



Pitkäaikaisen toimittajan valintakriteerit PK-yritysten hankinnoissa

Niki Silvennoinen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2022

Tekniikan ja liikenteen ala Insinööri (AMK), Logistiikan tutkinto-ohjelma

Silvennoinen, Niki

Pitkäaikaisen toimittajan valintakriteerit PK-yritysten hankinnoissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tammikuu 2022, 25 sivua

Tekniikan ala, Logistiikan tutkinto-ohjelma, opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Hankintojen merkitys myös PK-yrityksille on lisääntymässä vahvasti ja yksi tärkeä osa on toimittajan valinta. Jotta PK-yritykset saisivat mahdollisimman tuottavan ja pitkäaikaisen yhteistyösuhteen toimittajan kanssa, on heidän suoritettava toimittajan valintaprosessi onnistuneesti. Tärkein osa toimittajan valintaa on osata asettaa oikeat valintakriteerit suhteutettuna yrityksen omaan strategiaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat PK-yritysten näkökulmasta tärkeimmät valintakriteerit etenkin, kun etsitään pitkäaikaista toimittajaa. Tutkimuksen teoriapohjaan valikoitui tutkimuskysymystä tukevia monipuolisia tieteellisiä tutkimusartikkeleita ja -kirjallisuutta. Tutkimus on määrällinen ja laadullinen tutkimus, ja teorian tueksi on toteutettu yritys-kysely, josta saadaan käytännön vastauksia kohdeyrityksiltä.

Tutkimuksen tuloksia ja teoriapohjaa voidaan käyttää yritysten toimittajan valintaprosessin kehittämiseen tai soveltaa jatkotutkimus käyttöön.

Avainsanat (asiasanat)

toimittajanvalinta, valintakriteeri, hankinta

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Silvennoinen, Niki

Pitkäaikaisen toimittajan valintakriteerit PK-yritysten hankinnoissa

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, January 2022, 25 pages

Engineering and technology. Degree Programme in Logistics. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The importance of purchasing for SMEs is also growing strongly, and one important part is the choice of supplier. For SMEs to have the most productive and long-term relationship with a supplier, they must successfully complete the supplier selection process. The most important part of supplier selection is setting the right selection criteria in relation to the company's strategy.

The purpose of this thesis is to find out what are the most important selection criteria from SMEs point of view, especially when looking for a long-term supplier. Diverse scientific research articles and literature supporting the research question were selected for theoretical basis of the research. The research is a quantitative and qualitative study, and in support of the theory, a company survey has been conducted, which provides practical answers from the target companies.

Research results and the theoretical basis can be used to develop the supplier selection process of companies or, with further development this study can also be applied to other uses.

Keywords/tags (subjects)

supplier selection, selection criteria, purchasing

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Hankintojen johtaminen	3
2.1	Hankinnan tavoitteet ja kannattavuus	3
2.2	”make or buy” päätös	3
2.3	Toimittajamarkkinoiden analysointi	4
2.4	Hankintastrategia	4
3	Toimittajan valinta	5
3.1	Toimittajan valintaprosessi yleisesti	5
3.2	Toimittajan valintakriteerit	6
3.3	Ostajan ja toimittajan välinen sopimus neuvottelu	7
3.4	Valinnan onnistumisen todentaminen	7
3.5	Yhteistyösuhteen jatkokehitys	8
4	Yleisiä kasitteitä aiheesta	9
4.1	Hankinnan määritelmä	9
4.2	Pitkäaikaisen toimittajan määritelmä	9
4.3	Pitkäaikaisen yhteistyösuhteen hyödyt	10
5	Tutkimusasetelma	10
5.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitukset	10
5.2	Valikoitunut kohderyhmä	11
5.3	Valikoitunut valintaprosessin osa-alue	11
5.4	Tutkimuskysymykset	12
6	Tutkimuksen toteutus	12
7	Tutkimuksen tulokset	13
8	Pohdinta	16
8.1	Tutkimuksen johtopäätökset	16
8.2	Eettisyys ja Luotettavuus	16
8.3	Tulosten soveltaminen ja tutkimuksen kehittämisehdotukset	17
Lähteet		18
Liitteet		1
Liite 1.	IMECS 2009 tutkimuksen tulokset	1
Liite 2.	Yrityskysely sähköpostiviesti	2
Liite 3.	Muistutus viesti	2
Liite 4.	kyselylomake	3

1 Johdanto

Tässä työssä kehitettiin PK-yritysten eli pienten ja keskisuurten yritysten pitkäaikaistoimittajien valintaprosessia, keskittymällä valita kriteereiden painotukseen hankintojen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää mitä seikkoja tulee ottaa huomioon, valittaessa pitkäaikaista toimittajaa ja mikä on valintakriteerien merkitys valintaprosessin onnistumisen kannalta. Tutkimuksen tuloksista saadaan lukijalle selkeä näkemys siitä, mitä valintakriteereitä tulisi painottaa toimittajaa valittaessa, jotta saadaan pitkäaikainen ja tuottoisa yhteistyösuhde. Kohderyhmäksi valittiin pienet ja keskisuuret yritykset sillä näillä saattaa olla hankaluuksia valita toimittaja, joko puuttuvan osaamisen tai -resurssien takia.

Työssä tutkittiin teorialarkastelun kautta mitkä valintakriteerit ovat toimivia ja mitä valintaprosessissa kannattaisi ehdottomasti painottaa. Teoriaa tukee yrityskysely, josta saatiin käytännön vastauksia ja kokemusperäisiä näkemyksiä kohdeyrityksiltä. Opinnäytetyön lopputuloksena lukijalle tulle selkeä käsitys siitä, mitä kriteereitä PK-yritysten tulisi painottaa pitkäaikaistoimittajan valintaprosessissa. Aihe on merkittävä yleisen työelämän sekä monien eri toimialojen kehittämisen kannalta. Tutkimus voi auttaa lukuisia yrityksiä kehittämään omaa toimintaa paremmaksi ja kilpailukykyisemmäksi, sekä luomaan uusia mahdollisuuksia ja työpaikkoja. Tämä työ tulee JAMK:in logistiikan ja rakentamisen hankintatiimin tueksi.

2 Hankintojen johtaminen

2.1 Hankinnan tavoitteet ja kannattavuus

Hankinnan johtaminen tarkoittaa hankintaprosessin hallinnointia, jossa oleellista on ohjata tuotteen tai palvelun kulkua ja samalla ylläpitää suhteita toimittajiin. Kiteytettynä hankintojen johtaminen on sitä että, saadaan oikea määrä, oikean laatuista tavaraa, oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikealla hinnalla. Jotta yrityksen hankinta olisi kannattava on siitä saatavan hyödyn oltava suurempi kuin siihen käytetty aika ja kulut. Yrityksen on syytä jatkuvasti parantaa hankintaprosessin kannattavuutta, kohdistamalla yrityksen resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Hankinnan tarkoitus on tuottaa lisäarvoa yritykselle ja tämän asiakkaille. Asiakastuntemuksen avulla voidaan määrittää ne seikat, jotka lisäävät tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaan näkökulmasta. Hankintojen merkitys on korostunut nykyaikana, niin että se nähdään strategisesti tärkeänä osana organisaation toimintaa. Hankintoihin luokitellaan myös toimittajien arviointi ja kilpailuttaminen, jotta saadaan hyödynnettyä yrityksen resurssit mahdollisimman tuottavasti. Tärkeä osa hankintaprosessia on liittää toimittaja osaksi omaa toimintaa ja yhteisen strategian luominen niin että molemmat osapuolet tukisivat toisiaan. Hankinnan osaksi nähdään myös toimittajien johtaminen ja yhteisen työn jatkuva kehitys ja valvonta. Hankinnan kannattavuuteen on monta vaikuttavaa tekijää, oikean toimittajan valinnalla saadaan luotua hyötyä ostajana omalle yritykselle, asiakkaalle ja myös toimittajalle. Toimivassa yhteistyösuhteessa kaikki osapuolet hyötyvät. (Huuha 2019, luku 1.5.)

