararyhmien paikkaan nelikentässä? Tavararyhmän sisältämien tuotteiden lukumäärä ei suoranaisesti kerro mitään tuotteiden menekistä tai volyymeista, mutta pääsääntöisesti laajempia valikoimia ylläpidetään, koska asiakkailla on laaja mieltymys tavararyhmän tuotteisiin (alla: kuva 10). Tuotteiden määrä tavararyhmässä, jota pallon koko indikoi, on suhteutettu kaikkiin samassa tarkastetussa oleviin käyttötavararyhmiin. Mitä suurempi pallo, sitä laajempaa valikoimaa tavararyhmässä vuoden aikana ylläpidetään suhteessa muihin kategorioihin.

Mielenkiintoista tässä tarkastelussa on se, että lähes kaikki suuren valikoiman omaavat tavararyhmät *suurkeittiökaupan kertakäyttökattaus ja lautasliinat, vähittäiskaupan kertakäyttökattaus ja lautasliinat, kodin ja tilojen puhdistusaineet, siivousvälineet ja tarvikkeet, sekä hiustenhoito* olivat matriisin luokittelun perusteella toimittajamarkkinoiltaan keskimääräistä monimutkaisempia. Selkeää yhteistä tekijää ei kuitenkaan ollut havaittavissa, vaan syyt olivat toimittajamarkkinoiden ja asiakaskunnan luonteesta riippuen erilaiset. *Hiustenhoitoa* lukuun ottamatta laajan valikoiman tavararyhmiä pidettiin Wihuri Oy Aarniolla myös tulosvaikutukseltaan merkittävänä. Hiustenhoidon tulosvaikutusta laski pieneksi arvioitu strateginen merkitys ja matala kateprosentti tavararyhmässä. Matriisissa tulosvaikutuksellisesti merkittäviin tavararyhmiin pääsi myös muutama suhteellisen pienen valikoiman omaava kategoria. Esimerkiksi *ruoanvalmistusastiat* ja *keittiötyövälineet* sisälsivät suhteellisesti pienen määrän erilaisia tuotteita, mutta silti ne olivat matriisissa tulosvaikutukseltaan arvotettu korkealle. Tätä selittää osittain se, että molemmat tavararyhmät sisälsivät pienestä valikoimastaan huolimatta XYZ-analyysin perusteella X-luokan tuotteita, jotka olivat volyymiltaan merkittäviä koko Wihuri Oy Aarniolle. Valikoimat

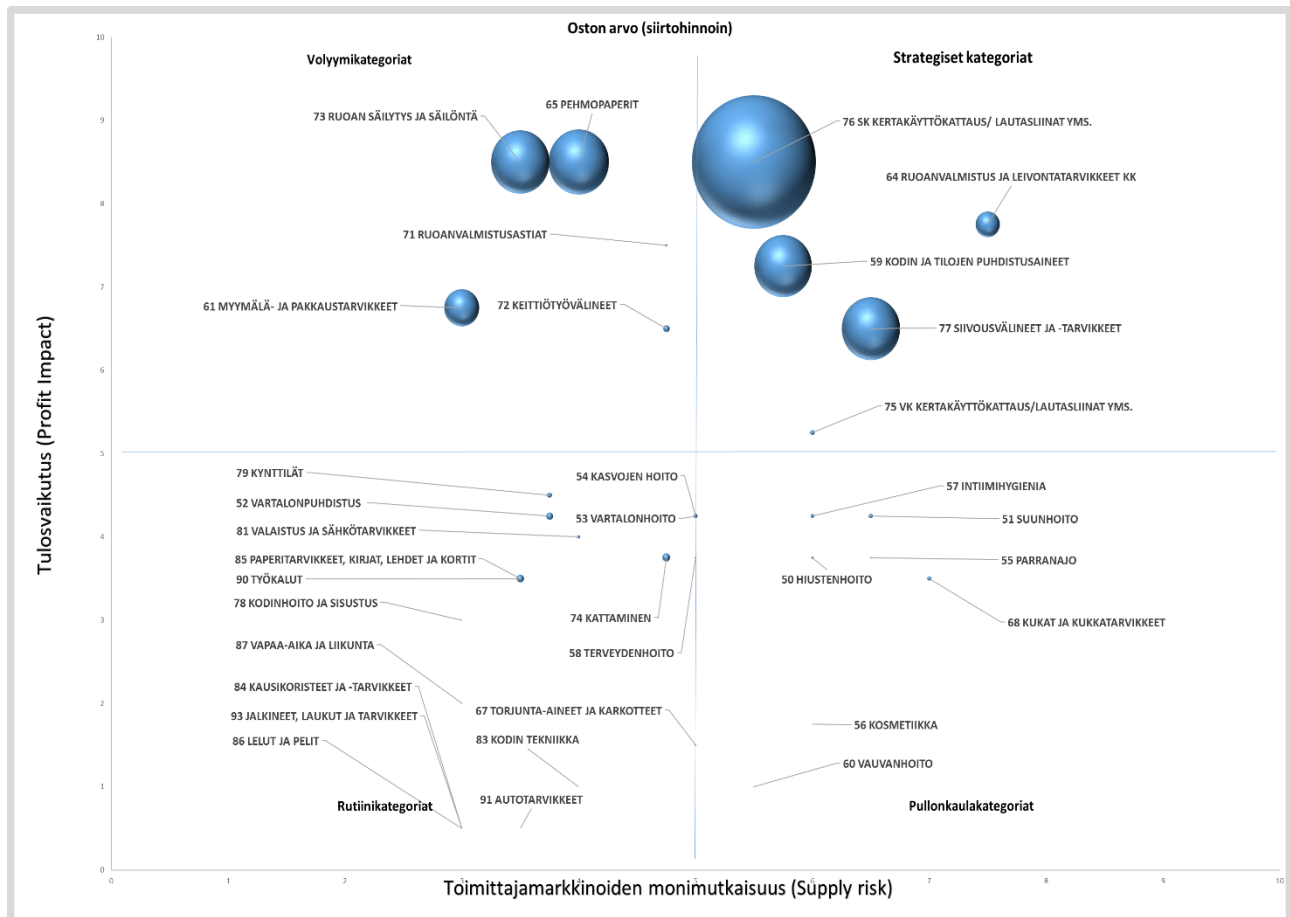
oli tavararyhmissä arvioitu myös strategiselta ja liiketoiminnalliselta merkitykseltään korkealle.

Valikoiman laajuutta ei myöskään täysin voida pitää takeena siitä, että kategorian toimittajamarkkinat ovat haasteelliset, vaikka käytännön operatiivisella tasolla näin usein onkin. Esimerkiksi *myymälä- ja pakkaustarvikkeet* saivat suuresta nimikemäärästään huolimatta yhden matalimmista arvoista toimittajamarkkinoiden monimutkaisuutta mitattaessa. Tämä oli selitettävissä sillä, että tavararyhmän toimittajamarkkinoilla oli runsaasti toimittajia, joilla usealla oli korkea kapasiteetti ja valmius nopeaankin toimittamiseen. Myöskään tavararyhmän tuotteet eivät olleet asiakaskunnan näkökulmasta ainutkertaisia, joten toimittajan ja tuotteen vaihtaminen nähtiin siltäkin kantilta yksinkertaisena. Huomion arvoista on myös se, että haastattelussa asiantuntijoiden merkityksettömimmiksi arvioimat tavararyhmät, joilla sekä tulosvaikutus että toimittajamarkkinoiden monimutkaisuus olivat matalia, olivat myös valikoimaltaan suhteellisesti kaikkein pienimpiä.



Kuva 10. Käyttötavararyhmien sisältämien tuotteiden suhteellinen lukumäärä

Matriisin toimivuuden varmistamiseksi on myös hyvä tarkastella tavararyhmien tuotteiden hankintaan käytettyä vuotuista summaa. Kuvassa 11 on toisiinsa suhteutettuna tavararyhmien euromääräiset hankintakustannukset. Mitä suurempi pallo tavararyhmällä on sitä suurempi rahallinen määrä tavararyhmän tuotteita ostetaan vuositasolla. Kuvaajassa on otettu ainoastaan huomioon ostohinnat eikä hankintojen kokonaiskustannuksia, kuten logistiikkaa tai varastointia.

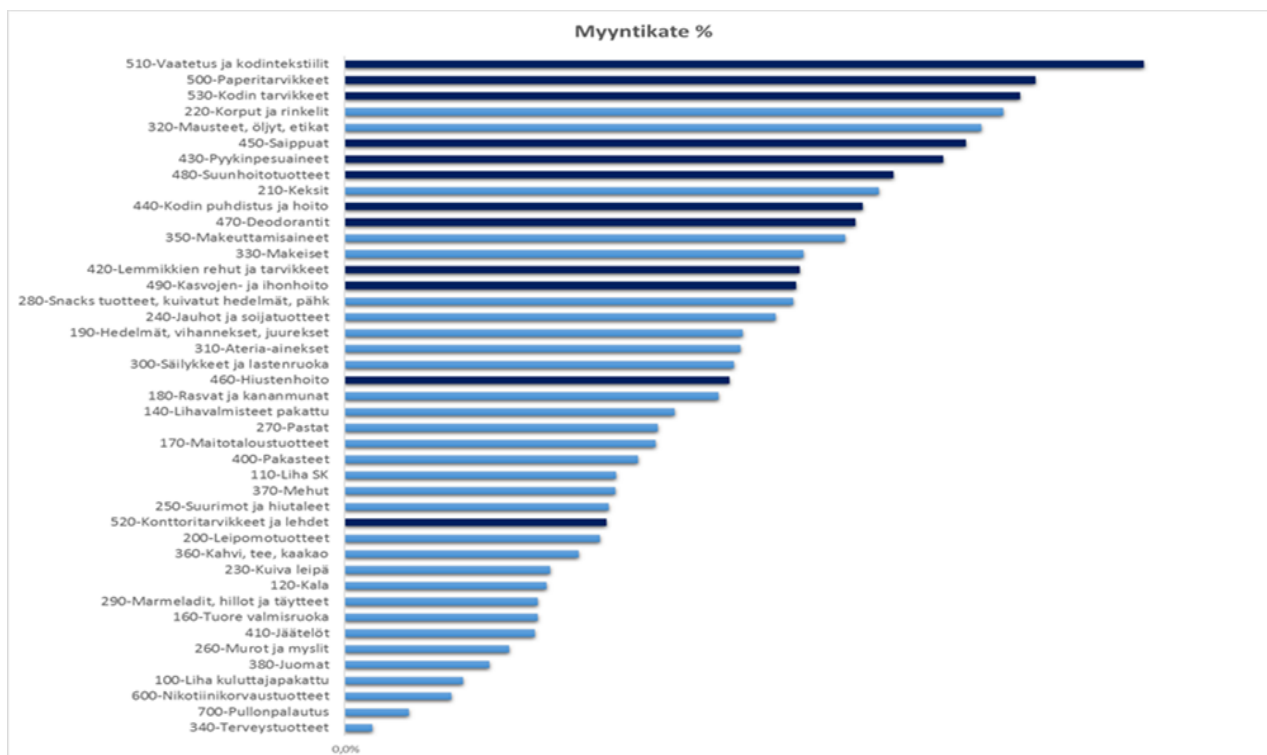


Kuva 11. Käyttötavararyhmien suhteellinen hankinta-arvo (€ / vuosi)

Kuvassa 11 käy selkeästi ilmi yhteys hankintakustannusten ja matriisin tulosvaikutuksen välillä. Kaikki vuotuisilta hankintakustannuksiltaan suuret tavararyhmät ovat myös matriisissa tulosvaikutukseltaan (*Profit Impact*) merkittäviä. Tätä luonnolliselta tuntuva asiaa selittää se, että tulosvaikutukseen vaikuttavista mittareita lähes kaikki ovat liitettävissä tavararyhmän suureen myyntimäärään. Mittareista ainoastaan strateginen merkitys organisaatiolle ei ole suoranaisesti riippuvainen hankinnan rahallisesta arvosta. Kateprosenttiosuus Wihuri Oy Aarnion kokonaistuloksesta, ABC-luokitteluanalyysillä mitattu rahallisesti merkittävien tuotteiden määrä tavararyhmässä ja XYZ-luokitteluanalyysillä

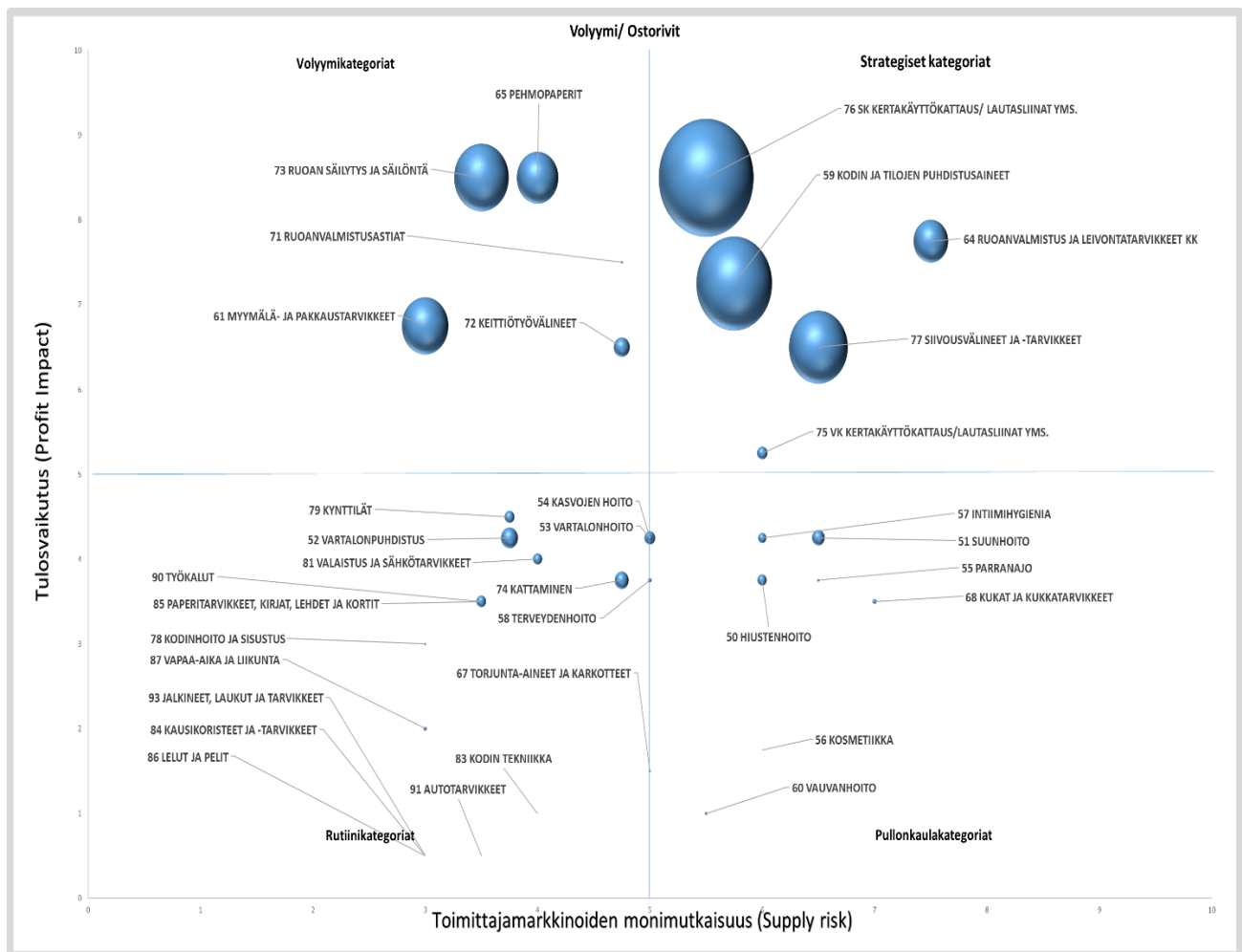
mitattu volyymillisesti merkittävien tuotteiden määrä tavararyhmässä ovat kaikki mittareita, joihin suuri euromääräinen myynti vaikuttaa. Kuitenkin on mahdollista, että tavararyhmän tuotteet ovat hankinnan rahallisella mittarilla mitattuna niin arvokkaita, että niiden volyymit saattavat olla itseasiassa suhteellisesti pienet. Kuitenkin toimialan ollessa päivittäistavara- ja tukkukauppaa ei tämä selitys ole todennäköinen.

On hyvä kuitenkin ymmärtää, että tulosvaikutus yrityksen kokonaistulokseen voi olla pieni, vaikka tavararyhmä itsessään olisikin äärimmäisen kannattava. Kuvassa 12 on Wihurin supistettu tavararyhmälista, jossa on yhdistelty toisiaan lähellä olevia tavararyhmiä. Tämä helpottaa seurattavuutta. Kuvasta selviää eri tavarasegmenttien tuoma myyntikate. Huomion arvoista on, että vaikka käyttötavarapuolen kategorioita pidetään strategisesti vähemmän tärkeinä, ne tuovat silti suhteellisesti suuremman prosentuaalisen myyntikatteen kuin liiketoiminnallisesti kaikkein tärkeimmät tavararyhmät. Kymmenestä suurimman myyntikatteen omaavasta tavararyhmästä seitsemän on käyttötavarakategorioita. Kuvan kateprosentissa on otettu huomioon ainoastaan hankintahinnan ja myyntihinnan erotus. Myyntikatteen suuruus ei siis suoranaisesti indikoi tavararyhmän kokonaistason kannattavuutta, sillä on hyvin mahdollista, että niissä muodostuvat oheiskustannukset ovat jäljelle jäävää katetta paljon suuremmat. Organisaation on siis pyrittävä selvittämään tavararyhmän aiheuttamat kokonaiskustannukset, jotta todellista katetta voidaan vertailla.



Kuva 12. Myyntikateprosentti (Wihuri Oy Aarnion koko valikoima)

Kuvassa 13 on tarkasteltu tavararyhmien ostettuja rivejä vuositasolla. Tämä paljastaa sellaiset tavararyhmät, joissa on volyymilla mitattuna suuri kierto. Tätä on mielenkiintoista peilata suhteessa hankinnan arvoon, sillä kalliita tavaroita sisältävä työkalut-tavararyhmä oli hankinnan arvossa mitattuna käyttötavararyhmistä yhdeksänneksi suurin, mutta volyymissa mitattuna tavararyhmä oli vasta sijalla 28/38. Osa tavararyhmistä sijoitus parani myös toiseen suuntaan ja ne olivat volyymilla mitattunani hierarkisesti suurempia kuin rahallisesti mitattuna. Mitä suuremman pallon tavararyhmä (kuvassa 10) saa, sitä suurempi määrä volyymilla mitattuna tavararyhmän tuotteita ostetaan. Huomioitavaa tässä kuvaajassa on se, että vuositason ostorivejä tarkastelemalla erot tavararyhmien välillä eivät ole lainkaan yhtä suuret kuin vuositason rahallista määrää tarkastelemalla olisi voinut päätellä.



Kuva 13. Käyttötavararyhmien suhteellinen volyymi (ostorivit / vuosi)

### 6.5.2 Markkina-analyysi, strateginen positiointi

Strategisen luokittelun jälkeen portfolioanalyysissä on vielä kolme tarkentavaa vaihetta. Nämä ovat markkina-analyysi, strateginen positiointi ja strategiset toimenpiteet. Toinen vaihe portfolioanalyysissä on siis markkina-analyysi (*Market Analysis*). Kun kategorioiden strategiset paikat on saatu määritettyä, on selvitettävä vallitseva asema markkinoilla ja mahdollisuudet, joita tilanne tarjoaa. Asema markkinoilla on aina tilapäinen ja voi helposti muuttua suotuisasta epäsuotuisaksi, ellei siitä pidetä huolta (Glöckner et al., 2005). Toimittajamarkkinoiden tuntemuksella pystytään saavuttamaan kilpailuetua, vaikka näennäisesti kilpailijoilla on täysin samat mahdollisuudet ostaa ja neuvotella hinnoista toimittajien kanssa. Asiakkaiden tarpeiden, oman organisaation ydinosaamisten ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien näkeminen ja muokkaaminen parhaaksi yhdistelmäksi saattaa avata ovia kokonaan uusille tuotteille, palveluille tai liiketoimintamalleille. Uusien mahdollisuuksien havaitseminen onkin kokonaisvaltaisen toimittajamarkkinoiden hallinnan kannalta keskiössä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Taulukko 7. Markkina-analyysin tulosten yhteenveto

	Rutiinihankinnat	Volyymihankinnat	Pullonkaulahankinnat	Strategiset hankinnat
<b>Hankittavat tavararyhmät</b>	Hankinta-arvoltaan ja volyymiltaan pieniä Non-food tavararyhmiä	Hankintaarvoltaan ja volyymiltaan keskiuuria ja suuria Non-food tavararyhmiä	Hankinta-arvoltaan ja volyymiltaan pieniä Non-food tavararyhmiä	Hankinta-arvoltaan ja volyymiltaan suuria Non-food tavararyhmiä
<b>Arvioitu merkitys liiketoiminnalle / strategialle</b>	Pieni tai erittäin pieni. Parhaimmillaan keskitasoa, jos tulevaisuudessa nähdään potentiaalia.	Keskitasoa	Pieni tai erittäin pieni	Keskitasoa tai suurta
<b>Oma ostovolyymi markkinoilla</b>	Pientä	Keskitasoa tai suurta	Pientä	Pientä tai keskitasoa
<b>Toimittajamarkkinat/ kapasiteetti</b>	Hyvällä tasolla	Hyvällä tai keskitasolla	Hyvällä tasolla	Huonolla tai keskitasolla.
<b>Toimittajamarkkinat/ toimittajien määrä</b>	Paljon tai erittäin paljon.	Erittäin paljon	Vähän tai keskiverrosta	Paljon tai erittäin paljon.
<b>Omamerkkistrategia</b>	Ei kannattavaa, mutta mahdollista	Kannattavaa tai jo olemassa	Ei kannattavaa	Tapauskohtaista, kannattavuutta analysoitava
<b>Tuotteiden ainutkertaisuus asiakaskunnalle</b>	Matalaa tai keskitasoa	Matalaa tai keskitasoa	Suurta tai keskitasoa	Suurta tai keskitasoa
<b>Toteutuneen toimitusriskin kustannukset Wihurille</b>	Pienet	Keskitasoa tai suuret	Pienet	Pienet tai keskitasoiset

Tässä työssä toimittajamarkkinoiden analysointiin käytettiin tarkoin valittuja tekijöitä, joiden tuloksia on listattu taulukossa 7. Luokiteltuja hankintoja on analysoitu usealla mittapuulla, mutta niiden tarkoitus on selvittää kolme eri asiaa. Ensimmäinen on liiketoiminnallinen/strateginen merkitys Wihuri Oy Aarniolle. Toinen on toimittajamarkkinoiden ja asiakaskunnan tuomat haasteet tavararyhmän hallinnalle ja kolmas on tavararyhmän nykytilan analysointi.

Kolmas vaihe analyysissä on strateginen positiointi (*Strategic Positioning*). Tässä vaiheessa kategoriat luokiteltiin niiden työntövoiman perusteella joko hyödynnä (*Exploit*), tasapainota (*Balance*) tai monipuolista (*Diversify*) alle. Työntövoiman mittaamisessa käytettiin ostajan ja myyjän suhteellista voimatasapainoa eli työntövoimaa. Coxin (2015) mielestä ensimmäisenä ostajan tehtävänä toimittajamarkkinoiden voimatasapainon tutkimisen jälkeen on miettiä missä määrin kategorioita on mahdollista siirtää vaikeasta voimatasapainon tilanteesta suotuisaan ja vähemmän kompleksiseen tilanteeseen. Vaikka kategorian suhteellista merkitystä liiketoiminnalle ei juurikaan voi muuttaa, on ostajan tehtävänä selvittää miten tulevaisuudessa olisi mahdollista päästä vaikeasta toimittajamarkkinatilanteesta kohti parempaa neuvotteluvoimaa. Tiivistettynä on kyse toimittajamarkkinoiden hallitsemisesta järjestelmällisesti, tarkoituksena hyödyntää vallitsevia toimittajamarkkinoita ja kehittää niitä haluttuun suuntaan (Pajunen-Muhonen, 2015).

		Toimittajien neuvotteluvoima ( <i>Power of Supplier</i> )		
		Matala	Keskitaso	Korkea
Ostajan neuvotteluvoima ( <i>Power of Purchaser</i> )	Korkea			
	Keskitaso	15	7	5
	Matala	2	9	

■ Hyödynnä (*Exploit*)

■ Tasapainota (*Balance*)

□ Monipuolista (*Diversify*)

Kuva 14. Wihuri Oy Aarnion käyttötavararyhmien työntövoiman nykytila kokonaistasolla.



Kuvassa 14 on kuvattuna Wihuri Oy Aarnion käyttötavarakategorioiden tämän hetken työntövoiman tila. Huomion arvoista on, että organisaation omaa neuvotteluvoimaa pidetään kaikissa tavararyhmissä matalana. Toisaalta tilanne on kuitenkin yli puolessa tavararyhmistä joko edullinen tai tasavahva. 15 tavararyhmässä tilanne on Wihurille edullinen ja yhdeksässä toimittajamarkkinoiden kanssa ollaan tasavahvoja. Kuitenkin 14:sta tavararyhmässä tilanne on neuvotteluvoiman jakautumisen suhteen epäedullinen. Eteenkin epäedullisen tilanteen syitä tulisi analysoida ja tilanteen saamista neutraaliksi tai edulliseksi tulisi pohtia. Portfolioanalyysin viimeisenä vaiheena voidaan pitää strategisten suositusten antamista. Strategisia pohdintoja ja suosituksia on avattu tarkemmin johtopäätökset kappaleessa, koska tulosten käsittely vaatii keskustelua teorian kanssa ja lopputuloksena pystytään vastaamaan työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

## 7. Johtopäätökset

Kappaleessa pyritään käymään käytännön ja teoria vuoropuhelua sekä mietitään miten eri tekijät vaikuttavat kategorioiden hallintaan Wihuri Oy Aarniolla ja miten ongelmiin tulisi vastata. Tämän jälkeen mietitään neljä yleisen tason strategiaa matriisissa luokitelluille tavararyhmille. Lopuksi kootaan yhteen tutkimukset johtopäätökset, rajoitteet ja tärkeimmät teoreettiset löydökset sekä mietitään aiheita jatkotutkimuksiin.

