



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

A380A500 Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Professori Katrina Lintukangas

Kandidaatintutkielma

Toimittajavalinta ja -arviointi kehittyvissä maissa

Supplier selection and evaluation in developing countries

Matti Törmänen, 2014

05.01.2014

0390386, Matti Törmänen

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Aiheen esittely	1
1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	1
1.3 Tutkimusmenetelmät	2
1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaus.....	2
1.5 Teoreettinen viitekehys	4
2. Hankinta kehittyvissä maissa.....	5
2.1 Motiivit ja syyt	5
2.2 Haasteita kehittyvissä maissa.....	7
2.2.1 Sosiaalinen näkökulma	8
2.2.2 Ympäristöllinen näkökulma.....	8
2.2.3 Taloudellinen näkökulma	9
2.3 Yritysten yhteiskuntavastuu kehittyvissä maissa	9
3. Toimittajavalinta ja -arviointi.....	11
3.1 Toimittajavalinta	12
3.1.1 Toimittajamarkkinaymmärrys & tutkimus	12
3.1.2 Toimittajien etsintä ja informaatio.....	13
3.1.3 Toimittajien rajaus ja analysointi.....	14
3.1.4 Neuvottelut	14
3.2 Toimittaja-arviointi.....	16
3.2.1 Hinta.....	16
3.2.2 Laadulliset tekijät.....	16
3.2.3 Taloudellinen vakavaraisuus ja kestävyys	17
3.2.4 Tuotannon kapasiteetti ja fasiliteetit.....	18

3.2.5 Informaatio -ja kommunikaatiojärjestelmät	19
3.2.6 Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM.....	20
3.2.7 Fyysinen ja kulttuurillinen läheisyys	21
3.2.8 Poliittiset tekijät.....	21
3.2.9 Ympäristölliset ja eettiset tekijät.....	22
4. Empiirinen osuus - Haastattelu.....	22
4.1 Yritys X:n hankinta kehittyvissä maissa	23
4.2 Hankintojen haasteet kehittyvissä maissa	23
4.3 Toimittajavalinta ja -arviointi	25
4.4 Empirian & teorian rinnastus ja Johtopäätelmät	27
5. Yhteenveto & Loppupäätelmät	29
Lähdeluettelo.....	34

1. Johdanto

1.1 Aiheen esittely

Yhä useampi yritys on laajentanut toimittajakantaansa kehittyviin maihin, vastatakseen koventuvaan kilpailuun sekä kansainvälistymiseen (Straube et al. 2007). Yritykset pyrkivät kilpailemaan kustannustehokkaasti ostamalla tai sijoittamalla tuotantoa kehittyviin maihin, joissa kustannusrakenteet ovat yleisesti ottaen alhaisempia, sekä raaka-aineet sijaitsevat usein lähellä tuotantoa (Oke et al. 2009). Kehittyviin maihin liittyy kuitenkin monia haasteita jotka saattavat vaikuttaa kriittisesti ostajayritysten ja toimittajien liiketoimintaan. Kehittyvät maat ovat yleisesti ottaen epävakampia ja alttiimpia erilaisille konflikteille verrattuna teollistuneisiin kehittyneisiin maihin. Piirteenomaisiksi haasteiksi voidaan luetella mm. taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset ongelmat (Akamp et al. 2011).

Toimittajavalinnan ja -arvioinnin yleiset teoriat ovat laajasti esillä kirjallisuudessa, kyseinen aihealue kehittyvien maiden näkökulmasta on kuitenkin huomattavasti vähemmän esillä (Oke et al. 2009). Kriteerejä, joilla ostajayritykset arvioivat kehittyvien maiden toimittajia, ei myöskään olla käsitelty yhtä laajasti kuin teollistuneiden maiden toimittaja-arvioinnissa.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa pyritään tutkimaan yritysten hankintaa kehittyvissä maissa, sekä tuomaan esille siellä esiintyviä haasteita joita yritykset saattavat kohdata. Tutkielmassa tarkastellaan ostajayrityksen hankintoja erityisesti toimittajavalinnan ja -arvioinnin näkökulmasta, sekä niihin liittyviä erityispiirteitä joita kehittyvissä maissa esiintyy. Toimittajavalinnan ja -arvioinnin vaiheet sekä niihin liittyvät prosessit pyritään selvittämään, ja linkittämään ne kehittyvien maiden kontekstiin. Tutkielman jälkeen lukijalla tulisi olla kuva siitä, mitä haasteita ja erityispiirteitä toimittajavalintaan ja -arviointiin voi liittyä, kun hankitaan kehittyvistä maista. Näin ollen tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miksi yrityksillä on hankintaa kehittyvissä maissa?
 - 1.1 Mitä haasteita sekä ongelmia yritykset siellä kohtaavat?
2. Miten yritykset arvioivat toimittajiaan kehittyvissä maissa?
 - 2.1 Mitkä arviointikriteerit ovat keskeisiä kehittyvissä maissa?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkielmassa pyritään täyttämään yllä mainitut tutkimustavoitteet kirjallisuuskatsauksen ja empirian avulla, sekä tuomaan näistä yhdistetyt johtopäätökset kontekstin alle. Kirjallisuuskatsauksessa käytetään tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja, sekä arvostettujen tutkijoiden kirjoittamia kirjoja. Varsinkin hankintaan kehittyvissä maissa liittyvät julkaisut pyritään tuomaan mahdollisimman tuoreista lähteistä, varmistaakseen teorian ajankohtaisuuden. Kaikki käytettävät lähteet ovat peräisin kunnioitettavista tieteellisistä lähteistä. Kirjallisuuskatsauksesta saatua teoriaa pyritään rinnastamaan ja vertaamaan tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Empiirinen osuus koostuu suullisesta haastattelusta, jossa selvitetään yrityksen hankintatoimea, sekä toimittajavalinta ja -arviointi prosessia kehittyvissä maissa.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimus on jaettu viiteen eri vaiheeseen:

1. Johdanto
2. Hankinta kehittyvissä maissa
3. Toimittajavalinta ja -arviointi
4. Empiirinen osuus, haastattelu
5. Loppupäätelmät

Johdannon jälkeen perehdytään yritysten hankintaan kehittyvissä maissa. Kyseisessä osiossa käydään läpi yritysten motiiveja ja syitä hankintoihin, sekä niiden yleisimmät ajurit ja kontribuutiot tuodaan esille. Hankintoihin liittyviä haasteita tarkastellaan *tribe bottom*

line approach (TBL) -näkökulman (Elkington, 2002) avulla, jossa tarkasteluperspektiivi levittäytyy ympäristölliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen näkökulmaan. Lopuksi kappaleessa käsitellään yritysten yhteiskuntavastuuta kehittyvissä maissa, sekä sen toteutumista.

Toimittajavalinnan ja sen prosessin vaiheet käydään läpi seuraavasti: toimittajamarkkinaymmärrys ja tutkimus, toimittajien etsintä ja informaatio, toimittajien rajaus ja analysointi sekä neuvotteluvaihe. Tarkoitus on antaa yleiskuva toimittajavalinnan mahdollisista vaiheista ja luoda pohja tutkielman seuraaville aiheeltaan yksityiskohtaisemmille kappaleille. Toimittaja-arviointia kehittyvissä maissa tarkastellaan yritysten usein käyttämien arviointikriteerien avulla, ja samalla pyritään selvittämään mitkä kriteerit ovat keskeisessä asemassa kun hankinnat tapahtuvat kehittyvissä maissa. Esimerkkejä toimittajien arviointikriteereistä ovat mm. hinta, laadulliset tekijät, taloudellinen vakavaraisuus ja kapasiteetti.

Empiirinen osuus on toteutettu käyttämällä hyväksi laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisena menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimuksen kohteena oli suomalainen puualan tukkuyritys, joka tuo puutavaraa Afrikan maista. Haastattelimme yrityksen toimitusjohtajaa, sekä myynnissä toimivaa henkilöä. Haastattelulla pyrittiin selvittämään: miksi yrityksellä on hankintaa kehittyvissä maissa? Mitä haasteita ja mahdollisia ongelmia on ilmennyt? Miten yritys arvioi toimittajiaan ja millä kriteerein?

Tutkielman viimeisenä osuutena on yhteenveto sekä johtopäätelmät. Lopusta löytyy myös lähdeluettelo, jossa kaikki lähteet on listattu aakkosjärjestykseen.

Tutkielma on rajattu koskemaan erityisesti toimittajavalintaan -ja arviointia ostajayrityksen näkökulmasta kehittyvissä maissa. Tärkeimmät arviointikriteerit joita ostajayritysten tulisi käyttää toimittajiaan arvioitaessa kehittyvissä maissa tuodaan esille.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Pääkontekstina toimii kehittyvät maat sekä yritysten hankinnat siellä. Tähän kontekstiin liitetään toimittajavalinta -ja arviointi. Lopuksi empirian avulla rinnastetaan teoria ja käytäntö yhteen, sekä vertaillaan mahdollisia eroavaisuuksia.



Tutkimuksen selkeyden kannalta on hyvä määritellä termi *kehittyvät maat* (*developing countries*). Termi kuvaa maita, jotka ovat alemmalla kehitysasteella kuin teollistuneet (kehittyneet) maat. Kehitysasteessa kehittyvät maat ovat jäljessä niin taloudellisessa, poliittisessa kuin sosiokulttuurisessa aspektissa mitattuna. Käsite käsittää kummatkin heikoiten kehittyneet (esim. kehitysmaat Afrikassa) ja teollistumisen kynnyksellä olevat maat (esim. Itä-Euroopan maat). Vaikka kehittyvien maiden erot ovat keskenään suuria, löytyy niistä useita samankaltaisuuksia ja tyypillisiä piirteitä (Hemmer, 2002). Tässä tutkielmassa käytämme ainoastaan termiä *kehittyvät maat*, sillä termi kehitysmaa voi antaa liian suppean kuvan maista, jotka koskevat tutkielmaa.

2. Hankinta kehittyvissä maissa

Liiketoiminnan ja hankintojen kansainvälistyminen, sekä kilpailun kiristyminen on ajanut yritysten ostotoimintaa kehittyviin maihin, erityisesti alhaisempien kustannusten perässä (Straube et al. 2007). Tämä trendi on väistämättä johtanut kyseisten maiden taloudelliseen kehitykseen ja kilpailun kasvamiseen maiden välillä (Oke et al. 2009). Kyseiseen toimintaan liittyy kuitenkin useita haasteita ja tekijöitä, joita yritysten tulisi ottaa huomioon päätöksenteossaan. Tässä kappaleessa käymme läpi haasteita, motiiveja, sekä syitä joita hankintaan kehittyvissä maissa liittyy.

Esimerkkinä haasteista joita yritys voi kohdata hankinnoissaan on Sony Corporationin vaikeudet. Hollannin valtio antoi Sony Corporationin Playstation2-pelikonsoleille tuontikiellon, johtuen myrkyllisistä kaapeleista, joita löydettiin tuotteen johdoista. Sony joutui vetämään yli 1.3 miljoonaa pelikonsolia pois aiheuttaen yli \$130 miljoonan tappiot, tämä johti yrityksessä toimittajahallinnan ja -johtamisen uudistamiseen (Esty & Winston, 2006).