2.2 "make or buy" päätös

Kun yritys on tiedostanut tarpeen jollekin tuotteelle tai palvelulle, on seuraavaksi tehtävä päätös siitä, tehdäänkö se itse vai hankitaanko muualta. Tämä valinta perustuu siihen minkä osa-alueen yritys haluaa pitää omana ydinosaamisenaan. Yleisimmät syyt siihen miksi valitaan ulkopuolinen toimittaja, liittyy tuotteen tai palvelun kustannuksiin sekä laadullisiin vaatimuksiin. Myös yrityksen pitkän aikavälin liiketoimintastrategia vaikuttaa päätökseen. Tutkimusten mukaan viime vuosikymmenten aikana ulkoistamisvaihtoehto on ollut yrityksille kannattavin vaihtoehto. Jos yrityksen resurssiasema on suuri silloin vaihtoehto "make" on kannattavampi, kun taas jos yrityksen resurssi-asema on pieni kuten useissa PK-yrityksissä, silloin vaihtoehto "buy" on kannattavampi.

Hankittaessa tuote tai palvelu ulkopuoliselta toimittajalta on ostajayrityksen omat riskit ja alkui-vestoinnit pienemmät. Suurin syy ulkoistamiseen on kustannusten alentaminen, toiseksi tärkein on yrityksen määrittelemä strategia ja miten ulkoistamisen toivotaan vaikuttavan yrityksen kasvuun. Uuden toimittajan valinnan koetaan tuovan lisää tehokkuutta toimintaan, varsinkin yhteis-työsuhteen alussa. Toimittajan tuomat resurssit ja osaaminen koetaan vahvistavan ostajayrityksen asemaa toimialalla. Tähän kysymykseen ei ole yhtä oikeaa vastausta, se riippuu täysin yrityksen asemasta ja strategisesta näkemyksestä. (European Research 2018.)

2.3 Toimittajamarkkinoiden analysointi

Tutkiessa etukäteen jo mahdollisia olemassa olevia toimittajia, tulee yrityksen käsitellä saatavilla olevaa dataa ja yhdistämällä sitä omaan tietoon. Toimittajia etsittäessä on selvitettävä, mitä tarjontaa on, eli millaisia toimittajia markkinoilla on ja mikä on tämänhetkinen kilpailutilanne. Toimittajia tulee vertailla keskenään ja selvittää mikä on toimittajien välinen kilpailu ja asiakkaiden jakautuminen näiden toimittajien välillä. Onko toimittajilla joitakin rajoitteita tai muita toimintaan vaikuttavia riskejä. Kaikki syyt, miksi he eivät olisi sopivia toimittajia tälle ostajayritykselle, tulisi poistaa etukäteen. Jos ostajayritys on suorittanut aikaisemmin hankintoja, miten markkinat on muuttunut tai kehittynyt viime kerrasta, onko tullut uusia teknologioita tai tapoja toimia. Brändi on tärkeä osa toimittajan imagoa, ja jos toimittajalla on erityisen tunnettu tai arvostettu brändi, yhteistyön tämän yrityksen kanssa nähdään yleensä merkittävästi lisäävän kannattavuutta. On järkevä ottaa huomioon toimittajien jo olemassa olevat asiakkaat, asiakastyytyväisyys sekä arvot ja verrata niitä omiin tavoitteisiin. Toimittajan kehitysnusteen arvioiminen ja aikaisemman suorituskyvyn tarkastelu antaa hyvän yleiskuvan toimittajasta yrityksenä ja auttaa siten arvioimaan sen soveltuvuutta oman yrityksen toimittajaksi. (Jaakkola 2016, luku 2.5.)

2.4 Hankintastrategia

Jotta yritys voi menestyä monipuolisissa markkinaolosuhteissa se tarvitsee hankinta strategian. Hankintastrategia määrittää tavoitteet ja tulokset, jotka hankinnan tulee saavuttaa. Hankintastrategiassa määritellään myös kehityskohteet, joita parantamalla päästään haluttuihin tuloksiin. Hankintastrategiaa luotaessa tulee huomioida markkinoiden nykytilanne, asiakaskysyntä sekä kasvupotentiaali. Mahdolliset uudet toimittajat tulee ottaa huomioon samoin kuin nykyisetkin. Niin kuin monessa muussakin osa-alueessa, tulee hankintastrategiassakin kommunikaatio suureen rooliin.

Toimittajan näkemys tulee myös ottaa huomioon hankintastrategiaa laatiessa. Tilannetta on osattava arvioida myös toimittajan näkökulmasta, kun halutaan ylläpitää hyvät välit toimitusketjuun. Kun yritys on kartoittanut oman tilanteensa mahdollisimman monipuolisesti, saa silloin hankintastrategiasta suurimman hyödyn irti. (Martonen 2021, luku 2.3.)

3 Toimittajan valinta

3.1 Toimittajan valintaprosessi yleisesti

Toimittajan valinta on prosessi, jossa yritys on tiedostanut oman tarpeensa jollekin tuotteelle tai palvelulle ja etsii sille potentiaalista toimittajaa. Tämä prosessi vaatii paljon yrityksen resursseja ja yritys toivoo saavansa rahoilleen parhaan mahdollisen vastineen. Toimittajan kanssa tehdään yleensä jonkinlainen sopimus, joka takaa, että molemmat osapuolet pysyvät sovituissa ehdoissa. Jotta valittaisiin, paras mahdollinen toimittaja tulee tälle asettaa tarkat kriteerit, jotta toimittajat, jotka eivät sovellu toimittajaksi kyseiselle yritykselle, voidaan helposti sulkea pois prosessin varhaisessa vaiheessa. Toimittajan valintaprosessin vaiheisiin kuuluu yleensä toimittajien etsintä eli ketkä pystyvät tuottamaan kyseistä tuotetta tai palvelua. Toimittajasta tulee selvittää heidän taloudellinen tilanne, esimerkiksi julkisten taloustietojen avulla kuten liikevaihto, liiketulos tai mahdolliset verovelat. Toimittajan joustavuutta arvioidaan myös kyselemällä, mikä on heidän kykynsä kasvattaa toimitusmäärää lyhyellä varoitusajalla, sillä joissakin tapauksissa on vaikea arvioida määrätarvetta muuttuvassa toimintaympäristössä ja odottamattomissa kasvutilaisuuksissa. Toimittajan laadun varmistamiseen voi ostaja vaatia joitakin sertifikaatteja, asiakirjoja tai tarvittavaa koulutusta, jonka avulla varmistetaan, että kyseinen yritys kykenee täyttämään ostajan laadulliset vaatimukset. Toimittajalta saatetaan pyytää esittelykappaleita tuotteesta tai ostaja saattaa käydä vierailulla toimittajan tuotantolaitoksessa toteamassa tuotteen laadun ja toimivuuden. Jos ja kun useampi yritys täyttää tarvittavat kriteerit tulee heidän väliltänsä valita paras mahdollinen vaihtoehto kilpailuttamalla yritykset keskenään. Kun yritys tiedostaa omat arvonsa ja tavoitteet on niiden avulla asetettava toimittajalle sopivat valintakriteerit. Jos esimerkiksi vain hinta ratkaisee, on valinta silloin helppo, mutta jos halutaan toimittaja, joka on monella osa-alueella ehdokkaista paras, yrityksen on tehtävä kompromisseja. Kun yritys vaatii monta valita kriteeriä täytettäväksi, täytyy valintakriteereille asettaa jokin painoarvo, jotta osataan valita sopivin toimittaja ehdokkaiden joukosta. Haasteena on rakentaa sellainen valinta prosessi, joka täsmää ostajan tavoitteisiin. (Beil 2011, luku 1.3.)

