



Toimittajien etsiminen ja toimittajasuhteiden kehittäminen

Heikki Karvonen

Opinnäytetyö, AMK
Marraskuu 2023
Logistiikan tutkinto-ohjelma

Karvonen, Heikki

Toimittajien etsiminen ja toimittajasuhteiden kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 34 Sivua.

Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Cooliblade viralliselta nimeltään Thermal Channel Technologies on oululainen startup yritys, joka valmistaa lämmönhallintatuotteita korkeatehoiseen elektroniikkaan. Coolibladella toimittajahankinta on vasta alussa ja heillä oli tarve selvittää, miten toimittajia löydetään ulkomailta, miten niitä voidaan arvioida valitsemisvaiheessa ja miten niiden kanssa olisi hyvä toimia, kun toimittajasuhde on luotu. Tavoitteena yrityksellä oli saada selkeä kuva, kuinka löytää toimittajia ja miten toimittajasuhteita voidaan hallita. Tutkimuksessa selvitettiin toimittajien etsinnän ja arvioinnin nykytilaa ja arvioitiin sitä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä oli haastattelu. Haastattelutapana käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua. Haastattelulla saatiin hyvä kuva Coolibladen hankinnan toiminnasta, toimittajien arvioinnista ja toimittajasuhteiden käsittelystä. Tutkimuskysymyksiä tukevaan teoriaan tietoperustassa perehdyttiin kirjallisuuden avulla.

Tutkimustuloksen pohjalta luotiin suosituksia toimeksiantajayritykselle, joita toimeksiantaja voi hyödyntää hankintatoimissaan. Suositukset ovat täysin toteutettavissa olevia ehdotuksia, kuinka yritys voi toimia toimittajiensa kanssa.

Avainsanat (asiasanat)

Logistiikka, hankinta, toimittaja, toimittajasuhde

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Karvonen, Heikki

Finding suppliers and development of supplier relationships

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2023, 34 Pages.

Degree Programme in Logistics. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Cooliblade, officially called Thermal Channel Technologies, is a startup company from Oulu that manufactures thermal management products for high-performance electronics. Cooliblade's supplier acquisition process is just getting started, and they needed to find out how to find suppliers from abroad, how they can be evaluated during the selection phase, and how it would be good to work with them once the supplier relationship has been established. The company's goal was to get a clear picture of how to find suppliers and how supplier relationships can be managed. The research investigated and evaluated the current state of supplier search and evaluation.

The study was carried out as a qualitative study and the data collection method was an interview. A semi-structured individual interview was used as the interviewing method. The interview provided a good picture of Cooliblade's procurement operations, supplier evaluation and supplier relationship management. The theory supporting the research questions in the database was introduced with the help of literature.

Based on the research results, recommendations were created for the client company, which the client can use in the procurement process. The recommendations are completely feasible suggestions for how the company can work with its suppliers.

Keywords/tags (subjects)

Logistics, procurement, supplier, supplier relationship

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Toimeksiantaja	6
1.2 Opinnäytetyön rakenne	7
1.3 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät	7
1.4 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus.....	8
2 Logistiikka ja hankinta	9
2.1 Logistiikkastrategia.....	9
2.2 Hankinta yrityksen liiketoimintona	9
2.3 Hankintaprosessi	10
2.4 Toimittajan valintaprosessi	11
2.5 Toimittajien kustannustekijät	15
3 Toimittajasuhteiden hallinta.....	15
3.1 Toimittajien luokittelu.....	16
3.2 Hankintojen luokittelu Kraljicin matriisilla	17
3.3 Toimitusketjun riskienhallinta.....	20
3.4 Toimittajayhteistyön kehittäminen.....	22
3.5 Toimittajien laadunvalvonta Kiinassa	23
3.6 Poliittiset riskit Kiinassa.....	23
4 Case Cooliblade	24
4.1 Yleiskatsaus Coolibladen toimittajiin	24
4.2 Kriteerit uusille toimittajille	24
4.3 Toimittajien etsiminen	24
4.4 Toimittajasuhteiden luominen ja ylläpito	25
4.5 Toimittajasuhteiden kehittäminen	25
4.5.1 Kommunikoinnin kehittäminen	26
4.5.2 Riskienhallinnan kehittäminen	26
4.6 Toimittajien arviointi.....	27
4.6.1 Toimittajien arviointi valitsemisvaiheessa.....	27
4.6.2 Toimittajien auditointi	28
5 Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset	29
6 Pohdinta	30
6.1 Työn eettisyys ja luotettavuus	30
6.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	31

