



LUT
Lappeenranta
University of Technology

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Vastuullisuus ja muut toimittajan valintakriteerit kansainvälisissä
teollisuusyrityksissä**

**Sustainability and Other Supplier Selection Criteria in International Industry
Companies**

23.03.2018

Tekijä: Laura Oja

Ohjaaja: Sirpa Multaharju

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Laura Oja
Tutkielman nimi:	Vastuullisuus ja muut toimittajan valintakriteerit kansainvälisissä teollisuusyrityksissä
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Sirpa Multaharju
Hakusanat:	toimittajan valintakriteerit, vastuullinen hankintatoimi, vastuullisuus

Tässä tutkielmassa tutkitaan tärkeimpiä suomalaisten yritysten käyttämiä kriteerejä toimittajan valinnassa. Tutkielmassa keskitytään erityisesti tutkimaan, kuinka paljon potentiaalisten toimittajien vastuullisuus merkitsee yrityksille ja miten sitä arvioidaan toimittajan valintatilanteessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, vaihteleeko toimittajan valintakriteerien käyttö toimitusriskiltään ja tulosvaikutukseltaan erilaisten hankintojen välillä.

Työn tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiiristä osuutta varten tutkittiin kolmea suomalaista kansainvälisillä teollisuusmarkkinoilla toimivaa suuryritystä. Yrityksistä hankittiin tutkimusaineistoa puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joita varten jokaisesta yrityksestä haastateltiin yhtä hankintapäällikköä.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että toimittajan valinnassa käytetään useita eri kriteerejä ja vastuullisuus on yksi niistä. Tutkimus osoittaa, että eri kriteerien tärkeys kuitenkin vaihtelee erilaisten yritysten välillä. Yrityksissä valittuja toimittajan valintakriteerejä ja vastuullisuutta arvioidaan arvointilomakkeilla ja yritysvierailuilla. Toimittajien vastuullisuus huomioidaan kaikissa yrityksissä, mutta vain yhdessä yrityksessä vastuullisuus nousi esiin tärkeimmissä kriteereissä. Tutkimuksen perusteella tärkeimmät valintakriteerit eivät niinkään vaihtele hankintojen toimitusriskin tai tulosvaikutuksen perusteella, vaan erilaisilta hankinnoilta vaadittujen erilaisten ominaisuuksien takia. Yhdessä tutkimusyrityksessä rutiinituotteiden toimittajia ei kuitenkaan auditoitu ollenkaan lomakkeiden avulla.

ABSTRACT

Author: Laura Oja
Title: Sustainability and Other Supplier Selection Criteria in International Industry Companies
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial Management
Supervisor: Sirpa Multaharju
Keywords: supplier selection criteria, sustainable procurement, sustainability

This study examines the most important supplier selection criteria used in Finnish companies. The study is particularly focused on examining how great impact does the sustainability of a potential supplier have for buyer organization and how the sustainability can be measured in supplier selection process. In addition, the goal is to clarify does the supplier selection criteria vary between purchases with different kind of supply risk and profit impact.

This research was conducted as a qualitative research. For the empirical part of the study, three large Finnish enterprises acting in international industry markets were investigated. The research data was collected through three semi-structured interviews by interviewing a sourcing manager from each company.

The results of this study represent that there are many criteria used in supplier selection and that sustainability is one of them. The study shows that the importance of different criteria varies between different kind of enterprises. All the case companies estimate the supplier selection criteria and sustainability in potential supplier companies with evaluation forms and company visits. Sustainability is respected in all the case companies, but with diverse importance. Sustainability was mentioned to be one of the most important criteria only in one of them. According to this study, the most important supplier selection criteria don't really vary because of supply risk or profit impact, but because of different required features of different purchases. Still, in one of the case companies, evaluation forms weren't used in selecting routine suppliers.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Kirjallisuuskatsaus.....	4
1.5	Keskeiset käsitteet	6
1.6	Tutkimuksen rakenne	7
2	TOIMITTAJAN VALINTAKRITEERIT	8
2.1	Laatu.....	9
2.2	Hinta ja kustannukset	10
2.3	Toimitusvarmuus.....	10
2.4	Tekninen kapasiteetti	10
2.5	Vastuullisuus	11
2.5.1	Taloudellinen vastuu	13
2.5.2	Sosiaalinen vastuu	13
2.5.3	Ympäristövastuu	13
3	TOIMITTAJIEN LUOKITTELU	15
3.1	Kraljicin portfoliomalli.....	16
4	TOIMITTAJIEN VALINTAKRITEERIT HAASTATELUYRITYKSISSÄ	18
4.1	Yritys A.....	19
4.1.1	Kriteerit	20
4.1.2	Vastuullisuus.....	21
4.2	Yritys B.....	22
4.2.1	Kriteerit	23
4.2.2	Vastuullisuus.....	25
4.3	Yritys C	26
4.3.1	Kriteerit	27
4.3.2	Vastuullisuus.....	28
4.4	Tutkimuksen tiivistetyt tulokset	29
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
5.1	Tutkimuksen keskeiset löydökset	31
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	34
	LÄHDELUETTELO	35

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Toimittajan valinta on jo pitkään mielletty yhdeksi hankintaosaston tärkeimmäksi toiminnoksi (Weber et al., 1991), minkä takia toimittajan valinnan perustana olevat kriteerit ovat myös tärkeässä roolissa onnistuneessa toimittajan valinnassa. Toimittajan valintaprosessissa yksi tärkeimmistä vaiheista on valintakriteerien muodostaminen (Sen et al., 2008). Toimittajan valintapäätökset ovat usein haastavia, sillä niitä varten pitää arvioida useita kriteerejä samanaikaisesti (Weber et al., 1991). Oikean toimittajan valinta voi olla usein haastavaa monien eri syiden kuten esimerkiksi epätäydellisen informaation ja epätarkkojen preferenssien takia (Sen et al., 2008). Lisäksi viimeaikaiset haasteet, kuten lyhentynyt toimitus sykli, IT:n käyttö hankinnassa, JIT-teknologia ja strategisen kumppanin tärkeys toimitusketjuissa, korostavat toimittajan valinnan merkitystä entisestään (Parthiban et al., 2012; Kumar Kar & Pani, 2014). Myös vaihtuvat kuluttajan preferenssit vaativat yrityksiltä yhä laajempaa ja nopeampaa toimittajan valintaa (De Boer, 2001).

Datta et al. (2012) mukaan toimittajan valintakriteereillä voi olla myös suuri vaikutus yrityksen vastuulliseen toimimiseen, sillä ne vaikuttavat suoraan toimittajan valintaan ja arviointiin. Toimittajan valinnasta on viime aikoina tullut monimutkaisempaa, kun perinteisten kriteerien rinnalle on lisätty ympäristön ja sosiaalisuuden vaikutus (Parthiban et al., 2012). Closs et al. (2011) mukaan globaaleissa yrityksissä vastuullisuus on myös huomattu tärkeänä osana yrityksen strategiaa, sillä vastuullisuuden merkitys on kasvanut yhteiskunnan yleisen tietoisuuden takia (Kähkönen et al., 2016). Myös muun muassa globalisaatio, hajautuneet toimitusketjut, sidosryhmäpaineet, erilaiset regulaatiot ja järjestöt ohjaavat yrityksiä vastuulliseen hankintaan (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012). Vastuullinen hankinta on ollut erityisesti viime vuosikymmenenä kasvava aihe hankintatoimea käsittelevässä kirjallisuudessa (Walker et al., 2012). Kähkönen et al. (2016) mukaan vastuullisella hankinnalla voi lisäksi suojautua yritystä uhkaavilta riskeiltä.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen aiheena on yritysten käyttämät kriteerit toimittajan valinnassa. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tutkimaan vastuullisuuden merkitystä verrattuna muihin kriteereihin valitessa toimittajaa. Vastuullisuus toimittajan valintakriteerinä on aiheena merkittävä, koska vastuullisella hankintatoimella on vaikutuksia myös yrityksen ulkopuolelle esimerkiksi ympäristöön. Vastuullisuuden käsitteestä tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan erityisesti ympäristöllistä ja sosiaalista vastuuta valituissa case-yrityksissä. Taloudellinen vastuu jätetään pois tarkemmasta tutkimuksesta empiirisessä osiossa tutkielman rajoitetun laajuuden takia. Yrityksillä voi olla eri kriteerejä käytössä myös eri tuotekategorioille ja toimittajille, joten tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös hankintojen ja sitä kautta toimittajien luokittelua. Luokitteluista tässä työssä esitetään Kraljicin portfoliomalli tarkemmin ja sovelletaan sitä haastatteluyritysten hankintojen luokittelussa.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

”Mitkä ovat tärkeimpiä toimittajan valintakriteerejä yrityksillä?”

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

”Vaihteleeiko toimittajan valintakriteerit eri hankintakategorioissa yrityksissä?”

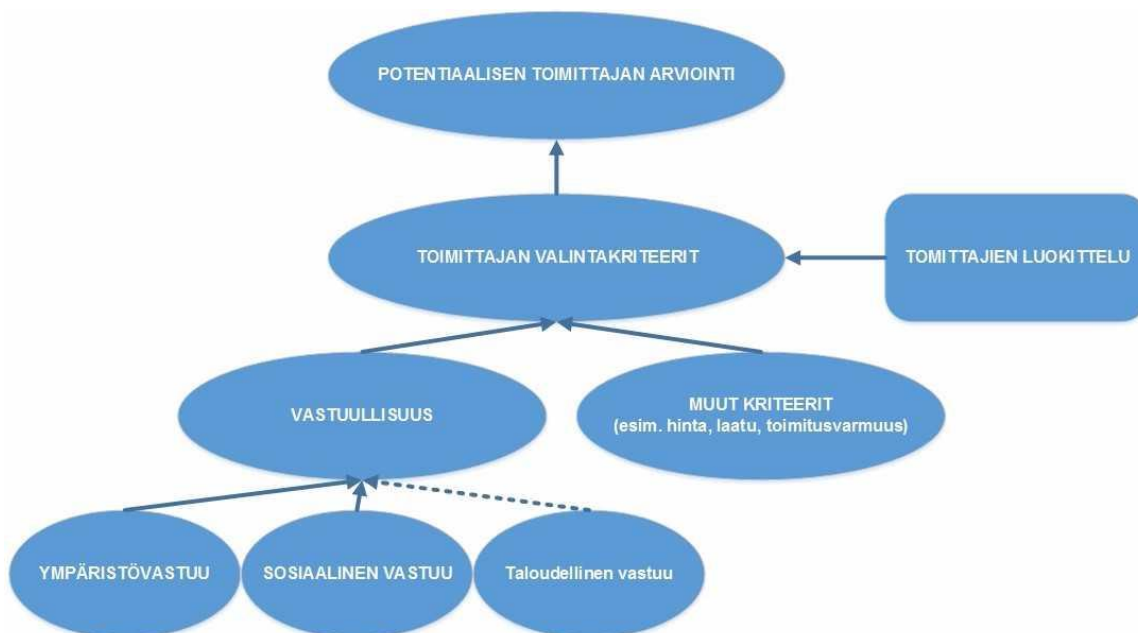
”Miten toimittajan valintakriteereillä arvioidaan potentiaalisia toimittajia?”

”Miten vastuullisuus näkyy toimittajan valinnassa?”

Tämän tutkielman päätutkimuskysymyksenä on tutkia, mitkä kriteerit ovat tärkeimpiä yritysten valitessa toimittajiaan. Lisäksi työssä tutkitaan, vaihteleeiko kriteerien määräytyminen ja soveltaminen yrityksen sisällä eri toimitusriskin ja tulosvaikutuksen omaavien hankintakategorioiden toimittajilla, eli hankitaanko esimerkiksi strategisia tuotteita eri kriteerein kuin yritykselle strategisesti vähemmän merkitseviä tuotteita. Tässä tutkimuksessa kiinnitetään myös huomiota siihen, miten yritys ottaa kriteerit

huomioon arvioidessaan potentiaalisia toimittajia näillä kriteereillä. Lisäksi tutkitaan erityisesti vastuullisuuden vaikutuksen vahvuutta toimittajan valinnassa verrattuna muihin yrityksessä käytettyihin kriteereihin.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Tämä tutkimus on rajattu tutkimaan ostajayrityksen käyttämiä toimittajan valintakriteerejä yritysten välisessä kaupankäynnissä. Tutkimuksessa otetaan huomioon vain yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan kuuluvien lopputuotteiden tuottamiseen käytettyjen komponenttien hankkimisessa käytetyt kriteerit. Yritysten mahdollisesti käyttämien palveluiden tarkempi hankinnan kriteerien tarkastelu on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Kriteerien määräytymisessä uusintaostojen tarkastelu on rajattu pois, eli tutkitaan vain uusissa toimittajan valintatilanteissa käytettyjä kriteerejä. Toimittajien valinnassa käytettyjen työkalujen sekä toimittajan valintaprosessin tarkempi tarkastelu on myös rajattu työn ulkopuolelle. Vastuullisuuden arvioiminen rajataan koskemaan sen huomioimista toimittajan

valintatilanteessa erityisesti sosiaalisesta ja ympäristönäkökulmasta haastatteluyrityksissä. Tutkielmassa tutkitaan myös, onko eri toimittajien luokissa käytössä erilaisia valintakriteerejä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii hyvin tutkimukseen, jos halutaan selvittää erilaisten tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita ja yksittäisten toimijoiden merkityksiä ja mahdollisia syy-seuraussuhteita (Metsämuuronen, 2008, 14).