2.1 Motiivit ja syyt

Maltz et al. (2013) mukaan on useita syitä miksi yritykset tekevät hankintoja kehittyvissä maissa, lähes kaikki syyt ovat kuitenkin suoraan yhteydessä yritysten haluun parantaa kilpailuasemaa ja markkinaosuutta kehittämällä strategista positiota, vastauksena alati muuttuvalle liiketoimintaympäristölle. Yrityksille alhaisemmat kustannukset ovat pääajuri ja motiivi hankinnoille kehittyvissä maissa (Akamp & Muller, 2011). Kuitenkin muutkin ajurit, jotka keskittyvät strategiaan tekijöihin ja strategian toteuttamiseen toimittajavalinnan kautta, ovat vähintäänkin yhtä tärkeitä (Goddard & Ajami, 2008). Yritysten tärkeät ajurit ja niiden kontribuutiot kansainvälisille hankinnoille löytyvät taulukosta 1.

Ajurit	Kontribuutiot
Vahva globaali kilpailu	<i>Pääsy matalamman kustannustason tuontantoon</i>
Tarve operationaaliselle joustavuudelle	<i>Useita toimittajia vaihtelevilla pystyvyyksillä</i>
Tarve tyydyttää erilaisten asiakkaiden erilaisia tarpeita	<i>Toimittajia useissa eri lokaatioissa erilaisilla kehitysasteilla</i>
Lyhyemmät tuotteiden kehityskaaret	<i>24/7 valmiudessa olevat ja rinnakkaiset tuotannot</i>
Tiukat laatustandardit	<i>Alhaisten kustannusten ansiosta resursseja vapautuu laadunvalvontaan</i>
Jatkuvasti muuttuvat teknologiat	<i>Nopea pääsy uuteen teknologiaan</i>
Organisaation resurssien vapauttaminen muihin tarkoituksiin	<i>Useampi matalan kustannustason toimittaja antaa yrityksen keskittyä ydintoimintoihin.</i>
Tuotteiden tuottaminen kehittyville markkinoille	<i>Kehittyvissä maissa alempi hinta -ja kustannustaso</i>
<i>Lähde: Maltz et al. (2013)</i>	

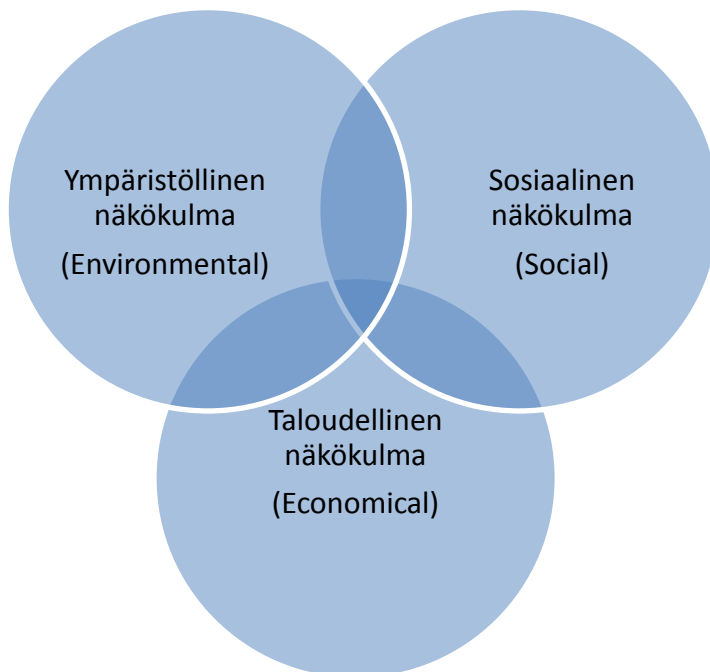
Taulukko 1.

Vahva globaali kilpailu on yksi tärkeimmistä ajureista, yrityksillä on halu parantaa kilpailuasemiaan alempien kustannusten kautta. Operationaalinen joustavuus on myös erittäin tärkeässä asemassa, kun pyritään vastaamaan ympäristön nopeisiin muutoksiin. Saatavuuden ja kysynnän heilahtelut luovat tarpeen pitää useampaa toimittajaa käytettävissä.

2.2 Haasteita kehittyvissä maissa

Yritykset kohtaavat kehittyvissä maissa toimiessaan jatkuvasti erilaisia ongelmia ja haasteita. Esimerkiksi monet ovat kohdanneet haasteita erityisesti kestäväyyteen liittyvissä ongelmissa. Yritykset joutuvat hallitsemaan ongelmia, jotka aiheutuvat ostajien haluaman tason ja toimittajien suorittaman tason eroista, jotka liittyvät mm. ekologisiin, sosiaalisiin ja laadullisiin tekijöihin (Hsu & Hu, 2009). Kehittyvissä maissa valtio ja politiikka ovat yleisesti ottaen epävakaita kuin teollistuneissa maissa. Piirteittäisiksi ongelmiksi kuvataan usein korruptio, oikeusjärjestelmän epäluotettavuus, työvoimaintensiiviset tuotannot, työttömyys ja heikko infrastruktuuri (Akamp & Muller, 2013). On myös mainitsemisen arvoista tuoda esille, että vaikka yritys itsessään olisi hoitanut oman "reviirinsä" eettisesti hyvin, ei se takaa sidosryhmien hyväksyntää. Jos toimitusketjusta löytyy eettisesti hyväksymättömiä aukkoja voi se luoda tappioita yritykselle erilaisten boikottien, maineen ja brändiarvon heikentymisen myötä.

Koska haasteita varsinkin kehittyvistä maista löytyy useita, tulisi tarkastelun näkökulman olla riittävän laaja. Kehittyvissä maissa haasteita hankintojen kannalta voidaan lähestyä ns. *triple bottom line approach* -menetelmällä (Elkington, 2002), jossa otetaan huomioon kolme tärkeäksi havaittua näkökulmaa:



TBL-lähestymistavan sosiaalisessa, ympäristöllisessä ja taloudellisessa näkökulmassa painotetaan, että kehittyviin maihin liittyy useita tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa haluttuun lopputulokseen. Päätösten tekeminen pelkästään taloudellisen näkökulman kautta, eli alhaisten kustannusten ajamana, ei kehittyvissä maissa johda välttämättä haluttuun lopputulokseen. Yritysten on otettava huomioon myös maan ympäristö ja sosiokulttuuriset tekijät, sillä niillä voi olla ratkaiseva vaikutus kannattavuuteen. (Akamp & Muller, 2013)

2.2.1 Sosiaalinen näkökulma

Kehittyvissä maissa on useita hankalia ja vaikeita sosiaalisia ongelmia, jotka ovat kietoutuneet syväälle yhteiskunnan rakenteisiin. Väestön kouluttautumattomuus luo työnantajille tilaisuuden hyväksikäyttää työvoimaa. Erityisesti naisten ja lasten asema on havaittu haavoittuvaiseksi hyväksikäytölle. Kun työvoimalla ei ole koulutusta, palkat ovat alhaiset ja työtehtävät yksinkertaisia, työvoima menettää neuvotteluvoiman työnantajia vastaan. Työvoima on myös helposti korvattavissa uusilla työntekijöillä. (Egels-Zanden, 2007)

Yhteiskunnan jakaantuneisuus ja poliittinen epävakaus ovat merkittäviä tekijöitä, jotka saattavat äkisti muuttaa liiketoiminnan kannattavuutta. Poliittinen päätöksentekovalta on usein kehittyvissä maissa keskittynyt pienelle eliitille, ja suhteet näihin saattaa radikaalisti vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yhteiskunnan jakaantuneisuus monin eri tavoin altistaa ympäristön konflikteille. Korruptio on laajalle levinnyttä ja oikeusjärjestelmät saattavat olla epäluotettavia sekä poliittisesti sidottuja. (Akamp et al. 2013; Delavallade, 2006)

2.2.2 Ympäristöllinen näkökulma

Paikalliset yritykset kehittyvissä maissa laskevat usein vaarallisia aineita, niin luontoon, kuin itse tuotteisiin, mikä aiheuttaa luonnolle ympäristöllisiä ja työntekijöille terveydellisiä ongelmia (Khan, 2008). Heikko infrastruktuuri on yksi merkittävä tekijä, joka voi luoda logistisia ongelmia, ja edelleen aiheuttaen yrityksille lisäkustannuksia. Vaikka raaka-aineet saattavat sijaita lähellä, niiden kuljettaminen teitä pitkin voi olla hankalaa, ellei mahdotonta. Kehittyvissä maissa usein juuri tiet, rautatiet ja muut kuljetusreitit ovat heikosti järjestettyjä. Yritysten tulisi selvittää etukäteen, onko tuotteiden kuljettaminen ylipäänsä mahdollista ja kannattavaa. Kehnon infrastruktuurin takia myös työskentelytilat saattavat olla

heikkolaatuisia tai jopa epäinhimillisiä (esiintyvä epähygieenisuus, vaarallisuus). Luontoon päästettyjen vaarallisten aineiden lisäksi eroosio ja metsähakkuut ovat kestävän kehityksen kannalta vaikuttavia tekijöitä, jotka vauhdittavat mm. ilmaston lämpenemistä. (Akamp & Muller, 2013)

2.2.3 Taloudellinen näkökulma

Kuten voidaan huomata, molemmat sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti taloudelliseen menestykseen. Esimerkiksi korruptio ja/tai maan sisällä tapahtuva konflikti saattaa aiheuttaa huomattavia vahinko- ja lisäkustannuksia tuotantoon. Myös jos infrastruktuuri ei ole riittävän korkealla tasolla, voi se nostaa logistiikkakustannuksia, samalla synnyttäen riskin kokonaiskustannusten kasvuun. (Bendixen & Abratt, 2007; Akamp & Muller, 2013) Teollistuneessa maassa toimiva yritys saattaa kohdata epäsuoria taloudellisia vaikutuksia, jotka ovat lähtöisin sosiaalisista ja ympäristöllisistä tekijöistä. Jos yrityksen toimitusketjuun mahtuu ihmisoikeus ja/tai -ympäristörikkomuksia, saattavat loppuasiakkaat esimerkiksi boikotoida yrityksen tuotteita, samalla pyrkien heikentämään yrityksen tai tuotteen brändiarvoa.

Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna voidaan kehittyviä maita tarkastella myös valmistuskustannusten valossa. Kustannukset ovat usein alhaisempia kuin teollistuneissa maissa. Työvoima sekä raaka-aineet ovat halvempia ja sijaitsevat usein kohtuullisen lähellä tuotantoa. Ongelmiksi saattavat muodostua kuitenkin teknologian ja tuotantovälineistön heikko tai alhaisempi taso, tämä heikentää toimittajan kapasiteettia valmistaa haluttuja tuotteita, ja näin ollen alentaa tuotannon tehokkuutta. Myös laadullisia ongelmia ilmenee todennäköisemmin, kun edellä mainitut puutteet ovat voimassa.

2.3 Yritysten yhteiskuntavastuu kehittyvissä maissa

Yritysten yhteiskuntavastuu tai yritysvastuu (Corporate social responsibility, CSR) on ajankohtainen ja kuuma aihe. Lähes jokaisella suurella kansainvälisellä yrityksellä on oma CSR -ohjelma, tämä on välttämätöntä sillä kuluttajat varsinkin länsimaissa ovat taipuvaisia boikotoimaan tuotteita, joiden koetaan olevan vastuuttoman liiketoiminnan aikaansaannoksia. (Maamoun, 2013)

WBCSD -organisaatio (The World Business Council for Sustainable Development) määrittelee yhteiskuntavastuun "*yrityksen jatkuvaksi sitoutumiseksi pyrkiä vaikuttamaan liiketoiminnallaan taloudelliseen kehitykseen, samalla kehittäen työvoiman ja heidän perheidensä, yhteisön sekä koko yhteiskunnan elämänlaatua ja hyvinvointia*". Määritelmiä on useita, kuitenkin yksi yhteinen teema esiintyy lähes kaikissa kansainvälisten suuryritysten CSR -ohjelmissa: *me saatamme olla jättimäinen yritys, mutta edustamme muutakin kuin vain rahantekoa*. Kaikesta huolimatta useita esimerkkejä yritysten vastuuttomasta toiminnasta esiintyy, erityisesti kehittyvissä maissa.

