

Inka-Maria Ruokola

# Aloittavan mikroyrityksen hankintastrategia

Case: Sirvest Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

28.4.2013

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Inka-Maria Ruokola Aloittavan mikroyrityksen hankintastrategia Case: Sirvest Oy 68 sivua + 2 liitettä 28.4.2013
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Siv Relander, Metropolia, opettaja Kirsi Vähämäki, Sirvest Oy, yrittäjä
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Sirvest Oy:lle. Työn tavoitteena oli tehdä aloittavalle yritykselle hankintastrategia, joka sisältäisi prosessit hankintaan, toimittajien valintaan ja arviointiin sekä hankintojen mittaamiseen. Kehittämistehtävässä otettiin huomioon yrityksen henkilöresurssien vähyys, joten mittarit ja toimittajien arviointityökalut tehtiin mahdollisimman yksinkertaisiksi ja vähän aikaa vieviksi.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineistoa haettiin kirjallisuudesta, toimittajien, asiakkaiden ja yhtiökumppanin kanssa käydyistä neuvotteluista, palaverista ja vapaamuotoisista haastatteluista sekä havainnoimalla. Tutkimuksen onnistumista mitattiin laadullisilla eli kvalitatiivisilla mittareilla.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui hankintatoimeen, strategiakarttaan, kilpailustrategiaan sekä riskeihin liittyvistä teorioista. Lisäksi tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin erilaisia mittareita, joilla onnistumista voitiin mitata sekä toimitus- ja maksuehtojen merkitystä ostavalle osapuolelle.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteet saavutettiin ja toimintatutkimuksen tuloksena saatiin yritykselle valmis hankintastrategia. Hankintastrategia on otettu osittain käyttöön ja sitä tullaan jatkossa myös kehittämään.</p>	
Avainsanat	Hankintastrategia, toimittajien arviointi, toimittajien valinta

Author(s) Title Number of Pages Date	Inka-Maria Ruokola Purchasing Strategy for a Start-Up Micro-Enterprise 68 pages + 2 appendices 28 April 2013
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master' s Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor	Siv Relander, Lecturer Kirsi Vähämäki, Sirvest Oy, Entrepreneur
<p>The aim of this study was to create a purchasing strategy that includes processes for purchasing, for selecting and evaluating suppliers, and for measuring of procurements. The strategy was made for a start-up micro-enterprise, Sirvest Oy. In this study the researcher paid attention to the fact that due to the lack of personnel resources, it was important to create meters for procurement and tools for evaluating suppliers, with as simple methods as possible and minimum time.</p> <p>The theoretical framework of the study consisted of the theories of procurement, strategy map, competitive strategy and risks. In addition to these, in the theoretical part of the study, a range of meters were introduced for measuring the objectives and as well as the relevancy of delivery and payment terms for the purchasing party.</p> <p>The study was conducted using an action research method. The research material was collected from literature, interviews, observations, discussions, brain-storming and from meetings with suppliers and customers. The objectives were measured with qualitative research meters.</p> <p>The objectives of the development project were achieved and as a result the company now has a purchasing strategy. This strategy has been partially taken in use and in the future it will be developed even further.</p>	
Keywords	Purchasing strategy, selecting suppliers, evaluating suppliers

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yrittäjyys Suomessa	2
1.2	Yrityksen toimiala	3
1.3	Kohdeyritys ja kehittämistehtävän lähtökohdat	3
1.4	Tutkimuskohde ja rajaus	4
1.5	Tutkijan rooli ja kehittämistehtävän tavoite	5
1.6	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	5
2	Teoreettinen viitekehys	6
2.1	Yrityksen strategia	6
2.2	Hankintastrategia	10
2.2.1	Porterin kilpailustrategia	15
2.2.2	Hankintojen ryhmittely ja luokittelu	16
2.3	Hankinnan mittarit	22
2.4	Riskit	27
2.5	Toimitus- ja maksuehdot	30
2.6	Toimittajien valinta	33
2.7	Hankinnan SWOT -analyysi	36
3	Tutkimusmenetelmät	37
3.1	Haastattelut	38
3.2	Havainnointi	39
3.3	Implementointi	40
4	Kehittämishankkeen toteuttaminen	42
4.1	Hankintastrategia	42
4.2	Hankintojen ryhmittely ja luokittelu	45
4.2.1	Tuoteryhmien ABC-luokittelu	46
4.2.2	Portfolioanalyysi tuotteiden strategisesta merkityksestä	46
4.3	Toimitus- ja maksuehdot	47
4.4	Hankinnan mittarit	48
4.5	Toimittajien valinta	49
4.5.1	Toimittajien ominaisuuksien vertailu	50
4.5.2	4 K:n malli	53
4.5.3	Attribuuttivertailu	55
4.6	Hankinnan riskit	55

4.6.1	Varasuunnitelma ja riskienhallintakeinot	57
4.6.2	Hankinnan SWOT -analyysi	58
4.7	Yhteenveto	60
5	Kehittämistehtävän tulokset	61
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	61
6.1	Kehittämistehtävän arviointi	62
6.2	Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit	63
6.3	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	64
6.4	Reliabiliteetti, validiteetti ja triangulaatio	64
6.5	Jatkotoimenpiteet	65
6.6	Pohdinta	66
7	Lähteet	67
Liitteet		
Liite 1. Strategiakartta		
Liite 3. Sirvest Oy:n hankintastrategia (salattu)		

## 1 Johdanto

Elämässä pitää tehdä valintoja! Syksyllä 2012 päätin, että jätän palkkatyöni ja ryhdyn yrittäjäksi. Päätöstäni helpotti se, että myös hyvä ystäväni pohti samoja asioita. Sattumalta kerroimme toisillemme omista ajatuksistamme ja päätimme tehdä muutoksen elämiimme. Käytännössä se merkitsi, että irtisanoimme itsemme palkkatyöstä ja valitsimme vaihtoehdoksi yrittäjyyden riskeineen ja epävarmuustekijöineen.

Tarve tälle tutkimukselle lähti siitä, että meidän piti miettiä millä tuotteilla lähdemme harjoittamaan liiketoimintaa ja miten valitsemme toimittajat. Asiakaskohderyhmä oli mietitty etukäteen valmiiksi. Tutkimus tehtiin siis toimintaansa aloittavalle mikroyritykselle eli lähdettiin liikkeelle nolatilanteesta.

Yritystoimintaa käynnistettäessä eteen tulee paljon uusia asioita, joita yrittäjät joutuvat selvittämään. Yrityksellä ei välttämättä ole selkeitä strategisia toimintamalleja hankintaa tai logistiikkaa varten ja ylipäänsä koko liiketoimintastrategiakin on vasta kehittymässä. Rahoitukseen voi liittyä haasteita, eikä kuljetus- tai hankintasopimuksiakaan ole tehty. Yrittäjät joutuvat tekemään monista uusista asioista päätöksiä nopeasti ja aikaa on käytettävissä vain rajallisesti. Varmuutta päätöksen kannattavuudesta tai oikeellisuudesta ei ole. Käytännössä moni asia opitaan onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. Usein epäonnistumiset merkitsevät myös taloudellisia menetyksiä ja ylimääräistä työtä kaiken muun kiireen ohessa.

Moni aloittava yritys painii rahoitukseen liittyvien ongelmien kanssa eli rahaa on varsin niukasti yrityksen liiketoiminnan käynnistysvaiheessa. Tästä syystä virheinvestointeihin tai -hankintoihin ei ole varaa. Kun kyseessä on myyntiyritys, pitää varsinkin hankintojen osalta olla erittäin huolellinen. Usein ostoja ja myyntejä tekee yksi ja sama henkilö. Hänen tulisi pystyä varmistamaan yrityksen kannalta kannattava ja myyntimielessä asiakkaita kiinnostava hankinta. Näin on myös tilanne kohdeyrityksessä eli henkilön tulee kyetä miettimään asioita hankinnan, myynnin, taloushallinnon sekä logistiikan kannalta ja jouhevasti yhdistää asiat toimivasti.

## 1.1 Yrittäjyys Suomessa

Tilastokeskuksen tekemän laskelman mukaan vuonna 2011 Suomessa toimi 322 232 yritystä. Tilastokeskuksen määrittelyn mukaan mikroyrityksessä on vähemmän kuin 10 työntekijää. Tilastovuodesta 2003 lähtien on lisäksi määritelty, että kyseisen yrityksen liikevaihto, tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Mikroyritysten osuus vuonna 2010 Suomen yrityksistä oli 93,4 %. Vastaavasti pienyritysten osuus yrityksistä oli 5,5 %. Pienyrityksissä on 10 - 49 työntekijää. Liikevaihdollisesti vuonna 2010 mikroyritysten osuus oli 18 % eli 62 miljardia euroa ja pienyritysten osuus 17 % eli 61 miljardia euroa. Mikro- ja pienyritykset ovat merkittäviä tekijöitä kansantalouden kannalta, vaikka mediassa vain suuret yritykset saavat pääasiassa huomiota. (Tilastokeskus 2012; Yrittäjyys Suomessa 2011).

Kaupan alalla konkurssien määrä väheni 5,0 % tammi-marraskuun 2012 tilastotietojen mukaan verrattuna samaan ajanjaksoon vuonna 2011. Tämä ei kuitenkaan mielestäni tarkoita, että kaupan alalla menee hyvin, vaan että yritykset ovat varautuneet ja sopeuttaneet toimintonsa huonojen aikojen varalle. Uudenmaan maakunnassa ajan jaksolla tammi – lokakuu, vuonna 2012 vireille laitettiin konkursseja kaiken kaikkiaan 904 kappaletta. Konkurssit koskivat 4913:ea työntekijää. (Tilastokeskus 2012). Konkurssiin johtaneita syitä voi olla monia, mutta pääsääntöisesti monilla mikroyrityksillä ongelmana on liian suppea asiakaskunta ja se, että kilpailijana on suurempi ja rahoituspuoleltaan vahvempi yritys. Monelta mikroyrittäjältä puuttuu taito ja aika yrityksen strategioiden sekä prosessien tekemiseen, jotta yritystä pystyttäisiin hoitamaan kannattavammin. Koska resursseista on pulaa, yrityksissä saatetaan keskittyä vain tekemiseen ja hallinnolliset asiat ovat usein toissijaisia. Rahan kiertoon ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota ja asiakasta saatetaan laskuttaa vasta siinä vaiheessa, kun yrityksellä itsellään on tarve rahasta.

Aloittaneiden yritysten lukumäärä oli Tilastokeskuksen mukaan vähentynyt rajusti vuoden 2012 kolmannella neljänneksellä verrattuna vuoden 2011 vastaavaan ajankohtaan. Eniten uusia yrityksiä aloitti kaupan toimialalla eli 1142 uutta yritystä. Maakuntakohtaisesti tarkasteltuna suurin osa yrityksistä aloitti toimintansa Uudellamaalla. (Tilastokeskus 2012).

## 1.2 Yrityksen toimiala

Kohdeyrityksen toimiala on vaatteiden ja kenkien postimyynti ja verkkokauppa. Yrittäjien haasteina oli löytää luotettavat ja laadukkaita tekstiilejä valmistavat tai toimittavat yhteistyökumppanit Suomesta ja maailmalta. Tullin tilastojen mukaan tammi-joulukuussa 2012 Suomeen tuotiin vaatteita 1 483 625 eurolla (arvo 1000 e) ja vastavasti vietiin ulkomaille 323 633 eurolla (arvo 1000e). Vaatteet edustivat tuonnista 2,5 % osuutta ja muutos edellisen vuoden vastaaviin lukuihin oli - 5 %. (Tulli, tavaratilastot 2012.)

Kuluttajat ovat löytäneet kotimaisten verkkokauppojen lisäksi myös ulkomailla toimivat verkkokaupat ja kilpailu asiakkaista on kiristynyt entisestään. Ainoa keino erottautua vaatekaupan toimialalla on erikoistuminen, esimerkiksi tietyn kohderyhmän tarpeisiin. Erikoistumisen myötä yrityksen tulee pystyä neuvottelemaan itselleen hyvät hankintasopimukset. Aloittavan yrityksen ongelmana ovat hankittavien erien pienet kertaostomäärät sekä mahdolliset ennakkomaksut, jolloin mikroyrityksen pääomaa sitoutuu ennen kuin kassaan tulee tuloja.

Kaupan alalla nimenomaan verkko-ostaminen on tullut entistä suosittumaksi. Verkkokaupan arvo Suomessa vuonna 2011 oli yli 10 miljardia euroa kuljetuskustannuksineen ja veroineen laskettuna. Erilaisia elektroniikan tuotteita hankittiin eniten, mutta pukeutumiseen, musiikkiin ja elokuvaan liittyvät tuotteet olivat seuraavaksi suosituimmat. (TNS-Gallup). Verkkokaupassa mikroyritys voi kilpailla tasapäisemmin suurempien yritysten kanssa, sillä yrityksen koolla ei ole niinkään merkitystä, vaan tärkeintä ovat onnistuneet tuotevalinnat, hyvin tehdyt verkkosivut ja kilpailukykyiset hinnat.

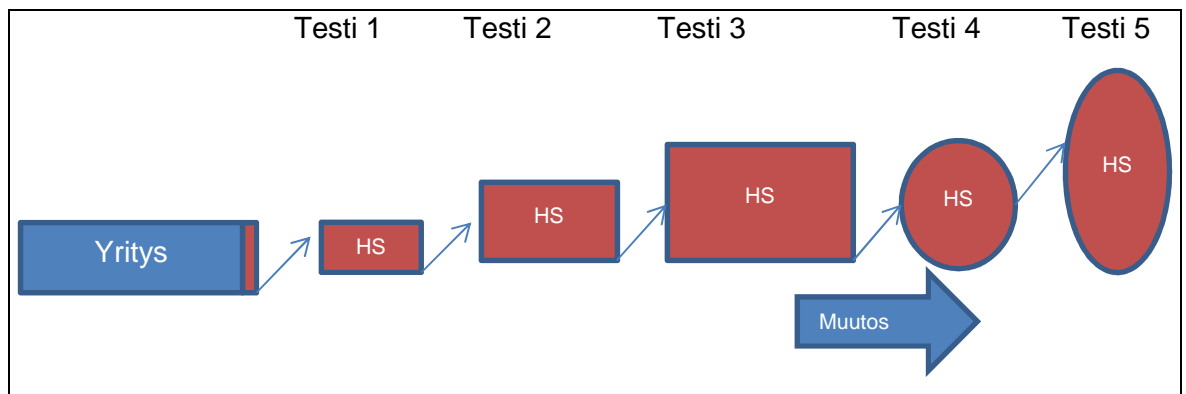
## 1.3 Kohdeyritys ja kehittämistehtävän lähtökohdat

Kohdeyrityksenä tutkimuksessa oli Sirvest Oy, joka toimii vaatekaupan alalla. Yritys on perustettu vuonna 1986, mutta oli ollut viimeiset 15 vuotta pöytälaatikkoyrityksenä. Uudet omistajat aloittivat yritystoiminnan helmikuussa 2013.

Edellisessä kappaleessa kuvatut mikroyritysten haasteet tulevat olemaan yrityksellä edessä. Liikeidea on myydä laadukkaita vaatetukseen liittyviä tuotteita naisille. Yrityksellä tulee olemaan verkkokauppa, mutta myyntiä tehdään myös perinteisellä tavalla eli jalkautumalla asiakkaiden pariin. Pääpaino tulee myöhemmin olemaan verkkokaupassa. Toiminnan aloitusvaiheessa varsinaista myymälää yrityksessä ei tule olemaan,

mutta yrityksen toimitiloista on mahdollisuus käydä ostamassa tuotteita muutamana päivänä viikossa.

Käytännössä yrityksellä ei tutkimuksen aloitusvaiheessa ollut vielä mitään valmista suunnitelmaa tuotteista tai toimittajista, eikä yrityksen toimintaa ollut virallisesti edes aloitettu. Hankintastrategioista tehtiin erilaisia versioita myös paperille ja mietittiin, miten niitä parhaiten voitaisiin toteuttaa. Käytännön toteutukseen voitiin ryhtyä vasta, kun yritystoiminta oli virallisesti helmikuussa aloitettu. Tämän jälkeen valittiin tehdyistä versioista se hankintastrategia, joka mielestämme parhaiten sopi yritykselle ja toimintatutkimuksen aikana tätä hankintastrategiaa hiottiin ja muutettiin koetestauksilla (kuva 1). Kaikkia hankintastrategiaharjoitelmia ei löydy kirjallisessa muodossa, sillä varsinkin ennen virallisen yritystoiminnan alkamista vaihtoehtoja oli kymmenittäin.



Kuva 1 Hankintastrategian muuttuminen toiminnan kautta (HS = hankintastrategia)

Tutkimuksen aikana ensimmäiset toimittajakontaktit solmittiin ja samoin tehtiin ensimmäiset ostot ja myynnit. Testien myötä hankintastrategia muotoutui vähitellen siihen tehtyjen muutosten ja lisäysten mukaan.

#### 1.4 Tutkimuskohde ja rajaus

Keskityn tutkimuksessani aloittavan yrityksen hankintastrategian luomiseen eli toimittajien valintaan: mistä löytyivät sopivat yhteistyökumppanit, joille oli hyvät toimitusehdot, mikä oli toimittajien luotettavuus ja minkälaisilla maksuehdoilla aloittavan yrityksen oli mahdollista tehdä hankintoja kotimaasta sekä ulkomailta. Kiteytettynä: järjestelmällinen hankintaprosessi, johon kuuluu toimittajien etsintä ja arviointi. Opinnäytetyössä on yrityksen strategia rajattu pois, vaikka se kulkee rinnakkain hankintastrategian kanssa.

Tutkimuksessa keskitytään vain koko hankintatoimen strategiaan, sillä sopimusneuvottelut olivat kesken usean toimittajan kanssa ja näin ollen kategoriakohtaiset strategiat päätettiin rajata pois. Riskianalyysi käsitellään lyhyesti hankintojen osalta, eikä tehdä uutta riskianalyysiä opinnäytetyön puitteissa, koska työkalu on jo käytössä. Hankintastrategiassa käsitellään vain suorat hankinnat, sillä yritys on keskittynyt myyntiin. Liiketalaisuuksiin vedoten yrityksen hankintastrategiaa ei julkaista.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä pitää ottaa huomioon aloittavan yrityksen hankintastrategiassa ja miten se kytetään yrityksen strategiaan?
2. Minkälainen mittaristo luodaan toimittajien valintaan ja arviointiin?
3. Miten minimoidaan hankinnan riskit?

#### 1.5 Tutkijan rooli ja kehittämistehtävän tavoite

Tutkija vastasi kehittämishankkeesta kohdeyrityksessä. Lisäksi tutkija oli yhteydessä valittuihin toimittajiin, osallistui toimittajasopimusneuvotteluihin ja hyväksymisiin, ostettavien tuotteiden valintaan sekä ostotilausten tekemiseen. Tutkija on toinen yrityksen omistajista. Tutkijalla oli entuudestaan kokemusta erilaisista sopimusneuvotteluista, mutta ei tekstiilialalta.

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä, testata ja implementoida hankintastrategia aloittavalle yritykselle. Kehittämishankkeen päättyessä yrityksellä oli selkeä strategia, jota noudattaa hankinnoissa ja, mittaristo, jolla pystyttiin seuraamaan tuloksia.

#### 1.6 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit

Tutkimuksen onnistumista mitataan laadullisilla mittareilla. Kehittämishankkeen lopputulos katsottiin onnistuneeksi, jos tuloksena on:

- a) hankintastrategia on otettu yritykselle käyttöön
- b) hankintastrategia on toimiva
- c) hankintastrategia on yritykselle sopiva

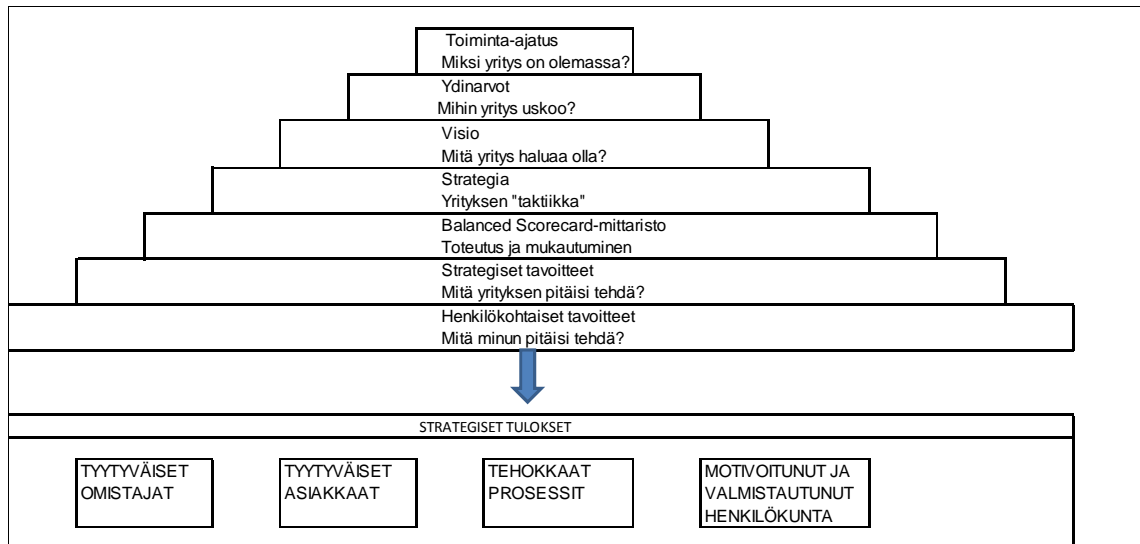
## 2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsittelen hankintastrategiaan liittyviä asioita. Aloitan yrityksen strategiasta ja siihen liittyvistä teorioista. Tämän jälkeen siirryn hankintastrategiaan, jonka tulee kytkeytyä yrityksen strategiaan, joka antaa raamit hankintastrategialle. Lisäksi luvussa käsitellään hankintaan liittyvät erilaiset mittarit, joilla voidaan mitata onnistumista. Koska kyseessä on yritystoiminta ja siihen liittyy aina myös riskejä, käsittelen tässä luvussa yrityksen kannalta olennaiset riskit, jotka liittyvät yritystoimintaan sekä hankintaan. Yhteistyötä toimittajien kanssa aloitettaessa toimitus- ja maksuehdot ovat olennainen asia tuotteita ostavan yrityksen kannalta. Luvussa käsittelen muiden muassa maksuehtojen merkitystä. Tämän jälkeen käyn läpi asioita, jotka helpottavat päätöksentekoa, kun valitaan ne toimittajat, joiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. Lopuksi tehdään SWOT -analyysi hankinnoista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu muiden muassa kirjallisuudesta ja opin- näytetöistä. Opin- näytetöistä tutkija ei ole hakenut teorialalleja, vaan tietoa käytännöistä, joilla syventää omaa ymmärtämystä asiasta.

### 2.1 Yrityksen strategia

Toiminta-ajatus on strategian lähtökohta eli yrityksen on määriteltävä miksi organisaatio on olemassa, mitkä arvot ohjaavat yrityksen toimintaa, ja visiona mitä yritys haluaa saavuttaa tulevaisuudessa (kuva 2). Toiminta-ajatus tulee Kaplanin ja Nortonin mielestä toteuttaa organisaatiossa siten, että yksittäisen työntekijän toiminnot mukautetaan tukemaan yrityksen tehtävää. (Kaplan & Norton 2009, 56, 80 - 81).



Kuva 2. Toiminta-ajatuksen muuttaminen halutuiksi tuloksiksi

Viite: Kaplan & Norton 2002, 81

Kamenskyn mukaan aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. Kamenskyn mukaan yrityksen pärjättävä kilpailussa, mikä edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista tavalla tai toisella. On tärkeää, että asioita tarkastellaan tarpeiden näkökulmasta ja pidemmälle tulevaisuuteen. Strategian avulla yritykset pystyvät Kamenskyn mukaan parantamaan toimintaansa: ne pystyvät kohdistamaan huomion paremmin oikeisiin tarpeisiin ja asiakaisiin, huomioimaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeata kohdentamista ja käyttöä. Kilpailuelementin puute ei tee strategiatyöskentelyä tarpeettomaksi, vaan muuttaa strategian luonnetta. (Kamensky 2008, 17 - 18.)