### 7.1 Tutkimuksen tarjoamat suositukset hankintakategorioiden johtamiseen

Tavararyhmää tulisi pitää päivittäistavara- ja tukkukaupan pienimpänä liiketoimintayksikkönä. Sen sijaan, että keskityttäisiin neuvottelemaan ja johtamaan yksittäisten tuotteiden yksityiskohdista, kategorijaohjauksen ideana on johtaa koko tavararyhmää yhtenä strategisena kokonaisuutena yrittäen maksimoida sen tuottavuutta kokonaistasolla (Agrawal & Smith, 2015). Wihuri Oy Aarniolla ja päivittäistavara- ja tukkukaupan alalla on haastava tilanne, sillä tavararyhmiä ja niitä ruokkivia erillisiä toimittajamarkkinoita on valtava määrä. Myös tuotteet ja toimittajat vaihtuvat jatkuvasti usein puhtaasti asiakkaiden tarpeiden ajamina. Tavararyhmien johtaminen liiketoimintayksikkömäisesti pakottaa joko toimintatapojen voimakkaaseen standardointiin tai vaihtoehtoisesti prioriteettien määrittämiseen ja strategianmukaiseen resurssien allokointiin. Yleensä standardointi koetaan helpommaksi ja strategisuus jää taka-alalle. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) määrittivät kategoriastrategiaa viisaimmaksi toimintamalliksi tavararyhmän johtamisessa, joka on samalla linjassa koko organisaatiota ohjaavan yritysstrategian kanssa. Tällöin lopputuloksena ja kaikkien eri kategoriastrategioiden summana syntyy ehjä kokonaiskuva ja kaikki kategoriat kattava hankintastrategia, joka liittyy erottamattomasti yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Wihuri Oy Aarniolla tiedostetaan kilpailukyvyn kannalta tärkeimmät tavararyhmät. Tavararyhmien sisältämät strategisesti tärkeät ja erikseen kilpailutettavat suorahankinnat ovat yrityksen oman organisaation ostopäälliköiden vastuulla. Ostopäälliköt ovat kuitenkin lähinnä kilpailuttamisprosessin ammattilaisia ja lopulta tavararyhmien kokonaisuuden hallinnasta ja strategiasta vastaa tuoteryhmäpäällikkö. Yhdellä tuoteryhmäpäälliköllä saattaa olla hallinnassaan todella monta tavararyhmää, jolloin tavararyhmän kehittäminen ja strategisuus jäävät väistämättä operatiivisten tehtävien varjoon. Resursseja yritetään kohdistaa toimittajakohtaisesti tärkeimpiin toimittajiin, joita Wihuri Oy Aarniolla kutsutaan A

toimittajiksi. Juuri tällainen resurssien kohdistaminen on omiaan sumentamaa äärimmäisen tärkeää toimittajamarkkinatuntemusta (*Supply Market Intelligence*) ja tekee järjestelmällisestä toimittajavalinnasta hankalampaa. Uusien mahdollisuuksien havaitseminen on juuri kokonaisvaltaisen toimittajamarkkinoiden hallinnan kannalta ratkaiseva tekijä. Monet menestyneet yritykset ovat osoittaneet, että toimittajamarkkinoiden proaktiivisella ja uusia mahdollisuuksia hakevalla hyödyntämisellä voidaan saavuttaa tuloksia pitkällä aikavälillä. Asiakkaiden tarpeiden, oman organisaation ydinosaamisten ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien näkeminen ja muokkaaminen parhaaksi yhdistelmäksi saattaa avata ovia kokonaan uusille tuotteille, palveluille tai liiketoimintamalleille (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Juuri tähän virkkeeseen voidaan kiteyttää koko Wihuri Oy Aarnion liiketoimintamalli, siksi sen sivuuttaminen hankinnoissa ja tavararyhmien hallinnassa ei ole suositeltavaa.

Yrityksen johdon on määriteltävä ydinliiketoiminnan rajat ja siihen liittyvät linjaratkaisut valikoiman suhteen (Sakki, 2009). Wihuri Oy Aarnion laaja asiakaskunta tekee rajaamisesta haasteellista. Valikoimahallinnan ja kategoriapäälliköiden tavoitteena on löytää jokaiseen tavararyhmään oikeanlainen ja kannattavin koostumus. Tässä optimaalisessa ratkaisussa tulee ottaa huomioon monia eri asioita. Ostettavia tavararyhmiä suunniteltaessa on tunnettava tärkeimmät asiakkaat ja heidän liiketoimintamallinsa, tiedettävä tarkoin ostettavien tuotteiden nimikkeet ja toimittajat sekä olemassa olevat sopimukset hankintahintoineen ja käyttövolyymeineen. Varastoinnin kustannukset mukaan lukien koko saapuvan prosessin kustannukset tulee ottaa huomioon (Sakki, 2009).

Wihuri Oy Aarniolla ei tähän asti ole ollut täyttä näkyvyyttä omaan toimitusketjuunsa, johtuen omasta ulkoistetusta hankintastrategiastaan. Kutenkin tilanteen muuttuessa lähivuosina on syytä heti aluksi lähteä selvittämään toimintolaskennalla toimitusketjun todellista kulurakennetta. Usein sortimentilla tai valikoimalla on asiakkaiden tarpeista johtuen taipumusta paisua liian suureksi, kunnes se ylittää kannattavuudelle kriittisen rajan. Toimintolaskenta kertoo selkeästi liikevoittoa tuottavien tuotteiden määrän. Kulut ovat todellisuudessa monella tuotteella myyntikatetta suuremmat. Kuitenkaan kilpailijoista erottautumista differentioidulla valikoimalla ei voi lopettaa, vaikka se saattaisi olla kannattamattomampaa. Oikeanlaisen tasapainon löytäminen perusvalikoiman ja asiakaskeskeisen differentioinnin välillä onkin kriittisen tärkeä tehtävä. Wihuri Oy Aarnion liiketoimintastrategia on tällöin määräävässä roolissa. Perusvalikoiman tulisi olla yhtenäinen

ja päätöksenteko sen suhteen keskitetty johtavaan keskusyksikköön (Kärkkäinen, 2016). Wihuri Oy Aarniolla onkin otettu juuri keskitetyn valikoiman luominen tärkeäksi prioriteetiksi, mikä osoittaa johdon ymmärrystä asian tärkeydestä.

Wihuri Oy Aarnion laaja-alainen asiakunta tarkoittaa sitä, että eri asiakkaat myös ostavat hieman eri tuotteita yrityksen valikoimasta. Jokaiselle tavararyhmälle saattaa olla hieman eri asiakaskunta, jonka tarpeisiin halutaan vastata. Tällaisiin haasteisiin pyritään yleensä vastaamaan siirtymällä yhä enenevässä määrin käyttämään täysin asiakaskeskeistä toimintamallia. Tällöin voidaan ylläpitää laajempaa valikoimaa. Tällainen strategia vaatii kuitenkin kiristyneessä kilpailussa yhtä lailla kustannuskilpailukykyä kuin uudenlaisia toimintamallejakin (Kärkkäinen, 2016). Wihuri Oy Aarnio on ottanut käyttöön esimerkiksi toimivaksi havaitun suoratoimitusmallin ja se ylläpitää tehdaskeräilyä. Uusia tapoja ja toimintamalleja myös mietitään ja pyritään kehittämään jatkuvasti. Laajan ja asiakaskeskeisen strategian taktinen avain on kuitenkin lopulta niiden tuotteiden ja tuoteryhmien löytäminen, jotka kuuluvat keskuslähtöisesti hallittavaan keskitettyyn perusvalikoimaan. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä ratkaisemaan ongelmaa, vaan ainoastaan antaa hankinnalle mahdollisuuden onnistumiseen. Perusvalikoiman tuotteista neuvoteltaessa hankinnan neuvotteluvoima toimittajia kohtaan kasvaa.

Taulukko 8. Strategiset suositukset luokitelluille tavararyhmille.

	Rutiinihankinnat	Volyyimihankinnat	Pullonkaulahankinnat	Strategiset hankinnat
<b>Organisaation sisäiset resurssit</b>	Minimoi	Pidä huolta resursseista	Tee parantavia toimenpiteitä, varo yli resursointia	Täysi panostus
<b>Valikoimatstrategia</b>	Yhdistä päällekkäisiä tarpeita volyymien aikaansaamiseksi	Valitse kilpailukykyisimmät tuotteet valikoimaan	Karsi valikoimaa ja etsi korvaavia vaihtoehtoja	Tiivistä yhteistyötä pakollisiin bränditoimittajiin ja laajenna valikoimaa omilla merkeillä
<b>Hankinnan fokus</b>	Hankitojen johtaminen. Toimittajien karsiminen.	Materiaalien hallinta. Voimakas kilpailutus, kustannuskilpailukykyyn aikaansaamiseksi.	Uusien toimittajien ja ratkaisujen etsiminen.	Toimittamarkkinoiden hallinta. Yhteistyösopimukset parhaiden toimittajien kanssa.
<b>Edullinen neuvotteluasema</b>	Hyödynnä neuvotteluvimaa ja panosta kategorian sujuvuuteen .	Kilpailuta ja kehitä yhteistyötä	Vähennä riippuvuutta ja minimoi haitalliset seuraukset.	Luo kilpailua.
<b>Epäedullien neuvotteluasema</b>	Panosta sujuvuuteen ja pyri parhaaseen lopputulokseen sopimusteitse.	Puolusta asemaa ja etsi vaihtoehtoisia toimittajia	Pyri volyymitakuuseen ja etsi korvaavia ratkaisuja.	Tasapainota ja panosta yhteistyöhän. Etsi tapoja monipuolistaa toimittajakantaa
<b>Sopimukset</b>	Minimoi sisäiset kustannukset, panosta sujuvuuteen sopimuksissa.	Kilpailuta jakuvasti, panosta voimakkaasti parhaan hinnan saamiseen.	Varmista saatavuus sopimusteitse.	Varmista toimitusvarmuus pitkällä aikavälillä, Etsi strategisia partnereita.
<b>Suorituskyvyn mittarit</b>	Funktionaalisen tehokkuuden mittaristo	Kokonaiskustannukset ja varastonarvo	Kokonaiskustannukset ja saatavuus	Kokonaiskustannukset ja pitkän aikavälin toimitusvarmuus

Hankinnasta vastaavien tahojen on kuitenkin edelleen pystyttävä hahmottamaan tavararyhmät, joihin käytetyt resurssit tuottavat Wihurin kannalta parhaan lopputuloksen, ja toisaalta ne tavararyhmät missä kannattaa tyytyä virtaviivaistettuun malliin. Tähän luokitteluun on tarkoitettu hankintaportfolioanalyysi, jolla tavararyhmät jaettiin tutkimuksessa neljään luokkaa, joille jokaiselle pyrittiin hahmottelemaan strateginen toimintamalli. Taulukossa 8 on kootusti geneeriset suositukset eri luokittelujen strategiseen hallintaan. Alemmissa luvuissa on käyty tarkemmalla tasolla läpi jokaisen luokittelun perusteita keskustelumuotoisesti.

### **7.1.1 Rutiinitavararyhmien hankinnat keskustelu**

Päivittäistavara- ja tukkukaupan alalla kaikkien tavararyhmien hankintoja voidaan pitää niiden sisältämien tuotteiden päivittäisestä kulutuksesta johtuen, tavalla tai toisella, eräänlaisina rutiinihankintoina (Santasalo & Koskela, 2015). Tässä tapauksessa tarkoitetaan kuitenkin sellaisia tavararyhmiä, joiden liiketoiminnallinen merkitys on vähäinen ja toimittajamarkkinat yltäkylläiset. Volyymi ja myynti ovat usein pieniä, mutta hankinta on asiakkaiden saamiseksi ja pitämiseksi kuitenkin turvattava. Koska hankinnat ovat äärimmäisen rutiinimuotoisia, on tarkoituksenmukaista pyrkiä vähentämään sisäisiä hallinnan- ja logistiikan kustannuksia. Rutiinikategorioiden hankinnan fokus tulisi olla hankintojen johtamisessa eli hankittavan tavaran saatavuuden varmistamisessa ja parhaan mahdollisen sopimuksen neuvottelemisessa toimittajilta. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdollisimman pienellä määrällä sopimuksia ja toimittajia pyritään saamaan aikaan mahdollisimman tyydyttävä ratkaisu. Kokonaisen tavararyhmän hankkiminen yhdeltä toimijalta saattaa olla suositeltavaa, mikäli se on mahdollista (Kraljic, 1983). Vanha ajatusmalli oli, että suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden. Nykyään ajatellaan sen sijaan, että suuri määrä toimittajia tarkoittaa huonoa suunnittelua (Baily et al., 2005).

Yleisesti ottaen toimittajamarkkinoiden kapasiteetti nähtiin rutiinikategorioissa hyvänä eli toimitusvarmuusongelmat olivat näissä tavararyhmissä vähäisiä. Tämä on osoitus riittävästä toimittajakannasta ja tuotteiden riittävästä tarjonnasta. Tavararyhmissä vallitsi myös pääsääntöisesti tilanne, jossa toimittajat eivät juurikaan saa neuvotteluvoimaa vahvoilla brändeillään, vaan tavararyhmien tuotteet olivat asiakaskunnan mielestä suurelta osin toistensa verrokkeja. Tätä tilannetta tulisi käyttää hyödyksi valikoimalla massasta parhaat toimittajat ja pyrkimällä yhdistelemään päällekkäisiä tarpeita (Van Weele, 2010).

Toimittajien määrän karsimisella pyritään saamaan aikaan pienten ja strategisessa mielessä marginaalisten volyymien keskittymistä pääosin yksittäisille tuotevarianteille. Tällä tavoin valikoimaan jääviä tuotteita voidaan standardisoida osaksi perusvalikoimaa. Keskitetyn perusvalikoiman eli kaikille asiakkaille ensisijaisesti tarjottavien yhteisten tuotteiden hyödyt ovat kustannustehokkuuden kannalta merkittävät (Sakki, 2009). Valikoimalla on asiakkaiden pienistä ja hajanaisista tarpeista johtuen taipumusta paisua liian suureksi, kunnes se ylittää kriittisen rajan. Tällöin on suositeltavaa soveltaa toimintolaskentaa, kuten abc-analyysiä (*Activity Based Costing*), jolla saadaan selville liikevoittoa tuottavien tuotteiden määrä. Kulut ovat todellisuudessa monella tuotteella myyntikatetta suuremmat (Sakki, 2009). Ilman käsitystä kokonaiskustannuksista ei tarkkaa arvioita tavararyhmän tärkeimmistä tuotteista voi tehdä (Kärkkäinen, 2016). Laajan valikoiman ja asiakaskeskeisyyden ollessa Wihuri Oy Aarnion kilpailuvaltteja, on kuitenkin erityisen tärkeää, että tärkeimmät tuotteet myös pienistä tavararyhmistä hankitaan edelleen. Lopulta oikeiden tuotteiden tarjoaminen lisää koko toimitusketjun kilpailukykyä, kasvattaa lisäarvoa ja parantaa asiakkaiden kilpailukykyä (Pentti, 2009).

Automatisoinnilla, suoratoimituksilla ja sähköisellä kilpailuttamisella (*E-Procurement*) saadaan karsittua sisäisiä kuluja, jolloin ostajien voimavaroja saadaan siirrettyä muiden liiketoiminnallisesti tärkeämpien tavararyhmien johtamiseen. (Kraljic, 1983; Gelderman & van Weele, 2002; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, Van Weele 2010) Suurin osa non-food rutiinitavararyhmistä kuuluu strategisilta positioiltaan tilanteeseen, jossa ostajan neuvotteluvoima on toimittajia suurempaa. Kraljicin (1983) strateginen positiointi-malli ehdottaa tällöin aggressiivisinta lähestymistapaa toimittajamarkkinoita kohtaan.

Kraljicin (1983) hyödyntämisen (*Exploit*) menettelytavan luonteeseen kuuluvat olemassa olevien toimittajien painostus hinnan alennuksiin sekä neuvotteluvoiman hyväksikäyttö sopimustilanteessa logististen kustannusten minimoimiseksi. Neuvotteluvoimaa hyödynnettäessä on kuitenkin muistettava toimialaa koskevat säännöt eli *hyvät kauppatavat* (Euroopan Komissio, 2012). Uusia toimittajia ei lähtökohtaisesti tarvitse etsiä, koska toimittajia on paljon. Hallintaan ja kilpailuttamiseen käytettyä aikaa tulisi tilanteessa vähentää, ei lisätä, siksi näihin kategorioihin ei kannata aktiivisesti miettiä omia merkkejä. Terveestä toimittajamarkkinasta johtuen voidaan kilpailukykyinen hinta ja hyvä saatavuus varmistaa ilmeisesti (Kraljic, 1983). Toimittajamarkkinoilla kannattaa kuitenkin suosia johtavia kotimaassa toimivia toimijoita, joiden kanssa yhteistyö on yleensä vaivattominta. Lopulta

kannattaa kuitenkin valita toimittaja, joka täyttää parhaiten asetetut ehdot ja voittaa kilpailutuksen. Sopimuksen kestoksi suositellaan vuoden mittaista jaksoa, jonka jälkeen tilanne ja potentiaaliset toimittajat arvioidaan uudelleen. Mikäli tilanne on edelleen suotuisa ja yhteistyö on toimivaa, kannattaa sopimusta luonnollisesti jatkaa (Glöckner et al. 2005).

Rutiinikategorioiksi Wihuri Oy Aarniolla voitiin tehdyn segmentoinnin perusteella luokitella suurin osa käyttötavararyhmistä. Näitä tavararyhmiä olivat: *vartalonpuhdistus, vartalonhoito, kasvojen hoito, terveydenhoito, torjunta-aineet ja karkotteet, kattaminen, kodinhoito ja sisustus, kynttilät, valokuvaus ja muu optiikka, valaistus ja sähkötarvikkeet, kodin tekniikka, kausikoristeet, paperitarvikkeet, kirjat, lehdet ja kortit, lelut ja pelit, vapaa-aika ja liikunta, ääni ja kuvatallenteet, työkalut, autotarvikkeet, jalkineet, laukut ja tarvikkeet, langat ja ompelutarvikkeet, kodintekstiilit*. Seuraavissa kappaleissa käyn läpi tarkemmin Wihuri Oy Aarnion näkökulmasta erityishuomiota ansaitsevia rutiinitavararyhmiä.

*Kattamisessa* ja *kynttilöissä* nähtiin pieniä haasteita teollisuuden kapasiteetissa toimittaa tuotteita tarpeeseen. Tämän koettiin johtuvan molemmissa tapauksissa toimittajakannan suppeudesta. Tuotteiden verrattain geneerisestä luonteesta johtuen molemmissa kategorioissa on omia merkkejä, joilla on pyritty vastaamaan toimitusvarmuusongelmiin. Huonossa toimittajamarkkinatilanteessa hankinnan volyymeja ja kustannusetuja päivittäistavarakaupassa yritetään aikaansaada juuri kaupan omien tuotemerkkien avulla (Santasalo & Koskela, 2015). *Kattamisessa* huomattiin osan tuotteista olevan asiakaskunnalle ainutkertaisia. Tällaiset liiketoimintastrategialle tärkeät tuotteet tulisi saada osaksi perusvalikoimaa (Kärkkäinen, 2016). *Kynttilöissä* ainutkertaisuus oli taas arvioitu matalaksi eli tuotemerkeillä ei ollut merkitystä, siksi kannattaa pohtia voiko omia merkkejä tuoda markkinoille jopa lisää, jotta toimittajamarkkinoiden kilpailutilanne paranisi. *Kattamisessa*, asiakkaiden preferensseistä johtuen, tulisi hankintaa keskittää toimittajille, joilla on eniten brändituotteita ja pyrkiä sujuvuuden kautta sisäisten kustannusten minimoimiseen ja volyymien kasvattamiseen (Van Weele, 2010).

Rutiinitavararyhmistä *kattaminen* arvioitiin myös strategisesti muita tärkeämmäksi ja tavararyhmässä koettiin olevan paljon hyödynnettävissä olevaa potentiaalia. Toteutuneen toimitusriskin kustannukset arvioitiin rutiinitavararyhmistä korkeimmalle, siksi toimivuutta tulisi tarkastella poikkeuksellisesti muihin tavararyhmiin verrattuna. Tällä hetkellä *kattamisen* vuosittainen hankinta-arvo oli käyttötavarakategorioista kymmenenneksi suurin ja

vuosivolyymiltaan kahdeksanneksi suurin, eli näilläkin mittareilla mitattuna rutiinikategorioista kattamien on selkeästi tärkein. ABC- ja XYZ luokitteluanalyysi kuitenkin paljastavat, ettei tavararyhmän tuotteista yksikään kuulunut A tai X luokan tuotteisiin. Hankinta ja volyymi jakautuivat *kattamisessa* siis tasaisesti usealle pienivolyymiselle ja matalahintaiselle tuotteelle. Tuotteiden suuri lukumäärä kuvastaa asiakaskunnan laajaa mieltymystä, mutta se myös jakaa volyymeja, mikä aiheuttaa logistisia ja sopimusteknisiä ongelmia sekä töiden kasaantumista näiden tuotteiden ongelmien ratkomiseen (Kärkkäinen 2016; Sakki 2009). *Kattamisen* tavararyhmässä tulee (toimittajakannan karsimisen ja volyymin keskittämisen jälkeen) keskittyä suurissa erissä ostamiseen, jotta hallinnointi ja oheiskulut saadaan minimoitua ja tehokkuutta lisättyä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). On tärkeää kuitenkin ymmärtää, että ABC-luokitteluanalyysi ei välttämättä kerro mitään tuotteen tarpeellisuudesta liiketoiminnalle. Mikäli *kattamisessa* jokainen tuote on asiakkaille välttämätön, halutaan se luonnollisesti pitää mukana valikoimissa riippumatta sen saamasta luokittelusta. Kannattaa kuitenkin pitää mielessä, että kun koko tilaus ja toimitusketjun kulut kohdistetaan tuotteille, saatetaan huomata, että usein heikon kannattavuuden ja pienen volyymin tuotteita ostavat asiakkaat ovat myös yritykselle vähemmän kannattavia (Sakki, 2009).

Useamman samankaltaisen tai vaihtoehtoisen tuotteen pitäminen *kattamistavararyhmän* valikoimissa voi yli tuplata varastoon sitoutuneen pääoman. Tämä johtuu siitä, että jokaisella tuotteella on varmuusvarasto, jota on ylläpidettävä saatavuuden varmistamiseksi. Useampi variantti vie tilaa keskusvaraston paikoituksesta, johtaa pienentyneisiin tuotekohtaisiin volyymeihin lisäten siten koko toimitusketjun käsittelykustannuksia. Yhdistämällä volyymeja voitaisiin myös tarvittaessa nostattaa valikoimaan jäävien tuotteiden varmuusvarastoja, jolloin rutiinikategorioille tärkeää toimitusvarmuutta saataisiin parannettua (Kärkkäinen, 2016). Syynä volyymien keskittämiseksi voidaan myös pitää logistiikkaa ja venyvää toimitusketjua, koska harvaan asutussa maassa suurella volyyymilla on suuri etu kustannusten alentamisessa (Sakki, 2009).

Oma ostovolyymi oli kilpailijoihin verrattuna lähes kaikissa tavararyhmissä pieni, jolloin Wihuri Oy Aarniolla ei voida tuudittautua omaan neuvotteluvoimaa tuovaan etulyöntiasemaan, vaan neuvotteluissa on pyrittävä painottamaan toimittajille keskitettyyn valikoimaan pääsemisen tärkeyttä sekä sen tuomaa hyötyä toimittajan liiketoiminnalle ja myynnin kasvattamiselle. Hankintaneuvottelujen kuvakulmasta suuren Wihuri Oy Aarnion



kaltaisen toimijan neuvotteluvoima suhteessa toimittajiin on keskitetyn valikoiman tuotteilla kiistaton. Neuvotellessaan suuren toimijan kanssa toimittajan on useasti tehtävä myönnytyksiä. Kysymykseen tulee, haluaako toimittaja ottaa hieman heikkommat ehdot vastaan neuvotteluissa päästäkseen suuren ketjun kautta maanlaajuiseen peittoon (Kärkkäinen, 2016). Neuvotteluvoimaa hyödynnettäessä on kuitenkin muistettava toimialaa koskevat säännöt eli *hyvät kauppatavat* (Euroopan Komissio, 2012).

