



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**LUT School of Business and Management**

**Kandidaatintutkielma**

Talousjohtaminen

**Syksy 2019**

**Toimittajan arviointi ja valinta pk-yrityksessä**

6.1.2020

Jyrki Ailus KATI17

Ohjaaja: Anne Quarshie

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Jyrki Ailus
<b>Tutkielman nimi:</b>	Toimittajan arviointi ja valinta pk-yrityksessä
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppateieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Anne Quarshie

Tämä kandidaatintutkielma tarkastelee toimittajan valintaa ja arviointia läpikäyden valintaan vaikuttavia arviointi- ja valintakriteerejä, sekä itse hankinta- ja toimittajanvalintaprosessia. Tutkielman tavoitteena on selvittää vaiheittain, miten prosessit etenevät ja miten valintaan vaikuttavat kriteerit muodostuvat, niin teoriassa kuin myös valitun case-yrityksen näkökulmasta. Tutkimus etenee aluksi hankintaa ja hankintaprosessia tarkastelemalla, sillä toimittajan valintaprosessi voidaan nähdä kriittisenä osana sitä. Toimittajan arviointi ja valintakriteerit ovat osa valintaprosessia. Lopuksi teoriaa vertaillaan case-yrityksen tapaan toimia, jota selvitettiin haastatteluilla.

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, joka toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina tavoitteena muodostaa mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavan yrityksen toimittajanvalintaprosessista ja toimittajan arvioinnista, sekä näihin vaikuttavista valinta- ja arviointikriteereistä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahta case-yrityksen palveluksessa olevaa henkilöä, toimitusjohtajaa ja asennuskoordinaattoria.

Teorian ja empirian välille on havaittavissa niin yhtäläisyyksiä, kuin myös eroavaisuuksia. Teorian tarjotessa hankintaprosessiin ja toimittajan arviointiin yksityiskohtaisia ja laajoja malleja, oli kohdeyrityksessä selvästi suoraviivaisempia ja maanläheisempiä toimintatapoja. Tokikaan näihin prosesseihin ja arviointikriteerien muodostamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan arviot ja strategiat tulee usein tehdä tilannekohtaisesti. Havaittavissa oli myöskin yhtäläisyyksiä muun muassa hankintojen luokitteluihin liittyen.

## ABSTRACT

**Author:** Jyrki Ailus  
**Title:** Supplier evaluation and selection in an SME  
**Faculty:** LUT School of Business and Management  
**Degree Programme:** Financial Management  
**Instructor:** Anne Quarshie

This Bachelor's thesis examines the evaluation and selection criteria that influence the process of selecting a supplier and the evaluation, as well as the procurement and supplier selection process itself. The aim of this thesis is to investigate, step by step, how the processes progress and how the criteria affecting the selection are formed, both in theory and from the perspective of the selected case company. Initially, the research proceeds by looking at the sourcing and procurement process, as the supplier selection process can be seen as a critical part of it. Supplier evaluation and selection criteria are part of the selection process. Finally, the theory is compared with the case firm's actions, which were examined by interviews.

The research method is qualitative, which was carried out in semi-structured thematic interviews with the aim of providing the broadest and most comprehensive picture of the supplier selection process and supplier evaluation process and the selection and evaluation criteria that influence them. The research material was collected by interviewing two case company employees, the CEO and the installation coordinator.

There are similarities as well as differences between theory and empirics. While the theory provided detailed and extensive models for the sourcing process and supplier evaluation, interviews revealed there were clearly more straightforward and down to earth approaches used by the case company. Of course, there is no one right way to set up these processes and evaluation criteria, and evaluations and strategies often have to be made on a case-by-case basis. Similarities were also observed, for example, in the categorization of the purchases.

## SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä .....	2
Abstract.....	3
1 Johdanto .....	1
1.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	3
1.2 Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys .....	4
2. Toimittajan valinta.....	6
2.1 Hankinta ja hankintaprosessi.....	7
2.2 Hankinnan kustannukset .....	7
2.3 Toimittajan valintaprosessi .....	9
2.4 Kraljicin ostomatriisi.....	12
2.4.1 Portfoliomallin heikkoudet .....	18
3. Toimittajan arviointi ja valintakriteerit .....	19
3.1 Hinta ja kustannukset .....	19
3.2 Laatu .....	20
3.3 Toimitusaika ja -luotettavuus .....	21
3.4 Toimittajan taloudellinen tila.....	22
3.5 Toimittajan eettisyys ja ympäristöystävällisyys .....	22
3.6 Toimittajan sijainti .....	23
3.7 Toimittaja-arvion luominen.....	23
4. Haastattelut .....	25
4.1 Haastattelussa case-yrityksen asennuskoordinaattori .....	25
4.2 Haastattelussa case-yrityksen toimitusjohtaja .....	27
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	30
6. Lähteet.....	33
7. Liitteet.....	36

## 1 JOHDANTO

Tämä kandidaatin tutkielma tulee käsittelemään toimittajan arviointia ja sen valintaa kohdeyrityksen hankinnassa. Kandidaatin tutkielma tullaan tekemään yritykselle, jonka tämänhetkisenä päätoimialana voidaan pitää kotitalouksien energiaratkaisuja. Yritys on varsin nuori, vuonna 2018 perustettu, pk-yritys. Tutkimuskysymyksiä tullaan tarkastelemaan sekä yrityksen että puhtaasti teoreettisesta näkökulmasta. Tutkimus tulee olemaan kvalitatiivinen ja teoriaosuuden tarkastelussa tullaan käyttämään hankintaan liittyvää kirjallisuutta, aiheesta julkaistuja tieteellisiä artikkeleja ja internet-lähteitä. Kohdeyrityksen tilannetta tullaan tarkastelemaan haastatteluihin perustuvaa aineistoa hyödyntämällä.

Kansainvälistymisen myötä kilpailu on kiristynyt ja voidaan puhua niin sanotuista ostajan markkinoista asiakkaan pystyessä vaatimaan aina vain parempaa laatua alhaisempaan hintaan (Monzcka et al. 2005, s. 4). Globalisaation seurauksena kilpailutilanne on muuttunut potentiaalisten yhteistyökumppaneiden määrän kasvaessa markkinoilla, mikä on tuonut mukaan niin uhkia kuin myös mahdollisuuksia (Burt et al. 2003). Yksi tapa yrityksen lisätä kilpailukykyään on Steelen ja Courtin (1996) mukaan parantaa kannattavuuttaan pienentämällä kustannuksiaan. Näin hankintojen rooli yrityksen kilpailukykyä tarkastellessa nouseekin avainasemaan, sen muodostaessa noin 80% kaikista yrityksen kustannuksista ja vaikuttaa näin yrityksen tulokseen (Logistiikan Maailma 2016). Lisäksi oikealla toimittajan valinnalla on yritykselle merkitystä toimittajan voidessa olla vastuussa jopa puolesta yrityksen tuotteiden laatuongelmista (Monzcka et al. 2005, s. 241).

Toimittajan valintaa on tutkittu kohtuullisen runsaasti 90-luvulta lähtien sen muodostaessa merkittävän osan yrityksen kustannusten tarkastelusta (Pullman & Verma 1998). Yksi ensimmäisistä merkittävistä aiheita käsittelevistä teoksista oli Dicksonin (1966) tekemä tutkimus *An alalysis of vendor selection systems and decisions*, jossa hän muodosti arvosteluasteikon yleisistä toimittajan arviointikriteereistä. Toinen merkittävä tutkimus oli Peter Kraljicin vuonna 1983 julkaistu *Purchasing must become supply management*. Tutkimuksessa esiteltiin

kategorisointimalli, jossa tuotteet on mahdollista luokitella neljään kategoriaan niiden taloudellisen vaikutuksen ja toimitusriskin mukaan. (Koskinen et al. 1995) Näiden jälkeen aiheeseen liittyviä julkaisuja ja tutkielmia on ilmestynyt hyvinkin monipuolisesti, muun muassa tässäkin tutkielmassa runsaasti käytetyt van Weelen (2002) *Purchasing and supply chain management* ja Ilorannan ja Pajunen-Ahosen (2008) *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*.

Koska yritysten hankinnat, toimintaympäristöt ja tavoitteet ovat erilaisia, ei teoriaa voida suoraan hyödyntää joka tilanteeseen, vaan sitä tulee aina soveltaa tapauskohtaisesti. Tästä syystä emme yhä edelleen tiedä mitkä asiat nousevat tärkeimmiksi ja case-yrityksen kannalta merkittävimmiksi tekijöiksi sen toimittajan valinnassa. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin tarkastelemaan asiaa kohdeyrityksen osalta, jonka näkökulmaa voidaan olettaa olevan tutkittu huomattavasti vähemmän yrityksen ollessa verraten nuori (perustamisvuosi 2018). Tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiin vastaamalla on mahdollista luoda selkeämpi kuva case-yrityksen toimittajan valinnasta ja havaita mahdollisia eroavaisuuksia teorian ja empirian välillä. Näin ollen on mahdollista havaita juuri pk-yrityksen tilanteeseen sopivia ja sen toiminnan kannalta tärkeitä tekijöitä, joita voidaan hyödyntää kohdeyrityksen toimesta, muiden pk-yritysten toimesta tai mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten pk-yritys valitsee toimittajansa?

Tutkin mistä syystä, miten ja millaisin keinoin yritys arvioi potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja arvioin niiden soveltuvuutta toimittajakseen.

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

Miten yritys arvioi toimittajansa?

Millaisin kriteerein valinta tehdään?

Tutkin millaisin eri tavoin ja menetelmin yrityksen on mahdollista mitata eri toimittajien suoriutumista eri osa-alueilla ja mitkä kriteerit vaikuttavat toimittajan valintaan.

## 1.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tulen tekemään kandidaatintutkielmani kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa kohdeyrityksen edustajien haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa keskustelua on pyritty ohjaamaan halutulla tavalla käyttäen apuna haastattelurunkoa. Valitsin teemahaastattelun tutkielman haastattelutyyppiksi, koska se on liiketaloustieteessä suosituin laadullisen aineiston keruu menetelmä ja hyvin käytettynä ensiluokkaisen tehokas (Koskinen et al. 2005 s. 105). Teemahaastattelun tarkoituksena ei ole vain saada vastausta kysytyihin kysymyksiin, vaan pikemminkin luoda keskustelua tietystä aiheesta. Pitäen haastattelun tiettyjen reunojen sisällä, voin saada aiheesta enemmän irti, mikäli esille nousee asioita, mitä en valmiin kysymyslistan pohjalta olisi ymmärtänyt tiedustella.

Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että vaikka haastattelun aihealueet ovatkin ennalta määritellyt, ovat kysymykset sekä niiden esittämistapa ja -järjestys vapaampia kuin strukturoidussa haastattelussa, koska puolistrukturoidulla menetelmällä on tavoitteena saada haastateltava esittämään vastauksensa omin sanoin (Koskinen et al. 2005, s. 104-105). Tulen haastattelemaan vähintään kahta yrityksen edustajaa joko kasvokkain tai puhelimitse.