Kamenskyn mukaan strategia on käsitteenä laaja-alainen ja monitahoinen ja sen vuoksi määritelmiä voi olla useita. Kamensky käsittelee kolmea eri määritelmää:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 19.)

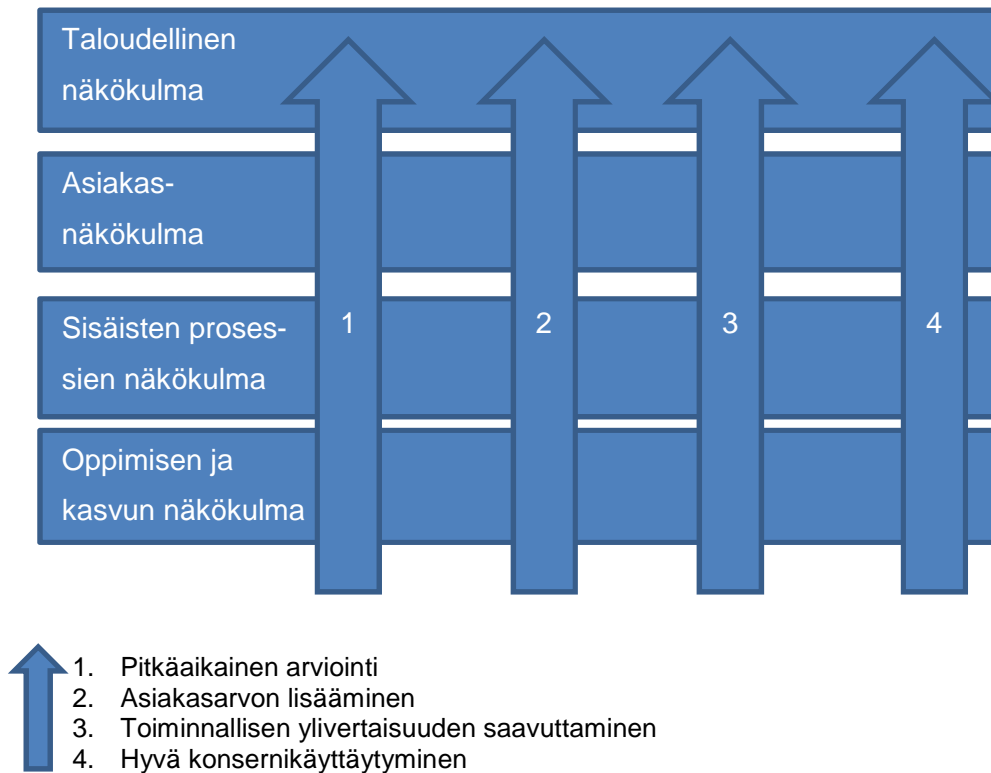
Kaplanin ja Nortonin luoman Balanced Scorecard -strategiakarttamallin avulla on mahdollista esittää yrityksen strategia tiiviisti ja järjestelmällisesti. Heidän mukaansa jokainen Balanced Scorecard -mittari sijoitetaan syy ja seuraus -ketjuun, joka yhdistää toi-

siinsa strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät, joilla tulokset saavutetaan. Prosessi etenee ylhäältä alaspäin ja strategia on määritelty, esimerkiksi osakkeenomistajan ja asiakkaan näkökulmasta. (Kaplan & Norton 2002, 77 -79.)

Jakamalla strategiat eri teemoihin yritys pystyy käsittelemään pitkän ja lyhyen aikavälin tai kasvun ja kannattavuuden välisiä ristiriitoja (kuva 3). Kaplanin ja Nortonin mukaan strategiset teemat ilmaisevat johdon näkemyksen siitä, mitä yrityksen sisällä on tehtävä, jotta saavutetaan strategiset tulokset. Strategia on jaettavissa erilaisiin luokkiin strategisten teemojen avulla. Kaplan ja Norton jakavat teemat pitkäaikaiseen arvonluontiin, asiakkuuden arvon lisäämiseen, toiminnallisen yliveritaisuuden saavuttamiseen ja esimerkiksi konsernikäyttämiseen. (Kaplan & Norton 2002,87.)

Strategiakartassa on neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja oppimisen näkökulma. Jokaiselle näkökulmalle mietitään mittari, jolla niitä mitataan. Taloudellisen näkökulman mittarina voi olla esimerkiksi liiketulot ja sille annetaan joku prosentuaalinen kasvutavoite. Käytännössä pitkäaikaiset tavoitteet puretaan pienemmiksi tavoitteiksi, jotta voidaan helposti huomata ne asiat, joissa yritys on onnistunut ja vastaavasti ne asiat, joissa on parantamisen varaa. (Kaplan ja Norton 2002, 77.)

Kaplanin ja Nortonin mielestä strategian ydin on asiakasnäkökulma, joka heidän mielestään ilmaisee, kuinka kasvu saavutetaan. Strategiassa arvon tuottaminen on keskeisessä asemassa, sillä sen avulla joko vahvistetaan olemassa olevia asiakassuhteita tai kilpaillaan uusista asiakkaista. Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittää sen tason, joka tarvitaan osaamisessa, tietotaidossa, teknologiassa sekä yritysilmastossa. ”Oikein rakennettu strategiakartta on tiivis ja looginen esitys siitä, kuinka strategia toteutetaan.” (Kaplan & Norton 2002, 107.)



Kuva 3. Strategiakartan arkkitehtuuri (Kaplan & Norton 2002, 89)

Strategiakartan arkkitehtuurissa strategiset teemat määrittävät Kaplanin ja Nortonin mukaan kohderyhmän pitkän aikavälin (pitkäaikainen arviointi), keskipitkän aikavälin (asiakasarvon lisääminen) ja lyhyen aikavälin (toiminnallinen ylivertaisuus) arvon tuottamisen (Kaplan & Norton 2002, 90).

1. Pitkäaikainen arvonluonti; uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja tunkeutuminen uusille markkinoille ja uusiin asiakasryhmiin.
2. Asiakkuuden arvon lisääminen; olemassa olevien asiakassuhteiden laajentaminen, syventäminen tai myynti- ja markkinointitoimenpiteiden sopeuttaminen siten, että suhde on kannattava tai kannattavuus lisääntyy.
3. Toiminnallisen ylivertaisuuden saavuttaminen; lyhytaikainen arvonluonti sisäisen tuottavuuden ja toimitusketjun hallinnan avulla, jonka ansioista organisaatiot pystyvät tuottamaan ja toimittamaan olemassa olevat tuotteet ja palvelut asiakkaille tehokkaasti, virheettömästi ja ajallaan. Tähän liittyy myös pääomien käytön ja resurssien hallinta.
4. Esimerkillinen konsernikäyttäytyminen; suhteiden hoitaminen ulkoisiin, lainsäädännöllisiin sidosryhmiin etenkin säädellyillä toimialoilla (esimerkiksi terveydenhoito ja radio- ja tv-toiminta, televiestintä) tai aloilla, joihin liittyy tur-

vallisuus- tai ympäristöriski (esimerkiksi kemianteollisuus). (Kaplan & Norton 2002, 87-88).

## 2.2 Hankintastrategia

Hankintastrategian tulee kytkeytyä kohdeyrityksen yritysstrategiaan, joka antaa raamit hankintastrategian toteuttamiseen. Hankintastrategia pitää sisällään miltä toimittajalta, koska, miten ja millä hinnalla tuotteita ostetaan. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan yrityksen strateginen ote hankintoihin merkitsee ennen kaikkea sitä, että ymmärretään hankittavien tuote- ja palveluryhmien eroavaisuudet ja erilaiset vaikutukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä ja kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Jouni Sakki puolestaan tiivistää yrityksen hankinnan olevan osa sitä kokonaisuutta, joka tuottaa lisäarvoa yrityksen asiakkaille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 65, 117 ; Sakki 2003, 133.)

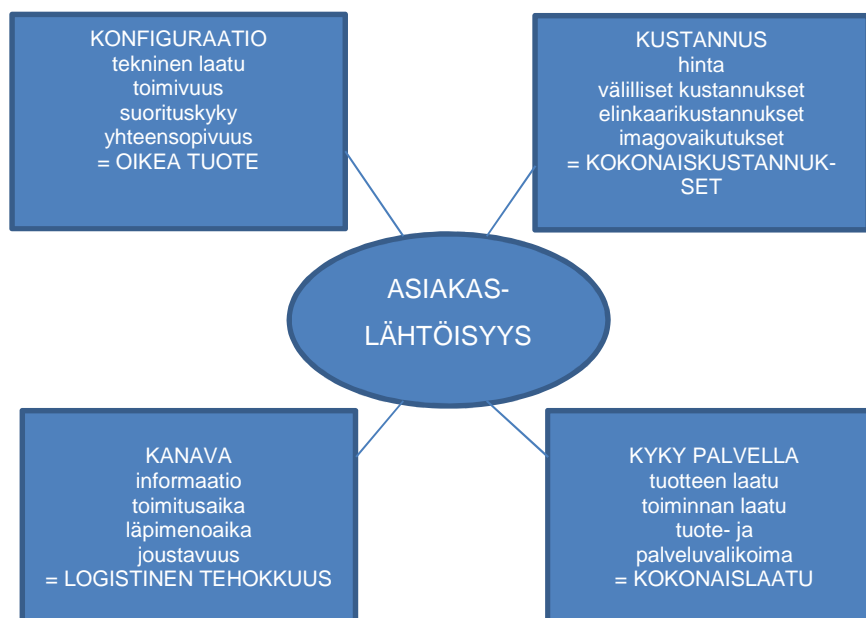
ProHankinta -työryhmän missio on yritysten ja julkisen sektorin kustannustehokkuuden, laadun ja kilpailuedun edistäminen kansallisen hankintaosaamisen keinoin. Työryhmässä ovat edustettuina: Aalto-yliopisto, Hansel, Jyväskylän AMK, VTT, Laatuokeskus, Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY, Teknologiateollisuus ry, teollisuus ja teknillinen tukkukauppa, Sitra ja Tekes. ProHankinta -työryhmän missio on yritysten ja julkisen sektorin kustannustehokkuuden, laadun ja kilpailuedun edistäminen kansallisen hankintaosaamisen keinoin. ProHankinta -työryhmä jakaa hankinnan strategiat kahteen osa-alueeseen; koko hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin. ProHankinta -työryhmän mukaan koko hankintatoimenstrategia vastaa siihen, minkälaisia tuloksia hankintatoimen tulee saavuttaa seuraavien 3 - 4 vuoden ajanjaksolla, ja miten hankintatoimea ja hankinnan osaamista kehitetään vastaamaan uusiin haasteisiin. Kategoriakohtaiset strategiat puolestaan vastaavat työryhmän selvityksessä siihen, minkälaiset tietyn kategorian markkinatilanne, tarve ja toimittajakenttä ovat, ja miten kyseistä kategoriata kehitetään eteenpäin. (ProHankinta -työryhmä, 2011).

Hankintastrategiaa tehtäessä selvitetään, mitkä ovat yrityksen kilpailutekijät, heikkoudet ja vahvuudet sekä kilpailijat. Yrityksen kilpailustrategiana voi olla esimerkiksi hinta tai vaikkapa erikoistuminen. Erikoistumalla jonkun tietyn asiakasryhmän tarpeisiin, yritys voi erottautua perinteisistä kilpailijoistaan. (Benton 2010, 23 - 25.)

Hankintastrategiaan voi sisältyä Jouni Sakin mukaan seuraavia kohtia:

- tehdäänkö itse vai hankitaanko (make or buy), mikä on omaa ydinosaamista ja mitä hankitaan ulkopuolelta
- ostetaanko vai vuokrataanko
- ostetaanko paikallisilta, kansallisilta vai kansainvälisiltä tuottajilta
- ostetaanko suoraan valmistajilta vai käytetäänkö välittäjiä
- mikä on sopiva suorien toimittajien kokonaismäärä
- kuinka läheiseen ja syvään yhteistyöhön tavarantoimittajien kanssa pyritään
- mitä standardeja tai laatunormeja noudatetaan
- paljonko varastoidaan
- miten tavarat kuljetetaan, mitä logistisia palveluita hankitaan
- kuka hankintoja tekee, mikä on hankintahenkilöstön asema organisaatiossa, mitä osaamista hankinnoissa tarvitaan
- ketkä muut yrityksestä ovat tekemisissä tavarantoimittajien kanssa, mitä vastuita ja velvollisuuksia heillä on
- miten tavarantoimittajayhteistyötä ja hankintamarkkinoita mitataan ja arvioidaan? (Sakki 2003, 135.)

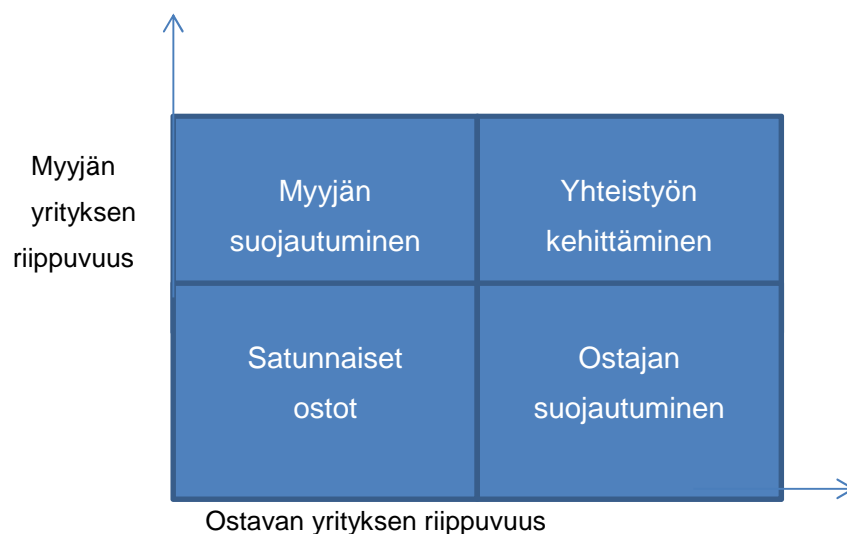
Sakki tiivistää hankintastrategian 4 K:n mallilla (konfiguraatio, kustannus, kanava, kyky palvella) alla olevan kuvion mukaisesti eli hankintastrategia lähtee asiakkaiden tarpeista (kuva 4). Hän toteaa myös, että yrityksen hankintatoiminnan lähtökohdan muodostavat oman yrityksen asiakkaat. (Sakki 2003, 139 - 140.)



Kuva 4. 4n K:n ostomalli. Hankintastrategiankin kehittäminen lähtee asiakkaiden tarpeista (Sakki 2003, 140)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat, että kriittinen menestystekijä on asia, jonka toteuttamisessa on ehdottomasti onnistuttava vision ja tahtotilan saavuttamiseksi. Heidän mielestään kriittisen menestystekijän on oltava strategisesti tärkeä, ja samanaikaisesti siihen pitää pystyä myös vaikuttamaan. Kriittisiä menestystekijöitä tulee hankinnassa tarkastella sekä kokonaisuutena että kunkin hankittavan tuote- ja palveluryhmän osalta erikseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 446.)

Yrityksillä tulee olla hankintastrategia, jonka pohjalta tavarantoimittajayhteistyötä kehitetään. Hankintastrategiaan vaikuttavat Sakin mukaan ostettavat tuotteet ja palvelut, tuotteiden ja palveluiden markkinat ja hankintatoimen rooli osana yrityksen liiketoimintaa. Liikekumppanien välisen riippuvuuden perusteena on Sakin mukaan hankintojen rahallinen arvo sekä ostajan hankintojen tai vastaavasti myyjän toimitusten osuus oman yrityksen koko liikevaihdosta (kuva 5). Hän painottaa, että riippuvuussuhteiden selvittäminen on myös osa hankintastrategiaa. (Sakki 2003, 135.)



Kuva 5. Riippuvuus liiketoimintasuhteessa. Riippuvuus keskinäisestä yhteistyöstä johtaa molempien osapuolten erilaiseen käyttäytymiseen. (Sakki 2003, 135)

Toimittajan ja asiakkaan väliseen voimatasapainoon vaikuttavat Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan osapuolten suhteellinen suuruus toisiinsa nähden, keskinäisen liiketoiminnan houkuttelevuus, jota edistävät toiminnan kannattavuus ja kasvun mahdollisuus (taulukko 1). Ostajan kannalta katsottuna voimatasapainoon toimittajaan nähden vaikuttavat esimerkiksi: toimittajamarkkinoiden suppeus, vaihtoehtoisia ratkaisuja vaikea löytää, toimittajan vaihdosta aiheutuu suuret kustannukset tai tuotteella on pitkä

toimitusaika. Iloranta ja Pajunen-Muhonen korostavat, että strategisiksi hankinnoiksi luokiteltavissa tuote- ja palveluryhmissä keskinäisten suhteiden kaikki aspektit tulee miettiä tarkkaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 156 - 157.)

Taulukko 1. Ostajan ja myyjän välinen valtariippuvuus kilpailu- ja yhteistyötilanteissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 156,)

		Toimintamalli	
		Kilpailu	Yhteistoiminta
Vallan jakautuminen	Ostaja 100%	Ostajan dominoima kilpailu	Ostajan dominoima yhteistoiminta
	50%-50%	Aito kilpailu	Aito yhteistoiminta
	Myyjä 100%	Myyjän dominoima kilpailu	Myyjän dominoima yhteistoiminta

Virpi Ritvasen mukaan monet suomalaiset yritykset ovat ottaneet käyttöön eettisen ohjeiston (code of conduct, code of ethics), jonka kautta yritykset linjaavat vastuullisen toimintansa periaatteet. Hän korostaa, että ennen ohjeiston käyttöönottamista on nykytila huolellisesti arvioitava: kuinka vastuullisuus tätä nykyä toteutuu, millaisia odotuksia on asiakkailta ja muilla sidosryhmillä ja mitä lainsäädäntö edellyttää. Tehtyään kyseisen arvioinnin yritys linjaa vastuullisen toimintansa periaatteet, tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. Mikäli toimittajayritykseltä vaaditaan eettistä ohjeistoa, tulee sen noudattamista valvoa toimittaja-auditoinnin yhteydessä. Mittareina voi olla muun muassa taloudellista suorituskkyä ja ympäristöasioita kuvaavat tunnusluvut. (Ritvanen 2011, 162.)

Tekstiili- ja vaatetuslalla on paljon standardeja, joiden sisältö vaihtelee huomattavasti. Virpi Ritvanen kirjoittaa, että yksi standardi ei välttämättä riitä kattamaan tarvittavia vastuullisuusperiaatteita, vaan oman eettisen ohjeiston luominen on perusteltua. Tekstiili- ja vaatetusalan standardeja ovat esimerkiksi:

Ökö-Tex 100: tuoteturvallisuusmerkki, valmiiden tekstiilien haitta- aineiden määrät, ei rajoita valmistajien ympäristökuormitusta, ei kerro työoloista

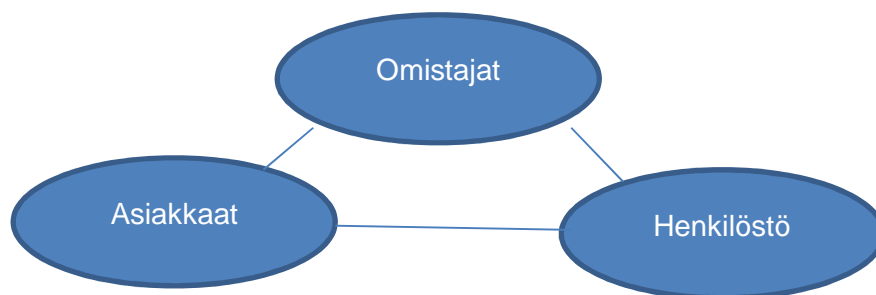
ISO 14001: ympäristöohjeisto, ohjaa johtamista ja raportointia, ei käytännön toimia

FLA (Fair Labor Association): keskittyy työoloihin, ei ota kantaa ympäristöasioihin

WRAP (Worldwide Responsible Apparel Production): yritysten oma, läpinäkymätön standardi

BSCI (Business Social Companies Initiative): jäsenenä yrityksiä, perustuu YK:n ja työjärjestö ILO:n yleissopimuksiin, pyrkii ympäristöasioissa vain lain noudattamiseen (Ritvanen ym. 2011, 163)

Mika Kamenskyn mukaan yritys on hyöty-yksikkö sidosryhmilleen. Hän selittää, että sidosryhmät muodostavat yrityskokonaisuuden, ja yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki ne ryhmät, joilla on panos-vastike-sidonnaisuus yrityksen kanssa (kuva 6). Yritys tarvitsee liiketoimintaansa kaikki kolme sidosryhmää eli omistajat, asiakkaat sekä henkilöstön. Kamensky painottaa, että yritysjohton tehtävänä on ylläpitää tasapainoa, jotta kaikki keskeiset sidosryhmät ovat tyytyväisiä asemaansa. Sidosryhmäteorian tekee Kamenskyn mukaan entistä ajankohtaisemmaksi globaali markkinatalous sekä kehittynyt verkostotalous. (Kamensky 2008, 47, 218.)



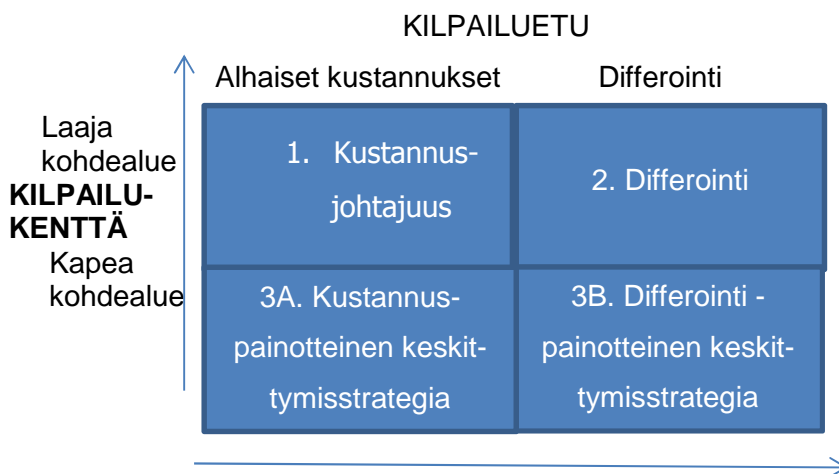
Kuva 6. Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät (Kamensky 2008, 218)

Kamenskyn mukaan tavoitteella tarkoitetaan tulosta, hyötyä ja olotilaa, joka aiotaan saavuttaa tiettyä ajankohtana. Kamenskyn mukaan mitä aidommassa kilpailutilanteessa toimitaan, sitä selvemmin sekä kysynnän että tarjonnan suhteen on vaihtoehtoja niin tuotteiden ja palvelujen, pääoman kuin työvoiman osalta. Lisäksi hän painottaa, että on tärkeää sovittaa yhteen kaikkien kolmen sidosryhmien tahdot, koska kukin osapuoli voi äänestää jaloillaan. Toimittajilla tai joillakin kumppaneilla voi lisäksi olla merkittävä strateginen asema, joka tulee ottaa huomioon strategisten tavoitteiden asetannas-

sa. Kohdeyrityksen sidosryhmät muodostuivat omistajista, asiakkaista ja toimittajista. (Kamensky 2008, 218.)

### 2.2.1 Porterin kilpailustrategia

Porterin mukaan yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaille tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset (kuva 7). Hankintastrategiassa yrityksen tulee miettiä ne keinot, joilla se pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Porterin kilpailustrategian mukaan kustannusjohtaja pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Riippuu toimialasta mitä kustannustehokkuus edellyttää, mutta tällaisen yrityksen on löydettävä kustannusedun lähteet ja myös pystyttävä hyödyntämään ne toiminnassaan. Mikäli yritys saavuttaa kustannusjohtajuus- aseman markkinoilla ja pystyy pitämään hinnat samoina tai alempina kuin kilpailijat, merkitsee se sitä, että yritys pystyy tekemään suurempia voittoja. (Porter 1991, 15, 25 - 26.)