Empiirinen tutkimus suoritetaan monitapaustutkimuksena haastatteleamalla kolmea kansainvälistä suuryritystä eri teollisuuden aloilla. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa jotakin spesifiä tapausta (Koskinen et al., 2005, 154). Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina, eli haastatteluissa käytetään samoja haastattelukysymyksiä, mutta saatetaan kysyä myös erilaisia tarkentavia lisäkysymyksiä. Äänitetyt haastattelut litteroidaan, jotta niistä saatu informaatio saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

Haastattelujen ohella tutkimuksessa hyödynnetään yritysten omia julkaistuja vastuullisuusraportteja sekä muuta yritysten kotisivuilta löytyvää informaatiota. Näin saatua tietoa peilataan aikaisempaan kirjallisuuteen toimittajan valinnasta. Lopuksi myös eri haastatteluyritysten tuloksia vertaillaan keskenään ja yritetään löytää merkityksellisiä eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Toimittajan valintakriteereistä on olemassa paljon aikaisempaa tiedekirjallisuutta. Ensimmäinen merkittävä tiedeartikkeli toimittajan valintakriteereistä on 1966 vuonna Dicksonin laatima tutkimus, jonka jälkeen aiheesta on ilmestynyt useita muita tutkimuksia. Dicksonin (1966) tutkimuksen mukaan käytetyimmät toimittajan valintakriteerit olivat laatu, jakelu, suorituskykyhistoria, takuu- ja vaatimuspolitiikka,

tuotantolaitokset ja tuotantokapasiteetti, nettohinta ja tekninen kapasiteetti. Toimittajien valintakriteerit ovat ajan mukana osittain muuttuneet, mutta tämä tutkimus on luonut uudemmille tutkimuksille hyvän pohjan. Esimerkiksi Weberin et al. (1991) tekemän tutkimuksen mukaan tärkeimpiä kriteerejä yli puolissa yrityksissä olivat hinta, jakelu ja laatu, joiden lisäksi myös tuotantolaitokset ja kapasiteetti, maantieteellinen sijainti ja tekninen kapasiteetti olivat myös yleisiä. Hon et al. (2010) vuosilta 2000-2008 tekemän kirjallisuustutkimuksen mukaan tärkeimpiä kriteerejä olivat laatu, jakelu/kiertoaika, ja hinta/kustannukset. Sopivan toimittajan valitseminen on hankalaa, sillä päätöstä tehtäessä pitää osata arvioida monia erilaisia kriteerejä (Shen, 2014). Yhtä oikeaa tapaa valita toimittajan valintakriteerit ei välttämättä ole olemassa, sillä kriteerien sopivuus on usein vahvasti yritys- tai tilannesidonnainen (Chou & Chang, 2008). Tätä tutkielmaa varten toimittajan valintakriteereistä kertovaan osuuteen on hyödynnetty tietoa aiheeseen liittyvistä tiedeartikkeleista ja oppikirjoista.

Myös vastuullisuudesta kertovaa aikaisempaa kirjallisuutta on olemassa paljon. Aikaisemmissa tutkimuksissa yritys vastuun, vastuullisuuden ja kestävyuden käsitteitä on tutkittu eri näkökulmista, eikä niille ole vielä vakiintunut täysin yksiselitteisiä merkityksiä (Kähkönen et al., 2016). Sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun mukainen hankinta on kuitenkin aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden mukaan selkeästi 2000-luvun ilmiö (Millington, 2008). Vastuullinen hankinta on ollut myös erityisesti viime vuosikymmenenä kasvava aihe hankintatoimea käsittelevässä kirjallisuudessa (Walker et al., 2012). Vastuullisuuteen liittyvästä kirjallisuudesta tätä tutkielmaa varten on hyödynnetty erityisesti viime vuosikymmeninä kirjoitettua tiedekirjallisuutta, mitä on laajennettu oppikirjalähteillä.

Toimittajien luokittelusta on myös olemassa paljon aikaisempaa tutkimusta. Aikaisemmassa kirjallisuudessa toimittajien luokittelu on jakautunut yleisesti kahteen eri pääluokkaan, toimittajasuhteen jatkuvuuteen perustuviin luokitteluihin ja portfolioihin perustuviin luokitteluihin (Hallikas et al., 2005). Näistä ensimmäisen fokus on toimittajan vaihtokustannuksissa, kun taas toinen keskittyy ostajayritykselle tärkeisiin toimittajaspesifisiin tekijöihin (Hudnurkar et al., 2016). Portfoliomalleissa toimittajia luokitellaan käyttämällä kahta yritykselle tärkeää ympäristöllistä muuttujaa (Gelderman & Van Weele, 2003). Tässä tutkielmassa toimittajien luokittelussa käytetään Kraljicin portfoliomallia, jonka muuttujat ovat tuotteen tulosvaikutus ja toimitusriski (Rezaei & Ortt, 2012). Tämä malli on valittu käytettäväksi, sillä se on

todettu hallitsevaksi portfoliomalliksi toimittajien luokittelussa (Padhi et al., 2012). Myös toimittajien luokittelusta kertovaan osioon on hyödynnetty aiheeseen liittyviä tiedeartikkeleita ja oppikirjoja.

1.5 Keskeiset käsitteet

Jotta tutkimuksen aihealueiden ymmärtäminen olisi helpompaa, käydään ensiksi läpi tekstissä esiintyvien keskeisimpien käsitteiden merkitykset.

Toimittajan valintakriteerit ovat niitä toimittajan ominaisuuksia, jotka ovat yritykselle tärkeitä strategisessa toimittajan valinnassa. Hankinnan ollessa pitkävaikutteinen, yrityksen pitää arvioida useampia kriteerejä kuin lyhytvaikutteisten hankintojen kohdalla. (Ellram, 1990)

Vastuullisuus käsitteenä on erittäin moniulotteinen, ja sen merkityksestä on käyty monenlaista keskustelua eri teollisuuden aloilla ja eri valtioissa (Kähkönen et al., 2016). Vastuullisuuteen liittyvistä teemoista käytetään kirjallisuudessa monia eri käsitteitä, kuten esimerkiksi kestävä kehitys, yritysvastuu, yhteiskuntavastuu ja yrityksen sosiaalinen vastuu (Juutinen & Steiner, 2010, 20). Tässä tutkielmassa teemasta käytetään käsitettä vastuullisuus. Vastuullisuudella viitataan Elkingtonin kehittämään Triple Bottom Line –malliin, jossa nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: ympäristöllisestä, sosiaalisesta ja taloudellisesta näkökulmasta (Dyllick & Hockerts, 2002). Yrityksen toimiessa vastuullisesti, se huomioi liiketoiminnassaan myös yhteiskunnalle ja muille sidosryhmille mahdollisesti aiheutuvat taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset mahdollisuudet ja riskit (Juutinen & Steiner, 2010, 21).

Vastuullinen hankintatoimi voidaan määritellä prosessiksi, jonka tehtävänä on varmistaa, että tuotteiden ja palveluiden hankinta hoidetaan mahdollisimman vähän ympäristöä ja sosiaalisiin tekijöitä kuormittavalla tavalla ottaen huomioon tuotteen koko elinkaari (Meehan & Bryde, 2010). Pagellin et al. (2010) mukaan vastuullinen hankintatoimi tarkoittaa kaikkien yrityksen toimitusketjun toimittajien suorituskyvyn maksimoimista Triple Bottom Line – mallin mukaisesti.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa työn toisessa osiossa tutustumalla tarkemmin aiempaan kirjallisuuteen toimittajan valintakriteereiden muodostumisesta yrityksissä, minkä jälkeen keskitytään tärkeimpiin ja eniten käytettyihin kriteereihin toimittajan valinnassa. Vastuullisuutta toimittajan valintakriteerinä käsitellään muita kriteerejä laajemmin saman jakson loppuosassa. Vastuullisuudesta kertovassa kappaleessa lisäksi käsitellään taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta tarkemmin alakappaleissa. Kolmannessa luvussa esitellään ensin yleisesti toimittajien luokittelua, minkä jälkeen Kraljicin luokittelumalliin perehdytään syvemmin. Tämän jälkeen työn neljännessä osuudessa, empiirisessä osuudessa, käydään läpi yritysten haastattelut. Neljännen osuuden alussa kuvaillaan empiirisen materiaalin hankintaa ja vertaillaan haastatteluyritysten keskeisiä tietoja taulukossa. Tämän jälkeen jokainen haastatteluyritys esitellään vuorotellen tarkemmin, minkä jälkeen jokaisen yrityksen käyttämiä toimittajan valintakriteerejä, ja vastuullisuutta yhtenä niistä, tarkastellaan vielä erikseen. Neljännen osion lopussa tutkimuksen keskeisimmät löydökset on vielä listattu yhteen ja yritysten pääasialliset hankinnat esitetään Kraljicin luokittelumallin avulla. Viidennessä osiossa käsitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, käydään läpi johtopäätökset sekä esitetään tutkimukselle mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TOIMITTAJAN VALINTAKRITEERIT

Shenin (2014) mukaan toimittajan valinta on strategista johtamista vaativa päätöksentekoprosessi, jossa kriteerit ja niiden tärkeys pitää valita tarkasti sopimaan toimitusketjun kilpailustrategiaan. Toimittajan valintapäätökseen vaikuttavat monet erilaiset toiminnot, kuten raaka-aineiden ja väli tuotteiden jalostus, varastonhallinta, tuotantosuunnittelu ja kontrollointi (Parthiban et al., 2012). De Boer et al. (2001) mukaan toimittajan valintaprosessi koostuu usein neljästä eri vaiheesta – ongelman määrittelemisestä, kriteerien muodostamisesta, potentiaalista toimittajien arvioinnista ja lopullisen toimittajavalinnan tekemisestä. Shenin (2014) mukaan kriteerien muodostamisvaiheessa tärkeintä on arvioida yrityksen merkittävimpiä kilpailutekijöitä alalla ja muodostaa siihen perustuen toimittajan valinnassa käytettävät kriteerit. Ghodsypourin ja O'Brienin (1998) mukaan toimittajan valintakriteerit voivat olla määritelty toimittajalta halutun yhteistyötason, yrityksen kilpailuaseman tai sen yritysstrategian perusteella. Jotkut kriteerit saattavat myös olla ristiriidassa keskenään, mikä vaikeuttaa päätöksentekotilannetta (Sen et al., 2008). Strategiset johtamispäätökset vaikuttavat myös toimittajan valintakriteereihin (Weber 1991). Sopivan toimittajan valitseminen on hankalaa, sillä päätöstä tehtäessä pitää osata myös arvioida monia erilaisia kriteerejä (Shen, 2014). Bharadwajin (2004) mukaan toimittajan valintakriteerit lisäksi vaihtelevat eri tuotekategorioiden välillä.

Yrityksissä käytettyjä toimittajan valintakriteerejä ollaan tutkittu jo useasti monen vuosikymmenen ajan. Ensimmäinen merkittävä tutkimus oli Dicksonin (1966) tekemä tutkimus, jossa hän tutki 170 yrityksen käyttämiä toimittajan valintakriteerejä. Tutkimuksen tuloksista hän muodosti 23 tärkeintä toimittajan valintakriteeriä, joista seitsemän käytetyintä olivat laatu, jakelu, suorituskykyhistoria, takuu- ja vaatimuspolitiikka, tuotantolaitokset ja tuotantokapasiteetti, nettohinta ja tekninen kapasiteetti. Tätä Dicksonin tekemää tutkimusta on pidetty ensimmäisenä merkittävänä tutkimuksena toimittajan valintakriteereistä (Weber et al., 1991). Weber et al. (1991) tutkivat toimittajan valintakriteerejä uudestaan tämän Dicksonin tekemän tutkimuksen pohjalta. He huomasivat useiden samojen kriteerien olevan vieläkin tärkeitä, mutta havaitsivat myös niissä tapahtuneita muutoksia. Weberin et al. (1991) tutkimuksessa kriteerit hinta, jakelu ja laatu esiintyivät yli puolissa tutkituista yrityksistä.

Tämän jälkeen yleisimpiä olivat tuotantolaitokset ja kapasiteetti, maantieteellinen sijainti ja tekninen kapasiteetti (Weber et al., 1991). Ghodsypourin ja O'Brienin (1998) tekemän tutkimuksen mukaan tärkeimpiä kriteerejä toimittajan valinnassa ovat kustannukset, laatu ja palvelu, mutta valintatilanteessa tulisi arvioida myös toimittajayrityksen taloudellista asemaa, organisaatiokulttuuria, strategista suuntautumista ja liiketoiminnan filosofiaa. Hsun et al. (2006) mukaan laatu- ja palveluvalmiudet muodostavat kaksi pääluokkaa toimittajan valinnassa. Yhtä oikeaa tapaa valita toimittajan valintakriteerit ei kuitenkaan välttämättä ole olemassa, sillä kriteerien sopivuus on usein vahvasti yritys- tai tilannesidonnainen (Chou & Chang, 2008).