Strategista positiointia mietittäessä käy ilmi, että *kattamisen* tavararyhmässä vallitsee voimatasapaino Wihuri Oy Aarnion ja sen toimittajamarkkinan kesken. Tämä tarkoittaa, että menettelytavaksi Kraljicin strategisessa positioinnissa valikoituu tasapainota (*Balance*) (Kraljic, 1983). Kraljicin (1983) toimialaan soveltuviin menettelytapoihin (*Policy Issues*) kuuluvat tällöin hinnan opportunistinen neuvottelu, jota tasapainotetaan sopimuksilla ja kilpailutuksella. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimitusvarmuus asiakaskunnalle tärkeillä tuotteilla pyritään saavuttamaan sopimusteitse, samalla kun kategorian heikon brändiarvon tuotteet yritetään saada kilpailutettua ja ostettua halvemmalla hinnalla. Uusia toimittajia ei välttämättä kannata lähteä etsimään, koska kyse on rutiinikategoriasta. Mahdollisten tuotekorvaavuuksien osalta kannattaa kuitenkin olla avoin tilaisuuksille korvata ainutkertaiseksi koettuja tuotteita. Tällä saadaan laskettua toimittajan neuvotteluvoimaa. Oma tuotanto eli omia merkkejä neuvotaan toteutettavaksi valikoivasti. Toimittajakantaa kannattaa seurata ja lähestyä vuosineuvotteluissa valikoivasti sisäisten resurssien minimoimiseksi.

Siinä missä rutiinitavararyhmien hankintaan yleisesti suositellaan käytettävän *ketjuostamista*, jossa korostuvat valikoimasuunnittelu ja koko tilaus- ja toimitusketjun huomioon ottava kustannusajattelu, voidaan pienimpiin tavararyhmiin silti suositella niin kutsuttua *shoppailua*. Shoppailu (ostetaan sieltä mistä halvimmalla saadaan) on perusteltua, kun kyseessä on tavararyhmä jonka sisältämät tavarat ovat täysin geneerisiä ja kun liiketoiminnallinen merkitys on yritykselle pieni (Grundström, 2004). On ymmärrettävä, että kaikissa organisaatioissa on olemassa hankintoja, joihin ei vain yksinkertaisesti kannata panostaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Selkeää on tällöin pyrkimys pysyä itsenäisenä kaikenlaisista pitkäaikaisista sopimuksista. Wihurin tulee pyrkiä kontrolloimaan tavaravirtaa ja sanelemaan yhteistyösopimuksen ehdot. Tärkeintä on usein toimitusvarmuus. Johtuen sopimusehtojen usein sanelevasta tyylistä on kovaan vääntöön hankintahinnoista sen sijaan varauduttava (Grundström, 2004).

Pienimpien tavararyhmien välttämättömyyttä osana Wihuri Oy Aarnion sortimenttiä tulee pohtia, sillä tavararyhmiä kuten *ääni- ja kuvatalenteet (22)*, *valokuvaus ja muu optiikka (1) sekä langat ja ompelutarvikkeet (31)* ei ostettu vuoden aikana laisinkaan, vaikka niillä oli vuoden aikana valikoimassa suluissa näkyvä määrä tuotteita. Myös *jalkineet, laukut ja tarvikkeet, lelut ja pelit, kausikoristeet ja- tarvikkeet sekä kodin tekniikka* voidaan kyseenalaistaa osana valikoimaa, sillä tavararyhmien yhteenlaskettu hankinta-arvo on alle 12 000 euroa vuodessa. Kärkkäinen (2016) toteaa, että vähittäiskauppapuolen loppuasiakkaat (kuluttajat) osaavat haluta yhä kasvavaa määrää tuotteita, mutta niiden hankinta hajaantuu yhä laajemmalle, koska enää ei kaikkea osteta lähimmästä marketista. Aikaisemmat sukupolvet olivat usein hyvin uskollisia omalle liikkeelleen. Nykyään tätä kuluttajauskollisuutta on äärimmäisen vaikea saavuttaa. On siis hyvin todennäköistä, että Wihuri Oy Aarnion vähittäiskaupan asiakaskunta hyötyy rahallisesti näistä tavararyhmistä yhtä vähän kuin Wihuri Oy Aarnio itse. Oikeanlaisen tasapainon löytäminen perusvalikoiman ja asiakaskeskeisen differentioinnin välillä on kriittisen tärkeä tehtävä (Kärkkäinen, 2016).

Valikoiman supistamista mietittäessä tulisi ottaa huomioon muutamia asioita. Ensimmäinen on tuoteryhmän merkitys asiakkaalle. Mitä laaja-alaisempi mieltymys asiakaskunnalla on tuote- tai tavararyhmän sisällä oleviin tuotteisiin, sitä kannattavampaa on pitää laajaa valikoimaa pitkällä aikavälillä. Toisaalta on järjetöntä ylläpitää laajaa valikoimaa tavararyhmässä, jossa asiakkaiden mieltymykset ovat tarkasti rajautuneet muutamiin tuotteisiin. Tapoja pienentää paisunutta rutiinitavararyhmien valikoimaa tulisi analysoida ja pohdintoja tavararyhmien liiketoiminnallisesta välttämättömyydestä tehdä (Sakki, 2009; Kärkkäinen, 2016). Mikäli tavararyhmät kuitenkin koetaan täysin välttämättömiksi, on syytä tarkoin selvittää niistä muodostuvat kokonaiskustannukset ja tämän jälkeen etsiä halvin toimittaja, joka täyttää halutut kriteerit. Arvon ja kriittisyyden ollessa yrityksen kannalta näissä tavararyhmissä vähäistä tulisi hankintojen sisäisiä prosesseja ja käytettyjä resursseja pyrkiä minimoimaan (Kraljic, 1983).

Tärkeintä rutiinitavararyhmien hallinnassa on valikoiman keskittäminen volyymien kokoamiseksi ja ostovoiman kasvattamiseksi. Kärkkäinen (2016) painottaa volyymien keskittämisen merkitystä toteamalla, että perusvalikoimaa pidetään hankintoja ja koko toimitusketjuekonomiaa ajavana tekijänä. Pienivolyymissa rutiinikategorioissa juuri tämä

on siksi äärimmäisen tärkeää. Funktionaalisen tehokkuuden maksimointi sekä toimittajakannan supistaminen parhaisiin toimittajiin (sujuvuuden optimoimiseksi) ovat myös keskiössä. Funktionaalisen tehokkuuden mittaaminen tulisi olla yksi rutiinitavararyhmien suorituskyvyn mittareista (Glöckner et al. 2005).

### 7.1.2 Volyymitavararyhmien hankinnat keskustelu

Päivittäistavara- ja tukkukaupassa lähes kaikkien tavararyhmien hankinnat sisältävät kuluttajanäkökulmasta suuria määriä yksittäisiä tuotteita eli suuria volyymeja. Tässä tapauksessa tarkoitetaan kuitenkin erityisesti sellaisia tavararyhmiä, joiden liiketoiminnallinen merkitys on Wihurin tuloksen ja liiketoiminnan kannalta suuri, mutta joiden hankinta on kuitenkin - monipuolisesta ja yltäkylläisestä toimittajamarkkinasta johtuen - suoraviivaista. Volyymitavararyhmien tuotteiden tulisi luonnostaan kuulua keskitettyyn valikoimaan tai ainakin valtaosan näiden tavararyhmien tuotteista tulisi kuulua siihen. Volyymitavararyhmien (*Leverage*) hankinta mahdollistaa yrityksen koko ostovoiman hyödyntämisen suhteessa toimittajiin (*Exploit Power*). Koska ostettavat tuotteet ovat niin rahallisesti kuin lukumäärällisestikin suuria Wihurille, on näihin tavararyhmiin panostaminen tärkeää. Vaihtoehtoisia toimittajia on näissä kategorioissa lähes aina useita, siksi Wihurilla on käytössään useampi työkalu parhaan lopputuloksen aikaansaamiseen. Käytetyimpiä keinoja ostovoiman hyödyntämiseen ovat voimakas kilpailuttaminen, toimittajien karsiminen ja kustannuskeskeisyys (Kraljic, 1983; Gelderman & van Weele, 2002; Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2008). Koska volyymikategorioissa tuotteet ovat useasti vaihdettavissa keskenään tai ristiin, on sääntönä, ettei näissä kategorioissa solmita ollenkaan pitkän aikavälin sopimuksia. Tällöin hyvänä taktiikkana pidetään mahdollisimman alhaisella hinnalla ostamista, kunhan toimitusvarmuus ja laatu kuitenkin ovat turvattuina. Pienetkin prosentuaaliset säästöt tässä kategoriassa muodostavat lopulta ison summan (Van Weele, 2010).

Volyymitavararyhmiksi Wihurin käyttötavarapuolella luokiteltiin *myymälä- ja pakkaustarvikkeet, pehmopaperit, ruoanvalmistusastiat, keittiötyövälineet ja ruoan säilytys- ja säilöntätarvikkeet*. Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti koettiin kaikissa joko hyväksi tai keskiarvotasoiseksi. Tuotteiden ainutkertaisuuskin oli pääosin matalaa tai keskitasoa. Ainoastaan *pehmopaperit* luokiteltiin tuotteiden ainutkertaisuudessa haastavaksi. Oma ostovolyyymi nähtiin tavararyhmissä vertailukelpoiseksi kilpailijoihin nähden ja

*pehmopapereissa* Wihurin voitiin katsoa olevan jopa suuri asiakas toimittajamarkkinoilla. Toteutuneen toimitusriskin kustannukset arvioitiin kaikissa volyymikategorioissa vähintään keksitasoisiksi, kun taas *pehmopapereissa* riski nähtiin suurena. Pehmopaperin noustessa esille erikoistapauksena on sen tarkempi analysointi perusteltua.

Haastattelussa kävi ilmi *pehmopaperikategorian* liiketoiminnallinen tärkeys, sillä tavararyhmää ostivat Wihurin asiakassegmenteistä niin suurkeittiö kuin vähittäiskaupakin. Tavararyhmä oli myös vuosivolyyymilla mitattuna Wihurin käyttötavaroista kuudenneksi suurin ja hankinta arvoltaan käyttötavaroista toiseksi suurin. Hankintojen merkityksen kuvaaminen rahassa on hyödyllistä siinä mielessä, että se auttaa havainnollistamaan mahdollisten kehittämisen hyötyjen suuruutta ja samalla rajaamaan pois sellaiset tavararyhmät, joiden kehittäminen ei ole panostuksiin mitaten kannattavaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Pehmopaperit kuuluvat Wihurilla siis ehdottomasti kehitettävien tavararyhmien joukkoon.

Ominaista tavararyhmälle oli myös suuri hintaherkkyys. Tällä tarkoitetaan sitä miten herkästi loppuasiakas muuttaa käyttäytymistään hinnan muutteessa. Hintaherkkyudesta johtuen toimittajamarkkinoilla on tilaa ainoastaan hintakilpailussa pärjääville suuremmille toimittajille. Kilpailuasetelman voimakkuus parantaa osaltaan hintakilpailua, mutta se sisältää riskejäkin, kun potentiaalisia toimittajiaakaan ei ole montaa. Markkinoiden jatkuva tarkkailu ja säännöllinen uusien toimittajien mukaan ottaminen estävät toimittajia sopimasta hintoja keskenään. On tärkeää, että volyymitavararyhmien hallinnassa luodaan asetelma, jossa toimittajat joutuvat kilpailemaan keskenään tarjouskilpailumuotoisessa mallissa (*Competitive Bidding*) Hinnanmuutokset aiheuttavat myös tarpeen jatkuvalle tarkastellulle, jotta aikaan saadaan hinnaltaan paras mahdollinen sopimus (Van Weele, 2010).

Strategista positiointia mietittäessä käy ilmi, että *pehmopaperien* tavararyhmässä vallitsee epäsuotuisa voimatasapaino Wihurin ja sen toimittajamarkkinan kesken. Toimittajien neuvotteluvoima koetaan suureksi, kun taas Wihuriin omaa neuvotteluvoimaa pidetään ainoistaan keskitasoisena. Ristiriitaisuutta aiheuttaa se, että suhteutettuna kilpailuun Wihurilla pidettiin omaa organisaatiota ostovolyyymiltaan suurena suhteessa kilpailijoihin. Suhteellisesti suuri ostovolyyymi ei siis automaattisesti tuokaan toimialalla suurempaa neuvotteluvoimaa. Tätä voidaan selittää sillä, että tavararyhmän tuotteissa vallitsee suuri ainutkertaisuus, jolloin Wihuri on oman asiakaskuntansa toiveiden ja tarpeiden vanki.

Toimittajien tiedostaessa asemansa he ovat etulyöntiasemassa Wihurin suuresta ostovolyymista huolimatta. Koska Wihurin suuret volyymit eivät tuo haluttua neuvotteluvoimaa, tulee Wihurin etsiä voimakkaasti uusia toimittajia, jotka voisivat toimia korvaajina ja vähentää tuotteiden ainutkertaisuuden luomaa riippuvuutta yhdestä toimittajasta (Gelderman & van Weele, 2002; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008).

*Pehmopaperien* tavararyhmän nykytilanne mahdollistaakin omien merkkien tekemisen pienen brändiarvon tuotteilla, koska potentiaaliset toimittajat ovat tuotantokapasiteetiltaan suuria ja Wihurin oma hankintavolyymikin on suuri. ABC- ja XYZ luokitteluanalyysit osoittivat tavararyhmän sisältävän vuoden aikana useita A- ja X-luokan luokan tuotteita. Varsinkin volyymia mittaavien X-luokan tuotteiden määrä oli suhteellisesti suuri. Niinpä juuri näiden tuotteiden osalta tarkastelut omien merkkien tekemisestä olisivat kannattavia.

Tiivistettynä voidaan ABC-luokitteluanalyysillä antaa muutama yleistävä perusohje. A- ja B-tuotteet tulee pyrkiä ostamaan toimittajalta, joka kykenee toimittamaan jatkuvana tasaisena virtana EOQ-laskennan määrittämän eräkoon perusteella (Economic Order Quantity). Omien merkkien laivaamista kaukomailta ei siis *pehmopapereissa* välttämättä voida suositella. Eräkoon lisäksi ostajan tulee toki pyrkiä saamaan nämä tuotteet mahdollisimman edulliseen hintaan. Toimittajamarkkinoiden ollessa keskittyneitä saadaan omia merkkejä esittelemällä lisättyä kilpailua myös bränditoimittajien kesken, jolloin kokonaiskustannuksia saadaan alas entisestään (Santasalo & Koskela, 2015; Sakki, 2009).

Suuren volyymin *pehmopaperituotteille* voidaan siis suositella omamerkki optiota. Lisäksi kokonaan uusia tuoteratkaisuja kannattaa kokeilla ja miettiä asiakkaiden kanssa aktiivisesti. Mahdollisuuksien tunnistaminen, ideointi, innovointi, kyky nähdä uusia suuntia ja keksiä ongelmakohtiin ratkaisuja ovat kaikki tapoja saavuttaa säästöjä ja keinoja luoda uutta lisäarvoa. Nämä ovat aina tavoittelemisen arvoisia päämääriä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Lopulta kustannusrakenteen on kuitenkin oltava oikeanlainen, jotta omia merkkejä kannattaa tehdä. Omien merkkien ideana on toimia suorina kilpailijoina tavarantoimittajien merkkituotteille.

Kilpailun lisääntyessä myös *pehmopaperitoimittajien* neuvotteluvoima heikkenee. Kokonaiskustannusten kehitystä tulee seurata tarkasti pitkällä aikavälillä, jotta uusia mahdollisuuksien kannattavuutta toimittajamarkkinoilla on helppo analysoida. Grundström

(2004) suositteliekin kokonaiskustannusten mallintamisen ja seurannan menetelmän käyttöönottoa ja kategoriastrategian ja toimintatapojen luomista. Kategoriastrategian luomisprosessissa on hyvä huomioida isompi kokonaisuus, jossa on tärkeää ottaa mukaan kaikki toimintaan liittyvät osastot. Hankintahistorian analysointi, johon lukeutuvat kaikenlaisen datan ja tiedon kerääminen - liittyen tarpeeseen, ennusteeseen, kustannuksiin ja kokemukseen - on ensisijaisen tärkeitä nykytilanteen todellisuuden hahmottamiselle. Tarpeen uudelleen miettiminen kokemusten perusteella on kuitenkin usein suurin yksittäinen lähde tulosten synnylle. Tarpeiden standardoinnilla ja kokonaiskustannuksia seuraamalla voidaan usein päästä selville siitä, mitkä ovat oikeasti asiakaskunnalle välttämättömiä tuotteita ja mitkä tuotteet ovat joko vaihdettavissa toiseen tai poistettavissa valikoimasta kokonaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Haastatteluissa kävi ilmi, että *ruoanvalmistusastiat, keittiötyövälineet ja ruoan säilytys ja säilöntä* tavararyhmissä nähtiin paljon tulevaisuuden potentiaalia. *Keittiötyövälineet* sekä *ruoan säilytys- ja säilöntätavarat* ovat tällä hetkellä suhteellisten euromääräisten ostojen perusteella käyttötavaroissa yhdeksänneksi ja neljänneksi suurimpia. Mahdollisten kehittämisen hyötyjen suuruus on siis suhteellisen merkittävää jo nyt (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Jatkokehitystä tavararyhmien tuloksen parantamiseksi suositellaan tehtävän volyymitavararyhmien yleisohjeistuksen perusteella. Markkinoiden jatkuva tarkkailu ja säännöllinen uusien toimittajien mukaan ottaminen, sekä tiukan kilpailuttamisen ja tiiviin yhteistyön periaatteiden yhdistämien mahdollisimman dynaamisella tavalla ovat keskiössä (Grundström, 2004). Tämä tapa edellyttää hyvin monipuolista osaamista. Lisäksi se vaatii onnistuakseen kokonaiskustannusten seuraamista, tilanteisiin sopivien erilaisten toimittajasuhteiden ylläpitoa sekä globaalin toimittajaverkoston luomista. Omien tuotemerkkien tekemistä ei suositella lähtökohtaisesti kilpailun lisäämismielessä. Se voi kuitenkin osoittautua kannattavaksi, koska molemmissa tavararyhmässä on yltäkyläisesti toimittajia. Jos kustannusrakenne saadaan oikeanlaiseksi ja asiakaskunnan preferenssit tavararyhmän tuotteita kohtaan eivät ole vahvat, kannattaa mahdollisuutta tutkia.

Volyyminhankinnoissa yksi onnistumisen päätekijöistä on materiaalien hallinta, joka päivittäistavara- ja tukkukaupassa tarkoittaa varastotasojen ja tavaravirtojen hallintaa. Volyyminhankinnoiksi luokitelluissa tavararyhmissä on usein suuret volyymit, mutta ne koostuvat pääosin tavallisista hyödykkeistä. Toimittajamarkkinat ovat runsaat, ja niin paikallisia kuin kansainvälisiäkin toimittajia kannattaa hyödyntää, kun hintaa ja

kokonaiskustannuksia yritetään painaa mahdollisemman alas. Sopimusten kestoksi suositellaan 1-2 vuotta riippuen löydetäänkö sellainen toimittaja, jonka kanssa yhteistyötä kannattaa syventää. Tärkeimmiksi suorituskyvyn mittareiksi suositellaan hintaa, varastonarvoa ja kokonaiskustannuksia (Glöckner et al. (2005).

### 7.1.3 Pullonkaulatavararyhmien hankinnat keskustelu

Pullonkaulatavararyhmiksi luokitellaan sellaiset kategoriat joiden sekä strateginen että liiketoiminnallinen merkitys on pieni ja joiden toimittajamarkkinat ovat jollakin tapaa vaikeat tai riskialttiit. Pullonkaulatavararyhmät (*Bottleneck*) koostuvat usein matalavolyymisista ja arvoltaan pienistä tuotteista, joilla on rajattu määrä toimittajia toimittajamarkkinoilla. Pullonkaulahankinnat luokitellaan klassisesti myös hankinnoiksi, jotka sisältävät pääasiassa erikoishankintoja, kuten sesonkituotteita. Kuitenkin päivittäistavara- ja tukkukaupan toimintaympäristössä, johtuen laajan asiakaskunnan erilaisista tarpeista ja haluista, myös muut tavararyhmät voidaan luokitella pullonkaulatavararyhmiksi. Pullonkaulan aiheuttajaksi liitetään useimmiten tavararyhmän tuotteiden vahva brändiarvo asiakaskunnan silmissä, jolloin todellisia hankintaneuvotteluja toimittajan kanssa on vaikeaa käydä (Sakki, 2009). Tavararyhmän kuulumista valikoimiin perustellaan usein asiakkaiden tarpeilla. Asiakkaiden tarpeet ovat yksi keino houkuttaa uusia asiakkaita ja varmistaa, että vanhat, toiminnan kannalta välttämättömät asiakkaat pysyvät. Kuitenkin pienet volyymit ja toimittajamarkkinan epäedullinen tilanne saattavat aiheuttaa ongelmia liiketoiminnalle.

Kun neuvotteluvoima on vähäinen pullokaulakategorioissa - toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudesta johtuen - yrityksen tulisi tehdä tarkat suunnitelmat tuotteiden saatavuuden varmistamiseksi (*Volume Insurance*) ja laatia kontrollit toimittajien valvomiseen. Pitkäaikaisen yhteistyön voidaan katsoa vähentävän toimitusriskiä ja yhteistyön sujuessa pienentävän hankinnan sisäisiä hallintakustannuksia, mutta uusien toimittajien etsimisellä voidaan myös vähentää riippuvuutta ja parantaa sitä kautta neuvotteluvoimaa. Yrityksen tulisi siis pyrkiä siirtämään painopistettä kohti rutiinitavararyhmiä ja, mikäli mahdollista, hankkiutua eroon tällisten kategorioiden tuotteista kokonaan (Kraljic, 1983; Gelderman & van Weele, 2002; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008). Van Weele (2010) määritteli pullonkaulakategorian strategiaksi toimitusten turvaamisen ja jatkuvuuden varmistamisen (*Securing Continuity of Supply*). Toimitusten turvaaminen on niin tärkeä prioriteetti, että se tehdään tarvittaessa jopa hieman

epäedullisemmin kustannuksin. Samalla kuitenkin tehdään jatkuvaa kehitystä ja ajatustyötä riippuvuuden vähentämiseksi tavararyhmien toimittajiin. Johdon ja päätöstentekijöiden pitää kuitenkin olla varovaisia, ettei tähän sitoudu enempää kustannuksia kuin mitä pääsemällä tavoitteisiin voitaisiin säästää. Tärkeää on miettiä mitkä tavararyhmät muodostavat pullonkauloja eri aikaväleillä, lyhyestä pitkään. Tehdyn analyysin perusteella tulee tehdä varasuunnitelmat, joissa tehdään tarkemmat toimenpidesuunnitelmat, mikäli riskit käyvät toteen.

Pullonkaula tavararyhmiksi Wihurin käyttötavarakategorioista luokiteltiin *hiustenhoito, suunhoito, parranajo, kosmetiikka, intiimihygienia, vauvanhoito ja kukat ja kukkatarvikkeet*. Kaikissa tavararyhmissä vallitsi hyvä toimittajamarkkinoiden kapasiteetti eli saatavuusongelmia ei nähty potentiaalisena riskinä ja niiden ei voida katsoa vaikuttavan toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuteen. Tämä sotii vastaan Kraljicin (1983) alkuperäistä määritelmää pullokaulatilanteesta, mutta päivittäistavara- ja tukkukaupan alalla tilanne ei ole poikkeuksellinen, sillä toimittajamarkkinoiden monimutkaisuutta aiheuttavat suuresti myös muut tekijät.

Kilpailuun verrattuna oma ostovolyymi koettiin kaikissa kategorioissa pieneksi samalla kun tuotteiden ainutkertaisuus eli brändiarvo koettiin suureksi tai keskisuureksi. Lisäksi potentiaalisten toimittajien lukumäärää pidettiin tavararyhmissä vaihtelevasti keskitasoisena ja *intiimihygieniassa, kukissa ja kukkatarvikkeissa* jopa pienenä. Tämä yhtälö aiheuttaa (tässä tapauksessa) Wihurille rakenteellisen pullonkaulaongelman toimittajamarkkinoilla. Wihurin pullonkaulatavararyhmien toimittajamarkkinoilla on joko toimittajia, joilla on Wihurin kuvakulmasta hallitseva asema tai sitten potentiaalisia toimittajia on epäedullisen vähän markkinoilla. Toimittajamarkkinoilla vallitsevaa epäedullista tilannetta ei pienestä hankintavolyymistä ja asiakaskunnan kohdistuneesta brändiarvostuksesta johtuen voi myöskään ratkaista omia merkkejä tekemällä. Omien merkkien tekemistä ei luultavasti juuri tästä syystä arvioitu Wihurilla kannattavaksi yhdessäkään pullonkaulakategoriassa.

Hyvänä asiana voidaan kuitenkin pitää sitä, että pullonkaulakategorioissa vallitsi tilanne, jossa toteutuneet toimitusvarmuusongelmat eivät aiheuta liiketoiminnallisesti merkittäviä kustannuksia ja tavararyhmien arvioitu merkitys liiketoiminnalle ja strategialle koettiin kautta linjan pieneksi. Näitä tavararyhmiä yhdistää kuitenkin erityisesti niiden merkitys Wihurin vähittäiskaupan asiakkaille. Keskisuuren vähittäiskaupan asiakkaat tarvitsevat



valikoimiinsa näitä tuotteita. Wihurilla tiedostetaan tavararyhmien haasteellisuus liiketoiminnalle, mutta nämäkin asiakkaat koetaan tärkeiksi, ja vähittäiskaupan tarpeisiin koetaan olevan pakko pystyä vastaamaan. Tämä on huomattavan suuressa ristiriidassa Wihurin tulevaisuuden vision kanssa, jossa liiketoimintamallia ohjataan yhä voimakkaammin kohti ravintolaliiketoimintaa. Siksi ohjeistuksena onkin, että näiden kategorioiden rakenteellisen ongelman ratkaisemiseen ei kannata käyttää liikaa resursseja niin kauan kuin niiden tarpeellisuus tulevaisuudessa on kyseenalainen.