Kuva 7. Kolme perusstrategiaa (Porter 1985, 25)

Yritys, joka pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen, valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota asiakkaat arvostavat, ja etsii itselleen aseman, jossa se voi tyydyttää kyseiset asiakkaiden tarpeet. Mikäli yritys valitsee kilpailustrategiaksi differoinnin, sen tulee etsiä sellaisia keinoja, joilla hinnan nousu on suurempi kuin differoinnista aiheutu-

vat kulut. ”Yrityksen on todella oltava jossakin asiassa ainutlaatuinen tai annettava kuva ainutlaatuisuudesta, jos se odottaa pystyvänsä asettamaan korkeampia hintoja.” (Porter 1991, 28.)

Keskittymisen strategiassa yritys valitsee toimialansa sisältä segmentin tai segmenttiryhmän ja pyrkii laatimallaan strategialla saavuttamaan kilpailuedun kyseisissä segmenteissä. Porterin mukaan kustannuspainotteista keskittymistä soveltava yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissään, kun puolestaan differenttipainotteista keskittymisstrategiaa soveltava yritys pyrkii noudattamaan differenttia kohdesegmentissään. Porterin mukaan yritys erottautuu kilpailijoistaan, jos se pystyy olemaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaalle arvokkaassa asiassa, mutta syy ei ole alhainen hinta. Porter toteaa, että differentti johtaa erinomaiseen menestykseen, jos saavutettu hinnanalisa ylittää ainutlaatuisuudesta aiheutuvat lisäkustannukset. (Porter 1991, 28-29; 153 - 154.)

### 2.2.2 Hankintojen ryhmittely ja luokittelu

Porterin kilpailustrategiaa syvennetään hankintojen ryhmittelyllä ja luokittelulla. Iloranta ja Pajunen-Muhosen mukaansa hankintojen kokonaisuus muodostuu keskenään hyvin erilaisista tavara- ja palveluryhmistä. Heidän mukaansa on tärkeää kartoittaa hankinnat, jotta niitä pystyttäisiin myöhemmin kehittämään: mitä hankitaan, minkälaisilta toimittajilta, mihin yksiköihin, mihin tarpeisiin ja millä hinnoilla. Hankintojen kartoituksen (spend-analyysin) avulla saadaan kokonaiskuva rahavirroista ja niiden suhteista. Tekemällä kartoituksen hankinnoista yritys saa selkeämmän kuvan toimittajista, hankintavolyymeista, toimittajamarkkinoista ja keskinäisistä suuruussuhteista. Iloranta & Pajunen-Muhonen toteavat, että tehdyn kartoituksen tuloksena syntyy koko yrityksen kattava erittely, joka sisältää tiedot:

- kaikista hankinnoista, jotka on tehty eri tarkoituksiin organisaation eri osissa (mm. hankintojen sisältö, hinnat, toimittajat, sopimukset sekä hankintojen suorittajat) ja
- toimittajakentästä (mm. toimialat, yritykset, maantieteelliset sijainnit, riskit, riippuvuudet sekä eettisyys ja ympäristöystävällisyys)

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008a, 447 - 478; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012b, 104 -105.)

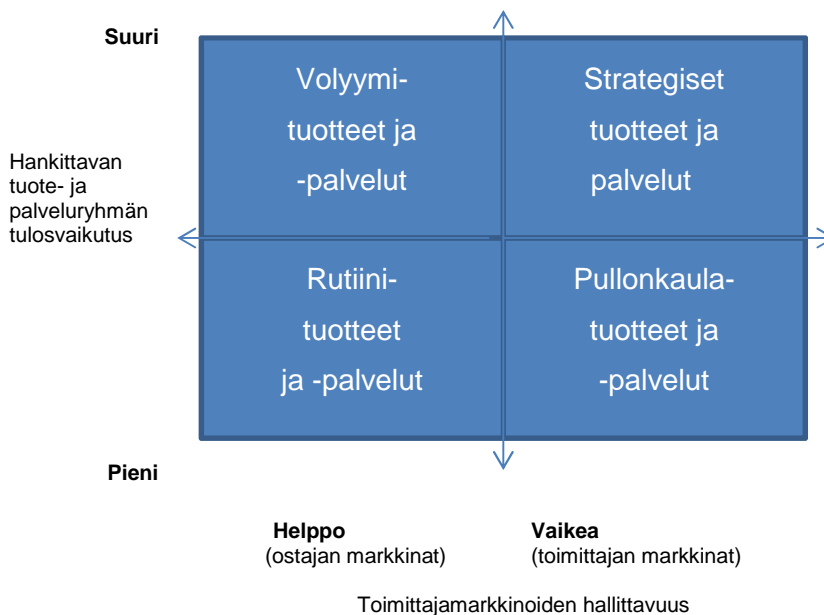
Yritykset voivat liittää erittelyyn myös muita mahdollisesti tarvitsemiaan tietoja - kuten esimerkiksi, mihin hankintoja on käytetty organisaation eri osissa tai voidaanko eritellä ostajat ja tilaajat tuoteryhmittäin ja toimittajittain. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mielestä kartoituksessa keskeistä on hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys organisaatiolle yrityksen tasolla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 477 - 478.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen ryhmittelevät hankintoja esimerkiksi käyttökohteen, ostettavan kohteen luonteen tai tyyppin, hankintalähteen, toimittajan tai toimittajamarkkinoiden mukaan. Heidän mukaansa järjestelmällinen ote hankintaan edellyttää kokonaisuuden jäsentämistä, pilkkomista, ryhmittelyä ja luokittelua eri tavoin. Luonteensa perusteella hankintoja voidaan ryhmitellä päätyyppeihin: raaka-aineet, tuotannon tarveaineet, puolivalmisteet, komponentit, valmistuotteet, kauppa- ja välitystavara, investointihankinnat, pääomahyödykkeet, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet ja palvelut. Hankinnat voivat myös olla suoria hankintoja, epäsuoria hankintoja tai investointihankintoja. Suorassa hankinnassa yritys ostaa organisaation valmistamiin tuotteisiin tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit. Epäsuorat hankinnat ovat esimerkiksi huonekalut, puhelimet tai konttori- ja toimistotarvikkeet. Investointihankinnat ovat muun muassa rakennukset tai tuotannon koneet ja laitteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 134 - 137.)

Hankintoja voidaan luokitella ja asettaa tärkeysjärjestykseen myös ABC-analyysin avulla. Nimikkeet laitetaan suuruusjärjestykseen esimerkiksi myyntikatteen suhteen ja kokonaisarvosta lasketaan sitten kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus. ABC-analyysi pohjautuu Vilfredo Pareton 20/80-sääntöön. Käytännössä esimerkiksi 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta tai 20 % toimittajista muodostaa 80 % kaikkien hankintojen arvosta. Hankintoja analysoitaessa suhde voi olla jopa jyrkempi eli 10/90 – tai 5/90-sääntö. A-tuotteet muodostavat suurimman osan hankinnan volyyministä ja A onkin tärkein luokka. Sitä ohjataan tarkemmin ja hankinnat keskitetään kyseiseen luokkaan. B- ja C-luokille asetetaan omat ohjausperiaatteensa. ABC-analyysissä hankinnan suhteellinen tärkeys voidaan selvittää laskemalla hankinnan osuus kustannuksista. Rahassa ilmaistu hankinnan merkitys auttaa yritystä arvioimaan hyödyt ja mahdollisten kehittämistoimien kannattavuuden. ABC-analyysi yksinään voi johtaa liian yksinkertaisiin ohjausperiaatteisiin, sillä se olettaa hyvinkin erilaisten hankintakategorioiden ja nimikkeiden käyttäytyvän samalla logiikalla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008a, 479 - 482; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012b, 107).

Jouni Sakin mukaan ABC-luokittelu korostaa sitä, että materiaalin ohjausta, tuotehinoittelua ja asiakaspalvelua tulisi kehittää eri luokissa toisistaan poikkeavilla tavoilla. Hänen mielestään luokittelut ovat valikoimasuunnittelussa ja asiakkaiden segmentoinnissa oleellinen apuväline. Luokittelun voi tehdä myynnin, euromääräisen kulutuksen, myytyjen kappalemäärien, kilojen, myyntikatteen tai niiden liiketuloksen perusteella. Sakin mukaan sopiva ajanjakso luokittelulle on myyntisesonki tai kalenterivuosi. ABC-analyysissä luokitellaan yksittäisiä tuotteita, ei tuoteryhmiä. Analyysillä on mahdollista saada käsitys siitä, miten materiaalinohjausta tulee kehittää ja mihin resursseja tulee käyttää. (Sakki 2009, 89-91.)

Hankintoja on mahdollista jaotella niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien mukaan tekemällä portfolioanalyysin (kuva 8). Kaikki ostetut tuotteet tai tuoteryhmät eivät ole yritykselle strategisesti samanarvoisia. Yksinkertainen nelikenttämalli on monipuolinen työkalu, kun peilataan tietyn tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä sen toimittajamarkkinoiden riskeihin ja vaikeuteen. (Iloranta & Muhonen-Pajunen 2008, 145.)



Kuva 8. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely hankinnan portfolioanalyysissä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145; Kraljic 1983)

Portfolioanalyysissä pystyakselin asteikoksi kannattaa valita tuote- tai palveluryhmän vuosittainen volyymi euroissa. Vastaavasti vaaka-akseli merkitsee toimittajamarkkinoiden vaikeutta ja siihen liittyviä riskejä. Oikeaan reunaan matriisissa sijoittuvat tuote-

ryhmät, joissa on yksi toimittaja. Helposti tehdään ehkä mielikuva, että kyseiselle tavarantoimittajalle ei ole vaihtoehtoa eikä huomata, että olisi mahdollista kilpailuttaa hankintoja, sillä myös muita vaihtoehtoisia toimittajia on. Tavarantoimittajalle ei pidä antaa tarpeettomasti monopoliasemaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 143 -144.)

Kraljicin matriisia voi hyödyntää myös tuote- ja palveluryhmien ryhmittelyssä, jossa hankinnat jaotellaan volyyymi-, rutiini- ja pullonkaulahankintoihin sekä strategiaan hankintoihin. Volyymituotteiden hankintavolyymi on suuri ja markkinoilta löytyy paljon hankintakanavia ja toimittajia. Koska kilpailua on paljon, on toimittajan vaihtaminen kustannuksiltaan edullista ja hankinnoissa on mahdollista käyttää aggressiivisia kilpailuttamisen keinoja ja neuvottelutaktiikoita. Pienetkin hinnanalennukset volyymimäärissä aiheuttavat kustannussäästöjä merkittävästi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146.)

Rutiinituotteet voivat koostua erilaisista hankinnoista ja näille tuotteille löytyy useita kilpailevia toimittajia. Yleistä onkin, että hankintaprosessi näille tuotteille aiheuttaa suhteellisen paljon kuluja verrattuna tuotteiden arvoon. Rutiinituotteiden hankinnan automatisoinnilla tai delegoinnilla käyttäjille pystytään pitämään hankinnan kuluja kurissa. Perinteisiä rutiinituotteita ovat esimerkiksi toimistotarvikkeet, perustyökalut, rukkaset ja työpuvut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146-147.) Virpi Ritvasen mukaan rutiiniostoihin käytetään vähän rahaa, sillä ostotoiminta ei ole yrityksen liiketoiminnan kannalta kriittistä. Rutiiniostoissa on pieni hankintariski ja toimittajaehdokkaita on paljon. Hankintoja tulisi käsitellä myös tehokkaasti ja kustannuksia on minimoitava. (Ritvanen 2011, 37).

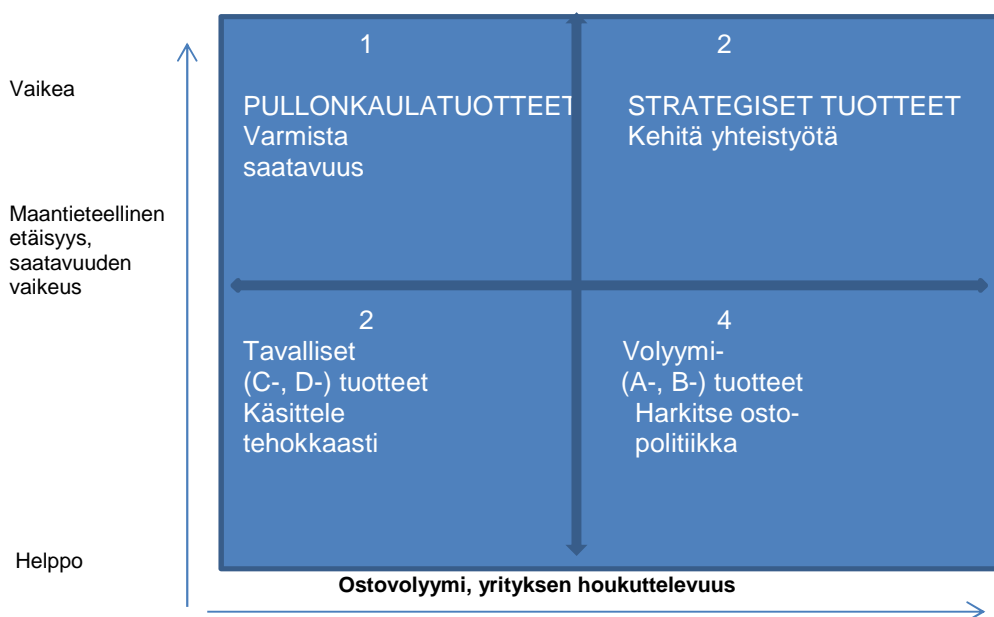
Pullonkaulat tuotteilla volyymit ovat melko pieniä ja mahdollisia toimittajia on vähän. Esimerkki pullonkaulat tuotteesta on tuotantokoneen varaosat, joita saadaan mahdollisesti vain yhdeltä toimittajalta. Varaosan puuttuminen voi aiheuttaa tuotannon seisokin ja saattaa muodostaa siten toiminnan pullonkaulan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148.) Ritvasen mielestä pullonkaulat tuotteilla hankintariski on suuri ja koska toimittajia on rajallisesti, saatavuusriskin pienentämiseksi käytetään varmuusvarastoja (Ritvanen 2011, 37).

Strategiset tuotteet ovat arvoltaan suuria, mutta yrityksen menestymisen kannalta kriittisiä ja kyseisille tuotteille on usein vähän toimittajia. Tuotteet voivat olla ainutlaatuisia tai räätälöityjä ja niihin voi liittyä testaus- ja sovitusvaiheita tai patenteilla suojattua teknologiaa. Toimittajan vaihtaminen on mahdotonta, koska vaihtoehtoja ei ole. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan ainoa keino hallita strategista suhdetta on rakentaa tiivis

toimittajayhteistyö kumppanien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149). Strategisten tuotteiden hankinnassa ostajalla on Ritvasen mukaan neuvotteluvoimaa ja hänen tulee varmistaa saatavuus ja kehittää yhteistyötä (Ritvanen 2011, 37).

Kraljicin matriisin volyymituotteet ja – palvelu osion hankintavolyymit ovat suuria. Vaihtoehtoisia hankintakanavia ja toimittajia on paljon. Hankintaorganisaation on mahdollista kilpailuttaa hankintoja, jotta hintoja saataisiin alhaisemmiksi, ja toimittajia on helppo vaihtaa, koska vaihtamisen kustannukset eivät ole suuria. Tässä tuoteryhmässä pystytään prosentuaalisesti pienilläkin säästöillä hankintakustannuksissa tekemään rahallisesti isoja säästöjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146). Ritvanen korostaa, että volyymituotteissa ostajalla on mahdollisuus hyviin hankintaehtoihin, sillä valmistajat kilpailevat keskenään. Ostajan tulisi panostaa ostopolitiikkaan. (Ritvanen 2011, 37.)

Jouni Sakin nelikenttämallissa ostettavat tuotteet sijoitetaan kaksiulotteisessa taulukossa neljään ruudukkoon (kuva 9). Tuotteet on jaoteltu neljään eri luokkaan rahallisen ostovolyymin, ostamisen vaikeuden, saatavuuden ja hankintariskien mukaan. Hänen määrittelynsä mukaan tuotteen paikka perustuu ABC-analyysiin. (Sakki 2003, 136.)



Kuva 9. Ostettavien tuotteiden nelikenttälukittelu (Sakki 2003, 136)

Tuotteiden lisäksi myös toimittajat voidaan luokitella. Tähän luokitteluun vaikuttaa toimittajan ja asiakkaan suhteellinen suuruus ja keskinäiset valta-asemat. Iloranta ja Pa-

junen-Muhonen ovat käyttäneet esimerkkinä Cooperin ja Slagmulderin (1999) pelkistettyä mallia toimittajien jaottelussa:

- normaali toimittaja (vakiotuotteet ja palvelut)
- alihankkija (räätälöidyt tuotteet ja palvelut)
- osakokonaisuuksien toimittaja (riippumaton lopputuotteen teknologiasta ja ydinosaamisesta)
- perheenjäsen, kumppani (tiukasti sidoksissa lopputuotteen teknologiaan ja ydinosaamiseen)

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 313)

Vakiotuotteiden toimittajien arviointiin käytetään vakiomittareita ja -raportteja eikä kyseisten toimittajien ohjaamiseen tai kehittämiseen panosteta juuri ollenkaan. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan intensiivisimmillään ohjaaminen, kehittäminen ja suoritusten mittaaminen ovat perheenjäseneksi luokiteltavan, tiiviissä yhteistyössä olevan kumppanin kohdalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 313 - 314.)

Toimittajamarkkinaa voidaan hyödyntää eri tavoin. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan suhde voi perustua hintakilpailuttamiseen, ostamisen kilpailuttamiseen, läheiseen yhteistyöhön tai strategiseen kumppanuuteen. Hintoja kilpailutettaessa kohteena ovat yleisesti standardituotteet ja toimittajasuhteessa kommunikointi painottuu hintaneuvotteluihin ja ongelmatilanteiden selvittämiseen. Ostamista kilpailutettaessa hankinnan kohde on monimutkaisempi ja osaavaa toimittajaa voi olla vaikea löytää. Kommunikointi rajoittuu usein välttämättömän operatiivisen tiedon vaihtoon. Tehtäessä läheistä yhteistyötä toimittajan kanssa, asiakkaalla on mahdollisuus parantaa omaa kilpailukykyään. Vuorovaikutus on luottamuksellista ja epämuodollista sekä motivoi toimittajaa investoimaan asiakaskohtaisiin ratkaisuihin. Toimittajan ollessa strateginen kumppani, ostajan rooli korostuu koordinoijana ja suunnannäyttäjänä. Vuorovaikutus on intensiivistä ja avointa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 314 - 315.)

Talulukko 2. Toimittajastrategiat (van Weele 2005, 153)

Strategia				
Ominaisuudet	Kumppanuus	Kilpailuttaminen	Toimitusten turvaaminen	Valikoiman hallinta ja sähköinen kauppa
<b>TAVOITE</b>	Luoda pitkäaikainen keskinäinen yhteistyösuhde	Tehdä " paras kauppa" lyhyellä aikavälillä	Turvata lyhyen - ja pitkäaikavälin hankinta Vähentää toimitusten riskiä	Vähentää logistista monimutaisuutta Parantaa operatiivista tehokkuutta Vähentää toimittajien määrää
<b>SOVELTUVUUS</b>	Strategiset tuotteet	Volyymituotteet	Pullonkaulatuotteet	Rutiinituotteet
<b>TOIMINTA</b>	Tulevaisuuden tarpeiden ennustaminen Hankintariskianalyysi Toimittajien huolellinen valinta Kustannusanalyysi Tasaisen kysynnän materiaali- ja palvelusvirran ajoitus Tehokas tilausten muutosmenettely Toimittajien luokitus	Parantaa tuote- ja markkinatietoisuutta Vaihtoehtoisten toimittajien etsintä Jaa uudelleen ostovolyymit toimittajittain Optimoi tilausmäärät Tavoitehinnoittelu	Tarkenna tulevaisuuden tarpeiden ennustamista Hankintariskianalyysi Selvitä kuinka tärkeä asiakas olet toimittajalle Vaihtoehtoisten toimittajien etsintä tuotteille	Tee sopimukset tuoteryhmittäin ja -perheittäin Yhdenmukaista tuotevalikoimaa Suunnittele tehokas sisäinen tilaus-, toimitus- ja laskutuskäytäntö Delegoi tilausten käsittely sisäisille käyttäjille
<b>PÄÄTTÄJÄT</b>	Ylin johto Poikkiorganisatorinen lähestymistapa	Ylin johto Osto	Osto Poikkiorganisatorinen lähestymistapa	Osto Poikkiorganisatorinen lähestymistapa

Van Weele jakaa toimittajien suhteen neljään strategiaan: kumppanuuteen, kilpailuttamiseen, toimitusten turvaamiseen sekä valikoiman hallintaan ja sähköiseen kauppaan (taulukko 2). Jokaisella strategialla on omat tavoitteensa ja niitä sovelletaan eri tuotteisiin eri tavalla, riippuen miten luokittelu on tehty. Esimerkkinä pullonkaulatuotteet, joissa strategiana on toimitusten turvaaminen. Ostajan tulee turvata tuotteiden saatavuus jopa maksamalla tuotteista tarvittaessa enemmän. Toiminnallisesti ostajan ja yrityksen johdon tulisi etsiä vaihtoehtoisia tuotteita sekä toimittajia. Van Weelen mukaan yritysjohdon on käytännössä mahdotonta hyväksyä tätä kustannussyistä. (van Weele 2005, 152.)

### 2.3 Hankinnan mittarit

Hankinnan strategiassa seuraava asia on miten asioita mitataan. Tässä kehittämistehtävässä käytettiin pääsääntöisesti kvalitatiivisia eli laadullisia mittareita, mutta hyödynnettiin myös kvantitatiivisia eli määrällisiä mittareita, esimerkiksi laskemalla sijoitetulle pääomalle tuotto prosentti.

Tavoitteiden ollessa selvät, valittujen mittareiden tulisi olla sellaiset, jotka tukevat tavoitteita. Tulee tietää, miten mitataan, mistä tiedon saa, miten tiedot raportoidaan, miten tunnuslukuja käytetään, ja onko tarvetta tehdä benchmarkingia. Käytännössä seuranta

ja mittaaminen tulisi olla mahdollisemman helppoa ja vähän aikaa vievää, jotta hyödyt olisivat suuremmat kuin mittaamisen kustannukset. Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat, että alussa on suositeltavaa toteuttaa perustason seurantajärjestelmä ja mittaristo, jota kehitetään ja täydennetään tarpeiden mukaisesti. He jatkavat, että kaikki mittarit eivät ole kaikille tärkeitä, vaan toiminnan luonne ja laajuus vaikuttavat tavoitteisiin ja sisältöön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 451 - 454.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan perinteinen hankintatoimesta kertova kirjallisuus rajoittaa usein hankinnan onnistumisen ja toimittajan mittaamisen toimitetun tavaran oikeaan määrään, hintaan, laatuun ja toimitusaikaan. Heidän mukaansa intensiivinen toimittajien johtaminen ja laaja mittaaminen sitovat aikaa ja resursseja, joten käytännössä ne kannattaa kohdistaa vain tärkeimpiin toimittajiin. Tämän vuoksi toimitajat kannattaa luokitella muutamalle eri tasolle ja määrittää yhteiset pelisäännöt ja ohjeet siitä, miten kunkin toimittajaluokan kanssa toimitaan. Pienten rutiiniostojen onnistumisen kriteerit voivat olla hankinta- ja toimitusprosessien helppous ja sujuvuus sekä hyvä asiakaspalvelu. Vastaavasti esimerkiksi pullonkaulatuotteiden toimittajien onnistumisen kriteerit ovat saatavuus ja kokonaiskustannukset. Strategisten tuoteryhmien toimittajien mittarit ulottuvat mahdollisesti pitkäjänteisiin hyötyihin ja tulovaikutuksiin, uusiin innovaatioihin ja aluevaltauksiin, jatkuvaan kilpailukykyyn parantamiseen ja uusien toimintamallien ja liiketoimintalogiikoiden kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 311 - 313.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat, että hankinnan suorituskyvyn arvioinnin tulisi perustua ennen kaikkea siihen, miten hyvin hankinta täyttää sille asetetut tavoitteet. Heidän mielestään toinen keskeinen kysymys on se, miten kyvykkäästi hankinta toimii toisaalta asiakkaana, toisaalta arvontuojana. Edellä esitettyjen kysymysten pohjalta rakennettu suorituskyvyn arviointi- ja seurantajärjestelmä pohjautuu Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan oikeaoppisesti yritysstrategiaan ja siitä johdettuihin hankintastrategiaan ja hankinnan tavoitteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 445.)