Toimittajan valintakriteerit jaetaan kahteen perusluokkaan – kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin kriteereihin. Kvantitatiivisia kriteerejä voidaan mitata helposti määrällisesti, kuten esimerkiksi kustannuksia. Kvalitatiivisten eli laadullisten kriteerien arvioiminen on taas haastavampaa. (Sen et al., 2008). Van Weelen mukaan toimittajan valintakriteerit sisältävät usein tuotantoon, organisaatioon, taloudelliseen tilaan, suunnittelu- ja tuotantokapasiteettiin, laatuvaluutukseen tai kokemuksiin ja suosituksiin perustuvia kriteerejä (Van Weele, 2005, 77). Seuraavaksi esitellään tarkemmin edellä mainituissa tutkimuksissa usein käytettyjä kriteerejä, minkä jälkeen vastuullisuutta tutkitaan laajemmin toimittajan valinnassa.

2.1 Laatu

Laadun voi määritellä monella eri tavalla, mutta yleensä sen ajatellaan tarkoittavan tapaa, jolla tuote tai palvelu täyttää siltä odotetut vaatimukset (Baily et al., 1998, 87-88). Toimittajan valinnassa laatua voidaan yleisesti tarkastella kolmella eri tasolla. Tarkastelun kohteena voi olla potentiaalisen toimittajan tuotteiden, prosessien ja järjestelmien laatu. Tuotteen laatua yritys voi tarkastella vertaamalla potentiaalisen toimittajan tarjoaman tuotteen vastaavuutta yrityksen oman tarpeen täyttymiseen. Prosessien laatu tarkastelussa voidaan arvioida toimittajan työntekijöitä, materiaaleja, laitteistoja ja metodeja. Järjestelmien laatua tarkasteltaessa toimittajan laatua tarkastellaan ulkoisten standardien tai normien avulla. (Van Weele, 2005, 198-199) Laadunhallintaa varten on olemassa sitä tukevia järjestelmiä, kuten esimerkiksi Six

Sigma, ISO 9000- ja ISO 14000–standardit, Pareto-kuviot ja sisäisen virheen asteluvut (Sollish & Semanik, 2011, 110-114). Laatukriteerien täytyminen on myös tärkeää asiakkaan tyytyväisyyden kasvattamiseksi (Tam & Tummala, 2001).

2.2 Hinta ja kustannukset

Laseterin (1998) mukaan toimittajia arvioitaessa heidän yritykselle tuottamiensa kustannusten perusteella kustannukset voidaan jaotella tuotteen designin, laitteistojen, maantieteellisen sijainnin ja toimintojen kustannusten mukaan. Tuotteen design viittaa esimerkiksi tuotteen materiaaleista ja monimutkaisuudesta, laitteistot yrityksen laitteiden suoritustehosta, maantieteellinen sijainti kuljetuksista ja toiminnot työntekijöiden tuottavuudesta ja laitteistojen käyttöasteesta johtuviin kustannuksiin. (Laseter, 1998) Toimittajalta saatavaa hintaa tulisi verrata siihen suhteessa oleviin hyötyihin ja muihin kustannuksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 265).

2.3 Toimitusvarmuus

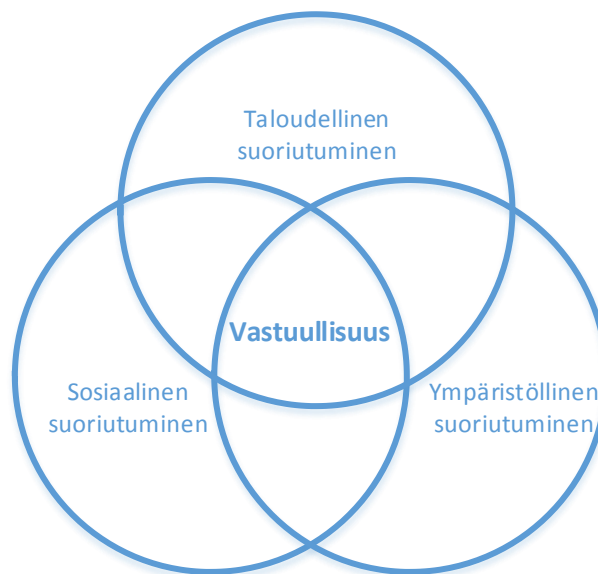
Nykyään yrityksissä enemmän käytetty Just-In-Time -filosofia vaatii toimittajilta entistä tarkempaa suoriutumista toimitustensa ajoituksissa ja määrissä. Tämä tarkoittaa yritysten tarvitsemien raaka-aineiden ja välituotteiden saapumista juuri oikeaan aikaan ja oikeissa erissä niiden jatkojalostusta varten. (Van Weele, 2005, 213) Usein toimitusvarmuuteen liittyy juuri toimittajan pystyminen sitoutumaan sovittuihin toimitusaikatauluihin (Sollish & Semanik, 2011, 118).

2.4 Tekninen kapasiteetti

Tekninen kapasiteetti viittaa yrityksen kykyyn tuottaa uniikkia suunnittelua tai kehittyntä teknologiaa, joka parantaa tuotteen myyntiä. Tämä teknologia saattaa olla toimittajayrityksen sisäistä teknologiaa tai se voi myös tarkoittaa toimittajan ja asiakkaan välistä yhteistä teknologista ratkaisua. (Sollish & Semanik, 2011, 118)

2.5 Vastuullisuus

Vastuullisuuteen liittyvistä asioista käytetään sitä käsittelevässä kirjallisuudessa monia eri käsitteitä, kuten esimerkiksi kestävä kehitys, yritysvastuu, yhteiskuntavastuu ja yrityksen sosiaalinen vastuu (Juutinen & Steiner, 2010, 20). Vastuullisesti toimiva yritys huomioi liiketoiminnassaan myös yhteiskunnalle ja muille sidosryhmille mahdollisesti aiheutuvat taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset mahdollisuudet ja riskit. Yrityksen vastuullisuuden kehittämisessä ja toteuttamisessa haasteena on erityisesti sen huomiointi tuotteen koko elinkaareissa kaikilla arvoketjun eri toimijoilla. (Juutinen & Steiner, 2010, 21, 141) Vastuullisuutta voi kuvata muun muassa alla esitetyllä Elkingtonin (1998) Triple Bottom Line –mallilla (Kuvio 2.), jossa yrityksen toiminta huomioidaan samanaikaisesti taloudellisesta, ympäristöllisestä sekä sosiaalisesta näkökulmasta.



Kuvio 2. Triple Bottom Line -malli. (mukaillen Elkington, 1998)

Hankinnalla on merkittävä rooli vastuullisuuden harjoittamisessa, sillä vastuulliset menettelytavat ja toiminnot pitää saada toimimaan myös yrityksen ulkopuolella koko toimittajaketjussa. Useissa yrityksissä vastuullisuudesta puhutaan yrityksenmissiossa sekä yrityksen sisältä ja ulkopuolelta saadaan kannustusta vastuulliselle toiminnalle,

mutta kuitenkin vastuullisuus ei ole vielä laajasti siirtynyt hankinnan käytäntöihin. (Meehan & Bryde, 2010) Gimenezin et al. (2012) mukaan ostavan organisaation täytyy arvioida toimittajaa ja tehdä tiivistä yhteistyötä tämän kanssa varmistaakseen toimittajan vastuullisen toiminnan. Vastuullinen hankintatoimi vaatii ostajia myös tarkkailemaan ja parantamaan koko toimittajaketjun läpinäkyvyyttä ja jäljitettävyyttä (Kähkönen et al., 2016).

Giuniperon et al. (2012) mukaan tärkeimpiä ajureita yrityksen vastuulliselle hankinnalle ovat yrityksen sitoutuminen ja ylimmän johdon tuki, asiakkaan aiheuttama paine, sekä toimittajien arviointi ja toimittajayhteistyö. Kustannustekijät ja taloudellinen epävarmuus taas koetaan olevan suurimpina esteinä vastuulliselle toiminnalle. Giannakisen ja Papadopouloson (2016) mukaan mahdolliset vastuullisuuteen liittyvät riskit toimitusketjuissa voivat vaikuttaa ekosysteemiin, yrityksen maineeseen ja talouteen, lakien rikkomiseen sekä toimitusketjujen toimintaan. Kähkönen et al. (2016) toteavat yrityksen vastuullisuuden ja riskinhallinnan välillä olevan selvä yhteys, vaikka aiheesta ei ole vielä olemassa paljoa empiiristä tutkimusta. Usein yritysvastuuriskit liittyvät johonkin tiettyyn tuotantovaiheeseen, missä esimerkiksi työolot voivat olla huonommat. Tämä voi vaikuttaa yrityksen maineeseen tai tuotteen hyväksymiseen. (Schaltegger & Burritt, 2014) Tregidgan ja Milnen (2006) mukaan vastuullisesti toimiminen koetaan vielä useissa yrityksissä enemmänkin tavaksi ehkäistä negatiivista mainetta kuin oikeaksi arvoa tuottavaksi kilpailutekijäksi.

Meehan ja Bryde (2010) toteavat, että vaikka nykyään vastuullisuus onkin erityisen tärkeä aihe yritysten toiminnan arvioinnissa, se ei välttämättä näy kuitenkin yrityksen toiminnan muutoksena, vaikka yritys itse vannonisi huomioivansa vastuullisuuden toiminnassaan. Myös Giunipero et al. (2012) totesivat tutkimuksessaan yritysten vastuullisuuden näkyvän hankinnan teoriassa enemmän kuin käytännön toiminnassa. Lisäksi Preussin (2007) mukaan vastuullisuuden noudattaminen toimittajayrityksessä ei välttämättä johda yrityksen henkilöstön sitoutumiseen näihin käytänteisiin.

Seuraavaksi esitellään vielä erikseen vastuullisuuden taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen näkökulman toteuttamista toimittajan valinnassa.

2.5.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu voidaan määritellä kyvyksi vastata yrityksen toiminnasta ja taloudellisista vastuista nyt, sekä varmistaa niiden toteutuminen myös tulevaisuudessa ottaen huomioon kaikki ajankohtaiset menettelyt, kuitenkin velkaantumatta liikaa (IFAC, 2014). Yrityksen toimiessa vastuullisesti taloudellisesta näkökulmasta, huomioidaan usein myös tapa, jolla se tuottaa taloudellista hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan paikallisesti ja globaalisti (Harmaala & Jallinoja, 2012, 18-19).

2.5.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu keskittyy yrityksen toiminnan vaikutuksen alaisina oleviin ihmisiin, erityisesti yrityksen henkilöstöön (Harmaala & Jallinoja, 2012, 20-21). Kähkönen et al. (2016) toteavat, että usein vastuullisessa toimittajan valinnassa keskitytään kuitenkin vain vihreään hankintaan, ja sosiaalisen vastuun puoli saattaa jäädä kokonaan huomioimatta. Hojmosse et al. (2013) mukaan sosiaalisen vastuun käytänteet hankinnassa parantavat yrityksen mainetta ja yrityskuvaa sekä vaikuttavat asiakkaan ostovalintoihin ja -halukkuuteen, mikä kannustaa yrityksiä huomioimaan myös sosiaalisen vastuun toiminnassaan.

Sosiaalisen vastuun käytänteet voivat liittyä esimerkiksi lapsityövoiman ja pakkotyövoiman kieltämiseen, riittävien työskentelyolosuhteiden varmistamiseen, syrjinnältä ehkäisemiseen sekä kohtuullisen työajan ja palkan varmistamiseen (Juutinen & Steiner, 2010, 142).

2.5.3 Ympäristövastuu

Suurin osa aikaisemmista vastuullisuutta käsittelevistä tutkimuksista on keskittynyt erityisesti vastuullisuuden ympäristöpuoleen (Kähkönen et al., 2016). Esimerkiksi Meehanin ja Bryden (2010) tekemässä 44 yritystä tutkivassa tutkimuksessa löytyi muutamia yrityksiä, jotka huomioivat vastuullisuusasioissa vain ympäristöön liittyviä

asioita sivuuttaen taloudellisen ja sosiaalisen puolen kokonaan. Ympäristövastuuseen liittyviä toimittajan valintakriteerejä käytetään koko ajan enemmän yleisen ympäristötietoisuuden kasvun ansioista (Bai & Sarkis, 2010). Porterin ja Kramerin (2011) tutkimus osoittaa ympäristöystävällisellä hankinnalla olevan myös vaikutus arvoverkkoon, asiakkaan kokemaan arvoon ja jaettuun arvoon.

Carterin ja Jenningsin (2004) mukaan toimittajan valinnassa ympäristövastuun voi huomioida muun muassa kuljetuksissa, tuotteiden elinkaareissa, osallistumalla tuotteen kehittämiseen parantamalla materiaalien kierrätystä ja asettamalla ympäristövastuullisia tavoitteita toimittajille. Hashemin et al. (2015) mukaan ympäristövastuuta tukevat toimittajan valintakriteerit voivat esimerkiksi ottaa huomioon potentiaalisen toimittajan aiheuttamat päästöt, päästöistä huolehtimisen, resurssien käytön, ekologisen suunnittelun, ympäristöhallintajärjestelmät, vihreän imagon, vihreät tavoitteet, henkilökunnan ympäristökoulutuksen ja johdon sitouttamisen. Myös eläimiin liittyvät asiat, kuten uhanalaiset lajit, eläinten kohtelu ja eläinkokeet, voivat vaikuttaa toimittajan valintapäätökseen. (Juutinen & Steiner, 2010, 142) Leiren ja Montin (2010) mukaan yritysten tulisi hyödyntää toimittajan valinnassa apunaan potentiaalisten toimittajien Code of Conductia, jossa raportoidaan yrityksen vastuullisesta toimimisesta. Myös ISO 14001 –standardit arvioivat yritysten ympäristövastuullista käyttäytymistä ja auttavat toimittajan valinnassa (Sollish & Semanik, 2011, 163-164).