Kun pullonkaulatavararyhmien nykytilaa tarkastellaan lähemmin, voidaan uudelleen todeta niiden liiketoiminnallisen merkityksen vähäisyys. Käyttötavaroiden suhteellisessa hankinta-arvossa mitattuna ei yksikään tavararyhmä ollut kymmenen suurimman joukossa. Sama käy ilmi myös suhteellista volyyymia mitattaessa. Tuoteryhmät eivät myöskään sisältäne yhtäkään ABC-luokitteluanalyyysissä todettua A-luokiteltua tuotetta. Jo näilläkin tiedoilla analysoituna voidaan todeta, että suuri panostus kyseessä oleviin tavararyhmiin ei ole perusteltua. Mielenkiitoinen tuoteryhmä oli hiustenhoito, jonka valikoimiin oli vuoden aikana kuulunut kaikista käyttötavararyhmistä kolmanneksi eniten tuotteita eli valikoiman laajuudessa mitattuna tavararyhmä oli kolmanneksi suurin.

Valikoiman laajuudesta huolimatta tai mahdollisesti juuri siitä johtuen yksikään tuotteista ei kuulunut hankinta-arvoltaan A- tai edes B-luokan tuotteisiin ja ainoastaan kaksi luokiteltiin volyyymissä mitattuna tärkeimpään X-luokkaan. Tällainen rakenne tavararyhmässä on äärimmäisen ongelmallinen ja kokonaiskustannuksiltaan epäedullinen. Valikoimalla on asiakkaiden pienistä ja hajanaisista tarpeista johtuen taipumusta paisua liian suureksi, kunnes se ylittää kriittisen rajan. Tällöin on suositeltavaa soveltaa toimintolaskentaa, kuten abc-analyysiä (*Activity Based Costing*), jolla saadaan selville liikevoittoa tuottavien tuotteiden määrä. Kulut ovat todellisuudessa monella tuotteella myyntikatetta suuremmat (Sakki, 2009). Tilanne on luultavasti myös *hiustenhoito*-tavararyhmälle ominainen, eikä se suoranaisesti johdu huonosti toteutetusta valikoimanhallinnasta. Tavararyhmä on jatkuvasti altis uusille trendeille, kuluttajien mieltymykset ovat laaja-alaiset, ja kategoria sisältää voimakkaasti sesonkisia tuotteita jokaiselle vuodenajalle (eli jatkuvasti vaihtuvan valikoiman). Tästä syystä kalenterivuoden aikana mitattava valikoiman laajuus on verrattain suuri.

Strategisesta positioinnista non-food pullonkaulavararyhmillä käy ilmi, että ainoastaan kukissa ja kukkatarvikkeissa vallitsee edullinen voimatasapaino. Kategorian johtamisessa kannattaa siis miettiä miten vahvaa neuvotteluasemaa voisi hyödyntää, jotta tavararyhmän hankinnoista muodostuisi enemmän rutiininomaista. On hyvä myös miettiä miten toimittajamarkkinoiden haasteellisuuden, kuten vahvat brändit ja pieni määrä toimittajia, saataisiin käännettyä yrityksen eduksi.

*Vauvanhoitotuotteissa* tilanne on neutraali, kun taas jäljellejäävissä *hiustenhoito-, suunhoito-, parranajo-, kosmetiikka-, ja intiimihygieniakategorioissa* voimatasapaino on epäedullinen. Tästä syystä monipuolistaminen (*Diversify*) valikoituu siis menettelytavaksi Kraljicin strategisessa positioinnissa suurimmalle osalle kategorioista. Tässä tilatessa kategoriasta vastaavan tahon tehtävänä on selvittää miten tulevaisuudessa olisi mahdollista päästä vaikeasta neuvotteluasemasta, kohti parempaa neuvotteluvoimaa. Monipuolistamisen nimikkeen alle osuvissa kategorioissa toimittajilla on ostajaa suurempi suhteellinen valta-asema. Tällöin on etsittävä defensiivistä asemaa markkinoilla ja pyrittävä löytämään vaihtoehtoisia toimittajia. Kraljicin (1983) suositteluun strategiaan kuuluu myös se, että hintaneuvotteluissa tulee pitää matalaa profiilia ja pyrkiä markkinahintaan. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei hintaneuvotteluja kannata pyrkiä aikaistamaan tai vaatimuksia hinnanalennuksista tehdä, koska neuvotteluvoiman tasapaino on epäsuotuisa. Toimittajalta tulee pyrkiä varmistamaan saatavuus sopimusteitse. Yrityksen tulee myös jatkuvasti etsiä keinoja neuvotteluvoiman parantamiseksi.

Pullonkaulatavararyhmissä on perusteltua käyttää muista luokitteluista poiketen kaikkia kolmea Grundströmin (2004) määrittelemää toimintamallia eli shoppailua, ketjuostamista ja systemaattista ketjuostamista, tilanteesta riippuen. Poikkeuksellisesti myös *shoppailua* (eli halvimmalla hinnalla ostamista) voidaan suositella keinona vaikean toimittajamarkkinatilanteen helpottamiseksi. Usein tällainen ostaminen on tuontia matalimpien kustannusten maista, ja mallissa edetään lähes puhtaalla toimittajien hintaa katsovalla kilpailuttamisella ja matalin ehdot täyttävä tarjous saa sopimuksen. Nykyään vastuullisuuden korostaminen tosin tiukentaa näitä ehtoja. Tämän toimintamallin ongelmana on sen kykenemättömyys huomioida hankinnan oheiskuluja, mutta sen aikaansaamalla riippuvuuden madaltumisella voidaan lisätä omaa neuvotteluvoimaa suhteessa suurimpiin toimittajiin (Grundström, 2004). Tavararyhmissä, joissa brändiarvo on suuri, tulisi yhteistyötä ja sopimuksia pidentää ja näin aikaansaada pidemmällä aikavälillä kannattavampia

sopimuksia. Samalla matalampia kokonaiskustannuksia saadaan aikaan, kun pitkäaikaisen yhteistyön ansiosta saadaan laskettua toimittajamarkkinoiden hallintaan käytettyjä resursseja. Tavararyhmissä, joissa tuotteiden ainutkertaisuus on matala, on puolestaan selkeää, että yrityksen pyrkimys on pysyä itsenäisenä kaikenlaisista pitkäaikaisista sopimuksista ja täten vähentää riippuvuutta toimittajista. Riippuvuuden ollessa matala yritys kykenee etsimään ja vaihtamaan toimittajia tiuhempaan sekä minimoimaan pullonkaulan haitalliset vaikutukset (van Weele, 2002).

Yhteenvetona voidaan todeta, että pullonkaulatavararyhmien hankinnoissa fokuksen tulisi olla toimittajien etsinnässä. Tämä tarkoittaa sitä, että potentiaalisten toimittajien tai vaihtoehtoisten korvaavien tuotteiden etsintään kannattaa käyttää resursseja (Glöckner et al., 2005). Asiakastuntemus on näiden tavararyhmien johtamisessa elintärkeää. Tarpeisiin nähden oikeiden tuotteiden tarjoamien mahdollistaa ja parantaa asiakkaiden tuotekehitystä ja kuluttajien kokemaa palvelun laatua. Toisin sanoen, oikeiden tuotteiden tarjoaminen lisää koko toimitusketjun kilpailukykyä, kasvattaa lisäarvoa ja parantaa asiakkaiden kilpailukykyä. Mitä paremmin loppuasiakkaiden tarpeet tunnetaan, sitä paremmin toimittajamarkkinoilta löytyy potentiaalisia toimittajia ja kapasiteettiä voidaan yhdistellä (Pentti, 2009). Toimittajamarkkinoilla kannattaa suosia globaaleja toimittajia ja etsiä jatkuvasti uusia toimijoita yli toimittajamarkkinarajojen. Sopimuksen kesto-suositusta ei juurikaan anneta, vaan se saa vaihdella joustavien lyhyen aikavälin ja (toimitusvarmuutta varmistavien) pitkän aikavälin sopimusten välillä. Tärkeimmiksi suorituskyvyn mittareiksi suositellaan kokonaiskustannuksia ja toimitusvarmuutta lyhyellä aikavälillä (Glöckner et al., 2005).

#### **7.1.4 Strategisten tavararyhmien hankinnat keskustelu**

Strategisten (*Strategic*) tavararyhmien tuotteet ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta välttämättömiä. Strategisiksi luokiteltujen tavararyhmien tuotteet ovat usein arvoltaan suuria ja niillä on liiketoiminnallisen merkityksensä ohella usein monimutkaiset toimittajamarkkinat. Toimittajamarkkinoiden haastavuus johtuu siitä, että markkinoilla on vähän kilpailevia toimittajia, joilla olisi tarjota vaihtoehtoisia tuotteita. Tämä puolestaan saattaa olla seurausta siitä, että tavararyhmän suurimmat toimittajat ovat onnistuneet tuotteidensa merkkiarvon ja differentioinnin luomisessa siten, että niiden korvaaminen on vaikeaa. Wihuri Oy Aarnion tulisi pyrkiä tässä tapauksessa luomaan toimittajasuhteista tiiviitä ja kehittää yhteistyötä entistä laajamittaisemmaksi ja täten luoda molemminpuolista riippuvuutta. Kuitenkin samalla yrityksen tulisi etsiä vaihtoehtoisia toimittajia ja korvaavia ratkaisuja, koska liian suuri

riippuvaisuus yhdestä toimittajasta kasvattaa toimitusriskiä (Kraljic, 1983; Gelderman & van Weele, 2002; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008).

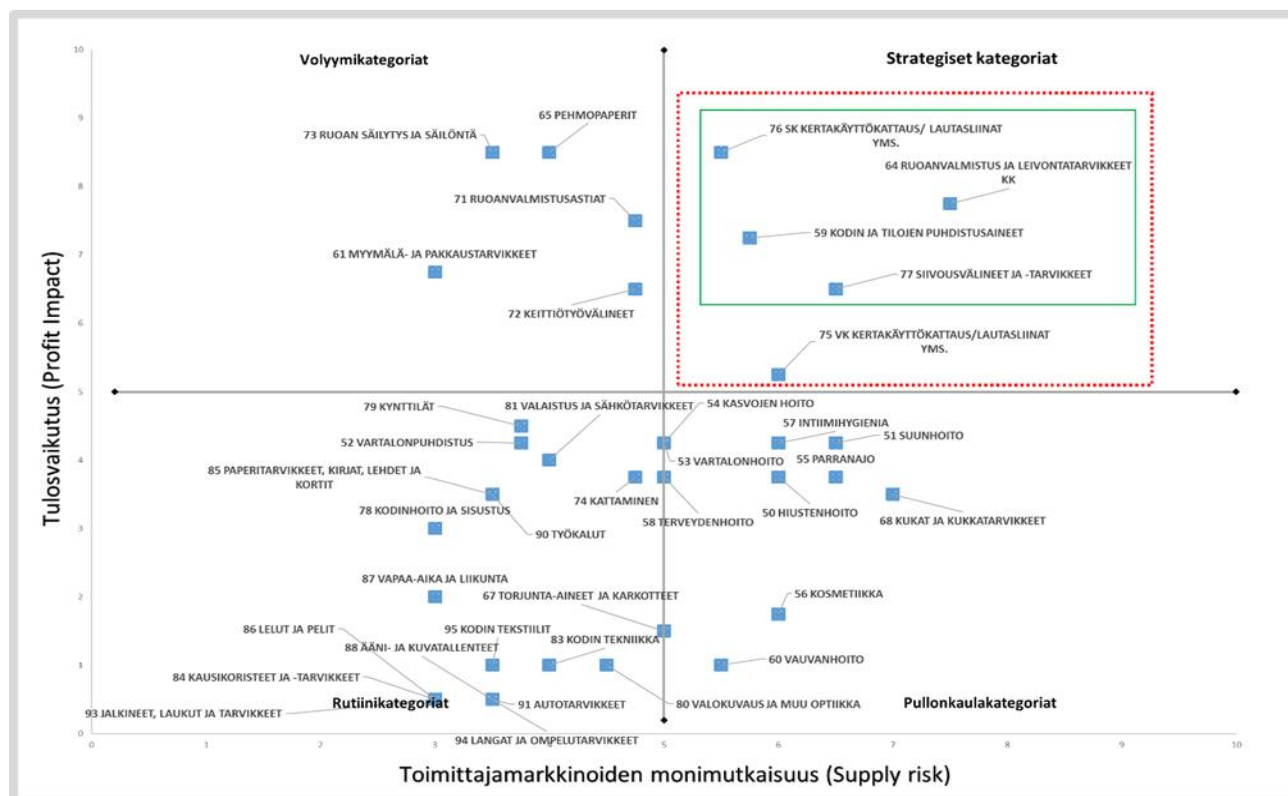
Van Weele (2010) nimesi strategisen lähestymistapansa strategisten tuotteiden kategorialle *suoritusperusteiseksi kumppanuudeksi (Performance-Based Partnership)*. Strategiset tavararyhmät sisältävät usein tuotteita, jotka kuuluvat ABC/XYZ-luokittelussa tärkeimpiin A- ja X- luokkaan, joten jokaisella tavararyhmässä tapahtuvalla muutoksella on suora ja nopea vaikutus Wihurin kannattavuuteen. Tällä tarkoitetaan myös sitä, että strategisten kategorioiden toimitusriski on korkea ja toimitusvarmuusongelmat näkyvät nopeasti liikevaihdossa ja asiakastyytyvyydessä. Tästä syystä kaikkia muutoksia toimittajamarkkinoilla on pidettävä silmällä. Potentiaalisia toimittajia saattaa olla vähän tai pahimmillaan vain yksi. Päivittäistavara- ja tukkukaupan alan nopeasta tahdistista (FMCG) johtuen ongelmat ilmenevät lyhyellä aikavälillä, kun toimitusvarmuudesta on kyse. Ongelmien pitkittyminen puolestaan aiheuttaa pitkällä aikavälillä ongelmia koko liiketoiminnan kannattavuuteen, koska toimitusvarmuus ja luotettavuus nousevat tukkukaupan pitkäjänteisessä asiakasyhteistyössä avainasemaan (Pentti, 2009). Näiden argumenttien voidaan katsoa olevan riittävät perustelemaan keskitetyn ja koordinoitun lähestymistavan. Riippuen vallitsevista voimasuhteista Wihuri Oy Aarnion on pyrittävä, mikäli mahdollista, tiivistämään yhteistyötään ja solmittava kumppanuussuhteita tavarantoimittajiin. Kumppanuuden päämääränä tulee olla yhteinen etu. Yhteinen etu saavutetaan, kun osapuolet sitoutuvat toteuttamaan ennalta suunniteltuja ja yhteisesti sovittuja tavoitteita hinnan ja tehokkuuden parantamiselle. Parhaassa tapauksessa toimittajien tehokkuuden, toimitusvarmuuden ja yhteensopivuuden kautta saavutettu etu näkyy lopulta kustannusten madaltumisena ja toimintaa vaikeuttavien muurien madaltumisena. Kaiken ytimessä tämän strategian toimivuuden kannalta on oikean toimittajan valitseminen ja tätä strategiaa tulisi harjoittaa ainoastaan toimittajakentän parhaiden toimittajien kanssa. Parhaiden toimittajien valintaan on luotava tarkat kriteerit, joita vasten toimittajia tulee arvioida (van Weele, 2010).

Grundströmin (2004) toimintamalleista tulisi käyttää ainoastaan *Systemaattista ketjuostamista*. Tässä toimintamallissa korostuu tiukan kilpailuttamisen ja tiiviin yhteistyön periaatteiden yhdistämien mahdollisimman dynaamisella tavalla, jossa tietoa jaetaan ja siirretään tehokkaasti tietojärjestelmien avulla. Tämä tapa kuitenkin edellyttää hyvin monipuolista osaamista ja ainakin seuraavia tekijöitä edellytetään: 1) kokonaiskustannusten

seuraamisen ja mallintamisen menetelmää, 2) tavararyhmäkohtaista strategiaa ja toimintatapoja, 3) tilanteisiin sopivien erilaisten toimittajasuhteiden luomista, 4) toimittajaverkoston integrointia ja 5) innovaatiokyvyn hyödyntämistä aina kuin mahdollista ja/tai tarpeellista sekä 6) globaalin toimittajaverkoston luomista.

Strategiset hankinnat koostuvat suurelta osin liiketoiminnallisesti tärkeistä ja rahallisesti arvokkaista tuotteista. Strategisiksi luokiteltuihin tavararyhmiin kuuluu siis käyttää suuri määrä aikaa ja resursseja, jotta paras lopputulos voidaan saavuttaa. Yritykselle strategisesti tärkeissä tavararyhmissä fokuksen tulisi olla toimittajamarkkinoiden hallinnassa (Glöckner et al. 2005). Toimittajamarkkinoiden hallinta (*Supply Management, Supplier Management*) on laaja käsite, joka sisältää toimittajakentän ja toimittajamarkkinoiden logiikan tuntemuksen ja uusien hankintalähteiden kartoituksen. Toimittajamarkkinoiden hallintaan kuuluvat vahvasti myös 1) toimittajayhteistyön kehittäminen, 2) innovaatioiden etsiminen, sekä 3) hankintojen keskittämiseen ja toimittajakentän vähentämiseen liittyvät strategiset pohdiskelut. Tiivistettynä on kyse toimittajamarkkinoiden hallitsemisesta järjestelmällisesti, tarkoituksena hyödyntää vallitsevia toimittajamarkkinoita ja kehittää niitä haluttuun suuntaan. Toimittajamarkkinoiden tuntemuksella pystytään saavuttamaan kilpailuetua, vaikka näennäisesti kilpailijoilla on täysin samat mahdollisuudet ostaa ja neuvotella hinnoista toimittajien kanssa. Juuri tässä on Wihuri Oy Aarnion mahdollisuus. Monet menestyneet yritykset ovat osoittaneet, että toimittajamarkkinoiden proaktiivisella ja uusia mahdollisuuksia hakevalla hyödyntämisellä voidaan saavuttaa tuloksia myös pitkällä aikavälillä. Uusien tai vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen kehittää toimittajamarkkinatuntemusta (*Supply Market Intelligence*) ja tekee toimittajavalinnasta järjestelmällisempää (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Asiakkaiden tarpeiden, oman organisaation ydinosaamisten ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien näkeminen ja muokkaaminen parhaaksi yhdistelmäksi saattaa avata ovia kokonaan uusille tuotteille, palveluille tai liiketoimintamalleille. (Pajunen-Muhonen, 2015). Toimittajiksi suositellaan alan parhaita, globaaleja ja mahdollisuuksien mukaan paikallisesti toimivia toimittajia. Strategisen vaikutuksensa johdosta sopimukset saattavat olla hyvinkin pitkäkestoisia, sillä niillä pyritään yhteistyön syventämiseen ja pitkän aikavälin saatavuuden turvaamiseen. Tärkeimmiksi suorituskyvyn mittareiksi suositellaan pitkän aikavälin toimitusvarmuutta (Glöckner et al. 2005).



Kuva 15. Strategiset käyttötavarakategoriat matriisissa

Strategisiksi tavararyhmiksi Wihurin käyttötavarakategorioista luokiteltiin: *suurkeittiökaupan kertakäyttökattaus ja lautasliinat*, *vähittäiskaupan kertakäyttökattaus ja lautasliinat*, *kodin ja tilojen puhdistusaineet*, *ruoanvalmistus ja leivontatarvikkeet*, *siivousvälineet ja tarvikkeet*. Lähempi tarkastelu kriteereihin kuitenkin osoitti, että *vähittäiskaupan kertakäyttökattaus ja lautasliinat tavararyhmä* vastaa profiililtaan enemmän pullonkaulatavararyhmää. Tavararyhmää ei pidetty strategisesti tärkeänä, eikä tavararyhmä myöskään sisältänyt ainuttakaan A-luokan tuotetta. Hankinta-arvolla tai voluymillakaan mitattuna tavararyhmä ei kuulunut kymmenen suurimman käyttötavararyhmän joukkoon. Kuitenkin liiketoiminnallista merkitystä mittaava prosentuaalinen kateosuus kokonaistuloksesta oli keskitasoa ja tavararyhmä sisälsi voluymiltaan merkittäviä tuotteita. Näiden yhteisvaikutuksesta tavararyhmän tulosvaikutus arvo ylitti rimaa hipoen asetetun demarkaatiolinjan. Kuvassa 15 on havainnollistettu demarkaatiolinjan ongelmallisuus luokittelun rajatapauksissa ja määritelty todelliset strategiset tavararyhmät Wihuri Oy Aarnion käyttötavaroissa. *Siivousvälineissä ja -tarvikkeissa* tavararyhmä sai samankaltaisia arvioita strategisesta merkityksestään liiketoiminnalle, mutta erottavana tekijän oli kategorian sijoittuminen kolmanneksi kaikkien käyttötavaroitten hankinta-arvoa vertailtaessa ja neljänneksi

volyymilla arvioitaessa. Arvioitu merkitys liiketoiminnalle on siis haastattelun vastauksista huolimatta merkittävä. Toimittajamarkkinoita monimutkaisti huomattavasti omien merkkien arvioiminen kannattamattomaksi ja haasteet toimittajamarkkinoiden kapasiteetissä. Tavararyhmä kuuluu ehdottomasti Wihuri Oy Aarnion käyttötavararyhmien strategiaan tavararyhmiin.

Yleisellä tasolla toimittajamarkkinoiden kapasiteetin katsotaan olevan hyvällä- tai keskitasolla kaikissa strategisissa tavararyhmissä. Potentiaalisten toimittajien lukumäärä on myös kaikissa paitsi *kodin ja tilojen puhdistusaineissa* suuri. Potentiaaliset toimitusvarmuusongelmat tai potentiaalisten toimittajien lukumäärä eivät siis ole päällimmäisiä selittäjiä käyttötavaroiden strategisten tavararyhmien toimittajamarkkinoiden haasteellisuudelle. *Kodin ja tilojen puhdistusaineissa* potentiaalisten toimittajien määrän voidaan kuitenkin katsoa osaltaan selittävän sitä. Toteutuneen toimitusriskin kustannuksetkin ovat keskitasoa tai pienet, joten koko Wihuri Oy Aarnion liiketoiminnan mittakaavassa nämä käyttötavarakategoriat eivät strategisesta roolistaan huolimatta ole asiakaskunnalle kaikkein kriittisimpiä.

Taulukossa 9 on tietoja strategisten tavararyhmien tämän hetken tilasta. Strategiset tavararyhmät miehittävät käyttötavarakategorioiden ostojen suhteellisessa arvossa sijat 1,2,3 ja 7 ja volyymissa sijat 1,4, 5 ja 7. Strategisilla tavararyhmillä voidaan siis todeta olevan ratkaiseva asema vaikutuksessa Wihuri Oy Aarnion käyttötavararyhmien tuloksellisuuteen. Toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudelle ei löydy strategisiksi luokitelluissa tavararyhmissä yhtä yhteistä tekijää, vaan lähes kaikissa tavararyhmissä on omat haasteensa. Alla on käyty läpi jokaisen strategiseksi luokitellun tavararyhmän tilaa ja parhaimpia toimintamalleja.

Taulukko 9. Strategisten tavararyhmien markkina-analyysi (ERP-järjestelmä)

Markkina-analyysidata( Strategiset tavararyhmät)											
Tavararyhmä	Ostonarvo (euroa/ viime vuonna)	Suht. Arvo Non-food	Volyymi (Ostorivit/ viime vuonna)	Suht. Volyymi Non-food	Valikoiman laajuus/ Tuotteiden määrä	A	B	C	X	Y	Z
59 KODIN JA TILOJEN PUHDISTUSAINHEET	3033033	5	39588	2	1869	0	45	1823	44	181	1643
64 RUOANVALMISTUS JA LEIVONTATARVIKKEET KK	1254080	7	17891	7	290	1	28	261	27	57	206
75 VK KERTAKÄYTTÖKATTAUS JA LAUTASLIINAT YMS.	239244	13	5298	13	1658	0	3	1647	5	10	1635
76 SK KERTAKÄYTTÖKATTAUS JA LAUTASLIINAT YMS.	6574993	1	49638	1	2741	4	103	2632	48	200	2491
77 SIIVOUSVÄLINEET JA -TARVIKKEET	3070882	4	30793	3	1032	2	57	973	49	94	889

Kaikista käyttötavarakategorioista tärkeimpänä voidaan oikeutetusti pitää *SK-kertakäyttökattausta ja lautasliinoja*. Tavararyhmä oli muihin käyttötavaryhmiin verrattuna suuri sekä hankinta-arvoltaan, että volyymiltaan. Arvioitu merkitys liiketoiminnalle arviotiin kuitenkin keskitasoiseksi, mikä on Wihuri Oy Aarnion koko liiketoimintaa ajateltaessa varsin oikeutettu arvio. Tavararyhmän toimittajamarkkinat ovat mielenkiintoiset. Toimittajamarkkinoiden kapasiteettiä on pidetty huonona, samalla kun potentiaalisia toimittajia on kuitenkin tarjolla paljon ja omia merkkejäkin valmistetaan. Ainoaksi selittäväksi tekijäksi huonolle kapasiteetille jää se, että kaikki olemassa olevat toimittajat ovat pieniä ja teollisuuden valmistamat tuotteet asiakkaille ainutkertaisia.