Lähteet	32
----------------------	-----------

Kuviot

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

1 Johdanto

Tehokkaan logistiikan ja toimitusketjun avulla voidaan saada merkittävää kilpailuetua. Menestyvät yritykset lähes kaikilla aloilla ovat niitä, joilla on merkittävä kilpailuetua hinnassa tai tuottavat eniten lisäarvoa asiakkaalle. Parhaassa tapauksessa yrityksellä on molemmat edut. (Christopher 2023, 4) Hyvät toimittajasuhteet mahdollistavat sulavasti toimivan toimitusketjun ja ongelmatilanteista päästään helposti yli. Hyvin järjestetyllä toimittajayhteistyöllä molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan ja saavat yhteistyöstä hyötyä. (Davies n.d.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten toimittajia etsitään ulkomailta, miten toimittajia voi arvioida toimittajan valitsemisvaiheessa, sekä selvitettiin miten toimittajien kanssa kannattaa toimia, kun toimittajasuhdetta luodaan ja miten toimittajasuhdetta kannatta ylläpitää, niin että suhde on hyvä ja kestävä. Toimeksiantajalla oli tarve selvittää edellä mainittuja asioita, koska heidän toimintansa toimittajien kanssa oli vasta alkuvaiheessa, eikä heillä ollut vakiintuneita käytäntöjä edellä mainittuihin asioihin.

1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana on oululainen startup yritys CooliBlade, joka tuottaa lämmönhallintaratkaisuja suuritehoiseen elektroniikkaan. CooliBlade työllistää kirjoitushetkellä 13 henkeä. Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui omien toiveiden ja yrityksen tarpeiden mukaan. Yrityksen tuotanto on vasta käynnistämisvaiheessa ja tuotannon kannalta tärkeimpiä toimittajia ollaan etsimässä, joten on hyvä tehdä selvitystä, miten yleisimmin toimittajia etsitään ja miten niiden kanssa kannattaa toimia jatkossa. Opinnäytetyötä kirjoittaessa yrityksen toimittajasuhteet kehittyivät ja vakinaistuivat, eli tilanne oli koko ajan muuttuva. Yritykselle on tärkeää minimoida riskejä ja parantaa toimitusvarmuutta. Nämä asiat otetaan huomioon opinnäytetyötä kirjoittaessa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä on kuusi lukua. Ensimmäisessä luvussa on johdanto ja toimeksiantajan, tutkimuskysymysten, sekä tutkimusmenetelmien esittely. Toinen luku käsittelee yleisesti logistiikkaa, hankintaa, hankintaprosessia ja toimittajan valintaprosessia. Kolmas luku käsittelee toimittajasuhteen hallintaa. Koska toimeksiantajalle toimitusvarmuus ja riskien pienentäminen on tärkeää, riskienhallintaa, kappaleessa käsitellään riskienhallintaa ensin koko toimitusketjun osalta ja lisäksi vielä erityisesti Kiinan osalta, koska toimeksiantajan toimittajat ovat pääasiassa kiinalaisia. Neljäs luku käsittelee tutkimuskysymyksiä toimeksiantajan näkökulmasta ja luvun lopussa on tutkimustulokset suosituksineen. Viides luku käsittelee tutkimuksen tuloksia ja kehitysehdotuksia. Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimusprosessia, arvioidaan työn luotettavuutta ja annetaan jatkotutkimusehdotelma.

1.3 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää kuinka löytää toimittajia ulkomailta ja miten toimittajia kannattaa arvioida parhaan toimittajan löytämiseksi. Lisäksi opinnäytetyössä otettiin selvää, kuinka hyvä ja toimiva toimittajasuhde luodaan ja miten sitä ylläpidetään. Toimeksiantaja on vasta vähän aikaa sitten perustettu yritys, jolla ei ole vielä vakiintunutta tuotantoa tai käytänteitä hankinnan suhteen, joten on hyvä kartoittaa mitä vaihtoehtoja on toimittajien löytämiseksi ja arvioimiseksi. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Miten löydetään toimittajia ulkomailta?

Miten toimittajia voi arvioida toimittajan valitsemisvaiheessa?

Miten hyvä ja kestävä toimittajasuhde luodaan ja ylläpidetään?