Yhteiskuntavastuu on erityisen esillä toimittajavalinnassa kehittyvissä maissa, sillä juuri nämä maat ovat sijoittuneet heikoiten korruptioindeksissä (Corruption Perceptions Index, CPI), jonka Transparency International julkaisee vuosittain. Alhainen sijoitus indeksissä kertoo korruption, lahjonnan ja lakien rikkomisen laajuudesta. Näiden käsillä olevien ongelmien vuoksi yritysten, joilla on hankintaa kehittyvissä maissa tulisi vähintäänkin olla tietoisia kyseisestä ilmiöstä ja sen tuomista mahdollisista ongelmista. Kehittyvät maat ovat olleet erityisen kovan korruption kourissa, Maailmanpankin mukaan korruptio onkin suurin yksittäinen este kehittyvien maiden taloudelliselle ja sosiaaliselle kehitykselle (World Bank, 2011).

Kansainväliset suuryritykset (MNC) ovat taipuvaisempia vastuuttomaan toimintaan maissa, joissa yleinen korruption taso on havaittu korkeaksi. Suurin osa kaikista ilmoitetuista yritysten tekemistä rikoksista ja vastuuttomista toimista on tapahtunut kehittyvissä maissa. (Maamoun, 2013)

Vastuuton toiminta voidaan nähdä vaihtoehtona kulujen alentamiselle ja rahan tekemiselle. Taloudellista logiikkaa ja käyttäytymistä (economical logic) mukaillen, jos säännöstelyn ja sen tehokkaan valvonnan puutetta esiintyy, jotkin yritykset pyrkivät maksimoimaan voittojaan käyttämällä tilaisuuden hyväkseen.

Moni kansainvälinen suuryritys on jäänyt kiinni ja tuomittu vastuuttomasta toiminnasta, lähes kaikki rikkeet ovat tapahtuneet kehittyvissä maissa. Esimerkkiyrityksiä ovat: Adidas (*hikipajat*), BAE Systems (*lahjonta*), Blackwater (*lahjonta*), Chiquita (*puolisotilaallisten joukkojen rahoitus*), Daimler (*lahjonta*), Exxon Mobil (*lahjonta, sortohallitusten rahoitus, luonnon tuhoaminen ja saastuttaminen*), Halliburton (*lahjonta*), Hershey (*lapsityövoima*),

HP (*lahjonta*), Johnson & Johnson (*lahjonta*), Maybey & Johnson (*lahjonta*), Mattel (*myrkylliset tuotteet, hikipajat*), Monsanto (*lahjonta*), Nike (*hikipajat*), Pfizer (*vaaralliset tuotteet*), Puma (*hikipajat*), Royal Dutch Shell (*sortohallistusten rahoitus ja luonnon tuhoaminen sekä saastuttaminen*), Siemens (*lahjonta*) ja Trafigura (*sortohallitusten rahoitus, luonnon tuhoaminen sekä saastuttaminen, lahjonta*)
(Transparency International, 2010; Maamoun, 2013).

Tapaus Chiquita Brands: *Chiquita on johtava banaanien ja muiden tuoretuotteiden jakaja. Sen liikevaihto vuonna 2009 ylitti \$3,5 miljardia. USA:n oikeusministeriö aloitti yrityksestä tutkinnan, epäilynä oli maan anti-terroristi lakien rikkominen. Tutkinnassa selvisi, että Chiquita oli maksanut vuosien 1997 ja 2004 välisenä aikana äärioikeistolaiselle AUC-järjestölle yli 1.7 miljoonaa dollaria suojelusrahaa, sekä tarjonnut aseistusta tälle kapinallisjoukolle. Kolumbiassa toimiva puolisotilaallinen AUC-järjestö on USA:n terroristiorganisaatio listalla. Sen tiedetään olevan vastuussa suuresta osasta kokaiinin laittomasta kaupasta ja järjestö on syyllistynyt useisiin julmuuksiin paikallisväestöä kohtaan (kidnappaukset, murhat). Maaliskuussa 2007 Chiquita myönsi syyllisyytensä terroristijärjestön laittomalle rahoitukselle, ja yritys tuomittiin maksamaan \$25 miljoonan sakot. Vuonna 2010 sadat Kolumbialaiset perheet, joiden sukulaisia oltiin murhattu sekä kidnapattu, haastoivat Chiquitan uudelleen oikeuteen julmuuksien mahdollistajana. (Brodzinsky, 2007)*

3. Toimittajavalinta ja -arvionti

Yrityksen asettama kokonaisvaltainen strategia pyritään jalkauttamaan koko liiketoiminnan alueisiin, ja se on keskeisessä asemassa toimittajavalinnassa. Yrityksen strategia luo lähtökohdat miten toimittajavalintaa lähdetään tekemään. Esimerkiksi jos yritys pyrkii olemaan joko *hintajohtaja* tai *laatujohtaja* markkinoillaan, vaikuttaa se myös luonnollisesti osto- ja hankintastrategioihin, ja edelleen toimittajien valintaprosessiin sekä sen lähtökohtiin (Lasch & Janker, 2005).

Kilpailukyvyyn kasvattaminen on yrityksillä tavoitteena. Yrityksen on onnistuttava myös hankinnoissaan kannattavasti, jotta tavoite saavutettaisiin. Onnistuneessa hankintatoimessa oikean toimittajan valinta näyttelee tärkeää osaa. Kuitenkin kehittyvissä

maissa toimittajanvalinta on monesti haastavampi prosessi kuin teollistuneissa maissa. Prosessi vaatii usein paljon aikaa sekä paikallista tuntemusta. Tässä kappaleessa käsitellään toimittajavalinta nelivaiheisesti läpi, sisältäen toimittajamarkkinaymmärryksen ja tutkimuksen, toimittajien etsinnän ja informaation, toimittajien rajauksen ja anysoinnin, sekä neuvotteluvaiheen. Edellistä seuraa yksityiskohtaisempi tarkastelu eri arviointikriteereistä, jotka tulisi ottaa huomioon toimittajaa arvioidessa. Arviointikriteerit ovat levittäytyneet taloudelliselle, sosiaaliselle ja ympäristölliselle alueelle, noudattaen TBL-näkökulman ajatusmaailmaa.

3.1 Toimittajavalinta

3.1.1 Toimittajamarkkinaymmärrys & tutkimus

Toimittajavalintaprosessi voi olla hyvin kompleksinen, siksi olisikin hyvä jos yritys tuntee ja on tutkinut oman toimialansa, sekä toimittajamarkkinoiden erityispiirteet. Yrityksen tulisi määrittää selkeät lähtökriteerit joiden perusteella toimittajia lähdetään etsimään. Kun yrityksen tarpeet ja arviointikriteerit on selkeästi tutkittu ja asetettu, sekä kokonaiskuva siitä mitä etsitään on hahmottunut, on helpompi siirtyä toimittajien etsintävaiheeseen. Lysons & Farrington (2006) painottavat, että hyvä markkinatuntemus auttaa näkemään pitkällä aikatahtämällä ostettavan tuotteen kysynnän ja hintojen trendikehityksen, sekä vaihtoehtoisten tuotteiden tietämys myös lisääntyy markkinatuntemuksen kautta.

Toimittajamarkkinatietämys (supply market intelligence) on oleellisessa osassa, kun toimittajavalintaa aletaan viemään eteenpäin. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) jakoivat toimittajamarkkinaymmärryksen eri tasoihin, jotka perustuvat toimialan kilpailutekijöiden erilaisuuteen:

- Hintakeskeinen
 - Kilpailukeskeinen
 - Hintadynamiikkakeskeinen
- Tehokkuuskeskeinen
- Kyvykkyysskeskeinen
- Teknologiakeskeinen

Kilpailukeskeinen on lähempänä täydellistä kilpailua, jossa tuote ja tuotanto ovat samankaltaisia sekä niiden merkitys hintaan on pieni. Tuotteiden tai palveluiden arvo on usein vähäinen. Hintadynamiikkakeskeisessä ostajan vaikutus hintaan on pieni, sekä hinnan yleensä määrää ulkoiset tekijät (suhdanteet, politiikka, tarjonta). Tiiviillä markkinaseurannalla ostaja voi vaikuttaa kannattavuuteensa, lähinnä ajoittamalla hankinnat oikein.

Tehokkuuskeskeisessä kilpailutus ohjaa toimittajat tehostamaan toimintojaansa, sekä kokonaiskustannusajattelu on usein keskeisessä asemassa. Tehokkuuserot voivat syntyä esimerkiksi logistiikasta ja tuotannon järkevästä järjestämisestä.

Kyvykkyuserot huomioiva ymmärrys tulee esille erityisesti palvelu -ja asiantuntialoilla, joissa suhteet saattavat olla pitkäjänteisempiä. Henkilöstön osaaminen, koulutus, yrityksen omistustausta ja johdon kyvykkyudet tulevat huomioitavaksi.

Teknologiakeskeisessä teknologian taso vaikuttaa usein tuotteen tai palvelun toteutukseen ja kustannuksiin.

3.1.2 Toimittajien etsintä ja informaatio

Ostettavan tuotteen strateginen tärkeys ja/tai teknologinen kompleksisuus vaikuttaa myös etsintäprosessin intensiivisyyteen. Esimerkiksi jos toimittajamarkkinoiden tarjonta on pieni ja ostettavan tuotteen strateginen aste korkea, joudutaan informaation hankintaan, etsintään ja analysointiin panostamaan normaalia enemmän (Monczka et al. 2005).

Informaatiota toimittajista ja markkinoista voidaan hankkia monista eri lähteistä, kriittisyys lähteitä kohtaan on kuitenkin tärkeitä. Esimerkiksi yritysten verkkosivujen luoma kuva ei aina täysin kohtaa todellisuuden kanssa. Primäärilähteiden eli nk. ensikäden tiedon kautta toimittajaehdokkaisten tilasta voidaan rakentaa hyvä kuva. Käynnit paikan päällä, haastattelut, sisäisten tietojen analysointi (esim. tilauskannat, myyntitrendit) auttavat kuvan muodostumisessa. Sekundaarilähteet eli nk. toiskäden tiedot, kuten tilinpäätöstiedot ja muita julkisia tietoja voidaan löytää suurista toimittajatietokannoista tai pyytää suoraan toimittajaehdokailta. (Lysons & Farrington, 2006) Kuitenkin näiden asiakirjojen saaminen käsiin sekä niiden luotettavuus varsinkin kehittyvissä maissa voi olla hankalaa ja kyseenalaista.