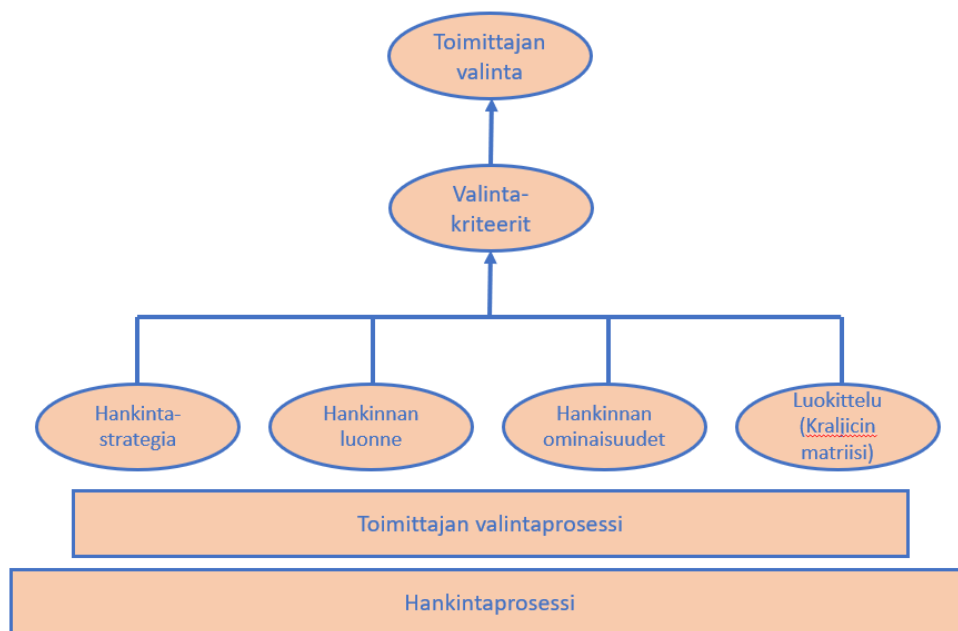
Tutkielma on rajattu käsittelemään toimittajan valintaa ja arviointia ostavan yrityksen kannalta. Tutkielman keskiössä on toimittajan valintaprosessi ja siihen liittyvä toimittajien arviointi ja luokittelu, jättäen hankintaprosessin muut osa-alueet pienemmälle huomiolle. Toimittajan valintaa, luokittelua ja arviointia tarkastellaan työn teoreettisessa osassa yleisesti ja empiirisessä osassa kohdeyrityksen näkökulmasta. Saatuja tuloksia ja muodostettuja päätelmiä ei välttämättä pysty hyödyntämään suoraan muita samalla toimialalla toimivia yrityksiä tutkiessa johtuen arvioinnin tapauskohtaisesta luonteesta. Tutkimuksessa tullaan keskittymään pääosin ainoastaan hyödykkeiden toimittajien arviointiin valitsemiseen, jättäen palveluiden toimittajat vähemmälle huomiolle. Tutkielman rajallisuuden vuoksi on tavoitteellisempaa keskittyä tarkemmin määriteltyyn aiheeseen luotettavien tutkimustulosten saavuttamiseksi.

## 1.2 Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen osuus pohjautuu malleihin ja teorioihin, joilla selitän lähtötilanteita ja tutkimuksen taustalla olevia asetelmia. Aloitan käymällä lävitse yrityksen hankintaprosessin, jota kuvaa hyvin Ilorannan ja Pajunen-Muhosen malli (2008, s. 62). Tutkimuksen kannalta oleellisen kohta hankintaprosessista on toimittajan valinta ja tästä syystä kiinnitän erityishuomiota tähän vaiheeseen. Tarkastellessani hankintaprosessia ja eritoten toimittajan valintaa, voin tehdä päätelmän, että yrityksen on onnistuttava tunnistamaan itselleen oleelliset hankinnat, sillä kaikkien, myös vähemmän tärkeiden hankintojen, huolellinen arviointi on aikaa vievää ja tehotonta. Oleellisten hankintojen tunnistamisessa apuna käytän Kraljicin ostoportfoliomatriisia (Kraljic P, 1983 s.109). Tämän jälkeen voin arvioida näiden hankintojen toimittajia kuhunkin tapaukseen ja tilanteeseen sopivilla arviointimenetelmillä. Arvioista tehdyn vertailun perusteella voidaan valita toimittaja.

Teoreettiseen osuuteen kuuluu myöskin toimittajien arviointiin liittyvien kriteerien, menetelmien ja tekijöiden avaamista ja esittelyä, jotta ymmärretään tutkimuksen kannalta oleellisimmat asiat niin yleisillä kuin myös kohdeyrityksen tapauksessa. Empiriaosuuden esittelyssä paneudutaan nimenomaan kohdeyritykseltä saatuun aineistoon, eli haastattelun pohjalta saatuun tietoon siitä, minkälaisia toimintatapoja ja menetelmiä yrityksellä on käytössä toimittajien arviointiin ja valintaan.



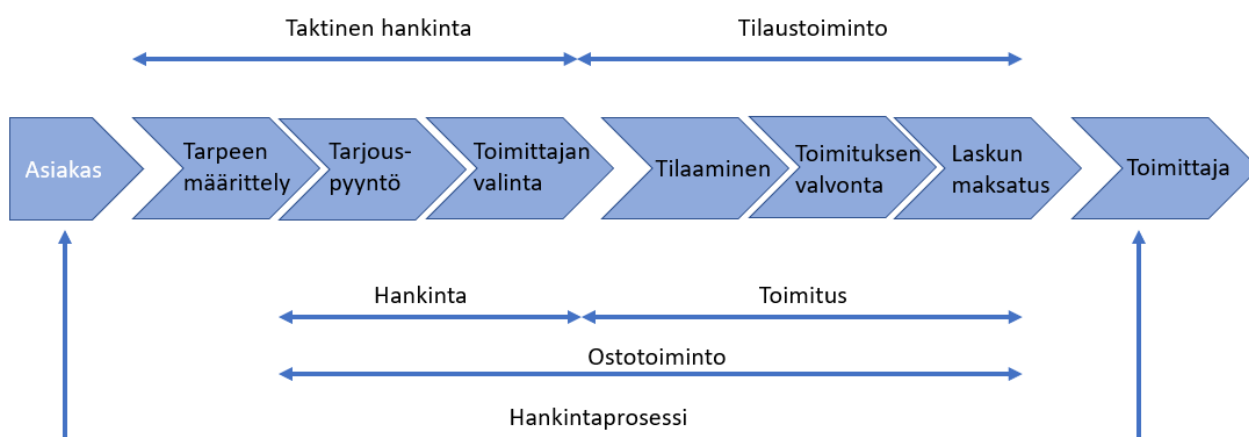


**Kaavio 1** Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettisen viitekehysten (kaavio 1) pohjana on hankintaprosessi ja siihen kuuluva toimittajan valintaprosessi. Toimittajan valintaprosessia tarkastellessa on huomattava, että toimittajalle ja itse hankinnalle on määriteltävä vaatimuksia. Näin ollen määrittelemällä hankinnalle tilanteeseen sopiva hankintastrategia, ja kun hankinnan luonteesta ja ominaisuuksista ollaan riittävän tietoisia sekä kun toimittajia on pystytty luokittelemaan, pystytään toimittajan valintaan ja arviointiin muodostamaan valintakriteerit. Tutkielmassa on luokittelua tarkasteltu käyttäen Kraljicin ostomatriisia. Muodostettujen valintakriteerien avulla yritys tekee valinnan toimittajastaan, ja näin teoreettinen viitekehys rakentuu vastaamaan tutkielman pää- ja alatutkimusongelmiin.

## 2. TOIMITTAJAN VALINTA

Toimittajan valinta voidaan nähdä kriittisenä osana organisaation hankintaprosessia, joka kuvataan van Weelen (2002, s.14-17) mukaan kuusivaiheiseksi (Kuva 1). Prosessi saa alkunsa, kun asiakas tunnistaa ja määrittelee tarpeen hankinnalle, jota seuraa potentiaalisten toimittajien kartoittaminen ja tarjouspyyntöjen kerääminen. Tämän jälkeen valitaan toimittaja. Jotta toimittajan valintaa ja siihen vaikuttavia valintakriteereitä voidaan tarkastella lähemmin, tulee itse hankintaprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä hieman avata. Toimittajan valintaa voidaan pitää hankintaprosessin tärkeimpänä vaiheena, kun ostohenkilöstöltä vaaditaan tietämystä eri toimittajamarkkinoista ja toimialoista, sillä ainoastaan näin valinta voidaan tehdä tuloksellisesti (Erridge 1995, s.151).



**Kuva 1** Hankintaprosessimalli (mukaillen van Weele 2002, s. 15)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) kuvaavat hankintaprosessin hallinnan jakaantuvan eri tasoihin. Hallinnan strategisena osuutena pidetään koko prosessin johtamista ja toimintojen ohjaamista, kun taas taktisen osuuden voidaan nähdä olevan toimintatapojen määrittelyä, joka voidaan nähdä kuvassa osuutena *taktinen hankinta*. Kolmas hallinnan taso on operatiivinen osuus, jolla tarkoitetaan hankinnan päivittäisistä työtehtävistä huolehtimista. Juuri näihin operatiivisten toimintojen suorittamiseen kuluu iso osa hankintojen henkilöstöresursseista, jotka näin

muodostavat suuren osan hankintojen henkilöstökustannuksista. Onkin siis selvää, ettei hankintojen kustannuksia muodosta ainoastaan hankinnan ostohinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 89-90)

## **2.1 Hankinta ja hankintaprosessi**

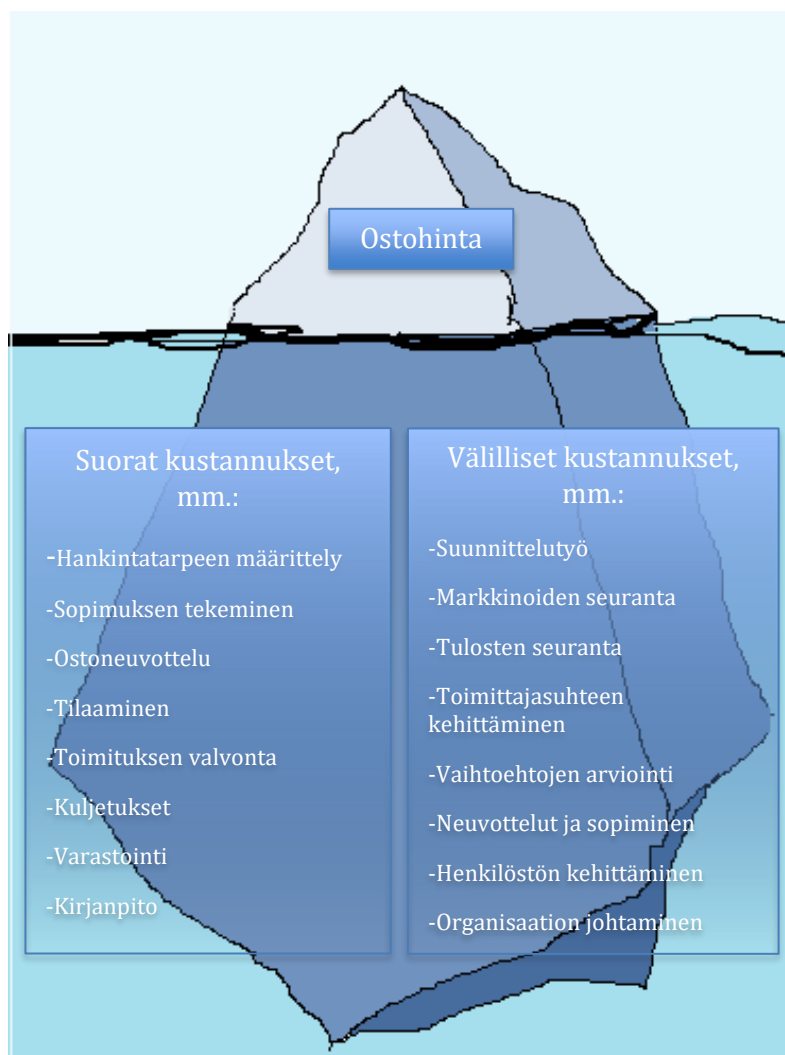
Hankinnan klassisena määritelmänä pidetään seuraavaa: tavoitteena on oikeiden materiaalien ostaminen oikealla laadulla ja määrällä oikeaan hintaan ja aikaan oikeasta kohteesta oikeaan paikkaan. Todellisuudessa hankinta vain harvoin toteutuu näin, sillä useissa tapauksissa on luovuttava jostain oikeasta jonkin toisen saavuttamiseksi. Esimerkiksi yritykselle muiden ominaisuuksien valossa paras toimittaja on usein kallis tai jos yritys vaikkapa tahtoo säästää hinnassa, on laadussa mahdollisesti tingittävä. Tästä syystä toimittajan valintaan vaikuttaa se, mitä kriteerejä yritys pitää tärkeimpinä. (Lysons & Farrington 2006, s.6)