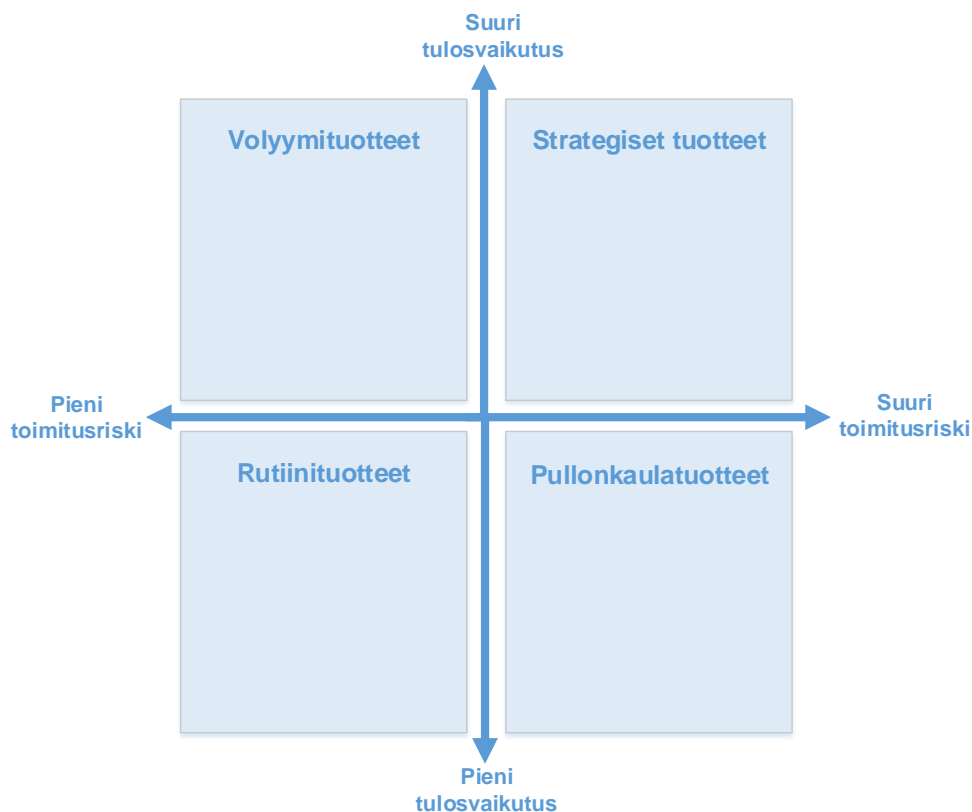
3 TOIMITTAJIEN LUOKITTELU

Hudnurkarin et al. (2016) mukaan yrityksillä on tapana luokitella toimittajiaan ja johtaa toimittajasuhteitaan tämän luokittelun mukaisesti, sillä kaikkia toimittajasuhteita ei ole varaa johtaa samalla tavalla. Rezaei ja Orttin (2012) mukaan toimittajien luokittelu on tärkeää, sillä se ohjaa yritystä hoitamaan systemaattisesti toimittajasuhteitaan. Ostajaorganisaatioiden on myös huomattu saavuttavan lyhempiä tuotanto- ja toimitusaikoja johtamalla erilaisia toimittajasuhteita eri tavoin tärkeiden tekijöiden, esimerkiksi hankitun tuotteen kriittisyyden, perusteella. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös huomattu, että toimittajien luokittelu ja sen mukaisesti toimittajasuhteiden johtaminen on jakautunut kahteen eri pääluokkaan, toimittajasuhteen jatkuvuuteen perustuviin ja portfolioihin perustuviin lähestymistapoihin. (Hallikas et al., 2005) Näistä ensimmäinen huomioi toimittajan vaihtokustannukset, kun taas toinen keskittyy ostajayritykselle tärkeisiin toimittajaspesifisiin tekijöihin (Hudnurkar et al., 2016). Portfoliomalleissa toimittajia luokitellaan käyttämällä kahta yritykselle tärkeää ympäristöllistä muuttujaa (Gelderman & Van Weele, 2003). Esimerkiksi Kraljicin (1983) kehittämässä luokittelumallissa nämä muuttujat ovat tuotteen tulosvaikutus ja toimitusriski (Rezaei & Ortt, 2012). Kraljicin portfoliomallin pohjalta on kehitetty useita muita vaihtoehtoisia portfoliomalleja, joiden kahtena muuttujana on ollut esimerkiksi hankinnan strategisuus ja hankintatilanteen vaikeus (Olsen & Ellram, 1997), suhteen vahvuus ja korvaavan toimittajan houkuttelevuus (Olsen & Ellram, 1997), ostajan investointi ja toimittajan investointi (Bensaou, 1999), teknologia ja yhteistyö (Kaufman et al., 2000) sekä suhteen kesto ja toimittajan ja asiakkaan välinen integraatio (Masella & Rangone, 2000).

Tässä työssä käytetään apuna Kraljicin portfolioluokittelumallia tutkiessa yritysten tuotteiden ja niiden toimittajien luokittelua eri kategorioihin. Tämä portfoliomalli on valittu käytettäväksi, sillä se on todettu hallitsevaksi portfoliomalliksi toimittajien luokittelussa (Padhi et al., 2012). Kraljicin portfoliomalli auttaa yrityksiä luokittelemaan myös toimittajansa niiltä tarvittujen tuotteiden tulosvaikutuksen ja toimitusriskin perusteella (Van Weele, 2005, 150-151). Kraljicin mallia on kuitenkin myös kritisoitu, sillä se ei huomioi riittävästi toimitusketjun yhteistyötä helpottavia tekijöitä, kuten kommunikointia, yhteistyötä, sitoutumista, luottamusta ja keskinäistä riippuvuutta (Rezaei & Ortt, 2012).

3.1 Kraljicin portfoliomalli

Kraljicin (1983) portfoliomallin mukaan yrityksen tuotekategorialle soveltama hankintastrategia riippuu kahdesta tekijästä – tuotteen strategisesta tärkeydestä yritykselle ja tuotteen toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudesta eli tulosvaikutuksesta ja toimitusriskistä. Strategiseen tärkeyteen vaikuttavat muun muassa hankittavan tuotteen luoma arvonlisäys lopputuotteeseen, kustannusten prosenttiosuus kokonaiskustannuksista ja niiden vaikutus kannattavuuteen. Toimittajamarkkinoiden monimutkaisuus muodostuu sopivien toimittajien niukkuudesta, teknologian ja tarvittavien materiaalien korvausnopeudesta, markkinoiden pääsyesteistä, tarvittavan logistiikan kustannuksista ja vaikeuksista sekä mahdollisista markkinoiden monopoli- tai oligopolitilanteista. Näiden tekijöiden perusteella yrityksen tuotekategoriat voidaan jakaa strategisiin, volyyymi-, pullonkaula- ja rutiinituotteisiin. (Kraljic 1983) Alla olevassa kuvio (Kuvio 3.) esittää Kraljicin portfoliomallia toimittajien luokittelua varten.



Kuvio 3. Kraljicin portfoliomalli (mukaillen Kraljic, 1983).

Strategiset tuotteet ovat usein korkean teknologian tuotteita, joihin liittyy suuri tulosvaikutus ja suuri toimitusriski. Usein nämä tuotteet ovat räätälöityjä, niitä voi toimittaa vain yksi tai muutama toimittaja ja niiden kustannukset muodostavat suuren osan yrityksen kokonaiskustannuksista. (Van Weele 2005, 149-150) Tämän ryhmän tuotteiden hankinta on usein haastavinta yritykselle, sekä tuotteiden toimittajien vaihtaminen toiseen toimittajaan on usein työlästä ja kallista. Yleensä strategisia toimittajia ei pysty kilpailuttamaan, vaan strategisten tuotteiden hankinnassa käydään tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 149)

Volyymituotteilla on yritykselle suuri tulosvaikutus ja niille löytyy monia potentiaalisia toimittajia, joten toimitusriski on pieni. Tämän takia näiden tuotteiden ostoissa neuvotteluvoima on ostajayrityksellä. (Van Weele 2005, 150) Volyymituotteiden ja – palvelujen kulutus ja hankintavolyymi ovat suuria. Usein nämä tuotteet ja palvelut muodostavat rahallisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista. Volyymituotteiden markkinoilla toimittajan vaihtamiskustannukset ovat yleensä pienet ja toimittajien aggressiivinen kilpailuttaminen ja neuvottelutaktiikoiden hyödyntäminen ovat yleisesti käytettyjä hankintatapoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 145-146)

Pullonkaulatuotteilla on yritykselle pieni tulosvaikutus, mutta niiden hankinta on kriittistä harvojen potentiaalisten toimittajien takia (Van Weele 2005, 151). Pullonkaulatuotteiden puuttuminen saattaa aiheuttaa suuria ongelmia yrityksen toiminnassa, vaikka niiden arvo onkin rahallisesti pieni yritykselle. Jos pullonkaulahankinta on keskeinen osa yrityksen lopputuotetta, yritys on vahvasti riippuvainen sen toimittajasta. Tällöin toimittajalla on myös yritystä merkittävästi vahvempi asema hintaneuvotteluissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 148)

Rutiinituotteilla on sekä pieni tulosvaikutus että pieni toimitusriski yritykselle (Van Weele, 2005, 151). Yrityksen rutiinituotteisiin kuuluu yleensä todella erilaisia hankintoja, joille on tarjolla monia toimittajia, mutta joiden arvo yritykselle on pieni. Rutiinituotteille on tyypillistä, että niiden hankintaprosessi aiheuttaa yritykselle suhteellisen paljon kustannuksia itse hankinnan arvoon nähden. Tämän ryhmän hankintaa kannattaa automatisoida tai delegoida suoraan hankintojen käyttäjille kustannusten minimoimiseksi. Usein vastuu näiden tuotteiden hankinnasta voidaan jopa antaa suoraan toimittajalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 146-147)

4 TOIMITTAJIEN VALINTAKRITEERIT HAASTATELUYRITYKSISSÄ

Tässä osiossa tarkastellaan toimittajan valintakriteerejä kolmessa kansainvälisesti toimivassa teollisuusyrityksessä. Tutkimusta varten on haastateltu kustakin yrityksestä yhtä hankinnoista vastaavaa henkilöä sekä hyödynnetty yritysten internetjulkaisuista saatavaa tietoa. Tässä empiriaosuudessa jokaisen yrityksen toiminta esitellään ensin lyhyesti, minkä jälkeen käsitellään yrityksen käyttämiä toimittajan valintakriteerejä tarkemmin. Tämän jälkeen työssä tutkitaan yrityksiä toimittajan luokittelua ja eri luokkien mahdollisia kriteerieroja. Vastuullisuuden tarkastelu toimittajan valinnassa on erotettu omaksi alakappaleekseen jokaista yritystä koskevassa osiossa. Haastatteluissa esitetyt kysymykset löytyvät työn lopusta liitteestä 1. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1.) on listattu haastatteluyrityksiin liittyviä perustietoja, jotka auttavat hahmottamaan yritysten välisiä eroavaisuuksia.

Taulukko 1. Perustietoja haastatteluyrityksistä.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Toimiala	Rakennusala	Lämmityslaitteiden ja polttimoiden tuotanto	Sairaalalaitteistojen tuotanto
Tärkeimmät hankinnat	Vuokratyötä, materiaaleja, betonielementtejä, erilaisia palveluja, kalusteita, teräksiä	Alihankintaa, automaatiota, sähkö- ja mekaniikkakomponentteja, kaasuja, kylmäaineita, kemikaaleja, kuljetuksia	Erlaiset sensorit, kaapelit, elektrodit, elektroniikka, pumput, venttiilit, optiset laitteistot, akut, ohut- ja metallilevyt,
Toimittajien luokittelu	Eri tuotekategorioiden ja työtehtävien mukaan	Toimittajasta riippuvuuden mukaan ryhmiin A, B C ja D	Strategiset toimittajat, aktiiviset toimittajat, rajoitetut toimittajat ja exit-toimittajat

Kuten taulukosta huomaa, kaikki yritykset toimivat hieman eri toimialoilla. Yritys B ja Yritys C toimivat enemmän teknologisilla aloilla, kun taas Yritys A toimii rakennusosalalla. Myös tärkeimmät hankinnat eroavat paljon toisistaan. Toimittajien luokittelutavat yrityksissä on myös esitetty taulukossa helpottamaan hankintatoimen ymmärtämistä haastatteluyrityksissä.