Mahdollisilta tavarantoimittajilta, jotka ovat toimineet toimittajayritysten kanssa voidaan saada arvokasta tietoa. Myös kansainväliset ja valtiolliset lähteet kuten kauppakamarit, kauppa- ja toimalajärjestöt, suuret pankit ja konsultaatioyritykset sekä kaupalliset edustot ovat hyviä tiedonlähteitä. Kyseisillä organisaatioilla saattaa olla markkinatuntemusta ja tietoja yksittäisistä toimittajista. Monet yliopistot ja korkeakoulut eri maissa tuovat ja antavat loistavaa informaatiota mm. tutkimustyön kautta. Paikalliset alaa tuntevat ja kielitaitoiset opiskelijat ovat myös edullinen resurssi maansa toimittajien kartoittamisessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008)

3.1.3 Toimittajien rajaus ja analysointi

Kun potentiaaliset toimittajat on kartoitettu, tulisi karsia joukkoa pienempään rajausalueeseen. Tämän jälkeen yksityiskohtainen analysointi on tärkeää, jotta nähdään kohtaavatko yrityksen asettamat kriteerit toimittajien kanssa yhteen. Jos tiedonhakuvaiheessa toimittajien antamat tiedot ovat vielä riittämättömät, viimeistään tässä vaiheessa vierailut toimittajaehdokkaiden tiloissa voivat antaa viimeistelevän kuvan yrityksen tilasta (Hartmann et al., 1997). Lasch & Janker (2005) painottavat, että toimittajien analysoinnissa pyritään systemaattiseen ja laajaan arviointiin, jossa yritysten tehokkuudet kultakin osa-alueelta voidaan määrittää. Lopullinen päätöksenteko toimittajan valinnasta voidaan saavuttaa kun: kriteerit ja vaatimukset, tarkat ostotoiminnan tavoitteet, vaihtoehtoisten tuotteiden tunnistaminen, sekä näiden arviointi on huolellisesti analysoitu ja saavutettu (Webster & Wind, 1972). Käymme myöhemmissä kappaleissa yksityiskohtaisemmin läpi arviointikriteerejä, joita yritysten ja organisaatioiden tulisi ottaa huomioon toimittaja-arvioinnissa kehittyvissä maissa.

3.1.4 Neuvottelut

Neuvottelut varsinkin kansainvälisten toimijoiden kanssa luovat tietynlaisia haasteita, joten huolellinen valmistautuminen helpottaa neuvotteluiden kulkua. Kulttuuriset erilaisuudet ja kieli itsessään saattaa hankaloittaa neuvotteluita, ja tilanteiden sujumuuden varmistamiseksi tulkin palkkaus voi olla suotavaa. Hyvänä kivijalka sääntönä toimii "*mitä vieraampia kulttuureita neuvottelun osapuolet toisilleen edustavat, sitä enemmän aikaa valmistautumiseen tarvitaan*" (Iloranta et al. 2008).

Monczka et al. (2005) jakoivat neuvotteluiden kulun viiteen eri vaiheeseen:

1. Tunnista ja ennakoi ostotarpeet
2. Päätä onko neuvottelut tarpeellisia
3. Suorita neuvottelut
4. Vie neuvottelut päätökseen ja tee sopimus

Valmistautuessa neuvotteluihin on tärkeätä pohtia asioita monesta eri näkökulmasta, erityisesti vastapuolen kannalta. Selkeää tulisi olla kummankin osapuolten: tavoitteet, vahvuudet ja heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet, neuvottelijoiden vahvuudet ja heikkoudet, neuvottelijoiden henkilökohtaiset intressit

Maltz et al. (2013) mainitsee, että ostajayrityksen tulisi tutkia myös toimittajaehdokkaiden kustannusrakenteet, toimittajahallinnan vahvuudet, toimittajan kasvupotentiaali, tuotannon historia, valuuttakurssit sekä miten toimitaan hylättyjen tuotteiden kohdalla. Heidän mukaansa kulujen ja valuuttakurssien analysoinnissa käännyttään kuitenkin usein konsulttien puoleen.

Neuvottelu tyylejä on useita ja karkea jako voidaan tehdä esimerkiksi ns. *win-lose* -taktiikkaan ja *win-win* -taktiikkaan. Edellinen perustuu siihen olettamukseen, että vain toinen osapuoli voi voittaa neuvotteluissa. Strategiana on usein salailu, informaation itsellään pitäminen ja matalan tason luottamus toiseen osapuoleen. Lyhyellä aikahorisontilla olevat ja kertaluonteiset kaupat saattavat sopia tähän taktiikkaan. Jälkimmäinen taktiikka sopii paremmin pitkällä aikatahtimella olevaan strategiseen kumppanuuteen, jossa neuvotteluiden henki on enemmän ongelmanratkaisua ja pyrkimyksenä on kummankin osapuolen hyötyminen. Avoimuus, luottamus, tietojen sekä tavoitteiden jakaminen voi olla osana prosessia. (Lysons & Farrington, 2006)

3.2 Toimittaja-arviointi

3.2.1 Hinta

Kulujen alentaminen näyttää edelleenkin oleva pääajuri, kun päätös ostaa kehittyvistä maista tehdään (Oke & Maltz, 2009). Kuitenkin juokseminen pelkästään hinnan perässä ei välttämättä vie haluttuun lopputulokseen. Valmistuskustannusten tuijottaminen ei riitä, yritysten tulisi katsoa hintaa laajemmalla perspektiivillä kokonaiskustannusten kautta. Esimerkiksi logistiikkakustannukset voivat olla merkittävä osa kustannuksia, jotka saattavat muuttaa radikaalisti kokonaiskustannuksia. Kiinassa valmistuskustannukset voivat olla alempia kuin Itä-Euroopassa, mutta kokonaiskustannukset korkeampia, johtuen suuremmista logistiikkakustannuksista. Kuitenkin Kiinan korkeammista logistiikkakustannuksista huolimatta yritykset saattavat silti valita toimittajan maasta, johtuen korkeasta laadusta, luotettavuudesta, sekä ennen kaikkea työvoiman korkeammasta työmoraalista verrattuna Itä-Eurooppaan (Oke et al. 2009).

3.2.2 Laadulliset tekijät

Laatu on heti nettohinnan jälkeen painotetuin arviointikriteeri yritysten keskuudessa. Hinta (ensimmäinen), laatu (toinen) ja toimitusvarmuus (kolmas) ovat olleet yritysten suosituimmat painoarvot arviointikriteereissä (Deshmukh & Chaudhari, 2011). Ruomsook et al. (2009) kirjoittivat artikkelissaan, joka käsitteli matalan hintatason maiden ongelmia, että kehittyvissä maissa juuri laadulliset tekijät on nähty yhtenä päähuolen aiheena. Laatu on usein ollut huomattavasti heikompaa kuin kehittyneissä maissa.

Laatu voidaan ilmaista "*kykynä toimittaa oikein mitä on vaadittu, oikeaan aikaan, kuten on luvattu*" (Christiansen et al. 2009). Yrityksillä tulisi olla selkeä kuva siitä mitä he laadulla tarkoittavat ja haluavat, jotta laatukriteerit voidaan asettaa laadun arvioinnin tueksi. Myös toimittajan laatukriteerit olisi hyvä selvittää ja tarvittaessa puuttua niihin. Laadullisia ulottuvuuksia voi olla myös eettiset tekijät (lapsityövoima, luonnon tuhoaminen) ja tätä kautta yrityksen imagon ja brändin kestävyys. Luonnollisesti tuotteen monimutkaisuus (esim. korkea teknologia) ja strateginen tärkeys (esim. pullonkaulatuotteet) vaikuttavat laadun vaadittavaan tasoon.

Varmistaakseen halutun laadullisen tason, yritysten täytyisi tutustua toimittajien laatujohtamiseen. Ostajayrityksen kannattaa selvittää mitä testejä ja tarkastuksia toimittaja itse tekee laadun varmistamiseksi. Mahdollinen monitorointi ostajayrityksen puolelta voi tulla kysymykseen, siksi olisikin hyvä tietää etukäteen mitä toimintoja, prosesseja ja tiloja voidaan monitoroida. Erilaiset kansainväliset tunnustukset, laatusertifikaatit sekä standardit voivat antaa tietoa toimittajan tasosta. Toimittajan toimitushistoria ja aikaisempi kokemus, esim. jos ollaan toimitettu aikaisemmin suurille asiakkaille, joiden laatuvaatimukset ovat kansainvälisellä tasolla, signaloi usein laadun tasosta ja kapasiteetista.

3.2.3 Taloudellinen vakavaraisuus ja kestävyys

Toimittajan taloudellinen tila tulee tutkia ja tarkistaa huolellisesti, sillä toimittajan tulee olla kykeneväinen suoriutumaan mahdollisista muutoksista esim. kustannusten kasvusta (kysynnän muuttuminen, välineistö, markkinointi, inventaariot). Taloudellisen tilan ja vakavaraisuuden analysointi tulisi suorittaa jo toimittaja-arvioinnin alkuvaiheissa. Jotkin ostajayritykset pitävät tämän vaiheen läpäisyä edellytyksenä, ennen kuin voidaan siirtyä eteenpäin muihin arviointivaiheisiin (Monczka et al. 2005). Yritysten vakavaraisuus ja kestävyys ovatkin nousseet entistä tärkeämmiksi tekijöiksi, varsinkin vuoden 2009 globaalin talouskriisin jälkeen (Maltz et al. 2013).

Yrityksen taloudentilan tutkimiseksi Lysons & Farrington (2006) listasivat muutamia tärkeitä asioita, jotka tulisi selvittää:

- Liikevaihdon arvioitu määrä kolmen vuoden ajalta
- Toimittajan kannattavuus, sekä brutto- ja nettotulojen suhde kolmen vuoden ajalta
- Käyttöomaisuuden arvo, sijoitetun pääoman tuotto, tuotot per työntekijä
- Lainanannon taso, sekä suhteellinen velkaantuneisuus
- Mahdollisen fuusion tai yritystoston todennäköisyys, sekä sen seuraamukset toimituksiin
- Toimittajan asiakaskanta, sekä yrityksen riippuvuudet asiakkaisiin. Tulisi selvittää onko toimittaja erityisen riippuvainen yksittäisistä asiakkaistaan.

Liikevaihdon määrä voi antaa kuvan yrityksen koosta (toimialaan nähden), sekä sen seuraaminen saattaa kertoa viimeaikasesta kehityksestä. Kannattavuuden tunnusluvut, sekä omaisuuden määrät ja tuotot kertovat vakavaraisuudesta ja kestävyiden pohjasta. Jos toimittaja on erittäin velkaantunut, on sen toiminnan jatkuvuus riskialtiina esim. talouden muutoksiin (velkavipuriski, korkojen nousu, rahoituksen saaminen). Tulevaisuuden näkymät kertovat mahdollisista yritysostoista ja fuusioista. Vaikka näitä saattaa olla vaikeata ennustaa etukäteen, tulisi luoda skenaariot niiden vaikutuksista omaan toimintaan. Myös toimittajan riippuvuudet omiin asiakkaisiin ovat mahdollisia vaikuttavia tekijöitä suoriutumiseen (ns. banaaniyritys), jos toimittajan koko toiminta nojaa yhteen tai muutamaasi asiakkaaseen, muutokset näissä suhteissa voivat luoda riskialttiin tilanteen toiminnan jatkuvuudelle.

3.2.4 Tuotannon kapasiteetti ja fasiliteetit

Yrityksen kapasiteetti voidaan määritellä yrityksen kyvyksi tuottaa rajallisista resursseista tietty määrä tuotantoyksiköitä tietyssä ajassa. Kapasiteetti voidaan myös ilmaista tuotantoyksikkö per aikayksikkö suhteella (esim. 10 metriä puutavaraa per tunti).

Ostajayritykset törmäävät usein ongelmiin kehittyvissä maissa liittyen toimittajien laitteistoon ja/tai fasiliteettien puuttellisuuteen sekä heikkoon tasoon. Toimittajasuhteen kehittämisen kautta ostajayritykset voivat antaa ns. ulkoista resurssitukea, esimerkiksi investoimalla toimittajan laitteisiin ja tiloihin, sekä koulututtamalla ja kehittämällä työvoimaa tehokkaampaan tuotantoon ja toimintaan. (Akamp & Muller, 2011)

Toimittajan kapasiteetti tulee tärkeäksi tekijäksi kun kysytään: pystyykö toimittaja vastaamaan kysynnän äkillisiin muutoksiin, sekä onko toimittajalla suorituskykyä selviytyä tilauksistaan? Tulisikin selvittää kapasiteetin maksimimäärät, ja kuinka pitkälle toimittaja sillä hetkellä pystyy venymään. Luonnollisesti kapasiteetin määrä ja tehokkuus on sidoksissa myös laitteistoon ja tilojen teknologiseen tasoon sekä laatuun. Vaikka toimittaja olisi teknologisesti ja kapasiteetiltaan moderni ja pystyväinen, muistuttaa Monczka et al. (2005): ostajayrityksen tulisi selvittää investoiko toimittaja T&K toimintaan, jonka avulla teknologia ja toiminta voitaisiin myös jatkossa pitää vaadittavalla tasolla. Sillä nykyistä kapasiteettia tulisi tarvittaessa voida laajentaa tulevaisuuden kysynnän kasvua varten.