Hankinnan tavoitteiden seuranta pystyy Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mielestä tekemään asettamalla kysymyksiä toimittajien päivittäisestä suoritusasosta, heidän toimintansa jatkuvasta parantamisesta, toimittajien ja oman organisaation luovuuden ja innovatiivisuuden kehittymisestä, hankintaorganisaation muulle organisaatiolle tarjoamasta tuesta ja hyödystä tai siitä miten hyvin toimittajamarkkinoiden tuntemusta ja hyödyntämistä tehdään. Kaikille mitattaville asioille ei löydy numeerisia mittareita, vaan

ne voivat olla kvalitatiivisia ja subjektiivisia arviointeja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 447 - 449.)

Attribuuttimenetelmä mittarina sopii sekä tuotteisiin että yrityksiin. Tällöin ominaisuudet valitaan siten, että ne eivät sovi kaikille vaihtoehdoille ja vertailu tehdään vain kohteille, jotka ovat vastaajalle tuttuja. Esimerkiksi vastaajan tulee valita, mille liikkeelle jokin ominaisuus sopii. Attribuutteja ovat esimerkiksi: luotettava, edullinen, hyvä palvelu tai laajat valikoimat. (Kananen 2010, 87.)

Monissa hankintatilanteissa Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan hankintapäätösten kokonaiskustannusvaikutukset pitkällä aikavälillä ovat tärkeämpiä kuin välitön hankintahinta. Ostohintaa tulisi tarkastella laajemmin eli siihen tulisi ottaa mukaan myös hankinnasta aiheutuvat suorat ja epäsuorat kustannukset. Kokonaiskustannukset koostuvat ennen hankintaa aiheutuvista tekijöistä, hankinnan yhteydessä aiheutuvista tekijöistä sekä hankinnan jälkeen aiheutuvista tekijöistä. Tuotteita voidaan ostaa myös henkilökohtaisen mielikuvan eli intuition mukaan tai projektiluonteisesti eli tällöin kustannuksilla ei ole välttämättä suurta merkitystä. Neuvotteluissa tulisi ymmärtää mistä kaikista tekijöistä ja miten hankinnan hinta muodostuu sekä mihin kustannuseriin kyseessä olevalla hankinnalla on vaikutusta toimitusketjun myöhemmissä vaiheissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 129, 186 - 190).

Omistajien kannalta on mielenkiintoista tietää myös sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI= Return on Investment) joko tietylle hankintaerälle, toimittajalle tai tuoteryhmälle (kuva 10). ROI ilmoittaa yrityksen sijoitetuille rahoille saadun tuotto prosenttin. Tuotto prosentti voidaan laskea usealla eri tavalla laskijasta ja käyttötarkoituksesta riippuen.

Laskukaava:

$$\text{ROI} = 100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}) / \text{sijoitettu pääoma}$$

Kuva 10. Rauhala 2011, 135

Rauhalan mukaan päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa ostamisen ja logistiikan ohjauksella ostaja voi vaikuttaa ratkaisevasti liiketoimintaan sitoutuneen pääoman tuot-

toon. Yritystoiminnan yksi tärkeimmistä mittareista on liiketoimintaan sitoutuneen pääoman tuotto prosentti. Yleensä sanotaan, että pitkällä aikavälillä ROI-luvun olisi oltava vähintään 20 %, mutta 15 % taso on jo hyvä. (Rauhala 2011, 134 - 135.)

Toimittajan seuranta ja toimittajan suoritusten mittaaminen on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan tarpeen yhteistyön syvyydestä riippumatta. Heidän mielestä säännöllisen kontrollin avulla seurataan, miten hyvin toimittaja täyttää tarpeen ja tavoitteet ja toimii annettujen ohjeiden mukaan. He sanovat, että yksinkertaisimmillaan toimittajan suorituksen mittaaminen ja seuranta on yksittäisen toimituksen hinnan, laadun, määrän ja toimitusajan kontrolloimista. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mielestä kannattaa keskittyä toimittajasuhteen ollessa kertaluonteinen ja yksinkertainen siihen, kuinka perustavoitteet täyttyvät ja minkälainen palveluhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa on. Toimittajasuhteen ollessa pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi kannattaa keskittyä puolestaan siihen, miten toimittaja suhtautuu ongelmiin ja minkälainen kyky heillä on ratkaista ongelmat. Samoin tulisi tavoitteena olla pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen. Toimittajasuhteen ollessa pitkäaikainen ja yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde, tulee kustannustason alentua ja yhteisten prosessien tehostua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 314 - 316.)

Van Weelen mukaan oston tulee varmistaa, että toimittajat toimivat sopimusten mukaan eli toimitusajat pitävät, oikeat määrät tuotteita toimitettu ja että hinnat ovat oikein. Yritysten tulisi soveltaa laadunhallintaa tekemisessään. Laatukäsite voi vaihdella riippuen siitä, mitataanko laadullista ominaisuutta vai tuotteen käyttösoveltuvuutta. American National Standards Institute on antanut yleisen määritelmän laadulle: ”Tuotteen tai palvelun piirteiden ja luonteenominaisuuksien kokonaisuus, joka vastaa sen kyvystä tyydyttää annettu tarve.” Jokainen asiakkaan ja toimittajan välinen kauppa on van Weelen mielestä sovittava erikseen. Hänen mukaansa on sovittava perusehdot kaupasta, seurantatapa ehtojen toteutumiseksi, miten tarkistetaan, ovatko ehdot toteutuneet, ja toimenpiteet, mikäli ehdot tai odotukset eivät ole täyttyneet. (van Weele 2005, 192.)

Toimitusaikaa voidaan käyttää myös hankinnan mittarina (kuva 11). Jouni Sakin mukaan toimitusaika koostuu tilauksen käsittelyn läpimenoajasta, valmistuksen /varastotyön läpimenoajasta, kuljetusajasta, asiakkaalla tavarantoimituksen vastaanoton läpimenoajasta sekä eripituisista odotusajoista vaiheiden välissä. (Sakki 2003a, 150 - 151.)

TOIMITUSAIKA= tilaamiseen kuluva aika (asiakkaalla) + tavarantoimitukseen kuluva aika + vastaanottoimenpiteisiin kuluva aika + kaikki odotusajat vaiheiden välillä

Kuva 11. Sakki 2003a, 151

Sakki korostaa, että jokaisella toimitusajan prosessilla on oma läpimenoaikansa ja näihin luetaan myös varastoimisajat. Hänen mukaan on tärkeää seurata myös toimituksen täsmällisyyttä ja oikea-aikaisuutta (kuva 12). (Sakki 2003a, 151.)

TOIMITUSVARMUUS = luvatus ja toteutuneen toimitusajan ero

Kuva 12. Sakki 2003a, 151

Toimittajan toimituskyky on myös yksi hankinnan mittari, jolla mitataan saatavuutta toimittajan varastosta (kuva 13). Sakki korostaa, että toimituskyvyn seuraamisessa eivät ole niinkään tärkeitä erilaiset lukuarvot, vaan se, mihin suuntaan ja miten toimituskyky muuttuu ajan kuluessa. Toimituskykyä voidaan Sakin mielestä parantaa kehittämällä ohjaamista, yhteistyötä ja kommunikointia, ei varastomääriä kasvattamalla. (Sakki 2003a, 152).

TOIMITUSKYKY =  $\frac{\text{asiakastilausten mukaan toimitetut tilaukset}}{\text{kaikki vastaanotetut tilaukset}}$  (%)

Kuva 13. Sakki 2003a, 152

## 2.4 Riskit

Hankintastrategiaa tehtäessä on tärkeää tunnistaa hankintaan liittyvät riskit. Aloittavan yrityksen hankintoihin liittyy paljon riskejä ja on hyvä ymmärtää, että olennainen osa yrityksen toimintaa on riskinottaminen. Yritystoimintaa harjoitetaan voiton saavuttamiseksi, mutta negatiivisena puolena on epäonnistumisen mahdollisuus. Yrittäjyyteen liittyy riskejä ja epävarmuustekijöitä. Osa riskeistä liittyy omaan yritykseen ja osa ulkoiisiin tekijöihin, kuten toimittajien luotettavuuteen, kuljetuksiin, asiakkaisiin, tuotteiden laatuun tai seurausvaikutuksiin. Isokankaan ja Kinkin mukaan osan riskeistä yritys pystyy kantamaan vain kerran ja tämän vuoksi riskienhallinnan tulisi olla osa yrityksen toiminnan suunnittelua. Heidän mukaansa yrityksen toiminnan kannalta on olennaista, että osa riskeistä voidaan siirtää (vakuutus)sopimuksilla muiden kannettaviksi ja toisaalta osan riskeistä yritys joutuu kantamaan itse. (Kinkki & Isokangas 2002, 124.)

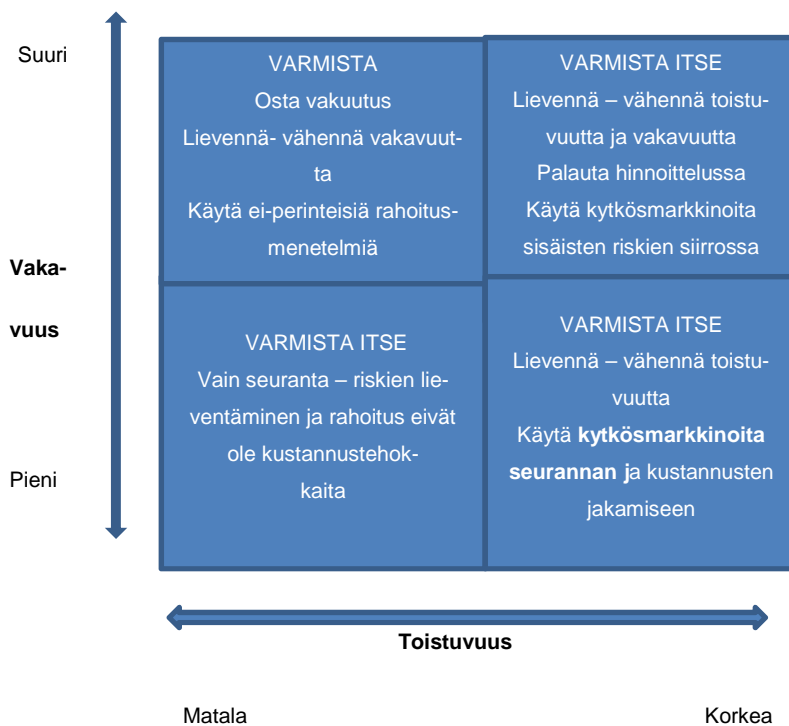
Kinkin ja Isokankaan mukaan yritysten tulisi tunnistaa riskit, arvioida ne ja tehdä toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Mikäli yritys ei tunnista riskiä käydessään läpi toimintaan liittyviä riskejä, yrityksen on mahdotonta suojautua kyseiseltä riskiltä. Riskien satumistodennäköisyys voi perustua tilastolliseen todennäköisyyteen tai subjektiivisiin tunteisiin ja kokemuksiin. Riskejä arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös vahingon suuruus ja sen merkitys yritykselle. Sen jälkeen, kun riskit on tunnistettu ja arvioitu päätetään miten niihin suhtaudutaan. Riskejä voidaan välttää, pienentää, jakaa, ottaa riski tietoisesti tai siirtää riski toiselle osapuolelle. (Kinkki & Isokangas 2002, 126 - 127.)

Rahoitus voi myös olla yksi riskitekijä, mikäli aloittavalla yrityksellä ei ole kassassa rahaa tai luottoa saatavilla. Toisaalta rahoitusriski ei ole perinteinen riski, vaan se liittyy yrityksen pääomarakenteeseen. Mikäli yrityksellä on vierasta pääomaa, se kasvattaa yrityksen rahoitusriskiä, sillä vieraaseen pääomaan liittyy velvollisuus korkojen ja lyhennysten maksamiseen. (Rauhala 2011, 206.)

Yritysrahoituskysely 2012:n mukaan rahoitusongelmia kokeneista mikroyrityksistä lähes puolet ei saanut ulkoista rahoitusta ollenkaan. Raportti pohjautuu Elinkeinoelämän Keskusliitto EK:n, Suomen Pankin sekä työ- ja elinkeinoministeriön toteuttamaan Yritysten rahoituskysely-selvitykseen. Tutkimustuloksissa todettiin myös, että yli 80 prosentilla rahoitusongelmia kokeneista mikroyrityksistä yrityksen toiminnan jatkuvuus oli joko vaarassa tai liiketoimintaa voitiin jatkaa vain olennaisesti suunnitellusta poikkeavalla tavalla. Uutta rahoitusta on mikroyrityksissä hankittu eniten käyttöpääomaa varten ja toiseksi eniten on ollut rahoituksen tarvetta kone- ja laiteinvestointeja varten. Rahoi-

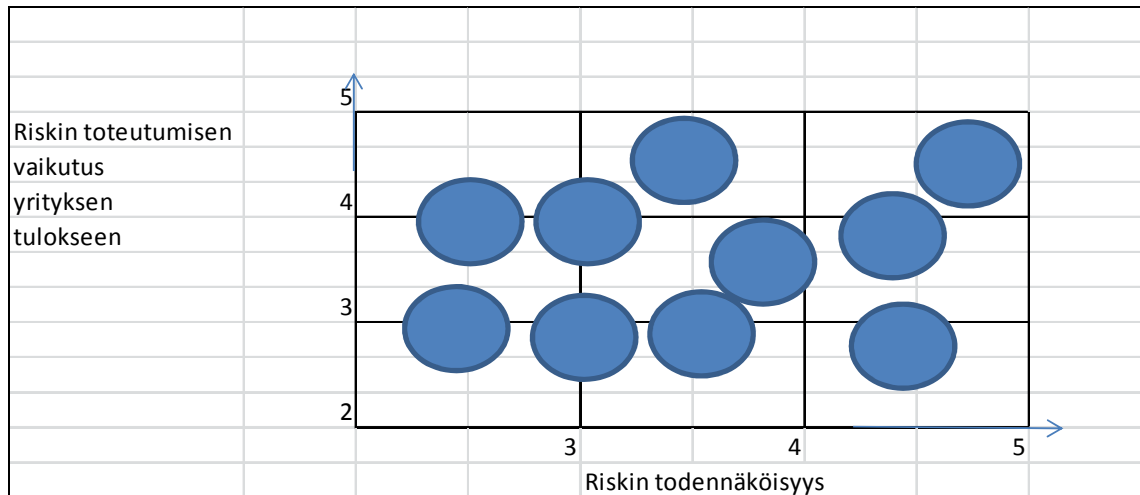
tuoslähteinä on Yrityskysely 2012:n mukaan ollut ensisijaisena pankit, sitten Finnvera ja rahoitusyhtiöt. Yleisin syy kielteiseen rahoituspäätökseen oli vakuusvaatimusten kireys, mikä puolestaan oli ongelma useammalle kuin joka toiselle mikroyrityksistä. (Suomen Pankki, Yritysrahoituskysely 2012.)

James Pickfordin riskikartoituksen nelikenttä -mallin mukaan riskit tunnistetaan ja yksilöidään liiketoiminnassa ilman, että kyseisille riskeille annettaisiin mitään rahallista arvoa (kuva 14). Riskejä arvioidaan yleisesti tiedossa olevan informaation avulla. Riskien tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen kyseinen riski voidaan laittaa nelikenttäriskikarttaan, josta käy ilmi kuinka usein riskit toistuvat ja kuinka vakavia ne ovat yrityksen kannalta. (Pickford 2001, 55.)



Kuva 14. Riskikartta (Pickford 2001,55)

Kamenskyn mukaan riskianalysissä on tärkeitä kartoittaa liiketoiminnalle tärkeimmät riskitekijät kiinnittämällä huomiota kahteen seikkaan: riskin toteutumisen merkitykseen ja todennäköisyyteen. Riskien merkittävyyttä ja todennäköisyyttä voidaan ilmaista Kamenskyn mukaan esimerkiksi laatuasteikolla 1-5. (Kamensky 2008, 338.)



Kuva 15. Esimerkki yrityksen riskianalysistä: Riskikartta (Kamensky 2008, 338)

Riskikartan avulla tehdään yritykselle varasuunnitelma eli selvitetään mitkä ovat ne toimenpiteet, joilla pyritään ehkäisemään/minimoimaan riskejä sekä toimenpidesuunnitelma, jonka avulla yritys varautuu siihen, että riski toteutuu (kuva 15). Mika Kamenskyn mukaan varasuunnitelma antaa valmiutta ja nopeutta toimia muuttuneissa olosuhteissa. (Kamensky 2008, 337 - 339.)

Yrityksen tehtyä riskikartoituksen ja tunnistettuaan riskit, tulisi yrityksen valita sopivat riskienhallintakeinot. Keinosen & Sutisen mukaan riskienhallinnan keinot voidaan jakaa neljään ryhmään:

#### Riskin välttäminen

- käteissuorituksen vaatiminen ongelma-asiakkailta
- ulkomaan kaupassa euron käyttö laskutusvaluuttana

#### Riskin pienentäminen

- työturvallisuuden parantaminen (koulutus, turvalaitteet, valaistus ym.)
- toimittaja-analyysi ennen uuden sopimussuhteen luomista

#### Riskin siirtäminen

- vakuutukset
- vaarallisten kemikaalien kuljetuksen hankkiminen ostopalveluna omien kuljetusten sijaan

#### Riskien hyväksyminen

- pienen vuotuisen hävikin hyväksyminen valvontakameroiden hankkimisen sijaan
- maksuajan myöntämisen ilman vakuuksia (Sutinen & Viklund 2005, 146.)

Sutisen ja Viklundin mukaan yritysten tulisi tehdä määräajoin riskianalyysi, koska sen avulla yritys pystyy tunnistamaan yrityksen riskit sekä arvioimaan niiden merkitystä ja uhkaa yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta. He jaottelevat riskianalyysin kolmeen eri vaiheeseen:

### 1. Riskien tunnistaminen

Listataan kaikki yritystä uhkaavat riskit. Suositeltavaa on, että mahdollisimman moni yrityksen henkilökunnasta osallistuu riskien kartoittamiseen, kun analyysi tehdään ensimmäistä kertaa. Tärkeää on sitouttaa henkilökunta riskienhallintaan.

### 2. Riskien todennäköisyyden arviointi

Riskien tunnistamisen jälkeen arvioidaan seuraavaksi kunkin riskin osalta sen toteutumistodennäköisyys (sattumistiheys). Jaotteluna voidaan käyttää esimerkiksi asteikkoa: epätodennäköinen – mahdollinen – todennäköinen.

### 3. Riskien suuruuden arviointi

Riskien suuruus pitäisi arvioida rahassa, jotta yrityksen riskikenttää voitaisiin tarkastella ja hallita kokonaisuutena. Mitä riskin toteutuminen maksaa yritykselle? (Sutinen & Viklund 2005, 146.)

Riskianalyysin valmistuttua yrityksen tulee ottaa kantaa siihen, minkälaisia riskienhallintakeinoja yritys tulee soveltamaan ja mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit. Niukat resurssit tulisi käyttää mahdollisimman tehokkaasti ja yrityksen tulisi löytää oikeat keinot kunkin riskin osalta. Sutisen ja Viklundin mukaan riskienhallinnan tavoitteena on epävarmuuden hallitseminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Sutinen & Viklund 2005, 146.)

## 2.5 Toimitus- ja maksuehdot

Hankintastrategiassa on myös huomioitava toimitus- ja maksuehtojen merkitys yritykselle. Tavaroiden kuljetus maasta toiseen sisältää monia riskejä. Koskisen ym. mukaan toimituslausekkeilla määrätään, miten vahingonvaara ja toimintavelvollisuus siirtyvät

sekä miten tavaran toimittamisen kustannukset jaetaan myyjän ja ostajan välillä. (Koskinen ym. 1995, 161.)

Verkossa olevan Suomen kuljetusoppaan mukaan toimituslauseke on tärkeä ja oleellinen osa kauppasopimusta, sillä toimituslausekkeella määritellään tavaran toimittamiseen liittyviä kauppasopimuksen osapuolten välisiä velvollisuuksia, kustannusten jakautumista sekä riskin siirtymistä. Toimituksen kriittiset pisteet on määritelty toimituslausekkeissa eli piste, jossa ostajan ja myyjän vastualueet kohtaavat ja tavara siirtyy myyjän vastuulta ostajan vastuulle. (Suomen kuljetusopas, 2013.)

Toimituslausekkeet määrittävät seuraavat asiat:

- Osapuolten toimintavelvollisuudet eli toimintavastuu: missä ja milloin myyjän on asetettava tavara ostajan käytettäväksi ja mihin toimenpiteisiin ostajan on ryhtyvä tavaran vastaanottamiseksi.
- Vahingonvaaran siirtymispiste ja -hetki eli tavaravastuu: mistä lähtien myyjä on oikeutettu vaatimaan kauppahinnan suorittamista tavara tuhoutuu, vahingoittuu tai vähenee.
- Osapuolten kustannusvelvollisuudet eli kustannusvastuu: miten vienti- tai tuontitapahtumaan liittyvät normaalit kustannukset jaetaan ostajan ja myyjän välillä. (Suomen kuljetusopas, 2013.)

Incoterms 2010 -toimituslausekkeet

Kaikkiin kuljetusmuotoihin sopivat lausekkeet:

- EXW Ex works	noudettuna lähettäjältä
- FCA Free Carrier	vapaasti rahdinkuljettajalla
- CPT Carriage paid to	kuljetus maksettuna
- CIP Carriage and insurance paid to	kuljetus ja vakuutus maksettuna
- DAT Delivery at terminal	toimitettuna terminaalissa
- DAP Delivered at place	toimitettuna määräpaikalle
- DDP Delivered duty paid	toimitettuna tullattuna

(Suomen kuljetusopas, 2013)

Yrityssuomi.fi:n mukaan maksuehtoja koskevat päätökset muistuttavat kilpailukeinona alennuspäätöksiä. (Yrityssuomi, hinnoittelu 2013). Rauhala korostaa, että maksuaika on yksi ostajan huomioon otettavista hankintaan vaikuttavista tekijöistä, mutta on vaarana, että ostaja sokeutuu pidemmän maksuajan edessä ja tilaa tavaraa myyntiin tai kulutukseen nähden liikaa. Rauhala muistuttaa, että maksuaika poistaa vain sen osan säilytyskustannuksilta, jotka kohdistuvat varastoon sitoutuvan rahan korkokustannuksiin. Rauhalan mukaan käteisalennusta vastaava nettomaksuaika päivissä saadaan

lisäämällä käteisalennusmaksuaikaan se aika, joka eri korkokannoilla ja alennuspro-senteilla vastaa käteisalennuksen määrää. Ostajan tulee myös miettiä ja laskea kumpi on kannattavampi vaihtoehto yritykselle, kassa-alennus vai nettomaksuaika. (Rauhala 2011, 183 - 184.)

Rauhalan esimerkki (taulukko 3): maksuehto 14pv -2 % tai 30 pv netto lasketaan 10 % korkokantaa käyttäen:  $14 + (360 \cdot 2 / 10) = 86$  eli 86 päivää on nettomaksuaika. (Rauhala 2011, 184 ).

Taulukko 3. Kassa-alennus verrattuna sitä vastaaviin nettomaksuaikapäiviin (Rauhala 2011, 183)

Korkokanta	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %
Maksuehto	VASTAAVA NETTOMAKSUAIKA					
10pv - 2%	82	76	70	65	61	58
14pv - 2%	86	80	74	69	65	62
21pv - 2%	93	87	81	76	72	69
30pv - 2%	102	96	90	85	81	78
45pv - 2%	117	111	105	100	96	93
14pv - 3%	122	112	104	97	91	86
21 pv - 3%	129	119	111	104	98	93

Yrityksen voi olla alkuvaiheessa vaikea arvioida sopivien hankintaerien suuruutta, mutta tulisi pyrkiä tilaamaan JOT -periaatteen mukaan (juuri oikeaan tarpeeseen). Pitkä maksuaika voi helposti johtaa tilanteeseen, jolloin ostoja tulee tehtyä yli tarpeen, mikäli on esimerkiksi sovittu jollekin tietylle erälle oma maksuehto. Sitoutuneen pääoman määrä voi kasvaa liian suureksi ja epäonnistuneimmassa tapauksessa yritys joutuu myymään ylimääräiset tuotteet pienellä katteella, jotta pääomaa vapautuisi. (Rauhala 2011, 207 - 208.)