4.1 Yritys A

Tätä tutkimusta varten on haastateltu yhtä yrityksen hankintainsinööriä, joka hoitaa yrityksessä projektikohtaista hankintaa. Tätä ennen hän toimi yrityksessä hankinta-analytikkona Pohjoismaissa ja tuoteryhmäpäällikkönä Suomessa. Tuoteryhmäpäällikkönä hän vastasi tietyistä nimetyistä tuoteryhmistä, joista tehtiin vuosisopimuksia ja muita pidempiaikaisia sopimuksia.

Yritys A on suuri pohjoismaalainen rakennusalan yritys, joka muun muassa rakentaa erilaisia toimitiloja, asuntoja ja infraa sekä pitää huolta muista rakennustyömaan toiminnoista. Yritys aliurakoi kaikki tuottamansa rakennusprojektit, mikä lisää erityisesti hankintatoimen merkitystä yrityksessä. Yritys toimii kansainvälisesti ympäri Eurooppaa ja Yhdysvalloissa, mutta erityisesti Pohjoismaissa. Yrityksen asiakkaita on sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Haastateltavan mukaan heidän yritykselleen on todella tärkeää toimia heidän arvojensa mukaan. Näihin arvoihin hän kertoo kuuluvan ihmisistä ja ympäristöstä välittämisen, eettisesti ja avoimesti toimimisen, yhdessä onnistumisen ja asiakkaille omistautumisen. Haastateltavan mukaan myös laatu ja innovatiivisuus ovat yritykselle sellaisia asioita, joista halutaan olla ylpeitä.

Haastateltavan mukaan yrityksellä on noin 10 000 toimittajaa, mutta 80 % ostoista tulee vain noin 20 % näiltä toimittajilta ja näihin toimittajasuhteisiin pyritään panostamaan. Hän toteaa kaikkien toimittajasuhteiden hallitsemisen täysin mahdottomaksi. Yrityksen hankintoihin kuuluu pääsääntöisesti työtä, rakennusmateriaaleja, erilaisia palveluja kuten suunnittelupalveluja, kalusteita sekä muita suoria, että epäsuoria hankintoja. Rakentamisessa käytetyt koneet tulevat usein työn mukana. Yrityksessä toimittajat jaotellaan kategorioihin, mitkä perustuvat eri tuoteryhmiin. Usein myös materiaalien ja töiden hankinta ryhmitellään erikseen. Esimerkiksi rakennusten eristykseen tarvittavat materiaalit jaetaan omaan kategoriaansa. Keskitetyt hankintayksiköt ja tuotepäälliköt vastaavat ikään kuin strategisesta hankinnasta. Usein yksi henkilö vastaa yhdestä työalueesta hankinnoissa. Yrityksessä hankintaa on myös jaoteltu maantieteellisesti eri hankintapäälliköille. Hankintainsinöörit johtavat päivittäistä hankintaa työmailla, mutta eivät tee kehitystoimenpiteitä. Yrityksessä harjoitetaan siis sekä strategista että

operatiivista hankintaa. Yrityksen suuren koon takia hankintaa on pitänyt jakaa pienempiin osiin.

4.1.1 Kriteerit

Uusien toimittajien valinnassa toimittajayritys käytetään aina eräänlaisen suodattimen läpi, joka mittaa toimittajan sopivuutta yrityksen yhteystyökumppaniksi. Suodattimen avulla arvioidaan muun muassa potentiaalisen toimittajan taloudellista tilannetta, luottolukitusta, yleistä soveltumista yrityksen hankintatarpeisiin, tilaajavastuuseen kuulumista, kaupparekisteriotteita ja maksukykyä. Suodattimessa mitataan myös yrityksen arvoihin perustuvia asioita, esimerkiksi toimittajan eettisyyden, ympäristön ja työturvallisuuden huomioimista. Näihin arvoihin toimittajan täytyy sitoutua, jotta se voisi ryhtyä yritys A:n toimittajaksi. Suodattimen läpäisseistä potentiaalisista toimittajista yritys valitsee parhaiten hankintatarpeeseensa soveltuvan toimittajan.

Haastateltavan mukaan tärkeimpiä kriteerejä toimittajan valinnassa on työturvallisuuden oleminen vaaditulla tasolla ja toiminnan eettisyys. Työmailla voi helposti sattua vaaratilanteita, jotka voivat vaikuttaa pysyvästi yrityksen maineeseen ja brändiin. Tämä tekee työturvallisuudesta erityisen tärkeän kriteerin toimittajan valinnassa. Eettisyyteen liittyvien asioiden on myös aivan pakko olla kunnossa, jotta yritys voi käyttää toimittajaa. Myös toimittajan toimiminen vihreiden arvojen mukaan on erityisen tärkeää yritykselle. Toimittajan valintakriteerit ovat haastateltavan mukaan peräisin suoraan yrityksen arvoista. Kun yritys haluaa toimia jollakin arvojen mukaisella tavalla, se haluaa myös toimittajiensaakin toimivan niin. Toimittajat saavat myös kriteerien avulla luokituksen yrityksen toimittajarekisterissä.

Haastateltavan mukaan toimittajan valintakriteerit eivät välttämättä vaihtele toimittajan esivalintavaiheessa jaoteltujen tuotekategorioiden mukaan, mutta esimerkiksi tietyt materiaalit saattavat vaatia tiukempia ympäristöluokitusasioita kuin toiset. Jokaista toimittajaa kuitenkin mitataan aluksi samat kriteerit sisältävällä suodattimella. Muun muassa erilaiset kemikaalit saattavat vaatia enemmän erilaisten sertifikaattien varmistamista toimittajalta. Myös teräsrakentamisessa täytyy ottaa huomioon CE-merkinnät ja muut hyväksynnät, joita ei välttämättä kaikilla toimittajilla ole. Toimittajan

valintakriteerien vaihtelevuus eri tuotekategorioidella liittyy haastateltavan mukaan aika paljon ympäristötekijöihin ja -vaatimuksiin, sekä työn hankinnassa eettisiin asioihin.

4.1.2 Vastuullisuus

Haastateltavan mukaan vastuullisuus vaikuttaa erittäin paljon toimittajan valintaan yritys A:ssa. Vastuullisesti toimiminen sekä ympäristöön liittyvissä, että sosiaalisissa asioissa toimittajalla varmistetaan jo toimittajien esivalintalomakkeessa. Haastateltavan mukaan ei riitä, että vain suoraan yritys A:lle komponentteja toimittavat toimittajat toimivat vastuullisesti, vaan myös heidän toimittajiensa eli koko toimittajaketjun on toimittava vastuullisesti. Vastuullisesti toimiminen on hänen mukaan enemmänkin yrityksen oma strateginen valinta, kuin asiakkaiden vaatima ominaisuus. Tällä yritys pyrkii luomaan kilpailuetua.

Toimittajien ympäristövastuuta yritys varmistaa muun muassa EU-lainsäädäntöön perustuvilla todistuksilla. Niissä selvitetään, mistä materiaali on peräisin, mistä se koostuu ja onko sen valmistuksessa käytetty ympäristölle myrkyllisiä aineita. Ennen materiaalin hankkimista laadullisella kyselyllä varmistetaan tuoteryhmän keskeiset asiat. Haastateltavan mukaan on kuitenkin usein mahdotonta päästä tutkimaan materiaalin alkuperää ihan toimitusketjun alkupäähän, mutta vastuullisuus pyritään kuitenkin varmistamaan mahdollisimman pitkälle. Yritys on ajoittain kehittänyt toimitusketjunsä vastuullisuutta vaatimalla omia toimittajiaan vaatimaan myös heidän toimittajiensa toimimaan vastuullisesti.

Yritys A varmistaa toimittajiensa vastuullisuutta myös käymällä itse toimittajiensa tehtäillä tekemässä turvallisuusarvioiteja. Jos jotain puutteellista huomataan, se pyritään korjaamaan. Haastateltavan mukaan välillä toimittajat eivät ole osanneet kiinnittää huomiota joihinkin vastuullisuuteen vaikuttaviin asioihin, ja ovat suorastaan kiitollisia yritys A:lle sen puuttuessa niihin. Yritys on esimerkiksi parantanut joidenkin toimittajien tehtaiden järjestystä sekä toimitusten ja pakkausten turvallisuutta.

Yritys A on myös julkaissut nettisivuillaan tietoa vastuullisesta toiminnastaan, minkä mukaan työturvallisuus ja työhyvinvointi, eettisyys, ympäristö, yhteiskuntatyö ja monimuotoisuuden arvostaminen ovat kaikki yritykselle tärkeitä asioita.

4.2 Yritys B

Yritys B:stä on haastateltu yhtä yrityksen hankintapäällikköä, jonka vastuualueeseen kuuluu kaikkien maalämpötuotteiden, esimerkiksi maalämpöpumppujen, teollisuuslämpöpumppujen, teollisuuden kylmälaitosten ja kiinteistöpolttimien hankintojen johtaminen Suomen alueella. Hankintapäällikkö vastaa muun muassa sopimuksista, toimittajavalinnoista ja -yhteistyöstä. Suomessa hankinnoissa työskentelee haastateltavan lisäksi myös toinen hankintapäällikkö ja kolme ostajaa. Monet muissa maissa käytetyt kansainväliset sopimukset solmitaan myös Suomesta käsin.

Yritys B on suuri suomalainen perheyritys, joka tuottaa erilaisia polttimia, polttojärjestelmiä sekä maa- ja teollisuuslämpöpumppuja. Sen tuottamien tuotteiden käyttökohteita ovat muun muassa voimalaitokset, teollisuus, laivat ja omakotitalojen lämmitys. Yritys on levinnyt kansainvälisille markkinoille ja toimii Euroopan lisäksi muun muassa Yhdysvalloissa ja Kiinassa. Tänä päivänä Kiina on yrityksen tärkein markkina-alue, sillä Kiinassa on päätetty pyrkiä hiilenpolton lopettamiseen ja siirtymään vähempipäästöisen kaasunpoltoon energianlähteenä. Tiukentuneet päästörajoitukset ovat mahdollistaneet siellä yritys B:n kehittämille vähäpäästöisemmille kaasupolttimille merkittävän markkinaraon. Yrityksen arvona on tuottaa ympäristöystävällistä energiaa asiakkailleensa. Ympäristöystävällisyys näkyy jo oikeastaan yrityksen tuotteissa, kun käytetään kaasua öljyn sijaan, sillä kaasu palaa puhtaammin. Polttimissa voidaan polttaa kaikkea nestemäistä ja kaasumaista, mikä palaa.

Yrityksellä on noin 6 500 toimittajaa, joista aktiivisia on vajaa 400. Yrityksessä pyritään keskittämään hankintoja, millä pyritään saamaan etuja. Aikaisempien toimittajien käyttö on helpompaa, sillä niiden kanssa on jo valmiiksi sovittu kaikki asiat kuntoon. Hankintapäällikkö mainitsee, että välillä kuitenkin jonkun tuotteen voi saada halvemmalla muulta toimittajalta, ja toimittajamäärä lähtee helposti rönsyilemään.

Yritys hankkii muun muassa alihankintaa, automaatiota, sähkö- ja mekaniikkakomponentteja, kaasuja, kylmäaineita, kemikaaleja tuotantoa varten, suojarusteita sekä kuljetuksia. Näiden hankintojen toimittajia luokitellaan ryhmiin A, B, C ja D yrityksen toimittajasta riippuvuuden mukaan. Ryhmään A kuuluu toimittajat, keistä yritys on kaikkein riippuvaisin teknologisesta, kaupallisesta, toimitusajasta tai

muusta vastaavasta syystä. Hankintapäällikön mukaan toimittajan tuotteesta voi tehdä kriittisen esimerkiksi korkeat laatuvaatimukset ja luokitusvaatimukset sekä tuotteen valmistamisessa vaadittu ammattitaito. A-ryhmään kuuluu muun muassa automaationkomponentit. D-ryhmään kuuluu taas esimerkiksi ruuvit, mutterit, teräsputket ja monet liittimet, joille löytyy paljon vaihtoehtoisia toimittajia. Haastateltava kertoo toimittajien luokittelun yrityksessä olevan kuitenkin epäselkeää. Hän kertoo kuljetusten olevan tärkeä osa hankintoja, sillä esimerkiksi lämpölaitteissa käytetyn ammoniakkin kuljettaminen vaatii luvat kuljetukseen. Yritys B:n arvoja ovat hankintapäällikön mukaan ympäristöystävällisyys, teknologia, energiatehokkuus ja vähäpäästöisyys. Haastateltava kertoi yrityksen usein hyödyntävän lämpölaitteillaan myös erilaisten yritysten tuottaman hukkalämmön. Esimerkiksi jäteveden puhdistamoista ja panimoista voidaan ottaa prosessivedestä lämmöt talteen ja siirtää ne kaukolämpöverkkoon. Äärimmillään yrityksessä voidaan myös samalla energialla jäähdyttää esimerkiksi jäähallin ilmaa, ja lämmittää siitä syntyvällä lämpöenergialla viereistä rakennusta.