Tutkimusote on kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, koska tietoa haluttiin tarkasti ennalta mietityistä teemoista. Haastattelin tutkimusta varten Coolibladen hankintavastaavaa. Haastattelussa kyseltiin perustietoa Coolibladen toimittajista, toimittajien löytämisestä, hankinnoista, kriteereistä toimittajille ja tuotteille, laadunvalvonnasta, sekä

haasteista toimittajakentällä. Haastattelu toteutettiin Teams-sovelluksen kautta. Haastattelu tallennettiin ja litteroitiin.

1.4 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus on lähestymistapa, joka keskittyy numeeristen tietojen keräämiseen ja analysointiin ilmiöiden selittämiseksi. Tutkimustyypissä ollaan kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista ja vertailusta numeerisiin tuloksiin. Määrällinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon tai kuinka usein. (Vilka 13-) Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. (Vilka 19.) Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä on etsiä kausaalisuhteita. Kausaalisuudella tarkoitetaan syy-seuraus-suhteita eli oletetaan, että jokin tekijä johtaa tietynlaisiin seurauksiin. (Vilka 23.)

Kvalitatiivista tutkimusta, jota kutsutaan myös laadulliseksi tutkimukseksi, pidetään kvantitatiivisen tutkimuksen parina. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan saada ilmiöstä syvä ja kokonaisvaltainen käsitys ja tutkittava aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan maailma on moninainen ja tulokset riippuvat siitä, kuinka ne esitetään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–157.)

Kvalitatiivinen tutkimus on yleensä myös hypoteesiton. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei tutkijalla ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia. On hyvä muistaa ja tiedostaa esioletuksena, että tutkijan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat havaintoihin suhtautumiseen. Näistä kokemuksista ja havainnoista ei voida kuitenkaan muodostaa sellaisia asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. Ennakkoasetusten vahvistamisen sijaan tutkijan kuuluisi enemmän yllättyä ja oppia uutta. (Eskola & Suoranta, 1998.)

2 Logistiikka ja hankinta

2.1 Logistiikkastrategia

Logistiikkastrategia linjaa logistiikan kannalta merkittäviä ratkaisuja usean vuoden aikajänteellä. Hyvin tehdyllä logistiikkastrategialla pystytään alentamaan logistiikan kustannuksia, pienentämään sitoutunutta pääomaa ja parantamaan palvelua. Logistiikkastrategiaan voi sisällyttää alastrategioita kuten palvelun parantamis- tai kustannusten alentamisstrategian. Palvelun parantamisstrategia perustuu siihen, että yritys saa merkittävää kilpailuetua paremmalla asiakkaan palvelulla. Esimerkiksi joillakin aloilla asiakkaat ovat valmiita maksamaan paljon enemmän nopeasta logistiikasta. Kustannusten alentamisstrategia pohjautuu yleensä siihen, että yritykset hakevat logistiikan säästöjä varastoinnista tai kuljetuskustannuksista. Kustannusten alentamisstrategiassa tavoitteena on myös pienentää sitoutuneen pääoman määrää esimerkiksi käyttämällä varastoinnissa kolmatta osapuolta tai kuljettamalla tuotteen suoraan asiakkaalle ilman välikäsiä. Lisäksi tavoitteena on nostaa sijoitetun pääoman tuottoastetta, jota kutsutaan myös ROI:ksi (Retun on Invest). Samalla pyritään luopumaan logistiikan kannalta turhista toiminnoista. (Ritvanen & Koivisto 2007, 9.)

Turhia toimintoja voivat olla esimerkiksi ylimääräinen tuotteiden siirtely varastossa, odottaminen, tuotteiden tai työvälineiden etsiminen tai vaikka siirtymiset. Logistiikkastrategia kuuluisi integroida kaikkiin yrityksen toimintoihin, jotta se myös toteutuisi. Logistiikkastrategiaa tehdessä kuuluisi selvittää logistiikan nykytila eli miten hankinta, varastointi, kuljetukset ja jakelu toimii. Samalla pohditaan yrityksen tavoitteita ja päämääriä, millaista tuotetta myydään ja kenelle, millaista palvelutaltoa halutaan pitää ja mitä halutaan ulkoistaa. Suhteet tavarantoimittajiin ja verkostokumppaneihin olisi hyvä selvittää ja tarkastella kuinka paljon niihin halutaan panostaa. Lopuksi on hyvä miettiä, miten logistiikkastrategiaa toteutetaan käytännössä. (Ritvanen 2011, 140–141.)

