



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Kategoriajohtamisen soveltaminen elintarviketeollisuuden yrityksessä

Implementing category management in a food industry company

26.4.2018

Tekijä: Joonas Mäntylä
Ohjaaja: Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Joonas Mäntylä
Tutkielman nimi:	Kategoriajohtamisen soveltaminen elintarviketeollisuuden yrityksessä
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Elina Karttunen
Hakusanat:	Kategoriajohtaminen, Hankinta

Tämä kandidaatintutkielma tutkii kategoriaojohtamisen soveltamisen mahdollisuuksia elintarviketeollisuuden yritykseen. Tavoitteena on selvittää case-yrityksen hankintojen nykyinen tilanne, kategoriaojohtamisen hyödyt ja haitat sekä mahdollisuudet sen implementoimiseksi elintarviketeollisuuden yritykseen. Tutkimus pohjustetaan teoriolla hankintaprosessista, kategoriaojohtamisesta ja sen implementointiprosessista. Tämän jälkeen käydään läpi haastattelujen tuloksia ja analysoidaan niistä saatuja havaintoja.

Tutkimus on tehty kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto tähän on kerätty haastattelemalla kahta henkilöä, jotka vastaavat hankinnoista elintarviketeollisuuden yrityksissä. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluina, hyödyntäen puolistrukturoitua lomaketta. Aineisto analysoitiin hyödyntämällä sisällön analyysiä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa kategoriaojohtamisen implementoimisen case-yritykseen olevan tällä hetkellä haastava tehtävä. Hankinnoissa vaikutti kuitenkin olevan tehostamistarpeita. Vaikka edellytykset teorian soveltamiseen ovat heikot, on implementointi kuitenkin mahdollista hyödyntäen prosessia, joka on esitelty teoriaosiossa. Pienemmässä yrityksessä kategoriaojohtamisen koettiin olevan liian haastava implementoida, johtuen tietotaidon puutteesta. Suuremmassa yrityksessä teorian vastaanotto oli positiivisempi. Juurikaan negatiivisia seikkoja kategoriaojohtamisessa ei nähty olevan.

ABSTRACT

Author: Joonas Mäntylä
Title: Implementing category management in a food industry company
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial Management
Supervisor: Elina Karttunen
Keywords: Category Management, Supply Management

This bachelor's thesis examines the possibilities of applying category management in a food industry company. The aim of this paper is to clarify the current situation of the case company's procurement, the benefits and disadvantages of category management and the possibilities of implementing it in a food industry company. The research begins with a theory of supply management, category management and its implementation process. After theory chapter, the results of the interviews are reviewed and the findings are analysed.

The research has been made as a qualitative research. The material for this has been gathered by interviewing two people, who are responsible for procurement in their food industry companies. The interview was conducted as a theme interview using a semi-structured form. The material was analysed using content analysis.

Based on the research results, it can be said that the implementation of category management is a challenging task at the moment in the case company. Still, it appears there is some need for increasing the performance of the current procurement process. However, although the conditions for applying category management are weak, implementation is possible using the process presented in the theoretical part of this bachelor's thesis. In a smaller company, category management was perceived as too challenging to implement due to lack of know-how. In a larger company, the reception of the theory was more positive. Neither of the respondents saw negative facts in category management.

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimuskysymykset	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	3
1.4 Teoreettinen viitekehys	4
1.5 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset.....	4
2. Hankinta	4
2.1 Huomioonotettavaa hankinnoissa	5
2.2 Hankintaprosessi.....	8
3. Kategoriajohtaminen	9
3.1 Kategoriajohtamisen prosessi	10
3.1.1 Aloitus	11
3.1.2 Ymmärrys.....	13
3.1.3 Innovaatio	15
3.1.4 Toteutus.....	16
3.1.5 Parantaminen	17
4. Tutkimusmenetelmät, aineisto ja yritysesittely	19
4.1 Tutkimusmenetelmät	19
4.2 Yritysesittely	19
4.3 Tutkimusaineisto	20
5. Kategoriajohtamisen soveltaminen elintarviketeollisuuden yritykseen	20
5.1 Case-yrityksen hankintojen nykyhetken tila	21
5.2 Kategoriajohtamisen soveltamisen valmiudet	22
5.3 Kategoriajohtamisen soveltamisen lisävalmiudet.....	24
5.4 Kategoriajohtamisen hyödyt ja haitat yritykselle.....	25
6. Johtopäätökset	26
6.1 Tutkimustulosten yhteenveto.....	26
6.2 Luotettavuus ja jatkotutkimus	28
Lähdeluettelo	29

Kuvaluettelo

Kuva 1. Hankintastrategian muodostaminen hankintaympyränä.....	6
Kuva 2. Kraljic (1983) portfolioanalyysi.....	7
Kuva 3. Kuvaaja hankintaprosessista.....	8
Kuva 4. Kategoriajohtamisen kulmakivet.....	9
Kuva 5. Kategoriajohtamisen prosessi.....	11

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko.....	32
--------------------------------	----

1. Johdanto

Hankinta on radikaalisti muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana, kun organisaatiot ovat alkaneet vihdoin ymmärtää sen potentiaalin ja merkityksen yrityksen taloudelliseen tulokseen (O'Brien, 2009). Tämä johtuu osaltaan maailmanlaajuisesti tiukentuneesta kilpailusta, joka pakottaa yritykset keskittymään yhä voimakkaammin omiin ydin-osaamisensa alueisiin. Yleisesti yrityksissä ajatellaan, että kaikki toiminnot mitkä eivät kohdistu näihin, on syytä hankkia organisaation ulkopuolelta. Tämä on mahdollista nähdä nykypäivän yritysten erilaisina ulkoistamisoperaatioina (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 48-49).

Lähtökohtaisesti organisaatioissa ajatellaankin, että hankinta yrityksessä on hyvin hallittu ja organisoitu. Todellisuudessa tämä harvoin pitää paikkaansa. Hankinnoilla on merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen. Liiketoiminnan kokonaiskustannuksista hankintojen osuus on keskimäärin noin 53% liikevaihdosta. Hankinta voikin aiheuttaa merkittävän kilpailuedun yritykselle oikein toteutettuna, tai kilpailuhaitan, mikäli tätä ei toteuteta tehokkaasti. Koska yrityksillä on jatkuva kasvupaine, kannattaa myös pitää mielessä, että hankintakustannuksien leikkaaminen on yleensä huomattavasti helpompaa kuin esimerkiksi myynnin lisääminen. (Huuha, 2017, 31).

Tässä työssä käsitellään yhtä hankinnan osa-alueista, kategoriajohtamista. Aiheen valinta perustui henkilökohtaiseen mielenkiintoon hankintaa kohtaan ja sen luomiin taloudellisiin mahdollisuuksiin case-yrityksessä. Kategoriajohtamisen vaikutusta itse elintarviketeollisuuteen on tutkittu todella niukasti. Kirjallisuus keskittyy lähinnä itse käsitteen tutkimiseen sekä sen vaikutuksiin suurissa yrityksissä. Elintarviketeollisuuden lisääminen tutkimuksen keskiöön, saattaa luoda uudenlaisia näkökantoja työkalujen hyödyntämiseen. Lisäksi tutkimuksen kohteena oleva elintarviketeollisuuden case-yritys on aikeissa laajentaa omaa tuoteportfolioaan. Tämä tuo ajankohtaisen mahdollisuuden hankinnan työkalujen soveltamiseen uusien tuotteiden hankintaketjujen kohdalla, jotta mahdollisimman suuri taloudellinen hyöty yritykselle ja asiakkaalle muodostuva lisäarvo saadaan ulosmitattua tehokkaasti.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tämän kandidaatin työn aiheena kategoriajohtamisen soveltaminen elintarviketeollisuuden yritykseen. Hankinta on yksi tärkeimmistä työkaluista yritysten taloudellisen toiminnan tehostamiseen. Sen avulla voidaan esimerkiksi nopeuttaa varaston kiertoa, vähentää toimituskatkoksia ja ennen kaikkea vähentää kuluja. Koska hankintojen osuus yrityksissä on lähtökohtaisesti merkittävä, antaa sen kattava hyödyntäminen organisaatiolle paremmat mahdollisuudet kasvaa. Lisäksi kun toimitusketjut ovat organisaation täydessä hallinnassa, se luo ympäristön, jossa on mahdollista keskittyä omien tuotteiden valmistukseen täydessä rauhassa. Ilman huolta esimerkiksi toimituskatkoksista, koska jokin pullonkaulatuote on jäänyt toimittajan toimitusvaikeuksista johtuen saapumatta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, olisiko kategoriajohtaminen mahdollista implementoida osaksi case-yritystä ja samalla kartoittaa elintarviketeollisuuden valmiuksia ottaa teoria osaksi hankintatoimea. Tavoitteena on myös saada laajempaa näkökulmaa case-yrityksen ja samalla elintarviketeollisuuden nykytilasta hankintojen organisoinnissa. Kategoriajohtaminen on tällä hetkellä yksi nousevista trendeistä hankintojen saralla. Sen työkalujen avulla on tarkoituksena hallita organisaation kaikkia hankintoja, niin suoria kuin epäsuoriaakin. Lopullisena tavoitteena on lisätä organisaation voittoja, mikä toteutuu kahden keinon avulla, myynnin lisäämisellä sekä kustannusten alennustoimenpiteillä (Huuhka, 2017, 69).

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

”Miten kategoriajohtamista voidaan soveltaa elintarviketeollisuuden yritykseen?”

Tämän päätutkimuskysymyksen avulla on tavoitteena saada selvyttä potentiaalisiin mahdollisuuksiin hyödyntää kategoriajohtamista elintarviketeollisuudessa case-yrityksen esimerkin kautta.

Alakysymykset ovat seuraavat:

”Miten hankinnat ovat tällä hetkellä case-yrityksessä organisoitu?”

”Mitä hyötyjä tai haittoja kategoriajohtamisesta voi organisaatiossa olla?”