Esimerkki kieronopeuden laskemisesta:
120 000 € (myynti ostohinta alv 0 %)
<hr/>
<hr/> = 4 (kiertonopeus)
30 000 € (keskimääräinen varasto ostohinta alv 0 %)

Kuva 16. Rauhala 2011, 127

Kiertonopeuden ollessa 4 se tarkoittaa, että tänään tuleva tuote myydään keskimäärin kolmen kuukauden varastoinnin jälkeen eli kiertoaika on noin 90 päivää (kuvat 16 ja 17). Yrityksen tulisi pyrkiä myymään ennakkoon mahdollisimman paljon tai Rauhalan mukaan järkevä tapa olisi ostotoiminnassa toimia siten, että kolmannes tai ainakin neljännes maksuajasta on vielä jäljellä, kun erä on myyty ja mahdollisesti uusi erä saapunut. (Rauhala 2011, 127.)

Esimerkki kiertoaajan laskemisesta:
365
_____ = riitto 91,25 päivää
4 (kiertoaika)

Kuva 17. Rauhala 2011, 127

Rauhalan mukaan sitoutuvan rahan määrää voi vähentää:

- liikeideoiden mukaisella ostotoiminnalla
- myytävien tavaroiden kiertonopeuden nostamisella
- myytävien tavaroiden ostomaksuaikoja pidentämällä
- käteiskaupan lisäämisellä ja annettavien maksuaikojen lyhentämisellä
- omien saatavien kiertonopeuden nostamisella
- tehokkaalla ja nopealla toiminnalla, poistamalla omat viiveet tavaran vastaanotosta, laskutuksesta ja perinnästä (Rauhala 2011, 211)

Koskisen ym. mukaan yritysten tulisi pyrkiä saamaan pidempiä maksuaikoja ja vastavasti nopeuttaa varaston kiertoa, jotta yritys voi saada osan tai jopa koko varaston piitton tarvittavan pääoman toimittajan maksuaikaluottona. (Koskinen ym. 1995, 167).

## 2.6 Toimittajien valinta

Hankintastrategiassa tulee myös päättää keneltä ostetaan. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan toimittajan arviointi on osa lähes jokaista hankintapäätöstä, tapahtuipa se sitten tietoisesti tai tiedottomasti. Ostaja miettii ostopäätöstä tehdessään riskien ja laatuongelmien mahdollisuutta ja ammattimainen ostopäätös sisältää aina toimittajan arvioinnin. Toimittajia tulee arvioida toimittajan valitsemiseksi tai toimittajan kehittämiseksi. Iloranta ja Pajunen-Muhonen painottavat, että mitä suuremmasta ja pitkä-

jännitteisemmästä hankinnasta on kyse, sitä suurempi riski siihen sisältyy ja mitä epä-täsmällisempi tai monimutkaisempi itse kaupan kohde on, sitä suurempi on toimittajan monipuolisen arvioinnin merkitys. Tilanteissa, joissa toimittajan vaihtaminen on hankalaa tai kallista, toimittajasuhde muodostuu helposti pitkäaikaiseksi. Toimittajia tulee arvioida ennen kaupankäyntiä tai sopimusta ja sopimuksen teon jälkeen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 234 - 236.)

Toimittajien etsintävaiheessa arviointi voidaan suorittaa yleisten taustatietojen, liiketoimintaympäristön tai haettuun tuotteeseen tai palveluun liittyvien tietojen perusteella. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan voidaan näiden tietojen, tehtyjen havaintojen ja päätelmien perusteella valita sellaiset toimittajat, joilla näyttäisi olevan edellytykset palvella organisaatiota kilpailukykyisesti. Heidän mukaan myös prosessin aikana toimittajia tarkastellaan ja karsitaan yhä tiheämmällä seulalla sitä mukaa, kun ymmärrys markkinoiden mahdollisuuksista ja erilaisten toimittajien vahvuuksista karttuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 237 - 238.)

Etsittäessä pitkäaikaista yhteistyökumppania tai muulla tavoin tärkeää toimittajaa Iloranta ja Pajunen-Muhonen kehottavat käymään tutustumassa toimittajaorganisaatioon henkilökohtaisesti, jotta on mahdollista tehdä visuaalinen arviointi. Tällöin pystytään tekemään arvio toimittajayrityksen todellisista toimintatavoista ja käytännön kyvyistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 241.)

Sutisen ja Viklundin mielestä tavarantoimittajan valinta on ostotapahtuman tärkeä avaintekijä. Heidän mukaansa ostoista vastaavan henkilön tulee aktiivisesti etsiä luotettavia ja kehityskykyisiä tavarantoimittajia. Ostajan tehtävänä on siten huolehtia siitä, että tavarantoimittajien aktiivisuus säilyy ja tavarantoimittajan kiinnostus tehdä yhteistyötä kestää, vaikka ostomäärät eivät olisi suuret. Sutinen ja Viklund painottavat, että tavaraa tilataan joltakin tavarantoimittajalta siksi, että se perustuu aina valintaan. (Sutinen & Viklund 2005, 155 - 156.)

Koskisen ym. kehittämää 4 K:n mallia on mahdollista käyttää suunnittelu-työvälineenä, toimittajavalinnan ja -arvioinnin työkaluna sekä oman toiminnan arviointikeinona (kuva 18). Mallissa kaiken lähtökohta on asiakaslähtöinen näkemys eli mallin kehittäjien mielestä kaiken toiminnan yrityksissä tulee lähteä pyrkimyksestä palvella omaa asiakasta ja yrityksen tulee pyrkiä havaitsemaan ja tyydyttämään tämän tarpeet. Koskisen ym. mukaan myös oston tulee toimia tavalla, joka takaa asiakkaan tyytyväisyyden. Heidän mielestään ostajan tulee tuntea asiakas ja hänen tarpeensa sekä ostajan tulisi pystyä

muuntamaan nämä tarpeet omiksi vaatimuksiksi toimittajille. (Koskinen ym. 1995, 74 - 75.)

Koskinen ym. luokittelevat ostokriteerit:

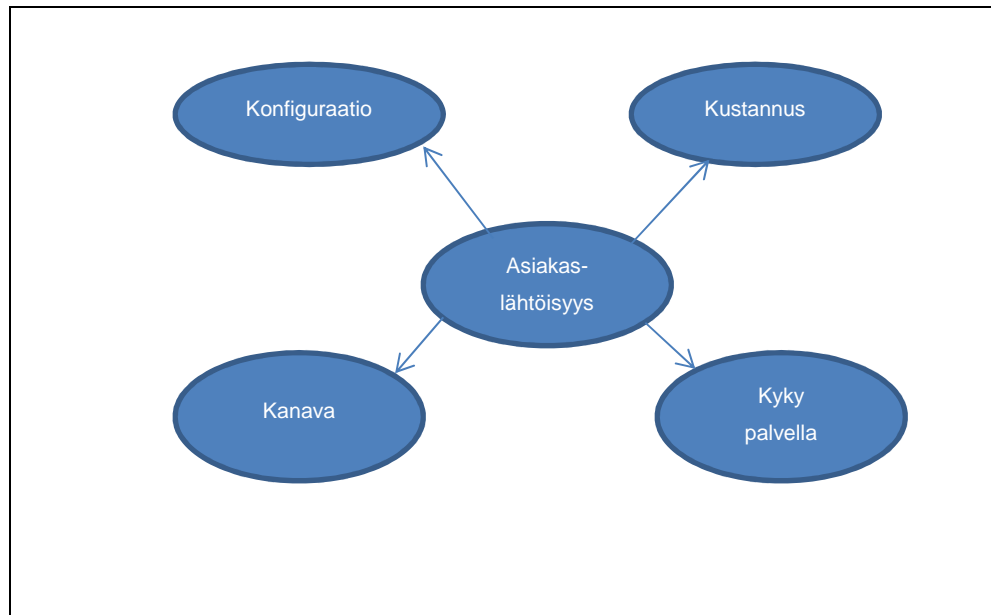
Konfiguraatio, kokonaishinta - oikea tuote – yhteensopivuus asiakkaan tarpeeseen, tekninen spesifikaatio, mukana tuleva palvelupaketti, tuotteen suorituskyky ja koostumus, suunnittelun laatu ja laadun tasaisuus

Kanava – oikea aika, paikka ja määrä – logistiikka ja tuotteiden oikea-aikainen ja -määräinen toimitus, toiminnan ja prosessien laatu

Kyky palvella, kohtelu – oikea asiakaspalvelu – joustavuus ja helppous asioida ja ostaa, kohtelu, kommunikointi, halu ja kyky palvella, palvelun laatu

Kustannus – oikea hinta – elinkaarikustannukset, toimittajaverkon kokonaiskustannukset (Koskinen ym. 1995, 75.)

4 K:n tavoitteena on pitkällä aikavälillä päästä tehokkaisiin toimittajavalintoihin ja ratkaisuihin. Mallin kehittäjät ovat sitä mieltä, että 4 K:n mallin avulla pystytään tehokkaasti arvioimaan, mitkä toimittajat ovat tehokkaimpia ja sopivat parhaiten yrityksen omiin strategioihin. Toimittajia arvioitaessa laatu otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon. Koskisen ym. mukaan laatu jakautuu tuotteen tekniseksi ja suorituskyvyn laaduksi, prosessien ja toiminnan laaduksi sekä palvelun laaduksi. He määrittelevät lisäksi, että konfiguraatioelementti sisältää tuotteen teknisen laadun, suorituskykylaadun sekä laadun tasaisuuden. Vastaavasti Koskisen ym. määrittelyssä kanavaelementissä arvioidaan yrityksen yleisten prosessien ja toiminnan laatu: toimiiko yritys johdonmukaisesti, pysyykö se pitämään toimitusta koskevat ajalliset ja määrää koskevat lupauksensa? Kyky palvella -elementti sisältää palvelun laadun. (Koskinen ym. 1995, 76 - 77.)



Kuva 18. Ostotoiminnan 4:n K:n malli (Koskinen ym. 1995, 76)

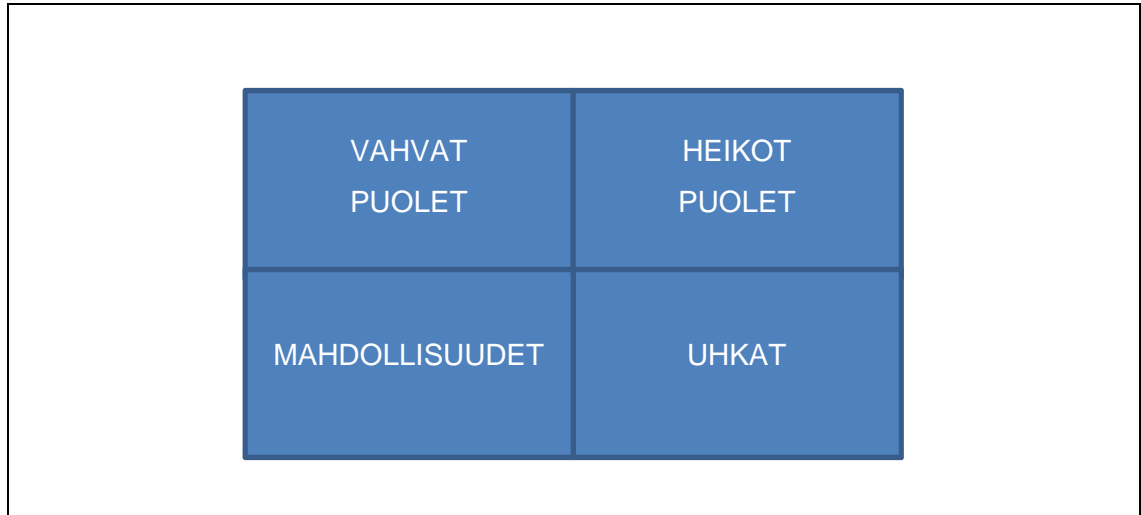
4 K:n mallin elementtien ydin on vaatimus asiakaslähtöisyydestä: ”toimittajaa pitää arvioida ainoastaan meidän omien asiakkaiden tarpeiden täyttämisen kannalta.” Koskinen ym. mielestä loppuasiakkaan tarpeiden tulisi loogisesti määritellä muun ketjun tavoitteet ja olla johtava sääntö ketjun ohjauksessa. (Koskinen ym. 1995, 81.)

## 2.7 Hankinnan SWOT -analyysi

Kamenskyn mukaan SWOT -analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) suosioon on vaikuttanut se, että vahvuudet ja heikkoudet ovat tiivistelmä yrityksen sisäisestä tilasta ja mahdollisuudet ja uhat puolestaan ovat tiivistelmä yrityksen toimintaympäristöstä. Oikein laadittuna vahvuudet ja heikkoudet ovat suhteutettu kilpailutilanteeseen. Kamenskyn mukaan SWOT -analyysi on näennäisesti helppo tehdä, mutta hyvän SWOT -analyysin tekeminen on kuitenkin vaativaa, johtuen synteesi-luonteesta. Hänen mielestään tyypillisiä sudenkuoppia voivat olla: todellinen toimintaympäristön ja yrityksen tuntemus puuttuu, vertailuperusteena ei ole todellinen kilpailu, todellista kritiikkiä ei haluta tai uskalleta esittää tai syntyy liian yleistä, ympärilyöreeä sanahelinää. (Kamensky 2008, 203 - 204.)

Kamenskyn mukaan SWOT -analyysi helpottaa yritystä löytämään toiminnassaan olennaiset asiat ja miettimään tarvittavat toimenpiteet (kuva 19). SWOT -analyysi auttaa tavarantoimittajien ja tuotelinjojen priorisoinnissa ja se tuo myös esiin kaikkein tär-

keimmät asiat, kuten tietyt vahvuudet, mahdollisuudet tai uhat, jotka liittyvät tärkeisiin menestystekijöihin. (Kamensky 2008, 205 - 206.)



Kuva 19. Esimerkki SWOT -analyysistä (Kamensky 2008, 205)

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Tutkimus tehtiin aloittavalle yritykselle eli ennen yrityksen ostamista suunniteltiin alustavasti hankinnat ja mahdolliset toimittajat. Kohdeasiakasryhmä oli valmiiksi valittu. Tutkimuksen aikana yritystoiminta myös aloitettiin ja käytännön tultua mukaan tehtiin hankintoihin tuotteisiin ja asiakaskohderyhmään liittyviä suunnitelmia muutettiin käytännön syistä (kuva 20). Ideat ja ajatukset kehittyivät yhtiökumppanin kanssa pidetyissä aivoriihissä, kunnes ne lopputuloksena saatiin toivottuun järjestykseen käytännön kokemuksen ja harjoittelun myötävaikutuksella.



Kuva 20. Kohderyhmää ja tuotevalikoimaa vaihdettiin

Yrityksellä oli ongelma eli kuinka hoitaa hankinnat ja löytää sopivat toimittajat ja näihin ongelmiin pyrittiin löytämään yritykselle sopivat ratkaisut. Hankintastrategiamallien raakileet, käytännön testaus ja teorian käsitteet kulkivat rinnakkain ja hankintastrategiaan tehtiin parannuksia sitä mukaa, kun muutokset oli todettu tarpeellisiksi.

Toimintatutkimus on yhteistyötä vaativaa, osallistavaa, ongelmakeskeistä ja itseään tarkkailevaa. Tutkimuksessa aktivoitiin molemmat yrityksen omistajat osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Keskustelujen ja neuvottelujen kautta myös yrityksen sidosryhmät eli asiakkaat ja toimittajat osallistettiin tutkimukseen, osa tietämättään ja osa tietoisina tapahtuneesta. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan toimintatutkimuksessa muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Hänen mukaansa on myös varauduttava siihen, että muutos voi olla aivan toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. (Ojasalo ym. 2009, 58 - 59.)

Tietoa toimintatutkimukseen haettiin kirjallisuudesta, sopimusmalleista sekä toimittajien, asiakkaiden ja yhtiökumppanin kanssa käydyistä neuvotteluista, palavereista ja vapaamuotoisista haastatteluista, aivoriihistä sekä havainnoimalla. Hankkeen etenemistä seurattiin säännöllisesti ja hankintaan liittyvät palaverit dokumentoitiin. Dokumentoijana toimi tutkija. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen.

### 3.1 Haastattelut

Tutkimusmenetelmänä haastattelu oli joustava ja siinä sai suoran vuorovaikutussuhteen haastateltavaan. Se miten onnistuu haastattelussa, riippuu omista haastattelutaidoista ja siitä minkälaiset haastattelukysymykset ovat. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42.)

Ojasalon ym. mukaan haastattelulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta ja haastattelutilanteessa haastateltava pystyy tuomaan esille itseään koskevia asioita mahdollisemman vapaasti. Asioita selvennetään ja syvennetään haastattelujen avulla. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Tutkimuksessa käytettiin avointa eli strukturoimatonta haastattelumenetelmää. Avoimessa haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä ja pääsääntöisesti haastattelut etenivät sen mukaan kuinka halukkaita haastateltavat olivat kertomaan oman yrityk-

sensä aloitusvaiheen hankintaan liittyvistä asioista. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelutilanne voi muistuttaa tavanomaista keskustelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 45).

Haastattelujen aikana tutkija teki muistiinpanoja ja sen jälkeen kirjoitti aineistosta päätelmiä. Yksi haastatteluista tehtiin puhelimitse, sillä haastateltavalla ei ollut aikaa erikseen tavata haastattelun merkeissä. Haastattelut olivat vapaamuotoisia. Haastateltavien yritysten toimiala vaihteli, mutta haastatteluissa keskityttiin vain siihen miten yrityksissä oli huomioitu hankinnat ja oliko ollut ylipäänsä erityistä strategiaa tehtynä tai mietittynä hankinnoille, kun aloittivat yritystoiminnan. Koska haastattelu tutkimusmenetelmänä ei ollut tärkein, tehtyjen haastattelujen määrä sekä taso olivat riittävät. Haastattelujen tarkoituksena oli saada yleistietoa haastatteluyritysten alkuvaiheiden hankintoihin liittyvistä asioista yleisellä tasolla.

Kohdeyritykselle hankintastrategiaa luotaessa ei haastattelujen tuloksia voitu suoraan hyödyntää, mutta ne auttoivat tutkijaa ymmärtämään, että varsinkin mikroyritysten tulee olla toiminnoissaan joustavia ja valmiita tekemään jopa radikaaleja toimenpiteitä hankintastrategiassaan. Haastateltavien mielestä kannatti mieluummin keskittää kuin hajauttaa ostot. Samoin haastatteluista kävi ilmi ostouskollisuus eli toimittajia ei mielellään vaihdettu vaikka vaihtoehtoja toki olisi ollut. Mikäli joku toimittaja oli havaittu hyväksi, ei riskiä haluttu ottaa vaihtamalla toimittajia.

### 3.2 Havainnointi

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, mitä todella tapahtuu tai toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat toimivansa. Hirsjärven, Remeksen sekä Sajavaaran mukaan havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Hirsjärvi ym. 1997, 209 - 210.)

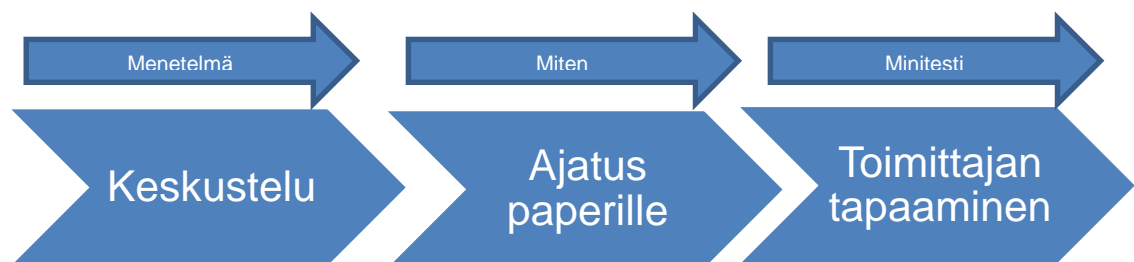
Tutkija teki osallistuvaa havainnointia, jota käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä, jolloin havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja havainnoija osallistuu tutkittavien ehdoilla ryhmän toimintaan. Tutkija teki havainnoiteja käytännössä päivittäin, muun muassa toimittajatapaamisissa ja neuvottelutilanteissa sekä messuilla, myyntitilanteissa tai tilanteissa, joista hän pystyi oppimaan tai saamaan lisää informaatiota. Tehtyjen havaintojen avulla tutkija sai lisätietoa tutkimusta varten ja havainnointi

auttoi ymmärtämään asioita ja antoi uusia ideoita. Neuvottelutilanteissa tutkija havainnoi toimittajien ilmeitä, eleitä, innostuneisuutta, välinpitämättömyyttä ja reaktioita eri tilanteissa neuvottelujen aikana.

### 3.3 Implementointi

Kun vastaukset oli saatu tutkimuskysymyksiin, käynnistettiin implementointi. Hankintastrategiasta tehtiin useita luonnoksia, joita testattiin käytännössä toimittajatapaamisissa ja neuvotteluissa.

Keskusteluja käytiin yhtiökumppanin kanssa päivittäin useaan kertaan ja yhdessä mietittyjä tärkeimpiä asioita kirjattiin ylös. Koska työskentely oli tiivistä, keskustelut olivat suurimmaksi osaksi impulsiivisia tai ajatustenvaihtoa, oli mahdotonta kirjata kaikkia asioita ylös. Näiden keskustelujen ja hankitun informaation pohjalta, sopivan yhteistyökumppanin löytyessä testattiin käytännössä tehtyä hankintastrategiaa toimittajien tapaamisissa (kuva 21).

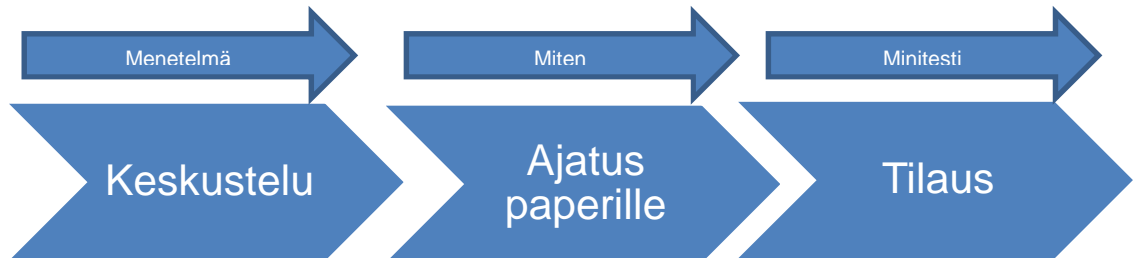


Kuva 21. Hankintastrategian käytäntöön vieminen, raakile 1

Tapaamisten jälkeen mietittiin, voidaanko ennalta mietittyä strategiaa soveltaa kyseiseen toimittajaan vai ei. Käytännössä hankintastrategiaa ei voitu soveltaa kaikkiin valittuihin toimittajiin samalla tavalla eli hankintastrategia muutti muotoaan ajan kuluessa ja toimittajasuhteiden synnyttyä.

Keskustelujen aikana mietittiin esimerkiksi toimittajan tuotteiden soveltuvuutta omaan asiakassegmenttiin. Saatavilla olleen tiedon perusteella muodostettiin laatumielikuvia sekä tuotteista että toimittajista. Kirjattiin miten tulisi edetä ja toteuttaa suunniteltua hankintastrategiaa kyseisen toimittajan osalta. Yksi periaatteista oli, että toimittajat ta-

vattaisiin henkilökohtaisesti aina kun vain oli mahdollista. Käynti paikanpäällä ja tuotantolaitoksella oli minitesti, jolla testattiin, kuinka tehty strategia käytännössä toimi ja oliko tarpeellista tehdä siihen muutoksia.



Kuva 22. Hankintastrategian käytäntöön vieminen, raakile 2

Kaikkia toimittajia ei voitu henkilökohtaisesti tavata ajanpuutteen tai kalliiden lentomatkojen vuoksi, joten näihin toimittajiin testattiin erilaista hankintastrategiaa. Jos yhtiökumppanin kanssa käytyjen keskustelujen aikana todettiin, että tuotteet ja toimittaja vastaavat annettuja kriteerejä, toimittajaan oltiin jälkikäteen yhteydessä joko sähköpostilla tai puhelimitse. Yhteydenoton aikana selvitettiin toimittajan halukkuus yhteistyöhön ja minitesti tehtiin tilauksen muodossa (kuva 22).