2.2 Hankinta yrityksen liiketoimintona

Hankinnan tärkein toimi on hankkia yritykselle ja sen asiakkaille arvoa. Hankinnan tavoite on ostaa oikea määrä tuotetta kriteerit täyttävältä toimittajalta, niin että tuote on oikean laatuista, tavara toimitetaan oikeaan aikaan ja hinta on sopiva. Tässä on hyvä muistaa, ettei oikea laatu ole paras

mahdollinen, vaan riittävä. Oikea määrä ei ole juuri se tarvittu määrä, vaan on toimittava tilanteen mukaan. Esimerkiksi lakot tai muut toimitushäiriöt voivat aiheuttaa sen, että tuotetta on tilattava enemmän ja pidettävä suurempaa varmuusvarastoa. Oikea hintakaan ei välttämättä ole se halvin.

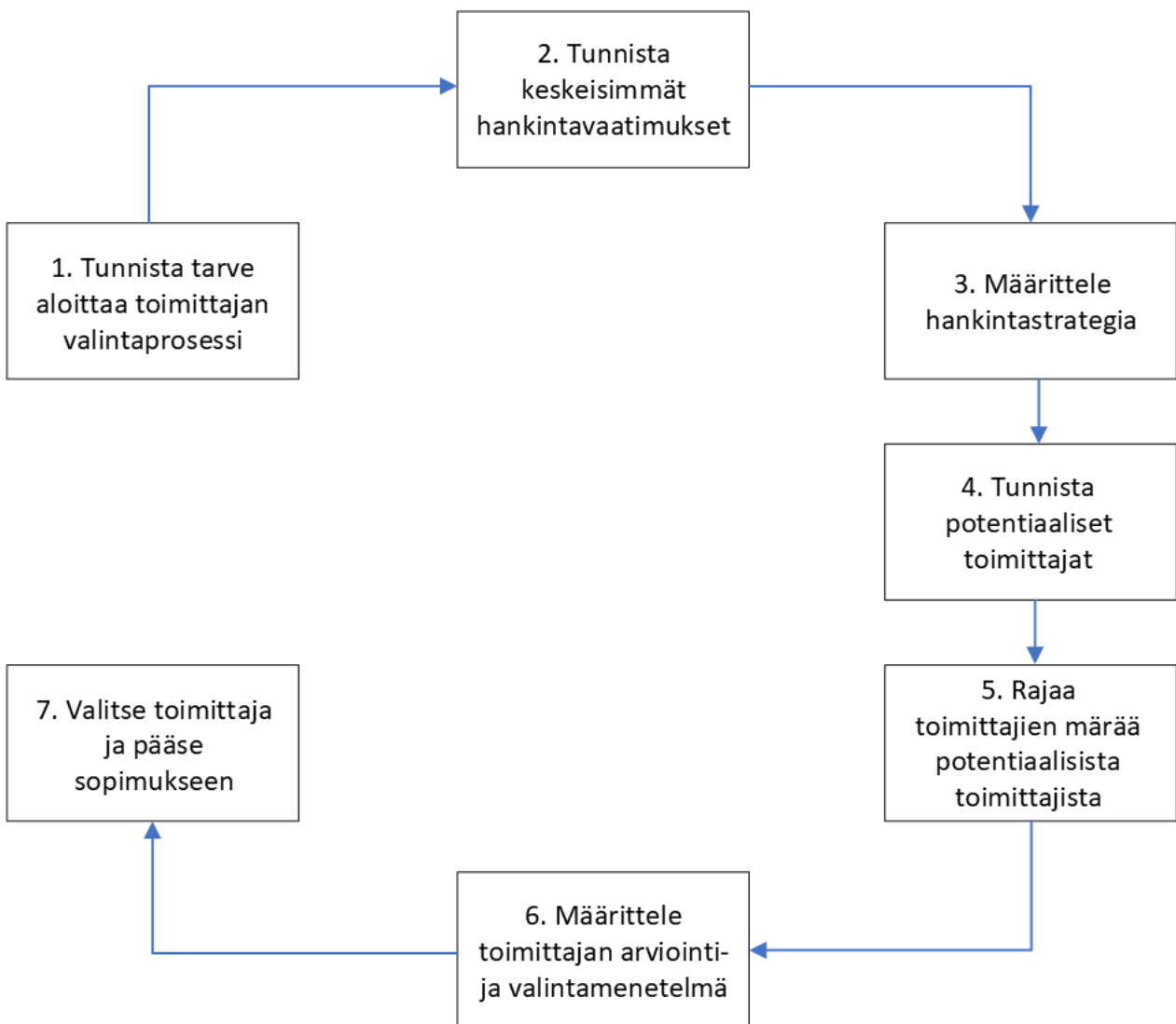
Yritykset ovat alkaneet huomata, että hankintatoimeen panostamalla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen. Yrityksen ostettujen tuotteiden ja palveluiden osuus yrityksen liikevaihdosta on yleensä noin 70–75 %. Muutaman prosentin säästö hankinnoissa voi parantaa merkittävästi yrityksen kannattavuutta. Samanlaisen kannattavuuden hakeminen myynnin kautta on huomattavasti vaikeampaa. Hyvin hoidettu hankinta voi siis tuottaa merkittäviä säästöjä, kuin myös taas huonosti hoidettu hankinta voi aiheuttaa valtavat kulut. Hankinnan tuottavuutta parantaa se, että läpimenoaika nopeutuu. Tilaaminen, viestintä, neuvottelut ja toimitusten valvonta olisi hyvä suorittaa rutiininomaisesti ja nopeasti. Joitain vaiheita kuten laskujen tarkastaminen ja vastaanottotarkistus voidaan muuttaa kaikkien tapausten tarkistamisesta pistotarkastuksiin, jos toimittajasuhde on pitkäaikainen ja toimittaja osoittautunut luotettavaksi. (Ritvanen 2006, 107.)