3.2 Toimittajan valintakriteerit

Toimittajan vertailu ja arviointi on osa strategista hankintaprosessia ja sillä on suuri merkitys onnistuneen toimittajavalinnan varmistuksessa. Toimittajalle pitää asettaa ostajan tarpeisiin suhteutetut valintakriteerit, jotta saadaan valittua yrityksen strategiaan tarpeisiin täsmäävä toimittaja. IMECS 2009 tutkimuksen mukaan yleisimmät valintakriteerit ovat hinta, laatu ja toimitusaika. Myös muita esille tulleita valintakriteereitä ovat tuotantokapasiteetti ja sen joustavuus, yhteensopivuus ostajan kanssa, tuotekehitys, laadunvalvonta, kommunikaatio ja tiedonvälitys, taloudellinen tilanne, henkilöstön koulutus, historia, geologinen sijainti, maine, kulttuurien yhteensopivuus, korvausvaatimukset, yleinen asenne ja strategia ja viime aikoina kovasti esillä olleet vastuullisuus, turvallisuus ja ympäristöystävällisyys. Valintakriteereille pitää asettaa painoarvot, sillä kaikki valintakriteerit ei välttämättä ole saman arvoisia ostajayrityksen näkökulmasta. Toimittajan on pystyttävä osoittamaan pätevyytensä tehtävään, tämä auttaa luottamaan pitkäaikaisen yhteistyön mahdollisuuteen. On tärkeää varmistaa, että toimittaja ymmärtää ostajan toimialan ja asiakkaiden vaatimukset, ja että heiltä löytyy tarvittavat resurssit mahdollisiin muuttuviin liiketoimintatarpeisiin. Valinta täytyy tehdä äärimmäisellä tarkkuudella sillä, toimittajan vaihtaminen on kallista ja sopimussyistä usein jopa haastavaa. Pitkäaikaista yhteistyötä tavoitellessa tärkeintä on saada selville, että täsmääkö toimittajan strategia, tavoitteet ja arvot ostajan kanssa. (IMECS 2009, sivu 2, taulukko 1.)

Toimittajien vastuullisuus huomioidaan nykyaikana jo kaikissa toimittajan valintaprosesseissa, sillä vastuullisuudella on toimintaympäristöstä riippumatta valtava merkitys. Vastuullisuus on harvoin kuitenkaan tärkein valintakriteeri, mutta kaikilta toimittajilta odotetaan jo nykystandardien tasoista vastuullisuutta. Valintakriteerien valinnalla on suuri merkitys oman yrityksen vastuullisuuden luomiseen ja toimittajan tuoma vastuullisuus auttaa ostajayritystäkin toimimaan vastuullisemmin. Useat toimittajat odottavat myös ostajayritykseltä tietyn tasoista vastuullisuutta ja siksi vastuullisuus on suuri osa valintaprosessin valintakriteerien muodostusta. Valintakriteerien paikansa pitävyyden todentaminen on erittäin tärkeää toimivan yhteistyösuhteen muodostumisen kannalta. (Oja 2018, Luku 2.5)

Digitalisaation myötä ostajan ja toimittajan välinen yhteistyösuhteen aloittaminen, ylläpito sekä kehittäminen on entistä helpompaa, mutta toimittajaa valittaessa tulee selvittää yritysten väliset

käytänne-erot digitalisaation tuomien teknologioiden ja niiden käytön sekä osaamisen osalta. Toimittajan mukana tuomat uudet teknologiat ja niiden tuoma hyöty näkyy myös valintakriteerien asettamisessa, sillä teknologioiden tuoma hyöty nähdään suureksi kilpailukyvyyn kasvattajaksi nyky-markkinoilla. (Nilsson & Westberg 2021, luku 3.4.11.)

3.3 Ostajan ja toimittajan välinen sopimus neuvottelu

Neuvottelussa ostaja ja toimittaja yrittävät molemmat saada omasta näkökulmastaan parhaan mahdollisen sopimuksen. Näissä tulee isoksi osaksi yritysten väliset tasoerot, esimerkiksi kun iso ostaja etsii pieniltä toimittajilta tarjouksia, on ostajan helpompi määrätä ehdot, kun taas jos pieni ostaja kyselee tarjouksia isoilta toimittajilta. Jos ostajan ja toimittajan välinen dynamiikka on kovinkin toispuoleinen saattaa tämä mennä helposti, ota tai jätä tarjouksen tyyliseksi, jossa ei ole minkäänlaista neuvotteluvaraa. Esittelemällä kilpailijoiden tarjouksia toimittajien välillä, saadaan heitä uudelleen harkitsemaan tarjouksiaan, ja tämä on ostajan kannalta hyvä keino saada parempi tarjous ilman että näyttäytyy määräilevältä. Aina ei kuitenkaan ole hyvä asia ostajan kannalta julkaista tarjouksia sillä jotkut toimittajat saattavat alun perin antaa huomattavasti paremmilla ehdoilla olevan tarjouksen ja jos he saisivat tietää muiden kilpailijoiden tarjoukset, he saattaisivat nostaa omaa tarjousta. Neuvottelussa molemmat osapuolet joutuvat yleensä tekemään kompromisseja, esimerkiksi jos ostaja hyötyy jollain osa-alueella kaupasta, tulisi toimittajan hyötyä siitä jollain toisella osa-alueella. Olisi tärkeä, että molemmat osapuolet olisivat sopimuksesta tyytyväisiä ja että molemmat hyötyisivät yhteistyöstä, tämä auttaa pääsemään kohti pitkäkestoista ja kannattavaa yhteistyökumppanuutta. Tarjouksia kilpailuttamalla pyritään yksinkertaisesti eliminoidaan toimittajia niin kauan kunnes jäljelle jää enää yksi, joka täsmää ostajan asettamiin kriteereihin parhaiten. (Beil 2011, luku 4.)

3.4 Valinnan onnistumisen todentaminen

Kun sopiva toimittaja on löytynyt ja heidän kanssaan on tehty sopimus ja toiminta on jo käytännössä, tulee toimittajan suorituskykyä valvoa ja tarkastella. Näin voidaan todeta, onko valintaprosessi suoritettu onnistuneesti. Tällä valvonnalla on suuri merkitys yrityksen suorituskykyyn ja siihen, miten toimittajasta saadaan suurin mahdollinen hyöty irti. Toimittajaa valvoessa tulee tarkastella, onko toimittaja pysynyt sovitussa sopimuksen rajoissa, kuten mikä on viallisten tuotteiden prosentuaalinen osuus ja täsmääkö se ennusteeseen, onko toimitusajoissa pysytty sovitulla

tavalla, onko kustannukset sopimuksen mukaisia, onko toimittaja sitoutunut yhteistyöhön lupamalla tavalla, onko kommunikaatio ollut vaivatonta, onko laatu tarvittavalla tasolla ja mitkä ovat valinnan jälkeiset saavutetut suorituskykyvaikutukset. Jos on tullut laiminlyöntejä, miten toimittaja on niihin reagoinut tai vastannut, ja onko asialle tehtävissä jotain. Kaikkien näiden osa-alueiden jatkuva kehittämis- mahdollisuus tulee ottaa huomioon. Jatkuvalle arvioinnille, suorituskyvyn mitauksella ja kommunikoinnilla pystytään ilmaantuvat ongelmat käsitellä nopeasti ja tehokkaasti, tämä auttaa kestävämpään yhteistyösuhteeseen. Kun toimintaa valvotaan tarkkaan se pakottaa toimittajan keskittymään jatkuvasti omaan työnsä laatuun. (Vilkko 2011, luku 6.4.)