Näiden alakysymysten tavoitteena on saada laajempaa kuvaa kategoriajohtamisen implementoinnista. Käyttöön otossa on relevanttia kartoittaa myös yrityksen nykyinen tila, jotta vaikutuksia on mahdollista analysoida. Hyötyjen ja haittojen kautta luodaan kuva case-yrityksen näkökulmasta, miltä kategoriajohtaminen vaikuttaa ja minkälaisia mahdollisuuksia sen implementoinnilla olisi. Samalla ymmärretään, onko kategoriajohtamisen soveltaminen yleisesti ottaen edes mahdollista case-yritykseen.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tässä kandidaatin työssä tullaan käyttämään kvalitatiivista tutkimusta, eli laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia ilmiötä tai tapahtumaa, joka ei ole entuudestaan tuttu, tai siitä halutaan löytää syvällisempää informaatiota. Kyseinen metodi antaa vastauksia siihen, mitä ihmiset tarkoittavat, sen sijaan että keskityttäisiin siihen, mitä ihmiset sanovat. Menetelminä voidaan hyödyntää esimerkiksi syvä-, teema- ja fokusryhmähaastatteluja (Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen, 2015, 85). Toisaalta Metsämuuronen (2006, 83) mainitsee, että laadullista tutkimusta on vaikeaa määritellä täysin selvästi, sillä sille ei ole omaa teoriaa tai paradigmaa. Hänen mukaansa kvalitatiivinen tutkimus käsitetään joukkona erilaisia tulkinnanvaraisia tutkimusten käytäntöjä.

Tutkimus tullaan toteuttamaan haastattelujen avulla. Haastateltaviksi on valikoitunut 2 henkilöä elintarvikkeita valmistavasta case-yrityksestä. Haastattelu tullaan suorittamaan puolistrukturoituna haastatteluna, joka tunnetaan myös teemahaastattelun nimellä. Tässä tapauksessa haastateltavilla on hieman enemmän vapauksia poiketen perinteisestä haastattelun tyylistä. Haastateltaville määrätään kysymykset, mutta he voivat kertoa niistä täysin omin sanoin, sekä lisäillä asioita, jos näkevät sen tarpeelliseksi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 104). Lisäksi haastattelut tullaan toteuttamaan puhelinhaastatteluina. Haastattelun jälkeen, materiaali tullaan litteroimaan tarkempaa analyysin tekoa varten.

1.4 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teoria tulee käsittelemään hankintaprosessia ja kategoriajohtamisen prosessia. Tässä työssä ei käsitellä kategoriajohtamisen käsitettä syvällisesti, vaan teoria keskittyy suurimmalta osin implementointiin. Soveltaminen käytännön toimintaan on työn keskeinen osio. Kandidaatintyön empiriaosuus perustuu kvalitatiiviseen aineistoon yhdeltä elintarviketeollisuuden organisaatiolta, josta kyselyyn vastaa hankinnoista vastaava henkilö kahdesta eri tytäryhtiöstä.

1.5 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen rakenne tulee olemaan seuraava. Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jonka ympärille tulee kandidaatin työn aihe, tavoitteet, tutkimuskysymykset, teorettinen viitekehys ja rajaukset. Toisessa luvussakeskitytään yleisesti teoriaan hankinnasta. Kolmannessa luvussa käsitellään kategoriajohtamisen prosessi vaiheittain. Neljännessä kappaleessa käsitellään valittuja tutkimusmenetelmiä ja case-yritystä tarkemmin. Viides kappale koostuu haastattelujen tuloksista ja lopussa kootaan tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimus rajoittuu myös valmiita elintarvikkeita jälleen myyviin yrityksiin, eikä näin ollen käsitä esimerkiksi yrityksiä, jotka tekevät puolivalmisteita. Näin pääsemme tarkemmin lähestymään case-yrityksen kohtaamaa problematiikkaa omassa hankinnassaan.

2. Hankinta

Hankinta on toimintaa, joka kattaa tuotetta varten vaadittavat komponentit sen suunnittelusta valmiiseen tuotteeseen. Tähän voidaan laskea esimerkiksi yrityksen käyttämät rahoituspalvelut, tarvittavien tilojen vuokraus sekä materiaalivirrat, jotka vaaditaan tuotteen valmistamiseen. Hankinnalle ei ole täysin vakiintunutta määritelmää kirjallisuudessa. Huomattavaa on kuitenkin ymmärtää, että se ei tarkoita samaa asiaa kuin ostaminen, vaikka joitain samankaltaisuuksia käsitteillä onkin (Iloranta et al. 2008, 58-59).

2.1 Huomioonotettavaa hankinnoissa

Hankinnalla voidaan tukea yrityksen taloudellista toimintaa usealla tavalla. Suoran taloudellisen kannustimen lisäksi sillä voidaan tukea yrityksen imagoa ja brändiä vastuullisen hankinnan avulla epäsuorasti. Tämä voidaan mahdollistaa toteuttamalla vastuullista ja kestävä hankintaa. Valtioiden hallitukset, yritykset ja myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta hankintojen sosiaalista, - yhtiö- ja ympäristövastuuta kohtaan (Ageron, Gunasekaran & Spalanzani, 2012). Arvojen ja yhteiskunnallisen vastuun huomioimista hankinnoissa ei voi unohtaa nykypäivän globalisoituneella digitaalisella aikakaudella. Tämän voi nähdä esimerkiksi erilaisten vaateyritysten aiheuttamina maailmanlaajuisina skandaaleina, jotka ovat lähtöisin kyseisten organisaatioiden vastuuttomasta hankinnasta, jossa sosiaalinen vastuu on sivuutettu (Vandenbosch, 2017). On yrityksen vastuulla tehdä hankinta vastuullisesti. Tämän toteuttamisen varmistamiseksi tarvitaan hankintastrategiaa.

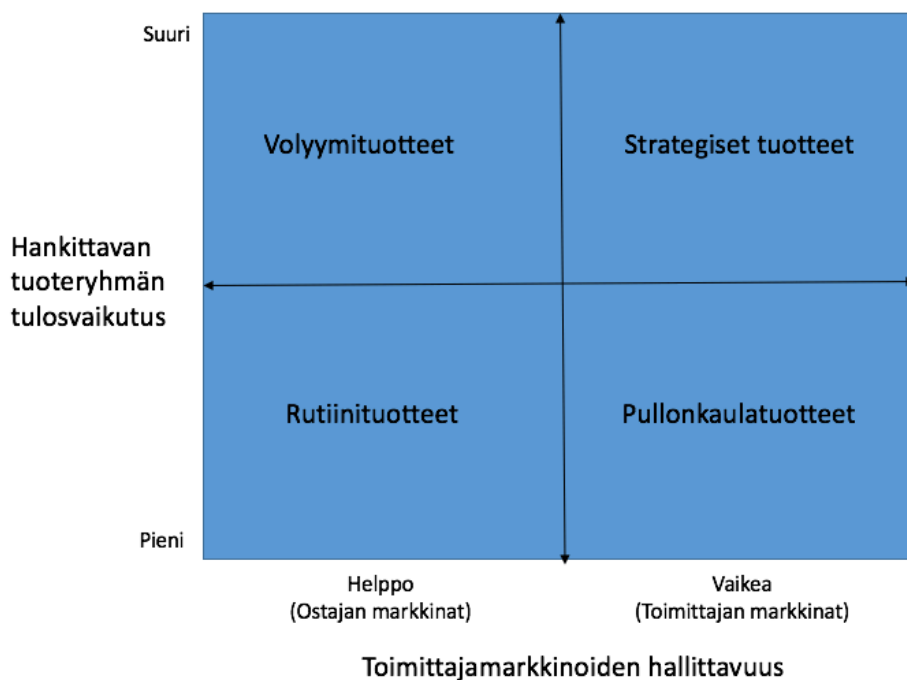
Pääsiassa organisaation strategia määrittelee sen, minkälaista hankintaa yritys toteuttaa. Mazzucato (2002) määrittelee strategian käsitteen erilaisina yrityksen strategisina päätöksinä, jotka differoivat sen kilpailijoistaan tavalla, joka on pitkällä tähtäimellä yritykselle taloudellisesti kestävä. Eli strategiaa voi myös kutsua yrityksen punaiseksi langaksi, joka vie yritystä eteenpäin tulevaisuuden päätöksenteossa. Tämän vuoksi yrityksen strategian pitääkin olla samassa linjassa hankintastrategian kanssa.



Kuva 1. Hankintastrategian muodostaminen hankintaympyränä (Cousins, Lamming, Lawson, Squire, 2009)

Hankintaympyrää voidaan käyttää kuvaamaan tärkeimpiä osa-alueita strategisessa hankintojen johtamisessa. Malli yhdistää merkittävimmät osa-alueet luotaessa yhteen hankintatoimea. Tärkein asia jonka hankintaympyrä tuo esiin, on että johtajien ja tutkijoiden ei tulisi keskittyä ainoastaan osaan tekijöistä, vaan mallia täytyy käsitellä kokonaisvaltaisesti. Ei voida esimerkiksi keskittyä ainoastaan kustannuksien ja hyötyjen analysointiin sekä hankintojen tehostamiseen, jos toiset osiot jäävät huomioimatta (Cousins, Lamming, Lawson, Squire, 2009, 5-6). Tämän takia yritys tarvitsee selkeän hankintastrategian. Johdonmukaisuus strategiassa, luo perustan paremman hankinnan toteuttamiseen organisaatiossa jokaisella tasolla.