Käytännön kautta tuli uusia ideoita, joilla muutettiin toimintaa, esimerkiksi täydentämällä tuotevalikoimaa tai ottamalla tuotevalikoimaan täysin erilaisen tuoteryhmän tuotteita kuin alun pitäen oli edes suunniteltu. Tutkimuksen aikana yrityksen hankintastrategia myös selkeytyi ja huomattiin esimerkiksi, että jo valittu toimittaja tuotteineen ei olekaan sopiva yrityksen tuotevalikoimaan. Eräs yhteistyökumppani puolestaan jouduttiin hylkäämään sen vuoksi, että neuvotteluissa ei päästy kohdeyrityksen kannalta kannattaviin toimitus- ja hintaehtoihin. Kyseisellä toimittajalla oli kilpaileva verkkokauppa ja tuotteiden hintataso määräytyi sen mukaan. Lisäksi tutkimuksen aikana myös kohdeasiakasryhmä päätettiin verkkokaupan osalta vaihtaa, koska yritys päätti keskittyä verkkokauppaan eikä aluksi valittu kohdeasiakasryhmä ollut potentiaalinen massa verkkokaupalle.

## 4 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Kehittämishanke aloitettiin miettimällä yrityksen toiminta-ajatusta tarkemmin yhdessä yhtiökumppanini kanssa ja teimme yritykselle strategian ja siihen linkitettävä yrityksen hankintastrategian.

Porterin kilpailustrategian avulla selvitettiin miten ja millä tekijöillä yritys pystyy saamaan itselleen kilpailuetua kilpailijoistaan. Tämän jälkeen hankintoja ryhmiteltiin ja luokiteltiin eri teorioiden perusteella. Asetettuja hankinnan tavoitteita mitattiin eri mittareilla sekä tunnistettiin eri hankinnan riskit. Luvussa käydään myös läpi toimitus- ja maksuehtojen merkitys sekä kriteerit, jotka vaikuttavat toimittajien valintaan ja lopuksi hankinnan SWOT -analyysi. Kehittämishankkeen aikana hankintastrategiaa testattiin eri muunnoksilla käytäntöön ja osa suunnitellusta hankintastrategiasta todettiin alkutekijöissään jo kelvottomaksi, kun strategiaa testattiin käytäntöön.

### 4.1 Hankintastrategia

Tutkimuksessa keskityttiin hankintatoimen strategiaan, eikä menty tarkemmin kategoriakohtaisiin strategioihin, koska usean toimittajan kanssa neuvottelut olivat vielä kesken. Yrityksen hankintastrategia pohjautui Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -strategiakarttamalliin soveltuvin osin. Strategiassa huomioitiin, että kyse oli aloittavasta yrityksestä eli tutkimuksen aikana ei pitkänaikavälin tavoitteiden tuloksia ehditty saada, mutta strategiakartan avulla yritys sai selkeän käsityksen siitä, kuinka hankintastrategia toteutetaan jatkossa (liite 1).

ProHankinta -työryhmän ohjeistuksen mukaan (luku 2.2) hankintastrategian tekeminen aloitettiin selvittämällä yrityksen kilpailutekijät, heikkoudet, vahvuudet ja kilpailijat. Kilpailustrategiakseen yritys päätti ottaa erikoistumisen. Varsinkin verkkokaupassa kilpailu on erittäin kovaa eikä hintaa voitu edes harkita ainoaksi kilpailutekijäksi, sillä siihen eivät rahalliset resurssit riitä. Kilpailutekijänä yrityksellä on myös pienet toiminnalliset kustannukset sekä joustavuus. Yritys on pieni, joten muutoksia toimintaan, toimintatapoihin ja tuotevalikoimaan voidaan helposti tehdä.

Heikkoutena oli yrittäjien kokemattomuus vaate- ja kenkäalalta. Toisaalta kyseisen kokemattomuuden voi peitota uuden oppimisen innokkuudella ja kiinnostuneisuudella

alaa kohtaa. Heikkous voi kääntyä vahvuudeksi, sillä kummallakaan omistajalla ei ole mitään ennakkoluuloja alaan liittyen. Yrityksen pienuus on toisaalta myös heikkous, sillä resurssit ovat rajalliset.

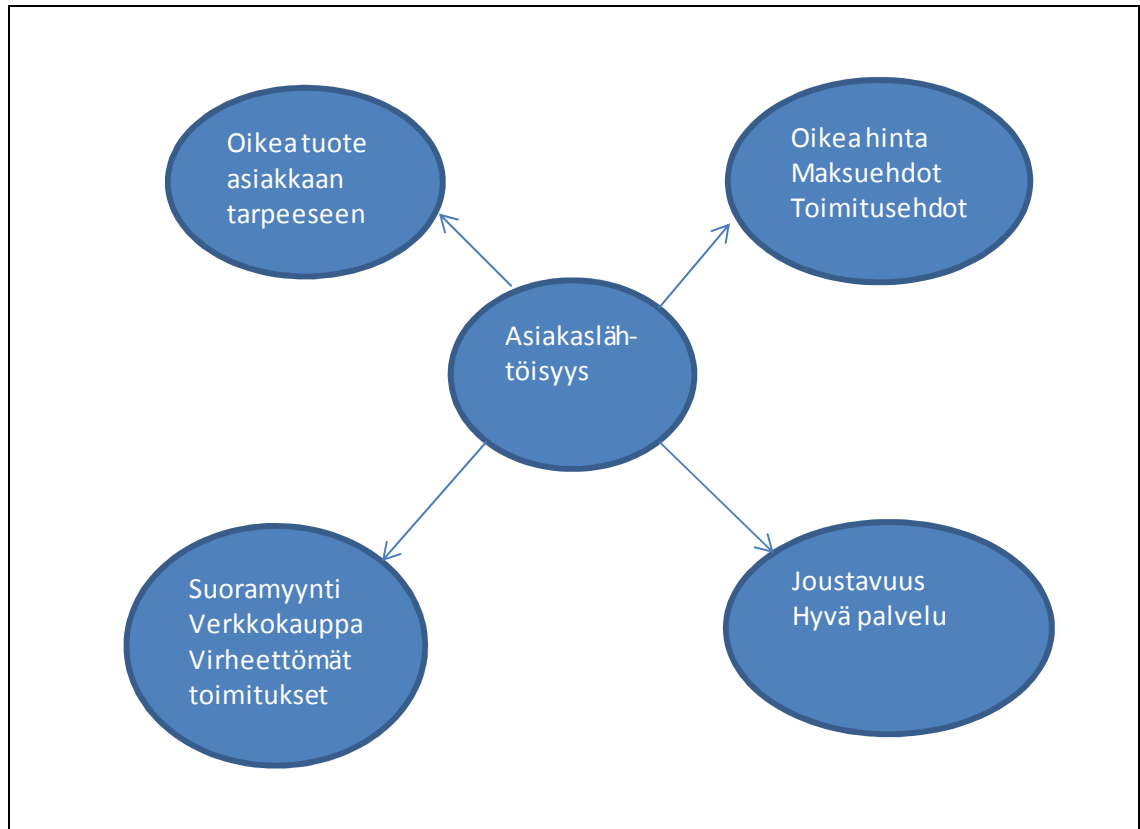
Vahvuutena on innostuneisuus ja halu oppia uutta sekä tekemisen meininki. Yritys haluaa toimia laadukkaasti ja tarjota asiakkaille laadukkaita tuotteita. Yrityksen pieni koko mahdollistaa myös joustavuuden toiminnassaan. Yrityksen sijainti on myös hyvä, sillä kaikki tarvittavat palvelut ovat helposti saatavissa. Lisäksi samoissa tiloissa toimii noin 70 muuta yritystä, joilla on myös paljon potentiaalisia asiakkaita.

Kilpailijoita on lukemattomasti, sillä verkkokauppa mahdollistaa, että asiakkaat voivat helposti verrata hintoja ja ostaa tuotteita mistä päin maailmaa vain haluavat. Tämän vuoksi on järkevää, että yritys ei tarjoa kaikkea kaikille, vaan miettii tarkkaan sekä asiakaskohderyhmänsä että tuotevalikoimansa.

Tutkimuksen aikana yritys päätti hakea kilpailuetua differointi-painoitteisesta keskittymisstrategiasta, jonka mukaan toimialalta valittiin asiakassegmentti. Näin tekemällä yritys pyrki laatimallaan strategialla saamaan kilpailuetua kyseisessä segmentissä. Yritys tiesi jo aloitusvaiheessaan, ettei ole mahdollista tarjota kaikkea kaikille, vaan on erikseen mietittävä, millä kilpailuetua saadaan. Mikroyrityksen kannalta suurin rajoitettava tekijä kilpailuetua valittaessa on nimenomaan resurssien ja rahoituksen rajallinen määrä. Suoramyyntissä asiakassegmentille päätettiin esimerkiksi tarjota vain osaa toimittaja B:n tuotevalikoimasta ja valitut tuotteet olivat volyymituotteita. Käytännössä yrityksen hankintastrategiaa tehtäessä huomioitiin suoramyynti- ja verkkokauppa-asiakkaiden erilaiset tarpeet. Toiminnan pääpaino tulee olemaan verkkokaupassa, mutta koska sitä ei vielä ole aloitettu, täytyi molempien asiakassegmenttien tarpeita käsitellä rinnakkain.

Hankintastrategiassa hyödynnettiin myös 4 K:n mallia (luku 2.6; kuva 24), jossa hankintastrategia lähtee asiakkaiden tarpeista. Tätä mallia päätettiin hyödyntää sen selkeyden vuoksi ja siitä syystä, että kyseisessä mallissa korostuu asiakaslähtöisyys. Mietittiin myös, mitkä ovat asiakkaan kannalta oikeat tuotteet valikoimassa. Palautetta saatiin toimittajilta sekä suoramyyntitilanteissa asiakkailta. Mallissa huomioitiin, että kohderyhmät eivät olleet samat suoramyynti- ja verkkokauppa-asiakkaille. Tästä syystä valikoimassa olevat tuotteet valittiin eri kriteerein. Oikea tuote tarkoitti tuotetta, jonka asiakas haluaa ostaa. Hinta ja imago vaikutukset otettiin myös huomioon tuotevalikoimaa päätettäessä. Asiakkaan tuli mieltää, että tuotteen hinta vastasi hänen odotuksiaan eli

hinta-laatusuhde miellelyhtymä oli tasapainossa. Joustavuus tulkittiin yrityksen joustavuudeksi ottaa valikoimiin asiakkaiden toivomia tuotteita. Hyvä palvelu on vaikea käsite, mutta toivottiin, että asiakkaat kokisivat henkilökohtaisen palvelun siten, että heille jäisi mielikuva ostokokemuksesta, että ovat saaneet hyvää palvelua. Kanavaelementtiin katsottiin kuuluvan suoramyynä, verkkokauppa sekä virheettömät toimitukset eli yrityksen myyntiprosessit sekä toiminnan laatu.



Kuva 23. 4 K:n malli sovellettuna yrityksen hankintastrategiaan.

Asiakkailla on eri tarpeet ja vaatimukset tuotteilta. Verkkokauppaa varten tuotevalikoimaan valittiin hieman nuorekkaampia ja trendikkäämpiä tuotteita kuin suorakauppaa varten, jossa asiakaskunta koostuu iäkkäämmistä henkilöistä. Verkkokauppa- ja suoramyynäasiakkailla on myös erilaiset logistiset odotukset ja tämä piti ottaa huomioon hankintastrategiaa tehtäessä. Suoramyynäissä tuotteiden pitää olla heti saatavissa, kun puolestaan verkkokaupassa kohtuullinen toimitusaika on 3 - 5 päivää. Asiakaspalvelun merkitys korostuu myös enemmän suoramyynäissä kuin verkkokaupassa, jossa henkilökohtaista palvelua ei ole saatavilla. Verkkokaupassa asiakaslähtöinen palvelu ilmenee enemmän sillä, että on oikea tuotevalikoima, hinta vastaa asiakkaan odotuk-

sia, tuotteet ovat hyvää laatua, vaihtoehtoiset maksutavat, kaupan luotettavuus sekä monipuoliset toimitustavat.

Hankintastrategiaa tehtäessä huomioitiin hankittavien tuoteryhmien eroavaisuudet, kohdeasiakasryhmän tarpeiden tyydyttäminen ja se, että yritys tulisi saavuttamaan asettamansa kokonaistavoitteet. Yrityksen hankintastrategia sisältää keneltä toimittajalta, miten ja millä hinnalla tuotteita ostetaan. Edellä mainitut asiat listattiin yhdessä yhtiökumppanin kanssa.

Liikekumppanien välisiä riippuvuussuhteita ei tässä vaiheessa ole tarkoituksenmukaista käsitellä tarkemmin. Samoin kriittisten menestystekijöiden arviointi on tarkoituksella jätetty pois, koska neuvottelut olivat kesken usean toimittajan kanssa. Toimittajien eettiset ohjeistukset jäivät myös varsinaisen tutkimuksen osalta tarkemmin käsittelemättä ajanpuutteen vuoksi. Periaatepäätös tehtiin, että tuotteita tilataan pääsääntöisesti Euroopasta sekä Suomesta.

#### 4.2 Hankintojen ryhmittely ja luokittelu

Yrityksen hankinnat muodostuivat erilaisista tavararyhmistä. Tutkimuksessa ei luokiteltu yrityksen hankintoja sen mukaan, olivatko ne suoria, epäsuoria vai investointihankintoja, koska suurin osa hankinnoista oli suoria eli yritys osti tuotteet myytäväksi. Yrityksen ei tarvinnut tässä vaiheessa tehdä investointihankintoja, sillä koneet ja laitteet olivat valmiina. Ainoa investointihankinta, joka tehdään kesään mennessä, on verkkokauppa-alustan hankkiminen.

Hankinnat ryhmiteltiin myyntikanavan mukaan eli verkkokauppaan ja suoramyyntiin tulevat tuotteet kohdeasiakkaiden arvioidun ostokäyttäytymisen mukaan. Tuotevalikoima tulee vaihtelevaan jonkin verran riippuen siitä, myydäänkö tuotteet verkkokaupan vai suoramyynnin kautta.

Verkkokauppa: kengät, laukut, huivit, korut, erikoisalusasukat, erikoissukat.
Suoramyynti: erikoisjalkineet, laukut, huivit, korut, sukat, erikoisalusasukat.

Tässä vaiheessa yrityksen elinkaarta hankintojen kartoitusta (spend- analyysia) ei tehty, sillä historiatietoja on saatavissa liian lyhyeltä aikajaksolta.

#### 4.2.1 Tuoteryhmien ABC-luokittelu

Tuotteiden ABC-luokittelu perustui yrittäjien omaan arvioon siitä, miten paljon he tulisivat myymään jo valikoimassa olevista tuotteista. Koska yrityksellä ei ollut vielä varastohallintaohjelmaa, ei ABC-analyysin tekeminen tuotteista ollut mahdollista, joten päätettiin tehdä ABC-luokittelu tuoteryhmille. Vastaavasti toimittajien ABC-analyysi jätettiin tekemättä, koska yrityksellä oli sopimusneuvottelut kesken usean eri toimittajan kanssa.

A-luokkaan luokiteltiin tuoteryhmiä volyymin tai tuotteista saatavan katteen mukaan. Osalle tuoteryhmistä molemmat luokitteluperusteet toteutuivat eli ne olivat sekä volyymin että katteen puolesta merkittäviä tuotteita. B-luokkaan luokiteltiin valikoimaa täydentävät tuoteryhmät, mutta myös liikevaihdollisesti melko merkittävät tuotteet. C-tuoteryhmään kuuluvat olivat joko tiettyä sesonkia varten (esimerkiksi äitienpäivää).

#### 4.2.2 Portfolioanalyysi tuotteiden strategisesta merkityksestä

Portfolioanalyysi tehtiin Kraljicin nelikenttämatriisin mukaisesti ja arvioitiin yhdessä yhtiökumppanini kanssa eri tuoteryhmien strategiset merkitykset, koska kyseisen matriisin mukaan oli helpompi hahmottaa hankittavan tuoteryhmän tulosvaikutusten merkitykset. Portfolioanalyysissä huomioitiin vain ne tuoteryhmät, jotka olivat valikoimissa ennen toukokuuta 2013.

Volyymituotteisiin laitettiin tuotteet, joilla oli suuri tulosvaikutus ja joita myydään paljon. Tuotteille oli myös paljon vaihtoehtoisia toimittajia ja määrällisesti ne edustivat suurinta osaa hankituista tuotteista. Tuotteiden hankintaeriä oli myös mahdollista kilpailuttaa.

Strategisiin tuotteisiin katsottiin kuuluvan jalkineet ja erikoismateriaaleista valmistetut tuotteet, koska ne olivat menestymisen kannalta kriittisiä ja arvoltaan suuria. Strategisten tuotteiden avulla yritys halusi erottautua kilpailijoistaan. Näiden toimittajien kanssa yritys pyrkii kehittämään yhteistyötä.

Rutiinituotteisiin luokiteltiin tuotevalikoimaa täydentävät tuoteryhmät, koska näille tuoteryhmille löytyi paljon kilpailevia toimittajia sekä kotimaasta että Euroopasta. Tutkimuksen aikana rutiinituotteisiin luokiteltuja tuoteryhmiä ei ollut montaa kappaletta, mutta ne tulevat varmasti lisääntymään, kun yritys saa lisää toimittajia.

Tuotteita, jotka kuuluivat pullonkaulatuotteisiin, ei yrityksellä tutkimuksen aikaan ollut. Yrityksen pyrkimys oli välttää pullonkaulatuotteita eli tilannetta, joissa toimittajia olisi vain yksi tai vähän ja että kyseisten tuotteiden volyyymi olisi erittäin vähäinen eikä tästä syystä tuotetta kannattanut varastoida. Pääperiaatteena oli, että tarvittaessa pullonkaulatuote pidettiin tilaustavarana, jonka asiakas maksaa etukäteen. Pullonkaulatuotteeksi luokiteltiin hinnaltaan kallis ja harvoin myytävä tuote.

#### 4.3 Toimitus- ja maksuehdot

Toimitusehdoissa yritys hyväksyi tässä vaiheessa toimittajien ehdotukset toimitus- ja maksuehdoista. Toimituksia ja niistä aiheutuvia kustannuksia seurataan ja harkitaan missä vaiheessa on järkevää neuvotella omat kuljetussopimukset. Pääsääntöisesti monella toimittajalla oli tietty minimiostoraja, jonka jälkeen toimitukset olivat rahtivapaat. Maksuehdot vaihtelivat toimittajittain, mutta käytännössä melkein kaikilta toimittajilta oli mahdollista saada maksuaikaa.

Yrityksessä tehtiin periaatepäätös, jonka mukaan saatuja maksuehtojen alennuksia käytettiin hyväksi tilanteen mukaan, koska käyttöpääoman määrä vaihtelee eri aikoina. Pääperiaatteena oli, että suurin osa tuotteista piti olla myytyinä ennen laskun maksamista tai seuraavan erän saapumista varastoon. Samoin kohdeyritys päätti soveltaa käytäntöä, jonka mukaan tuotteita tilataan mieluummin usein ja pienissä erissä, mutta kuitenkin tarpeeksi suurissa erissä, jotta pystyttäisiin hyödyntämään rahtivapaus. Tähän päädyttiin, koska yrityksellä on rajallinen määrä käyttöpääomaa eikä haluttu sitoa liikaa rahaa yhdellä kerralla varastoitaviin tuotteisiin. Lisäksi aloitusvaiheessa on hyvin vaikea ennustaa tuotteiden menekkiä, varsinkin kun aikaisempaa kokemusta ei vaa-tealalta ollut eikä varmuutta tuotteiden menekistä.

#### 4.4 Hankinnan mittarit

Mittareita, joilla mitataan toimittajien suorituskykyä, on paljon erilaisia. Tutkija valitsi kohdeyritykseen käytettäväksi mittarit, jotka katsottiin sopivan tutkimuksen aikana valitsevaan tilanteeseen parhaiten. Valinnassa huomioitiin se, että aikaa mittaamiseen ei saanut kuluu kohtuuttoman paljo ja se, että mittari on helppo ottaa käyttöön. Tutkimuksen mittareina hyödynnettiin ostettuihin hankintaeriin sidottua pääoman tuotto prosenttia (ROI), arvioitiin miten toimittajien tilaus- ja toimitusprosessit toimivat ja minkälainen toimittajien toimituskyky oli.

Mittaristoa ja seurantajärjestelmää yritys voi tarpeen vaatiessa täydentää. Käytettävät hankinnan mittarit päätettiin pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja vähän aikaa vievinä, koska yrittäjät eivät voineet käyttää seurantaan ja mittaamiseen paljoa aikaa. Hankintojen onnistumista arvioitiin sen mukaan, kuinka ne olivat täyttäneet niille asetetut tavoitteet: oikea hinta, oikea määrä, laatu ja toimitusaika.

Oikea hinta tarkoitti, että hinta laskulla täsmäsi tilauksella olevaan hintaan. Oikea määrä puolestaan tarkoitti, että tilattu määrä tuotetta oli myös toimitettu. Laatua voitiin tulkita eri tavalla riippuen siitä, oliko hinta-laatusuhde tuotteella yrityksen omistajien mielestä kohdannut tai vastasiko tuotteen laatu mielikuvaa. Toisaalta laatu käsitti myös toimittajan palvelutason tai tavan toimia.

Mikroyrityksen näkökulmasta katsottuna yrittäjät päättivät, ettei ole järkevää tuhlata vähäisiä henkilöresursseja tai aikaa toimittajiin, jotka eivät menestyneet hankintojen arvioinnissa tai toimittaja-arvioinnissa hyvin. Yritys päätti etsiä tuotteille korvaavan toimittajan, mikäli toimituksissa ilmenisi epäselvyyksiä ja virheiden korjaaminen veisi kohtuuttoman kauan aikaa.

Toimitusaikakäsite vaihteli toimittajittain. Hyvä toimitusaika yrityksen mielestä oli se, että toimittaja toimitti tuotteet ilmoittamansa toimitusajan puitteissa. Käytännössä se tarkoitti aikaa tilauksesta siihen, kun toimitus oli vastaanotettu tilaajan varastolla. Tässä vaiheessa toimitusajalla sinällään ei ollut paljoa merkitystä, koska tilausta tehdessä toimitusaika oli arvioitu ja kohdeyritys pystyi suunnittelemaan toimintaansa sen mukaan. Pääsääntöisesti jokainen toimittaja ilmoitti kirjallisesti toimitusajan tehdyille ostotilaukselle. Pisimmillään toimitusaika oli kaksi viikkoa tilauksesta, mutta kotimaisilla toimittajilla toimitusaika tilauksesta oli yleensä 3 - 5 päivää.

Mikroyrityksen kannalta on tärkeää, että hinnat, määrät ja laatu täsmäävät, sillä taloudelliset resurssit ovat rajalliset ja virheet edellä mainituissa asioissa maksavat liikaa. Yrityksellä ei myöskään ole varaa tuhlata rahoja huonolaatuisiin tuotteisiin, sillä pahimmassa tapauksessa tappio jää omalle vastuulle ja huono laatu karkottaa asiakkaat pois.

Sijoitetun pääoman tuotto prosenttia (ROI = Return on Investment) sovellettiin esimerkkinä siitä, miten sitä voidaan käyttää yksittäisen erän tai tuoteryhmän hankinnassa. Tämä mittari valittiin, koska sen avulla pystyttiin nopeasti laskemaan hankintaerälle sijoitetun pääoman tuotto prosentti, joko käyttäen toimittajan listahintoja tai kilpailijan hintojen perusteella. Tutkimuksessa ei keskitytty pitkän aikavälin tuottotavoitteeseen, vaan yksittäisten erien tai muutamien tavarantoimittajien tietyinä ajanjaksona toimittamien erien tuottoon.