Tämän tavararyhmän kehittämiseen yrityksessä kannattaa panostaa. Omien merkkien tekemistä kannattaa jatkaa ja yhteistyötä parhaisiin toimittajiin lisätä. Kun potentiaalisten toimittajien määrä on erittäin suuri, mahdollistuu Grundströmin (2004) mainitsema *Systemaattisen ketjuostamisen malli*, jossa korostuu tiukan kilpailuttamisen ja tiiviin yhteistyön periaatteiden yhdistäminen mahdollisimman dynaamisella tavalla. Tavararyhmään suositellaan lisättävän resursseja ja tarkan kategoriastrategian miettimistä voidaan pitää järkevänä. Näkyviäkin tuloksia voidaan odottaa, varsinkin pitkällä aikavälillä.



Taulukko 10. Strategisten tavararyhmien markkina-analyysi (haastattelu)

Markkina-analyysi( Strategiset tavararyhmät)							
Tavararyhmä	Arvioitu merkitys liiketoiminnalle / strategialle	Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti	Tuotteiden ainutkertaisuus	Oma Ostovolyyymi (vrt. Kilpailu)	Totetutuneen toimitusriskin kustannukset	Potentiaalisten toimittajien lukumäärä	Omia merkkejä
59 KODIN JA TILOJEN PUHDISTUSAINEET	Suuri	hyvä	suuri	keskitaso	keskitaso	Pieni	Mahdollisuus
64 RUOANVALMISTUS JA LEIVONTATARVIKKEET	Keskitaso	keskitaso	suuri	keskitaso	keskitaso	Suuri	Ei kannatavaa
75 VK KERTAKÄYTTÖ JA LAUTASLIINAT YMS.	Pieni	keskitaso	keskitaso	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
76 SK KERTAKÄYTTÖ JA LAUTASLIINAT YMS.	Keskitaso	huono	suuri	pieni	keskitaso	Erittäi suuri	Olemassa
77 SIIVOUSVÄLINEET JA -TARVIKKEET	Pieni	keskitaso	keskitaso	keskitaso	pieni	Suuri	Ei kannatavaa

Toiseksi tärkeimpänä strategisena tavararyhmänä voidaan pitää *kodin ja tilojen puhdistusaineita*. Tämän tavararyhmän merkitys on Wihuri Oy Aarnion liiketoiminnalle ja strategialle on tuoteryhmäpäällikön arvion mukaan poikkeuksellisen suuri ottaen huomioon sen, että yleisellä tasolla käyttötavararyhmät eivät ole suuressa roolissa koko organisaatiota ajateltaessa. Hankita-arvolla mitattuna kategoria oli käyttötavaroista kuitenkin vasta viidenneksi suurin. Volyymilla mitattuna tavararyhmä oli puolestaan toiseksi suurin eli tärkeästä tavararyhmästä on ilman suuren strategisen merkityksen mainitsemistakin kyse.

Toimittajamarkkinoilla vallitsee hyvä kapasiteetti, mutta potentiaalisia toimittajia oli markkinoilla vähän. Monimutkaisuutta aiheuttikin potentiaalisten toimittajien pieni lukumäärä yhdessä tuotteiden suuren ainutkertaisuuden kanssa. Vaikeaa tilannetta kuitenkin helpotti potentiaalinen mahdollisuus omille merkeille. Oma ostovolyyymiäkin pidetään kilpailuun verrattuna keskisuurena. Asetelma on ihanteellinen strategiselle toimittajayhteistyölle.

Kilpailun lisäämiseksi markkinajohtajien kesken kannattaa omien merkkien tekemistä ehdottomasti harkita. Oma ostovolyymikin koetaan verrattain suureksi tavararyhmässä, jolloin valmistajankin kanssa voidaan neuvotella edukkaammin, toisin kuin pienivolyyymisissä tavararyhmissä. Kun kyseessä on niinkin yleinen tavararyhmä kuin puhdistusaineet kannattaa arviota toimittajamarkkinoiden rajallisuudesta pohtia tarkemmin. Luultavasti potentiaalisten toimittajien lukumäärä on kaikkea muuta kuin pieni. Onko oikeasti etsitty toimittajia ja mitä mahdollisuuksia olisi saatavilla, jos omaa horisonttia hieman laajennettaisiin?

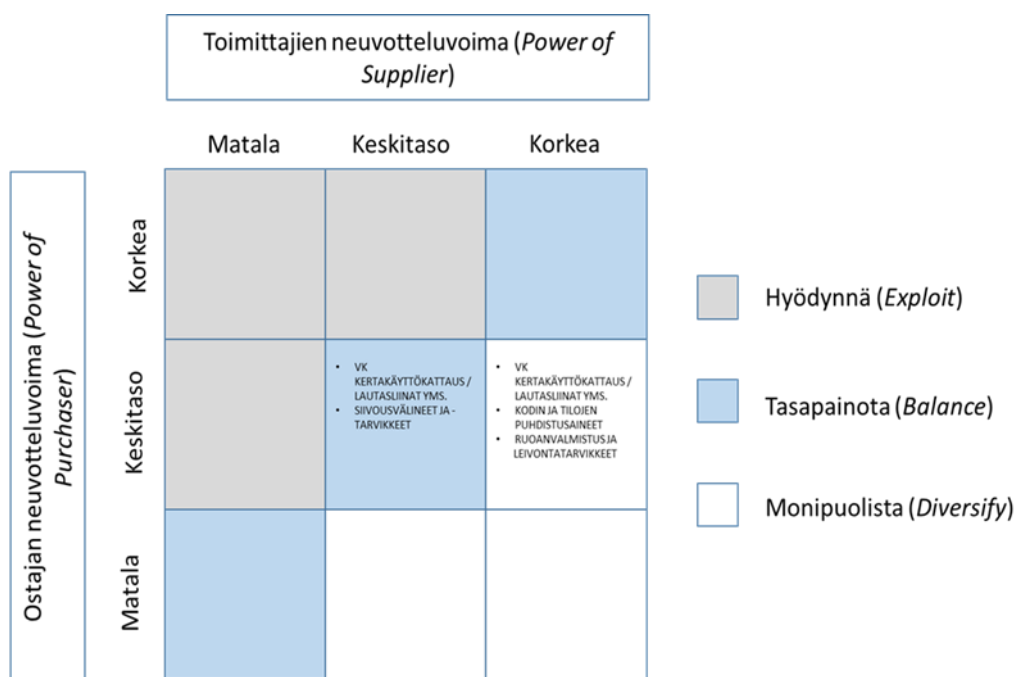
Seuraavaksi eli kolmanneksi tärkeimpänä strategiseksi luokiteltuna tavararyhmänä voidaan pitää *siivousvälineitä ja tarvikkeita*. Merkitys Wihurin liiketoimintastrategialle koettiin pieneksi. Oletettavasti strateginen merkitys painoi liiketoiminnallista arviota enemmän, sillä tavararyhmä oli hankinta arvoltaan neljänneksi rahakkain ja volyyymilla mitattuna kolmanneksi suurin Wihuri Oy Aarnion käyttötavarakategorioista. Oma ostovolyymi koettiin keskitasoiseksi ja samalla kun toimittajamarkkinoiden kapasiteetti ja tuotteiden ainutkertaisuus olivat myös keskitasoisia. Omia merkkejä ei nähty kannattaviksi johtuen luultavimmin potentiaalisten toimittajien suuresta määrästä, jolloin markkinoille ei tarvitse luoda kilpailua omien merkkien avulla.

Kokonaisuus on mielenkiintoinen, sillä tavararyhmä ei selkeästi ole Wihuri Oy Aarnion ravintolakauppaan keskittyvässä tulevaisuuden visiossa tärkeä. Kuitenkin nykyhetkellä sitä voidaan pitää erittäin tärkeänä. Toimittajamarkkinoita monimutkaistaa selkeästi ainoastaan näkemys omamerkituotteiden kannattamattomuudesta. Strategisesta luokittelustaan poiketen voidaan tätä tavararyhmää siis kohdella jopa lähes volyymitavararyhmän tavoin, jolloin valitaan kilpailukykyisimmät tuotteet valikoimaan voimakkaalla kilpailutuksella ja kokonaiskustannuslaskentaa hyödyntämällä.

*Ruoanvalmistus ja leivontatarvikkeet* oli luokittelussa saanut kaikista tutkimuksessa analysoiduista käyttötavaryhmistä suurimman arvon toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuteen. Tämä yhtälö muodostui tavararyhmän tuotteiden suuresta ainutkertaisuudesta, omien merkkien tekemisen kannattamattomuudesta ja toimittajamarkkinan keskitason kapasiteetista. Lisäksi potentiaalisen toimitusriskin kustannukset nähtiin keskitasoisena. Monimutkaisuutta lieventää hieman toimittajamarkkinoilla toimivien potentiaalisten toimittajien määrä, jota pidettiin hyvänä. Strategisesti tavararyhmää pidettiin keskivertotärkeänä, kun taas hankinta-arvoltaan ja volyyymiltaan tavararyhmä ei ollut aivan käyttötavaroiden terävintä kärkeä.

Toimivan strategian luomiseksi kannattaa toimintamallia miettiä lisää. Yhteistyön tiivistämistä pakollisiin bränditoimittajiin kannattaa lisätä. Kilpailua avaintoimittajuudesta kannattaa kuitenkin yrittää saada aikaan toimittajamarkkinoiden lukuisten potentiaalisten toimittajien kesken. Kokonaiskustannukset ja pitkän aikavälin toimitusvarmuus kannattaa kokonaiskustannusten ohella nostaa tarkasteluun.

Strateginen positiointi (*Strategic positioning*), jonka tarkasteluun Kraljic (1983) otti vain strategisiksi identifioidut tavararyhmät, ovat myös tärkeä osa tavararyhmästrategian hahmottelua. Coxin (2015) mielestä ensimmäisenä tehtävänä, toimittajamarkkinoiden voimatasapainon tutkimisen jälkeen, on miettiä missä määrin tavararyhmien voimatasapainoa on mahdollista siirtää vaikeasta voimatasapainon tilanteesta suotuisaan ja vähemmän kompleksiseen tilanteeseen. Wihuri Oy Aarniolla tulisi siis tarkastella syitä voimasuhteiden epätasapainoon ja pyrkiä muuttamaan tilannetta. Kuvassa 16 käy ilmi, että strategisiksi luokitelluilla tavararyhmillä ei koettu omasta - kilpailijoihin verrattuna keskitasoisesta - ostovolyymistakaan huolimatta olevan vahvaa neuvotteluasemaa toimittajamarkkinoilla. Neuvotteluvoima oli joko keskitasoa tai heikkoa kaikissa strategisissa tavararyhmissä.



Kuva 16. Strategien positiointi Strategisilla Non-food tavararyhmillä

Neuvotteluvoimaltaan ja voimasuhteiltaan heikko tilanne Wihuri Oy Aarniolla poistaa mahdollisuuden voimasuhteen hyödyntämiseen. Suotuisassa tilanteessa neuvotteluvoimaa olisi pyritty hyödyntämään sopimusneuvotteluissa. Liian aggressiivinen ei kuitenkaan saisi olla, vaikka voimasuhde olisikin positiivinen, sillä se saattaa vaikuttaa negatiivisesti toimittajasuhteisiin ja aiheuttaa vastatoimenpiteitä valtasuhteen muuttuessa. Wihuri Oy

Aarnion tehtävänä on tällä hetkellä selvittää miten tulevaisuudessa olisi mahdollista päästä vaikeasta toimittajamarkkinatilanteesta kohti parempaa neuvotteluvoimaa.

Kraljic (1983) tarjoaisi vastaukseksi hyvin geneerisen toimintamallin, jota hän kutsuu monipuolistamiseksi (*Diversify*). Monipuolistamisen nimikkeen alle osuvissa kategorioissa toimittajilla on ostajaa suurempi suhteellinen valta-asema. Tällöin on etsittävä defensiivistä asemaa markkinoilla ja pyrittävä löytämään vaihtoehtoisia toimittajia. Tasapainoon pyrittiin silloin kun havaittavissa ei ollut suuria riskejä, muttei suuria hyötymismahdollisuuksiakaan. Tällöin liian defensiivinen taktiikka tulisi kustannuksiltaan kalliiksi hintojen noustessa, mutta liian aggressiivinen hyödyntäminen saataisi johtaa kostotoimenpiteisiin toimittajien osalta. Mitä tämä sitten Wihuri Oy Aarnion osalta tarkoittaa? Strategisten tavararyhmien ansaitessa suurimman resursoinnin ei yrityksellä ole varaa ajatella, ettei huonolta näyttävä tilanne olisi muutettavissa. Vastauksia on vain haettava hieman isomman prosessin kautta, josta keskustellaan seuraavassa kappaleessa

#### **7.1.5 Kategoriastrategiaprosessi keskustelu**

Jotta kategoriastrategiota voitaisiin toteuttaa järkevästi ja ettei niistä tulisi liian kuormittavia yksittäisille henkilöille, on Wihuri Oy Aarnion hieman pohdittava hankintojen organisointia. Hankintojen tehtävät voidaan jakaa hyvinkin eri tavoin organisaation sisällä riippuen organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Wihuri Oy Aarnion malli muistuttaa eniten Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) esittämää ostotehtävien organisointia tavara- tai palveluryhmittäin, ainakin ulkoisesti. Operatiivisella tasolla Wihurin tapauksessa on kuitenkin nähtävillä jäänteitä toisesta tavasta. Tämä toinen tapa on ostotehtävien organisointi toimittajittain ja tapahtuu usein tilanteissa, joissa toimittajamarkkinoiden toimittajilla on vahva asema ja hankinnan vastuuhenkilöllä on liian suuri vastuu alue. Mallissa vähintään yksi henkilö, kuten Wihurilla tuoteryhmäpäällikkö, hoitaa ja on toistuvasti yhteydessä tärkeimpiin toimittajiinsa. Yhteistyökumppanit ovat läheisiä ja kommunikointi vaivatonta. Kuitenkin liika kiinnittyminen toimittajaan saattaa haitata objektiivisuutta uusien toimittajien etsimisessä ja sopimusten neuvottelussa. Tällaiselta yhteistyötoimittajalta saatetaan ostaa silloinkin, kun se on hyvinkin epäedullista. Riskinä siis on, että ostajasta on muodostunut huomaamattaan kontaktitoimittajansa subjektiivinen edustaja, joka on haitaksi objektiivisesti parhaan toimittajan valinnassa. Juuri tästä syystä hankintojen jaotteluun on Wihuri Oy Aarniolla kiinnitettävä huomiota.

Tavararyhmittäin tai toimittajamarkkinoittain jaottelussa on selkeät etunsa. Tuoteryhmäpäällikön osaamisen kehittyminen on yksi suurimmista, koska tällöin päälliköllä on aikaa paneutua voimakkaammin hallinnoimansa tavararyhmän toimialaan ja kustannusrakenteisiin. Hänellä on myös aikaa perehtyä liiketoiminnan menestystekijöihin sekä kilpailun logiikkaan. Toimittajamarkkinoiden hyvä tuntemus on pohja hyvälle hankintastrategialle, joka puolestaan auttaa tunnistamaan yrityksen kannalta parhaat toimittajat sekä pyrkii lisäämään yrityksen neuvotteluvoimaa. Tähän malliin liitetään voimakkaasti myös hankinnan portfoliomallien käyttö (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Tavararyhmäkohtaista organisointimallia on jatkokehitetty ja sen uudempaa sovellusta kutsutaan kategoriapäällikkömalliksi (*Category Manager Model*). Juuri tähän suuntaan Wihurin tulisi myös viedä hankintojen organisointiaan, jotta tämän työn käsittelemästä portfolioanalyysistä olisi eniten hyötyä käytännön tasolla. Tässä mallissa kullekin keskeiselle tavararyhmälle Wihurilla tulisi muodostaa poikkiorganisatorinen tiimi, jossa mukana olisivat ainakin hankintapäällikkö, myyntiedustaja, talouspuolen tai toimitusketjun analyytikko, ja jota vetämään tulee tavararyhmästä vastaava tuoteryhmäpäällikkö. Tällainen tiimi vastaa tavararyhmän hankintastrategiasta, tekevät hankintoja koskevat päätökset, valitsee toimittajat ja neuvottelee sopimusehdoista sekä seuraa toimittajien suoritusta. Parhaimmillaan tällainen hankintakategoriakohtainen tiimi tuottaa nopeallakin aikavälillä hyviä tuloksia. Varsinainen kilpailukyvyn parantuminen näkyy kuitenkin vasta pidemmällä aikavälillä, kun yhdessä oppimisen ja kehittämisen tuloksen realisoituvat. Tämä kaikki vaatii kuitenkin Wihuri Oy Aarnion ylimmän johdon tukea ja panostusta tiimien kehittämiseen ja jatkuvuuden luomiseen. Suoritusta täytyy luonnollisesti mitata, jotta uusia tavoitteita voidaan asettaa, ja tavoitteisiin pääsemisestä palkita (Koski, 2007). Tämän poikkiorganisatorisen tiimin vastuulla on tavararyhmäkohtaisen strategian luominen.

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) määrittelivät kirjassaan kategoriastrategian työstämisen vaihteita, joista olen ottanut esille Wihuri Oy Aarnion kannalta tärkeimmät. Lähtökohtana on se, tiimi vastaa selkeistä kokonaisuuksista, kuten toimittajamarkkinasta, koska silloin strategian fokus ei pääse karkaamaan ja strategialla pystytään ohjaamaan toimittajat mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun. Projektilla on ylimmän johdon hyväksymä auktoriteetti ja päätäntävalta, jotta strategia voidaan jalkauttaa tehokkaasti. Myös riittävästä resursseista on huolehdittava, jotta strategiasta ei tule hätäisesti tehtyä.

Ensimmäisessä vaiheessa Wihurin tulee aloittaa pohjatyö eli hankintahistorian analysointi johon lukeutuvat kaikenlaisen datan ja tiedon kerääminen liittyen tarpeeseen, ennusteeseen, kustannuksiin ja kokemukseen. Tärkeintä on havaita ne asiat, jotka ovat huonosti nykytilanteessa: esimerkiksi minkälaisilta toimittajailta on ostettu ja millaisia hintoja on maksettu suhteessa kokonaiskustannuksiin. Tämän jälkeen voidaan kutsua tiimi koolle ja aloittaa strategian luominen. Tässä vaiheessa olennaista on, että Wihuri Oy Aarniolla mietitään kysymyksiä toimittajista, tuotteista, osaamisesta ja kustannustasoista ja pohdiskellaan kategorian kehityssuuntaa (eli uusi vai vanha toimija tai kotimainen vai globaali konteksti). Myös tarpeiden miettiminen on kriittisen tärkeää. Tarpeen uudelleen miettiminen on usein suurin yksittäinen lähde tulosten synnylle. Tarpeiden standardoinnilla ja kokonaiskustannuksia seuraamalla voidaan usein päästä selville siitä, mitkä ovat oikeasti toiminnalle välttämättömiä tuotteita ja mitkä tuotteet ovat joko vaihdettavissa toiseen tai poistettavissa valikoimasta kokonaan.

Seuraava vaihe on se missä tämä tutkimus yrittää auttaa. Tämän vaiheen ideana on tunnistaa mahdollisuuksia, ideoida ja innovoida. Kyky nähdä uusia suuntia ja keksiä ongelmakohtiin ratkaisuja, saavuttaa säästöjä tai luoda uutta lisäarvoa ovat kaikki tavoittelemisen arvoisia päämääriä. Hanakitojen portfolioanalyysi on yksi työkalu, jonka avulla voidaan karkealla tasolla hahmotella toimintamallin peruslinjoja. Tässä vaiheessa on myös tärkeää ottaa mukaan kaikki toimintaan liitännäiset osastot, jotta kaikki ovat osallisina prosessissa ja muutosvastarintaa ei pääse muodostumaan. Kategoriastategia eli uusi toimintamalli syntyy tämän analysoinnin ja ideoinnin lopputuloksesta. Tätä hahmotelmaa on tarkoitus lähteä testaamaan ja jatkokehittämään. Tässä vaiheessa osa oletuksista voi osoittautua vääriksi, jolloin on palattava takaisin miettimään parempaa kategoriastategian hahmotelmaa. Kategoriastategiassa tulee määritellä toimittajien valintakriteerejä. Toimittajamarkkinoihin ja uusiin mahdollisuuksiin pääsee todellisesti kiinni vasta kun toimittajia aletaan peilata omia todellisia tarpeita vasten. Tavoitteena on löytää asetelma, jossa organisaation resurssit käytetään oikeisiin toimittajasuhteisiin oikeissa kategorioissa, ja samalla vähentää resurssien käyttöä vähemmän tärkeiksi arvioitujen kategorioiden toimittajiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015).

Kategoriastategiaprosessin viimeinen vaihe on toteutus, seuranta ja arvioniti kokonaisuutena. Toteutus huipentuu neuvotteluihin sekä entisten että uusien toimittajien

kanssa ja tarvittaessa uudenlaisten sopimusten pohjalta toteutettaviin muutoksiin. Kuten voimme nähdä prosessin luonteesta ja pituudesta, ei kokonaisvaltaisen kategoriastrategian luominen ole yksinkertaista. Wihuri Oy Aarniolla ei ole resursseja kehittää riittävän syvää osaamista jokaiseen tavararyhmään. Wihurin tulisi siis keskittää omat voimavaransa ainoastaan tärkeimpien kategorioiden strategiseen hallintaan (Agrawal & Smith, 2015).

## 7.2 Johtopäätökset ja tärkeimmät teoreettiset löydökset

Tässä alakappaleessa keskustellaan tuloksista ja verrataan niitä aikaisemmin kirjoitettuun teoriaan. Tutkimuskysymykset käsitellään uudelleen vastauksien kanssa ja verrataan omia löydöksiä teoreettisiin löydöksiin. Tavoitteena on pyrkiä tuomaan esille niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sekä viemään ajattelua isommalle tasolle. Lisäksi tutkimuksen yleistettävyyden ja rajoitteet pyritään havainnollistamaan.

Koko tutkimuksen kantavana ajatuksena oli etsiä tapoja strategisempaan hankintojen johtamiseen päivittäistavara- ja tukkukaupan toimintaympäristössä. Hahmotelmaksi muodostui ajatus hankintojen pilkkomisesta hallittaviin osakokonaisuuksiin, joiden tärkeys liiketoiminnalle ja liiketoimintastrategialle määrittäisi organisaation niihin käyttämät resurssit. Osakokonaisuudet tulisi siis jakaa toimittajamarkkinoittain, jotta tavararyhmien hankintaa toteuttavat ja johtavat henkilöt voisivat kehittyä omien tavararyhmiensä toimittajamarkkinoiden asiantuntijoiksi. Jako toimittajamarkkinoittain olisi myös hyödyllinen, jotta saman toimittajamarkkinan tavarantoimittajat saataisiin kilpailemaan toisiaan vastaan samoilla standardeilla ja samoissa neuvottelupöydissä. Resurssien parempi allokoiminen johtaisi myös räätälöidympiin hallintastrategioihin, sillä liiketoiminnallisesti tärkeimpien kategorioiden kehittämiseen käytettäisiin tällöin huomattavasti enemmän aikaa. Pelkkä tulosvaikutus on kuitenkin liian suoraviivainen mittari resurssien allokoinnille, sillä eri tavararyhmien hallittavuuden haastavuudessa saattaa olla suuriakin eroja. Toinen yhtä tärkeä ominaisuus resurssien allokoinnille onkin toimittajamarkkinoiden monimutkaisuus, jolla käytännössä määritetään yrityksen tilanne ja haasteet toimittajamarkkinoilla.

*Kuinka hankintakategorioita tulisi strategisesti johtaa Wihurin tapauksessa? Vastaus on lopulta yksinkertainen. Johtamistapaan ja strategisuuteen vaikuttaa tavararyhmän merkitys tärkeimmälle asiakassektorille ja liiketoiminnalle tällä hetkellä, sekä tavararyhmän merkitys liiketoiminnalle pitkällä aikavälillä, jolloin myös tulevaisuuden visio voidaan ottaa huomioon.*

Nämä tekijät määrittävät johdon näkökulmasta resurssien jakautumisen hankittavien tavararyhmien kesken. Johdon tulisi myös ottaa huomioon tavararyhmien toimittajamarkkinallinen haastavuus. Haastavuuteen vaikuttavat esimerkiksi potentiaalisten toimittajien pieni määrä tai asiakkaiden mieltymykset tavararyhmän brändeihin ja sen aiheuttama riippuvuus, jolloin todellisia hintaneuvotteluita on vaikea käydä. Tällöin on ratkaisuja mietittävä erilaisesta näkökulmasta kuin tavararyhmissä, joissa tuotteiden ainutkertaisuus on pientä ja joissa toimittajien vaihtaminen on helppoa.

Väärin johdettuina liikevaihdollisesti suurikin tavararyhmä muodostaa ongelmia läpi toimitusketjun ja lopputulos voi olla kokonaiskustannuksiltaan hyvinkin tappiollinen. Liiketoiminnallisesti vähemmän tärkeitä tavararyhmiä voivat puolestaan olla oikein hallittuina taloudellisesti hyvinkin kannattavia. Portfolionalyysillä määritetty luokittelu antaa johdolle selkeän kuvan eri käyttötavararyhmien tärkeydestä liiketoiminnan kannalta, samalla kun se pyrkii selvittämään niiden toimittajamarkkinoiden haastavuutta.

Matriisi jakaa käyttötavararyhmät neljään eri luokkaan, jolle voidaan suositella jokaiselle omanlainen yleisen tason lähestymistapa. Portfolioanalyysin lopputulemana on siis annettu tavararyhmäpäällikölle strategisia suosituksia tavararyhmien johtamiseen. Analyysi luo selkeän standardin, jonka pohjalta tarkemmin räätälöidyn tavararyhmäkohtaisen strategian suunnittelu tulee aloittaa.