Strategian selvittämisen jälkeen, hankintoja voidaan jakaa tärkeysluokkiin. Näiden jaotteluun voidaan hyödyntää Peter Kraljcin portfolioanalyysiä. Se on yksinkertainen tapa käsitellä tuotteen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden riskisyyden välistä suhdetta. Matriisissa käsitellään tuotekategorioita, mutta ei itse toimittajia (Iloranta, 2008, 144). Se voidaan kuvata seuraavanlaisena matriisina:



Kuva 2. Kraljic (1983) portfolioanalyysi

Matriisin eri nurkkiin sijoittuvien tuoteryhmien hankinta on hyvin erilaista. Tiettyjen tuotteiden kohdalla yrityksellä on ostajan markkinat, eli eri toimittajia on runsaasti. Toinen ääripää on toimittajan markkinat, eli tarjoajia on äärimmäisessä tapauksessa vain yksi. Nelikentässä tuotteet jaotellaan neljään eri ryhmään: Pullonkaula,- volyyymi,- strategiset- ja rutiinituotteet (Iloranta, 2008)

Pullonkaulatuotteet ovat volyymiltaan suhteellisen vähäisiä sekä mahdollisten toimittajien määrä on pieni. Tilanteeseen ajaudutaan usein hankkimalla liian räätälöityä komponenttia, jolloin toimittaja saa vahvan aseman. Tämä taas johtaa siihen, että toimittajasta tullaan riippuvaiseksi, jolloin hankinnan kustannus saattaa kasvaa radikaalisti. Lopulliseen tulosvaikutukseen tuotteen merkitys on kuitenkin pieni. Volyymituotteet ovat nimensä mukaisesti suurivolyymisiä ja toimittajia on useita. Tämä osio muodostaa usein yrityksessä niin määrällisesti kuin rahallisestikin tarkasteltuna suurimman kategorian. Koska toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat pienet ja toimittajia on runsaasti tarjolla, on järkevää käyttää aggressiivista kilpailutusta. Strategiset tuotteet ovat rahamääräisesti suuria, mutta niiden volyyymi on pieni. Myös toimittajien lukumäärä on pieni. Tuotteet ovat yleensä pitkälle räätälöityjä ja sisältävät korkeaa teknologiaa, joka on usein myös patentein suojattu. Kilpailutus ei ole tässä

tilanteessa mahdollinen, joten lähtökohtaisesti suositellaan läheistä yhteistyötä tuotetta tuottavan organisaation kanssa (Iloranta, 2008, 144-149).

2.2 Hankintaprosessi

Perinteinen hankinta voidaan esittää yksinkertaisen prosessikaavion muodossa. Kuvattava hankintaprosessi on kuitenkin harvoin täysin tämän esimerkin kaltainen. Se vaihtelee esimerkiksi tuotteen arvon, riskin ja strategisen merkittävyyden mukaan (Nieminen, 2016, 53)



Kuva 3. Kuvaaja hankintaprosessista, (Nieminen, 2016, 53)

Prosessi lähtee liikkeelle tarpeen määrittelystä, jossa päätetään, minkälainen tuote organisaatioon hankitaan. Tuote täytyy määrittellä oikeanlaisesti ja yksiselitteisesti. Kun tarve on hyvin määritelty, toimittajien valinta yksinkertaistuu (Nieminen, 2016, 55). Tuotetta valittaessa on hyvä ottaa huomioon tuotteen koko elinkaaren kattava kustannusajattelu. Braglia ja Petroni (2000) pitivät toimittajan valintaa tärkeimpänä vaiheena hankintaprosessissa. Toimittajaa valittaessa ei tulisi keskittyä ainoastaan hintaan, sillä tuotteissa saattaa olla laatueroja. Esimerkiksi huonolaatuiset osat tuotelinjassa heikentävät tuottavuutta, lisäävät kustannuksia ja siten vähentävät voittoa (Chen-Ju, Hsin-Hui, 2014). Sopivan toimittajan löydyttyä, tulee tehdä sopimus. Tämän tulee sisältää kaikki hankinnan kohdalta relevantit asiat, kuten tuotteelta vaaditut ominaisuudet. Kahden organisaation välillä ei ole kuluttajansuojalakeja, vaan kaikki perustuu kahden toimijan väliseen sopimukseen. Tämän takia sopimus on syytä tehdä kirjallisesti ja yksityiskohtaisesti. Sopimus sisältää kahden toimijan oikeudet ja velvollisuudet sekä riskin jakautumisen. Tilausta tehdessä on hyvä selvittää, ettei valmiita sopimuksia ole olemassa, jolloin vältetään ohioistaminen. Pieniä hankintoja tehdessä on hyvä ottaa huomioon, että hankintaprosessi saattaa muodostua kalliimmaksi kuin tuote, jolloin ostojen automatisointia voi harkita (Nieminen, 2016, 67-72). Hankinnan suorittamisen jälkeen tehdään toimitusvalvontaa ja seurataan sekä

arvioidaan, kuinka operaatiossa on suoriuduttu. Toimittajien seuranta on tärkeää tehdä koko sopimuskauden ajan, jotta varmistutaan hankintojen kokonaisvaltaisesta tehokkuudesta. Hankittavan tuotteen tuottavaa organisaatioita voidaan mitata erilaisin mittaristoin ja heitä informoidaan tarvittavista tehostavista toimenpiteistä, mikäli sellaisia ilmenee (Dey, Bhattacharya, Ho, Clegg, 2015).

3. Kategoriajohtaminen

Kategoriajohtamisella on käynnissä todellinen läpimurto hankintojen johtamisessa. Tästä syystä se on kerännytkin myös paljon kritiikkiä. Lisäksi laajalti hämmennystä aiheuttaa käsitteen vakiintumaton teoria, jonka takia organisaatioille ei ole täysin selvää, kuinka tätä tulisi toteuttaa käytännössä. Dussart (1998) on kuvaillut kategoriajohtamista seuraavasti:

Kategoriajohtaminen on prosessi, jossa hallitaan kategorioita strategisina liiketoimintayksikköinä, jotka tuottavat taloudellista lisäarvoa, kun keskitytään lisäämään asiakkaan saamaa arvoa.



Kuva 4. Kategoriajohtamisen kulmakivet (Huuhka, 2017)

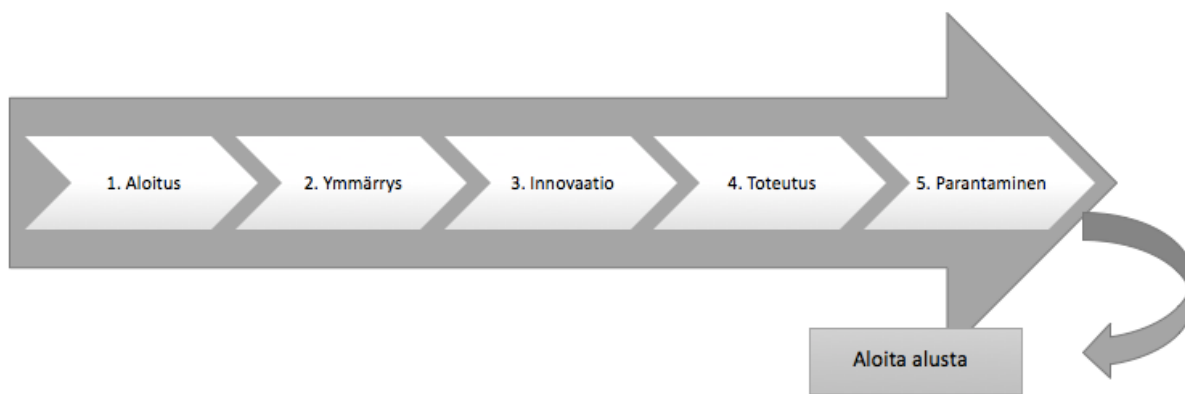
Yllä esitettyssä kuvaajassa nähdään, mistä kategoriajohtaminen muodostuu. Pohja kategoriajohtamiselle koostuu strategisesta hankinnasta, hankintamarkkinoiden

hallinnasta sekä muutosten hallinnasta. Strateginen hankinta tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on päästrategiastaan johdettu strategia myös hankintatoimeen. Hyvä hankintastrategia on samassa linjassa yrityksen muidenkin tavoitteiden kanssa. Hankintamarkkinoiden hallinta taas käsittää ymmärryksen markkinoiden rakenteesta, tämän hetkisestä kilpailutilanteesta ja omista neuvotteluasemista. Muutosten hallinnassa kyetään toteuttamaan uutta strategiaa menestyksekkäästi, välttämättä muutosvastarintaa. Hankintastrategia ei tuota lisäarvoa, mikäli sitä ei kyetä implementoimaan päivittäiseen toimintaan (Huuhka, 2017).

Vakaan pohjan luomisen jälkeen, tulee tämän päälle neljä ”pilaria”, joiden päälle kategoriajohtamista ryhdytään rakentamaan. Läpimurtoajattelu tarkoittaa mullistavaa muutosta hankinnassa, joka organisaation on toteutettava. Uudenlaisen ajattelun seurauksena yritys voi esimerkiksi kilpailuttaa alihankkijoitaan aggressiivisemmin. Asiakaslähtöisyys taas merkitsee omien asiakkaiden laajaa tuntemusta. Heidän tarpeensa ja toiveensa osataan täyttää. Rajat ylittävät tiimit ovat yrityksessä rakennettu hankintatiimi, joka muodostuu eri alan osaavista tekijöistä. Tämä mahdollistaa monien tekijöiden summan, joka aikaansaa parempia tuloksia. Viimeisessä kohdassa, faktoilla ja tiedoilla tarkoitetaan niiden kokonaisvaltaista hyödyntämistä, jotta oikeita päätöksiä osataan tehdä. Päätöksenteon tulisi perustua aina faktuaaliseen tietoon asiasta (Huuhka, 2017). Näiden tekijöiden kokonaisvaltaisesta hyödyntämisestä muodostuu kategoriajohtaminen.

3.1 Kategoriajohtamisen prosessi

Tässä kappaleessa käydään läpi kategoriajohtamisen prosessi läpi, jokainen kohta kerrallaan. Kategoriat vaihtelevat, joten jokaisessa kategoriassa ei ole välttämätöntä käydä läpi täyttä prosessia. Hyvin monimutkaisten, useita toimintoja ja henkilöitä sisältävien kategorioiden kohdalla tämä on kuitenkin edellytys prosessin onnistumiseen (Huuhka, 2017).



Kuva 5. Kategoriajohtamisen prosessi (Huuhka, 2017, 74)

3.1.1 Aloitus

Aloituvaiheessa kategoriajohtamisen prosessi laitetaan liikkeelle. Aloituksen keskeisiä tavoitteita on poikkiorganisatorisen työryhmän muodostaminen. Tämän sisällä tulisi olla edustaja jokaisesta yksiköstä, jota hankinta koskee. Jäsenten tulee tuntea kaikki kategorian tuotteet, viestiä omalle osastolle projektista sekä toteuttaa mahdollisia tulevia muutoksia. Työryhmällä täytyy olla selkeä kuva siitä, kuinka laaja projekti on ja miten se on määritelty. Jäsenten kesken on hyvä olla selkeä koheesio työnjaosta ja toimintatavoista. Projektin onnistumisen kannalta johdon tuki on elintärkeä. Tämän takia sille hankitaan eräänlainen ”sponsori” korkealta taholta. Hän toimii projektin keulakuvana (Huuhka, 2017, 76-79).