Toimittajien toimituskykyä seurattiin myös tehtyjen tilausten osalta, koska kuten luvussa 2.3 mainittiin, on hyvä mitata myös aikatekijään läheisesti liittyvää saatavuutta. Toimituskykyä ei mitattu ainoastaan kappalemäärien perusteella, vaan seurannassa oli myös tilaustasolla oleva toimituskyky. Syy tähän oli se, että tuotteiden hintaerot olivat huomattavat ja mikäli olisi seurattu vain kappalemääriä, olisi se antanut liian positiivisen kuvan toimittajan toimituskyvystä. Asiakastytyvyyden kannalta on tärkeää, että toimittajilla on tilattuja tuotteita varastossa.

#### 4.5 Toimittajien valinta

Tehdyssä hankintastrategiassa päätettiin keneltä ostetaan eli valittiin toimittajat, joiden kanssa haluttiin tehdä yhteistyötä sekä ohjeistettiin, miten tulevaisuudessa toimittajavalinnat tehdään. Toimittajien valintakriteerit mietittiin nimenomaan sen mukaan mitä yritys halusi toimittajilta. Toimittajien taustatiedot selvitettiin saatavissa olevan tiedon avulla muiden muassa Euroopan komission ylläpitämästä ALV-tietojen vaihtojärjestelmästä, Yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä sekä Patentti- ja rekisterihallituksen sivuilta sekä internetistä löydetyn tiedon avulla.

Toimittajavalintojen teko aloitettiin tuotepuolelta eli ensiksi suunniteltiin tuotevalikoima ja sen jälkeen etsittiin sopivia toimittajia tai tuotteiden valmistajia. Pääsääntöisesti haku tehtiin internetistä, mutta muutamat eurooppalaiset valmistajat löytyivät messumatkalta kauppojen valikoimista. Tuotteet tutkittiin ja todettiin hinta-laatusuhteeltaan hyvik-

si. Tuotteiden valmistajan nimi kirjattiin muistiin ja yhteydenotto valmistajaan tehtiin, kun palattiin takaisin kotimaahan.

Yksi valintaan vaikuttava tekijä oli myös tuotantolaitoksella käynti ja tutustuminen toimittajaan paikan päällä. Parin kotimaisen toimittajan valintaan vaikutti nimenomaan käynti tuotantolaitoksella. Nähtiin konkreettisesti, miten tuotteita tehtiin ja saatiin paljon informaatiota materiaaleista ja niiden alkuperästä.

Kaikki valitut toimittajat eivät olleet kiinnostuneet yhteistyöstä tässä vaiheessa ja tähän oli myös ennakolta varauduttu. Yritys oli yhteydessä useaan vaihtoehtoiseen toimittajaan eli yhden toimittajan kielteinen päätös tai lähetettyyn sähköpostiviestiin vastamatta jättäminen, ei ollut merkittävä toiminnan jatkumiselle.

#### 4.5.1 Toimittajien ominaisuuksien vertailu

Toimittajien valintaan vaikuttivat eri kriteerit, jotka pisteytettiin yhtiökumppanini kanssa järjestysasteikkoon. Yhdessä mietittiin, mitkä asiat olivat tärkeitä valintaa tehtäessä. Tavarantoimittajan valintaan vaikuttavat ominaisuudet listattiin yhdessä kohdeyrityksen omistajien kanssa ja valintaominaisuuksien tärkeys myös pisteytettiin sen mukaan kuinka tärkeä merkitys ominaisuudella oli. Asteikko oli 3 = erittäin tärkeä, 2 = melko tärkeä ja 1 = vähän merkitystä (taulukko 4).

Erittäin tärkeitä ominaisuuksia olivat: tuotteet, toimittajan tuotteiden laatu, toimitusvarmuus, kiinnostus yhteistyöhön, asenne, maksuehto, toimitusehto ja tuotteet.

- Tuotteiden laadun tulee olla hinta-laatusuhteeltaan hyvä ja jopa ylittää asiakkaan ennako-odotukset tuotteesta. Asiakas mieltää saavansa vastinetta maksamalleen rahalle. Huonolaatuinen tuote karkottaa asiakkaan ostamaan kilpailijalta.
- Toimitusvarmuus sisälsi vaatimuksen, että yritys pystyi luottamaan, että toimittaja toimitti oikeat määrät oikeilla hinnoilla ja luvattuun toimitusaikaan.
- Jotta yhteistyö oli ylipäätään mahdollista tuli toimittajan olla kiinnostunut kohdeyrityksestä ja yhteistyön mahdollisuuksista.
- Asenteella tarkoitettiin toimittajan myönteistä suhtautumista kohdeyritykseen ja sitä, että yhteistyön ilmapiiri oli positiivinen.

- Maksuehdon merkitys on mikroyrityksen kannalta merkittävä. Mitä pidempi maksuehto on, sen paremmin yritys pystyy toimimaan käyttöpääomalla eikä mahdollisesti tarvitse erikseen rahoitusta hankinnalle.
- Toimitusehto on myös merkittävä, tässä vaiheessa yritys hyväksyi sen toimitusehdon, jonka toimittaja antoi.
- Toimittajan tuotteiden tulee olla kohdeyrityksen asiakassegmenttiä kiinnostavat tuotteet ja tarpeeksi laaja tuotevalikoima.

Taulukko 4. Toimittajan valintaan vaikuttavat kriteerit

Toimittajan tuotteiden laatu	3	
Tuotteet	3	
Toimitusvarmuus	3	
Kiinnostus yhteistyöhön	3	
Asenne	3	
Maksuehto	3	Asteikko
Toimitusehto	3	3 = Erittäin tärkeä
Imago, maine alalla	3	2 = Melko tärkeä
Tuotanto-olosuhteet, kapasiteetti	2	1 = Vähän tärkeä
Hinta	2	0 = Ei merkitystä
Taloudellinen asema	2	
Toimintatapojen mukautuvuus	2	
Johto/organisaatio	2	
Vaikutelma	2	
Toimitusten nopeus	2	
Joustavuus	2	
Markkinointimateriaalin saatavuus	2	
Ekologiset tekijät	2	
Palvelu	2	
Palautukset	2	
Kieli	2	
Luotettavuus/kauppatapa	2	
Mainostaako toimittaja meitä	2	
Onko kilpailevaa web-kauppaa	2	
Maantieteellinen sijainti	2	
Nimetty yhteyshenkilö	1	
Yhteiset kampanjat	1	
Jakelijoitten määrä	1	
Maantieteellinen sijainti	1	

Melko tärkeitä ominaisuuksia olivat: imago (maine alalla), yrityksen johto, tuotanto-olosuhteet ja kapasiteetti, hinta, taloudellinen asema, vaikutelma, toimitusten nopeus, joustavuus, markkinointimateriaalin saatavuus, ekologiset tekijät, palvelu, palautukset, kieli ja luotettavuus/kauppatapa sekä mainostaako toimittaja yritystä ja onko toimittajalla kilpailevaa web-kauppaa.

- Yrityksen maine alalla oli melko tärkeä ominaisuus. Tällä tarkoitettiin sitä, että asiakkaat tuntevat yrityksen sekä tuotteet ja mieltävät tuotteet hyviksi ja haluavat ostaa niitä.
- Yrityksen johdolla tai toimittajan organisaation muodolla oli merkitystä valintaa tehtäessä.
- Tuotanto-olosuhteilla tarkoitettiin sitä, ettei valmistajan tuotantolaitoksilla käytetä lapsityövoimaa ja että yritys olisi mahdollisesti ottanut käyttöön eettisen ohjeiston.
- Kapasiteetti käsitti ajatuksen siitä, että toimittaja valmistaa tai varastoi riittävän suuria määriä tuotteita, jotta toimitukset tapahtuisivat viiveettä. Tuotteiden hinnat tuli olla kilpailukykyiset.
- Toimittajan taloudellinen aseman tulisi olla hyvä, jotta toimitukset olisivat mahdollisia ja varsinkin, jos maksuehtona on ennakkomaksu, tulee toimittajan taloudellinen asema tarkistaa käytettävissä olevin keinoin.
- Vaikutelma tarkoitti toimittajavierailusta jäänyttä mielikuvaa.
- Toimitusten nopeus merkitsi, että toimitukset toimitettiin luvatussa aikataulussa.
- Joustavuudella tarkoitettiin joko tuotteisiin liittyvien ominaisuuksien muutosmahdollisuutta, lisämaksuajan myöntämistä tai rahtivapautta.
- Markkinointimateriaalin saatavuus käsitti toimittajalta saatua valmista markkinointimateriaalia, tuotetekstejä tai kuvia.
- Ekologiset tekijät eli toimittaja käyttää valmistuksessa muiden muassa luonnonmukaisia raaka-aineita sekä kierrätettäviä pakkausmateriaaleja
- Palvelulla käsitettiin, että toimittaja vastaa kyselyihin ja että tilaukset käsitellään viiveettä.
- Tuotepalautukset, jotka johtuvat tuotteesta olleesta virheestä, toimittaja käsittelee asian viiveettä tai sopimuksen mukaan yrittäjällä olisi mahdollisuus palauttaa liikavarastoon toimittajalle.
- Yhteinen kieli, jota molemmat osapuolet ymmärtävät on erittäin tärkeää, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin.
- Kauppatavalla ja luotettavuudella on merkitystä. Yrittäjän tulee pystyä luottamaan toimittajaan ja kauppatavan tulee olla yleisesti käytössä ja hyväksyttävissä.

- Jonkin verran on merkitystä myös sillä, mainostaako toimittaja kohdeyritystä vai ei. Asiakkaiden kannalta se luo yritykselle luotettavuutta ja tuo mahdollisesti myös uusia asiakkaita.
- Melko tärkeää on myös se, onko toimittaja suoraan kilpailija esimerkiksi oman verkkokauppansa kautta ja miten tuotteet on siellä hinnoiteltu.

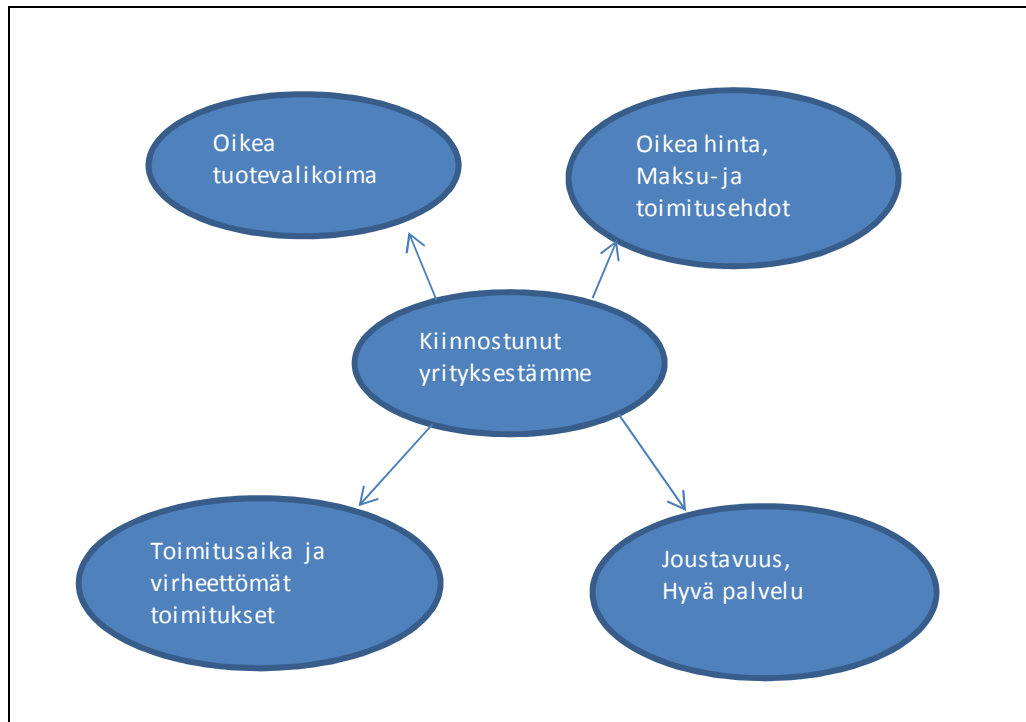
Vähemmän tärkeitä ominaisuuksia olivat: johto/organisaatio, maantieteellinen sijainti, nimetty yhteyshenkilö, yhteiset kampanjat, jakelijoitten määrä, mainostaako toimittaja yritystä ja onko toimittajalla kilpailevaa web-kauppaa.

- Toimittajan maantieteellisellä sijainnilla ei ole juuri mitään merkitystä, vaikutus tulee pääsääntöisesti tulleista ja mahdollisista rahtimaksuisista.
- nimetyn yhteyshenkilön puuttuminen ei ole merkittävä asia. Vain sillä on merkitystä, että asiat hoituvat ja keskinäinen kommunikointi yritysten välillä on hyvä.
- Yhteiset kampanjat toimittajan kanssa eivät ole tärkeä asia, sillä yleensä kampanjatuotteet ovat paljon kilpailtuja tuotteita.

Toimittajia ei tässä vaiheessa luokiteltu tarkemmin niiden strategisen merkityksen mukaan, koska yrityksellä ei vielä aloitusvaiheessa ollut sopimuksia kaikkien haluamiensa toimittajien kanssa.

#### 4.5.2 4 K:n malli

Luvussa 2.6 käsiteltyä 4 K:n mallia käytettiin myös toimittajien valinnassa, koska mallissa lähtökohtana on asiakaslähtöinen näkemys ja lisäksi tämän mallin avulla on tarkoitus päästä pitkällä aikavälillä tehokkaiisiin toimittajavalintoihin (kuva 24). Jokaisen toimittajan kohdalla mietittiin, miten 4 K:n mallia voidaan soveltaa valintoja tehtäessä. Toimittajia arvioitiin kohdeyrityksen tarpeiden näkökulmasta. Toimittajan tuli olla aidosti kiinnostunut yhteistyönmahdollisuuksista yrityksen kanssa eli asiakaslähtöisyys huomioitiin.



Kuva 24. 4 K:n mallin hyödyntäminen toimittajan valinnassa

Konfiguraatio = toimittajalla tuli olla kohdeyrityksen asiakassegmenteille oikeat tuotteet tai tuotevalikoima. Käsite oikea tuote sisälsi myös vaatimuksen hyvästä laadusta ja valmistusmateriaaleista.

Kanava = oikea hinta, maksu- ja toimitusehdot. Oikea hinta vastasi kohdeyrityksen hinta-laatusuhdetta. Vastaavasti maksu- ja toimitusehdot sisälsivät toivomukset maksuaikaa ja rahtivapautta koskien. Aloittava mikroyritys ei ole siinä tilanteessa, että voisi vaatia parempia ehtoja ja sen vuoksi todettiin, että toimittajan osalta muut osiot vaikuttivat päätökseen enemmän kuin maksu- tai toimitusehto.

Kyky palvella = joustavuus ja hyvä palvelu. Joustavuudella tarkoitettiin toimittajan tai valmistajan kykyä muuntaa tuotteitaan tarpeen mukaan tai joustavuutta maksuehdoissa. Hyvä palvelu käsitti yleistä tapaa toimia, miten otettiin kohdeyritys vastaan ja esiteltiin tuotteet tai tilausten tekemisen helppous ja tilausvahvistusten saaminen.

Kustannus = tehdään kerralla kaikki oikein eli toimitusaika pitää ja virheettömät toimitukset. Mikroyrityksen kannalta virheet maksavat liikaa ja ovat kokonaiskustannuksia nostava tekijä.

Toimittajia ei tässä vaiheessa jaettu strategioiden mukaan eli kuten luvussa 2.2 teoriaa oli käsitelty, koska sopimusneuvottelut olivat kesken usean toimittajan kanssa.

#### 4.5.3 Attribuuttivertailu

Toimittajille tehtiin myös attribuuttivertailu, kuten luvussa 2.3 on esitetty (taulukko 5). Valitut ominaisuudet kytkettiin yrityksiin. *Luotettavuudella* tarkoitettiin, että toimittaja toimi lupauksensa mukaan, hinta ja toimitusajat pitivät ennakkotietoon. Attribuutti *hyvät ehdot* merkitsi maksuaikaa ja rahtivapautta. *Laaja valikoima* puolestaan merkitsi, että toimittajalla oli tiettyä tuotetta eri versioita ja värejä paljon tai paljon erilaisia tuoteryhmiä. *Hyvä palvelu* käsitti tunteen siitä, että asiointi oli sujunut helposti ja siitä oli jäänyt positiivinen jälkivaikutelma. Attribuuttivertailua tehtäessä ei kaikilta vertailuun laitetuilta toimittajilta ollut vielä ostettu eli sen vuoksi palvelua ei käsitelty laajemmin.

Taulukko 5. Toimittajien attribuuttivertailu

	A	B	C	D	E	F	G
Luotettava		x	x		x	x	x
Hyvät ehdot		x	x		x	x	x
Laaja valikoima	x	x		x	x	x	x
Hyvä palvelu		x	x		x	x	x

#### 4.6 Hankinnan riskit

Riskit ovat osa yritystoimintaa ja niitä otetaan tietoisesti. Kohdeyritykselle tehtiin ennen varsinaisen yritystoiminnan alkua riskianalyysi, joka on jo käytössä. Tästä syystä tämän tutkimuksen aikana ei tehty uutta riskianalyysia. Tässä tutkimuksessa käsitellään kohdeyrityksen omistajien listaamat hankintaan liittyvät riskit ennen yritystoiminnan aloittamista. Analyysissä on hyödynnetty aikaisemmin kohdassa 2.4 käsitellyä teoriaa riskeistä ja niiden vaikutuksista yrityksen tulokseen. Riskejä on arvioitu yleisesti tiedossa olevan informaation avulla (taulukko 6) ja tämän jälkeen ne on pisteytyksen jälkeen laitettu riskikarttaan (kuva 25). Tutkija teki varasuunnitelman, eli mietti muutamat toimenpiteet/vaihtoehdot, joilla pyritään riskejä ehkäisemään/minimoimaan.

Hankintaan liittyvät riskit luettelointiin ja niiden todennäköisyys sekä merkittävyys arvioitiin asteikolla 1 = pieni, 5=suuri). Mikäli riskianalyysi olisi tehty uudestaan, tutkimuksen loppuvaiheessa, olisi arvioinnit riskien merkittävydestä ja todennäköisyydestä poikenneet marraskuussa 2012 tehdystä analyysistä.

Taulukko 6. Riskianalyysi

Hankinnan riskit	Todennäköisyys	Merkittävyys
Ostetaan liian vähän	3	4
Ostetaan liikaa	3	3
Yrityksen pieni koko		
emme ole kiinnostava yhteistyökumppani	4	5
Emme saa sopivia tavarantoimittajia	3	5
Rahoitus	3	3
Laatu ei vastaa odotuksia	2	4
Toimitusajat eivät pidä	4	3
Reklamaatioihin ei saada vastauksia	3	4
Ostetaan väärä tuotteita	3	4
Sesonkituotteet myöhässä	3	5

Aloittavan mikroyrityksen kannalta suurin pelko oli, että yritys ei ole toimittajille kiinnostava yhteistyökumppani eli haluttuja toimittajia olisi erittäin vaikea tai mahdotonta saada yhteistyöhön. Tutkimuksen loppupuolella kävi ilmi, että tämä riski oli yrityksen kannalta ylimitoitettu. Toisaalta yrityksen pienuudesta johtuen oli pelkona myös se, että reklamaatioihin ei saataisi toimittajilta vastauksia.

Rahoitus nähtiin myös riskinä. Kuten luvussa 2.4. käsitellystä tutkimuksesta ilmenee, lähes puolet rahoitusongelmia kokeneista mikroyrityksistä ei saanut ulkopuolista rahoitusta. Myös kohdeyrityksessä rahoitus nähtiin riskinä, mutta ei merkittävyydeltään tässä vaiheessa kovin suurena. Yrittäjät olivat varautuneet sijoittamaan yritykseen, eikä tutkimuksen aikana ulkopuolisen rahoituksen tarvetta ollut.

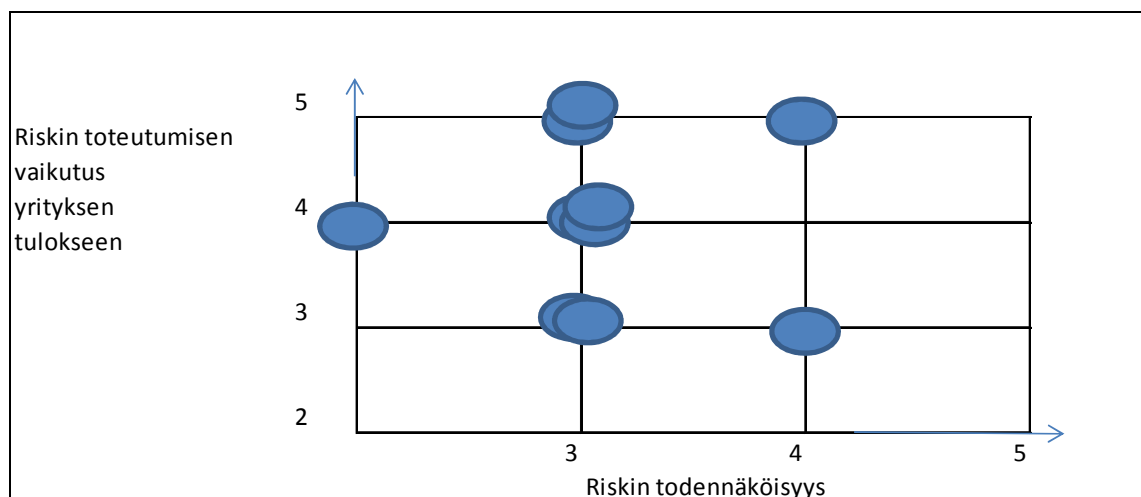
Koska kummallakaan omistajista ei ollut aikaisempaa alan kokemusta, koettiin riskinä se, että ostetaan joko liian vähän tai liian paljon. Liian vähän merkitsi, että asiakkaille ei ollut tarjota myyntitilanteessa heidän haluamaansa tuotetta tai oikeaa kokoa. Liian paljon puolestaan merkitsi, että varastoon sitoutui liikaa käyttöpääomaa eikä kysyntää ollut tarpeeksi. Tutkijalla ja yhtiökumppanilla on erilaiset työhistoriataustat ja näiden kahden riskin analysoinnissa se tuli selkeästi ilmi. Yhtiökumppanilla on taloushallinnon ja logistiikan puolelta työkokemus, ja hän koki suurempana riskinä sen, että ostetaan liikaa kuin liian vähän. Perusteluna oli, että on mahdollista ostaa aina lisää. Tutkijan

työkokemus on myynnin ja markkinoinnin puolelta, ja vastaavasti koin suurempana riskinä sen, että ostetaan liian vähän kuin että ostetaan liikaa. Perusteluna se, että ei ole tuloja, jos ei ole tuotteita, joita myydä.

Väärien tuotteiden ostaminen koettiin riskinä ja riskin suuruus korostui sillä, ettei omistajilla ollut kokemusta tekstiilialalta. Väärät tuotteet tarkoittivat tuotteita, joita asiakkaat eivät haluaisi ostaa tai kuuluivat väärään sesonkiin. Samoin huono laatu koettiin riskinä ja myös tämä viittasi omistajien kokemattomuuteen eri materiaaleista ja alan toimijoista.

Toimitusviiveet koettiin riskinä ja ennen kaikkea se, että toimitukset viivästyivät luvatus-  
ta. Myöhästyminen tarkoitti toimittajan antamaa toimitusaikaa tilauksen vastaanottamisesta.

Vastaavasti aloittavalle mikroyritykselle oli suuri riski, että hankintoja ei osata tehdä riittävän aikaisin, jotta tuotteet ehtivät oikeaan aikaan kyseiselle sesongille.



Kuva 25. Yrityksen hankintojen riskikartta

#### 4.6.1 Varasuunnitelma ja riskienhallintakeinot

Sen jälkeen, kun liiketoiminnalle tärkeimmät riskitekijät oli kartoitettu hankintojen osalta ja niiden todennäköisyys ja merkittävyys pisteytetty, tehtiin yritykselle varasuunnitelma, jonka avulla pyritään jatkossa minimoimaan/ehkäisemään riskejä. Samoin mietittiin yritykselle sopivat riskienhallintakeinot.