4.2.1 Kriteerit

Yritys B:ssä yleisiä hankintakriteerejä ei ole kirjattu ylös minnekään. Hankintapäällikön mielestä yrityksen tämän hetken tärkeimmät toimittajan valintakriteerit ovat kuitenkin hinta ja tekniikka. Tekniikka asettaa toimittajan valinnassa vähimmäisvaatimuksen hankittavien tuotteiden ominaisuuksille. Haastateltava kertoo hintakilpailun olevan kovaa tällä alalla, ja hintaa yritetään kaikissa yrityksen kategorioiden hankinnoissa saada alaspäin. Hän mainitsee välillä yritysten tuotteiden osien olevan ikään kuin tarpeettoman laadukkaita, jolloin osan voi vaihtaa halvempaan ja vähemmän laadukkaaseen osaan. Pyritään tuottamaan toimiva tuote, jonka osat ovat tarpeeksi laadukkaita toimiakseen, mutta ei liian laadukkaita, jotta pystytään kuitenkin kilpailemaan hinnalla. Aina hinta ei kuitenkaan ole tärkein toimittajan valintakriteeri. Haastateltava esimerkiksi kertoi yrityksen kehittäneen Kiinaan erityisen vähäpäästöisen polttimen, jonka tuottamista varten tarvittiin laadukkaampia ja kalliimpia toimittajaratkaisuja.

Haastateltava mainitsee myös toimitusvarmuuden yhtenä yrityksen tärkeänä valintakriteerinä. Yritys pyrkii optimoimaan varastoarvojaan alaspäin, jolloin toimitusten saapuminen ajoissa muuttuu vielä tärkeämmäksi. Yritys harrastaa myös sarjatuotantoa osalla tehtaistaan, jolloin tilauksen myöhästyminen saattaisi aiheuttaa suuria tappioita sarjatuotannon pysähtyessä. Myös toimittajayrityksen taloudellinen tilanne pitäisi tarkastaa ennen toimittajasuhteen aloittamista, mutta haastateltavan mukaan usein tämä saattaa unohtua.

Hankintapäällikkö vastaa toimittajan valintakriteerien määräytymisen riippuvan kuitenkin myös paljon hankitusta tuotteesta. Esimerkiksi erilaisia kylmäaineita ja kaasuja rajoittavat monet EU-tason määräykset. Ympäristötekijät nostavat joidenkin yrityksen tarvitsemien aineiden hintoja, jolloin yrityksen kannattaa siirtyä toisten vähemmän saastuttavien aineiden käyttöön toiminnassaan. Kriteerit vaihtelevat myös eri hankintakategorioissa, esimerkiksi alihankinnassa ja komponenttien hankinnassa käytetään eri kriteerejä.

Potentiaalisia toimittajia arvioidessaan yritys käyttää tietynlaista lomaketta, jossa toimittajan tulee täyttää tietoja muun muassa taloudestaan, laatujärjestelmistään, ympäristöasioista, työturvallisuudesta ja yleisistä toimitusvarmuuteen ja valmistukseen liittyvistä asioista. Tällä lomakkeella myös varmistetaan A-luokan toimittajien toimintaa vuosittain. D-luokan toimittajilta lomakkeen täyttämistä ei usein vaadita. Yrityksessä ollaan kiinnostuttu erityisesti ISO14000 ja ISO9001 -standardeista. Uusilla pienemmillä toimittajilla ei välttämättä ole näitä sertifikaatteja ja he voivat selittää sitä sillä, ettei heillä ole varaa hankkia niitä. Tällöin yrityksen pitää miettiä toimittajan käyttämistä tarkemmin. Hankintapäällikön mukaan toimittajan käyttö voidaan kieltää, jos tarvittavia laatu- ja ympäristösertifikaatteja ei löydy. Joissakin tilanteissa välttämättä kellään ei ole tarvittavia sertifikaatteja, jolloin yritys joutuu valitsemaan vain jonkin sertifikaatittoman toimittajan. Haastateltavan mukaan esimerkiksi Kiinan tehtailla ei aina ole mahdollista löytää laatu- tai ympäristösertifioitua toimittajaa. Tällöin he kuitenkin pyrkivät seuraamaan toimittajan toimintaa muilla keinoilla.

4.2.2 Vastuullisuus

Vastuullisuuteen liittyviä asioita käydään yrityksessä läpi uusien toimittajien kanssa läpikäytävässä lomakkeessa. Lomakkeessa on esimerkiksi kohta, jossa kysytään, onko toimittajalla käytössä sertifioitua ympäristöjärjestelmää, joka pohjautuisi ISO 14001 -standardiin tai johonkin vastaavaan järjestelmään. Näistä myös pyydetään esittämään sertifikaattitodistuskopiota, jos sellaisia on. Toisessa kohdassa kysytään, onko toimittajalla sertifioitua työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmää, joka pohjautuisi OHSAS 18001 -standardiin tai johonkin vastaavaan. Tästäkin pyydetään esittämään kopioita. Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, aina näitä sertifikaatteja ei ole kelläkään potentiaalisella toimittajalla, jolloin yritys joutuu valitsemaan jonkun sertifioimattoman toimittajan. Tällöin yritys kuitenkin tutkii tarkemmin toimittajan vastuullisuuteen vaikuttavia toimintoja. Haastateltavan mukaan vastuullisuusasiat ovat kunnossa Suomen ja EU:n alueella, mutta mitä kauemmas mennään, sitä epävarmempaa vastuullisuuden toteutuminen on. Viranomaishyväksynät ja lainsäädännön noudatus on kuitenkin pakko olla kunnossa. Yritys myös tarkastaa toimittajiensa verotiedot ja työntekijöiden rekisteröitymisen harmaan talouden ja palkattoman työn välttämiseksi. Yritys pyrkii myös tuomaan tarvitsemansa raaka-aineet ja komponentit mahdollisimman läheltä välttääkseen turhia kuljetuskustannuksia ja -päästöjä.

Hankintapäällikön mukaan raaka totuus vastuullisen toimittajan valinnassa on kuitenkin se, että usein luotetaan sokeasti siihen, jos toimittajat sanovat toimivansa vastuullisesti. Yrityksellä ei ole resursseja tarkastaa kaikkien toimittajaketjun toimittajien tuotteiden alkuperää. Tarvittaessa yritys kuitenkin pyytää toimittajiltaan lausuntoja, että myös heidän käyttämänsä toimittajat toimivat vastuullisesti. Näin tehdään esimerkiksi hankittaessa kriittisiä metalleja, joita usein louhitaan huonoissa työoloissa. Haastateltavan mielestä lainsäädännön kiristyminen ja asiakaskunnan valvetuneisuus vastuullisuusasioissa ovat suurimmat ajurit ohjaamaan yritystä toimimaan vastuullisesti. Hänen mukaan myös lopputuotteilta sallitut päästötasot kiristyvät koko ajan, mikä myös ohjaa yritystä valitsemaan ympäristöystävällisempiä toimittajia.

4.3 Yritys C

Yritys C:stä on haastateltu yhtä tuotteen hankintapäällikköä. Yrityksessä hankintatoimi jaetaan globaalisti eri teknologioista vastaaviin tiimeihin ja niiden managereihin. Näitä tiimejä voi olla esimerkiksi muoveista, energiasysteemeistä, elektroniikasta, metalleista ja näyttölaitteista vastaavat tiimit. Hankintaa jaetaan myös toisella tasolla, eri tuotteiden komponenttien hankinnasta vastaaviin henkilöihin ja tiimeihin. Haastateltava itse toimii pitkälti yhtenä tällaisena potilasvalvontamonitrien parametrilaitteiden komponenttien hankintapäällikkönä. Käytännössä hän siis vastaa muun muassa erilaisten sensorien, kaapelien ja elektrodien hankinnasta. Haastateltavan vastuualueeseen kuuluu toimiminen tuotekehitysprojektissa, tuotetta varten tarvittavien komponenttien hankkiminen ja kustannuskilpailukyvyvyn varmistaminen.

Yritys C on suuri lääketieteellisiä laitteita valmistava yritys. Haastateltava näkee yrityksen arvot ikään kuin kolmena tukipilarina. Näitä arvoja on toimiminen laillisesti ja mukautuvasti, jatkuva parantaminen ja suvaitsevaisuus. Tällä alalla erilaiset lait, asetukset ja kansainväliset regulaattorit määräävät yrityksen toimintaa paljon. Yrityksen toiminnan pitää olla äärimmäisen tarkasti dokumentoitua ja sen toimintaa auditoidaan jatkuvasti. Jatkuva parantaminen on tärkeää, jotta yritys säilyy kilpailukykyisenä. Suvaitsevaisuus on haastateltavan mielestä tärkein arvo globaalin monikansallisen yrityksen toiminnassa. Yritys tuottaa lähes kaikkia sairaaloissa käytettyjä laitteita, jotka erityisesti liittyvät potilaan tilanseurantaan ja kuvantamisiagnostiikkaan. Tällaisia laitteita ovat esimerkiksi ventilaattorit, potilasvalvontamonitrit, anestesiatyöasemat, keskoskaapit ja erilaiset ultraääni-, röntgen- ja magneettikuvauslaitteet. Yrityksen asiakkaita ovat erilaiset sairaalat.

Haastateltavan mukaan yritys luokittelee toimittajiaan neljään ryhmään sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat yritykselle. Yrityksellä on haastateltavan mukaan noin 3 000 aktiivista toimittajaa, joista noin 10-15 % on niin sanottuja strategisia toimittajia. Yrityksessä kaikki uusi bisnes pyritään antamaan näille strategisille toimittajille, jotta aktiivisten toimittajien määrä pikkuhiljaa pieneneisi. Suurin ryhmä toimittajista on niin kutsuttuja aktiivisia toimittajia, jotka ovat toimittajasuhteita, joista yritys ei pyri aktiivisesti pääsemään eroon. Aktiiviset toimittajat pyritään kehittämään yrityksen

strategisiksi toimittajiksi tai vaihtoehtoisesti niiden toimintaa pyritään tulevaisuudessa vähentämään. Kolmas ja neljäs toimittajaryhmä ovat niin kutsutut rajoitetut toimittajat ja exit-toimittajat. Rajoitetut toimittajat saavat toimittaa niitä hyödykkeitä, mitä sillä hetkellä toimittavat, mutta uusia hankintoja niiltä ei saa hankkia. Exit-toimittajat ovat jo aktiivisessa poistosuunnitelmassa, jolla heidän toiminta yrityksen toimittajana pyritään lopettamaan.

4.3.1 Kriteerit

Haastateltavan mukaan lähtökohtaisesti uuden hankintatarpeen esiintyessä hänen pitäisi valita toimittaja heidän noin 300 strategisen toimittajan joukosta. Välillä kuitenkin näistä toimittajista yksikään ei sovi tarpeeseen, jolloin hankinnalle pitää etsiä uusi toimittaja. Hankintapäällikön mukaan toimittajan valinnassa ensiksi tärkeintä on se, että toimittaja osaa tuottaa juuri heidän tarvitsemaansa teknologiaa. Myös ymmärrys ja strateginen sopivuus toimittajan välillä on hänen mielestään tärkeää. Pitää lisäksi varmistaa vaaditun laadun toteutuminen, toimitusvarmuus ja kilpailukykyinen hinta. Kustannuskilpailukykyä hankintapäällikkö pitää loppujen lopuksi tärkeimpänä toimittajaa valitessa. Toimittajan valinnassa toimittajien keskinäinen kilpailuttaminen on hänen mielestään helpoin tapa varmistaa hyvä hinta. Välillä tarvittu teknologia on kuitenkin niin kriittistä, että ei välttämättä löydy tarpeeksi sopivia toimittajia kilpailuttamiseen. Hankintapäällikkö on huomannut, että toimittajia kilpailuttamalla keskenään saa parempia taloudellisia tuloksia kuin esimerkiksi hyvällä toimittajasuhteella. Yritys huomioi myös toimittajan sijainnin pyrkimällä luomaan toimittajaketjun mahdollisimman lähelle tehdasta ja jakelupistettä. Lähtökohtaisesti isoimmat osat pyritään hankkimaan läheltä kuljetuskustannusten takia, mutta pieniä kalliimpia osia voidaan tuoda kauempaakin. Riittävä laatu on yrityksessä ikään kuin itsestänselvyyss valintakriteerinä, mutta hinta on se, millä kilpaillaan. Hankintapäällikön mielestä toimittajan valintakriteerit yritys C:ssä tulevat suoraan asiakkaalta. Asiakas määrää, mitä yritys tekee.