Aloittaessa kategorian oikeanlainen määrittely ja rajaaminen ovat tärkeitä. Keskeistä on ymmärtää sen sisältö, tehtävä ja erilaiset vaatimukset sekä rajoitukset. Kategoriaa voisi luonnehtia strategisesti johdettavaksi tuoteryhmäksi (Bohuslava, M & Michal, P. 2014). Hyötymahdollisuuksien analyysiä voidaan hyödyntää kategoriajohtamisen toiminnan priorisointiin. Siinä arvioidaan mahdollisia tulevia hyötyjä niiden säästöpotentiaalin sekä toteuttamisen helppouden perusteella. Tämä voidaan toteuttaa nelikenttä-analyysinä, jossa pystyakseli kuvastaa tulevia hyötyjä. Vaaka-akseli taas kuvastaa näiden vaatimien muutosten tekemisen yksinkertaisuutta tai hankaluutta. Hyötyjä voivat olla esimerkiksi kustannusten alentaminen, jotka saadaan volyymin kasvattamisella (Huuhka, 2017, 76).

Lisäksi täytyy tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät, jotta voidaan laatia suunnitelma heidän osallisuudestaan projektissa. Viime vuosina onkin huomattu, että yhteistyö valmistajan ja jälleenmyyjän välillä kasvattaa molempien voittoja, sen sijaan että kumpikin toimija keskittyy täydellisesti omaan toimintaansa (Bandyopadhyay, S & Rominger, A & Basaviah, S. 2009). Aloituksessa organisaation tulisi myös yrittää tunnistaa nopeasti saatavat hyödyt (quick wins). Näillä tarkoitetaan esimerkiksi hankittavan tuotteen kustannuksien laskemista tai riskin vähenemistä, jotka on mahdollista saavuttaa nopealla aikataululla. Aloituksessa myös päätetään projektin alun aikatauluista ja erilaisista mahdollisista toimenpiteistä (Huuha, 2017, 74-89).

Aloittaessa kategoriajohtamista, tulee määritellä liiketoimintavaatimukset. Tämä on kriittisin tehtävä projektin kannalta, sillä eteneminen prosessissa on täysin riippuvainen näiden kohtien määrittelyn oikeellisuudesta. Liiketoimintavaatimukset voidaan esittää porrasmallina (RAQSCI), jossa nousee yksi ”rappunen” kerrallaan. RAQSCI tulee sanoista Regulatory, Assurance of Supply, Quality, Service, Cost & Innovation.

Ensimmäisellä portaalla huomioidaan lait ja säädökset. Tuotteiden tulee täyttää kaikki viranomaisten antamat määräykset. Tämän jälkeen tulee huolehtia toimitusvarmuudesta. Kaikki tekijät täytyy huomioida, jotka vaikuttavat tuotteen saatavuuteen vaadittavana ajankohtana. Kolmantena kohtana tulee laadunvarmistus. Tuotteen tulee täyttää siltä vaadittavat kriteerit ja laadun tulee olla tasalaatuista. Tavarantoimittajan tarjoama palvelu huomioidaan seuraavaksi. Tämä sisältää esimerkiksi tilauksen läpimenoajan, kommunikoinnin ja varastoinnin. Käytännössä kaikki tekijät, joilla varmistetaan, että kahdensuuntainen tietojen vaihto on toimivaa. Vasta liiketoimintavaatimusten loppuvaiheessa huomioidaan kustannukset. Näitä voidaan alentaa tavoitehinnoilla, erilaisilla kustannustenalennusprojekteilla ja Kaizen-periaatteen omaksumisella, eli jatkuvalla parantamisella ja kehittämisellä. Viimeisenä kohtana on innovaatiot. Niiden avulla parannetaan asiakaskokemusta, alennetaan kustannuksia ja lisätään toimitusketjun arvoa. Samalla muodostuu kilpailuetua vastaaviin organisaatioihin (Huuha, 2017, 86-87).

3.1.2 Ymmärrys

Prosessin toisessa vaiheessa kerätään suuri määrä tietoa, mitä analysoimalla saadaan parempi ymmärrys kategorian tämän hetkisestä tilanteesta. Tietoa kerätään kolmesta eri kanavasta. Näitä ovat hankintamarkkinat, toimittajat ja itse kategoria. Tietojen keräämiseksi toteutetaan tiedonkeruusuunnitelma, jossa päätetään mitä tietoa kerätään ja ketkä sen toteuttavat (Huuhka, 2017, 90-93).

Sisäinen tieto on yksi kolmesta tärkeimmästä alueesta, jolta tietoa kerätään. Tätä tietoa hyödynnetään kyseessä olevaan kategoriaan sekä sen käyttöön nyt ja tulevaisuudessa. Sisäistä tietoa voidaan kerätä esimerkiksi ostotoiminnasta, nykyisestä suorituskyvystä sekä osto ja- varastointiprosessista. Informaatiota kerätään sisäisistä lähteistä, kuten toimintaketjun avainhenkilöstöltä. Tiedonkeruulla yksin ei saada välttämättä saada tarpeeksi laajaa kuvaa kategorian tilasta. Paremman kuvan saamiseksi voidaan hyödyntää esimerkiksi spend-analyysiä (Huuhka, 2017, 92)

Spend-analyysi on tutkimusta siitä, kuinka omaisuutta käytetään. Ideaali analyysi paljastaa mitkä valmistajat tai alihankkijat saavat kuluera, mitkä asiakkaat vaativat kuluera ja mitä tuotteita tai palveluita kuluera on organisaatiolle saatu. Analyysi pitää olla mitattavissa niin valuutoissa kuin transaktioiden määrissä. Spend-analyysi voi esimerkiksi paljastaa, että yksi alihankkija vie suuren kuluera yritykseltä, mikä tapahtuu useiden ostojen kautta. Tämä osoittaa, että hankinnoissa on toimintoja, jotka vaativat tehostamista. Toiminnoista voidaan saada tehokkaampaa konsolidoimalla hankinnat yhtenäisemmäksi, jolloin tilattujen tuotteiden tai palveluiden määrä ei välttämättä vähene, mutta niihin käytetty kuluera saadaan pienemmäksi erilaisten ratkaisujen kautta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tilaamalla tuotteet suurempina määrinä kerralla, jolloin hankintojen organisointikustannukset sekä tuotteen hinnan alennus laskevat kokonaiskuluera (Heath, S. 2005).

Toinen tärkein tiedon keräämisen kohde on toimittajat. Tätä kerätään nykyisistä sekä aiemmista toimittajista. Informaatiota kerätään nykyisistä toimittajista esimerkiksi myyntimäärien ja taloudellisten tietojen osalta. Lisäksi kartoitetaan uusia potentiaalisia toimittajia markkinoilta. Tietoja toimittajista voidaan kerätä omista tietojärjestelmistä, alan asiantuntijoilta tai benchmarkingin avulla (Huuhka, 2017, 93-94).

Benchmarkingilla tarkoitetaan tekniikkaa, jossa oman organisaation tehokkuutta peilataan toisiin vastaaviin yrityksiin. Tarkoituksena on löytää sopivat toimenpiteet, joiden avulla oman organisaation tehokkuus ylittää kilpailijan ja saavutetaan kilpailuetua (Sekhar, SC. 2010).

Kolmas informaation keräämisen kohde on hankintamarkkinatieto. Tieto kohdistetaan kategorian tämänhetkisiin ja potentiaalisiin hankintamarkkinoihin, joiden avulla voidaan mahdollistaa arvon kasvattaminen. Tässä tiedon keräämisen vaiheessa luodaan kuva hankintamarkkinoiden tämänhetkisestä tilanteesta ja sen mahdollisista muutoksista. Informaatioita kerätään trendeistä, uusista teknologioista ja kilpailutilanteesta. Tätä informaatioita voidaan kerätä keskustelemalla toimittajien ja alan asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi voidaan hyödyntää selvityksiä rahoitusmarkkinoilta tai olemassa olevaa statistiikkaa markkinoiden tämän hetkisestä tilanteesta (Huuhka, 2017, 95).

Informaation keräämisen jälkeen tehdään analysointia toimittajan hinnoittelusta. Jotta voidaan neuvotella toimittajan kanssa hinnasta, tulee ostajan ymmärtää mistä toimittajan asettama hinta kuluineen koostuu. Tämä helpottaa toimittajan hinnan kyseenalaistamista ja luo sujuvampia neuvotteluita. Hintaneuvotteluita helpottaakin hyvä hintatietämys markkinoilla olevasta tuotteesta. Tämän ymmärtämiseksi työryhmä voi käyttää ostohinta- ja kustannusanalyysiä. Analyysin avulla voidaan tunnistaa sellaiset tuotteet, joiden ostohinta on merkittävästi korkeammalla kuin tämän tuotantohinta. Luotettavia tietoja toimittajan kuluista on kuitenkin vaikeaa saada, sillä tämä asettaa organisaation heikompaan asemaan neuvotteluissa (Huuhka, 2017, 97-98).

Hinnoittelun lisäksi tulee tehdä toimitusketjun arvoanalyysi. Tämän tarkoituksena on tunnistaa ne toiminnot ja vaiheet toimitusketjussa, mitkä lisäävät tuotteen arvoa. Kyseinen prosessi on syytä tehdä varsinkin siinä tapauksessa, kun toimitusketju on poikkeuksellisen pitkä ja monimutkainen. Ketju sisältää yleensä useita toimittajia, kuljetusyhtiöitä ja varastointia. Siinä on siis useita kohtia, jossa arvoa on mahdollista lisätä. Tunnistamalla toimitusketjun arvoa lisäävät ja tuottamattomat kohdat, voidaan organisoida mahdollisia tehostustoimintoja (Huuhka, 2017, 99).