Varasuunnitelmasta tehtiin mahdollisemman yksinkertainen ja helposti toteutettavissa oleva, jotta sen käyttöönotto olisi helppo ja luonteva tapa toimia. Mikroyrityksen kannal-

ta verkostoitumisen merkitys on suuri, koska siten yrityksen on mahdollista saada ver-  
taistukea sekä mahdollisesti laajentaa asiakaskuntaa.

Riskienhallintakeinot päätettiin myös pitää yksinkertaisina:

- toimittaja-analyysi tehdään kaikille toimittajille ennen sopimussuhteen luomista
- tuotteille valitaan vaihtoehtoiset toimittajat, turvataan saatavuus
- pullonkaulat tuotteiden tilaukset ennakkomaksulla
- toimittajat pyrittiin pääsääntöisesti valitsemaan euro-maista, jotta valuuttakurssien riskeiltä vältyttäisiin
- yritystoiminnassa hyväksyttävä pienet riskit

#### 4.6.2 Hankinnan SWOT -analyysi

Tutkija teki SWOT -analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), josta kävi ilmi yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat hankintoja koskien (liite 2). Analyysissä sovellettiin teoriaa kohdasta 2.7 eli vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat yrityksen sisäistä tilaa ja mahdollisuudet ja uhat puolestaan ovat tiivistettynä yrityksen toimintaympäristö. Analyysissä mietittiin nimenomaan asioita aloittavan mikroyrityksen kannalta ja kriittisyyttä lisäsi se, ettei kummallakaan omistajista ei ole vaa-  
tealalta aikaisempaa kokemusta.

##### Vahvuudet

- joustavuus = yrityksen on mahdollista vaihtaa tuotteita tai toimintatapoja ilman suuria lisäinvestointeja.
- ennakkoluulottomuus = ei aikaisempia negatiivisia kokemuksia alasta tai toimittajista, uskallus kokeilla uutta
- kiinnostuneisuus, halu oppia = kiinnostus eri materiaaleja ja tuotteita sekä valmistusmenetelmiä kohtaan, halu oppia uudesta alasta ja tuotteista
- halu tehdä tulosta = omistajat haluavat saada palkkaa jonakin päivänä
- halu onnistua = halu onnistua solmimaan hyviä toimittajasuhteita sekä saada tyytyväisiä asiakkaita

- osaaminen = aikaisemman työkokemuksen ja opiskelun tuoma osaaminen ja osaamisen hyödyntäminen
- laatuvaatimukset tuotteelle = hyvä hinta-laatusuhde, korkealaatuiset materiaalit, siisti työnjälki

#### Heikkoudet

- yrityksen pieni koko = resurssien rajallisuus
- ei aikaisempaa kokemusta tekstiilialalta = kokemattomuus
- ei osata arvioida tilausmääriä = liian paljon tai liian vähän tuotteita varastossa menekkiin nähden
- ei osata ostaa oikeita tuotteita = ei tunneta tarpeeksi hyvin asiakkaita, ei ole tarpeeksi hyvät suhteet toimittajiin
- vaatii varastotilaa = rajallinen tila varastoitaville tuotteille
- pakkausvaatimuksista ei tietoa = kokemattomuus verkkokaupassa
- muotitrendien tietämys/ymmärtäminen = kokemattomuus alalta
- varasto-ohjelman puuttuminen = saldojen seuraaminen toistaiseksi aikaa vievää

#### Mahdollisuudet

- joustavuus = yrityksen on mahdollista vaihtaa tuotteita tai toimintatapoja ilman suuria lisäinvestointeja
- hyvät toimittajat/valmistajat = ymmärtävät aloittavan mikroyrityksen tilanteen ja luottavat mahdollisuuksiin
- poistoerät = edulliset poistoerät, joihin saadaan paremmat ostoehdot
- erikoistuotteet = harvoilla myynnissä, ei niin paljon hinnallisesti kilpailtuja tuotteita
- kotimaisuus/eurooppalaisuus = asiakkaat luottavat kotimaisien ja eurooppalaisten valmistajien tuotteisiin
- myyntitili = ei sido käyttöpääomaa, maksetaan vasta, kun tuote on myyty

#### Uhat

- kilpailutilanne = asiakkaat voivat ostaa tuotteita verkkokaupasta ja kilpailijoita on lukemattomia ympäri maailmaa

- liian pieni yritys = toimittajat ja asiakkaat eivät ole kiinnostuneet yhteistyöstä
- päämies sanelee ehdot = tässä vaiheessa hyväksyttävää
- päämies ei halua tehdä yhteistyötä = ei voida toimittaa kyseisen toimittajan tuotteita
- ei osata ostaa oikeita tuotteita = asiakkaat eivät osta varastossa olevia tuotteita
- laatu = laatu ei vastaa odotuksia
- hintakilpailu = yrityksellä ei ole varaa tähän
- ostetaan liikaa tai liian vähän = kokemattomuus alalta
- ei tunneta tarpeeksi hyvin toimittajamarkkinoita = mielenkiintoiset toimittajat jäävät huomaamatta

Tehdyn SWOT -analyysin avulla yritys pystyy puuttumaan sisäisiin heikkouksiin. Esimerkiksi omistajien kouluttamisella ja lisätiedon hankkimisella heikkoudet-osiosta pystytään siirtämään ominaisuuksia vahvuus-osioon. Aikaisemman kokemuksen puuttuminen tekstiilialalta korjaantuu halulla oppia uutta (koulutusta ja käytäntöä) ja onnistumisen halukkuudella. SWOT -analyysiä tehtäessä valitut asiat mietittiin erittäin kriittisesti ja paljolti worst scenario -ajattelun mukaan.

Mikroyrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa heikkoudet ja vahvuudet, jotta pystyy käyttämään vähäiset resurssit oikein. Kohdeyrityksessä päätettiin korostaa vahvuuksia, opiskella alaa lisää ja hankkia mahdollisemman paljon lisätietoa, jotta heikkoudet -osiosta saataisiin asioita pois.

#### 4.7 Yhteenveto

Yrityksen hankintastrategia linkitettiin yrityksen strategiaan strategiakartan avulla. Yrityksen pitkäaikainen tavoite oli liiketoimintojen kasvattaminen kannattavasti ja hallitusti ja tämä tavoite antoi raamit hankintastrategian toteuttamiseen. Hankintastrategia sisälsi keinot asiakasarvon lisäämiseen (monipuolinen valikoima, laatutuotteet) ja samoin mietittiin keinot, joilla saavutettaisiin toiminnallinen yliveraisuus, jotta pärjättäisiin kilpailussa (hyvät brändit, tunnetut toimittajat). Hyvä yrityskäyttäytyminen puolestaan sisälsi luottamuksen sidosryhmiin eli toimittajiin sekä asiakkaisiin.

Aloittavan mikroyrityksen hankintastrategiaa tehtäessä huomioitiin myös, että tilanteet ja suunnitelmat voivat muuttua ja tämä tulee ennakoida hankintastrategian suunnittelussa. Tuotteille tulee etsiä vaihtoehtoisia toimittajia, sillä ei ole varmuutta, että kaikki valitut toimittajat olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä.

## **5 Kehittämistehtävän tulokset**

Hankintastrategian yksi tukipilari oli se, että yritys halusi keskittyä laadukkaisiin tuotteisiin, joiden ainoa kriteeri ei ollut hinta. Tuotteissa piti myös olla "sitä jotain" eli joku pieni juju, yksityiskohta, materiaali tai ominaisuus, jolla erottautua massasta. Pääsääntöisesti yritys hankki ja tulee hankkimaan tuotteet Euroopasta, mutta myös kotimaisia hankintakanavia käytettiin ja niiden etsintää jatketaan myös tutkimuksen päätyttyä. Yritys pyrkii ostamaan pääsääntöisesti euro-maista.

Pääomaa sitovaa suurta varastoa yritys ei tule pitämään ja tarkoituksena on löytää tavarantoimittajat, jotka pystyvät tarvittaessa nopeasti ja kustannustehokkaasti toimittamaan lisää tuotteita myös pienemmissä erissä. Yhteistyökumppaneilta vaaditaan, että tuotteet täyttävät eettiset kriteerit, joiden mukaan lapsityövoiman käyttöä tuotteiden valmistuksessa ei hyväksytä ja että tuotteiden tulisi olla mahdollisimman luonnonmukaisista materiaaleista valmistettuja. Tavoitteena olisi löytää vielä tämän vuoden aikana 4 - 5 luotettavaa tavarantoimittajaa tai -valmistajaa, joiden kanssa yritys tekee tarvittaessa kirjalliset sopimukset yhteistyöstä. Yhteistyökumppanien taustat selvitetään olemassa olevin keinoin mahdollisimman tarkasti ja yritys pyrkii käymään henkilökohtaisesti toimittajien luona aina, kun se vain on ajallisesti tai taloudellisesti mahdollista.

Kehittämistehtävän tulokset (liite 2).

## **6 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tehdylle toimintatutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Koska yritystoiminta on vasta alkutekijöissään, on todennäköistä, että tehtyihin hankintaan liittyviin strategisiin päätöksiin tehdään muutoksia myöhemmin. Myös muuttuvat kilpailutekijät voivat aiheuttaa sen, että kohdeyrityksen on tehtävä muutoksia tehtyyn hankintastrategiaan. Han-

kintastrategia elää tilanteen mukaan ja siihen on myös jatkossa kyettävä tekemään tarvittavia muutoksia. Hankinnat tulee tehdä suunnitelmallisesti ja pitkällä aika välillä pohjautuen tehtyyn hankintastrategiaan.

### 6.1 Kehittämistehtävän arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli hankintastrategian luominen, testaaminen ja käyttöön ottaminen aloittavalle mikroyritykselle. Haasteena tässä oli se, että ei ollut varmuutta, pääseekö yritys aloittamaan yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa vai ei. Tämä puolestaan vaikutti siihen, minkälaisia tuotteita yritys sai tutkimuksen aikana edustukseensa. Tehtävän mielenkiintoa lisäsi se, että kyse oli tutkijan yrityksestä ja tutkija pystyi testaamaan ja muokkaamaan hankintastrategiaa yhdessä yhtiökumppanin kanssa. Suunnittelu ja toteutus aloitettiin puhtaalta pöydältä, eikä mitään vanhoja toimintamalleja tai strategioita ollut taustalla vaikuttamina, sillä tutkijalla eikä yhtiökumppanilla ollut aikaisempaa kokemusta vaatealalta. Ennakkoluulottomasti edettiin ja kehitettiin käytännössä hankintastrategiaa yritykselle sopivaksi, jopa niin, että aloitusvaiheen hankintastrategia muuttui kehittämistyön aikana kokonaan.

Yritykselle tehtiin suunnitelma, kuinka minimoida/välttää hankintaan liittyvät riskit. Suunnitelma pidettiin mahdollisemman yksinkertaisena ja helppona toteuttaa. Pääsääntönä oli, että tietoisesti otettuja riskejä vältetään tai mikäli päätetään tehdä impulsiivinen hankinta (= riski), siitä koitua mahdollinen taloudellinen tappio ei saa olla niin suuri, että se vaarantaisi yrityksen toiminnan.

Tehdystä hankintastrategiasta käy myös ilmi, että se on tehty aloittavalle yritykselle ja kuinka se kytetään strategiaan.

Kehittämistehtävän aikataulu oli laadittu tiukaksi, koska yrityksellä oli kiire aloittamaan liiketoimintansa käytännössä eli saamaan myyntituloja kattamaan kulut (taulukko 7). Elokuussa 2012 tehtiin päätös, että lähdetään yrittäjiksi ja aloitettiin hankintastrategia raakilesuunnitelmien tekeminen. Samalla kypsyi päätös kehittämistehtävän aiheesta ja tammikuun 2013 lopussa tutkija piti aiheesta viitekehysesitelmän.

Taulukko 7. Kehittämistehtävän aikataulu

	2012		2013					
	elokuu	syyskuu	loka-joulukuu	tammi	helmi	maalis	huhti	toukokuu
Päätös yrityksestä	x							
Päätös kehittämistyön aiheesta		x						
Kirjallisuuteen tutustuminen		x	x	x	x	x	x	
1. hankintastrategia		x						
Useita eri hankintastrategioita			x					
Aloituskvaiheen hankintastrategia				x				
Viitekehysesitelmä				x				
Yritystoiminnan aloitus					x			
Hankintastrategian vieminen käytäntöön ja testaus					x			
Toimittajien etsiminen ja tapaaminen				x	x	x	x	
Muutos hankintastrategiaan ja testaukset					x	x	x	
Tulosten esittely								x
Raportti valmis								x

Kun starttirahapäätös oli saatu, voitiin yritystoiminta virallisesti aloittaa helmikuussa 2013. Ennakkoperintärekisteriin merkinnän jälkeen aloitettiin aktiivinen toimittajien etsintä ja kartoitus. Toimittajat pystyivät puolestaan tarkistamaan esimerkiksi Patentti- ja rekisterihallituksesta, että yritys oli virallinen ja myös se lisäsi uskottavuutta yhteistyökumppanina.

## 6.2 Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin: yritys on ottanut käyttöön hankintastrategian, tutkija on todennut sen toimivaksi ja hankintastrategia on käytännössä testattu yritykselle sopivaksi. Kehittämishankkeen päättyessä yrityksellä oli käytössä hankintastrategia, jota noudattaa hankinnoissa ja mittaristo, jolla pystyttiin arvioimaan ja valitsemaan toimittajia ja laskemaan nopeasti sijoitetulle pääomalle tuotto prosentti.

Tutkimuksen tuloksena luotiin kopioitavissa olevat mallit toimittajien valintaprosessiin. Lisäksi tuotteiden portfolioanalyysiin on mahdollista myöhemmin lisätä tai poistaa tuotteita, sen mukaan, miten eri tuoteryhmien strategiset merkitykset muuttuvat uusien toimittajien tullessa mukaan yhteistyöhön tai tuotteiden elinkaarten status muuttuu.

### 6.3 Viitekehysten soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Tehtäessä aloittavalle mikroyritykselle hankintastrategiaa oli mahdotonta hyödyntää ja toteuttaa kaikkia viitekehyksessä mainittuja teorioita. Henkilöresurssit ja aika eivät yksinkertaisesti riittäneet kaikkien teorioiden hyödyntämiseen, vaan yrityksen tuli pystyä mittaamaan ja soveltamaan hankintastrategiassaan niitä asioita, jotka sopivat parhaiten yrityksen tilanteeseen, henkilöresursseihin ja käytettävissä olevaan aikaan. Tutkimus pyrittiin tekemään siten, että valitut teoriat olisivat sovellettavissa käytäntöön kohdeyrityksen kannalta soveltuvin osin.

Hankintastrategiaa luotaessa perusrunko tehtiin strategiakartan avulla (luku 2.1). Tiedossa oli, että tutkimuksen aikana ei ehditä saada pitkän aikavälin tuloksia, mutta strategiakartan avulla havainnollistettiin tehdyt strategiset päätökset.

Porterin kilpailustrategiaa hyödynnettiin (luku 2.2.1), kun mietittiin miten kohdeyritys pystyisi parhaiten erottautumaan kilpailijoistaan ja saamaan kilpailuetua. Lisäksi Porterin kilpailustrategiaa syvennettiin ryhmittelemällä ja luokittelemalla hankintoja pohjautuen eri teorioihin (luku 2.2.2). Hankinnalle asetettiin erilaisia mittareita, joiden avulla niiden onnistumisia pystyttiin arvioimaan ja myös näiden mittareiden teoriat löytyivät viitekehyksestä (luku 2.3).

Yritykselle oli tehty hankintoja koskeva riskianalyysi jo ennen yritystoiminnan aloittamista ja tämä huomioitiin tutkimuksessa. Riskianalyysin kriittisimpiä kohtia pystyttiin alentamaan, sillä tutkimuksen aikana huomattiin, että aikaisemmin tehty riskianalyysi oli liiankin kriittinen toteutuneeseen verrattuna. Hankintastrategiassa hyödynnettiin lisäksi SWOT -analyysiä hankintojen osalta.

### 6.4 Reliabiliteetti, validiteetti ja triangulaatio

Kanasen mukaan reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, eli tutkimusta toistettaessa, saadaan samat tulokset. Hänen mukaansa tutkimuksen luotettavuutta parannetaan dokumentaatiolla eli kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa perustellaan. Hänen mukaansa myös valittaessa tiedonkeruu-, analysointi- ja tutkintamenetelmiä tulee kirjata valinnan syyt ja perustelut. (Kananen 2010, 69 -70.)

Kehittämistehtävän raportin olen pyrkinyt kirjoittamaan siten, että lukija pystyisi seuraamaan tapahtunutta muutosta toiminnassa. Olen lisäksi pyrkinyt analysoimaan ja perustelemaan mahdollisemman tarkasti mitä ja miksi on jotain tehty tai muutettu, jotta lukija saisi uskottavuudesta paremman kuvan. Tämän kehittämistehtävän hankintaan liittyviä mittareita voidaan soveltaa kaikkiin yrityksen toimittajiin eli mittarit ovat toistettavissa, eivätkä niissä mitattavat ominaisuudet muutu

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2010, 69). Teoriamallit valitsin sen mukaan, miten ne sopivat tutkimusaiheeseen. Mittarit ovat selkeitä ja mittaavat niitä elementtejä, joita tutkimuksessa on haluttu mitata. Lisäksi validiteetti varmistettiin käyttämällä hyväksytyjä laadullisia tutkimusmenetelmiä, raportoimalla ja dokumentoimalla riittävästi ja asianmukaisesti.

Tutkimuksessa on pyritty lisäämään luotettavuutta yhdistämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä hyödynnetty useita teoreettisia näkökulmia. Tutkija on lisäksi pyrkinyt olemaan kriittinen ja arvioiva tutkimuksen aikana sekä pyrkinyt selvittämään yksityiskohdaisesti miksi jotain periaatetta / teoriaa on tai ei ole käytetty tutkimuksessa.

Kananen mukaan triangulaatio eli ”kolmiomittaus” on keino, jolla lisätään tutkimuksen luotettavuutta. Käytännössä ilmiötä tarkastellaan mahdollisemman monesta näkökulmasta. Triangulaatiossa yhdistetään useita tutkimusmenetelmiä samassa tutkimuksessa ja samalle tutkimustulokselle eli tulkinnalle pyritään saamaan vahvistusta eri näkökulmista. (Kananen 2010, 72). Tutkija on käyttänyt eri tutkimusmenetelmiä, joiden avulla on pyritty saamaan samalle tutkimustulokselle vahvistusta.

## 6.5 Jatkoimenpiteet

Tutkija ehdottaa, että noin vuoden kuluttua yritystoiminnan aloittamisesta yrityksen tuotteista tehtäisiin ABC-analyysi, jonka avulla hankinnat luokiteltaisiin ja asetettaisiin tärkeysjärjestykseen. Vuoden sisällä toimittajien määrä on vakiintunut ja historiatietoa on kertynyt sen verran, että olisi mahdollista tehdä ABC-analyysi (luku 2.2.2). Samoin ABC-analyysi tulisi tehdä myös toimittajille.

Hankinnoille tulisi tehdä myös laskelmat niiden kokonaiskustannuksien (TCO) vaikutuksista pitkällä aikavälillä (luku 2.3). Tälle analyysille tutkija ehdottaa samaa ajankohdtaa kuin ABC-analyysillekin. Tuotteiden ostohintaa tulisi tarkastella laajemmin ja ottaa

huomioon ennen hankintaa aiheutuneet kustannukset, hankinnan aikana aiheutuneet kustannukset sekä hankinnan jälkeen aiheutuneet kustannukset. Verkkokauppatoiminnan käynnistyttyä nimenomaan hankinnan jälkeen aiheutuneiden kustannusten määrä tulee kasvamaan mahdollisten asiakaspalautusten vuoksi.

## 6.6 Pohdinta

Tämän kehittämistehtävän tekeminen auttoi minua ymmärtämään, kuinka tärkeää on suunnitella asioita etukäteen ja asettaa tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa. Työelämässä olen toki tehnyt budjetteja ja erilaisia strategioita, joilla pyritään annettuihin tavoitteisiin, mutta kun suunnittelee oman yrityksen tavoitteita ja toteuttaa keinoja, joilla niihin päästään, niin asioille tulee eri merkitys – ainakin minulle tuli. Ehkä asiaan myös vaikutti se, että pystyin konkreettisesti soveltamaan tässä kehittämistehtävässä hankintatoimen koulutusohjelman oppeja ja testaamaan niitä käytännössä.

Tekemällä oppii -, totta joka sana! Oli mielenkiintoista etsiä kehittämistehtävään sopivia teorioita ja soveltaa niitä käytännössä kohdeyritykseen soveltuvin osin. Lisäksi sain paljon tietoa, jota pystyn myös myöhemmin käyttämään hyväksi yrityksen liiketoimintaa kehitettäessä.

## 7 Lähteet

Benton, W C Jr. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. McGraw-Hill Education, New York. The United States.

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK, Finanssialan Keskusliitto, Finnvera Oyj, Suomen Pankki, Suomen Yrittäjät, työ- ja elinkeinoministeriö. Yritysrahoituskysely 2012. [http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset\\_ja\\_raportit/rahoituskyselyt/Pages/rahoituskysely\\_2012.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ja_raportit/rahoituskyselyt/Pages/rahoituskysely_2012.aspx). Luettu 12.4.2012.

Euroopan komissio, ALV-tietojen vaihtojärjestelmä. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/vies/?locale=fj](http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/?locale=fj). Luettu 18.3.2013

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press ja tekijät. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2008 (a). Hankintojen johtaminen ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012 (b). Hankintojen johtaminen ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Kaplan, Robert S ja Norton David P 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kaplan, Robert S ja Norton David P 2009. Strategiaverkko. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kinkki, Seppo ja Isokangas Jouko 2002. Yrityksen perustoiminnot. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo.

Koskinen, Aki, Lankinen, Matti, Sakki, Jouni, Kivistö, Timo, Vepsäläinen, Ari P.J 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. WSOY-yhtymä, Wilin + Göös Oy, Porvoo.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.

Pickford, James 2001. Mastering Risk Volume 1: Concepts. Person Education Limited. Great Britain.

Porter, Michael E 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

ProHankinta -työryhmä. Hankintojen kehittäminen.  
<http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/>. Luettu 6.4.2013

Rauhala, Matti S 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Talentum Media Oy ja Matti S. Rauhala, Hämeenlinna.

Ritvanen, Virpi & Inkiläinen, Aimo & von Bell, Anders & Santala, Jouko & Relander, Siv 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Sakki, Jouni 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta, Logistinen B-to-B-prosessi. Hakapaino Oy, Espoo.

Sakki, Jouni 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta, B2B – Vähemmällä enemmän. Hakapaino Oy, Espoo.

Sutinen Mika, Viklund Esa 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta. Savonia -ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Suomen kuljetusopas, tieto kulkee verkossa.  
<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/toimituslausekkeet> 2013. Luettu 20.3.2013

Strategy train. Small Enterprise Strategic Development Training. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=81&L=2> . Luettu 4.4.2013.

Tilastokeskus, tilastot. [http://www.stat.fi/til/konk/2012/11/konk\\_2012\\_11\\_2012-12-31\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/konk/2012/11/konk_2012_11_2012-12-31_tie_001_fi.html). Luettu 5.1.2012.

Tilastokeskuksen yritysrekisterin vuositilasto. <http://www.stat.fi/til/syr/index.html>. Luettu 13.3.2013.

TNS-Gallup. Uutiset.

[http://www.tnsgallup.fi/uutiset.php?aid=14785&hakustr=verkkokaupan%20arvo#a\\_14785](http://www.tnsgallup.fi/uutiset.php?aid=14785&hakustr=verkkokaupan%20arvo#a_14785). Luettu 24.4.2013.

Tullihallitus, tavaratilastot joulukuu 2012.

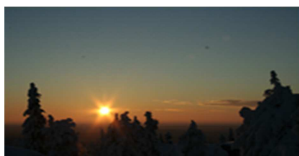
[http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/tavaratilastoja/index.jsp](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/tavaratilastoja/index.jsp). Luettu 22.3.2012.

Tullihallitus, Tilastoyksikkö.

[http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/kokoluokat12\\_3/index.html](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/kokoluokat12_3/index.html) . Luettu 27.12.2012 .

van Weele, Arjan J. 2005. Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice. Thompson Learning, London.

## Strategiakartta



# Sirvest Oy:n hankintastrategia

2013

Inka-Maria Ruokola

27.4.2013