4.3.2 Vastuullisuus

Hankintapäällikön mukaan vastuullisesti toimiminen yrityksessä on todella tärkeää. Sen mukaan toimiminen on hänen mielestään peräisin yrityksen omista arvoista ja asiakkaiden kiinnittämästä huomiosta. Yrityksessä ei kuitenkaan hänen mukaan yritetä toimia riittävää tasoa vastuullisemmin, eikä vastuullisesti toimimista nähdä asiana, jolla halutaan kilpailla asiakkaiden silmissä. Vastuullisuutta toimittajan valinnassa varmistetaan muun muassa vieraillemassa potentiaalisilla toimittajilla erityisesti kaukaisemmissa maissa, kuten Intiassa, Kiinassa, Indonesiassa ja Vietnamissa. Näin varmistetaan muun muassa työolot, työturvallisuus ja työntekijöiden täysi-ikäisyys. Haastateltava kertoo puuttuneensa usein tilanteisiin, jossa huomaa yrityksen toimittajan alaisen toimittajan toimivan jotenkin epäkorrektisti. Tällaisissa tilanteissa haastateltava sanoo, ettei voi pelastaa maailmaa, mutta voi kommunikoida sen asian ja yrittää ohjata toimintaa pois toimittajalta. Tällaisissa kehittyvissä maissa, joissa sosiaalisen vastuun laiminlyöminen riski on korkeampi, toimittajille tehdään normaalien arviointien lisäksi tietynlainen SRG-auditointi. Kiinassa toimittajayritykset ovat haastateltavan mukaan saaneet välillä huomautuksia liiasta ylitöiden teettämisestä. Yritys C:n kotisivuilla listataan myös yrityksen yleisesti vaatimia asioita toimittajiltaan. Listauksessa yrityksen toimittajia vaaditaan toimimaan lakien ja regulaatioiden mukaan suojellen ympäristöä ja työntekijöiden oikeuksia ja tarjoamaan työntekijöille turvallisen ja terveellisen työympäristön.

Hankintapäällikkö ei näe ympäristövastuuta kuitenkaan niin tärkeänä, että sen vuoksi otettaisiin taloudellista riskiä. Hänen mielestään ne yritykset, jotka toimivat vastuullisesti, saavat parempia työntekijöitä ja parempia asiakkaita sekä tätä kautta pystyvät tuottamaan parempia tuotteita, jolloin myös yritys hyötyy vastuullisesta toimittajan valinnasta. Ympäristövastuun toteutuminen on siis pakko olla varmistettu, mutta sitä ei yritetä kehittää yli vaaditun alarajan.

4.4 Tutkimuksen tiivistetyt tulokset

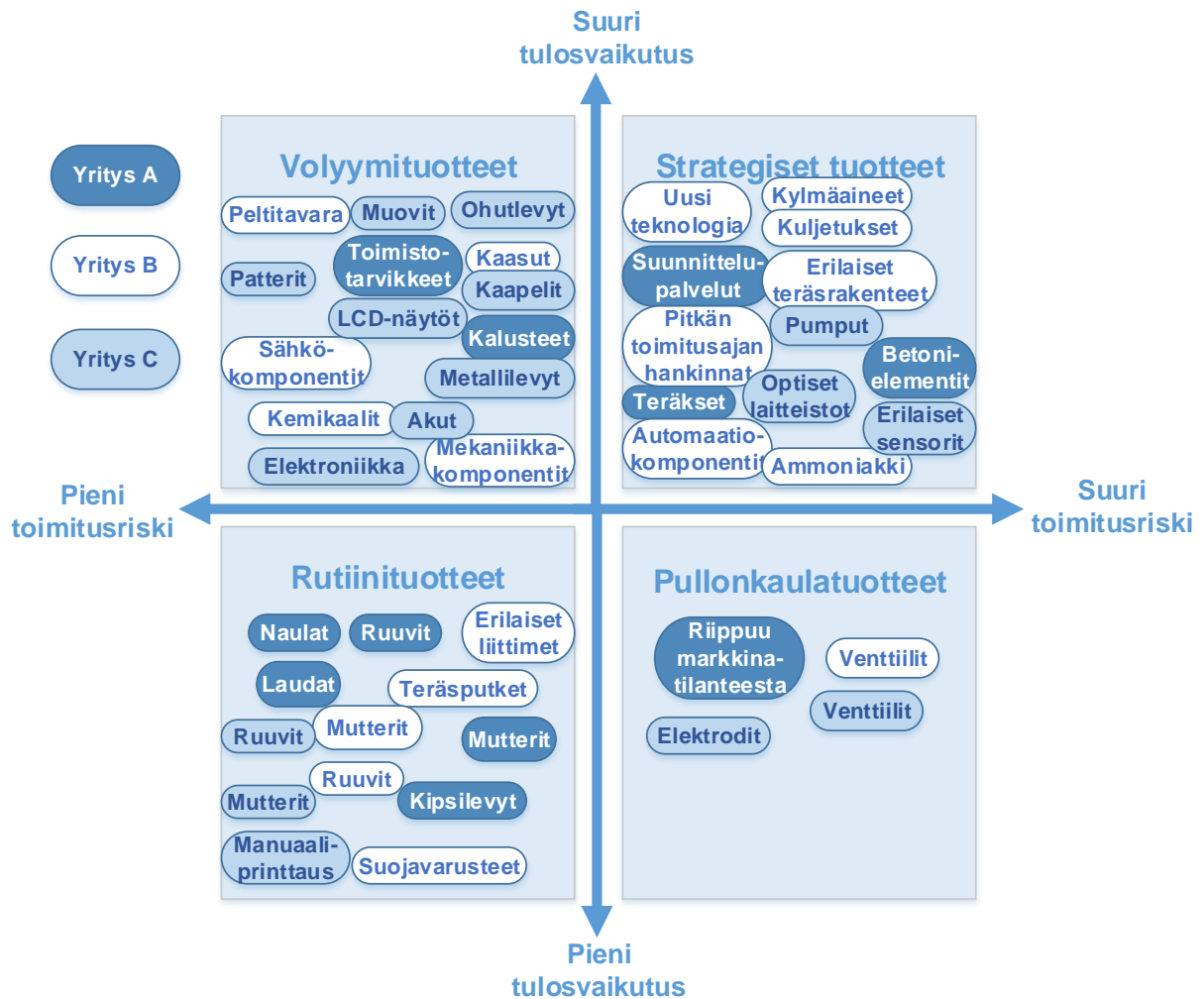
Empiriaosuudesta voi huomata sekä eroavaisuuksia että samankaltaisuuksia haastatteluyritysten välillä. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 2.) on listattu lyhyesti tutkielman tutkimuskysymyksiin liittyvät vastaukset yrityksittäin.

Taulukko 2. Tiivistetyt tutkimustulokset.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Tärkeimmät toimittajan valintakriteerit	Työturvallisuus, Toiminnan eettisyys	Hinta, teknologia	Hinta, teknologia
Kriteerien vaihtelevuus	Vaihtelee eri hankinnoilla	Vaihtelee eri hankinnoilla ja D-ryhmässä	Vaihtelee eri hankinnoilla
Miten kriteerien toteutumista arvioidaan	Arviointilomake, vierailut	Arviointilomake, vierailut	Arviointilomake, vierailut
Miten vastuullisuus huomioidaan	Arviointilomake, vierailut	Arviointilomake, vierailut	Arviointilomake, vierailut

Taulukosta huomaa, että yritysten tärkeimmät valintakriteerit olivat samat Yritys B:llä ja Yritys C:llä, mutta Yritys B:n valintakriteerit olivat erilaiset. Tämä luultavasti johtuu eri toimialojen vaikutuksesta. Kriteerien vaihtelevuudesta jokaisen yrityksen haastateltava kertoi niiden vaihtelevan enemmänkin hankinnalta vaadittavien ominaisuuksien mukaan, ei niinkään hankintojen ryhmittelyn mukaan. Yritys B:ssä D-ryhmän toimittajia, eli Kraljicin luokittelun mukaisia rutiinituotteiden toimittajia, yritys ei auditoi lainkaan haastateltavan mukaan. Kriteerien ja vastuullisuuden toteutumista toimittajilla haastatteluyrityksissä arvioitiin samalla tavalla, eli arviointilomakkeilla ja tarvittaessa yritysvierailuilla. Vastuullisuuden tärkeys valintakriteerinä verrattuna muihin kriteereihin vaihteli kuitenkin yrityksissä. Tärkeintä se oli Yritys A:ssa.

Alla esitettyyn kuvioon (Kuvio 4.) on merkitty haastatteluyritysten tärkeimmät hankinnat. Kuviossa on myös osittain eritelty tarkemmin tämän luvun alussa esitetystä taulukosta (Taulukko 1.) näkyviä tärkeimpiä hankintoja informatiivisuuden vuoksi.



Kuvio 4. Haastatteluyritysten tärkeimmät hankinnat portfoliomallissa
(Mukaillen Kraljic, 1983).

Kuviossa eri yritysten hankinnat on esitetty eri väreillä. Hankintojen tarkalla sijainnilla ruudun sisällä kuviossa ei ole merkitystä toimitusriskiä eikä tulosvaikutukseen, vaan hankinnat on vain jaoteltu karkeasti näihin neljään kategoriaan. Kuvioista huomaa, että jokaisessa haastatteluyrityksessä on ainakin jonkin verran jokaiseen Kraljicin luokittelukategoriaan meneviä hankintoja. Pullonkaulat tuotteita on kuitenkin selkeästi vähemmän jokaisella yrityksellä. Yritys A:lla pullonkaulat tuotteita on haastateltavan mukaan vain satunnaisesti, johtuen hankittavan tuotteen saatavuuden muutoksista. Haastatteluyrityksissä suuri toimitusriski on enemmänkin suuren tulosvaikutuksen hankinnoilla, ja strategisia tuotteita onkin kaikilla haastatteluyrityksillä useita.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia tärkeimpiä yritysten käyttämiä kriteerejä toimittajan valinnassa. Tutkielmassa keskityttiin erityisesti arvioimaan vastuullisuuden merkitystä valintatilanteessa verrattuna muihin kriteereihin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, vaihtelevatko tärkeimmät toimittajan valintakriteerit eri hankintakategorioissa. Yritysten hankintoja ja kriteerien mahdollista vaihtelua kategorioissa tutkittiin Kraljicin luokittelumallin avulla. Tutkielmassa myös kiinnitettiin huomiota, miten kriteerit otetaan huomioon valintatilanteessa ja miten erityisesti toimittajien vastuullisuus huomioidaan.

5.1 Tutkimuksen keskeiset löydökset

Mitkä ovat tärkeimpiä toimittajan valintakriteerejä yrityksillä?

Haastatteluyrityksissä mainittiin toimittajien arviointilomakkeissa käytävän läpi suurin piirtein kaikki samat kriteerit, kuten laatu, kustannukset, toimitusvarmuus ja erilaisten sertifiointien mukaan ympäristöystävällisesti ja eettisesti toimiminen. Yritykset pitivät kuitenkin eri kriteerejä eri arvoisina. Rakennusalan yrityksessä A:ssa tärkeimpiä hankintakriteerejä haastateltavan mukaan oli työturvallisuuden varmistaminen ja toiminnan eettisyys. Näiden kriteerien on helppo ymmärtää olevan tärkeimpiä kriteerejä tässä yrityksessä, sillä rakennusmaat voivat olla työntekijöille vaarallisia paikkoja ja heidän turvallisuutensa siellä pitää varmistaa. Nämä kriteerit ovat tärkeitä myös materiaalien hankinnassa, sillä materiaalien viallisuus tai esimerkiksi vääränlainen kuljetus tai pakkaus voi aiheuttaa myös vaaratilanteita.

Erilaisia teknologisia laitteita tuottavien yritysten B:n ja yrityksen C:n mainitsemat tärkeimmät kriteerit muistuttavat enemmän toisiaan verrattuna yritykseen A:han. Nämä yritykset mainitsevat kummatkin tärkeimmiksi toimittajan valintakriteereikseen teknologian ja hinnan. Kummankin yrityksen haastateltava on sitä mieltä, että tarvittava teknologia määrittelee vähimmäisvaatimuksen toimittajan valinnassa, ja tämän vähimmäisvaatimuksen ylittäviä potentiaalisia toimittajia arvioidaan keskenään hinnan avulla. Riittävä laatu nähdään jokaisessa yrityksessä myös ikään kuin

vähimmäisvaatimuksena toimittajan valinnassa. Kun tiedetään tarvittavan laadun taso, valitaan toimittaja sen mukaan, mutta liiallisesta laadusta ei haluta maksaa ylimääräistä. Jokainen yritys myös varmistaa toimittajiensa toimivan ympäristövastuullisesti, vaikka haastateltavat eivät pitäneetkään ympäristövastuuta tärkeimpänä kriteerinä. Sosiaalinen vastuu on myös huomioitu toimittajan valinnassa kaikissa yrityksissä, erityisesti yritys A:ssa. Tämän tutkielman tulokset tukevat Choun ja Changin (2008) havaintoa kriteerien usein olevan yritys- ja tilannesidonnaisia. Myös Shenin (2014) huomio toimialan ja yrityksen tärkeimpien kilpailutekijöiden liittymisestä toimittajan valintakriteereihin tulee esille tässä tutkimuksessa, kun teknisemmät yritykset B ja C huomioivat tärkeimmiksi valintakriteereikseen teknologian ja hinnan.

Vaihteleeko toimittajan valintakriteerit eri hankintakategorioissa yrityksissä?

Tätä alatutkimuskysymystä varten tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltiin erilaisia toimittajien luokitteluja yrityksissä ja tarkemmin Kraljicin portfolioluokittelua. Tutkielmassa arvioitiin, onko esimerkiksi strategisimmilla tuotteilla eri valintakriteerit kuin yrityksen rutiinituotteilla. Toimittajan valintakriteerit eivät niinkään vaihdelleet Kraljicin portfoliomallin luokittelun mukaan, vaan tarkemmin eri hankintojen vaatimien ominaisuuksien mukaan. Tämä tutkimus siis tukee Bharadwajin (2004) tutkimusta valintakriteerien vaihtelemisesta tuotekategorioittain. Valintakriteerit eivät vain selkeästi vaihtele Kraljicin kategorioiden mukaan. Strategisuuden vaikutus toimittajan valintakriteereihin näkyi kuitenkin jonkin verran yritys B:n toiminnassa. Yritys B:ssä toimittajat jaoteltiin toimittajasta riippuvuuden mukaan neljään eri ryhmään, joista vähiten riippuvaisessa ryhmässä haastateltava kertoi, ettei toimittajaa auditoida lomakkeella ollenkaan. Tämä ryhmä vastaa Kraljicin portfoliomallissa rutiinituotteiden ryhmää.