Eniten resursseja tulee allokoita strategisiksi tavararyhmiksi arvioitujen kategorioiden toimintatapojen ja mallien jatkokehittämiseen. Myös volyymitavararyhmille on hyvä miettiä tarkennettuja kategoriakohtaisia strategioita. Rutiini- ja pullonkaulatavararyhmiksi luokiteltuja tavararyhmiä puolestaan kannattaa johtaa työssä määriteltyjen suuntaviivojen puitteissa ja tarkempien strategioiden miettimistä välttää, sillä siihen käytetyt resurssit saattavat helposti nousta potentiaalisia saavutettavia hyötyjä suuremmiksi.

Kraljicin portfolioanalyysi on yksi käytetyimmistä hankinnan työkaluista ja hankintaportfolioiden käyttäminen yleensä liitetäänkin yrityksissä hankintatoimen ammattimaisuuteen. Yrityksiä joiden hankintayksiköllä ei ole todennettavaa portfolio-osaamista pidetään lähtökohtaisesti vajavaisina, eikä näissä yrityksissä ammattimaisuudessa olla usein päästy traditionaalisten hallinnollisten kompetenssien yläpuolelle. Päivittäistavara- ja tukkukaupan nopeatahtisesta luoteesta johtuen on kysymys



(jo pitkään muualla käytössä olleen) työkalun toimivuudesta toimialalla mielenkiintoinen. Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä selvitettiin siis sitä, *kuinka Kraljicin portfolioanalyysiä voidaan soveltaa kategorioiden strategisen suunnan määrittelyyn ja hallintaan päivittäistavara -ja tukkukaupan toimintaympäristössä?*

Kun puhutaan suunnan määrittelystä, on tärkeää ymmärtää toimialakohtaisia eroja. Usealla toimialalla - kuten monella teollisuuden alalla - portfolioanalyysillä mitataan hankittavan tuotteen tai raaka-aineen merkitystä liiketoiminnalle suhteessa tuotteen tai raaka-aineen ostamisen monimutkaisuuteen. Nopeatahtisella päivittäistavarakaupan alalla tällainen ei kuitenkaan ole järkevää, sillä tuotteita on valtava määrä ja tuotteet vaihtuvat jatkuvasti, samalla kun toimittajia vaihdetaan tai kun uusia tuotteita saapuu markkinoille. Tuotteet jaotellaan kuitenkin toimialalla selkeisiin kokonaisuuksiin. Asiakaskunnan näkökulmasta katsoen näitä kokonaisuuksia ovat samankaltaisista tai tosiinsa liitännäisistä tuotteista koostuvat tavararyhmät, kun taas toimitusketjun ja hankinnan näkökulmasta jaottelu tehdään teollisuuden mukaan eli toimittajamarkkinoittain. Lopputulos on kuitenkin lähes sama.

Tavararyhmä ja sen toimittajamarkkinat ovat selkeä ja riittävän stabiili kokonaisuus Kraljicin analyysin toteuttamiselle. Tavararyhmän tärkeyttä liiketoiminnalle voidaankin mitata suhteellisen samoilla mittareilla kuin raaka-aineen tärkeyttä teollisuudessa mitataan tällä hetkellä. Päivittäistavara-ja tukkukaupan tavararyhmien monimutkaisuus on kuitenkin yksittäisiin raaka-ainehankintoihin verrattuna suurta, joten analyysin toteuttaminen vaatii väistämättä enemmän pohdiskelua.

Portfolioanalyysistä selvisi, että päivittäistavara-ja tukkukaupan toimittajamarkkinoiden monimutkaisuutta eivät yleensä aiheuta puutteet saatavuudessa tai toimittajien kapasiteetissa. Sen sijaan ongelmia aiheuttaa asiakaskunnan fokusoituneet tarpeet ja tuotteiden koettu ainutkertaisuus, etenkin silloin kun kyse on yritykselle itselle marginaalisesta tavararyhmästä. Tuotteiden ainutkertaisuus onkin suurin syy sille, miksi potentiaalisten toimittajien lukumäärä toimittajamarkkinoilla koettiin usein todellisuutta pienemmäksi. Asiakaskunnan vaateet siis lisäsivät toimittajamarkkinoiden monimutkaisuutta. Portfolioanalyysi soveltuu hyvin ongelmien ja mahdollisuuksien löytämiseen ja hahmottamiseen, mutta toiminnallisen ja tehokkaan strategian luomiseen vaaditaan kuitenkin vielä lisää toimenpiteitä. Hallinnalliseen hyödyntämiseen -

tavararyhmäpäällikön toimintaa uudelleen mietittäessä - analyysi voi olla valaiseva, mutta Kraljicin alkuperäiset strategiset neuvot ovat suhteellisen geneerisiä, eikä niiden avulla voida määrittellä yksityiskohtaisia toimenpiteitä.

Toinen alatutkimuskysymys oli, millaisia *strategisia suosituksia käyttötavarapuolen kategorioille voidaan antaa portfolioanalyysin perusteella*? Tähän kysymykseen vastataan tarkasti edellisissä luvuissa, joissa keskustellaan rutiini-, volyyymi-, pullonkaula- ja strategisten tavararyhmien hankinnasta. Yhteenvetona voidaan todeta, että yleisen tason strategiasuosituksia voidaan antaa ja jatkoanalyysi tarkemmalle tasolle helpottuu portfolioanalyysiä hyödyntämällä. Kategoriastrategiaprosessia jatkokehityksessä hyödyntämällä on mahdollista päästä todellisiin hyötyihin käsiksi.

Tutkimuskysymykset pyrkivät hahmottamaan ilmiötä laajemmalla tasolla kuin itse analyysi. Tulosten perusteella voidaan tehdä muutamia laajemman tason havaintoja ja vetää osittaisia johtopäätöksiä. Yksi esille nousseista havainnoista oli, että suhteellisesti suuren toimijan ostovolyyymi ei tuo automaattisesti päivittäistavara- ja tukkukaupan alalla neuvotteluvoimaa, vaan siihen vaikuttaa voimakkaasti asiakaskunnan brändiarvostus ja vaateet. Asiakkaan vaatiessa tietyn valmistajan tuotteita todellisia neuvotteluita ei enää käydä. Toimittajamarkkinoiden kapasiteetin vaikutus toimittajamarkkinoiden haasteellisuuteen on myös kuluttajakaupankäynnissä pieni tai lähes olematon johtuen usein hyvin globaaleista markkinoista. Kapasiteettiongelmia ei juurikaan ole tai ei pitäisi olla sillä toimittajia on usein paljon. Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti on ongelma lähinnä uutuus- tai sesonkituotteilla, joiden kysyntä on vaihtelevaa ja vaikeasti ennustettavaa, mikä saattaa yllättää toimittajamarkkinat.

Tutkimuksen yleistettävyyden on tärkeä pohdinnan paikka. Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus on laajempaa yleistystä vaikeampi löytää. Tutkimus voidaan kuitenkin yleistää selkeimmin päivittäistavarapuolen käyttötavarahankintaan ja luonnollisesti hankintaan laajemminkin tasolla. Samojen haasteiden voidaan myös katsoa olevan yleisiä kaikkialla kuluttajakeskeisessä liiketoiminnassa. Etenkin toimialat, joille haasteita tuottavat ohuet materiaalivirrat, kokonaiskustannuslaskenta ja asiakaskeskeinen liiketoimintamalli, voivat oppia jotain tutkimuksen tematiikasta. Tutkimuksen tulokset voidaan osaltaan myös liittää laajemmin sellaiseen liiketoimintaan, jossa asiakas on kuluttaja tai suoraan kuluttajia palveleva toimija. Kuluttajien tarpeet ja vaatimukset ohjaavat voimakkaasti hankintoja ja

toimitusketjua ja ajavat lopulta vaikutusvallassaan toimitusketjun impulssien edelle. Hankinnan on pystyttävä reagoimaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin toimittajamarkkinoiden hallintaa unohtamatta ja mahdollisuuksia hyödyntämättä, jotta todellista kilpailukykyä voidaan ylläpitää pitkällä aikavälillä.

Rajoitteet ovat luonnollisia ja kaikissa tutkimuksissa niitä tulee esille. Tutkimuksen sisältäessä ainoastaan non-food tavararyhmän tuotteita, on vaikeaa arvioida, miten analyysin lopputulokset muuttuisivat, jos mukana olisivat kaikki organisaation tavararyhmät. Tutkimus ei kykene ottamaan huomioon päiväysherkkien tai ruokatavararyhmien erillisiä haasteita päivittäistavara- ja tukkukaupassa. Portfoliomalli on myös luonteeltaan hahmotelmallinen, koska se rakentuu olettamukselle siitä, että luokitellun kategorian kaikkia ostoja voitaisiin lähestyä samalla strategialla ja että tämä strategia parantaisi huomattavasti toiminnan tulosta. Todellisuudessa strategia on vain suuntaa antava ja toimii lähtökohtana erilliselle kategoriastrategiaprosessille. Hahmotelmallinen luonne on kuitenkin hyvä lähtökohta yleisen tason lainalaisuuksien hahmottamiselle. Portfoliomalli ei myöskään kykene ottamaan huomioon riittävän hyvin synergialla ja yhteistyöllä saavutettuja etuja, vaan se lähestyy lähtökohtaisesti toimittajakantaa parhaan lopputuloksen saavuttamista estävänä voimana. Hankintaportfolioanalyysi on myös verrattain staattinen ja se tarjoaa hyvin vähän todellisia keinoja epäedullisen hankintatilanteen muuttamiseksi. Tutkimus ei pysty tarjoamaan täydellistä ratkaisua toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden muuttamiseksi omaksi eduksi tulevaisuudessa, vaikka juuri tämä olisi tehokkain kategoriastrategia ja paras tapa saavuttaa hankinnan tavoitteet.

Tärkeänä kysymyksenä pro-gradu tutkielman johtopäätöksiä mietittäessä on, mitä tutkimuksesta voidaan oppia? Muutamia selkeitä asioita voidaan oppia:

- 1) Tavararyhmiä voidaan luokitella portfoliolla. Luokitteluun soveltuvat siis myös laajemmat kokonaisuudet kuin yksittäiset tuotteet tai raaka-aineet.
- 2) Portfolioanalyysistä saadut tulokset olivat selkeitä ja eteenkin strategista luokittelua voidaan pitää onnistuneena kuvauksena yrityksen hakemasta jaottelusta. Voimme siis todeta sovelletun Kraljicin hankinta-analyysin olevan hyvä ja havainnollistava työkalu tavararyhmien luokitteluun. Tulokset olivat loogisia, keskenään vertailukelpoisia ja helposti toistettavissa.

- 3) Kraljicin analyysiä soveltamalla saatu lopputulos on hyödyllinen eteenkin ylemmän johdon hahmotellessa yrityksen hankintoja ja hankintastrategiaa.
- 4) Portfolioanalyysillä voidaan antaa suuntaviivoja strategisempaan hankintaan ja ohjeita yrityksen resurssien tehokkaampaan kohdennukseen päivittäistavara- ja tukkukaupan alalla.
- 5) Tapaustutkimuksena työstä on luonnollisesti informatiivista hyötyä Wihuri Oy Aarnion hankinta-ammattilaisille, johdolle ja se tarjoaa erittäin käytännönläheistä pohdintaa tavararyhmistä vastaaville tahoille yrityksessä.

### 7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja aiheita jatkotutkimuksiin

Tutkimusta rajoittaa selkeiden sen kohdistuminen määrätyn toimialan yritykseen ja rajattuun joukkoon tavararyhmiä. Wihuri Oy Aarnion valikoiman ollessa laaja oli hankintaportfolioanalyysissä tutkittavaa joukkoa rajattava. Rajaukseksi valikoituivat käyttötavarakategoriat, koska niitä voidaan pitää niiden sisältäminen tuotteiden luonteen perusteella toisiinsa nähden vertailukelpoisina. Tämä rajausta rajoittaa johtopäätöksien tekemistä kaikkiin Wihuri Oy Aarnion tavararyhmiin, mutta ei poissulje mallin toimivuutta myös pilaantuvissa elintarviketavararyhmissä. Tämä vaatisi luonnollisesti jatkotutkimuksia, jotta mahdollisista ongelmista ja haasteista päästäisiin paremmin selville.

On myös tärkeää pohtia, olisiko työn lopputulema muuttunut, mikäli merkittäviä muutoksia tutkimuksen empiriaan olisi tehty? Luonnollista on, että työn tulokset olisivat todennäköisesti olleet jonkin verran erilaisia, mikäli Kraljicin portfolioa kvantifioitaisiin painottaen hieman eri parametreja. Kuitenkaan täysin erilaisiin tuloksiin ei voitaisi päästä, sillä yrityksen vastaukset ja kvantitatiivinen data saavat aikaan suhteellisen stabiilin lähtöasetelman. Se painottaako tavararyhmän tulosvaikutuksessa enemmän tämän hetkisten ostojen arvoa vai yrityksen tulevaisuuden strategista visiota saattaa muuttaa tavararyhmän paikkaa matriisissa. Paikka matriisissa ei kuitenkaan tarkoita lopputuloksen automaattista hyväksyntää vaan portfolioanalyysin muissa vaiheissa tulevia huomiota käyttämällä voidaan palata uudelleen määrittämään painotuksia, joilla yrityksen tahtotila tulee parhaiten ilmi.

Lisäksi luokitteluun vaikuttaa olennaisesti demarkaatiolinjan sijainti, jota siirrettäessä myös luokittelun tulos saattaa muuttua. Demarkaatiolinjan sijainnille ei ole olemassa selkeää

ohjeistusta, siksi sen sijainnin tulisi olla kohdassa, joka voidaan määritellä erottavaksi pisteeksi tavararyhmien ominaisuuksien välillä.

Luonnollisesti seuraava jatkotutkimus olisi laajentaa tutkimusta saman toimialan muihin tavararyhmiinryhmiin, kuten esimerkiksi elintarvikkeisiin. Saadaanko vastaavaa mallia käyttämällä samanlaisia tuloksia, kun käyttötavaroista siirrytään elintarvikkeisiin tai jopa puhtaasti raaka-aineisiin kuten kasviksiin? Tähän tarkoitukseen tämän työn tuloksia voisi hyvin käyttää lähtökohtana. Mielenkiintoisia aiheita jatkotutkimukselle olisivat myös tutkimukset valikoiman laajuuden tuomasta kannattavuudesta, marginaalisten ja yhteen sopimattomien tavararyhmien poistamisen vaikutuksista liiketoimintaan, asiakastyytyväisyyteen ja hankinnan kannattavuuteen. Mielenkiitoinen tutkimus saataisiin aikaan myös mikäli hankinnan ja toimitusketjun vaikutusmahdollisuutta myynnin ja markkinoinnin päätöksen tekoon tutkittaisiin. Esimerkiksi millä keinoilla hankinta ja toimitusketju voisivat tehokkaimmin vaikuttaa valikoimien hallintaan, myyntiin ja markkinointiin, jotta yrityksen kokonaiskustannukset saataisiin minimoitua asiakkaita tyydyttävällä tavalla?

## Lähteet

Agrawal, N. & Smith, S. (2015) Retail Supply Chain Management, Quantitative models and Empirical Studies, 2. Painos, Springer Science + Business Media, New York,

Alasuutari, P. 2001. *Laadullinen tutkimus*. 3.Painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Armstrong, C.P. & Sambamurthy, V. (1999) "Information technology assimilation in firms: The influence of senior leadership and IT infrastructures", *Information Systems Research*, Vol. 10(4), s. 304-327.

Ateş, M., Wynstra F., van Raaij E. (2015) "An exploratory analysis of the relationship between purchase category strategies and supply base structure", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 21(3), s. 204–219

Baily, P., Farmer, P., Jessop, D., Jones., D. (2005) *Purchasing Principles and Management*. 8. Painos. Prentice -Hall, Essex

Baier, C., Hartmann, E., Moser, R. (2008), "Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44(4), s. 36-52.

Bartezzaghi, E. & Ronchi, S. (2004), "A portfolio approach in the e-purchasing of materials", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 10, s. 117-26.

Benoun, M. & Héliès-Hassid M-L. (2004). *Category Management, Myths and Realities*. *Revue Française Du Marketing*, Vol 198(3), s. 73-86.

Bensaou, M. (1999), "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships," *Sloan Management Review*, Vol 40(4), s. 35-44.

Bickerton, P., Bickerton, M., Simpson-Holley, K. (1998) *Cyberstrategy - Business strategy for Extranets, Intranets and the Internet*, Oxford, U.K: Butterworth-Heinemann,

Booth, C. (2010), *Strategic Procurement: Organizing Suppliers and Supply Chains for Competitive Advantage*, Kogan Page, London.

Boynton, A.C., Zmud, R.W., Jacobs, G. (1994) "The influence of IT management practices on IT use in large organizations", *MIS Quarterly*, Vol. 18, s. 299-31

Campbell, N.C.G. & Cunningham, M.T. (1983) 'Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets', *Strategic Management Journal*, Vol. 4, s. 369–80.

Carr, A.S. & Smeltzer, L.R. (1997), "An empirically based operational definition of strategic purchasing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3 (4), s. 199-207.

Carter, J.R. (1997) "Supply Positioning at SGX Corporation," *Best Practices in Purchasing & Supply Chain Management*, Vol. 1 (3), s. 5-8.

Carter, J.R. (2006), "Developing and implementing supply strategies", *The Supply Management Handbook*, McGraw Hill, London.

Cavusgil, E. (2005). Business relationships for competitive advantage: Managing alignment and misalignment in buyer and supplier transactions. *European Journal of Marketing*, Vol. 39(7), s. 947-948.

Chandra, C. & Kumar, S. (2000), "Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change?" *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100(3), s. 100-13.

Chao F., Xiangxiang L., Min X. (2016) A hybrid risks-informed approach for the selection of supplier portfolio. *International Journal of Production Research*, Vol. 54(7)

Chen, I.J., Paulraj A., Eado, A.A. (2004) "Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance," *Journal of Operations Management*, Vol. 22(5), s. 505-523

Chimhundu, R., Kong, E., Gururajan, R. (2015). Category captain arrangements in grocery retail marketing. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 27(3), s. 368-384.

Choi, T.Y., Dooley, K.J., Rungtusanatham, M. (2001), "Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence", *Journal of Operations Management*, Vol. 19(3), s. 351-66.

Choi, T.Y. & Hong, Y. (2002), "Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and Daimler Chrysler", *Journal of Operations Management*, Vol. 20(5), s. 469-94

Choi, T.Y. & Krause, D.R. (2006). The supply base and its complexity: implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation, *Journal of Operations Management*. Vol 24(5), s. 637–652

Cooper, M.C. & Gardner, J.T. (1993), "Building good business relationships: more than just partnering or strategic alliances?", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23(6), s. 14-26.

Corsaro D., Fiocca R., Henneberg S. C., Tunisini A. (2013) A value perspective on relationship portfolios. *Marketing Theory*, Vol. 13(3), s. 275–302

Cousins P.D. (1999), Supply base rationalisation: Myth or reality? *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 5(3), s. 143–155

Cousins, P.D. (2005), "The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25(5), s. 403-28.

Cousins, P.M., Lamming, R., Lawson, B., Squire, B. (2008). *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. Financial Times, Prentice Hall.

Cox, A. (1997) *Business Success: A Way of Thinking about Strategic, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice*, Earlsgate Press, Great Britain.



Cox, A. & Watson, G. (2004), "Top tools: one hit wonders or lasting classics?" *Supply Management*, Vol. 4(4), s. 20-3.

Cox A., Lonsdale C., Sanderson J., Watson G. (2004) *Business Relationships for Competitive Advantage: Managing Alignment and Misalignment in Buyer and Supplier Transactions*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire, s. 4-31

Cox, A., Sanderson, J., Watson, G. (2006), "Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37(2), s. 28-35.

Cox, A. (2014), *Sourcing Portfolio Analysis: Power Positioning Tools for Category Management & Strategic Sourcing*, Earlsgate Press, Stratford-upon-Avon

Cox, A. (2015) 'Sourcing portfolio analysis and power positioning: Towards a "paradigm shift" in category management and strategic sourcing', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20(6), s. 717–736.

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

Demel, S. M. (2011). Is cooperative purchasing too successful? *Government Procurement*, Vol. 19(1)

Drake, P. R., Dong, M. L., Hussain, M. (2013). The lean and agile purchasing portfolio model. *Supply Chain Management*, Vol. 18(1), s. 3-20.

Dubois, A. & Pedersen, A. (2002), "Why relationships do not fit into purchasing portfolio models - a comparison between the portfolio and industrial network approaches", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8(1), s. 35-42.

Dwyer, F.R. & Tanner, J.F. (2002) *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning*. 2. Painos, Boston, MA: Mc Graw Hill/Irwin

Eggert, A, & Ulaga W., (2010) Managing customer share in key supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39(8), s. 1346–1355

Ehrenthal, J.C.F., Honhon, D. and Van Woensel, T. (2014 ), " Demand seasonality in retail inventory management ", *European Journal of Operational Research* , Vol. 238(2), s. 527 – 539

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14(4), s. 532-550.

Euroopan Komissio, (2012) Vihreä kirja hyvän kauppataivan vastaisista käytännöistä yritysten välisessä elintarvike- ja non-food-toimitusketjussa Euroopassa [verkkodokumentti] [Viitattu 5.01.2017] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:52013DC0037>

Elliott-Shircore, T.I. & Steele P.T. (1985)"Procurement Positioning Overview," *Purchasing and Supply Management*, s. 23-26.

Ellram, L.M. & Carr, A.S. (1994), "Strategic purchasing: a history and review of the literature", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 30(2), s. 10-19

Ellram, L. M. & Cooper, M. C. (2014). *Supply Chain Management : It's all about the Journey, not the destination*. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50(1), s. 8-20.

Eng, T.Y. (2004) 'Does Customer Portfolio Analysis Relate to Customer Performance? An Empirical Analysis of Alternative Strategic Perspectives', *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19(1), s. 49–67.

Eskola, J., & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. Painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

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

Gelderman, C.J. (2003), *A Portfolio Approach to the Development of Differentiated Purchasing Strategies*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven.

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

Gelderman, C. J. & van Weele, A., J. (2005). Purchasing portfolio models: A critique and update. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 41(3), s. 19-28.

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

Goffin, K., Szwejczewski, M., New, C. (1997), "Managing suppliers: when fewer can mean more", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27(7), s. 422-436.

Goic, M., Bosch, M., Castro, J.P. ( 2013), " Detecting inefficiently managed categories in a retail store ", *Journal of the Operational Research Society* , Vol. 66(1), s. 160 - 171

González-Benito, J. (2007), "A theory of purchasing's contribution to business performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 25 (4), s. 901-17.

Gronroos, C. (1997) 'Value–Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, s.407–19.

Gruen, T. W. (2002). The evolution of category management. *International Commerce Review: ECR Journal*, Vol. 2(1), s. 17-25.

Grundtröm E. (2004) *Globalisaation portinvartijat*, Helsinki, Edita Publishing Oy

Hadeler, B.J., & Evans, J.R. (1994). Supply strategy: capturing the value. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(4), s.3–4.

Hartmann, E. Kerkfeld, D., Henke, M. (2012), Top and bottom line relevance of purchasing and supply management, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18, s. 22–34

Hearnshaw E.J.S. & Wilson M.M.J. (2013). A complex network approach to supply chain network theory. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33(4), s. 442-469.

Heikkilä, T. (2004). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima.

Hendrick, T.E. (1997). *Purchasing consortiums: horizontal alliances among firms buying common goods and services: What? Who? Why? How?* Center for Advanced Purchasing Studies, Michigan University

Hesping H. & Schiele H. (2015) "Purchasing strategy development: a multi-level review *J. Purch. Supply Manag.*, Vol. 21, s. 138–150

Hesping H. & Schiele H. (2016) "Matching tactical sourcing levers with the Kraljič matrix: Empirical evidence on purchasing portfolios", *International Journal of Production Economics*, Vol. 177, s. 101–117

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Holbrook, M.B. (2006) 'Consumption Experience, Customer Value, and Subjective Personal Introspection: An Illustrative Photographic Essay', *Journal of Business Research*, Vol. 59(6), s. 714–25

Homburg, C. (1995) "Single Sourcing, Double Sourcing, Multiple Sourcing, *Vol. 65(8)*, s. 813-834

Hoyt, J. & Huq, F. (2000), "From arms-length to collaborative relationships in the supply chain: an evolutionary process", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30(9), s. 750-64

Iloranta K. & Pajunen-Muhonen H. (2015) *Hankintojen Johtamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4. Painos. Tietosanoma Oy, Helsinki

Johnson, R. (2010). *Purchasing management - the driving force*. *Supply House Times*, Vol. 53(5), s. 102-102,106.

Kaipia, R., Dukovska-Popovska, I., Loikkanen, L. (2013), "Creating sustainable fresh food supply chains through waste reduction", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43(3), s. 262 - 276

Kamann, D.-J. F. (2003), "The strategic value of proper purchasing. Management Clout" [verkkodokumentti] [Viitattu 12.07.2016] [://costkiller.net/tribune/Tribu-PDF/The-Strategic-Value-of-Proper-Purchasing.pdf](http://costkiller.net/tribune/Tribu-PDF/The-Strategic-Value-of-Proper-Purchasing.pdf)

Kenney J.S. (2000) *Examining and embracing the value of coalition participation*, *Employee Benefits Journal Brookfield*, Vol. 25(1), s. 12–13

Kibbeling, M.I. (2005), *An Explorative Study into the Role of Culture in the Buyer-supplier Relationship: a Dutch-French Comparison of Differentiated Purchasing Portfolio Strategies*,

Knight L., Tu Y.-H., Preston J. (2014), "Integrating skills profiling and purchasing portfolio management: an opportunity for building purchasing capability", *Int. Journal. Prod. Econ.*, Vol. 147, s. 271–283

Knoppen, D., Bernardes, E., Brandon-Jones, A., Dabhilkar, M., Luzzini, D., Ronchi, S., Van Raaij, E. & Team, I.P.S. (2010), "Analysis of equivalence among sub-samples: preliminary results of the International Purchasing Survey", *Proceedings of the XVII EurOMA Conference, Porto*, Vol. 6(9), s. 1-10.