Myös uuden teknologian omaksuminen on essentiaali toimittajalle pysyäkseen ajan hermolla ja tehokkaana suhteessa kilpailijoihin. Teknologian heikko taso on kuitenkin nähty ongelmana kehittyvissä maissa, tämä itsessään korostaa toimittajan kykenevyyden tarkistamisen tärkeyttä.

Lysons ja Farrington (2006) suosittelevat huomioimaan toimittajan kapasiteetista, kuinka paljon sitä itseasiassa on vapaana, sekä tekijät joista yrityksen kapasiteetti on riippuvainen. Heidän mukaansa tulisi selvittää mm:

- tuotannon maksimi määrä normaalissa työperiodissa
- kuinka monta prosenttia nykyisestä kapasiteetista on käytössä jo nykyisille asiakkaille?
- kuinka monta prosenttia yhteistyö sitoisi toimittajan kapasiteettia?

Esimerkiksi tutkimalla toimittajan tilauskirjoja voidaan selvittää tämän vapaan kapasiteetin määrä. Jos kirjat ovat täynnä voi herätä epäilyksiä toimittajan kykenevyydestä suoriutua uusista tilauksista, tai päinvastoin saada tietää mahdollisesta resurssien vajaakäytöstä. Tutkimalla toimittajan tuotantoprosessia olisi hyvä selvittää, kuinka riippuvainen yritys on yksittäisistä koneista ja tuotantolaitteista. Voiko yhden koneen laiterikko aiheuttaa koko tuotannon pysähtymisen ja näin vaikuttaa esim. toimitusvarmuuteen?

3.2.5 Informaatio -ja kommunikaatiojärjestelmät

On ehdottoman tärkeätä, että ostajan ja toimittajan välillä on toimiva ja tehokas informaatio- ja kommunikaatioväylä. Sawhney & Sumukadas (2005) huomasivat, että useissa kehittyvissä maissa viestintäverkot (*communication networks*) ovat toimivuudeltaan epäluotettavia, ja esimerkiksi elektronisen datan/informaation vaihtamista ei tueta tarpeeksi. Maltz et al. (2013) mielestä monikansallisten organisaatioiden tulisi nimittää ns. "globaali-edustaja", joka huolehtisi toimijoiden välisestä kommunikaatioväylien toimivuudesta sekä informaatiovirtojen kitkattomuudesta. Saumaton ja reaaliaikainen kommunikaatioväylä mahdollistaa nopean ja akuutin informaation perillemenon, mikä auttaa toimijoita reagoimaan nopeammin, sekä vastaamaan tilanteiden muutoksiin. Organisaatiot saattavat toimia eripuolilla maailmaa, jossa aikaerot vaihtelevat. Siksi

tulisikin varmistaa, että kellonajasta ja/tai päivästä huolimatta informaatio menee perille, jotta tarvittavat toimenpiteet voidaan aloittaa. Toimiva informaatiojärjestelmä auttaa myös mm. toimittajien tunnistamisessa, kehittämisessä ja niiden pätevyyden arvioinnissa, logistiikassa sekä inventaariossa.

On havaittu, että ostajatytyväisyys ei ainoastaan riipu toimittajan suorituskyvystä, vaan erityisesti yhteistyön tasosta, sekä informaation jakamisesta. Yhteistyön laatu jopa nähdään vaikuttavan enemmän ostajatytyväisyyteen kuin toimittajan suorituskyky itsessään. Näin ollen informaation jakaminen syventää toimijoiden välistä yhteistyötä, luottamusta sekä luo pohjaa toiminnan tehostamiselle. (Akamp & Muller, 2011; Large, 2006)

3.2.6 Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM

Asiat kuten työvoiman osaaminen, työkäytännöt, ihmisoikeuksien toteuttaminen ja kulttuuriset erot ovat erityisiä ongelmakohtia kehittyvissä maissa, ja niitä tulisi jatkuvasti kehittää sekä monitoroida (Maltz et al. 2013). Yksikään organisaatio ei ole sen parempi, kuin siellä työskentelevät ihmiset, niinpä Lysons & Farrington (2006) listasivat muutamia asioita jotka olisi hyvä selvittää liittyen yrityksen HRM:ään:

- Työntekijöiden määrä tuotannossa ja hallinnossa
- Henkilöstöressurssien käyttö. Onko se taloudellista ja tekevätkö kaikki töitä? Vai tuhlaavaista missä ihmiset eivät työskentele tehokkaasti?
- Johdon nimet, tittelit, kvalifikaatiot ja kokemus
- Työseisauksien määrä viimeisen viiden vuoden aikana (työntekijöiden lakot, konfliktit yms)

Kuten aikaisemmissa kappaleissa on käsitelty, työntekijöiden työmoraali ja -kulttuuri voi vaihdella maittain, ja tämä on osaltaan vaikuttava tekijä toimittajavalinnassa. Ihmisoikeuksien kunnioitus mm. työolojen ja -ehtojen kautta on myös ongelma useissa kehittyvissä maissa, sekä tämä voi luoda niin suoria kuin välillisiä kustannuksia ostajayritykselle.

3.2.7 Fyysinen ja kulttuurillinen läheisyys

Fyysinen läheisyys vaikuttaa väistämättä logistiikkakustannuksiin, mutta kyse ei pelkästään ole etäisyydestä, vaan myös toimitusajasta. Saatavuuden helppous ja toimittajien reagointikyky ovat näin ollen valintaan vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi tullien asettamat esteet, tariffit ja muut vastaavat kaappaesteet voivat vaikuttaa kokonaiskustannuksiin ja saatavuuden helppouteen sekä reagointikykyyn. Saatavuuden helppous sekä reagointikyky ovat oleellisia tekijöitä, kun pyritään vastaamaan nopeasti kysynnän heilahteluihin. Kuten aikaisemmissa kappaleissa käsiteltiin, myös logistiikka infrastruktuuri saattaa olla kehittyvissä maissa heikkoa, jolloin logistiikkakustannuksilla on vaara nousta.

Kulttuurisella läheisyydellä tarkoitetaan samankaltaisuuksia ja yhtäläisyyksiä esimerkiksi tavoissa, kielessä, huumorissa ja työmoraalissa (Petersen et al. 2000). Kun osapuolet pystyvät kommunikoimaan ja tuntevat tapojaansa paremmin voi se helpottaa myös toimintaa ja ehtojen sopimista. Oke et al. (2009) havaitsivat suorittamassaan case-studyssa, että kulttuurinen läheisyys näyttäisi vaikuttavan positiivisesti toimijoiden väliseen oppimiskäyrään. Oppimiskäyrän kehittyminen alentaa tätä kautta toimintaan liittyviä transaktiokustannuksia, ja lisää näin yritysten kilpailukykyä. Lopullinen valinta on kuitenkin monen eri tekijän yhteissumma, ja tarkastelunäkökulma tulisi olla tarpeeksi laaja sekä ympäristön huomioon ottava.

3.2.8 Poliittiset tekijät

Poliittisilla tekijöillä voi olla huomattava vaikutus kokonaiskustannuksiin ja kannattavuuteen, erityisesti kehittyvissä maissa. Yritysten tulisikin tarkkailla ja kartoittaa toimittajamaan yleistä poliittista tilannetta, sekä mahdollisia suhteita poliittisiin tekijöihin, jotka saattavat vaikuttaa toimintaan. Poliittinen epävakaus voi aiheuttaa liiketoimintaa haittaavia konflikteja, sekä asettaa sijoitetut pääomat haavoittuvaisiksi. Yritysten kilpailukyky kärsii, jos poliittisen epävakauden takia toimitusvarmuudet kärsivät ja transaktiokustannukset nousevat. (Akamp & Muller, 2013; Oke & Maltz, 2009)

3.2.9 Ympäristölliset ja eettiset tekijät

Vaikka raaka-aineet ja tehokkuus olisi kohdallaan toimittajalla, on (varsinkin länsimaalaisen kuluttajapohjan omaavan) ostajayrityksen otettava huomioon ympäristölliset ja eettiset tekijät toimitusketjussaan. Aikaisemmissa kappaleissa käsiteltiin, kuinka erityisesti kehittyvissä maissa olevat yritykset ovat taipuvaisempia saastuttamaan ja tuhlaamaan luonnonvaroja, sekä välittämättömiä työvoiman kohtelusta ja raaka-aineiden alkuperästä. Ostajayrityksen tulisi varmistua siitä, että sen koko toimitusketju on kestäväällä ja eettisellä pohjalla. Tulisi selvittää miten toimittajat hävittävät haitalliset materiaalit, kohdellaanko työvoimaa kansainvälisten standardien mukaisesti, korruption aste ja mistä lähteistä raaka-aineet on hankittu (esim. laiton metsähakkuu). Näihin ongelmakohtiin puuttamalla ostajayritys voi vaikuttaa esim. "mediaskandaalien" syntymiseen.

4. Empiirinen osuus - Haastattelu

Tutkielmaa varten haastateltiin suomalaista puualan tukkuyritystä, joka tuo kehittyvistä maista puutavaraa Suomeen. Yrityksen liikevaihto lähentelee noin miljoonaa euroa, joista hankintojen osuus kehittyvistä maista on noin 600 000 - 700 000 euroa, mikä osaltaan signaloi hankintojen merkittävyydestä yritykselle. Haastateltavat henkilöt olivat yrityksen toimitusjohtaja sekä myynnissä toimiva henkilö. Haastattelu ja sen analysointi on toteutettu anonymisti, selkeyden vuoksi yrityksestä käytetään nimeä *Yritys X*.

Haastateltavalla yrityksellä on ostotoimintaa lähinnä Länsi-Afrikassa, kolmessa eri maassa: Norsunluurannikko, Ghana ja Kamerun. Näistä kolmesta maasta Norsunluurannikolla sijaitsee yritykselle tämän hetken tärkeimmät toimittajat.

Haastattelulla pyrittiin selvittämään seuraavat pääkysymykset:

1. Miksi yrityksellä on hankintaa kehittyvissä maissa?
2. Mitä mahdollisia haasteita yritykselle esiintyy kehittyvissä maissa?
3. Miten yritys valitsee ja arvioi toimittajiaan kehittyvissä maissa?

Haastattelusta saatavien vastausten avulla on tarkoituksena verrata yrityksen käytäntöjä tutkielmassa esiintyvään teoriaan. Pyrkimys on analysoida kuinka teoria ja käytännöt kohtaavat, mitä yhtäläisyyksiä, sekä mitä eroja on havaittavissa, ja tukeeko käytäntö teoriaa.

4.1 Yritys X:n hankinta kehittyvissä maissa

Länsi-Afrikan maista yrityksellä oli kolmessa maassa toimintaa: Norsunluurannikko, Ghana sekä Kamerun. Se mistä maasta raaka-aineet ostetaan riippuu ensisijaisesti saatavuudesta, laadusta sekä maan yleisestä tilanteesta. Hinta ei ole tärkein selittävä tekijä maan ja toimittajan valinnassa, sillä hinnat ovat pitkälti samoja eikä niiden välillä ole suuria eroja. Pääajuriksi maan valinnalle hankinnoissa voidaankin sanoa raaka-aineen saatavuus.