Toimintaympäristön analysointi on olennainen osa yrityksen toimintaa. Tämän tutkimiseen voidaan hyödyntää PESTE-analyysiä. Parhaissa yrityksissä ymmärretään muutokset omassa toimintaympäristössä ja johdetaan visiota tämän hetkessä tilanteessa sen vaatimien muutosten mukaan (Juutinen, S. 2016). PESTE tulee sanoista poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen. Sen avulla analysoidaan operationaalista ympäristöä (Hurmekoski, Hetemäki, Linden. 2015). Lisäksi hankintamarkkinoita voidaan kartoittaa käyttämällä Porterin (1979) viiden kilpailuvoiman mallia. Tämä on kehitetty markkinoinnin tarpeisiin, mutta sitä voidaan hyödyntää myös hankintamarkkinoiden tarpeisiin. Analyysissä tutkitaan hankintamarkkinoita vertaamalla viittä eri kilpailuvoimaan vaikuttavaa tekijää. Keskinäinen kilpailu, toimittajan neuvotteluvoima, ostajan neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka ja uusien tulokkaiden uhka (Barutcu & Mustafa, 2012). Lisäämällä ostajan neuvotteluvoimaa, aiheutuu muille toimijoille kustannustenlaskupaineita (Huuhka, 2017, 103).

3.1.3 Innovaatio

Kolmannessa vaiheessa kategorijaohdamista luodaan edellisten vaiheiden avulla muutamia vaihtoehtoisia hankintastrategioita. Näistä vaihtoehtoista valitaan organisaatiolle sopivin vaihtoehto ja luodaan sille riskienhallinta- ja toteutussuunnitelma. Lisäksi päätetään varasuunnitelmasta. Tätä vaihetta kutsutaan innovaatioksi sen takia, että yleensä ensiluokkaiset strategiat ovat innovatiivisia ja näiden avulla voidaan tehdä läpimurtoja, jotka taas johtavat arvon lisäykseen. Kolmannessa vaiheessa projektin työryhmä on kerennyt tekemään lukuisia analyysejä ja tietoa on kertynyt valtavasti. Näiden analyysien perusteella yritetään ymmärtää mitä ne projektista vastaavalle ryhmälle kertovat. Tämän perusteella laaditaan tämänhetkisestä tilanteesta SWOT-analyysi, johon kirjataan tärkeimmät löydetyt havainnot ja johtopäätökset (Huuhka, 2017, 116). Hankintastrategian luomiseen voidaan lisäksi hyödyntää aikaisemmin kappaleessa kaksi esitettyä hankintaympyrää.

Vaihtoehtoisia strategioita arvioidaan tämän jälkeen kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näistä on liiketoiminnan vaatimuksiin perustuvat kriteerit (RAQSCI). Mikäli liiketoimintavaatimukset ovat ehdottomat, tulee strategian täyttää sille asetetut vaatimukset. Mikäli näissä voidaan joustaa, annetaan liiketoimintavaatimuksille

painoarvot niiden tärkeyden mukaan ja määritellään suurimmat mahdolliset pisteet (Huuhka, 2017, 118).

Toinen näkökulma on kriteerit, jotka auttavat strategiavaihtoehdon toteuttamisessa. Esimerkkeinä kriteereistä voi olla esimerkiksi implementoinnin helppous omassa organisaatiossa tai toimittajasuhteissa. Lisäksi lasketaan mahdolliset saatavat hyödyt, riskien suuruudet ja kokonaiskustannukset. Myös toisessa näkökulmassa annetaan kohdille painoarvot ja määritetään maksimipisteet. Tämän jälkeen aloitetaan vapaa ideointi ja innovoiminen. Ideat luokitellaan teemoittain, jotta uusia ideoita voidaan työstää yksinkertaisemmin eteenpäin. Näiden tuloksena saadaan muutamia hyvin ymmärrettyä ja määriteltyä strategiavaihtoehtoja (Huuhka, 2017, 118).

Viimeisenä strategian luomisprosessin vaiheena on vaihtoehtojen arviointi ja valitseminen. Arvioinnissa käytetään aikaisemmin mainittuja kriteereitä. Strategiavaihtoehtoiksi muodostuu neljä eri vaihtoehtoa. Nämä ovat keskittäminen, ulkoistaminen, kotiuttaminen tai ei tehdä mitään. Valittu strategiavaihtoehto viimeistellään heti ryhmän arvioinnin valmistuttua. Hankintastrategian keskeiset asiat on hyvä kirjata erilliseen asiakirjaan, josta muulle organisaatioille voidaan jakaa tarvittavaa informaatioita strategiasta (Huuhka, 2017, 119-123).

3.1.4 Toteutus

Toteuttamisvaihe on kategoriajohtamisen pitkäkestoisin prosessi. Se saattaa kestää jopa puoli vuotta tai mahdollisesti enemmänkin. Strategian suunnitteleminen on yleensä suhteellisen yksinkertaista verrattuna sen toteuttamiseen. Muutoksen läpivieminen sekä hankintojen suuntaaminen täysin uusille toimittajille sisältää riskejä ja haasteita (Huuhka, 2017, 127). Toteuttamisessa pitää ottaa huomioon myös sen aiheuttama muutosvastarinta. Jones ja Van de Ven (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, kuinka muutosvastarinta vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön heikentämällä organisaation työvoiman sitoutuneisuutta ja himmentämällä työntekijöiden mielikuvia yrityksen toiminnan tehokkuudesta.

Toteuttamisen ensimmäisenä tavoitteena on luoda yksityiskohtainen suunnitelma, kuinka strategia toteutetaan. Tässä suunnitelmassa määritellään hyvin tarkkaan se,

mitä tehdään, kuinka tehdään ja milloin tehdään. Suunnitelmaa laatii koko projektiryhmä. Tämän suunnitelman tärkein tavoite on estää kategoriaprojektia pysähtymästä ja hidastumasta (Huuhka, 2017, 128).

Kun muutosta lähdetään viemään läpi, tulee henkilöstö reagoimaan yleensä negatiivisesti. Kielteinen reaktio johtuu henkilöstön haluttomuudesta kohdata uusia asioita, eikä niitä haluta hyväksyä tai käsitellä. Hyväksytyin muutoksen jälkeen seuraa vihan tunne. Tämä voi kohdistua joko henkilöön itseensä tai kolleegaansa. Vihareaktio saa aikaan avointa vastustusta ja syrjintää muutosta kohtaan. Kun tämä ei tuota tulosta, siirrytään ”neuvotteluvaiheeseen”. Tässä tilanteessa henkilöstö yrittää löytää paluun vanhaan ja kääntää kontrollia takaisin itselleen. Kun selviää että neuvottelut eivät tuota haluttua tulosta ja muutos on väistämätön, seuraa ”masennus”. Tästä seuraa ”kokeilu”, joka on seurausta muutoksen hiljaiselle hyväksynnälle. Muutosvastarinta on yksi yleisimmistä syistä uusien projektien epäonnistumiselle. Sen onnistunut hallinta on keskeistä kategoriajohtamisessa (Huuhka, 2017, 130).

Menestyksellinen muutoksen johtaminen onnistuu seuraavien tekijöiden kautta. Ensimmäinen näistä on johdon vahva tuki. Tämän tulee näkyä kaikessa viestinnässä organisaation sisällä. Sponsorilta vaaditaan aktiivista tukea koko prosessin ajan. Lisäksi tarvitaan vahvaa osallistamista. Kun jokainen muutoksen kohteena oleva jäsen tuntee olevan osa muutosta, auttaa se tämän läpiviemisessä. Tämän lisäksi tarjotaan tarvittavat resurssit muutokseen. Henkilöt joita tarvitaan muutoksen läpivientiin, vapautetaan muista tehtävistä strategian implementoinnin ajaksi. Viimeiseksi luodaan tarpeen tunne. Kun luodaan muutokselle tarve, kokevat ihmiset sen tarpeelliseksi. Tarpeen luontia voidaan edesauttaa esittämällä selkeä visio, jossa hahmottuu miksi muutosta tarvitaan ja mihin se johtaa (Huuhka, 2017, 131).

3.1.5 Parantaminen

Kategoriajohtamisen viimeisessä vaiheessa organisaatiossa tulisi pyrkiä toimittajasuhteiden hallitsemiseen, toiminnan parantamiseen, lisäarvon tuottamiseen ja innovointiin. Parantamisvaiheessa pyritään oppimaan kokonaisvaltaisesti juuri käydystä prosessista. Tavoitteena on onnistumisten ja kehittämisalueiden tunnistaminen sekä parhaiden käytäntöjen löytäminen (Huuhka, 2017, 143).

Toimittajasuhteiden hallintaan voidaan hyödyntää aikaisemmin kappaleessa kaksi mainittua Kraljicin portfolioanalyysiä. Pullonkaulatoimittajien tapauksessa on hyvä keskittyä riskien minimointiin. Kyseessä on yleensä korkean teknologian tuote ja kilpailu on vähäistä. Strategisten toimittajien kohdalla taas on organisaation keskityttävä arvon tuottamiseen ja läheisiin, mutta tehokkaisiin yhteistyösuhteisiin toimittajan kanssa. Volyymitoimittajien tapauksessa yrityksen kannattaa keskittyä kustannusten minimointiin, sillä toimittajien välinen kilpailu on laajaa. Tavallisten toimittajien tapauksessa ei ole tarvetta toimenpiteisiin (Huuha, 2017, 145).