Kesko (2016): Media: Uutiset ja tiedotteet[verkkodokumentti] [Viitattu 01.04.2017]  
Saatavilla:<http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2016/kesko-on-toteuttanut-suomen-lahikaupan-oston---siwat-ja-valintatalot-muuttuvat-k-marketeiksi/>

Koski, E. (2007) Reaching Purchasing Synergies through lead buyer synergies. Diplomityö. Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osasto, Espoo.

Kraljic, P. (1983), "Purchasing must become supply management", Harvard Business Review, Vol. 61(5), s. 109-17.

Kumar, N. (1996) 'The Power of Tmst in Manufacturer Retailer Relationships," Harvard Business Review, Vol. 74(6), s. 92-106.

Kumar, S., Clemens, A. C., Keller, E. W. (2014). Supplier management in a manufacturing environment. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63(1), s. 127-138.

Kurtulus, M. & Toktay, L.B. (2009), " Category captainship practices in the retail industry ", in Agrawal, N. and Smith, S.A. (Eds), *Retail Supply Chain Management* , Vol. 122, s. 79 – 98

Kärkkäinen M. (2016): Relex Solutions: Insights: Whitepaper: Cost with optimum level of assortment differentiation [verkkodokumentti] [Viitattu 22.11.2016] Saatavilla: <https://www.relexsolutions.com/balancing-sales-costs-with-optimum-level-of-assortment-differentiation/>

Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D. (2002) Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30 (2), s. 141–158

Lamming, R. (1993) Beyond Partnerships, Strategies for Innovation and Lean Supply. Prentice-Hall. Hampstead

Leenders, M.R. & Fearon, H.E. (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11. Painos., Irwin/ McGraw-Hill, Boston, MA.

Levina, N. & Su, N. (2008), "Global multisourcing strategy: the emergence of a supplier portfolio in services offshoring", *Decision Sciences*, Vol. 39(3), s. 541-564.

Lilliecreutz, J. & L. Ydreskog. (1999) "Supplier Classification as an Enabler for a Differentiated Purchasing Strategy," *Global Purchasing & Supply Chain Management*, Vol. 11, s. 66-74.

Lindblom, A. & Olkkonen, R. (2005), " Category captain arrangements in the Finnish grocery supply chain", *Proceedings of the ANZMAC Conference, University of Western Australia, Perth*, s. 57 - 62

Loonam, S. (2010). *Purchasing cooperatives: Opportunities and challenges*. *Franchising World*, Vol. 42(4), s. 53-55.

Luzzini, D., Caniato, F., Ronchi, S., Spina, G. (2012). A transaction costs approach to purchasing portfolio management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32(9), s. 1015-1042.

Lysons, K. & Farrington, B. (2012), *Purchasing and Supply Chain Management*, Pearson Education, London.

Markowitz H.M. (1952), "Portfolio selection", *Journal of Finance*, March, s. 77-91.

Mintzberg, H. (1978) "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science*, Vol. 24(9), s. 934-948.

Mol, M.J. (2002) "Outsourcing, Supplier Relations and Internationalisation: Global Sourcing Strategy as a Chinese Puzzle," doctoral dissertation, Erasmus University Rotterdam.

Monczka, R., Trent, R., Handfield, R. (2005), *Purchasing and Supply Chain Management*, 3. Painos, South Western College Publishing, Cincinnati, OH.

Monczka, R.M, Handifield, R.B., Giunipero, L., Patterson, J.L. (2008), Purchasing and Supply Chain Management, South-Western College/West, Cincinnati, OH.

Nahmias, S. (2009): Production and operations analysis. 6. Painos. McGraw Hill

Nellore, R. & Soderquist, K. (2000), "Portfolio approaches to procurement. Analysing the missing link to specifications", Long Range Planning, Vol. 33, s. 245-67; 245-26

O'Brien, J. (2015). Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business profitability Third edition. London and Philadelphia: Kogan Page; distributed by Ingram Publisher Services, Chambersburg, PA.

Olsen, R.F. & Ellram, L.M. (1997), "A portfolio approach to supplier relationships", Industrial Marketing Management, Vol. 26, s. 101-13.

Pagell, M., Wu, Z., Wasserman, M. E. (2010). THINKING DIFFERENTLY ABOUT PURCHASING PORTFOLIOS: AN ASSESSMENT OF SUSTAINABLE SOURCING. Journal of Supply Chain Management, Vol. 46(1), s. 57-73

Park, J., Shin, K., Tai-Woo, C., Park, J. (2010). An integrative framework for supplier relationship management. Industrial Management & Data Systems, Vol. 110(4), s. 495-515.

Parnell, J. A. (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. Journal of Strategy and Management, Vol. 3(4), s. 304–324.

Pentti R. (2009) "Pienet ja keskisuuret tavarantoimittajat HoReCa-tukkukaupan yhteistyökumppaneina", Päivittäistavarakauppa ry [verkkodokumentti] [Viitattu 25.11.2016] Saatavilla:

[http://www.laaturketju.fi/laaturketju/www/fi/liitetiedostot/julkaisut/PTY\\_Horecaopas.pdf](http://www.laaturketju.fi/laaturketju/www/fi/liitetiedostot/julkaisut/PTY_Horecaopas.pdf)

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, NY



Porter, M.E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy," Harvard Business Review, Vol. 57, s. 137-145.

Quayle, M. (2006). Purchasing and supply chain management. Information Management, Vol. 19, s. 1-3.

Ramsay, J. (1996) "The Case Against Purchasing Partnerships," International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 32(4), s. 13-19.

Reck, R.F. & Long B. G., (1988). "Purchasing: A Competitive Weapon," Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 24(3), s. 2-8.

Sakki, J. (2009) Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B – Vähemmällä enemmän. 7.Painos. Hakapaino Oy, Helsinki.

Santasalo T. & Koskela K. (2009) "Tukkukauppa Suomessa 2009", Palvelualojen ammattiliitto, 5. Painos, Erweko Oy Helsinki ,

Santasalo T. & Koskela K. (2015) "Vähittäiskauppa Suomessa 2015", Palvelualojen ammattiliitto, 7. Painos, Libris OY Helsinki

Sarkar A. & Mohapatra P.K.J. (2006), Evaluation of supplier capability and performance: A method for supply base reduction, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 12(3) s. 148–163

Schaarsberg, M. G., Borm, P., Hamers, H., Reijnierse, H. (2013), Game theoretic analysis of maximum cooperative purchasing situations. Naval Research Logistics, Vol. 60. s.607–624.

Schotanus, F. (2005) Cooperative purchasing within the United Nations. In: IPSERA Conference Proceedings, Archamps, France, s. 961–973.

Schotanus, F. & Telgen J. (2007) Developing a typology of organizational forms of cooperative purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management* Vol. 13(1), s. 53–68

Sharpe, W. F. (1963) A Simplified Model for Portfolio Analysis, *Management Science*, University of Washington Seattle, s. 277–293

Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995) 'The Evolution of Relationship Marketing', *International Business Review*, Vol 4, s. 397–17

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2003), *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, 2 Painos., McGraw-Hill, Boston, MA.

Småros, J. (2012), "Lightning reactions! Using POS data in your supply chain to react faster to changes in demand!", Vol. 11

Steiner, R.L. (2001), " Category management: a pervasive, new vertical/horizontal format", *Antitrust*, Vol. 15(2), s. 77 - 81

Syson, R. (1992) *Improve Purchase Performance*, Pitman Publishing, London.

Taylor, D.H. & Fearne, A. (2009), " Demand management in fresh food value chains: a framework for analysis and improvement", *Supply Chain Management*, Vol. 14(5), s. 379 - 392

Tella E. & Virolainen V. (2005), Motives behind purchasing consortia, *Int J Prod Econ*, s. 93–94, 161–168

Terpend, R., Krause, D. R., Dooley, K. J. (2011). *Managing Buyer-Supplier Relationships: Empirical patterns of strategy formulation in industrial purchasing*. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47(1), s. 73-94.

Timonen, A. (2001) *Category Management: Tuoteryhmäjohtamisen suunnittelun ja toteuttamisen opas*, 1. Painos, Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki

Tuko Logistics (2016a): Tuko yrityksenä: Tuko yrityksenä [verkkodokumentti] [Viitattu 25.06.2016] Saatavilla: <http://www.tukologistics.fi/tuko-yrityksena/osakkuusyhtiot>

Tuko Logistics (2016b): Tuko yrityksenä: Hankinta [verkkodokumentti] [Viitattu 25.06.2016] Saatavilla: <http://www.tukologistics.fi/tuko-yrityksena/hankinta>

Tuko Logistics (2016c): Tuko yrityksenä: Hankinta [verkkodokumentti] [Viitattu 25.06.2016] Saatavilla: <http://www.tukologistics.fi/tuko-yrityksena/osakkuusyhtiot>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

van Weele, A. J. (2000) Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice, 2. Painos, Thomson Learning, London,

van Weele, A. J. (2002), Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice, 3. Painos, Thomson Learning, London.

van Weele, A. J. (2009), Purchasing and Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5. Painos., Thomson Learning, London.

van Weele A., J. (2010) Purchasing and Supply Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. 5. Painos. Cengage Learning EMEA, Andover

Wagner, S. & Johnson, J.L. (2004), "Configuring and managing strategic supplier portfolios", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33(8), s. 717-30

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*, 3. Painos. Thousand Oaks: Sage

Zsidisin, G. A. & Ellram, L. M. (2001). Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31(9), s. 617-63

## Liite 1. Tutkimuksen aikana tehdyt haastattelut

Organisaatio	Haastateltavan nimi	Asema organisaatiossa	Haastattelun muoto	Päivämäärä
Wihuri Oy Aarnio	Niko Pesonen	Kehityspäällikkö	Puolistrukturoitu	3.3.2017
Wihuri Oy Aarnio	Jyri Hänninen	Valikoimapäällikkö	Puolistrukturoitu/Excel	3.3.2017
Wihuri Oy Aarnio	Maikki Antinmäki-Kotilainen	Tuoteryhmäpäällikkö	Puolistrukturoitu/Excel	3.3.2017

## Liite 2. Haastattelu vaihe 1. Organisaatio ja hankinnat, haastattelupohja van Weele (2002) mukaillen.

### 1.) Haastateltavan organisaation taustatiedot

- 1.) Lyhyt esittely yrityksen toiminnasta, pääliiketoiminta?
- 2.) Tuotteet, markkinat ja toimintaympäristö?
- 3.) Organisaatorakenne? (liiketoimintayksiköt/osastot)?
- 4.) Strateginen fokus? Miten organisaationne eroaa kilpailijoista? Asiakaslupaus?
- 5.) Työntekijöiden lukumäärä?
- 6.) Vuosittainen myynti/liikevaihto?
- 7.) Millaisia haasteita toimialanne/yrityksenne kohtaa juuri nyt? Yleisesti ja/tai pitkällä aikavälillä?

### 2.) Hankintojen taustatiedot

- 1.) Millainen hankintaorganisaatio teillä on? Kuka/miten päätetään mitä tuotteita yrityksenne tarjoaa (Miten ydinliiketoiminta on määritelty/rajattu)?
- 2.) Hankittavat kategoriat/tavararyhmät (tärkeimmät)?
- 3.) Vuosittaiset hankintakustannukset kokonaistasolla (Spendi)?
- 4.) Hankintakustannukset jaettuna segmenteittäin, esim. elintarvikkeet, non-food?
- 5.) Keskitetty ja/tai hajautettu hankinta?
- 6.) Hankintojen kehittäminen? (Kuinka kehitetään?)
- 7.) Hankintojen tärkeys koko organisaation toiminnalle? (Hierarkkinen paikka)

### 3.) Hankintastrategia

- 1.) Hankintojen päätehtävä/tavoitteet/visio/missio?  
-Miten onnistumista mitataan? Mittarit

- 2.) Yksinkertaiset käytännön periaatteet hankinnoissa?
- 3.) Organisaation strategian ja hankintastrategian yhteys?
- 4.) Ostaja-toimittaja tai kategoriastrategiat?
- 5.) Hankintasuunnitelmien ja strategioiden kehitys?  
-Ketkä mukana strategian kehityksessä?

#### **4.) Kategorioiden/tavararyhmien hallinta ja kehitys**

- 1.) Millaisia tavararyhmiä (tuotteita/tuoteryhmiä) yritys ostaa Osuuskunnan kautta?  
Arvioitu prosentti kokonaisvalikoimista? Mitä ei osteta?
- 2.) Millä tavoin tuotteet on jaettu kategorioihin/ryhmiin/vastuualueisiin organisaatiossanne?
- 3.) Millaisia tavoitteita ja strategioita eri tavararyhmille on asetettu? Miten onnistumista seurataan? Mittarit jne.
- 4.) Kuka vastaa näiden kategorioiden tuloksesta?
- 5.) Kuvaava tavararyhmien/kategorioiden hallintaprosessi/strategiaprosessi/johtamisprosessi?
- 6.) Ovatko jotkin tavararyhmät tärkeämpiä kuin toiset? (Vaikutus tulokseen tai liiketoimintamallin kannalta) Mitkä tärkeimpiä?
- 7.) Mitkä tavararyhmät koetaan vähiten tärkeiksi yrityksen menestymisen kannalta?  
Kohdellaanko näitä kategorioita samalla tavalla kuin tärkeimmiksi määritellyjä?  
Miten eroaa? (strategiat, resurssit, taktiikat jne.)
- 8.) Kuinka paljon vaikutusta toimitusketjusta/osuuskunnalta tulevalle tiedolla on valikoimien muodostumiseen? Mitkä tekijät vaikuttavat tuotteen valikoimasta poistamiseen tai valikoimiin lisäämiseen?
- 9.) Millä tavoin hankintaosuuskunnan tuottamaa tietoa tai ohjausta käytetään kategoriahallintaprosessissa ja valikoimansuunnittelussa?
- 10.) Mitä johtamisen kannalta tärkeää tietoa puolestaan hankintaosuuskunnalle annetaan tällä hetkellä? (Ei operatiivisia asioita)

### **Liite 3. Haastattelu vaihe 2. Hankintaportfolioanalyysi Kraljic (1983) ja van Weele (2002) mukailten. (Excel-liite)**

#### **1.) Portfolio-analyysin aikaisempi käyttö?**

- 1.) Päättarkoitus ja käyttö? (Milloin, käytön tiheys, tilanne, ajoitus)?
- 2.) Kraljic vai joku muu?

3.) Mitä dimensioita käytetään? (Profit impact ja supply risk)

4.) Kuinka monta tekijää dimension määrittää?

5.) Kvadranttien nimet? (esim. volyyymi, strateginen, rutiini, pullonkaula)

## 2.) Hankintaportfolioanalyysi

Seuraavaksi käymme läpi Excel liitteessä olevat kohdat non-food tavararyhmien osalta (Wihuri+Tuko)

- Vaihe 1. Nelikenttä
  - Kriteerit, joilla tulosvaikutus määritellään.
    - Kategorian merkitys Liiketoimintastrategialle (suuri 5-1 pieni).
    - Kategorian Kate %-osuus Wihuri oy Aarnion kokonaistuloksesta (suuri 10-1 pieni)
    - ABC-luokitteluanalyysi (Data saadaan järjestelmistä tuotetasolla) (5-1)
    - XYZ-luokitteluanalyysi (Data saadaan järjestelmistä tuotetasolla) (5-1)
  - Kriteerit, joilla toimittajamarkkinan kompleksisuus määritellään
    - Potentiaalisten toimittajien lukumäärä tavararyhmässä (pieni 5-1 suuri)
    - "Make or Buy" /Omia merkkejä (0=On, 5=Tehtävissä, 10=Ei ole järkevää tehdä)
- Vaihe 2. markkina-analyysi. Markkinoilla vallitsevan aseman selvittäminen.
  - Toimittajien kapasiteetti toimittaa nyt ja tulevaisuudessa? (Hyvä, Keskitaso, Huono)
  - Tuotteiden ainutkertaisuus toimittajamarkkinoilla? (Suuri, keskitaso, matala)
  - Oma ostovolyymi (suhteellinen vrt. kilpailu)? (Suuri, keskitaso, pieni)
  - Toteutuneen toimitusriskin kustannukset? (Suuri, keskitaso, pieni)
- Vaihe 3. Strateginen positiointi vain strategisiksi luokitellut
  - Toimittajien neuvotteluvoima (matala, keskitaso, korkea)
  - Ostajan neuvotteluvoima (matala, keskitaso, korkea)

## Liite 4. Vapaa keskustelu aihealueista

- Päivittäistavara- tukkukauppa
- Hankintaosuuskunta
- Hyvien kauppatapojen vaikutus hankintoihin
- Muutos ja tulevaisuus
- Valikoimat/sortimentti Laajuus
- Tuotteiden kannattavuus/kate vs. Tuotteen tärkeys asiakkaalle

## Liite 5. Tavararyhmien strategien luokittelu

Tavararyhmä/Kategoria	Tavararyhmien strateginen luokittelu									
	Markkinoiden monimutkaisuus					Tulosvaikutus				
	Potentiaalisten toimittajien lukumäärä (suuri 1-5 pieni)	"Make or Buy" mahdollisuus/Omia merkkejä (0=On 5=Tehtävissä, 10=EI ole järkevää tehdä)	Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti(Hyvä=0, Keskitaso=3, huono=5)	Tuotteiden ainutkertaisuus( suuri=5, Keskitaso=3, Matala=0)	Markkinoiden monimutkaisuus arvo (Max 10)	Arvioitu merkitys Liiketoiminnalle /Liiketoimintastrategialle (suuri 5-1 pieni)	Kate (%-osuus kokonaistuloksesta Wihurilla) (pieni 1-10 suuri)	ABC-luokitteluanalyysi	XYZ-luokitteluanalyysi	Tulosvaikutus arvo (Max 10)
50 HIUSTENHOITO	2	10	0	5	6	2	1	0	5	3,2
51 SUUJHOITO	3	10	0	5	6,5	2	1	1	5	3,6
55 PARRANAJO	3	10	0	5	6,5	2	1	0	5	3,2
56 KOSMETIIKKA	2	10	0	5	6	2	1	0	1	1,6
57 INTIIMIHYGIENIA	4	10	0	3	6	2	1	1	5	3,6
60 VAUVANHOITO	3	10	0	3	5,5	1	0	0	1	0,8
68 KUKAT JA KUKKATARVIKKEET	4	10	0	5	7	1	0	1	5	2,8
52 VARTALONPUHDISTUS	2	5	0	3	3,75	2	1	1	5	3,6
53 VARTALONHOITO	2	10	0	3	5	2	1	1	5	3,6
54 KASVOJEN HOITO	2	10	0	3	5	2	1	1	5	3,6
58 TERVEYDENHOITO	2	10	0	3	5	2	1	0	5	3,2
67 TORJUNTA-AINEET JA KARKOTTEET	5	10	0	0	5	1	2	0	1	1,6
74 KATTAMINEN	1	5	3	3	4,75	3	5	1	1	4
78 (KODINHOITO JA SISUSTUS)	1	10	0	0	3	2	2	0	3	2,8
79 KYNTTILÄT	2	5	3	0	3,75	2	2	1	5	4
80 VALOKUVAUS JA MUU OPTIIKKA	3	10	1	0	4,5	1	2	0	0	1,2
81 VALAISTUS JA SÄHKÖTARVIKKEET	3	10	0	0	4	1	2	1	5	3,6
83 KODIN TEKNIikka	3	10	0	0	4	1	2	0	0	1,2
84 KAUSIKORISTEET JA -TARVIKKEET	1	10	0	0	3	1	0	0	0	0,4
85 PAPERITARVIKKEET, KIRJAT, LEHDET JA KORTIT	2	10	0	0	3,5	1	0	1	5	2,8
86 LELUT JA PEUT	1	10	0	0	3	1	0	0	0	0,4
87 VAPAA-AIKA JA LIIKUNTA	1	10	0	0	3	1	0	0	3	1,6
88 ÄÄNI- JA KUVATALENTEET	2	10	0	0	3,5	1	0	0	0	0,4
90 TYÖKALUT	2	10	0	0	3,5	1	0	3	3	2,8
91 AUTOTARVIKKEET	2	10	0	0	3,5	1	0	0	0	0,4
93 JALKINEET, LAUKUT JA TARVIKKEET	1	10	0	0	3	1	0	0	0	0,4
94 LANGAT JA OMPELUTARVIKKEET	2	10	0	0	3,5	1	0	0	0	0,4
95 KODIN TEKSTIILIT	2	10	0	0	3,5	1	0	0	1	0,8
59 KODIN JA TILOJEN PUHDISTUSAINEEET	4	5	0	5	5,75	4	5	3	5	6,8
64 RUOANVALMISTUS JA LEIVONTATARVIKKEET										
KK	2	10	3	5	7,5	3	5	5	5	7,2
75 VK KERTAKÄYTTÖKATTAUS	1	10	3	3	6	2	5	1	5	5,2
75-755 VK LAUTASLIINAT YMS.	2	10	3	3	6,5	2	5	1	5	5,2
76 SK KERTAKÄYTTÖKATTAUS	1	0	5	5	5,5	3	8	5	5	8,4
765-767 SK LAUTASLIINAT YMS.	1	0	5	5	5,5	3	8	5	5	8,4
77 SIIVOUSÄLINEET JA -TARVIKKEET	2	10	3	3	6,5	2	2	5	5	5,6
61 MYYMÄLÄ- JA PAKKAUSTARVIKKEET	1	10	0	0	3	3	5	3	5	6,4
65 PEHMOPAPERIT	3	0	0	5	4	3	8	5	5	8,4
71 RUOANVALMISTUSASTIAT	1	5	3	3	4,75	3	8	3	5	7,6
72 KEITTIÖTYÖVÄLINEET	1	5	3	3	4,75	3	8	1	5	6,8
73 RUOAN SÄILYTYS JA SÄILÖNTÄ	1	0	3	3	3,5	3	8	5	5	8,4

## Liite 6. Tavararyhmäkohtainen markkina-analyysi

	Markkina-analyysi							Kommentit tavararyhmästä	
	Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti	Tuotteiden ainutkertaisuus	Oma Ostovolyyymi (vrt. Kilpailu)	Totetutuneen toimitusriskin kustannukset	Myyntiarvo (euroa/viime vuonna)	Volyyymi (Ostorivit/viime vuonna)	Tuotteiden määrä (Valikoimassa olleet tuoteet/viimevuonna)		
<b>Tavararyhmä/Kategoria</b>	(Hyvä, Keskitaso, Huono)	(Suuri, keskitaso, matala)	(Suuri, keskitaso, pieni)	(Suuri, keskitaso, pieni)	DATA ARVO	DATA ARVO	DATA ARVO	Vapaa sana	Kategorian luokittelu
50 HUISTENHOITO	hyvä	suuri	pieni	pieni	110913,18	4638	1934		Pullonkaulatavararyhmät
51 SUUNHOITO	hyvä	suuri	pieni	pieni	213025,41	6468	486		Pullonkaulatavararyhmät
55 PARRANAJO	hyvä	suuri	pieni	pieni	65309,88	1082	167		Pullonkaulatavararyhmät
56 KOSMETIIKKA	hyvä	suuri	pieni	pieni	5628,67	219	413		Pullonkaulatavararyhmät
57 INTIIMIHYGIENIA	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	180405,56	4090	312		Pullonkaulatavararyhmät
60 VALUVANHOITO	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	49858,09	1342	405		Pullonkaulatavararyhmät
68 KUKAT JA KUKKATARVIKKEET	hyvä	suuri	pieni	pieni	201676,6736	1924	631		Pullonkaulatavararyhmät
52 VARTALONPUHDISTUS	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	350658,8	8724	702		Rutiinitavararyhmät
53 VARTALONHOITO	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	190592,47	5507	943		Rutiinitavararyhmät
54 KASVOJEN HOITO	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	115171,06	2735	744		Rutiinitavararyhmät
58 TERVEYDENHOITO	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	71136,59	1701	154		Rutiinitavararyhmät
67 TORUUNTA-AINEET JA KARKOTTEET	hyvä	matala	pieni	pieni	73893,91	904	103		Rutiinitavararyhmät
74 KATTAMINEN	keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	393943,59	7195	711	tuoteryhmässä paljon potentiaalia	Rutiinitavararyhmät
78 (KODINHOITO JA SISUSTUS)	hyvä	matala	pieni	pieni	36623,59	889	79		Rutiinitavararyhmät
79 KYNTILÄT	keskitaso	matala	pieni	keskitaso	250272,46	4998	845		Rutiinitavararyhmät
80 VALOKUVAUS JA MUU OPTIIKKA	hyvä	matala	pieni	pieni	0	0	1	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
81 VALAISTUS JA SÄHKÖTARVIKKEET	hyvä	matala	pieni	pieni	151793,78	4617	452	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
83 KODIN TEKNIikka	hyvä	matala	pieni	pieni	2887,19	23	25	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
84 KAUSIKORISTEET JA -TARVIKKEET	hyvä	matala	pieni	pieni	1572,66	42	14	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
85 PAPERITARVIKKEET, KIRJAT, LEHDET JA KORTIT	hyvä	matala	pieni	pieni	170773,53	4924	175	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
86 LELUT JA PEUT	hyvä	matala	pieni	pieni	457,98	40	138	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
87 VAPAA-AIKA JA LIIKUNTA	hyvä	matala	pieni	pieni	56887,11	1477	48	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
88 ÄÄNI- JA KUVATALLEENTEET	hyvä	matala	pieni	pieni	0	0	22	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
90 TYÖKALUT	hyvä	matala	pieni	pieni	380886,35	848	20	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
91 AUTOTARVIKKEET	hyvä	matala	pieni	pieni	7300,42	141	22	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
93 JALKINEET, LAUKUT JA TARVIKKEET	hyvä	matala	pieni	pieni	6897,07	58	11	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
94 LANGAT JA OMPELUTARVIKKEET	hyvä	matala	pieni	pieni	0	0	31	vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
95 KODIN TEKSTIilit	hyvä	matala	pieni	pieni				vähäinen merkitys Wihurin liiketoiminnalle	Rutiinitavararyhmät
59 KODIN JA TILOJEN PUHDISTUSAINEET	hyvä	suuri	keskitaso	keskitaso	3033032,721	39588	1869		Strategien tavararyhmä
64 RUOANVALMISTUS JA LEIVONTATARVIKKEET	keskitaso	suuri	keskitaso	keskitaso	1254080,34	17891	290		Strategien tavararyhmä
75 VK KERTÄKÄYTTÖKATTATUS	keskitaso	keskitaso	pieni	pieni	239243,74	5298	1658		Strategien tavararyhmä
753-755 VK LAUTASLINAT YMS.	keskitaso	keskitaso	pieni	pieni	239243,74	5298	1658		Strategien tavararyhmä
76 SK KERTÄKÄYTTÖKATTATUS	huono	suuri	pieni	keskitaso	6574992,585	49638	2741		Strategien tavararyhmä
765-767 SK LAUTASLINAT YMS.	huono	suuri	suuri	keskitaso	6574992,585	49638	2741		Strategien tavararyhmä
77 SIIVOUSÄLINEET JA -TARVIKKEET	keskitaso	keskitaso	keskitaso	pieni	3070882,14	30793	1032		Strategien tavararyhmä
61 MYMÄLÄ- JA PAKKAUSTARVIKKEET	hyvä	matala	keskitaso	keskitaso	1826836,16	24146	1078		Volyymitavararyhmä
65 PEHMOPAPERIT	hyvä	suuri	suuri	suuri	3187607,05	21728	532	Tärkeä tuoteryhmä sekä vk että sk tuotteissa, ärimmäisen hintaherkkä	Volyymitavararyhmä
71 RUOANVALMISTUSASTIAT	keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	98456,4	935	159	tuoteryhmässä paljon potentiaalia	Volyymitavararyhmä
72 KEITTIÖTÖYVÄLINEET	keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	327864,37	8119	442	tuoteryhmässä paljon potentiaalia	Volyymitavararyhmä
73 RUOAN SÄILYTYKSEN JA SÄILÖNTÄ	keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	3086338,39	28373	870	tuoteryhmässä paljon potentiaalia	Volyymitavararyhmä