Tällä hetkellä yritykselle tärkeimmät ja luotettavimmat toimittajat löytyvät Norsunluurannikolta. Siellä toimitusvarmuus sekä lupauksen pitäminen on ollut korkeammalla tasolla kuin muissa maissa, myös vientirajoituksia on vähemmän kuin esim. verrattuna Ghanaan.

4.2 Hankintojen haasteet kehittyvissä maissa

Yritys X on kohdannut useita erilaisia haasteita toimiessaan kehittyvissä maissa. Tyypillisimmäksi haasteeksi kerrottiin mm. toimitusvarmuus, sillä konttien saapumista määränpäähän on vaikeata arvioida, sekä aikajänne voi heilahdella. Kontin saapumiseen tulisi heidän mukaan varata ainakin noin kolme kuukautta aikaa. Toimitusjohtaja muistuttaakin, että kyseiset maat ovat entisiä siirtomaavaltioita ja siellä esiintyvät kulttuuriset lieveilmiöt, kuten asioiden täsmällinen hoitaminen voi olla heikommalla tasolla verrattuna länsimaihin.

Laadullisiksi ongelmiksi voidaan mainita mm. puutavarasta löytyvät oksat, sekä joskus tavarat ovat löytyneet homeesta kontissa. Näitä varten yrityksellä on kuitenkin vakuutukset ja sopimukset laadittuna. Laadullisia ongelmia esiintyy keskimäärin noin kerran vuodessa. Toimitusjohtajan mukaan laatuongelmia ei ole esiintynyt pitkään aikaan, sekä niiden

esiintymistä on varsin vaikea ennustaa. Varsinkin uusien toimittajien kanssa Yritys X lähettää yleensä omaa henkilöstöä paikan päälle tarkastamaan ensimmäisten toimitusten laadun ja konttauksen. Luonnollisesti resurssit eivät riitä jokaisen lähetyksen monitorointiin, ja tähän on keksitty ratkaisu: toimittajat lähettävät ennen tavarantoimitusta sähköpostitse yritykselle valokuvia tavarasta ja sen konttauksesta.

Suurimmaksi uhkaksi ja haasteeksi Yritys X nimeään saatavuuden vaihtelun. Esimerkiksi kyseisissä maissa vuodenaikasta riippuen sadekaudet voivat estää metsään pääsyn ja hakkuiden aloittamisen. Näin ollen raaka-aineen saatavuus voi pysähtyä jopa kahdeksi tai kolmeksi kuukaudeksi. Yrityksellä on omia varastoja, joilla puskuria kysynnän ja tarjonnan muutoksiin voidaan luoda, mutta nämä eivät kestä kuitenkaan suuria heilahteluita.

Euroopan unioni, paikalliset viranomaiset sekä muut organisaatiot valvovat toimitusketjun vastuullisuutta. Ne pyrkivät valvomaan, että vastuullisuusperiaatteita ja lakia noudatetaan ketjun jokaisessa vaiheessa, eikä työvoimaa tai luontoa käytetä laittomasti hyväksi. Jos rikkomuksia esiintyy, ei tavaralle saada ns. leimaa, mikä antaa luvan viedä tavarantoimitusta pois maasta. Itse hakkuutoiminta on luvanvaraista toimintaa, johon jokaisen täytyy anoa lupa viranomaisilta. Yritys X ei itse valvo toimittajien toimintaa, vaan jättää sen valvontaa tekeville organisaatioille ja toimittajille. He eivät ole kohdanneet ongelmia vastuullisuuden osa-alueella (työvoima, korruptio, luonnonvarat yms). Toimitusjohtaja tiedostaa, että paikanpäällä toimijat saattavat näitä haasteita kohdata, mutta heihin nämä eivät ainakaan suoranaisesti vaikuta.

Maiden poliittinen epävakaus koetaan riskinä, jota ei voida sivuuttaa. Esimerkiksi Norsunluurannikolla aikoinaan esiintyneet konfliktit estivät koko tuontitoiminnan maasta. Poliittinen tilanne elää kokoajan ja sillä voi olla kriittisiä vaikutuksia toimintaan, tämä myös vaikuttaa osaltaan pitkäaikaisten liikesuhteiden rakentamiseen. Maissa mahdollisesti käynnissä olevat poliittiset tapahtumat, kuten vaalit, vaikuttavat toiminnan sulavuuteen. Toimitusjohtajan mukaan "kun presidentin vaalit ovat käynnissä, tuntuu että ihmiset keskittyvät enemmän niihin, kuin itse liiketoimintaan". Poliittisista tilannetta joudutaan seuraamaan aktiivisesti. Tilannetta seurataan mm. internetin uutissivuilta -ja kanavilta, myös maassa sijaitsevilta toimittajilta saadaan tärkeitä tietoja vallitsevasta tilanteesta.

Infrastruktuurin heikko taso aiheuttaa toimittajille viivästyksiä ja tätä kautta heikentää toimitusvarmuutta. Yritys X ei itse joudu selvittämään paikan päällä näihin liittyviä ongelmia, vaan toimittajat vastaavat tavarantoimituksesta. Välillisiä vaikutuksia ovat kuitenkin juuri mm. mahdolliset viivästyksensä. Heikosta infrastruktuurista voidaan mainita energian huono saatavuus ja toimivuus. Vaikka maasta löytyy paljon energian lähteitä, ei infrastruktuuri anna toiminnalle varmuutta. Ongelmia varsinkin sähkön saannissa on esiintynyt. Sahat voivat olla sähkökatkosten vuoksi useita päiviä täysin ilman sähköä, jolloin koko toiminta ja tuotanto pysähtyy. Myös energian hinta, maiden runsaasta luonnonvaroista huolimatta on kallistunut jatkuvasti.

4.3 Toimittajavalinta ja -arviointi

Toimittajavalinnassa ja -arvioinnissa Yritys X ei käytä mitään tiettyä ohjelmistoa tai yksityiskohtaista menetelmää. Tärkeimmäksi tekijäksi valinnassa ja arvioinnissa Yritys X nimeää paikan päällä käynnit. Paikan päällä vierailuilla he pyrkivät muodostamaan mahdollisimman oikean kuvan toimittajista, ja tämä onkin usein ainoa keino saada luotettava kuva toimittajasta. Käynnit paikan päällä ovatkin toimitusjohtajan mukaan ehdoton edellytys, kun valitaan toimittajia kehittyvistä maista. Tietoa voidaan saada eri vientiorganisaatioilta (toimittajalistojia) tai isoilta eurooppalaisilta ostajilta, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Näistä ei kuitenkaan välttämättä saada riittävästi tietoa vaadittavan kokonaiskuvan muodostamiseen, vaan toimittaja ja tämän tilat on fyysisesti päästävä tarkastamaan. Tärkeimmiksi arviointikriteereiksi Yritys X luetteli:

1. Hinta / 2. laatusuhde 3. Toimitusvarmuus

Hinta määräytyy tarjoustensa perusteella. Toimittajalle lähetetään vaadittavien taustatöiden jälkeen tarjouspyyntö tietystä määrästä tavaraa. Laatu pyritään varmistamaan valitsemalla alkuvaiheessa toimittaja mahdollisimman hyvin. Paikan päällä käynnit, kuten edellä mainittu, ovat oleellinen varmistuskeino. Pitkäaikaiset liikesuhteet kokemusten kautta lisäävät toimijoiden välistä luottamusta, sekä auttaa tuntemaan laadun tason, mitä toimittajalta voidaan odottaa.

Toimittajien taloudellista vakavaraisuutta ei systemaattisesti tarkisteta, ja se koetaan ylipäänsä hankalaksi toteuttaa. Toimittajien kirjanpitoon on vaikea päästä käsiksi, ja ne eivät välttämättä anna todenmukaista kuvaa nykytilanteesta. Kaikki ostot on kuitenkin suoritettava etukäteismaksuilla, mikä saattaa indikoida toimittajien likviditeetin alhaisesta tasosta. Toimittajien vakavaraisuuden arvioinnissa jälleen paikan päällä käynnit nousevat keskeiseksi tekijäksi. Toimitusjohtajan mukaan esimerkiksi työntekijöiden määrä, laitteiston taso ja puutavaran määrä pihassa indikoi toimittajan vakavaraisuuden tasosta. Puutteet edellä mainituissa voivat herättää epäilyksiä toimittajan suoriutumisen tasosta. Nämä kertovat myös kapasiteetista, ja siitä, onko toimittaja kykeneväinen suoriutumaan tilauksistaan.

Toimittajien välillä löytyy eroja, ja yllätyksiä saattaa tulla. Tämän vuoksi Yritys X pitää useampaa toimittajaa verkostossaan, jotta tarvittaessa voidaan tilata toiselta tekijältä. Yrityksellä on noin 4-5 eri toimittajaa, joilta tilauksia voidaan tehdä.

Informaatio- ja kommunikaatioväylänä toimivat sähköposti ja puhelin. Paikan päällä puhelimissa saattaa esiintyä kuuluvuusongelmia, eikä tämän vuoksi toimittajia aina tarvittaessa saada kiinni. Kuitenkin toimittajaan saadaan yleensä yhteys viimeistään yhden tai kahden päivän viiveellä. Sähköpostissa toimitusjohtaja kokee ongelmaksi viestin perillemenon. Ei niinkään viestin fyysisen saapumisen, vaan sen ymmärtämisen ja tämän jälkeisten vaadittavien toimenpiteiden suorittamisen. Yritys X pyrkii käymään tapaamassa toimittajiaan vähintään muutaman kerran vuodessa, kasvotusten informaation välittyminen onkin luonnollisesti helpompaa.

Kulttuurillisia eroavaisuuksia esiintyy, mutta niiden ei ole koettu haittaavan toimintaa kriittisesti. Afrikan maiden siirtomaahistorian ja kolonialismin jäljiltä teollisuuden omistus on keskittynyt lähinnä ulkomaalaisille omistajille. Yritys X:n mukaan lähestulkoon kaikki laitokset ovat ulkomaalaisten omistamia, paikan päältä löytyy paljon eurooppalaisia (Ranska, Saksa, Italia). Lähes kaikki kaupat ja sopimukset tehdään länsimaalaisten kanssa, ja tämä osaltaan helpottaa toimintaa kulttuurisen läheisyyden ansioista. Paikallista väestöä löytyy lähinnä vain ns. prosessityövoiman parista, ja työvoimasta ei Yritys X:n mukaan ole puutetta.

4.4 Empirian & teorian rinnastus ja Johtopäätelmät

Yritys X:n toiminnan haasteet ja toimittajien arviointikriteerit kehittyvässä maissa ovat hyvin tyypillisiä, ja tukevat hyvin kirjoitettua teoriaa. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että empiria sisälsi vain yhden yrityksen haastattelun, näin ollen tilastollinen merkittävyys ei ole korkea. Tästä huolimatta haastattelussa esiin tulleet ilmiöt noudattavat kirjallisuuskatsauksen teoriaa hyvin. Mielenkiintoinen poikkeus kuitenkin huomattiin kulttuurisessa läheisyydessä sekä taloudellisen vakavaraisuuden tarkistamisessa.

Deshmukh & Chaudhari (2011) kirjoittivat, että yritykset painottavat arvioinnissaan hintaa, laatua sekä toimitusvarmuutta. Tämä tuli esiin myös Yritys X:n tapauksessa, jossa tärkeimmät kriteerit olivat hinta/laatu-suhde ja toimitusvarmuus.