3.5 Yhteistyösuhteen jatkokehitys

Toimittajan valvonnalla ja suorituskyvyn seurannalla on suuri merkitys laadun- ja aikataulun ylläpidossa, mutta aina sekään ei riitä. Nykyajan monipuolisissa ja muuttuvissa työympäristöissä täytyy jatkuvasti kehittää omaa toimintaa, jotta pysytään kilpailukykyisinä markkinoilla. Tästä syystä on tärkeä pystyä kehittää myös toimittajaverkoston toimintaa jatkuvasti paremmaksi. Myös nykyään paljon esillä olleet seikat kuten vastuullisuus ja ympäristöystävällisyys ovat osa-alueita, joita tulisi jatkuvasti kehittää kestävämmän tulevaisuuden kehittämiseksi. Yhdessä toimittajan kanssa tulisi asettaa selkeitä tavoitteita ja kehityspäämääriä ja niihin liittyvien mittareiden seuraamisella tarkastella edistytäänkö kohti tavoitteita. Avainasemassa on se, mitä mitataan ja kuinka usein, sekä syyt miksi juuri tämä on yrityksen kannalta oleellinen kehityksen kohde. Tärkeää on myös se, että ei pelkästään mitata toimittajan panostusta kehitykseen, vaan myös ostajayrityksen omaa suoriutumista yhteisessä kehitysprojektissa. (Logistiikan maailma N.d.) Digitalisaation mukana tulleiden lukuisten teknologioiden avulla voidaan vaivattomasti seurata toimittajan suorituskykyä ja myös verrata toimittajia keskenään, sekä kerätä dataa heidän toiminnastaan. Tiedon käsittelyn ja kommunikaation helpottuminen nykyaikaisilla teknologioilla mahdollistaa jatkuvan toiminnan tilan seuraamisen ja tämän avulla kaikki osapuolet tietävät missä mennään. Nämä uudet teknologiat auttavat kehittämään toimintaa kohti menestyksekkäämpää tulevaisuutta. (Nilsson & Westberg 2021, luku 3.4.11.)

4 Yleisiä kasitteita aiheesta

4.1 Hankinnan määritelmä

”Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että yrityksen ensisijaisten ja tukitoimintojen hoitamiseen, ylläpitoon ja hallinnointiin tarvittavat tavarat, palvelut, kyvykkyydet ja tiedot on hankintojen osalta turvattu yritykselle mahdollisimman suotuisin ehdoin” (van Weele 2005).

”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla” (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2008).

4.2 Pitkäaikaisen toimittajan määritelmä

Pitkäaikaistoimittajalle ei ole yhtä tarkkaa keston määrittelemää pituutta ja käsitys voi vaihdella hyvinkin paljon niin toimiala- kuin yrityskohtaisestikin. Yleisesti voidaan sanoa, että pitkäaikaiseksi toimittajaksi luokitellaan sellaiset, joiden kanssa on tehnyt yhteistyötä niin pitkään että on syntynyt molemminpuolinen luottamussuhde. Kun tarkoituksella haetaan pitkäaikaistoimittajaa sillä tarkoitetaan toimittajaa, jonka kanssa halutaan taikka aiotaan tehdä pitkään yhteistyötä ja että ostaja kaipaa tiimiinsä pitempiä aikaista yhteistyökumppania. Pitkäkestoinen yhteistyösuhde ostajan ja toimittajan välillä on tärkeä osa yrityksen kasvua ja menestystä. Pitkäaikainen toimittajan tarve lähtee yleensä siitä, kun ostajayrityksellä on tiedostettu tarve jollekin tuotteelle tai palvelulle ja huomattu että sille on jatkuva tarve, ja täten ollaan valmiita sitoutumaan pitkään yhteistyösuhteeseen. Näitä toimittajia voidaan myös kutsua strategisiksi toimittajiksi, sillä ne ovat suuressa roolissa yrityksen menestymisen kannalta, ja heidän tuottama lisäarvo näkyy myös asiakkaan saamassa lopputuotteessa. Toimittajasuhteiden järjestelmällinen hallinta auttaa määrittelemään toimittajien tuoman hyödyn yritykselle ja lisäksi auttaa havainnoimaan suorituskykyyn liittyvät parannuskohteet. Toimittajien kurinalainen arvonnittaminen antaa selkeän kuvan mitkä toimittajat ovat kriittisimmässä rooleissa yrityksen menestymisen kannalta. Toimittajien hyvällä johtamisella pystytään keskittymään kustannusten alentamiseen sekä laadun parantamiseen. (Verkasalo 2013, luku 4.2.)

4.3 Pitkäaikaisen yhteistyösuhteen hyödyt

Ostajan ja toimittajan välisessä yhteistyösuhteessa on yrityksille välttämätöntä luoda vahvoja, molempia osapuolia hyödyttäviä luotettavia yhteistyösuhteita strategisesti valittujen kumppaneiden kanssa. Mitä pidempään ostajan ja toimittajan välinen suhde kestää, sitä parempi se on molemmille osapuolille. Etuja ovat muun muassa parempi suorituskyky, parempi kustannustehokkuus ja molempien yritysten kehitys. Luomalla pitkäkestoinen yhteistyösuhde toimittajan kanssa antaa mahdollisuuden keskittää resurssit tähän yhteen hyvään toimittajasuhteeseen ja sen tuomien hyötyjen maksimointiin. Toimivan pitkäkestoisen yhteistyösuhteen tuloksena syntyy korkealaatuinen ja luotettava lopputuote ja se antaa asiakkaalle sujuvan ja ammattitaitoisen kuvan yrityksestä. Suuressa merkityksessä on se, että molempien osapuolten strategiset näkemykset kohtaavat ja että molemmilla on sama tavoite sekä päämäärä. (Trott 2015.)

5 Tutkimusasetelma

5.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitukset

Tutkimuksen toimeksiantajana on JAMK ja tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hankinnan näkökulmasta pitkäaikaisen toimittajan valintaprosessissa käytettävät yleisimmät valintakriteerit ja miten ne korostuvat PK-yritysten toimittajan valinnassa. Tarkoituksena on saada lukijalle selkeä käsite siitä, mitä valintakriteereitä tulisi käyttää ja mitkä valintakriteerit ovat arvostetumpia kuin muut. Lisäksi saadaan selko siitä mikä tai mitkä valintakriteerit ovat kaikista tärkeimpiä PK-yritysten näkökulmasta. Tutkimuksesta saadulla tiedolla lukija kykenee parantamaan toimittajan valintaprosessia ja sen kautta auttaa menestymään omalla toimialallaan. Tärkeää tässä tutkimuksessa on, että lukija saa selville mitkä kriteerit ja seikat korostuvat PK-yrityksissä etenkin valittaessa pitkäaikaista toimittajaa. Lopputuloksena tutkimuksessa saadaan selkeät tulokset mikä on valintaprosessin kriteereiden painojakauma ja siitä voi päätellä mitä yritysten kannattaa käyttää ja mikä kannattaa jättää toissijaiseksi. Yhdistämällä tutkimuksen teoriaosa ja tutkimusosa, saadaan lukijalle kattava kokonaiskuva toimittajan valintaprosessista sekä pitkäaikaisen toimittajan valintakriteerien käytöstä.