Viimeisenä kategoriaprosessin vaiheena on innovaatioiden ja läpimurtoajattelun etsiminen sekä lisäarvon tuottaminen. Innovaatioita voidaan etsiä esimerkiksi parempien toimittajasuhteiden rakentamisella, ammattijulkaisuja seuraamalla ja keskustelemalla asiantuntijoiden kanssa. Suhteita toimittajiin voidaan tehostaa tapaamalla näitä tasaisin väliajoin ja keskustelemalla uusien toimintatapojen kehittämisestä. Ammattijulkaisuista voidaan löytää uusimmat trendit ja muutokset, joita hankinnoissa tapahtuu. Asiantuntijoilta taas voi löytyä uusia näkökulmia hankintojen kehittämiseen. Läpimurtoja voidaan hakea kyseenalaistamalla nykyistä hankintatoimea. Kyseenalaistamalla ei tyydytä nykyiseen tilanteeseen, vaan samalla tapahtuu jatkuvaa kehittämistä. Lisäksi tutkimalla omaa organisaatiota vastaavia toimialoja tarkemmin, saatetaan löytää uusia omassa yrityksessä toimivia ratkaisuja. Viimeiseksi kartoitetaan uusia lisäarvonlähteitä. Toimittajan arvo omalle organisaatiolle tulee selvittää tasaisin väliajoin ja tutkia myös muita vaihtoehtoisia mahdollisuuksia. Myös toimittajan prosessin seurannalla voidaan löytää uusia parannuskohteita. Kategoriaprosessi on tärkeää aloittaa alusta, mikäli liiketoiminnan riskit kasvavat merkittävästi, tulee uusi innovaatio, teknologia kehittyä tai hankintamarkkinoilla tapahtuu muutoksia, jotka aiheuttavat uusia uhkia tai mahdollisuuksia, mitkä voisivat vaatia toimenpiteitä (Huuha, 2017, 150-152).

4. Tutkimusmenetelmät, aineisto ja yritysesittely

Kappaleen alussa käsitellään työssä käytettävät tutkimusmenetelmät ja siihen käytettävä aineisto. Lisäksi esitetään suppeasti case-yritys, joka pysyy tutkimuksessa nimettömänä. Esittelyjen jälkeen käsitellään kategoriajohtamisen soveltaminen elintarviketeollisuuden yrityksessä.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Kandidaatintyön empiriaosuudessa pyritään selvittämään case-yrityksen hankinnan nykytila, mahdollisuudet kategoriajohtamisen soveltamiseen sekä implementoinnin mahdolliset hyödyt ja haitat. Tutkimus on tehty kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto on kerätty teema-haastatteluilla, joissa haastateltavilta on kysytty aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Haastateltava on saanut vapaasti kertoa aiheeseen liittyen omat tulkintansa. Haastattelut kestivät noin 10-20 minuuttia ja ne toteutettiin puhelinhaastatteluna. Aineisto on tämän jälkeen litteroitu. Haastateltavilta otettuja lainauksia on muokattu ymmärrettävään muotoon, jolloin ylimääräiset sanat on leikattu pois ymmärrettävyyden parantamiseksi. Sanoman asiasisältö kuitenkin pidetään sellaisenaan. Tutkimuksessa käytetään sisällön analyysiä. Tällä menetelmällä kyetään analysoimaan haastatteluaineisto systemaattisesti ja objektiivisesti. Analysointimenetelmällä pyritään saamaan tutkittava ilmiö kuvattua tiiviissä ja yleisessä muodossa (Tuomi, Sarajärvi, 2018, 117). Lisäksi työssä hyödynnettiin hieman tapaustutkimusta. Kyseisessä menetelmässä tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden analysointi, ratkaisu ja määrittely ovat tutkimuksen keskeisenä tavoitteena (Eriksson, Koistinen, 2005, 4). Vissak (2010) kertoo artikkelissaan tapaustutkimuksen vahvuuksiksi teorioiden laajentamisen ja yleistettävyyden, kun yhdistetään teoreettinen tietämys empiirisillä käsityksillä.

4.2 Yritysesittely

Tutkimukseen on otettu elintarviketeollisuudessa toimiva case-yritys, joka samalla edustaa pientä otantaa elintarviketeollisuudesta. Yritys on valittu tutkimukseen omasta halustani selvittää kategoriajohtamisen implementointi valitulla teollisuuden alalla. Lisäksi valintaan vaikutti muutama tuttu henkilö kyseisessä organisaatiossa. Kyseessä

olevan organisaation liikevaihto on hieman vajaa 100 miljoonaa euroa ja markkina-alueena toimii Aasia ja Eurooppa. Tuotteita myydään kuitenkin ympäri maailmaa.

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto on kerätty kahdelta haastateltavalta. Vastaaja (A) asuu Suomessa ja vastaaja (B) Islannissa. Ennen haastattelua kummallekin vastaajalle kerrottiin, että tutkimus tehdään kategoriajohtamisen implementoimiseksi organisaatioon. Vastaajille annettiin myös noin sivun mittainen selostus siitä, mitä kategoriajohtaminen on, jotta tietyt kysymykset eivät aiheuta vaikeuksia vastata. Haastatellut henkilöt toimivat organisaation kahdessa eri tytäryhtiössä, jossa toinen vastaajista on kertonut haastattelussa koko organisaation näkökulmasta (vastaaja A) ja toinen tytäryhtiön näkökulmasta (vastaaja B). Vastaaja B:n kanssa haastattelu on käyty englannin kielellä, joten kääntämisprosessiin on käytetty erityistä huolellisuutta. Tässä työssä lainaukset kuitenkin esitetään vastaajan osalta suomeksi selkeyden vuoksi. Haastatelluista molemmat vastaavat hankinnoista omassa tytäryhtiössään. Organisaatio on pieni osa elintarviketeollisuutta, mutta kartoittamalla implementointiprosessia case-yritykseen on mahdollista saada laajempi ymmärrys kategoriajohtamisen käyttönotosta elintarviketeollisuuden alalla.

5. Kategoriajohtamisen soveltaminen elintarviketeollisuuden yritykseen

Tämä kappale muodostaa kandidaatintyön empiriaosuuden. Tässä kappaleessa käydään neljän eri teeman pohjalta havaintoja haastattelumateriaalista. Jokaisessa teemassa on käsitelty kolmea näihin liittyvää kysymystä. Ensimmäisenä teemana kartoitetaan hankintojen tämän hetkistä tilaa case-yrityksessä. Toisena teemana on kategoriajohtamisen kulmakivistä sovelletut kysymykset, joiden tavoitteena on selvittää, minkälainen perusta kategoriajohtamisen implementoinnille on. Kolmantena teemana selvitetään näiden päälle rakentuvia ”lisäpalasia”, niihin liittyvien kysymysten avulla. Neljäntenä teemana selvitetään haastateltavien henkilökohtaisia mieltymyksiä kategoriajohtamisen soveltamisen suhteen. Haastattelukysymykset linkittyvät siis

suoraan tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta aikaisemmin tutkielmassa esitettyyn teoriaan.

5.1 Case-yrityksen hankintojen nykyhetken tila

Ensimmäisenä teemana käsitellään organisaation hankintojen tämän hetkistä tilaa. Kysymykset käsittelivät yrityksen nykyistä hankintojen organisointia, hankintojen onnistuneita- ja kehittämisenarvoisia kohteita sekä hankintojen mahdollista kategorisointia. Vastausten avulla on mahdollista selvittää myös mahdollinen hankintojen tehostamisen tarve.

Pyysin molempia vastaajia kertomaan, miten hankinnat ovat tällä hetkellä yrityksessä organisoitu. Molempien vastauksista ilmenee, ettei hankintoihin kiinnitetä kovin suurta huomiota. ”Yritys on pieni, joten yksi henkilö hoitaa kaiken hankinnan.” (B) ”Vanhaan perinteiseen malliin. Jokainen organisaatio ostaa melkein itse mitä tarvitsee ja mistä ehkä edullisimmin löytää.” (A)

Seuraavana käsiteltiin hankinnoissa onnistuneita osa-alueita ja sellaisia jotka mahdollisesti vaatisivat kehitystoimenpiteitä. ”Yksi onnistuneimmista/tärkeimmistä osa-alueista on pitää hallinnassa arvoketjumme päätuotteissamme. Lisäksi mielestämme yrityksemme koko suhteessa ostovoimaamme on vahva, mikä on ansiota historiastamme toimittajien kanssa. Paneutumista ekologisiin pakkausmateriaaleihin elintarvikkeissa tulisi parantaa.” (B) Jokaisessa olisi kehittämistä, en tiedä onko mikään onnistunut kunnolla. Kaikkea ostamista voi aina kehittää. Haaste onkin, että miten konserni pystyisi keskittämään kaikki sillä tavalla, että saataisiin ostettua suurempia määriä ja kustannuksia alemmaksi, että jakelu olisi kustannustehokasta, jotta logistiikka ei tuhoa niitä kustannushyötyjä.” (A) Vastauksista ilmenee osittain ristiriita. Tytäryhtiössä nähdään hankinnat varsin onnistuneina, kun taas sen sijaan koko organisaation näkökulmassa niissä ei nähdä juurikaan positiivisia puolia. Tähän saattaa vaikuttaa myös kulttuurierot kahden eri maan välillä. Teeman viimeisenä osiona haluttiin selvittää mahdollisia hankintojen luokitteluja, jotka avustavat implementoinnin selvittämisen vaiheessa. Kumpikaan vastaajista ei osoittanut hankintojen olevan millään tavalla luokiteltu.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että kehittämiskohteita tai tehostamistarpeita hankinnoissa esiintyy koko organisaation tasolla. Yksi ilmenneistä asioista on halu hankintojen yhtenäistämiseksi koko organisaatiossa, vaikka tytäryhtiössä koetaankin hankintojen olevan suhteellisen onnistuneita yksittäisen yrityksen tasolla. Lisäksi ekologisuuden parantamisen pakkausmateriaalien osalta vastaaja (A) näkee tarpeellisena.

5.2 Kategoriajohtamisen soveltamisen valmiudet

Tässä teemassa pyritään selvittämään perusta kategoriajohtamisen implementoinnille. Kuvaaja esiintyy kappaleessa 3 (Kategoriajohtamisen kulmakivet). Kysymysten avulla kartoitetaan yrityksen nykyistä tilaa tutkimalla hankintastrategian ja yrityksen strategian suhdetta, sitä miten hankintastrategia ilmenee päivittäisessä toiminnassa, sekä minkälaisena organisaatio kokee tämän hetkisen kilpailutilanteen. Kysymykset keskittyvät enemmän strategiseen hankintaan ja hankintamarkkinoiden hallintaan. Muutosten hallintaa on vaikea lähteä selvittämään, mutta kahden muun osion kysymykset implikoivat hieman myös siitä, kuinka organisaatiossa muutosta hallitaan.