Hankinnan klassisesta määritelmästä onkin siirrytty uuteen, laajempaan määritelmään, jossa hankinta nähdä oikeastaan kaikkien organisaation ulkoisten resurssien hallintana. Koska organisaation toiminta, toiminnan jatkuvuus ja kehittäminen tarvitsevat organisaation ulkopuolista tietoa ja taitoa, tulee hankinnoissa asiakkaan pyrkiä hyödyntämään toimittajamarkkinoiden tarjontaa niin, että yrityksen kannattavuus ja kokonaisuus ovat parhaat mahdolliset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 67)

## **2.2 Hankinnan kustannukset**

Kuten jo aikaisemmin todettiin, ei hankinnan kustannuksia muodosta ainoastaan hankinnan ostohinta, vaan ne muodostuvat sekä suorista että välillisistä vaikutuksista eri kustannuslajeihin. Näin ollen hankinnoilla on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan ja tulokseen hankintojen kustannusten muodostaessa suurimman osan kaikista yrityksen kustannuksista. Hankinnan ostohintaa voidaankin pitää ikään kuin

jäävuoren huippuna loppujen kustannusten ollessa piilossa veden alla. (Haverila et al 2005)



**Kuva 2** Hankintojen kustannukset kuvattuna jäävuorena, jossa ostohinta muodostaa ainoastaan pienen osan kokonaiskuluista suorien ja välillisten kustannusten ollessa piilossa jäävuoren vedenalaisen osan tavoin (mukaillen Sakki 2009, s.186).

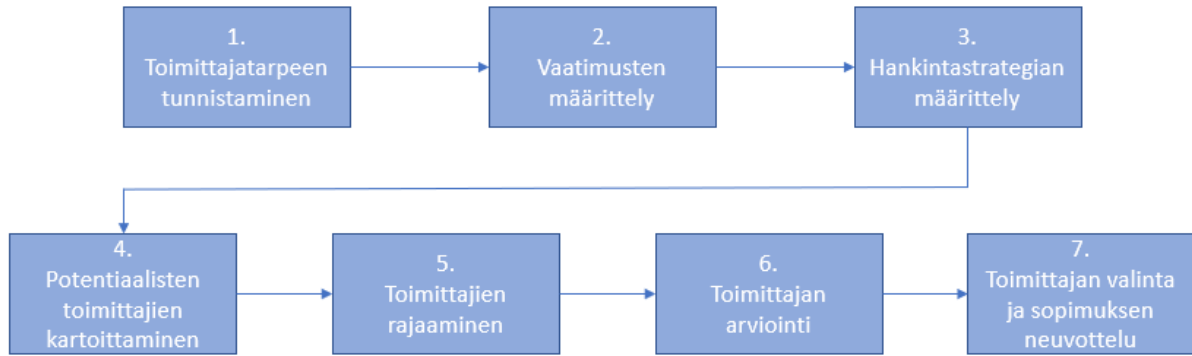
Hankintojen, varsinkin materiaalihankintojen, kustannuksia tulee Haverila et al. mukaan tarkastella pidemmällä aikajänteellä ja kirjoittaakin: *Materiaaleja ja toimittajia valitessa kustannuksia pitää analysoida laajemmin, mahdollisesti koko elinkaaren ajalta. Näistä kustannuksista merkittävä osa toteutuu yrityksen ulkopuolella.* (Haverila et al. 2005 s. 460)

## 2.3 Toimittajan valintaprosessi

Toimittajanvalintaprosessi kuvataan Monzcka et al (2005) mukaan seitsemänvaiheiseksi (kuva 3), joka alkaa toimittajatarpeen tunnistamisesta. Tämän jälkeen tulee hankinnalle määritellä keskeiset vaatimukset, eli valita ne ominaisuudet, joiden perusteella toimittaja valitaan. Prosessin kolmas vaihe on hankintastrategian määrittely, jossa ostaja miettii suhdettaan tulevaan toimittajaan ja päättää muun muassa kuinka tiivistä heidän välinen yhteistyönsä tulisi olemaan.

Kun hankintastrategia on määritelty, voidaan alkaa kartoittaa potentiaalisia toimittajia. Tietoa toimittajista yritykset etsivät muun muassa internetistä, lehdistä ja julkaisuista sekä messuilta ja yritysvierailuilla (Burt et al. 2003, 329–331). Sitä etsitään sitä enemmän, mitä tärkeämpi ja strategisesti merkittävämpi hankinta yritykselle on. Globaalissa maailmassa potentiaalisten toimittajien määrä on kasvanut, joka voi mahdollistaa yritykselle aiempaa paremman toimittajan löytymisen, mutta samanaikaisesti ostajan tulee arvioida muun muassa mahdollisia valuuttakurssimuutoksia, logistisia haasteita ja kulttuurillisia tai poliittisia tekijöitä (Monzcka et al, 2005).

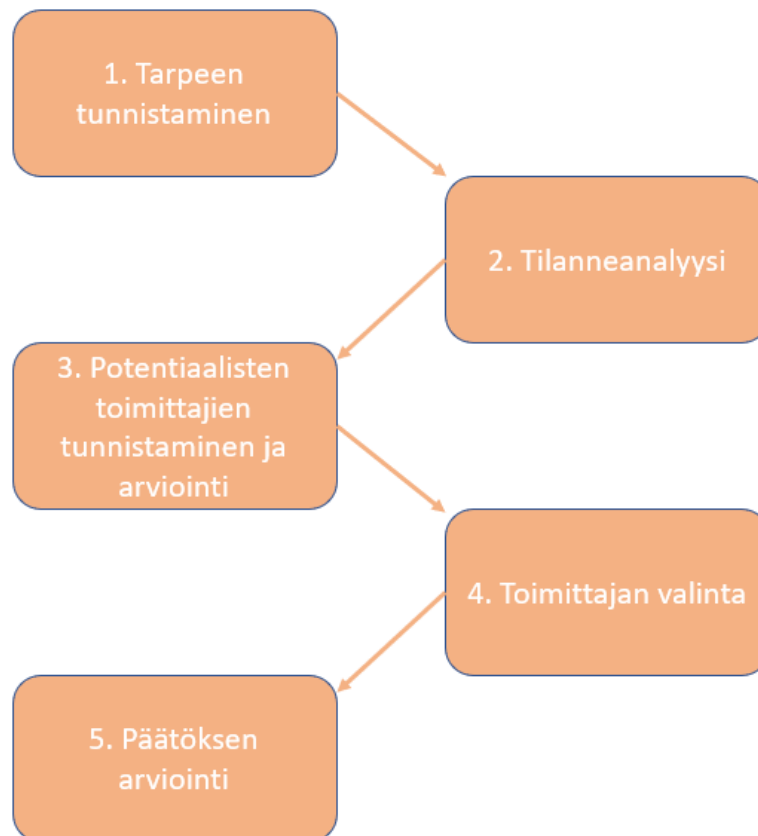
Kartoituksen jälkeen rajataan pois ne toimittajat, jotka eivät täytä yritykselle tärkeitä kriteerejä. Nämä toimittajat siis karsitaan pois valintavaihtoehdoista. Samoin kuin kartoitukseen, myös toimittajan arviointiin panostetaan sitä enemmän, mitä strategisesti merkittävämpi ja pitkäaikaisempi yhteistyökumppani toimittaja yritykselle on. Lopuksi arvioinnin pohjalta valitaan toimittaja ja tämän kanssa neuvotellaan sopimus. (Monzcka et al, 2005)



**Kuva 3** Toimittajan valintaprosessi mukaillen Monzcka et al 2005

Toimittajan valintaprosessia on kuvattu myös viisivaiheiseksi (kuva 4). Murphy ja Wood (2011, s. 117-118) mukaan prosessi alkaa, samoin kuin Monzckan mallissa, tarpeen tunnistamisesta, joka voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, kun tarvitaan uusi toimittaja uudelle hankinnalle tai vanha toimittaja halutaan korvata. Seuraava vaihe on niin sanottu tilanneanalyysi, jossa yritys arvioi hankintaa tarkemmin muun muassa laadun, määrän ja toteuttamisajankohdan mukaan.

Tilanneanalyysin jälkeen yritys alkaa aktiivisesti kartoittamaan toimittajaprojekteja ja arvioimaan potentiaalisia ehdokkaita. Potentiaalisten toimittajien arviointien perusteella yritys tekee lopulta päätöksensä ja valitsee toimittajan. Prosessin viiden ja viimeinen vaihe on päätöksen arviointi, jossa yritys vertailee toimittajan varsinaista, toteutunutta suoriutumista toimittajasta ennen valintaa tehtyyn arvioon. (Murphy & Wood 2011, s.117-118)



**Kuva 4** Toimittajan valintaprosessi mukailte Murphy ja Wood 2011

Kuten huomaamme, Monzcka et al sekä Murphy ja Wood toimittajan valintaprosessit muistuttavat kovasti toisiaan ja sisältävät hyvinkin samankaltaisia vaiheita. Suurimpina eroina voidaan nähdä vaiheiden lukumäärä, kun Monzcka et al pilkkoo prosessin useampaan vaiheeseen tarkastellessaan sitä hieman syvemmin kuin Murphy ja Wood. Erona on myös se, ettei Murphy ja Wood prosessi pääty toimittajan valintaan, vaan jatkuu sen jälkeenkin jatkuvana arviointina. Toimittajan valintaprosessin on kuvailtu viisivaiheiseksi myös van Weele, mutta siinä toimittajan valintaan päättyvän prosessin toisena vaiheena on niin sanottu alihankintamenetelmä, jossa hankinnan arvion ydinkysymyksenä on, kannattaako yrityksen ostaa tuote tai palvelu ulkopuolelta vai valmistaa itse (van Weele 2002, s. 54-55).

Koska kaikki tämä arviointi, määrittely ja prosessi kokonaisuudessaan vie yritykseltä paljon aikaa ja resursseja, kannattaakin yrityksen tästä syystä pyrkiä jaottelemaan hankintojaan eri ryhmiin niin, että strategisiin ja toiminnan kannalta elintärkeisiin

hankintoihin pystytään panostamaan ja kohdentamaan enemmän resursseja, kuin ei niin tärkeisiin hankintoihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008).