5.2 Valikoitunut kohderyhmä

Tämän tutkimuksen materiaali ja tulokset on rajattu sekä kohdennettu PK-yrityksiä varten. Tilastokeskuksen mukaan PK-yrityksiksi luokitellaan pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on alle 250 työntekijää tai heidän vuosiliikevaihtonsa on korkeintaan 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on korkeintaan 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus N.d.). Suurin osa uusista työpaikoista syntyy juuri näihin yrityksiin. 93 % suomalaisista yrityksistä luokitellaan PK-yritykseksi, lisäksi suomessa yli puolet kaikesta liikevaihdosta syntyy PK-yrityksistä (Niinimäki 2019). PK-yritykset ovat todennäköisemmin kohtaamassa tilanteen, missä heidän tulee hankkia tuote tai palvelu ulkopuolisilta toimittajalta. On tärkeää kehittää PK-yritysten toimittajien valintaprosessia, sillä se auttaa yrityksiä kehittymään, ja menestyvä yritys parantaa koko Suomen kilpailukykyä sekä taloutta. Nykyajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ei enää riitä pelkästään se, että oman yrityksen asiat ovat kunnossa vaan on myös huolehdittava, että toimittajat ovat ajan tasalla ja tarkoin valikoituja, täyttääkseen tehtävänsä kilpailukykyisesti. Pienemmissä yrityksissä ei ole varaa virheisiin toimittajan valintaprosessissa, johtuen niukoista resursseista. Hankintatoimien ja etenkin toimittajan valintaprosessin kehittäminen PK-yrityksissä on vielä suhteellisen puutteellista. (Anttila, Jussila ja Mikkola 2013.) Nämä ovat syitä miksi PK-yritykset valikoitui tutkimuksen kohderyhmäksi.

5.3 Valikoitunut valintaprosessin osa-alue

Tässä työssä kehitetään valintaprosessia helpommin suoritettavaksi, tarkastellen siinä käytettävien valintakriteerien merkitystä ja niiden antamaa hyötyä. Tynin mukaan suurimmassa osassa epäonnistunut tarjousvertailu johtui siitä, että oli käytetty väriä vertailuperusteita, tämä kertoo miten onnistuneessa valintaprosessissa, valintakriteerien merkitys on huomattava ja mitä paremmin ne on asetettu sitä, suurempi hyöty niistä saadaan. Vaikka valintaprosessin kaikki muut osa-alueet olisivatkin suoritettu äärimmäisellä tarkkuudella ja valintakriteerit on valittu väärin perustein tavoitteen nähden, on silloin valinta suoritettu epäonnistuneesti. Jos taas valintakriteerit on asetettu täydellisesti täsmäämään tarkoitukseen, voi muut osa-alueet olla suoritettu kehnosti ja lopputulos on silti onnistunut. Valintakriteerien merkitystä ei voi liikaa korostaa ja siitä syystä niihin keskittyminen valikoitui tämän tutkimuksen pääkohdaksi. Jotta toimittaja täsmää ostajan asettamiin vaatimukseen mahdollisimman tarkasti, on valintakriteereillekin asetettava eri painoarvoja. Kaikki kriteerit ei voi olla yhtä arvokkaita ostajan silmissä, vaan ostajalle tärkeimmät kriteerit saavat

isomman painoarvon valintaprosessissa. Valintakriteerien painotus tulee pohjautua ostajayrityksen omiin strategisiin tavoitteisiin ja arvoihin. (Tyni 2010.)

5.4 Tutkimuskysymykset

1. Mitä on otettava huomioon pitkäaikaista toimittajaa valittaessa.
2. Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit valittaessa pitkäaikaista toimittajaa PK-yritysten kannalta.
3. Mitä seikkoja tulisi erityisesti painottaa valittaessa pitkäaikaista toimittajaa.

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseen haettiin vastauksia yrityksille tehdyn kyselyn kautta. Kysely on tutkimusmenetelmä, jonka tarkoitus on kerätä tietoa määritellyltä vastaajaryhmältä. Kyselyn tavoite on kerätä tietoa vastaajien mielipiteistä tai kokemuksista. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman suurelta joukolta vastaajia sillä näin saada koottua kattava yleistys aiheesta. Jotta kyselyn tulokset olisivat luotettavia, on siihen hyvä saada mahdollisimman monta vastausta, sillä silloin yksittäiset poikkeamat vastauksissa eivät muuta lopputulosta niin merkittävästi. (Bhandari, 2021.)

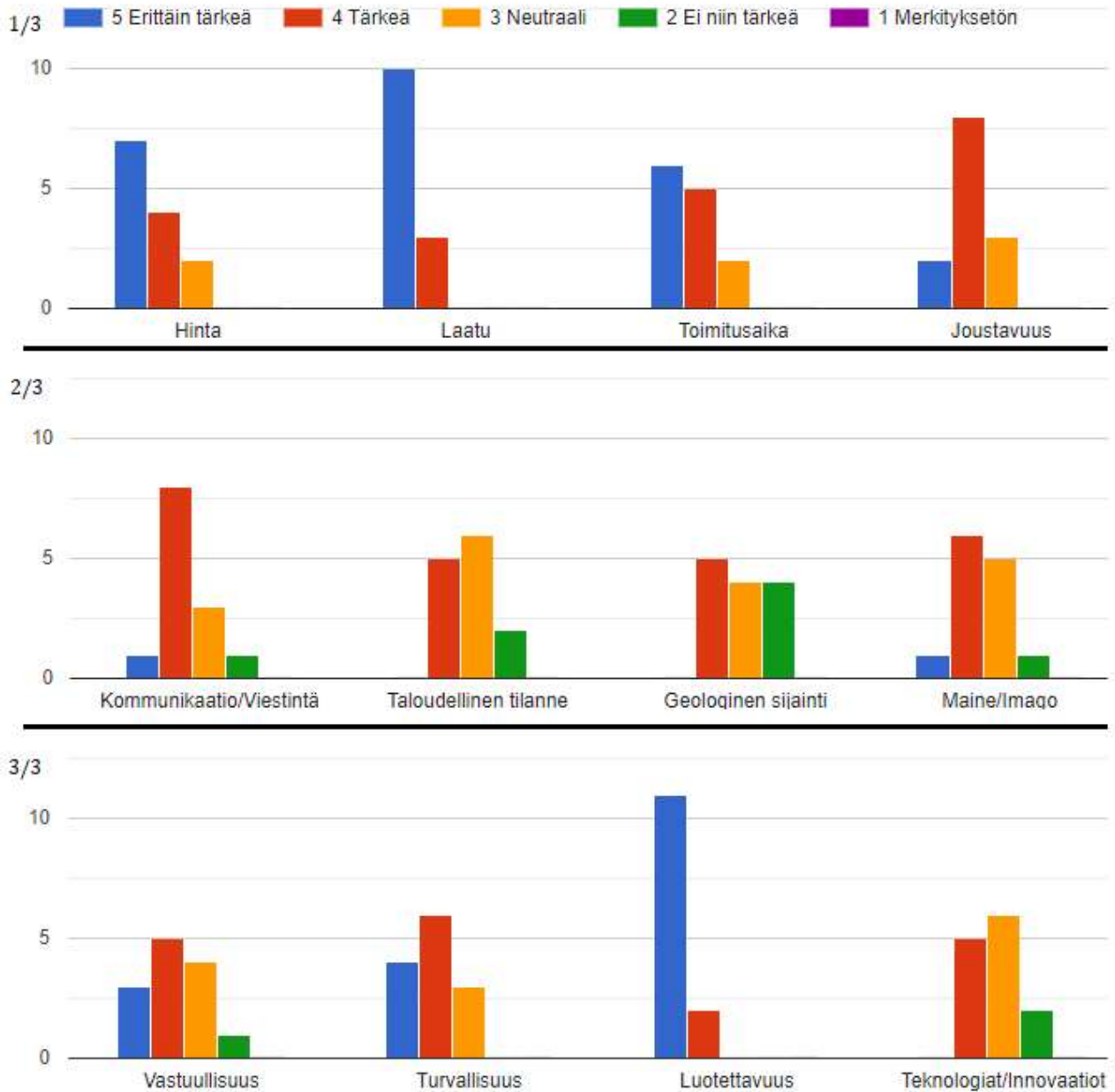
Yrityskysely suoritettiin sähköpostitse kohderyhmään soveltuville yrityksille. Yrityskysely lähetettiin 62 yritykselle. Valikoituneet yritykset ovat satunnaisia, lukuisten eri toimialojen, suomalaisia PK-yrityksiä. Yrityksiltä tarkastettiin liikevaihdon ja henkilöstö määrän, käyttäen ”Fonecta Finder” palvelua. Näin varmistuttiin, että nämä yritykset sopivat PK-yritysten kategoriaan. Yrityksistä arviointiin myös, että voisiko heillä olla kokemusta toimittajan valinnasta tai onko heidän toimialansa sellainen, jossa käytetään paljon ulkoisia toimittajia. Aina kun sopiva yritys löytyi, etsittiin heidän nettisivujen yhteystiedoista sähköpostiosoite ja mahdollisesti henkilön, joka osaisi vastata mahdollisimman kattavasti kysymyksiin. Yrityksiä lähestyttiin Google Forms-linkin sisältäneellä sähköpostiviestillä, jossa esiteltiin tutkimuksen tausta ja tarkoitus, sekä eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä asioita (liite 2). Kyselylomakkeessa tiedusteltiin kyseisen yrityksen näkökulmaa pitkäaikaisen toimittajan valinnassa käytettäviin valintakriteereihin. Vastaajilta tiedusteltiin eri valintakriteerien merkitystä asteikolla 1–5 (1 merkityksetön, 2 Ei niin tärkeä, 3 Neutraali, 4 Tärkeä, 5 Erittäin tärkeä), sekä mikä valintakriteeri näistä vaihtoehdoista on kaikista tärkein (liite 3). Kysymykset ja vastausvaihtoehdot valikoitui kyselyyn, sillä perusteella mitä oli noussut eniten esille teorialähteissä.