## Liite 7. Tavararyhmien strateginen positiointi

	Strateginen Positiointi		
	Toimittajan neuvotteluvoima	Ostajan neuvotteluvoima	
Tavarayhmä/Kategoria	(Matala, keskitaso, korkea)	(Matala, keskitaso, korkea)	Kategorian luokittelu
50 HIUSTENHOITO	keskitaso	matala	Pullonkaulatavararyhmät
51 SUUNHOITO	keskitaso	matala	Pullonkaulatavararyhmät
55 PARRANAJO	keskitaso	matala	Pullonkaulatavararyhmät
56 KOSMETIIKKA	keskitaso	matala	Pullonkaulatavararyhmät
57 INTIIMIHYGIENIA	keskitaso	matala	Pullonkaulatavararyhmät
60 VAUVANHOITO	matala	matala	Pullonkaulatavararyhmät
68 KUKAT JA KUKKATARVIKKEET	matala	keskitaso	Pullonkaulatavararyhmät
52 VARTALONPUHDISTUS	keskitaso	matala	Rutiinitavararyhmät
53 VARTALONHOITO	keskitaso	matala	Rutiinitavararyhmät
54 KASVOJEN HOITO	keskitaso	matala	Rutiinitavararyhmät
58 TERVEYDENHOITO	keskitaso	matala	Rutiinitavararyhmät
67 TORJUNTA-AINEET JA KARKOTTEET	matala	matala	Rutiinitavararyhmät
74 KATTAMINEN	keskitaso	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
78 (KODINHOITO JA SISUSTUS)	keskitaso	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
79 KYNTTILÄT	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
80 VALOKUVAUS JA MUU OPTIIKKA	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
81 VALAISTUS JA SÄHKÖTARVIKKEET	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
83 KODIN TEKNIikka	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
84 KAUSIKORISTEET JA -TARVIKKEET	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
85 PAPERITARVIKKEET, KIRJAT, LEHDET JA KORTIT	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
86 LELUT JA PELIT	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
87 VAPAA-AIKA JA LIIKUNTA	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
88 ÄÄNI- JA KUVATALLENTEET	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
90 TYÖKALUT	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
91 AUTOTARVIKKEET	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
93 JALKINEET, LAUKUT JA TARVIKKEET	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
94 LANGAT JA OMPELUTARVIKKEET	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
95 KODIN TEKSTIILIT	matala	keskitaso	Rutiinitavararyhmät
59 KODIN JA TILOJEN PUHDISTUSAINEET	korkea	keskitaso	Strategien tavararymä
64 RUOANVALMISTUS JA LEIVONTATARVIKKEET KK	korkea	keskitaso	Strategien tavararymä
75 VK KERTAKÄYTTÖKATTAUS	keskitaso	keskitaso	Strategien tavararymä
753-755 VK LAUTASLIINAT YMS.	keskitaso	keskitaso	Strategien tavararymä
76 SK KERTAKÄYTTÖKATTAUS	korkea	keskitaso	Strategien tavararymä
765-767 SK LAUTASLIINAT YMS.	korkea	keskitaso	Strategien tavararymä
77 SIIVOUSVÄLINEET JA -TARVIKKEET	keskitaso	keskitaso	Strategien tavararymä
61 MYYMÄLÄ- JA PAKKAUSTARVIKKEET	korkea	keskitaso	Volyymitavararyhmä
65 PEHMOPAPERIT	korkea	keskitaso	Volyymitavararyhmä
71 RUOANVALMISTUSASTIAT	keskitaso	keskitaso	Volyymitavararyhmä
72 KEITTIÖTYÖVÄLINEET	keskitaso	keskitaso	Volyymitavararyhmä
73 RUOAN SÄILYTYS JA SÄILÖNTÄ	keskitaso	keskitaso	Volyymitavararyhmä

## Liite 8. Rutiinitavararyhmien markkina-analyysi (haastattelu)

Markkina-analyysi( Rutiinitavararyhmät)							
Tavararyhmä	Arvioitu merkitys liiketoiminnalle / strategialle	Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti	Tuotteiden ainutkertaisuus	Oma Ostovolyymi (vrt . Kilpailu)	Totetutuneen toimitusriskin kustannukset	Potentiaalisten toimittajien lukumäärä	Omia merkkejä
52 VARTALONPUHDISTUS	Pieni	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	Suuri	Mahdollisuus
53 VARTALONHOITO	Pieni	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
54 KASVOJEN HOITO	Pieni	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
58 TERVEYDENHOITO	Pieni	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
67 TORIJUNTA-AINEET JA KARKOTTEET	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Erittäin pieni	Ei kannatavaa
74 KATTAMINEN	Keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	Erittäin suuri	Mahdollisuus
78 (KODINHOITO JA SISUSTUS)	Pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Erittäin suuri	Ei kannatavaa
79 KYNITTILÄT	Pieni	keskitaso	matala	pieni	keskitaso	Suuri	Mahdollisuus
80 VALOKUVAUS JA MUU OPTIIKKA	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Keskitaso	Ei kannatavaa
81 VALAISTUS JA SÄHKÖTARVIKKEET	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Keskitaso	Ei kannatavaa
83 KODIN TEKNIikka	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Keskitaso	Ei kannatavaa
84 KAUSIKORISTEET JA -TARVIKKEET	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Erittäin suuri	Ei kannatavaa
85 PAPERITARVIKKEET, KIRJAT, YMS	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
86 LELUT JA PELIT	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Erittäin suuri	Ei kannatavaa
87 VAPAA-AIKA JA LIIKUNTA	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Erittäin suuri	Ei kannatavaa
88 ÄÄNI- JA KUVATALLENTEET	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
90 TYÖKALUT	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
91 AUTOTARVIKKEET	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
93 JALKINEET, LAUKUT JA TARVIKKEET	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Erittäin suuri	Ei kannatavaa
94 LANGAT JA OMPELUTARVIKKEET	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
95 KODIN TEKSTIILIT	Erittäin pieni	hyvä	matala	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa

## Liite 9. Volyymitavararyhmien markkina-analyysi (haastattelu)

Markkina-analyysi(Volyymitavararyhmät)							
Tavararyhmä	Arvioitu merkitys liiketoiminnalle / strategialle	Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti	Tuotteiden ainutkertaisuus	Oma Ostovolyymi (vrt . Kilpailu)	Totetutuneen toimitusriskin kustannukset	Potentiaalisten toimittajien lukumäärä	Omia merkkejä
61 MYYMÄLÄ- JA PAKKAUSTARVIKKEET	Keskitaso	hyvä	matala	keskitaso	keskitaso	Erittäin suuri	Ei kannatavaa
65 PEHMOPAPERIT	Keskitaso	hyvä	suuri	suuri	suuri	Keskitaso	Olemassa
71 RUOANVALMISTUSASTIAT	Keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	Erittäin suuri	Mahdollisuus
72 KEITTIÖTYÖVÄLINEET	Keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	Erittäin suuri	Mahdollisuus
73 RUOAN SÄILYTYS JA SÄILÖNTÄ	Keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	keskitaso	Erittäin suuri	Olemassa

## Liite 10. Pullonkaulatavararyhmien markkina-analyysi (haastattelu)

Markkina-analyysi(Pullonkaulatavararyhmät)							
Tavararyhmä	Arvioitu merkitys liiketoiminnalle / strategialle	Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti	Tuotteiden ainutkertaisuus	Oma Ostovolyymi (vrt . Kilpailu)	Totetutuneen toimitusriskin kustannukset	Potentiaalisten toimittajien lukumäärä	Omia merkkejä
50 HIUSTENHOITO	Pieni	hyvä	suuri	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
51 SUUNHOITO	Pieni	hyvä	suuri	pieni	pieni	Keskitaso	Ei kannatavaa
55 PARRANAJO	Pieni	hyvä	suuri	pieni	pieni	Keskitaso	Ei kannatavaa
56 KÖSMETIIKKA	Pieni	hyvä	suuri	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
57 INTIIMIHYGIEENIA	Pieni	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	Pieni	Ei kannatavaa
60 VAUVANHOITO	Erittäin pieni	hyvä	keskitaso	pieni	pieni	Keskitaso	Ei kannatavaa
68 KUKAT JA KUKKATARVIKKEET	Erittäin pieni	hyvä	suuri	pieni	pieni	Pieni	Ei kannatavaa

## Liite 11. Strategisten tavararyhmien markkina-analyysi (haastattelu)

Markkina-analyysi( Strategiset tavararyhmät)							
Tavararyhmä	Arvioitu merkitys liiketoiminnalle / strategialle	Toimittajamarkkinoiden kapasiteetti	Tuotteiden ainutkertaisuus	Oma Ostovolyymi (vrt . Kilpailu)	Totetutuneen toimitusriskin kustannukset	Potentiaalisten toimittajien lukumäärä	Omia merkkejä
59 KODIN JA TILOJEN PUHDISTUSAINEET	Suuri	hyvä	suuri	keskitaso	keskitaso	Pieni	Mahdollisuus
64 RUOANVALMISTUS JA LEIVONTATARVIKKEET	Keskitaso	keskitaso	suuri	keskitaso	keskitaso	Suuri	Ei kannatavaa
75 VK KERTAKÄYTTÖ JA LAUTASLIINAT YMS.	Pieni	keskitaso	keskitaso	pieni	pieni	Suuri	Ei kannatavaa
76 SK KERTAKÄYTTÖ JA LAUTASLIINAT YMS.	Keskitaso	huono	suuri	pieni	keskitaso	Erittäi suuri	Olemassa
77 SIIVOUSVÄLINEET JA -TARVIKKEET	Pieni	keskitaso	keskitaso	keskitaso	pieni	Suuri	Ei kannatavaa

## Liite 12. Rutiinitavararyhmien markkina-analyysi (ERP-järjestelmä)

Markkina-analyysidata (Rutiinitavararyhmät)											
Tavararyhmä	Ostonarvo (euroa/ viime vuonna)	Suht. Arvo Non-food	Volyymi (Ostorivit/vii me vuonna)	Suht. Volyymi Non-food	Valikoiman laajuus/ Tuotteiden määrä	A	B	C	X	Y	Z
52 VARTALONPUHDISTUS	350659	10	8724	8	702	0	4	698	4	51	647
53 VARTALONHOITO	190592	16	5507	12	943	0	1	942	1	35	907
54 KASVOJEN HOITO	115171	20	2735	19	744	0	2	742	3	12	729
58 TERVEYDENHOITO	71137	24	1701	21	154	0	0	154	2	5	147
67 TORJUNTA-AINEET JA KARKOTTEET	73894	23	904	26	103	0	0	103	0	4	99
74 KATTAMINEN	393944	8	7195	10	711	0	3	708	0	28	683
78 (KODINHOITO JA SISUSTUS)	36624	28	889	27	79	0	0	79	0	6	73
79 KYNNTILÄT	250272	12	4998	14	845	0	3	839	2	28	812
80 VALOKUVAUS JA MUU OPTIIKKA	0	35	0	36	1	0	0	1	0	0	1
81 VALAISTUS JA SÄHKÖTARVIKKEET	151794	19	4617	17	452	0	2	450	5	18	429
83 KODIN TEKNIikka	2887	32	23	34	25	0	0	25	0	0	25
84 KAUSIKORISTEET JA -TARVIKKEET	1573	33	42	32	14	0	0	14	0	0	14
85 PAPERITARVIKKEET, KIRJAT, LEHDET JA KORTIT	170774	18	4924	15	175	0	1	174	1	30	144
86 LELUT JA PELIT	458	34	40	33	138	0	0	138	0	0	138
87 VAPAA-AIKA JA LIIKUNTA	56887	26	1477	22	48	0	0	48	0	10	38
88 ÄÄNI- JA KUVATALLENTEET	0	36	0	37	22	0	0	22	0	0	22
90 TVÖKALUT	380886	9	848	28	20	0	6	14	0	6	14
91 AUTOTARVIKKEET	7300	29	141	30	22	0	0	22	0	0	22
93 JALKINEET, LAUKUT JA TARVIKKEET	6897	30	58	31	11	0	0	11	0	0	11
94 LANGAT JA OMPELUTARVIKKEET	0	37	0	38	31	0	0	31	0	0	31
95 KODIN TEKSTIILIT	0	38	0	35	0	0	0	150	0	1	149

## Liite 13. Volyymitavararyhmien markkina-analyysi (ERP-järjestelmä)

Markkina-analyysidata(Volyymitavararyhmät)											
Tavararyhmä	Ostonarvo (euroa/ viime vuonna)	Suht. Arvo Non-food	Volyymi (Ostorivit/ viime vuonna)	Suht. Volyymi Non-food	Valikoiman laajuus/ Tuotteiden määrä	A	B	C	X	Y	Z
61 MYYMÄLÄ- JA PAKKAUSTARVIKKEET	1826836,2	6	24146	5	1078	0	41	1037	37	78	963
65 PEHMOPAPERIT	3187607,1	2	21728	6	532	5	39	488	34	63	435
71 RUOANVALMISTUSASTIAT	98456,4	22	935	25	159	0	2	157	1	2	156
72 KEITTIÖTYÖVÄLINEET	327864,4	11	8119	9	442	0	2	440	3	36	403
73 RUOAN SÄILYTYS JA SÄILÖNTÄ	3086338,4	3	28373	4	870	1	54	815	27	129	714

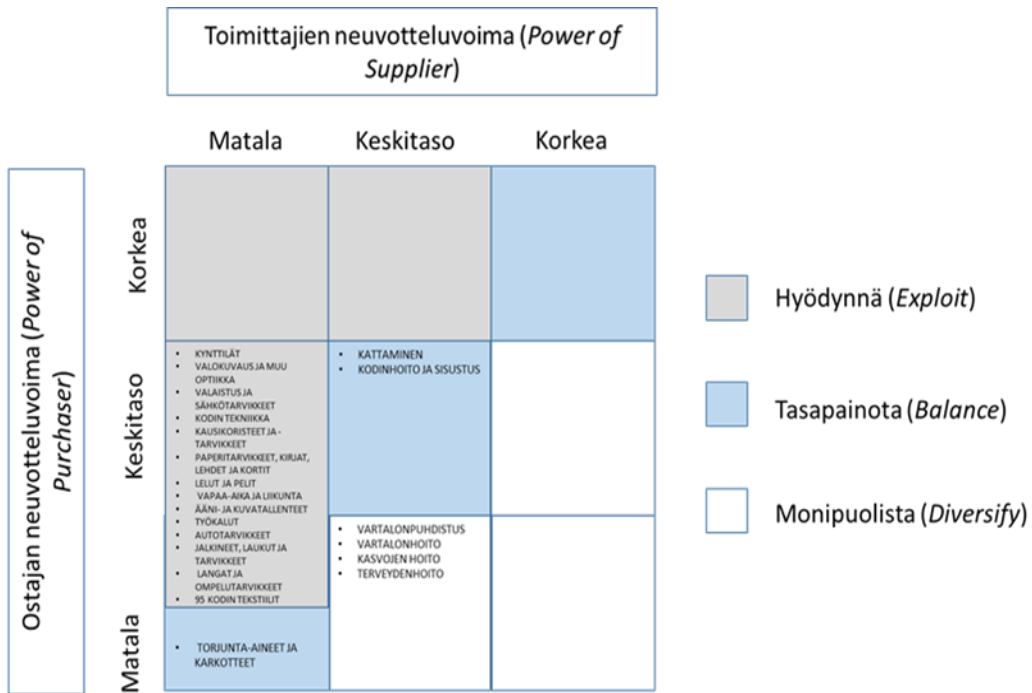
## Liite 14. Pullonkaulatavararyhmien markkina-analyysi (ERP-järjestelmä)

Markkina-analyysidata(Pullonkaulatavararyhmät)											
Tavararyhmä	Ostonarvo (euroa/ viime vuonna)	Suht. Arvo Non-food	Volyymi (Ostorivit/ viime vuonna)	Suht. Volyymi Non-food	Valikoiman laajuus/ Tuotteiden määrä	A	B	C	X	Y	Z
50 HIUSTENHOITO	110913	21	4638	16	1934	0	0	1934	2	30	1902
51 SUUNHOITO	213025	14	6468	11	486	0	2	484	7	31	448
55 PARRANAJO	65310	25	1082	24	167	0	0	167	1	5	161
56 KOSMETIIKKA	5629	31	219	29	413	0	0	413	0	1	412
57 INTIIMIHYGIENIA	180406	17	4090	18	312	0	1	311	1	30	281
60 VAUVANHOITO	49858	27	1342	23	405	0	0	405	0	8	397
68 KUKAT JA KUKKATARVIKKEET	201677	15	1924	20	631	0	3	628	1	8	622

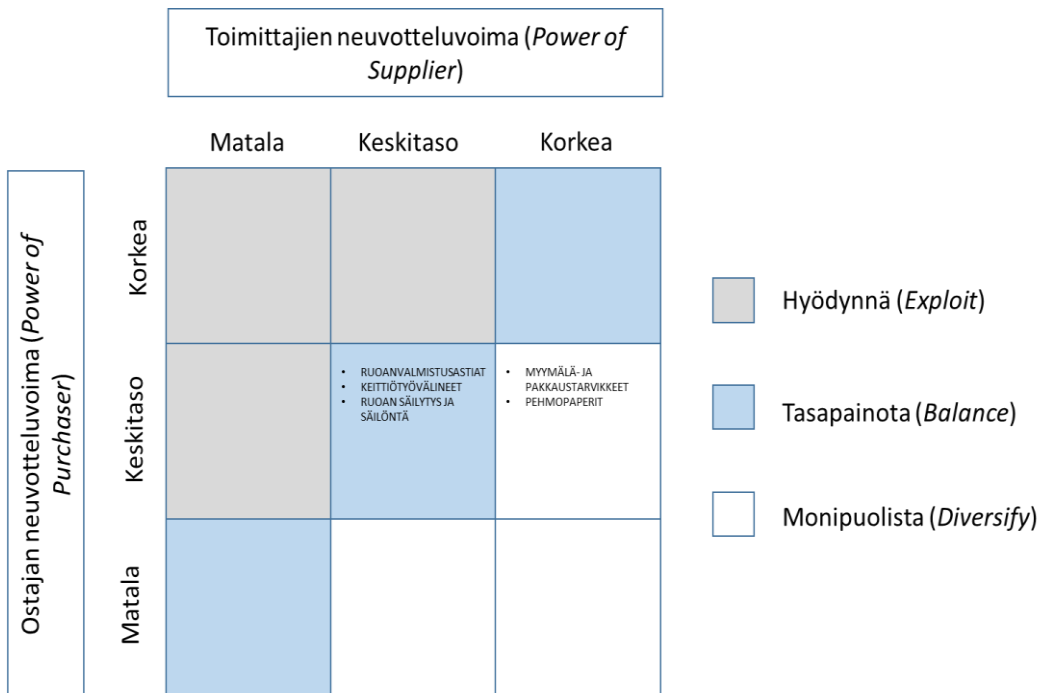
## Liite 15. Strategisten tavararyhmien markkina-analyysi (ERP-järjestelmä)

Markkina-analyysidata( Strategiset tavararyhmät)											
Tavararyhmä	Ostonarvo (euroa/ viime vuonna)	Suht. Arvo Non-food	Volyymi (Ostorivit/ viime vuonna)	Suht. Volyymi Non-food	Valikoiman laajuus/ Tuotteiden määrä	A	B	C	X	Y	Z
59 KODIN JA TILOJEN PUHDISTUSAINET	3033033	5	39588	2	1869	0	45	1823	44	181	1643
64 RUOANVALMISTUS JA LEIVONTATARVIKKEET KK	1254080	7	17891	7	290	1	28	261	27	57	206
75 VK KERTAKÄYTTÖKATTAUS JA LAUTASLIINAT YMS.	239244	13	5298	13	1658	0	3	1647	5	10	1635
76 SK KERTAKÄYTTÖKATTAUS JA LAUTASLIINAT YMS.	6574993	1	49638	1	2741	4	103	2632	48	200	2491
77 SIIVOUSVÄLINEET JA -TARVIKKEET	3070882	4	30793	3	1032	2	57	973	49	94	889

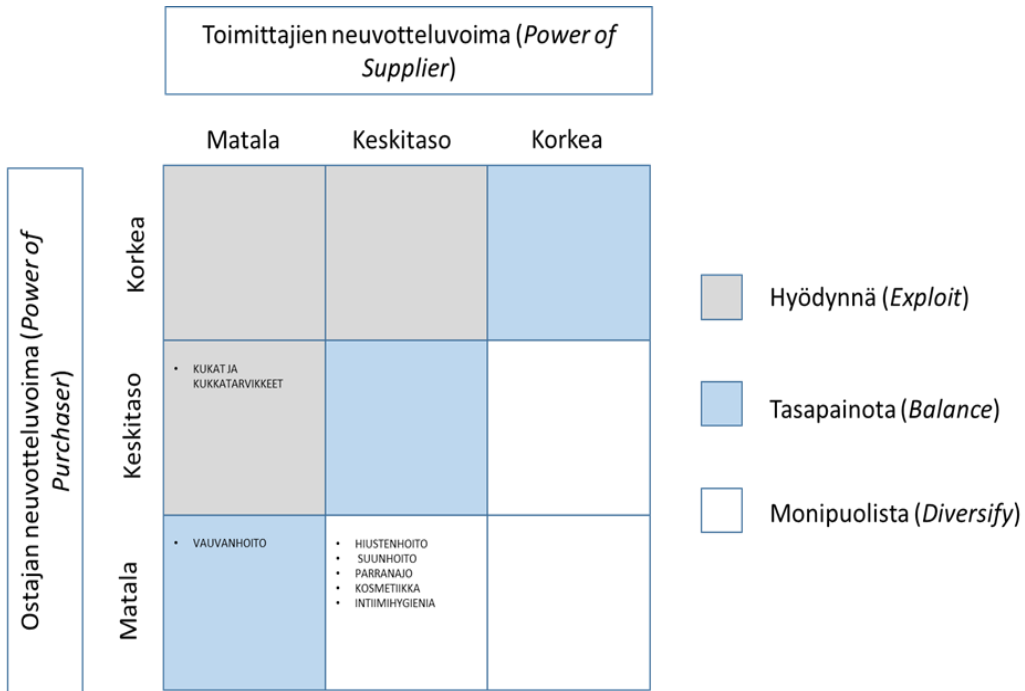
Liite 16. Strategien positiointi Non-food Rutiinitavararyhmillä



Liite 17. Strategien positiointi Non-food Volyymitavararyhmillä



Liite 18. Strategien positiointi Pullonkaula Non-food tavararyhmillä tavararyhmät



Liite 19. Strategien positiointi Strategisilla Non-food tavararyhmillä tavararyhmät