## 2.4 Kraljicin ostomatriisi

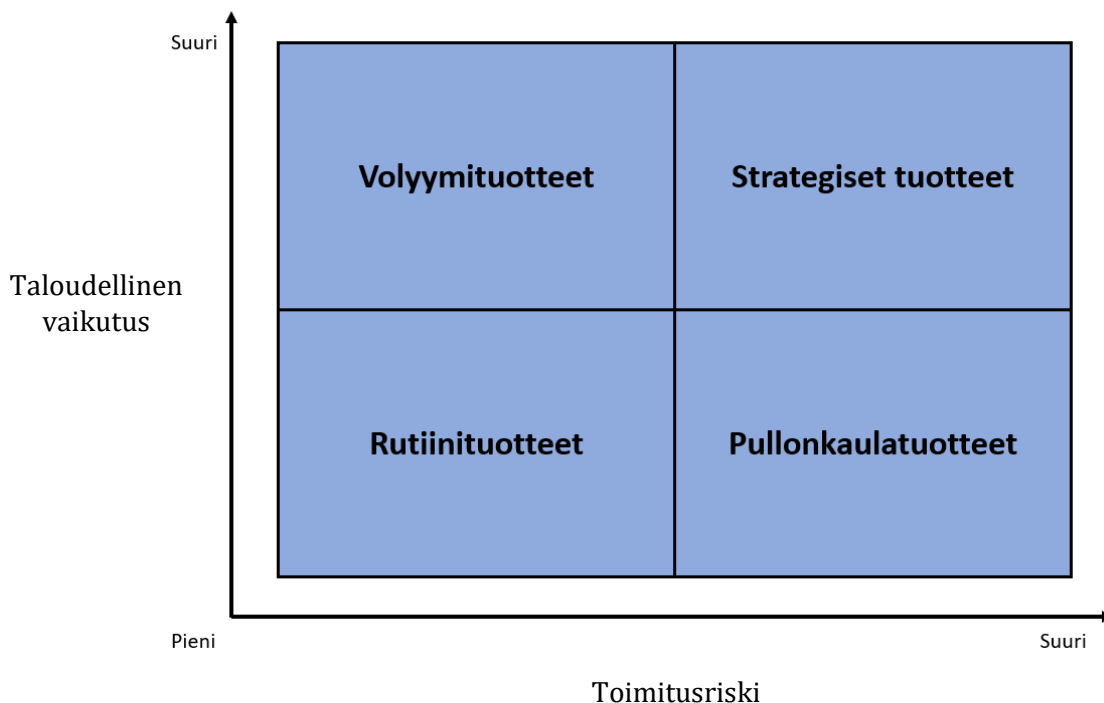
Kraljicin ostomatriisi, jota kutsutaan myös portfoliomalliksi, on Peter Kraljicin vuonna 1983 esittelemä kategorisointimalli, jossa tuotteet on mahdollista luokitella neljään kategoriaan niiden taloudellisen vaikutuksen ja toimitusriskin mukaan. Koska nelikentän kaikki luokat ovat erilaiset, on niille Kraljicin mukaan määriteltävä erilaiset strategiat ja toimintatavat. Kun ne on määritelty, voidaan niitä periaatteessa hyödyntää jokaisessa ostotilanteessa ainakin hieman muokkaamalla. (Koskinen et al. 1995)

Puhtaasti erilaisten tuotteiden ominaisuuksien lisäksi luokille on muodostettava erilaiset strategiat myös siitä syystä, että eri toimittajilla on erilaiset kiinnostukset yritystä kohtaan (van Weele 2002, s.145). Strategioiden kehittämisen tarkoituksena on myös auttaa yrityksiä suojautumaan toimittajan häiriöiltä Kraljicin ostomatriisi paljastaessa liiketoiminnan heikkouksia (Lysons & Farrington 2006).

Se, miten ostaja määrittää hankintastrategiansa muodostuu Kraljickin mukaan hankinnan strategisen merkityksen ja tuottajamarkkinoiden monimutkaisuuden perusteella. Ensimmäisellä tekijällä, hankinnan strategisella tärkeydellä, tarkoitetaan itse hankinnan arvoa ja ominaisuuksia lisäarvon tuottamisessa ja liiketoiminnassa itsessään. Kyse on siitä esimerkiksi, mikä on hankitun materiaalin osuus kokonaiskustannuksista tai millainen on hankinnan vaikutus myyntikatteeseen ja sitä kautta koko liiketoiminnan kannattavuuteen. Toisen tekijän, tuottajamarkkinoiden monimutkaisuuden, tarkastelun keskiössä on taas itse markkinat, niiden tilanne ja ympäristö. Tällöin markkinoita arvioidaan muun muassa toimittajien määrän, mahdollisten korvaavien tuotteiden ja teknologian mukaan. Näitä kahta tekijää tarkastelemalla on mahdollista määrittää hankintastrategia ja valintakriteerit, joista on apua ostotilanteessa, kun toimittajien arviointi helpottuu ja mahdolliset riskit voidaan havaita ja siten välttää. (Kraljic 1983)



Kraljicin ostomatriisissa hankintakohteet on mahdollista jakaa neljään eri kategoriaan kahta muuttajaa tarkastelemalla. Matriisin pystyakseli kuvaa toista päämuuttujista, hankinnan taloudellista vaikutusta, eli sitä, kuinka tärkeä hankinta on yritykselle. Tähän vaikuttavat muun muassa hankittu määrä, sen kustannusten osuus kokonaiskustannuksista ja vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen. Toinen päämuuttuja, toimitusriski, on kuvattuna vaak-akselilla ja selittää markkinoiden luonnetta. Markkinoiden luonteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi siellä toimivien toimittajien määrä, toimittajan vaihtamisen kustannukset, korvaavat tuotteet ja tuotteen varastointii ja kuljetukseen liittyvät riskit. Esimerkiksi tilanteessa, jossa markkinoilla toimii ainoastaan muutamia toimittajia ja ostaja hankkii tuotetta ainoastaan yhdeltä niistä, liittyy hankintaan suuri toimitusriski. Tilanteessa, jossa markkinoilla toimii runsaasti toimittajia, eikä toimittajan vaihto aiheuta ostajalle suuria kustannuksia ja on helppoa, on toimitusriski pieni. (van Weele 2002, s. 146) Näitä päämuuttujia käyttämällä saadaan muodostettua nelikenttä, jossa hankinnat on luokiteltu niiden mukaan neljään eri kategoriaan, jotka ovat: volyymituotteet, strategiset tuotteet, rutiinituotteet ja pullonkaulat tuotteet, kuten esitetty kuvassa 5 (Kraljic 1983).



**Kuva 5** Kraljicin portfoliomalli (mukaillen Kraljicin 1983, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 145)

*Volyymituotteet* ovat hankintavolyymiltaan suuria ja niiden toimitusriski on pieni. Niiden kulutus on suurta ja ne muodostavat ison osan lopputuotteen arvosta, niiden hankintaan uponneiden kustannusten muodostaessa suuren osan yrityksen hankintojen kokonaiskustannuksista. Täten taloudellinen vaikutus on suuri. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 145-146; Caniels & Gelderman 2005) Toimittajamarkkinoilla toimii useita yrityksiä ja ostaja hankkiikin tuotteet usein usealta toimittajalta. Koska toimittajan vaihdosta ei aiheudu ostajalle suuria kustannuksia vaan se on helppoa, on toimitusriski pieni ja ostajan kannattaakin harjoittaa aggressiivista ja aktiivista kilpailutusta, sillä pienelläkin säästöllä on usein merkittävä taloudellinen vaikutus yrityksen toimintaan johtuen juuri suurista ostovolyymeista. (van Weele 2002, s. 148; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 146; Caniels & Gelderman 2005, s. 20)

Monzckan (2005) mukaan ostajan on mahdollista saada hintoja hinattua alaspäin keskittämällä hankintojaan pienemmälle määrälle toimittajia, joiden kanssa tulisi pyrkiä solmimaan pitkäkestoisia toimitussopimuksia (Monzcka et al. 2005, s.179). Volyymituotteet ovat usein yrityksen tuotantoon tarvittavia raaka-aineita ja materiaaleja (van Weele 2002). Volyymituotteiden hankinnan ominaisuuksia on esitetty taulukossa 1.

Ominaisuudet	Hankintaosaston tehtävät	Hankintaan tarvittava informaatio
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suuret ostovolyymit</li> <li>- Korvaavia tuotteita paljon</li> <li>- Markkinoilla paljon toimittajia</li> <li>- Hinta merkittävässä roolissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulee hyödyntää ostovoimaa</li> <li>- Toimittajan valinta tulee tehdä huolellisesti</li> <li>- Korvaavia tuotteita tulee kartoittaa</li> <li>- Hintaneuvotteluihin tulee panostaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Markkinadata</li> <li>- Lyhyen aikavälin kysyntähistoria</li> <li>- Toimittajan huolellinen tuntemus</li> <li>- Kustannusennusteet</li> </ul>

**Taulukko 1** Volyymituotteiden ja niiden hankinnan ominaisuudet ja vaatimukset (mukaillen Kraljic 1983).

*Strategisten tuotteiden* taloudellinen vaikutus on yrityksen liiketoiminnalle merkittävä ja niihin liittyy suuri toimitusriski, sillä toimittajien määrä markkinoilla on vähäinen. Koska tuotteet ovat usein ostajalle räätälöityjä, niiden valmistus saattaa olla patentein suojattu tai niihin voi liittyä jotakin teknistä erityisosaamista, pystyy vain harva toimittaja täyttämään ostajalle tärkeät kriteerit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008) Pahimmillaan tilanne voi olla sellainen, että markkinoilla toimii ainoastaan yksi toimittaja, eikä korvaavia tuotteita pystytä hyödyntämään, jolloin toimitusriski on todella suuri. Toimitusriski on suuri myös tilanteessa, jossa markkinoilla on useita toimittajia, sillä lyhyellä aikavälillä niiden vaihtaminen tulee yritykselle kalliiksi ja sen kannattaakin panostaa toimittajasuhteisiin ja pyrkiä luomaan toimittajien kanssa strategisia kumppanuuksia, jolloin toimitusriski pienenee sitoutumisen ja luottamuksen kasvun seurauksena. (Caniëls & Gelderman 2005, s. 144; van Weele 2002).

Koskinen et al. (1995) mukaan tilanne ei kuitenkaan ole ostajan näkökulmasta niin lohduton kuin kuvitella saattaa. Tuotteelle voi markkinoilla olla myös vain muutamia ostajia, jolloin se on molemmille osapuolille hyvinkin merkittävä ja tällöin ostajalla ja toimittajalla on usein toisiinsa yhtä paljon vaikutusvaltaa. Van Weele (2002) jopa esittää, että ostajalla on enemmän vaikutusvaltaa myyjään, jos ostajia on vain vähän. Tällöin myyjän asema on heikompi ja sen on suostuttava ostajan vaatimuksiin. Strategisten tuotteiden hankinnan ominaisuuksia on esitetty taulukossa 2.