Kyselyyn annettiin 2 viikkoa vastausaikaa, minkä jälkeen lähetettiin muistutusviesti, jossa muistutettiin vastaamaan tutkimukseen (liite 4).

7 Tutkimuksen tulokset

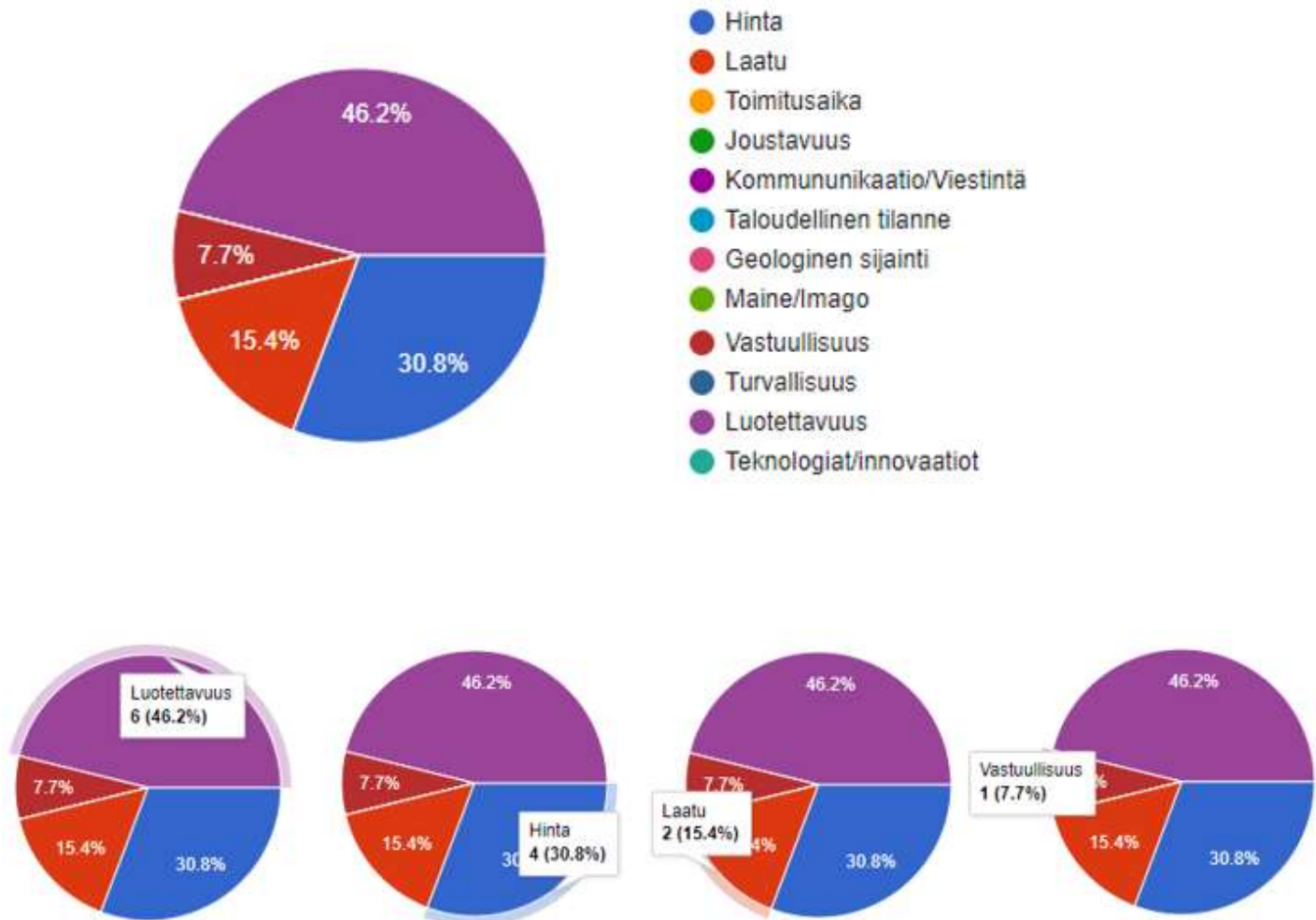
Yrityskysely lähetettiin 62 yritykselle ja niistä 13 vastasi kyselyyn. Vastausjoukko oli hyvinkin laaja-alainen, mukana oli tuotanto-, rakennus-, sähkötekniikka-, huoltoasema-, sekä maa- ja metsäalan PK-yrityksiä. Yritykset eivät antaneet lupaa julkaista heidän perustietojaan.

Arvioi seuraavat valintakriteerit asteikolla 1-5



Kuvio 1. Ensimmäisen kysymyksen tulokset.

Ensimmäisen kuvion vasemman reunan 0–10 asteikko sekä toisen kuvion sulkeissa olevien prosenttilukujen edessä on kuvattu vastaaja määrät.