Matalan hintatason maiden piirteenomaiseksi ongelmaksi on nähty laadun heikko taso (Ruomsook et al. 2009). Yritys X kohtaa laadullisia ongelmia noin kerran vuodessa, mutta ei koe sitä kriittiseksi ongelmaksi ja on tyytyväinen tämän hetkiseen tasoon. Vaikka laadun kanssa ei suuria ongelmia esiintynyt, joudutaan sitä kuitenkin valvomaan. Valvontakeinoiksi lueteltiin paikan päällä käynnit, valokuvien lähettäminen ja ennen kaikkea toimittajan tunteminen (toimijoiden välinen oppimiskäyrä). Hintojen välillä ei maissa ollut suuria eroja, ja hinnat saatiin tarjouspyyntöjen kautta. Näin ollen laatu nousi tärkeimmäksi kriteeriksi.

Toimitusvarmuus sekä saatavuus olivat Yritys X:lle kriittisiä tekijöitä, ja nämä molemmat ovat toistensa ja monien muiden tekijöiden yhteissumma. Erityisesti infrastruktuurin heikko taso saattoi vaikuttaa toimitusvarmuuteen. Yritys X ei itse joutunut suoraan ratkomaan näistä koituvia paikan päällisiä ongelmia, mutta ne heijastuivat esimerkiksi tavaran myöhäiseen saapumiseen. Useissa kehittyvässä maissa viestintäverkot ovat toimivuudeltaan epäluotettavia (Sawhney & Sumukadas, 2005), ja Yritys X:n toimitusjohtajan kokemukset puhelinverkkojen toimimattomuudesta vahvistavat tätä teoriaa. Koko tuotannon saattoi myös katkaista erilaiset sähkökatkokset. Energian jakamisen infrastruktuuri on heikolla tasolla, ja tästä johtuen sähkökatkoksia esiintyy usein. Sahat voivat pahimmillaan seistä useita päiviä, koska energiaa ei saada.

Poliittinen epävakaus on kehittyvien maiden yksi tyypillinen ongelma, ja sillä voi olla merkittäviä seuraamuksia liiketoiminnan kannattavuuteen (Akamp & Muller, 2013; Oke. A & Maltz. A, 2009). Yritys X tiedostaa tämän riskin, ja kokee sen edelleen mahdollisena ja todennäköisenä uhkana. Norsunluurannikon konfliktin vuoksi Yritys X:n toiminta jouduttiin kyseissä maassa lopettamaan kriisin ajaksi. Tämä osaltaan tukee teoriaa, että poliittinen tilanne on otettava mukaan tarkasteluperspektiiviin ja sitä on seurattava. Yritys X myös itse seuraa aktiivisesti maiden poliittisista tilannetta mm. internetin ja paikallisten kontaktien avulla.

Ympäristöllisistä seikoista esimerkiksi sadekausi voi katkaista puutavaran saatavuuden jopa kolmeksi kuukaudeksi. Veden tulon vuoksi metsään ei päästä suorittamaan hakkuita, ja tästä johtuen toimitukset joudutaan pysäyttämään. Tämä luonnollisesti vaikuttaa myös toimitusvarmuuteen. Saatavuuden varmistamiseksi Yritys X piti noin 4-5 eri toimittajaa verkostossaan.

Kun toimittajia arvioidaan Yritys X mainitsi tärkeimmäksi seikaksi paikan päällä käynnit. Kirjallisuudessa painotetaan useita eri arviointikriteerejä, mutta välttämättä sitä, mistä tieto toimittajien tasosta kyseisten kriteerien osalta saadaan ei kerrota selkeästi. Esimerkiksi toimittajan taloudellisen tilan arvioinnin Yritys X koki vaikeaksi selvittää papereiden ja kirjanpidon avulla kyseisissä maissa. Paikan päällä käynnit jossa nähtiin henkilöstön määrä, laitteistot ja koneet sekä varastot kertoivat toimittajan vakavaraisuudesta, sekä niin sanottu "puskaradio" oli tärkeässä osassa arviointia.

Suuria vaikeuksia tuottavia kulttuurillisia ongelmia ei ollut Yritys X:lle ilmaantunut. Tämä mielenkiintoinen poikkeus selittyi sillä, että kyseisissä maissa laitosten omistajat olivat usein eurooppalaisia liikemiehiä, joilla on länsimaalainen tapa ja kulttuuri toimia. Vallitsevassa kirjallisuudessa tätä ilmiötä ei ole tuotu kovin paljoa esille.

Vastuulliseen toiminnan haasteisiin mm. työvoiman ja ympäristön suhteen Yritys X ei ole törmännyt. Toiminnan valvonta on jätetty paikallisille viranomaisille sekä muille organisaatioille (kuten Euroopan unioni). Edellytyksenä tavaran ulossaannille on kuitenkin vientileima, jota ei saada jos toimitusketjussa havaitaan rikkomuksia. Yritys X tiedosti kyllä, että paikanpäällä voi olla ongelmia kyseisten alueiden kanssa (esim korruptio), mutta nämä ongelmat eivät näy tai heijastu ainakaan suoraan ja välittömästi heille.

Kirjallisuuteen ja teoriaan olisikin mielenkiintoista saada selvyys, mikä on kyseisten valvontaorganisaatioiden valvonnan taso suhteessa paikalla toimiviin yrityksiin.

Empirian tulokset noudattivat kokonaisvaltaisesti hyvin kirjallisuudessa annettua teoriaa ja siellä lueteltuja mahdollisia haasteita sekä näiden osa-alueita. Poikkeukset olivat taloudellisen vakavaraisuuden arviointi, jota kirjallisuudessa painotettiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä. Myös vastuullisuuteen liittyvä valvonta oli erittäin pientä, ja käytännössä jätetty muiden organisaatioiden hoidettavaksi. Valvonnan järjestäminen saattaa myös olla erittäin resursseja ja aikaa syövää toimintaa, johon P&K-yrityksillä ei yksinkertaisesti aina riitä resurssit. Vaikka Afrikka on kulttuuriltaan suhteessa länsimaihin erilainen monessa suhteessa, ei tämä vaikuttanut suuresti toimintaan. Sopimukset ja kaupat tehtiin paikan päällä olevien länsimaalaisten kanssa, ja paikallinen työvoima oli mukana pelkästään alemman tason prosesseissa.

5. Yhteenveto & Loppupäätelmät

Kiristynyt kilpailu sekä kansainvälistyminen on ajanut yritykset laajentamaan toimintaansa kehittyviin maihin (Straube et al. 2007), ja tämä ilmiö on johtanut kehittyvien maiden taloudelliseen kehitykseen sekä kilpailun kasvamiseen maiden välillä (Oke et al. 2009). Vastauksena vahvalle globaalille kilpailulle yritykset ovat pyrkineet siirtymään matalamman kustannustason tuotantoon (Maltz et al. 2013). Näin ollen yritysten pääajuriksi ja suurimmaksi motiiviksi hankkia kehittyvissä maissa voidaankin sanoa alhaisemmat kustannukset (Akamp & Muller, 2011). Vaikka alhaisempi kustannustaso voidaan nimetä yritysten pääajuriksi, myös muut ajurit, jotka keskittyvät strategisiin tekijöihin ja strategian toteuttamiseen toimittajavalinnan kautta ovat vähintäänkin yhtä tärkeitä (Goddard & Ajami, 2008). Esimerkiksi empiireissa osiossa haastateltavan yrityksen pääajuri ja motiivi toimia kehittyvissä maissa oli ensisijaisesti raaka-aineen saatavuus. Maltz et al. (2013) toteavatkin, että lähes kaikki syyt ja motiivit liittyen yritysten hankintoihin kehittyvissä maissa ovat suoraan yhteydessä yritysten haluun parantaa kilpailuasemiaan ja markkinaosuutta kehittämällä strategista positiota.

Kehittyvät maat ovat toiminta-alueena hyvin haastavia, ja yritykset kohtaavatkin useita ongelmia monilla eri osa-alueilla hankinnoissaan. Hsu & Hu (2009) toteavat, että yritykset joutuvat hallitsemaan ongelmia mitkä aiheutuvat ostajien haluaman tason ja toimittajien suorittaman tason eroista, jotka levittäytyvät mm. ekologisiin, sosiaalisiin ja erityisesti laadullisiin tekijöihin. Pystyäkseen toimimaan tehokkaasti ympäristössään sekä vastaamaan alati muuttuviin haasteisiin, yrityksillä on oltava tarpeeksi laaja tarkasteluperspektiivi, jotta ilmeneviin haasteisiin voidaan vastata tehokkaasti.

Trible bottom line approach -lähestymistapa (TBL) (Elkington, 2002), ottaa huomioon sosiaalisen (social), ympäristöllisen (environmental) sekä taloudellisen (economical) näkökulman yritysten toiminnassa. Tässä lähestymistavassa painotetaan, että kehittyvissä maissa toimiessa yritykset voivat kohdata useita erilaisia tekijöitä, mitkä saattavat vaikuttaa haluttuun lopputulokseen. Päätösten tekeminen pelkästään taloudellisten tekijöiden ajamina, esim. alhaiset valmistuskustannukset, eivät anna tarpeeksi laajaa tarkasteluperspektiiviä. Yritysten on otettava tarkasteluun mukaan maan ympäristö -ja sosiokulttuuriset tekijät, sillä niillä voi olla ratkaiseva vaikutus toiminnan kannattavuuteen ja kustannuksiin (Akamp & Muller, 2013).

Mahdollisiksi sosiaalisiksi haasteiksi voidaan mainita väestön kouluttautumattomuus, mikä asettaa työvoiman hyväksikäytölle. Yhteiskunnan jakaantuneisuus sekä poliittinen epävakaus luovat riskin konflikteille, jotka voivat pysäyttää koko yrityksen toiminnan maassa ja asettaa investoidut pääomat vaaraan. Korruptio sekä oikeusjärjestelmän heikkous ovat myös piirteitä sosiaalisia ongelmia kehittyvissä maissa. (Andersen, 2005; Delavallade, 2006; Akamp et al. 2013)

Kehittyvien maiden ympäristöllisiä haasteita ovat mm. luonnon saastuttaminen. Paikallisten yritysten on huomattu laskevan vaarallisia aineita niin luontoon kuin itse tuotteisiin, tämä toiminta aiheuttaa luonolle ympäristöllisiä ja työntekijöille terveydellisiä ongelmia (Khan, 2008). Aikaisemmin mainitussa Sony esimerkissä voidaan huomata miten mittavia kustannuksia edellä mainittu toiminta voi aiheuttaa yritykselle.

Heikko infrastruktuuri luo myös mittavia kustannuksia sekä vaikeuttaa yritysten toimintaa esim. toimitusvarmuuden heikentymisellä. Tiet, rautatiet ja muut kuljetusreitit ovat usein heikossa kunnossa ja vaikeuttavat logistiikkaa (Akamp & Muller, 2013). Kuten empiirisessä

osiossa havaittiin, infrastruktuurisia ongelmia ilmeni myös sähkönjaossa, jossa yrityksen sahat saattoivat seisautua useiksi päiviksi pysäyttäen koko tuotannon aiheuttaen viivästyksiä toimituksiin.