Ominaisuudet	Hankintaosaston tehtävät	Hankintaan tarvittava informaatio
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luovat lisäarvoa ja ovat usein räätälöityjä</li> <li>- Tärkeitä toiminnan kannalta</li> <li>- Korvaavia tuotteita harvoin saatavilla</li> <li>- Iso toimitusriski</li> <li>- Laatu ja toimituskyky merkittävässä roolissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulee pyrkiä syventämään yhteistyötä toimittajaan</li> <li>- Markkinoiden tarkka kartoittaminen</li> <li>- Pyrkimys kysynnän ennustamiseen</li> <li>- Riskianalyysin teko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Markkinadata</li> <li>- Pitkän aikavälin toimitus- ja kysyntähistoria</li> <li>- Tarkka kilpailijatuntemus</li> <li>- Kustannushistorian tuntemus (teollisuus)</li> </ul>

**Taulukko 2** Strategisten tuotteiden ja niiden hankinnan ominaisuudet ja vaatimukset (mukaillen Kraljic 1983).

*Rutiinituotteiden* toimitusriski, samoin kuin niiden taloudellinen vaikutus yrityksen tuloksentekoon, on pieni (Kraljic 1983). Tuotteet ovat pääsääntöisesti teknologisesti yksinkertaisia, eikä toimittajan vaihdosta synny yrityksille juurikaan kustannuksia markkinoilla, jossa toimittajia on paljon (Monczka et al. 2005, s. 178). Tuotteiden rahamääräinen arvo on pieni ja tuotteita hankkiessa juuri itse hankintaprosessi on se, mikä hankinnassa aiheuttaa kustannuksia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 146). Tästä syystä rutiinituotteiden, jotka nimensä mukaisesti ovat toiminnan kannalta rutiininomaisia kulutushyödykkeitä, hankintastrategian mukaan yrityksen tuleekin pyrkiä minimoimaan itse hankintaprosessiin kulutettua aikaa ja vaivaa organisoimalla prosessista suoraviivaisempaa, jolloin kustannukset pienenevät ja yritys pystyy kohdentamaan resurssejaan tärkeämpiin hankintoihin (van Weele 2002, s.149).

Myös Kraljicin (1983) mukaan tärkeintä rutiinituotteiden hankinnassa on saada ostoprosessi niin kustannustehokkaaksi kuin mahdollista. Se on mahdollista muun muassa standardisoimalla hankintoja, sekä optimoimalla tilauksia ja tuotteiden varastointia. Jotta kustannustehokkuus toteutuu mahdollisimman hyvin, tulee ostajalla olla riittävä kuva markkinoista ja tietoa lyhyen aikavälin kysyntäennusteista. (Kraljic 1983) Rutiinituotteiden hankinnan ominaisuuksia on esitetty taulukossa 3.

Ominaisuudet	Hankintaosaston tehtävät	Hankintaan tarvittava informaatio
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulutushyödykkeitä</li> <li>- Taloudellinen vaikutus pieni</li> <li>- Toimitusriski pieni</li> <li>- Korvattavissa substituuteilla helposti</li> <li>- Markkinoilla lukuisia toimittajavaihtoehtoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilausten standardisointi</li> <li>- Tilausten optimointi</li> <li>- Varaston optimointi</li> <li>- Hankintaprosessin tehostaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riittävä kuva markkinoista</li> <li>- Lyhyen aikavälin kysyntäennusteen</li> </ul>

**Taulukko 3** Rutiinituotteiden ja niiden hankinnan ominaisuudet ja vaatimukset (mukaillen Kraljic 1983).

*Pullonkaulatuotteiden* taloudellinen vaikutus yritykselle on pieni johtuen hankintojen volyymin pienuudesta, mutta niiden hankintoihin liittyy suuri toimitusriski tuotteiden erityisvaatimusten tähden, kun mahdollisten toimittajien määrä markkinoilla on vähäinen. Näitä hankintoja voidaankin pitää ostajan kannalta kaikista haastavampina hankintoina. (Gelderman & van Weele 2005, s. 20) Pullonkaulatuotteet ovat niiden volyymistaan huolimatta kuitenkin tärkeitä yrityksen toiminnalle, mikä takia yritys on niiden osalta riippuvainen toimittajasta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 148). Riippuvuuden takia toimittajalla on markkinoilla paljon neuvotteluvoimaa, mikä voi näkyä korkeina hintoina, pitkinä toimitusaikoina ja heikkona palveluna (van Weele 2002, s. 149)

Pullonkaulatuotteita hankkiessa on tärkeintä varmistua tuotteiden jatkuvasta saatavuudesta. Toimitusvarmuus onkin hankinnoissa merkittävässä roolissa ja sitä pyritään vaalimaan syventämällä ostajan ja toimittajan välistä yhteistyötä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 148) Hankintastrategian mukaan on yrityksen joko hyväksyttävä riippuvuutensa toimittajasta tai pyrittävä pääsemään pullonkaulatuotteiden tarpeesta ja siten riippuvuudesta eroon muun muassa substituuttien avulla, vaikka korvaavia tuotteita onkin usein vaikea löytää (Caniëls & Gelderman 2005, s.145). Kraljicin (1983) mukaan tuotteiden jatkuvaan saatavuuteen voidaan vaikuttaa myös tekemällä hankintoihin liittyen varasuunnitelmia ja varastoimalla tuotteita riittävästi. Pullonkaulatuotteiden hankinnan ominaisuuksia on esitetty taulukossa 4.

Ominaisuudet	Hankintaosaston tehtävät	Hankintaan tarvittava informaatio
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotteilla erityisvaatimuksia</li> <li>- Vähäinen taloudellinen vaikutus</li> <li>- Tärkeitä yrityksen toiminnalle</li> <li>- Vaikea löytää korvaavia tuotteita</li> <li>- Markkinoilla vähän toimittajia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saatavuuden varmistaminen</li> <li>- Uusien toimittajien etsiminen</li> <li>- Varasuunnitelmien teko</li> <li>- Tuotteiden riittävä varastointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Markkinadata</li> <li>- Keskipitkän aikavälin toimitus- ja kysyntäistoria</li> <li>- Varastointituntemus</li> </ul>

**Taulukko 4** Pullonkaulatuotteiden ja niiden hankinnan ominaisuudet ja vaatimukset (mukaillen Kraljic 1983).

### 2.4.1 Portfoliomallin heikkoudet

Kraljicin ostomatriisi on herättänyt paljon keskustelua ja väittelyä, toisten nähdessä sen ”ihmeratkaisuna”, kun taas toiset katsovat sen olevan erittäin rajoitetusti sovellettavissa. Mallin kritisoidaan kuvaavan tilannetta ainoastaan tietyllä hetkellä, eikä se anna käytännössä katsottuna riittävää kuvaa, joka tarvittaisiin ostotilanteen hallitsemiseen kussakin nelikentän osassa. Jotkut tutkijat ovat väittäneet, että päämuuttujien akselien määritelmien tulee olla todella tarkat, jotta merkityksellistä tietoa voidaan koota. On myös väitetty, että mallia sovellettaessa ilmenee siinä turhan paljon subjektiivisuutta. Siihen liittyen, mallia onkin jatkuvasti kritisoitu siitä, että se tarkastelee asioita ainoastaan ostajan näkökulmasta. (Cordell & Thompson 2018, s. 80)

Mallia on myös kritisoitu siitä, että vaikka se pystyisikin tarjoamaan hyvät edellytykset hankintojen ja toimittajien luokittelulle, eivät Kraljicin esittämät strategiat ja toimenpideehdotukset riitä sellaisenaan hankintastrategian muodostamiseen. Tästä syystä päätöksenteossa tarvitaankin lisätietoa yrityksestä, laajempaa tuntemusta markkinoista, sekä perusteellisempaa arviota toimittajasta. (Gelderman ja van Weele 2002.)

### 3. TOIMITTAJAN ARVIOINTI JA VALINTAKRITEERIT

Kuten jo aiemmin todettu, on yrityksen oleellista pystyä tunnistamaan hankinnan ominaisuudet ja tärkeys omalle toiminnalleen. Erilaisiin hankintoihin liittyy eriävät hankintastrategiat ja niitä hyödyntämällä yritys pääsee arvioimaan toimittajia ja valitsemaan niistä kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivan ehdokkaan. Tässä tunnistamisessa ja hankintojen luokittelemisessa voidaan käyttää edellisessä kappaleessa esiteltyä Kraljicin (1983) portfoliomallia. Kun yritys on tunnistanut hankinnoista strategisesti tärkeimmät ja liiketoiminnan kannalta merkittävimmät hankinnat, pystyy se määrittämään ne ominaisuudet ja valintakriteerit, joita se arvostaa juuri näissä hankinnoissa eniten. Toimittajien arviointi tapahtuukin sen pohjalta, miten yritys uskoo toimittajan olevan kykenevä suoriutumaan ja täyttämään nämä hankinnoille asetetut vaatimukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008; Monzcka et al. 2005)

Arvioinnin kohteeksi ei joudu ainoastaan hankittava tuote tai palvelu, vaan myös sen toimittaja. Hankintatoimen kehittyessä ja kilpailun kiristyessä globaaleilla markkinoilla on alettu yhä kasvavissa määrin kiinnittämään huomiota itse toimittajaan ja hankintaprosessiin, kun niiltä vaaditaan aina vaan enemmän. Fitzgerald (1998) jakaakin valintakriteerit neljään alueeseen: taloudellisiin, toimittajan palvelutasoon liittyviin, toimittajan ominaisuuksiin liittyviin ja tuotteen ominaisuuksiin liittyviin. Valintakriteereistä suurin osa tarkastelee toimittajaa itseään, sen ominaisuuksia ja siltä saatavaa palvelua ja sen luonnetta. (Fitzgerald 1998, s. 20-22)

#### 3.1 Hinta ja kustannukset

Hankinnan hinta on perinteisesti ollut yksi tärkeimmistä ja helpoiten mitattavissa olevista kriteereistä. Täydellisen kilpailun markkinoilla kysyntä ja tarjonta muodostavat hintatasapainon käyriensä leikkauspisteessä, joka on markkinahinta. (Baily, 2010). Todellisuudessa tilanne on harvoin näin yksinkertainen, vaan siihen vaikuttaa muun muassa markkinoiden kilpailutilanne ja tuotteen ominaisuudet. Näitä ovat esimerkiksi

markkinoilla toimivien kilpailijoiden ja korvaavien tuotteiden määrä, sekä tuotteen tai toimittajan arvo asiakkaalle. (Lysons & Farrington 2006, s. 438)

Hankintojen kustannuksia arvioitaessa tulee muistaa jo aikaisemmin käsitelty havainto siitä, että hankinnan ostohinta muodostaa ainoastaan osan hankinnan kokonaiskustannuksista, joihin vaikuttavat ostohinnan lisäksi muun muassa kuljetuksesta ja neuvotteluista syntyneet kustannukset (Sakki 2009, s.186). Alhainen hinta voi myös kieliä heikommasta laadusta ja Crandall ja Julien (2010) esittävätkin, ettei hankinta ole kustannustehokas, jos hankinnan laatu on heikentynyt niin merkittävästi, että siitä aiheutuu huomattavasti kustannuksia esimerkiksi korjaus- ja ylläpitokustannuksina tai jos heikentynyt laatu vie yritykseltä merkittävän määrän asiakkaita pienentäen yrityksen tulosta. Hinta on kuitenkin edelleen merkittävä valintakriteeri etenkin volyymituotteiden hankinnassa, jossa ostomäärät ovat suuria ja näin hinnan vaikutus tulokseen iso (van Weele 2002). Hankinnan hinta ja siitä aiheutuvat kustannukset muodostavat Fitzgeraldin (1998) taloudelliset valintakriteerit.