Kuvio 2. Toisen kysymyksen tulokset.

Kyselyn tuloksena saadusta datasta voidaan havaita, että PK-yritysten näkökulmasta tärkeimmäksi valintakriteeriksi pitkäaikaista toimittajaa valittaessa nousi selkeästi "Luotettavuus". Luotettavuuden tärkeimmäksi valitsi 46,2 % vastanneista, ja vastanneista 11/13 koki luotettavuuden olevan erittäin tärkeä. Toiseksi tärkeimmäksi nousi "Hinta", vastaajista 30,8 % on sitä mieltä, että hinta on kaikista tärkein valintakriteeri. Hinta ei kuitenkaan ole selkeästi toiseksi paras valintakriteeri sillä vastaajista 10/13 on sitä mieltä, että laatu on erittäin tärkeä ja vain 8/13 oli sitä mieltä, että hinta on erittäin tärkeä. Laadun valitsi tärkeimmäksi 15,4 % vastanneista. Huomioitavaa on myös se, että yhtäkään kyselyyn valikoitunutta valintakriteeriä ei nähty merkityksettömänä. Tämän kyselyn perusteella "Geologinen sijainti" nähtiin vähiten merkittäväksi, sillä se sai suurimman määrän "Ei niin tärkeä" vastauksia. Vastaajista reilu enemmistö on sitä mieltä että "Joustavuus" sekä "Kommunikaatio/Viestintä" on tärkeä valintakriteeri, mutta ei kuitenkaan erittäin tärkeänä. Myös yksi

vastanneista oli valinnut ”Vastuullisuus” vaihtoehdon tärkeimmäksi valintakriteeriksi joka tässä tapauksessa kattaa 7,7 % vastanneista.

8 Pohdinta

8.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä ovat tärkeimmät kriteerit valittaessa pitkäaikaista toimittajaa PK-yritysten kannalta, ja mitä seikkoja tulisi erityisesti painottaa valittaessa pitkäaikaista toimittajaa. Verrattaessa yrityskyselyn tuloksia jo ennalta tutkittuun teoriaan, on niissä selkeästi havaittavissa samoja piirteitä. IMECS 2009 tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi valintakriteereiksi toimittajaa valittaessa nousi laatu, toimitusaika ja hinta (liite numero 1) (IMECS 2009). Myös tämän tutkimuksen yrityskyselyn tuloksena todettiin, että samat valintakriteerit koetaan erittäin tärkeiksi. Erityisesti valittaessa pitkäaikaista toimittajaa korostuu luotettavuus ennen hintaa, laatua, toimitusaikaa tai muita valintakriteereitä, tämä kertoo sen, miten tärkeä osa pitkäaikaista yhteistyösuhdetta luottamus on. Yksi syy miksi luotettavuus ei noussut erityisemmin esille teoriassa on varmasti se, että sitä on erittäin vaikea mitata tai arvioida etukäteen, vaan se syntyy yhteistyön aikana. Tästä tutkimuksesta hyötyy JAMK sekä lukijat, joiden tavoitteena on saada parempi käsitys pitkäaikaisen toimittajan valintaprosessissa käytettävistä valintakriteereistä.

8.2 Eettisyys ja Luotettavuus

Tutkimuksessa noudatetaan JAMK:in eettisiä periaatteita. Tutkimusta tehdessä on säilytetty riittävä esteellisyys, eli tutkija on toiminut täysin puolueettomasti tutkimusta tehdessään. Tutkimuksessa ei ole rikottu henkilö- tai tietosuojaan koskevia lainsäädäntöjä, sillä tutkimuksesta ei tule julki henkilöitä tai sellaisia tietoja, joilla heidät voidaan tunnistaa. Tämä varmistaa, ettei tutkimuskohteille ole koitunut vahinkoa. Tutkimuksessa on käytetty eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Työn lähteiden tekijöille on annettu asianmukainen kunnia. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018.)

Kyselyn vastaus prosentiksi muodostui noin 21 %, joka ei ollut toivottu määrä mutta se oli oletettavaa tämän tyyppisissä kyselyissä. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan suurta joukkoa, koska vastaajamäärä oli sen verran pieni, siitä syystä poikkeamat voivat vaikuttavat huomattavan paljon

lopputuloksiin. Lähes kaikki opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat Google scholar kautta haettuja ja täten myös luotettavia. Myös se, että yritykset ovat saaneet vastata kyselyyn nimettömänä voi vaikuttaa siihen, kuinka rehellisesti tai todenmukaisesti kyselyyn on vastattu.

8.3 Tulosten soveltaminen ja tutkimuksen kehittämisehdotukset

Jos tutkimuksella haluttaisiin täsmällisemmät vastaukset ja oletetaan että vastaus prosentti pysyy samana, tulisi yrityskysely toteuttaa huomattavasti suuremmalle määrälle yrityksiä. Tämä takaisi sen, että saataisiin tarpeeksi suuri määrä vastauksia, jotta voitaisiin hahmottaa selkeät trendit ja painojakaumat eri valintakriteerien välillä. Suuri vastauksien määrä auttaisi myös karsimaan poikkeamia ja yksittäisten yritysten mielipiteitä pois, niin että saataisiin koottua yleistys niistä valintakriteereistä, jotka enemmistö yrityksistä näkee merkittäviksi. Myös itse kyselylomakkeen rakenteen tai kysymysten muotoilulla voidaan parantaa kyselyn vastausten jakautumista sekä lisätä yritysten halua vastata kyselyyn. Kyselyn voisi toimittaa jotenkin muutenkin kuin sähköpostitse, sillä tämän kokeilun perusteella sähköpostin kautta lähetetty viesti joko hukkuu mainosten joukkoon tai että näillä kyseisillä yrityksillä on valmiiksi jo niin paljon töitä, etteivät ehdi vastata kyselyyn. Yrityksiltä olisi voinut etukäteen tiedustella, että kiinnostaako heitä vastata tällaiseen lyhyeen kyselyyn ja vasta suostumuksen jälkeen lähettää linkki kyselyyn. Myös lukuisista virus ja haittaohjelma sähköpostiviesteistä on varoiteltu mediassa ja se voi myös olla yksi syy miksi tuntemattomien linkkejä ei ehkä uskalleta avata. Soveltamiskohteena voisi olla samankaltainen kysely suuryrityksille ja verrata heidän vastausten antamia tuloksia näihin ja että onko yrityskoolla merkitystä toimittajan valintaan. Oletettavasti monikaan PK-yrityksistä ei halua antaa omaa kantaansa asiaan tai he kokevat, etteivät hyödy millään tavalla vaikka vastaisivatkin kyselyyn, siispä jokin houkutin olisi luotava tutkijan ja yritysten välille, kuten yksinoikeus tutkimustuloksiin, ilmaista mainosta tai jotain vastaavaa. Samankaltaisen tutkimuksen pystyisi helposti toteuttamaan myös toimiala kohteisesti, jos haluaisi perehtyä syvemmin jonkin tietyn toimialan käyttäytymiseen tai ajattelumaailmaan.