Strateginen hankinta tarkoittaa, että organisaatiolla on päästrategiastaan johdettu strategia myös hankintatoimeen. (Huuhka, 2017) Tätä pyrittiin selvittämään kysymällä vastaajilta hankintastrategian ja yrityksen strategian suhteesta sekä hankintastrategian ilmenemisestä päivittäisessä toiminnassa. Vastaaja (B) kertoo raakamateriaalien tulevan rajoitetuista lähteistä, joten näitä vaativien tuotteiden ostojen tulee olla strategisia, jotta asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytettyä. Kuitenkaan hankintastrategia ei näy millään tavalla päivittäisessä toiminnassa. Vastaaja (A) toteaa myös hankintastrategian puuttuvan päivittäisestä tekemisestä kokonaan. Lisäksi hän kertoo, ettei minkäänlaista hankintastrategiaa varsinaisesti ole. Ostoprosessi tuntuu olevan aika hajanainen. ”Mihinkään strategiaan ei ole laitettu, miten ostot pitäisi hoitaa.” Vastauksissa ilmenee strategian suhteen puutteellisuuksia. Kuten Huuhka (2017) mainitsee, hankintastrategia ei tuota lisäarvoa, mikäli sitä ei kyetä implementoimaan päivittäiseen toimintaan.

Kolmannella kysymyksellä pyrittiin saamaan informaatiota, kuinka organisaatiossa hallitaan hankintamarkkinoita. Yksinkertaisesti tämä tarkoittaa ymmärryksen tämänhetkisestä kilpailutilanteesta. Tätä tutkittiin kysymällä yritykseltä, kuinka he kokevat hankintamarkkinoiden tämän hetkisen kilpailutilanteen. Vastaja (B) tuntee painetta kustannusten alentamista ja volyymin kasvattamista kohtaan päämarkkinoilla. ”Lukuun ottamatta yhtä päätuotteistamme, jossa markkinatilanne tuntuu todella seesteiseltä.” (B) Tämä hieman huolestuttaa haastateltavaa. Vastaja (A) taas kokee kilpailutilanteen aika sekavana. ”Markkinat ovat suuressa myllerryksessä esimerkiksi vaihtoehtoisten pakkausmateriaalien löytämisen suhteen. Hiilijalanjälki on niin tärkeä tänä päivänä ja pitäisi pystyä kertomaan miten suuret päästöt tuotteet tuottavat. Tämä tuottaa ostoissa haasteita ja sen suhteen saa tehdä paljon töitä, sillä käytämme paljon muovia pakkauksissamme.” (A) Haastattelijana kysyin vielä vastaja A:lta lisäkysymyksen, eli onko mitään millä hankintamarkkinoita analysoidaan. Organisaatiossa ei ilmennyt mitään työkaluja millä näitä analysoitaisiin. Ainoa analysointitapa on lopputuotteen hinta, jonka avulla päätellään, kuinka tehokkaita yrityksessä on oltu ja sen pohjalta päätellään missä voisi olla tehostamistarpeita.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että vastaajien kesken ilmenee jälleen ristiriitaisuuksia mutta myös samankaltaisuuksia. Myös vastaja (A) mielestä ekologisuus pakkausmateriaalien kanssa on tärkeää, jonka myös vastaja (B) mainitsi aikaisemmassa teemassa. Hankintastrategiaa organisaatiossa ei ilmene kummankaan vastaajan mielestä, joka on yksi tärkeistä elementeistä kategoriajohtamisen implementoimiseen. Koska sitä ei ole, sitä ei myöskään voida implementoida päivittäiseen toimintaan. Vastaja (A) tuntee ostoprosessin olevan hajanainen ja markkinoiden olevan myllerryksessä ja vastaja (B) tuntuu tuntevan tytäryhtiön markkinat vähintäänkin kohtuullisesti vastauksen perusteella. Haastattelijana minulle tuli vastausten perusteella sellainen kuva, että organisaatio on kohtuullisen jäykkä, eikä muutosta haluta, joten muutoksen johtaminenkaan ei ole hallinnassa. Pohja kategoriajohtamisen implementoinnille on näiden vastausten perusteella heikko.

5.3 Kategoriajohtamisen soveltamisen lisävalmiudet

Kolmannessa teemassa pyritään selvittämään edellisen teeman päälle tulevien tarpeiden sopivuutta organisaatiolle. Äskeisessä teemassa selvitettiin kategoriajohtamiselle pohja ja tämä teema kertoo tarkemmin sen pohjan päälle rakentuvasta tasosta. Tätä selvitetään kysymällä hankintojen viimeaikaisista kehittämistoimenpiteistä, asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta sekä toimittajan valintaan vaikuttavista tekijöistä. Poikkiorganisatorisesta tiimistä en laatinut kysymystä, sillä sellainen voidaan yrityksessä laatia, mikäli kategoriajohtaminen yrityksessä haluttaisiin implementoida.

Kysyttäessä kehitystoimenpiteistä viimeisen vuoden sisällä, vastaaja (B) kertoo ostojen vähentyneen agenttien kautta ja noin 95% ostoista ovat suoria. Vastaaja (A) taas kertoo, että organisaatiossa on pyritty käyttämään vain yhtä henkilöä vastaamaan kaikista rahdeista. Molemmilla vastaajilla ilmenee osaltaan läpimurtoajattelua. Hankintoja on ainakin pyritty kehittämään.

Seuraavaksi käsiteltiin asiakkaiden tarpeiden tunnistamista, jonka avulla tutkitaan asiakaslähtöisyyttä. ”Pyrimme aina tunnistamaan asiakkaidemme tarpeet. Suurin liikevaihto muodostuu B2B asiakkaista ja pyrimme pitkän aikavälin asiakassuhteisiin asiakkaidemme kanssa. Keskitymme jakamaan informaatiota ja pitämään aitoa dialogia avainasiakkaidemme kanssa, mikä on hieman epätavallista yritystoiminnassamme. Yhdessä tuotteessamme tämä on tuottanut suurta menestystä.” (B) Vastaaja (A) taas ei tuntenut kovin hyvin asiakkaiden tarpeita. Hän kuitenkin mainitsi markkinoiden nopeat muutokset ja ekologisuuden pakkausmateriaalien kanssa olevan suuressa nosteessa. Vastauksista ilmenee organisaation kohdalla asiakastuntemuksen olevan hieman heikkoa, mutta tytäryhtiössä taas tarpeet tunnutaan tunnistavan erittäin hyvin.

Kolmannessa kysymyksessä käsiteltiin faktojen ja tietojen kokonaisvaltaista hyödyntämistä, sillä päätöksenteon tulisi perustua aina näihin. Asiaa tutkittiin kysymällä tekijöistä jotka vaikuttavat toimittajan valintaan. Vastaaja (B) perustelee toimittajan valintaa hinnalla ja laadulla. Hintaa tarkastellaan ennemmin lopputuotteen kustannusten perusteella kuin pelkän ostohinnan perusteella. Vastaaja (A) taas pitää

toimitusvarmuutta, joustavuutta, luotettavuutta ja hintaa tärkeimpinä. Lisäksi täytyy voida luottaa siihen, että tilatut tuotteet tulevat ajallaan ja oikeana määränä. Kummankaan vastaajan osalta ei kuitenkaan ilmennyt minkälaiseen informaatioon päätökset esimerkiksi toimittajan luotettavuudesta perustetaan.

5.4 Kategoriajohtamisen hyödyt ja haitat yritykselle

Viimeisessä teemassa halusin selvittää, minkälaisia tunteita kategoriajohtamisen implementoimiselle ilmenee. Nähdäänkö muutokselle ylipäättään tarvetta. Tätä selvitettiin kysymällä haastateltavilta kategoriajohtamisen tuomista hyödyistä ja haitoista sekä näkevätkö he sen potentiaalisena vaihtoehtona ottaa osaksi yrityksen toimintaa.

Vastaaja (B) ei näe kategoriajohtamiselle tytäryhtiöön edellytyksiä tällä hetkellä. Hän pitää yrityksen liiketoimintaa vielä liian pienenä ja yksinkertaisena teorian käyttöönottamiselle. Lisäksi hän pitää tytäryhtiön johdon tietotaitoa vielä liian suppeana. Hyviä ja huonoja puolia vastaaja ei osannut kertoa. Vastaaja (A) taas näkee kategoriajohtamisessa paljon potentiaalia organisaation tasolla. Vastaaja näkee hyötyjä ainakin ajankäytön, keskittämisen ja osaamisen parantumisenä. Ajankäytöllä hän tarkoittaa, että tiedon etsimisen tarve vähenee, kun on selkeästi henkilö tai osasto, jonka vastuulla tietty kategoria on. Keskittämisellä taas olisi mahdollista saada volyymietuja, joilla voidaan vaikuttaa tuotteiden hintoihin. Osaamisella taas vastaaja tarkoittaa, että jokaiselle kategorialle muodostuu osaaja, joka tietää siihen kuuluvista tuotteista laajemmin kuin tällä hetkellä tilanne on. Negatiivisia puolia kategoriajohtamisesta vastaaja (A) ei juurikaan löydä, kun hän asiaa pidemmin pohtii.

Yhteenvetona voidaan jälleen nähdä ristiriitaisuuksia vastausten välillä. Tytäryhtiössä ei nähdä kategoriajohtamiselle toistaiseksi minkäänlaisia mahdollisuuksia. Organisaation tasolla taas nähdään paljon potentiaalia, eikä juurikaan minkäänlaisia haittoja. Mielenkiintoista oli nähdä, että pienempi yritys kokee kategoriajohtamisen käytännössä mahdottomana, kun taas organisaation tasolla se koetaan toimivaksi ratkaisuksi. Vastausten perusteella voisi olettaa teorian sopivan enemmän suuremmalle, kuin pienemmälle yritykselle.

6. Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää kategoriajohtamisen mahdollinen implementointi osaksi case-yritystä sekä kartoittaa samalla elintarviketeollisuuden valmiuksia ottaa teoria osaksi hankintatoimeaan. Implementointivalmiuksien ja soveltamisprosessin vähäisen tutkimuksen takia, tavoitteena oli saada uusia näkökulmia näiden haasteiden selvittämiseen.