### **3.2 Laatu**

Myös laatua on perinteisesti pidetty yhtenä tärkeimpänä hankinnan valintakriteerinä (Burt & Pinkerton 1996, s. 182). Laatu ja laatukäsitys on mahdollista jakaa eri luokkiin ja määritellä usealla toisistaan poikkeavalla tavalla, mutta hankintojen laatua tarkkaillessa on keskeisintä käsittää se hankinnan kykynä vastata sille asetettuihin vaatimuksiin, toisin sanoen hankintaa voidaan pitää sitä laadukkaampana mitä paremmin annetut vaatimukset täyttyvät (Crosby 1980, s. 15). Useimmiten ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista tavoitella korkeinta mahdollista laatua johtuen siitä, että laadulla ja hinnalla on tapana kulkea käsi kädessä, jolloin myös hinta noususi tarpeettoman korkealle (Burt & Pinkerton 1996). Sille tulee kuitenkin määritellä vähimmäisvaatimukset ongelmien välttämiseksi (Lysons & Farrington 2006, s. 267).

Kuten jo todettu, heikosta ja epätasaisesta laadusta aiheutuu yritykselle kustannuksia. Kustannusten ja ongelmien välttämisen lisäksi on sitä tarkkailtava ja sitä arvioitava jo



puhtaasti siitä syystä, että se itsessään on yritykselle arvonluoja ja kilpailuedun lähde. Sitä voidaan pitää jopa elinehtona yrityksen selviytymiselle ja menestymiselle nykypäivänä. (Crandall & Julien 2010, s. 14-15). Laatu muodostaa yhdessä teknisten ominaisuuksien kanssa Fitzgeraldin (1998) tuotteiden ominaisuuksiin liittyvät valintakriteerit, jotka ovat etenkin strategisten tuotteiden hankinnassa erittäin tärkeitä.

### **3.3 Toimitusaika ja -luotettavuus**

Toimittajan kyky suoriutua toimituksista sovituissa aikataulussa, oikealla määrällä ja laadulla, jakaen asiakkaalleen toiminnan kannalta oleellista informaatiota ja pitäen kaikki sopimusosapuolet ja hankintaan liittyvät tekijät kartalla on noussut tärkeimpien arvostelukriteerien joukkoon. Edellä mainitut tekijät muodostavat kuvan toimittajan luotettavuudesta, mikä onkin avainasemassa nykypäivän hankinnoissa. Toimittajan myöhästynyt tai muuten epäonnistunut toimitus voi useilla aloilla pysäyttää koko yrityksen tuotantoprosessin ja aiheuttaa mittavia puutekustannuksia. Tuotannon seistessä lopputuote ei pääse eteenpäin sovituissa aikataulussa ja tällä voi olla vaikutuksia yrityksen omaan luotettavuuteen. Myös varastokustannukset kasvavat. (Baily 2010)

Toimitusaika on kuitenkin kilpailutekijä, jolla yrityksen on mahdollista erottua kilpailijoistaan positiivisesti (Koskinen et al. 1995, s. 97). Ajan ollessa rahaa, voi lyhyemmästä toimitusajasta syntyä asiakkaalle merkittäviä säästöjä, vaikkei nopein toimittaja olisikaan edullisin. Mikäli yrityksen intresseissä on pystyä tarjoamaan asiakkailleen tuotteita huomattavasti kilpailijoitaan nopeammin, kannattaa koko toimitusketjun toimia rivakasti, joka nostaa toimitusajan arvioinnin keskiöön. (Baily 2010). Van Weelen (2002) mukaan juuri oikean aikaisesta (Just-In-Time) toimituksesta voi muodostua yritykselle todellista hyötyä, kun toimituksesta aiheutuu mahdollisimman vähän varastointikustannuksia, mutta toimitus ei kuitenkaan ole myöhässä, mikä heikentäisi yrityksen tehokkuutta ja luotettavuutta. Toimitusaika ja -luotettavuus muodostavat yhdessä toimituskyvyn ja -täsmällisyyden kanssa Fitzgeraldin (1998) toimittajan palvelutasoon liittyvät valintakriteerit, jotka ovat suuressa merkityksessä muun muassa pullonkaulatuotteita hankittaessa.

### **3.4 Toimittajan taloudellinen tila**

Toimittajan taloudelliseen tilaan on aina hyvä kiinnittää huomiota heti kättelyssä. On turhaa kuluttaa aikaa ja resursseja toimittajan tarkempaan arviointiin, jos heti huomataan yrityksen olevan konkurssikypsä. Koska toimittajan arvioinnista, sen kanssa neuvotteluista ja toimittajan vaihtamisesta koituu yritykselle kustannuksia, on oletettavaa, ettei edes lyhytaikainen yhteistyö toimittajan kanssa, jonka voidaan pian oletettavan lopettavan liiketoimintansa, ole kannattavaa. Vaikkei toimittaja olisikaan menossa konkurssiin, voi heikko taloudellinen tilanne viestiä muista ongelmista, kuten varojen vähäisyydestä, toimittajan liiallisesta riippuvuudesta tai sisäisistä ongelmista, kuten kehnosta laadusta tai epävarmoista toimituksista. (Monzcka et al. 2005 s. 219)

Toimittajan taloudellisesta tilasta on yrityksen kuitenkin usein onneksi helppo ottaa selvää muun muassa tutustumalla yrityksen tilinpäätöksiin ja vuosikertomuksiin. Näistä saatavasta informaatiosta on mahdollista luoda kuva yrityksen tulevaisuuden näkyvistä tunnuslukujen pohjalta. Näistä tärkeimmät liittyvät toimittajan varoihin ja velkoihin, sekä sen voitontekokykyyn. (Erridge 1995, s. 60)

### **3.5 Toimittajan eettisyys ja ympäristöystävällisyys**

Eettinen ja ympäristöystävällinen liiketoiminta on kasvavia trendejä ja ne muodostavat yhä suuremmat kilpailutekijät, mutta samalla myös rajoitukset yrityksille. Yritykset joutuvat huomioimaan eettisiä toimintatapoja ja ympäristöystävällisiä tuotantomahdollisuuksia yhä enemmän ja enemmän, osa tavoitellen niiden avulla kilpailuetua, osa julkisen vallan toimesta. Jotta yritys voi esimerkiksi erottua kilpailijoistaan "vihreänä valintana", tulee sen pystyä varmistumaan koko toimitusketjun ja myymänsä tuotteen elinkaaren eettisyydestä ja ympäristöystävällisyydestä. Tällöin katset kääntyvät toimittajaan. (Hovisalmi & Niskala 2009)

Toimittajan eettisyydestä ja ympäristötekijöistä kannattaa olla tietoinen myös siitä syystä, että yrityksen oma imago voi kärsiä kolhun toimittajan tekemisistä. Jos esimerkiksi selviää, että yrityksen toimittaja toteuttaa liiketoimintaansa epäeettisesti, voidaan tämä yhdistää yritykseen ja siitä voi olla mainehaitan seurauksena taloudellisia menetyksiä esimerkiksi, jos asiakkaat alkavat boikotoida yritystä ja valitsevat kilpailijan. (Hovisalmi & Niskala 2009)

### **3.6 Toimittajan sijainti**

Van Weele (2002) esittää, että toimittajan sijainnilla on merkittävä rooli toimittajan arvioinnissa etenkin silloin kun halutaan varmistua toimitusajasta ja -luotettavuudesta. Kun toimittaja on lähellä, vähenevät logistiikan kustannukset ja se saattaa lähentää yrityksiä keskenään helpomman kommunikaation ja vaivattomamman yhteistyön ylläpidon takia. Tämä voi johtaa jouhevampaan kaupankäyntiin ja jopa mahdollistaa yhteisen tuotekehityksen. Kuitenkin, isot kansainväliset toimijat ovat usein yritykselle houkuttelevampi vaihtoehto, niiden pystyessä tarjoamaan edistyneempää teknistä tukea ja tarjoamaan kilpailukykyisempiä hintoja mittakaavaetujen takia. (Burt & Pinkerton 1996, s. 26, 116, 117). Toimittajan sijainti, samoin kuin sen taloudellinen tila ja eettisyys sekä ympäristöystävällisyys, muodostavat Fitzgeraldin (1998) toimittajan ominaisuuksiin liittyvät valintakriteerit yhdessä toimittajasuhteiden ja toimittajan teknisen osaamisen kanssa.

### **3.7 Toimittaja-arvion luominen**

Jotta yritys pystyy järjestämään potentiaaliset toimittajat keskinäiseen paremmuusjärjestykseen, tulee sillä olla jokin mittaristo tai järjestelmä, jota käyttämällä voidaan toimittajia arvostella asetettujen kriteerien pohjalta ja ne on mahdollista pisteyttää. Yksi yleisimmistä käytössä olevista vertailujärjestelmistä on niin kutsuttu painoarvomalli, jonka avulla toimittajille on mahdollista muodostaa kuhunkin hankintatilanteeseen sopiva ja niissä tärkeimpiä arvostelukriteereitä painottava pistemäärä, jonka pohjalta toimittajavalinta tehdään. (Laura et al. 2008). Arvostelukriteereitä painotetaan prosentuaalisesti samassa suhteessa, kuin missä

arvossa yritys niitä pitää. Jokaiselle kriteerille tulee kuitenkin asettaa vähimmäisvaatimus niin, ettei hyvällä suoriutumisella muilla osa-alueilla ole mahdollista paikata puutosta jollakin toisella kriittisellä alueella. (Murphy & Wood 2011, s. 118)

## 4. HAASTATTELUT

Tässä kappaleessa on tarkoitus tarkastella sitä, miten case-yritys valitsee toimittajansa. Kyseessä on työn empiirinen osio, jossa haastattelujen pohjalta pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys yrityksen toimittajan valintaprosessista ja saamaan selville muun muassa niitä mittareita ja arvostelukriteereitä, joiden perusteella yritys mittaa toimittajia ja tekee valintansa.

Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa keskustelua on pyritty ohjaamaan halutulla tavalla käyttäen apuna haastattelurunkoa. Haastateltavat ovat kohdeyrityksen palveluksessa työskenteleviä henkilöitä ja haastattelut on toteutettu kasvokkain. Mikäli tarve olisi vaatinut, olisi haastateltu vielä kolmatta henkilöä.

### 4.1 Haastattelussa case-yrityksen asennuskoordinaattori

Asennuskoordinaattori kertoo koko toimittajan valintaprosessin saavan alkunsa tarpeen tunnistamisesta. Tämän jälkeen joko aktiivisen kartoittamisen tai yhteydenoton jälkeen yritys tulee tietoiseksi potentiaalisesta toimittajasta. Toimittajien aktiivista kartoittamista tapahtuu jonkin verran verkossa, mutta tehokkaimmaksi tavaksi on koettu verkostoituminen alan tapahtumissa, esimerkiksi messuilla. Messujen jälkeen on toimittajan kanssa sovittu tapaamisia, joissa on kasvokkain yhdessä pohdittu mitä yrityksillä on tarjota ja mihin hintaan. Nykyinen toimittaja on tukkuri, johon ensikontakti saatiin juuri messuilla, toimittaa sekä aurinkopaneelit että lämpöpumput lähtökohtaisesti aina suoraan työmaille. Tästä syystä yrityksellä ei ole omaa varastoa.