Taloudellisen näkökulman haasteet ovat monen eri tekijän yhteissumma, johon kummatkin edellä mainitut (sosiaalinen, ympäristöllinen) tekijät vaikuttavat mm. kustannusten kautta. Kehitysmaat nähdään taloudellisen näkökulman kautta usein valmistuskustannusten valossa, sillä ko. maissa kustannustaso on alhaisempi. Työvoima ja raaka-aineet ovat alhaisempien kustannusten lisäksi usein lähellä tuotantoa. Tyypillisiä ongelmia ovat teknologian ja tuotantovälineistön alhainen taso, mikä osaltaan heikentää toimittajan kapasiteettia, tuotannon tehokkuutta sekä laadun tasoa. Ruomsook et al. (2009) tuovatkin esille artikkelissaan, että matalan hintatason maissa päähuolen aiheena on nähty juuri laadulliset tekijät, sillä laatu on usein huomattavasti heikompaa verrattuna kehittyneisiin maihin (teollistuneet länsimaat).

Toimittaja-arvioinnissa hinta näyttää edelleenkin olevan pääajuri, kun päätös ostaa kehittyvistä maista tehdään (Oke & Maltz, 2009). Toimittajia tulisi kuitenkin arvioida huomattavasti laajemmalla tarkastelunäkökulmalla. Nettohinnan jälkeen painotetuin arviointikriteeri on laatu, ja kolmantena seuraa toimitusvarmuus (Deshmukh & Chaudhari, 2011). Kuten aikaisemmin mainittiin, laatu nähdään usein ongelmallisena kun hankitaan kehittyvissä maissa. Varmistakseen laadun halutun tason, tulisi yritysten tutustua toimittajien laatujohtamiseen, sekä valvoa laadun tasoa. Niin kuin edellä mainitut hinta ja laatu myös toimitusvarmuus on usean tekijän summa. Toimitusvarmuuteen vaikuttavat mm. toimittajan kapasiteetti ja fasilitetit yms. Yrityksen taloudellinen tila ja vakavaraisuus on sidoksissa näiden tasoon, sillä vakavaraisella yrityksellä on resursseja ostaa mm. tarvittavat koneistot ja tuotantoon vaadittavat teknologiat, mitkä mahdollistavat yllämainittujen tekijöiden toteuttamisen.

Toimittajan taloudellinen tila tulisi tutkia ja tarkistaa huolellisesti, ja tämän analysointi Monczka et al. (2005) mukaan pitäisi suorittaa jo arviointiprosessin alkuvaiheessa, ennen kuin siirrytään syvällisempiin arviointivaiheisiin. Toimittajan täytyy olla kykeneväinen suoriutumaan mahdollisista kustannusten muutoksista. Yritysten vakavaraisuus on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi toimittajia arvioidessa vuoden 2009 globaalien talouskriisien jälkeen (Maltz et al. 2013). Toimittajan riippuvaisuudet sen omiin asiakkaisiin

voivat olla myös kriittisessä asemassa, kun tarkastellaan asiaa toimitusvarmuuden kannalta. Jos toimittajan koko toiminta nojaa yhteen tai muutamaa suureen asiakkaaseen, muutokset näissä suhteissa voivat riskeerata toiminnan jatkuvuuden.

Tuotannon kapasiteetti ja toimittajan fasilitetit ovat tärkeitä tekijöitä kun kysytään: onko toimittajalla ylipäättään suorituskykyä selviytyä tilauksista, sekä pystyvätkö he vastaamaan kysynnän äkillisiin muutoksiin? Myös laadulliset seikat astuvat tässä kohtaa mukaan, tuotannon taso heijastuu usein laadulliseen tasoon. Akamp & Muller (2011) kirjoittavat, että ostajayritykset törmäävät usein kehittyvissä maissa ongelmiin liittyen toimittajien laitteiston ja fasilitettien puutteellisuuteen. Heidän mukaansa kyseistä ongelmaa voidaan hoitaa mm. toimittajasuhteen kehittämisen kautta, jossa ostajayritykset antavat resurssitukea esim. investoimalla toimittajan laitteisiin, tiloihin sekä kouluttamalla työvoimaa. Toimittajan riippuvaisuudet sen omista tuotantolaitteista ja koneista on hyvä ottaa huomioon, jos ns. "pullonkaulakone" rikkoutuu voi se pysäyttää koko tuotannon.

Ostajayrityksen ja toimittajan välillä täytyy olla toimiva ja tehokas informaatio -ja kommunikaatio väylä, sillä saumaton ja kitkaton kommunikaatio mahdollistaa nopean ja akuutin informaation perille menon, mikä osaltaan auttaa toimijoita reagoimaan sekä vastaamaan mahdollisiin tilanteiden muutoksiin. Maltz et al. (2013) ehdottavatkin, että erityisesti monikansallisten yritysten tulisi nimittää ns. globaali-edustaja, jonka tehtävänä on huolehtia informaatioverkkojen toimivuudesta. Kehittyvissä maissa kuitenkin juuri viestintäverkot ovat toimivuudeltaan epäluotettavia, sekä elektronisen datan vaihtamista ei tueta tarpeeksi (Sawhney & Sumukadas, 2005). Edellinen ilmiö tuli myös esille empiirisessä osiossa, jossa Yritys X:n toimitusjohtaja kertoi puhelinverkkojen toimivuuden olevan epäluotettavaa.

Vastatakseen sosiaalisiin haasteisiin (esim. työvoiman kohtelu, osaaminen, käytännöt) ostajayritysten tulisi monitoroida, että toimittajat noudattavat mm. ihmisoikeuksien toteutumista, sillä nämä ovat usein olleet kehittyvien maiden ongelmakohtia (Maltz et al. 2013). Lysons & Farrington (2006) mainitsevat osuvasti, että yksikään organisaatio ei ole sen parempi, kuin siellä työskentelevät ihmiset ja näin ollen toimittajan henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) tulisi tutkia. Eettiset ja ympäristölliset tekijät voivat vaikuttaa ostajayrityksen kannattavuuteen, varsinkin jos yritys omaa länsimaalaisen kuluttajapohjan. Historia (sekä useat "mediaskandaalit") ovat todistaneet, että kuluttajat

saattavat alkaa boikotoimaan yrityksen tuotteita, jos toimitusketjussa on havaittu vastuullisuuteen liittyviä puutteita.

Kulttuurinen läheisyys vaikuttaa positiivisesti toimijoiden väliseen oppimiskäyrään (Oke et al. 2009). Oppimiskäyrän kehittyminen alentaa tunnetusti transaktiokustannuksia, sekä pystyy tätä kautta lisäämään toimijoiden kilpailukykyä. Empiirisessä osiossa tehtiin mielenkiintoinen havainto. Yritys X ei nähnyt kulttuurista eroavaisuutta ongelmana, sillä varsinkin Afrikan maissa teollisuus on usein länsimaalaisten omistuksessa, sekä kauppasopimukset tehdään länsimaalaisten kanssa.

Ostajayritysten tulisi seurata toimittajamaiden poliittista tilannetta, sillä näillä tekijöillä voi olla huomattava vaikutus kokonaiskustannuksiin, transaktiokustannuksiin, kannattavuuteen sekä toimitusvarmuuteen. Poliittinen epävakaus asettaa sijoitetut pääomat haavoittuvaiseksi ja voi pahimmassa tapauksessa pysäyttää koko liiketoiminnan ko. maissa. (Akamp & Muller, 2013; Oke & Maltz, 2009) Tämä huomattiin myös empiirisessä osiossa, jossa Yritys X joutui lopettamaan kaiken toimintansa Norsunluurannikolla, johtuen siellä vallitsevasta konfliktista mikä oli aiheutunut poliittisten tekijöiden vuoksi.

Lähdeluettelo

Akamp, M., Muller, M. (2011) Supplier management in developing countries. *Journal of Cleaner Production*, 56, 54-62

Andersen, U. (2005) Development deficits and potential causes. *Entwicklung un Entwicklungspolitik*, 286, 7-21

Bendixen, M., Abratt, R. (2007) Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76, 69-82

Brodzinsky, S. (2007) Terrorism and bananas in Columbia, *Time*

Delavallade, C. (2006) Corruption and distribution of public spending in developing countries. *Journal of Economics and Finance*, 30 (2), 222-239

Deshmukh, A.J, Chaudhari, A.A. (2011) A Review for Supplier Selection Criteria and Methods, ICTSM 2011, CCIS 145, pp. 283-291. (Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011)

Egels-Zanden, N. (2007) Supplier's compliance with MNC's codes of conduct: behind the scenes at Chinese toy suppliers. *Journal of Business Ethics*, 75 (1), 45-62

Elkington, J. (2002) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, p.70. Reprint. *New Society Publisher*. Capstone, Oxford

Esty, D.C., Winston, A.S. (2006) *Green to gold: How Smart Companies Use Environmental Strategies to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage*, Yale University Press, New Haven

Goddard, G.J, Ajami, R.A. (2008) Outsourcing: which way forward? An Essay. *Journal of Asia Pacific Business*, Vol 9, No.2, 105-120

- Hartman, H., Pahl, H.-J., Spohrer, H. (1997) *Lieferantenbewertung - aber wie? Lösungsansätze und erprobte Verfahren*, Dt. Betriebswirte-Verlag, Gernsbach
- Hemmer, H.-R. (2002) *Economic problems of developing countries*, Vol. 3, Vahlen, München
- Hsu, C.W., Hu, A.H. (2009) Applying hazardous substances management to supplier selection using analytic network process. *Journal of Cleaner Production*, 17 (2), 255-264
- Iloranta, K & Pajunen-Muhonen, H. (2008) *Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Jyväskylä, Gummerus
- Khan, Z. (2008) Cleaner production: an economical option for ISO certification in developing countries. *Journal of Cleaner Production*, 16 (1), 22-27
- Large, R. (2006) Interpersonal communication and successful supplier management: analysis of external communication behaviour of purchasers. *Journal of Marketing*, 76 (10), 1005-1034
- Lasch R., Janker C.G. (2005) Supplier selection and controlling using multivariate analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 35 (6), 409-425
- Lysons, K. & Farrington, B. (2006) *Purchasing and Supply Chain Management*. Harlow, Pearson Education
- Maamoun, A. (2013) Corporate social responsibility and the developing world: Commitment or duplicity?. *Business Studies Journal*. 5 (2)
- Maltz, A.B & Carter J.R & Villalobos J.R. (2013) Procurement from Developing Countries. *Handbook of Global Logistics, International Series in Operation Research & Management Science*, 181, 269-295

Monczka, R. & Trent, R & Handfield, R. (2005) Purchasing and Supply Chain Management. USA, Thomson South-Western

Oke, A., Maltz, A., Christiansen P.E. (2009) Criteria for sourcing from developing countries. *Strategic Outsourcing: An international Journal*. Vol.2, No.2, 145-164

Petersen, K.J, Frayer, D.J, Scannell, T.V. (2000) An empirical investigation of global sourcing strategy effectiveness. *Journal of Supply Chain Management*, 36 (2), 29-38

Ruamsook, K., Russel, D.M., Thomchick, E.A. (2009) Sourcing from low-cost countries: Identifying sourcing issues and prioritizing impacts on logistics performance. *The International Journal of Logistics Management*, 20 (1), 79-96

Sawhney, R. & Sumukadas, N. (2005) Coping with customs clearance uncertainties in global sourcing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35 (3), 278-295

Straube, F., Krokowski, W., Beckmann, T., Goh, M. (2007) International Procurement in Emerging Markets, Discovering the Drivers of Sourcing Success. Deutscher Verkehrs-Verlag in DVV Media Group GmbH, Hamburg

Transparency International (2010) Corruption Perception Index [verkkodokumentti], [Viitattu 03.01.2014], Saatavilla: <http://www.transparency.org/cpi2010/results>

Webster, F.E & Wind, Y. (1972) A general model for understanding organizational buying behaviour. *Journal of Marketing*. 4, 12-19

World Bank (2011) Empowering the Poor to Fight Corruption [verkkodokumentti], [Viitattu 03.01.2014], Saatavilla: <http://go.worldbank.org/APAR27YJ50>