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen alakysymyksinä haluttiin selvittää hankintojen tämän hetkisen organisoinnin tilanne ja kategoriajohtamisen hyödyt sekä haitat. Tilanne hankinnoissa on tällä hetkellä seuraavanlainen. Tytäryhtiö on pieni, joten siellä hankinnoista vastaa ainoastaan yksi henkilö, joka kokee niiden sujuvan riittävän hyvin. Suuria kehittämistoimenpiteitä ei koeta vielä tarpeelliseksi yrityksen koon ja tietotaidon puuttumisen myötä. Hankintoja yrityksessä ei luokitella mitenkään. Organisaation tasolla hankinta koetaan hyvin perinteisenä. Tarvittavat ostot toteuttavat niitä sillä hetkellä tarvitseva osasto tai yritys. Tällä tasolla myös koetaan, että kehittämistoimenpiteitä tarvittaisiin eikä hankintoja luokitella mitenkään. Haastateltavien antamien vastausten perusteella voidaan uskoa, että mahdollisia hyötyjä kategoriajohtamisen implementoinnista olisi saatavilla, mikäli teoriaa hyödynnettäisiin konsernin tasolta alaspäin tytäryhtiöihin. Kuten Huuhka (2017) mainitsee, näitä hyötyjä voivat olla esimerkiksi kustannusten aleneminen, jotka saadaan volyymin kasvattamisella.

Hyötyjä ja haittoja tytäryhtiössä kategoriajohtamisella ei nähty olevan, sillä sitä ei toivottu implementoitavan toistaiseksi yritykseen. Tämä täsmää myös haastateltavan tyytyväisyyden tunteeseen nykyhetken hankintojen tilasta. Organisaation tasolle taas kategoriajohtamisen implementoimisella nähtiin tuovan paljon positiivisia seikkoja, kuten ajankäytön, keskittämisen ja osaamisen toiminnan parantumisena. Kuten aikaisemminkin mainitsin, konsernin tasolle teorian implementointi tuntuu loogisemmalta ratkaisulta. Selkeästi tarve tehostamistoimenpiteille on olemassa.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, miten kategoriajohtamista voidaan soveltaa elintarviketeollisuuden yritykseen. Asiaa tutkittiin selvittämällä implementoimismahdollisuuksia elintarviketeollisuuden case-yritykseen. Vaikka yritys ei edusta koko elintarviketeollisuutta, antaa se hieman näkökulmaa kyseisestä teollisuuden alasta. Implementointimahdollisuuksia tutkittiin hyödyntämällä Huuhkan (2017) kategoriajohtamisen kulmakiviä.

Lähtökohdat kategoriajohtamisen soveltamiselle vaikuttavat heikoilta. Kumpikin vastaaja toteaa, että hankintastrategiaa ei ole. Mahdollista on myös, että vastaajat eivät ole siitä tietoisia. Strateginen hankinta on yksi teorian kulmakivistä ja molempien vastauksista ilmenee, että tämä ei näy konsernin toiminnassa. Hankintamarkkinoiden hallinta tuntuu olevan tytäryhtiössä hyvin kontrollissa, kun taas organisaation tasolla markkinoista tiedetään vähän. Mitään analysointimenetelmiä yrityksissä ei ole, ellei huomioida lopputuotteen kustannusten perusteella tehtävää arviointia. Kokonaisvaltaisesti kaikkia kysymyksiä analysoineena, tuntuu että muutoksen hallintakaan ei tunnu olevan riittävällä tasolla. Uuden hankintastrategian toteuttaminen muutosvastarinta välttämällä on oletettavasti haastava tehtävä. Läpimurtoajattelua molempien vastaajien vastauksissa ilmenee, eli vähintäänkin jonkinlaista hankintojen kehittämistä on tapahtunut viime aikoina. Asiakslähtöisyys tytäryhtiössä on huomioitu selkeästi, kun taas organisaation tasolla asiakkaista ei juuri tiedetä. Faktoja ja tietoja hyödynnetään molemmilla tasoilla, mutta haastattelusta ei selvinnyt kuinka tarkkaan informaatioon päätökset perustetaan. Edellä mainittujen tekijöiden kokonaisvaltaisesta hyödyntämisestä muodostuu kategoriajohtaminen, joka tuloksia analysoimalla jää hieman vajavaiseksi useilla osa-alueilla.

Vaikka pohja kategoriajohtamisen implementointiin on heikko, se ei tarkoita, että prosessi olisi mahdoton. Seuraamalla kategoriajohtamisen implementoimisprosessia, joka teoriassa on mainittu kappaleessa 3, voidaan todennäköisesti hyviä tuloksia saavuttaa. Mikäli oletetaan, että hankintaprosessi elintarviketeollisuudessa on monessa yrityksessä samankaltainen kuin case-yrityksessä, voidaan tutkimuksen tuloksia hyödyntää myös vastaavissa organisaatioissa.

6.2 Luotettavuus ja jatkotutkimus

Toteutetun tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa haastattelijan toteuttama kvalitatiivinen analysointi, haastateltavien määrä ja kulttuurierot. Lisäksi haastateltavien omaama mahdollinen epäsymmetrinen informaatio voi vaikuttaa tuloksiin. Luotettavuutta analysointitapaan kuitenkin pyrittiin luomaan mahdollisimman leveällä haastattelun aineiston esiintuonnilla kappaleessa 5. Kulttuurieroja tässä tutkimuksessa ei analysoida, mutta niiden vaikutus tulee huomioida. Luotettavuusongelmia lisää organisaation näkökulmasta kertova tytäryhtiön edustaja, joka ei todennäköisesti ole täysin tietoinen konsernin toimintatavoista, vaikka hän läheisesti emoyhtiön kanssa toimiikin. Tutkimus olisi vaatinut vielä emoyhtiön edustajan, mutta hän ei ollut saatavilla. Työssä keskityttiin kategoriajohtamisen implementoinnin mahdollisuuksiin ja tutkimus on elintarviketeollisuuden näkökulmasta melko suppea, mutta se antaa osviittaa siitä, kuinka hankinta toimii kyseisellä teollisuudenalalla. Lisätutkimus kategoriajohtamisen implementointiprosessista sekä sen tuottamista taloudellisista hyödyistä olisi hyvin mielenkiintoinen jatkotutkimus tähän mennessä löydetyille havainnoille.

Lähdeluettelo

Ageron, B. & Gunasekaran, A. & Spalanzani, A. 2012. Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*. Vol.140(1), pp.168-182.

Bandyopadhyay, S & Rominger, A & Basaviah, S. 2009. Developing a framework to improve retail category management through category captain arrangements. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volume 16, Issue 4, pp. 315-319.

Barutcu, S & Mustafa, T. 2012. The Impacts of E-SCM on the E-Tailing Industry: An Analysis from Porter's Five Force Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol.58, pp.1047-1056.

Bohuslava, M & Michal, P. 2014. Category Management - Project Implementation in E-Shop. *Procedia Economics and Finance* Vol. 23, pp. 267-275.

Braglia M, Petroni A. 2000. A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* **30**(2):96–111.

Chen-Ju L & Hsin-Hui, K. 2014. Multiple Comparisons with the Best for Supplier Selection. *Quality and Reliability Engineering International*. Vol.30(7), pp.1083-1092

Cousins, P. & Lamming, R. & Lawson, B. & Squire, B. 2009. Strategic supply management – Principles, theories and practice. Edinburg, Pearson Education Limited

Dey, P & Bhattacharya, A & Ho, W & Clegg, B. 2015. *International Journal of Production Economics*. Vol.166, pp.192-214.

Dussart, C. 1998. Category management: Strengths, limits and developments. *European Management Journal* 1998, Vol.16(1), pp.50-62.

Eriksson, P & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Kerava, Savion Kirjapaino Oy.

Heath, S. 2005. TACKLING SPEND ANALYSIS. *Contract Management*. Vol.46(1), pp.40-42,44-45.

Hurmekoski, E & Hetemäki, L & Linden, M. 2015. Factors affecting sawnwood consumption in Europe. *Forest Policy and Economics*. January 2015, Vol.50, pp.236-248.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut, Helsinki, Books on Demand (BoD).
Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan, Helsinki, Tietosanoma Oy.

Jones, S & Van de Ven, A. 2016. The Changing Nature of Change Resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol.52(4), pp.482-506.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki, Talentum Pro.
Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Mazzucato, M. 2002. Strategy for Business, London, SAGE Publications.
Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Nieminen, S. 2016. Hyvä Hankinta – Parempi Bisnes. Helsinki, Talentum Pro.
O'Brien, J. (2009) Buyers: A New Breed. *Supply Management*. Vol.14 (19), p.40.

Puusa, A. & Helen, R. & Juuti, P. & Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle, Helsinki, Talentum.

Sekhar, SC. 2010. Benchmarking. *African Journal Of Business Management*. Jun, Vol.4(6), pp.882-885.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vandenbosch, L. 2017. Media and sustainable apparel buying intention. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol.21(4), pp.483-498.

Vissak, T. 2010. Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *Qualitative Report*. 15, 2, 370-388.

Liite 1. Haastattelurunko:

1. Miten hankintanne on organisoitu tällä hetkellä?
2. Mikä on onnistunut osa-alue hankinnoissanne ja mikä alue vaatii kehittämistä tällä hetkellä, jos sellaista on?
3. Luokitellaanko organisaatiossanne hankintoja jotenkin?

4. Miten käyttämänne hankintastrategia ilmenee osana yrityksen strategiaa?
5. Miten hankintastrategia ilmenee päivittäisessä toiminnassa?
6. Minkälaisena koette hankintamarkkinoiden tämän hetkisen kilpailutilanteen?

7. Oletteko kehittäneet hankintojanne viimeisen vuoden sisällä?
- Miten?
8. Koetteko tunnistavanne asiakkaidenne tarpeet?
- Miten?
9. Mitkä tekijät vaikuttavat toimittajan valintaanne?

10. Näetkö kategoriajohtamisen potentiaalisena vaihtoehtona ottaa osaksi yritystänne?
11. Mitä hyötyjä näet kategoriajohtamisen tuovan yritykseenne?
12. Mitä haittoja näet kategoriajohtamisen tuovan yritykseenne?