Hankinoissa painotetaan luotettavuutta, rehellisyyttä, hintaa, ympäristöystävällisyyttä, toimivuutta ja helppoutta, tuotteiden laatua sekä tilauksen käsittelyaikaa. Näistä tärkeimmiksi kriteereiksi nousee etenkin toimituksen luotettavuus ja helppous, hinta, tuotevalikoima. Toimittajaan ollaan lähtökohtaisesti tyytyväisiä niin kauan kuin ”homma toimii”. Toimivuutta ja helppoutta arvioidaan sillä, että sovituissa aikatauluissa

pysytään ja että oikeat tavarat löytyvät oikeilta työmailta. Toimittajat ovat usein kertoneet toimitusaikojaan, joita on ollut mahdollista vertailla keskenään. Tuotteiden laatua arvioidaan muun muassa takuuajoilla, sillä kuka takuuajat tarjoaa ja ovatko tuotteet tunnetuilta valmistajilta. Laadun arvioinnissa on myös käytetty kolmannen osapuolen tekemiä vertailuja, joita yritys ei toistaiseksi teetä itse. Hintaa vertailtiin eri toimittajien välillä, sekä sen muutosta ajallisesti.

Arviointia tapahtuu myös paljon niiden toimijoiden osalta, joiden kanssa ollaan jo yhteistyössä. Tällöin haastateltavan mukaan paljastuu toimittajan todellinen luonne, sillä iso osa arviointikriteereistä selviää vasta yhteistyössä. Tämän arvioinnin kriteerit ovat samat kuin valintavaiheessa. Jatkuva arviointi on iso osa yrityksen arkea. Kaikkia tavarantoimittajien ja palveluiden toimittajia arvioidaan jatkuvasti, esimerkiksi laskutus- ja markkinointipalveluita tarkkaillaan ahkerasti. Toimittajia vaihdetaan tarpeen mukaan puutteiden ilmaannuttua tai parempien tarjoajien löydyttyä.

Käytännön kokemus ja koettu suoriutuminen ovat isossa osassa arviointia. Ongelmana on, että iso osa arvostetuista kriteereistä on ”piilossa” ja paljastuu vasta yhteistyön alettua. Toimittajien jatkuva arviointi vie aikaa ja toimittajien jatkuva vaihtaminen on kallista. Koettua suoriutumista on arvioitu muun muassa asiakaspalautetta apuna käyttäen, jolla on selvitetty, miten asiakas on kokenut kokonaisuuden alusta loppuun.

Ongelmien ilmetessä on toimittajaa kontaktoitu ja epäkohdat on tuotu esille. Tästä seuranneissa neuvotteluissa on pyritty sopimaan toimenpiteistä niiden korjaamiseksi. Tällaisesta esimerkkinä, jos jotakin tilausta on ollut tarpeen priorisoida, on toimitusaikaa saatu lyhennettyä. Jos neuvotteluissa ei päästä yhteisymmärrykseen, vaihdetaan toimittajaa tarpeen tullen.

Haastateltava kertoo, ettei aktiivisia toimia yhteistyön lähentämiseen ole tehty. Tärkeintä on, että molemmat yritykset varmistavat oman statuksensa luotettavana ja rehellisenä yhteistyökumppanina. Tämä tapahtuu siten, että sopimus pitää molempiin suuntiin ja tarpeen vaatiessa voidaan joidenkin tapauksien kanssa joustaa hieman. Ainoana konkreettisenä esimerkkinä yhteistyön lähentämisestä mainittiin yrityksen esitteet, joissa kerrotaan hieman toimittajasta.

## 4.2 Haastattelussa case-yrityksen toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja, yrityksen vuonna 2018 perustanut yrittäjä, kertoo ettei hänellä liiketoiminnan alkaessa ollut valmiita kontakteja, vaan päätuotteiden toimittajien etsimisen lähteenä oli internet. Kun potentiaalisia toimittajia oli löydetty muutamia, sovittiin näiden kanssa tapaamisia ja pian yhteistyö aloitettiin. Yhteistyö ei kuitenkaan sujunut täysin ongelmitta ja etenkin logistiset haasteet veivät yritykseltä, jolla ei ole omaa varastoa, valtavasti resursseja. Yritys haki tuotteet toimittajalta ja vei ne suoraan työmaille, mikä oli usein aikataulullisesti haastavaa ja kallista. Toimittajat myös tarjosivat kuljetuspalvelua, mutta näitä ei käytetty niiden korkeiden hintojen takia. Yritys oli alkanut myös kasvunsa takia harkitsemaan toimittajan vaihtamista suurempaan toimijaan.

Silloinen toimittaja tulikin antaneeksi nykyisen toimittajan yhteystiedot ja tämän kanssa sovittiin tapaaminen. Tapaamisessa toimittajan myyntipäällikön kanssa vertailtiin nykyisiä toimittajia uuteen ja myyntitilanteen jälkeen toimittajaa vaihdettiin. Suurimmiksi valintakriteereiksi nousivat uuden toimittajan ratkaisut logistisiin ongelmiin tarjoamalla hyvää ja kohtuuhintaista kuljetuspalvelua sekä edullisemmat hinnat uuden toimittajan tarjotessa tilausten keskittämistä saatavia vuosihyvityksiä, jolla kustannuksia saatiin alennettua takaisinmaksun seurauksena. Isompi toimija pystyi myös isompien volyymien takia edullisempaan hintaan ja parempaan suoritukseen. Toimitusjohtaja kertoo uuden toimittajan tarjouksen olleen kaikilla osa-alueilla vanhoja parempi ja toimittajaa päätettiin vaihtaa, vaikka siitä syntyi yritykselle kustannuksia.

Uusi, isompi toimittaja tarjoaa myös parempaa laatua niin tuotteille kuin palvelulle. Tämä korostuu etenkin takuu- ja reklamaatioasioissa, kun toimittajalla on varmat ja vakiintuneet tavat hoitaa mahdolliset ongelmatilanteet. Toimitusjohtajan mukaan on erittäin tärkeää, ettei tuotteesta synny yritykselle riskejä, vaan vastuu on toimittajalla. Myös laskutus ynnä muut arkiset asiat ovat muuttuneet helpommiksi ja luotettavimmiksi, vaikka suurempi organisaatio on tuonut mukanaan myös ongelmia, jotka johtuvat pääosin siitä, että asioita käsittelee useampi henkilö, mikä voi joskus johtaa virheisiin.

Yritys saa jatkuvasti yhteydenottoja kilpailevilta toimittajilta, ja vaikka tuotteet olisivatkin paperilla parempia ja edullisempia kuin nykyiset, ei toimittajaa olla uskallettu vaihtaa.

Toimitusjohtaja sanoo: *”Vaikka tarjous olisikin parempi tai edullisempi kuin nykyinen, voi se tuoda yritykselle valtavasti riskejä, jos toimittaja on jokin yhden miehen yritys, joka maahantuo mahdollisesti laadultaan epäluotettavia tuotteita. Tuotteiden laadun lisäksi riskinä on, ettei koko toimittajaa ole enää vuoden päästä olemassa.”* Nykyisen toimittajan taloudellisesta tilasta ei olla sen suurempia tilinpäätösanalyysyjä tehty, mutta useamman kymmenen vuoden historia ja markkina-asema yhtenä Suomen suurimmista tukkureista on riittänyt vakuudeksi.

Hankintojen luokittelua ja erilaisten hankintastrategioiden hyödyntämistä oli havaittavissa. Päätuotteiden, joiden hankintaa on edellä käsitelty, hankintaprosessi ja toimittajan valinta on aikaa vievää ja tarkkaan harkittua, kun taas rutiinituotteiden, kuten esimerkiksi toimistotarvikkeiden, hankinnat tehdään huomattavasti mutkattomammin. Aivan kuten Kraljicin matriisissa on nähtävissä, on rutiinituotteiden hankinnassa tärkeää tehokkuus niin, ettei itse hankinnasta aiheudu yritykselle suuria kustannuksia. Toimitusjohtaja kertoo, että useiden hankintojen kohdalla yritys maksaa tietoisesti korkeampaa hintaa, kuin mitä aktiivisella kilpailuttamisella olisi tarpeen, mutta näiden hankintojen osalta nimenomaan tehokkuus on tärkeimpiä valintakriteereitä. Esimerkiksi laitehankintojen ja työkalujen kohdalla arvostetaan tuotteiden ominaisuuksia ja hankinnan helppoutta hintaa enemmän. *”Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että mitä kalliimmasta hankinnasta on kyse, sitä enemmän hankintaprosessiin käytetään aikaa ja harkintaa”*, kertoo toimitusjohtaja. Näin on siis nähtävissä erilainen hankintastrategia hankinnan taloudellisen vaikutuksen mukaan.

Toimitusjohtaja kertoo yrityksen arvioivan toimittajiaan myös valinnan jälkeen. Niin sanottua jatkuvaa arviointia ei kuitenkaan tehdä aktiivisesti muuten kuin päätuotteiden ja osin markkinointipalveluiden osalta, koska tästä syntyy yritykselle kustannuksia. Toimitusjohtaja myös vakuuttaa, etteivät nämä kustannukset ole merkittävän suuria johtuen siitä, että arviointia tapahtuu lähinnä kilpailevien toimittajien yhteydenotoista saatujen tarjouksien perusteella. Jos yritys itse aktiivisesti vertailisi eri toimittajia, tilanne olisi toinen. Vaikka houkuttelevia tarjouksia on saatu, ei toimittajaa ole vaihdettu vaihdosta aiheutuvien kustannuksien takia. Koska yrityksen myyjät on koulutettu myymään juuri nykyisen toimittajan tuotteita, samoin kuin yrityksen esitteet ja tarjouskaaviot on tehty niiden pohjalta, aiheuttaisi vaihtaminen merkittäviä kustannuksia. Toimitusjohtaja tiivistääkin: *”Mitä vaikeampi hankintaprosessi ja toimittajanvaihtoprosessi on, sitä vaikeampaa vaihtaminen on ja vaikka muuttuvilla*



*markkinoilla tuleekin tarjouksia ja mahdollisuuksia, joihin tulisi tarttua, ei näin tapahdu resurssien rajallisuuden takia.”*

Aktiivisina toimina yrityksen ja toimittajan yhteistyön lähentämisen eteen toimitusjohtaja mainitsee viikoittaisen yhteydenpidon toimittajan myyntipäällikköön. Tämän yhteydenpidon tavoitteena on molemminpuolinen informaation jakaminen ja yhteistyön kehittäminen. Yritys myös kertoo toimittajastaan esitteissään ja julkaisuissaan. Lisäksi toimittaja tarjoaa yrityksen myyjille maksuttomia koulutuksia tuotteiden teknisiin ominaisuuksiin liittyen. Nämä toimet voidaan toki myös nähdä yhteistyön syventämisen lisäksi toimina sitouttaa yritystä tiiviimmin toimittajaan.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka haastattelut ovat osin ristiriitaiset sekä keskenään että teorian kanssa, löytyy niistä myös yhtäläisyyksiä. Erilaisille hankinnoille oli yrityksessä käytössä erilaiset hankintastrategiat niin kuin Kraljicin ostomatriisissa. Hankintojen taloudellinen vaikutus ja toimitusriski määrittivät hyvin pitkälle, kuinka paljon ja millä tavoin resursseja käytettiin hankinnoissa. Toki haasteita aiheuttaa, ettei yrityksellä ole vakiintuneita tapoja tehdä valintoja ja sen toimintaympäristö on alati muuttuva ja verraten pieni. Tämä aiheuttaa sen, ettei teoriaa pysty vertailemaan yrityksen tapaan toimia yhtä mustavalkoisesti, kuin mitä mahdollisesti suuremman yrityksen tapauksessa voisi tehdä.