2.3 Hankintaprosessi

Hankintaprosessia on kuvattu monilla eri tavoilla ja yhtä yleisesti hyväksyttyä tapaa siihen ei ole. Yhteinen runko löytyy kuitenkin monista kuvauksista. Pekkanen (2019, 21–23) mukaan oleelliset vaiheet hankintaprosessissa ovat hankintastrategian luominen, tarpeen määrittely, toimittajien kartoitus, tarjouspyyntövaihe, toimittajien vertailu, neuvottelut ja toimittajan valinta. Toiseksi esimerkiksi Ritvanen (2006, 114) kuvaa hankintaprosessia vaiheilla, johon kuuluu tuotteen tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimus, tilaus, toimitusvalvonta ja toimittajan arviointi. Kuten näistä kahdesta esimerkistä huomataan, hankintaprosessilla ei ole selkeää kohtaa mistä se alkaa ja mihin se päättyy. Prosessin osia voi myös jättää kokonaan pois tai käyttää niihin vähemmän aikaa, jos vaikka toimittajasuhdetta on päätetty jatkaa tutun toimittajan kanssa. Kaikki vaiheet huolellisesti läpi käytyinä prosessi voi viedä jopa kuukausia, joten siihen on syytä varata aikaa ja resursseja. (Hankintaprosessi n.d.)

2.4 Toimittajan valintaprosessi

Jotta saadaan yritykselle paras toimittaja, on syytä analysoida ja arvioida toimittajia erittäin huolellisesti. (Benton 2021, 166). Toimittajan valintaan käytettävä aika on kuitenkin sidoksissa hankinnan tärkeyteen. Merkittävään hankintaan liittyvään toimittajan valintaan kannattaa käyttää enemmän aikaa ja rahaa, kun taas pienempään hankintaan tai lyhytaikaisempaan toimittajasuhteeseen ei kannata käyttää paljoa resursseja. Mitä tulee itse toimittajan valintaprosessiin, monet hankintalan ammattilaiset ovat sitä mieltä, ettei ole yhtä parasta tapaa arvioida ja valita toimittajia. Yrityksillä on laaja skaala erilaisia käytäntöjä. Monczka, Handfield, Giunipero ja Patterson (2009, 237) kuitenkin määrittelee kuviossa 1 toimittajan valintaprosessin kriittisimmät vaiheet. Käsittelen seuraavaksi prosessin vaiheet yksitellen läpi.