Miten toimittajan valintakriteereillä arvioidaan potentiaalisia toimittajia?

Jokaisessa haastattelussa yrityksessä toimittajaa valittaessa toimittajaa arvioidaan ensin esittämällä potentiaaliselle toimittajalle tiettyjä kriteerejä arvioiva lomake, millä

huonot toimittajat saadaan suodatettua hyvien joukosta. Jokaisessa yrityksessä lomakkeilla käsitellään muun muassa yritysten hintoihin ja kustannuksiin, laatuun, toimitusvarmuuteen, sertifikaatteihin ja vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä. Kaikkien yritysten haastateltavat mainitsivat myös tarvittaessa tarkistavansa esimerkiksi kaukaisten maiden tehtaiden toimintaa vierailuilla, jotta toimittajan vastuullisuus voidaan arvioida.

Miten vastuullisuus näkyy toimittajan valinnassa?

Jokaisessa haastatteluyrityksessä vastuullisuudesta esitetään kysymyksiä jo toimittajaa arvioivassa esivalintalomakkeessa. Yritys A:n ja yritys C:n hankintavastaavien mukaan kaikilla heidän toimittajillaan on tarvittavat sertifikaatit ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun kannalta kunnossa, mutta yritys B:n haastateltavan mukaan välillä on tilanteita, että kellään potentiaalisella toimittajalla ei välttämättä ole esimerkiksi tarvittavaa ympäristösertifikaattia. Yritys A:n ja yritys C:n haastateltavien mukaan tällaisessa tilanteessa toimittajan käyttö on pakko hylätä, mutta yritys B:n hankintapäällikön mukaan toimittajaa voidaan käyttää, jos toimittaja muuten osoittaa yrittävänsä toimia tarpeeksi vastuullisesti.

Yritys A:n toiminnassa vastuullisuus näkyy jo yrityksen tärkeimpänä kriteerinä haastateltavan mukaan, kun taas yritys B:ssä ja C:ssä vastuullisuuden huomioiminen erottuu ikään kuin vain lakien ja standardien mukaan toimimisena. Vaikuttaa siltä, että teknologia-alalla hintakilpailu on niin kovaa, että vastuullisuus otetaan näissä yrityksissä huomioon vain siinä määrin, kun on pakko. Yritys A:ssa taas vastuullisuutta pidetään tärkeimpänä toimittajan valintakriteerinä.

Tutkielmaa tehdessä kävi myös ilmi, että jokainen haastateltava mainitsi yritysten koko toimittajajoukkoa olevan mahdotonta hallita, sillä niitä on aivan liikaa. Tämä herätti epäilemään, että onko toimittajan valintakriteerit loppujen lopuksi niin tärkeitä yrityksille ja arvioidaanko toimittajia niiden perusteella tarpeeksi. Tietenkin on hyvä olla jokin peruste, millä valita oikeat toimittajat, mutta jos toimittajia kuitenkin on valittu liikaa, niin kriteerit eivät välttämättä ole tarpeeksi hyvässä käytössä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusta varten on haastateltu vain kolmea eri teollisuuden aloilla toimivaa yritystä, eivätkä tutkimuksen tulokset ole tämän takia yleistettävissä kuvaamaan minkään alan toimittajan valintakriteerejä ja vastuullisuuden huomioimista. Haastattelukysymykset olivat melko laajoja ja aiheuttivat tulkinnanvaraisuutta eri haastatteluissa. Haastatteluissa esitettiin myös lisäkysymyksiä, joiden takia haastatteluaineisto eri yrityksistä eroaa myös jonkin verran toisistaan. Haastatteluista saadusta materiaalista ja yritysten omista julkaisuista ei myöskään välttämättä tule ilmi kaikkia yrityksen käyttämiä toimittajan valintaan vaikuttavia tietoja. Lisäksi jokaisesta yrityksestä on haastateltu vain yhtä hankintatoimesta vastaavaa henkilöä, minkä takia tähän tutkimukseen on keskeisesti vaikuttanut myös yksittäisten henkilöiden omat näkemykset toimittajan valintaan liittyvistä asioista ja niiden tärkeydestä. Tutkimusta voi pitää tapaustudkimuksena yksittäisten yritysten soveltamista toimittajan valintakriteereistä. Myös itse tutkijan omat tulkinnat ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Toimittajan valintakriteerit ja erityisesti vastuullisuus yhtenä kriteerinä ovat mielenkiintoinen tutkimusala, josta löytää paljon erilaisia mahdollisia tutkimuskohteita. Tätä tutkimusta voisi syventää tutkimalla toimittajan valintakriteerejä suuremmalla otannalla. Tutkimukselle saisi myös lisää luotettavuutta haastattelemalla useampaa hankinnoista vastaavaa henkilöä yrityksessä. Yleistettävyyttä tutkimukselle saisi lisää haastattelemalla tarkemmin samalla alalla toimivia yrityksiä ja heidän käytänteitä toimittajan valinnassa.

LÄHDELUETTELO

- Bai, C. & Sarkis, J. (2010) Integrating sustainability into supplier selection with Grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*.124, 252–264.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (1998) *Purchasing Principles & Management*. Eighth edition. Harlow, England. Pearson education.
- Bensaou, M. (1999) Portfolios of buyer-supplier relationships. *MIT Sloan Management Review*. 40, 4, 35.
- Bharadwaj, N. (2004) Investigating the decision criteria used in electronic components procurement. *Industrial Marketing Management*. 33, 317-323.
- Carter, C.R. & Jennings, M.M. (2004) The role of purchasing in the socially responsible management of the supply chain: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*. 25, 1, 145-186.
- Chou, S.-Y. & Chang, Y.-H. (2008) A decision support system for supplier selection based on a strategy-aligned fuzzy SMART approach. *Expert Systems with Applications*. 34, 2241-2253.
- Closs, D., Spier, C. & Meacham, N. (2011) Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy Marketing Science*. 39, 1, 101-116.
- Datta, S., Samatra, C., Mahapatra, S.S., Banerjee, S. & Bandyopadhyay, A. (2012) Green supplier evaluation and selection using Vikor method embedded in fuzzy expert system with interval valued fuzzy numbers. *International Journal of Procurement Management*. 5, 5, 647-678.
- De Boer, L., Labro, E. & Morlacchi, P. (2001) A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 7, 75-89.
- Dickson, G. W. (1966) An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of Purchasing*. 2, 1, 5-17.

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002) Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and Environment*. 11, 2, 130-141.

Elkington, J. (1997) Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st Century Business. 23, 2, 229-231.

Ellram, L.M. (1990) The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 26, 4, 8-14.

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

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

Giannakis, M. & Papadopoulos, T. (2016) Supply chain sustainability: a risk management approach. *International Journal of Production Economics*. 171, 4, 455-470.

Gimenez, C. & Tachizawa, E. M. (2012) Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*. 17, 5, 531-543.

Giunipero, L. C., Hooker, R. E. & Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 18, 4, 258-269.

Hallikas, J., Puumalainen, K., Vesterinen, T. & Virolainen, V. M. (2005) Risk-based classification of supplier relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 11, 2, 72-82.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. 1. painos. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Hashemi, S. H., Karimi, A. & Tavana, M. (2015) An integrated green supplier selection approach with analytic network process and improved Grey relational analysis. *International Journal of Production Economics*. 159, 178-191.

- Ho, W., Xu, X. & Dey, P. K. (2010) Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*. 202, 16-24.
- Hoejmose, S.U. & Adrien-Kirby, A.J. (2012) Socially and environmentally responsible procurement: a literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 18, 4, 232-242.
- Hoejmose, S., Brammer, S. & Millington, A. (2013) An empirical examination of the relationship between business strategy and socially responsible supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management*. 33, 5, 589-621.
- Hsu, C.-C., Kannan, V. R., Leong, G. K. & Tan, K.-C. (2006) Supplier selection construct: instrument development and validation. *The International Journal of Logistics Management*. 17, 213-239.
- Hudnurkar, M., Rathod, U. & Jakhar, S. K. (2016) Multi-criteria decision framework for supplier classification in collaborative supply chains. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 65, 5, 622-640.
- IFAC (International Federation of Accountants). (2014) *Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements*. New York.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) *Hankintojen johtaminen ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Toinen painos. Helsinki, Tietosanoma Oy.
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. (2010) *Strateginen yritysvastuu*. Helsinki, WSOYpro Oy.
- Kaufman, A., Wood, C. H. & Theyel, G. (2000) Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*. 21, 6, 649-663.
- Koskinen, I., Alasuuri, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppateiteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*. 61, 5, 109-117.
- Kumar Kar, A. & Pani, A. K. (2014) Exploring the importance of different supplier selection criteria. *Management Research Review*. 37, 1, 89-105.

- Kähkönen, A-K., Lintukangas, K. & Hallikas, J. (2016) Responsible buying practices in supply risk management. *International Journal of Integrated Supply Management*. 10, 3, 309-329.
- Laseter, T.M. (1998) *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships*. Jossey-Bass Publishers.
- Leire, C. & Mont, O. (2010) The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 17, 1, 27-39.
- Masella, C. & Rangone, A. (2000) A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships. *International Journal of Operations and Production Management*. 20, 1, 70-84.
- Meehan, J. & Bryde, D. (2010) Sustainable Procurement Practice. *Business Strategy and the Environment*. 20, 2, 94-106.
- Metsäämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Millington, A. (2008) Responsible supply chain management. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, USA.
- Olsen, R. F. & Ellram, L. M. (1997) A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*. 26, 2, 101-113.
- Padhi, S.S., Wagner, S.M. & Aggarwal, V. (2012) Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 18, 1, 1-8.
- Pagell, M., Wu, Z. & Wasserman, M. E. (2010) Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*. 46, 1, 57-73.
- Parthiban, P., Zubar, H., Abdul & Katarar, P. (2012) Vendor selection problem: a multi-criteria approach based on strategic decisions. *International Journal of Production Research*. 1-14.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*. 89, 1-2. 62-77.

Preuss, L. (2007) Buying into our future: sustainability initiatives in local government procurement. *Business Strategy and the Environment*. 16, 5, 354-365.

Rezaei, J. & Ortt, R. (2012) A multi-variable approach to supplier segmentation. *International Journal of Production Research*. 50, 16, 4593-4611.

Schaltegger, S. & Burritt, R. (2014) Measuring and managing sustainability performance of supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. 19, 3, 232-241.

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

Shen, C.-Y. (2014) Strategic vendor selection criteria discussed in relation to demand and supply perspectives. *Journal of Industrial and Production Engineering*. 31, 7, 405-416.

Sollish, F. & Semanik, J. (2011) *Strategic Global Sourcing – Best Practices*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Tam, M. C. Y. & Tummala, V. M. R. (2001) An application of the AHP in vendor selection of a telecommunications system. *Omega*. 29, 171-182.

Tregidga, H. & Milne, MJ. (2006) From sustainable management to sustainable development: a longitudinal analysis of a leading New Zealand environmental reporter. *Business Strategy and the Environment*. 15, 4, 219-241.

Van Weele, A.J. (2005) *Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 4. painos. London, Tomson Learning.

Walker, H. (2012) Sustainable supply chain management: a literature review and future research directions. 333-354

Weber, C., Current, J., and Benton, W., (1991) Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*. 50, 1, 2-18.

LIITE 1.

Haastattelukysymykset

1. Oma työtehtävä ja vastualueet.
2. Yrityksen kuvailu omin sanoin.
3. Mitkä ovat yrityksen arvot?
4. Mitä yritys tuottaa?
5. Keitä ovat yrityksen asiakkaat?
6. Paljonko yrityksellä on aktiivisia toimittajia ja millaisia ovat toimittajasuhteet?
7. Millaisia hankintoja yritys tekee?
8. Miten näitä hankintoja luokitellaan?

Kriteerit

9. Millaisia määrällisiä ja laadullisia kriteerejä käytetään toimittajan valinnassa?
10. Mitkä ovat tärkeimpiä kriteerejä ja miksi?
11. Miten kriteerit valitaan?
12. Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen käyttämien kriteerien määräytymiseen?
13. Vaihtelevatko toimittajan valintakriteerit eri tuotekategorioiden välillä?

Vastuullisuus

14. Vaikuttaako vastuullisuuteen liittyvät asiat toimittajan valintaan?
15. Vaihtelee vastuullisuuden huomioiminen eri tuotekategorioiden välillä?
16. Miten ympäristövastuu otetaan huomioon toimittajan valinnassa?
17. Miten sosiaalinen vastuu otetaan huomioon toimittajan valinnassa?
18. Vaativatko asiakkaat vastuullista toimintaa vai miksi toimitaan vastuullisesti?