Lähteet

- Anttila, J., Jussila, A., Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Julkaistu 30.3.2013. VTT:n julkaisema tutkimus. Viitattu 8.3.2022. <https://www.vtresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2013/T81.pdf>.
- Beil, D. R. 2011. Supplier Selection. Julkaistu 15.2.2011. Viitattu 7.2.2022. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9780470400531.eorms0852>.
- Bhandari, P. 2021. Questionnaire Design. Julkaistu 15.7.2021. Artikkelin Scribbr www-sivulla. Viitattu 24.4.2022. <https://www.scribbr.com/methodology/questionnaire/>.
- European Research on Management and Business Economics. 2018. Should we make or buy? An update and review. Julkaistu 1.12.2018. Viitattu 28.2.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883418300998>.
- Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. E-kirja. Viitattu 9.3.2022. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zkmqDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=hankintojen+markkina+analyysi&ots=aZi2GR4zkz&sig=PdeuPK91dKmOuTqDrDbGDzP8e2k&redir_esc=y#v=onepage&q=hankintojen%20markkina%20analyysi&f=false.
- Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma. Viitattu 10.3.2022.
- Jaakkola, K. 2016. Markkina-analyysi Länsi-Euroopan alueelle. Julkaistu 1.5.2016. Viitattu 9.3.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111614/jaakkola_kristina.pdf?sequence=1.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. 2018. Opintoasioiden lautakunnan raportti. Julkaistu 11.12.2018. Viitattu 6.5.2022. <https://www.jamk.fi/fi/file/eettiset-periaatteet>.
- Logistiikan maailma. N.d. TOIMITTAJASUHTEIDEN JOHTAMINEN. Artikkelin logistiikan maailman www-sivulla. Viitattu 1.3.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>.
- Martonen, E. 2021. Hankinnan kehittäminen, Hankintastrategia ja -prosessi. Julkaistu 28.10.2021. Viitattu 15.3.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508358/Insin%3%b6%c3%b6rity%c3%b6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Niinimäki, J. 2019. Pienet ja keski-suuret yritykset ovat Suomen työllisyyden vetureita. Julkaistu 26.8.2019. Blogin artikkeli Oulu yliopiston www-sivulla. Viitattu 8.2.2022. <https://www oulu.fi/blogs/rehtorin-blogi/yritykset-ja-tyollisyys>.
- Nilsson, E., Westberg, J. 2021. Digitalisation of sourcing processes. Julkaistu 1.6.2021. Viitattu 14.3.2022. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9061494&fileId=9061497>.

Oja, L. 2018. Vastuullisuus ja muut toimittajan valintakriteerit kansainvälisissä teollisuusyrityksissä. Julkaistu 23.3.2018. Viitattu 14.3.2022. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/156290/Kandidaatinty%c3%b6_Laura_Oja.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Supplier Evaluation Framework Based on Balanced Scorecard with Integrated Corporate Social Responsibility Perspective. 2009. IMECS 2009 tutkimus. Julkaistu 20.3.2009. Viitattu 9.2.2022 http://www.iaeng.org/publication/IMECS2009/IMECS2009_pp1929-1934.pdf.

Tilastokeskus. N.d. PK-yritys Käsitteet. Viitattu 8.2.2022. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html.

TOIMITTAJASUHTEIDEN JOHTAMINEN. Logistiikan maailma. Viitattu 1.3.2022 <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>.

Trott, S. 2015. The advantages of long term supplier/client relationships. Julkaistu 2.6.2015. Viitattu 28.2.2022. <https://www.linkedin.com/pulse/advantages-long-term-supplierclient-relationships-stephen-trott>.

Tyni, J. 2010. Julkisten hankintojen tarjousvertailun ongelmakohdat vuosien 2008–2009 markkinaoikeuskäytännön perusteella. Julkaistu 3.10.2010. Viitattu 09.3.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9832/urn_nbn_fi_uef-20110012.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Van Weele, A. J. 2005. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. London: Thomson Learning. Viitattu 10.3.2022.

Verkasalo, J. K. 2013. Hankintojen toimittajaluokittelu ja toimittajasuhteiden hallinta investointiprojekteissa. 1.2.2013. Viitattu 14.3.2022, <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201304051138.pdf>.

Vilkko, V. 2011. Toimittajan valinta, hyväksyntä ja valvonta ISO 13485 vaatimusten mukaisesti. Julkaistu 1.5.2011. Viitattu 14.2.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31211/Vilkko_Virpi.pdf?sequence=1.


Liitteet

Liite 1. IMECS 2009 tutkimuksen tulokset

Criteria	%
Quality	97
Delivery	94
Cost	94
Production facility and capacity	68
Flexibility and reciprocal arrangement	68
Technical capacity and support	64
Repair services and follow-up	59
Information technology and communication systems	53
Financial status	52
Innovation and R&D	50
Operating controls	44
Quality system	43
Management and organization	42
Personnel training and development	31
Product reliability	31
Performance history	30
Geographical location	30
Reputation and references	27
Packaging and handling ability	23
Amount of past business	23
Customer relationship	23
Warranties and claim policies	19
Procedural compliance	19
Customer satisfaction and impression	19
Attitude and strategic fit	18
Labor relations record	11
Economical aspect	11
Desire for business	10
Environmental and social responsibility	7
Safety awareness	6
Domestic political stability	6
Cultural congruence	5
Terrorism risk	2

Liite 2. Yrityskysely sähköpostiviesti

Yrityskysely


 Silvennoinen Niki
 [Redacted]
 To: [Redacted]

Niki Silvennoinen tässä hei, olen tekemässä opinnäytetyötä JAMK:ille ja tarkoituksena olisi tiedustella yrityksiltä tuotteen/palvelun toimittajan valintaan liittyvien valintakriteerien merkitystä. Tutkimuksen tulokset tulee puhtaasti opetuskäyttöön. Täytä nopea Google Forms kysely tästä linkistä: <https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fforms.gle%2FZmdt8vn3MacF3ucN7&data=04%7C01%7Cm3580%40student.jamk.fi%7C018b205635c24e7cfd0408da15ab7886%7C6e9eaaf03ff74de98cd41ffbd45951b9%7C1%7C0%7C637846123909044404%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTiI6IjEhaWwiLCJXVCi6Mn0%3D%7C1000&data=Fua0s%2FSt06WyXSu5layws1NNug5bHMLhpGJEoAWh%2Bz0%3D&reserved=0>

[Reply](#) | [Forward](#)

Liite 3. Muistutus viesti

Yrityskysely

 Silvennoinen Niki
 [Redacted]
 To: [Redacted]

Vielä on aikaa vastata yrityskyselyyn. Täytä nopea Google Forms kysely tästä linkistä: <https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fforms.gle%2FZmdt8vn3MacF3ucN7&data=04%7C01%7Cm3580%40student.jamk.fi%7C018b205635c24e7cfd0408da15ab7886%7C6e9eaaf03ff74de98cd41ffbd45951b9%7C1%7C0%7C637846123909044404%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTiI6IjEhaWwiLCJXVCi6Mn0%3D%7C1000&data=Fua0s%2FSt06WyXSu5layws1NNug5bHMLhpGJEoAWh%2Bz0%3D&reserved=0>

Terveisin: Niki Silvennoinen, JAMK

...

[Reply](#) | [Forward](#)

Liite 4. kyselylomake

Pitkäaikaisen toimittajan tärkeimmät valintakriteerit hankintojen näkökulmasta

Tällä kyselyllä halutaan selvittää mitkä ovat tärkeimmät valintakriteerit etsiessä uutta tuotteen/palvelun toimittajaa.

[REDACTED] (not shared) [Switch account](#)

* Required

Arvioi seuraavat valintakriteerit asteikolla 1-5 *

	5 Erittäin tärkeä	4 Tärkeä	3 Neutraali	2 Ei niin tärkeä	1 Merkityksetön
Hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikaatio/Viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellinen tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geologinen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maine/Imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologiat/Innovaatiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitse mielestäsi tärkein valintakriteeri *

Choose
▼

Jos listalta ei löytynyt sitä mitä etsit, niin kirjoita se tähän:

Your answer

Submit
Clear form