Tutkielman alatutkimuskysymykset liittyivät toimittajan arviointiin ja valintaan: *"Miten yritys arvioi toimittajansa ja millaisin kriteerein valinta tehdään"*. Näihin kysymyksiin vastaamalla pyrittiin saamaan selville ne tavat ja menetelmät, joilla yrityksen on mahdollista arvioida toimittajan suoriutumista ja saada selville ne kriteerit, joita yritys hankinnoissa ja toimittajassa arvostaa. Näiden kriteerien pohjalta toimittajan valinta tehdään. Hinta, laatu ja toimitusvarmuus nousivat tärkeimmiksi valinta- ja arviointikriteereiksi, aivan kuten arvata saattaa. Hinnan merkitys hankinnoissa oli jopa oletettua suurempi ja toimittajien vertailua vaikutti tapahtuvan eniten taloudellisesta näkökulmasta. Hintojen tarkastelu onkin helppo tapa vertailla toimittajia keskenään ja yrityksen toimitusjohtaja sanoikin varsin suoraan yrityksen pääliiketoiminnan olevan energiaratkaisuiden myynti niin, että yritys itse ostaa halvalla ja myy kalliilla. Toimitusvarmuus on yritykselle ehdottoman tärkeä kriteeri, johon kiinnitettiin huomiota toimittajien taloudellista tilaa arvioimalla. Samoin toimituksen helppous oli etenkin päätuotteiden osalta varastottomalle yritykselle avainasemassa logistiikasta aiheutuvien haasteiden takia. Helppoutta voitiin nähdä arvostettavan kaikissa hankinnoissa.

Haastatteluista saatu informaatio oli osin keskenään ristiriitaista ja haastateltujen henkilöiden näkemykset erosivat toisistaan toisinaan huomattavasti. Esimerkiksi

yrittäjän asennuskoordinaattori nimesi paljon enemmän arviointiin ja valintaan vaikuttavia kriteereitä toimitusjohtajan taas painottaessa lähinnä muutamaa. Tämä voi tulla johtua erilaisista työtehtävistä ja näkemyseroista, mutta uskon myös, ettei informaatio kaikista hankinnoista ole jakautunut henkilöiden kanssa tasaisesti. Erimielisyyksiä oli muun muassa toimittajien kartoittamisesta ja toimista yhteistyön kehittämiseksi.

Aivan kuten teoriassa, haastattelujen perusteella saatiin kuvaa siitä, ettei yrityksen ole kannattavaa käyttää kaikkiin hankintoihin ja niiden arviointiin paljon resursseja. Pienimuotoisten hankintojen liiallinen arviointi ja suunnittelu ei ole tarpeen niiden taloudellisen merkityksen yrityksen toiminnalle ollessa pieni ja sitä voidaan jopa pitää ajan ja vaivan tuhlauksena. Suurempia hankintoja arviointiin enemmän ja esimerkiksi niiden kustannuksista tiedostettiin ostohinnan lisäksi muut kustannukset, kuten esimerkiksi toimittajan vaihtamisesta koituvat kustannukset.

Tutkielman edetessä saatiin aiheesta laajempi ymmärrys ja alatutkimuskysymyksiä selvittämällä päästiin tarkastelemaan tutkielman varsinaista päätutkimuskysymystä: *"Miten pk-yritys valitsee toimittajansa"*. Itse hankintaprosessi, samoin kuin toimittajan valintaprosessi, vaikutti olevan huomattavasti suoraviivaisempaa case-yrityksessä kuin teoriassa esitetty. Vaikka prosessit periaatteessa noudattivat samaa kaavaa, ei jokaista vaihetta tunnut käsiteltävän yhtä perinpohjaisesti, kuin teoreettisissa malleissa. Useiden hankintojen kohdalla ei varsinaisesti tuntunut olevan tarvetta tilanneanalyysille tai tarjouksien keräämiselle ja toimittajien huolelliselle arvioinnille, vaan toimittaja valittiin varsin verkkaisesti päätuotteiden kohdalla muutamien potentiaalisten toimittajien väliltä tai arkisempien hankintojen kohdalla helppouden ja tehokkuuden mukaan. Toimittajia vaihdettiin jälkeensä parempien ilmennyttyä tai tarpeen vaatiessa.

Vaikka yhtäläisyyksiä teorian ja haastatteluiden välillä on nähtävissä, ei hankintaprosessi useinkaan ja useiden hankintojen osalta ole case-yrityksessä aivan niin kuin kirjoissa. Toimialan koko ja luonne, sekä resurssien rajallisuus luovat

hankinnoille reunaehdot, joiden puitteissa ne tulee suorittaa. Toimittajien vähäinen määrä jättää pienelle yritykselle usein rajoitetut vaihtoehdot. Nuorelle yritykselle ei myöskään ole vielä muodostunut vakiintunutta tapaa hoitaa hankintoja ja tehdä valintoja toimittajien välillä vaan arviointia tehdään lähinnä taloudellisten näkökulmien valossa. Toisinaan hankinta- ja toimittajan valintaprosessi vaikuttavat ainakin mukailevan teorioissa esitettyjä kaavoja ja muun muassa rutiinituotteiden hankintastrategia on hyvin lähellä Kraljicin esittämää.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää erilaisia tapoja ja menetelmiä arvioida toimittajia ja miten pk-yritys lopulta valitsee toimittajansa. Toimittajan valintaa ja arviointia tutkiessa käytettiin apuna aiheesta varsin runsaasti tehtyjä teorioita ja kirjallisuutta. Työssä kuitenkin paljastui teorian ja empirian välille osin varsin merkittävä todellisuuskilu, mikä viestii siitä, etteivät teoria ja käytäntö kohdanneet täysin pk-yrityksen tapauksessa. Koska yritysten hankinnat, toimintaympäristöt ja tavoitteet ovat erilaisia, ei teoriaa voida suoraan hyödyntää käytäntöön, vaan niitä tulee soveltaa tapauskohtaisesti. Työn tulokset ovatkin nimenomaan pk-yrityksen tapauksessa merkittäviä.

Johtuen pk-yrityksen mahdollisesti rajoittuneista resursseista, kannattaa sen pyrkiä suoraviivaistamaan hankintoihin ja toimittajan arviointiin liittyviä toimenpiteitä. Tutkielma auttaakin arvioimaan sitä, mihin yrityksen kannattaa arvioinneissaan keskittyä ja kuinka paljon. Vaikka tutkielma onkin rajattu tutkimaan ainoastaan yhden kotitalouksien energiaratkaisuja tuottavan pk-yrityksen näkökulmasta, voidaan sitä mahdollisesti hyödyntää ainakin osittain myös muiden pk-yritysten toimesta. Jatkotutkimuskysymyksenä aiheita voisikin tutkia useamman samalla alalla toimivan yrityksen silmin tai esimerkiksi selvittää, millä tavoin arviointia voisi tehdä mahdollisimman tehokkaasti käyttäen siihen mahdollisimman vähän resursseja.

## 6. LÄHTEET

Baily, P. 2010. Purchasing Principles and Management. 10th ed. Prentice Hall Financial Times.

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

Caniëls, M. C. J. & Gelderman C.J. 2005. Purchasing strategies in the Kraljic matrix power and dependence perspective. Journal of Purchasing and Supply Management, Vol 11, s.141-155.

Cordell, A. & Thompson, I. 2018. The Category Management Handbook. New York. Routledge. s. 80.

Crandall, R.E. & Julien, O. 2010. Measuring the Cost of Quality. Industrial Management. Vol. 52, No.4. s.14-18.

Crosby, P.B. 1980. Quality is free: the art of making quality certain, New York: Mentor Books.

Degraeve, Z. & Roodhooft, F. 2001. A Smarter Way to Buy. Harvard Business Review, Vol 79, No 6, June 2001, s.22-23.

Desmukh, A.J & Chaudhari, A.A. 2011. A review for supplier selection criteria and methods. Communications in Computer and Information Science, Vol 145, s.283-291

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

Fitzgerald (1998) What makes a superior supplier? Purchasing, 125, 8, 20-22.

Garvin D.A. 1987. Competing in eight dimensions of quality. Harvard business review, Vol 65, No 6, November 1987, s101.

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

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi

- Hwang, I., Rahdakrishnan, S. & Su, L. 2006. Vendor certification and appraisal: implications for supplier quality. *Management Science*, Vol 52, October 2006, s.1472-1482.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2.painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Khaled, A., Paul, S, Chakraborty, R. & Ayuby, M. 2011. Selection of Suppliers through Different Multi-Criteria Decision Making Techniques. *Global journal of management and business research*, Vol 11, No 4, March 2011
- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A, P.J. (1995) *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä*. Espoo. Weilin + Göös
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä, Gummerus Oy.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, Vol 61, October 1983.
- Laura, X. X. X., Bin, M.R. & Lim, R. 2008. Supplier performance measurement in a supply chain. *Industrial Informatics 6th IEEE international conference July 2008*, s.877-881.
- Logistiikan Maailma. Hankintatoimi ja ostotoiminta. [Verkkolähde]. Viitattu. 12.10.2019. Saatavilla: [http://logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintojen\\_taloudellinen\\_merkitys](http://logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintojen_taloudellinen_merkitys)
- Lysons, K. & Farrington, B. 2006. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7th ed. Prentice Hall Financial Times.
- Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. 2005. *Purchasing and supply chain management*. 3rd edition. Thomson South-Western.
- Pullman, M.E. & Verma, R. 1998. An analysis of the supplier selection process, *Omega*, Vol 26, No 6, December 1998, s.739-750.
- Sakki, J. 2009. *Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B- vähemmällä enemmän*. 7. Painos, Helsinki, Hakapaino Oy. s. 186

Steele, P.T. & Court, B.H. (1996) Profitable purchasing strategies: A managers guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing. London, McGraw-Hill.

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

## 7. LIITTEET

### Haastattelurunko

*Miten yritys kartoittaa tai tulee ylipäättään tietoiseksi potentiaalisista toimittajista?*

*Miten hankinnat luokitellaan ja jaotellaan eri luokkiin?*

*Mitkä ovat yritykselle keskeisimmät ja tärkeimmät arviointiperusteet hankinnoissa?*

*Miten yritys arvioi toimittajia näiden arviointiperusteiden pohjalta?*

*Onko yrityksellä jokin vakiintunut tapa tehdä lopullinen valinta toimittajien väliltä tai miten ratkaisu usein syntyy?*

*Arvioidaanko toimittajia ainoastaan ennen toimittajavalintaa vai tehdäänkö tätä myös toimittajille, joiden kanssa tehdään jo yhteistyötä ns. jatkuva arviointi? Jos näin, millaisin kriteerein arviointia tehdään?*

*Mitä kaikkia osa-alueita on yrityksellä jatkuvasti tarkkailussa?*

*Onko yrityksellä käytössä joitakin mittareita näissä arvioinneissa?*

*Onko arviointien perusteella löytynyt epäkohtia? Jos on, ovatko ne johtaneet toimenpiteisiin?*

*Onko yritys pyrkinyt lähentämään yhteistyötään toimittajan kanssa? Millaisin keinoin?*