Kuvio 1. Toimittajan arviointi ja valintaprosessi (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2009, 237)

Tunnista tarve toimittajan valitsemiseksi

Tällaisia tilanteita voi tulla esimerkiksi uuden tuotteen kehityksessä, toimittajasopimuksen loppuessa, ostaessa uutta kalustoa, toimittajan kapasiteetin loppuessa tai toimittajan suorituskyvyn ollessa huono. Prosessin alkamiseen on useita syitä ja edistykselliset osto organisaatiot ennakoivatkin toimittajan valintaprosessin tarpeita reagoimisen sijaan. Tässä vaiheessa ei vielä ole tarpeellista tietää hankinnan tarkkoja vaatimuksia. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2009, 236-238)

Määrittele tarve

Arvoketjussa on tärkeä ymmärtää kuka määrittää tarpeen ja mitä tarvitaan. Loppuasiakas on teoriassa se, joka määrittää tarpeen. Siksi on hyvä tehdä tarvemäärittely asiakkaan kanssa. Ilman että loppukäyttäjän tarve tiedetään, saatetaan päätyä "ylimäärittelyyn", jossa kaiken varalta hankitaan lisäominaisuuksia ilman tietoa siitä tuleeko lisäominaisuuksille käyttöä. Tällainen tilanne johtaa lisäkustannuksiin tai jos tarve määritellään alle asiakkaan tarpeiden, tuote saattaa jäädä jopa myymättä. (Nieminen 2016.)

Määrittele hankintastrategia

Oleellimmat päätökset hankintastrategiaa määriteltäessä ovat, ostaako yhdeltä vai useammalta toimittajalta, onko toimittajasuhde tarkoitus olla pitkä vai lyhyt, onko tarvetta tehdä suunnittelu-yhteistyötä toimittajan kanssa, halutaanko hankinnan lisäksi toimittajalta palveluja, mistä maantieteellisesti halutaan hankkia ja haetaanko partnerisuhdetta vai tehdäänkö vain satunnaisia hankintoja. Näitä päätöksiä on hyvä harkita vielä myöhemmin vaiheessa kuusi: määrittele toimittajan arviointi- ja valintamenetelmä. (Nieminen 2016.)

Tunnista potentiaaliset toimittajat

Potentiaalisten toimittajien löytämiseen on monta väylää, mutta edelleen taitavan ostajan merkitys korostuu. Ostajan kuuluisi olla perillä alan tai raaka-aineen markkinoista ja tietää mistä lähteä etsimään tarvittavaa komponenttia tai tuotetta. (Benton 2021, 167.) Seuraavaksi luettelen keinoja ja paikkoja mistä löytää toimittajia.

- Alan messut

Alan messuilta saa alasta hyvän yleiskatsauksen. Potentiaalisten toimittajien löytäminen vaatii kuitenkin valmistelua ja suunnittelua. Mielenkiintoisiin yrityksiin kannattaa tutustua ennakkoon, ottaa yhteyttä ja sopia tapaamisia.

- Kollegat

Kollegojen ja tuttujen kokemukset ovat hankinnan alalla keskeinen tietolähde. Omat ja tuttujen verkostot osaavat monesti auttaa, kun vain osaa kysyä oikealta henkilöltä oikeita asioita.

- Toimialajärjestöt

Toimialajärjestöt ja kauppakamarit keskittyvät oman piirinsä intresseihin. Heillä on kuitenkin hyvät tiedot ja yhteydet ulkomaisiin sisärjestöihinsä. Tällaiset järjestöt ovat valmiita edistämään jäsentensä kauppaa ja kertoa kuka voisi tietää toimittajia jäsenyrityksensä tarpeeseen.

- Toimittajatietokannat

Toimittajatietokannoista voi olla apua selvittämään tuntemattomien toimittajakandidaattien taloudellista terveyttä ja luotettavuutta. Yleisesti pankit ja rahoitusmaailma ovat kiinnostuneita asiakkaidensa riskeistä, joten niiden tietokantoja kannattaa käyttää hyväksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 231–232.)

Rajaa toimittajien määrää

Koska kaikkien potentiaalisten toimittajien syvälliseen analysointiin kuluu paljon resursseja, ostaja yleensä rajaa potentiaalisten toimittajien määrää ennen tarkempia analyysyjä. Toimittajien suorituskyky voi vaihdella huomattavasti ja yrityksen kannattaakin määritellä minimiehdot toimittajille.

Oleellisimmat asiat selvittää tässä vaiheessa prosessia ovat toimittajan taloudellinen tilanne, toimittajan suorituskyky ja toimittajalta saatavat tiedot. Ostaja voi kysellä toimittajalta esimerkiksi toimittajan kulurakenteesta, prosessitekniikasta, markkinaosuudesta ja vaikka tuotteiden laadusta. Esimerkiksi taas Howard (1998, 37–38) määrittelee toimittajan minimiehdoiksi viisi seuraavaa asiaa: taloudellinen vakaus, sopiva yritysstrategia, yhteistyöhaluinen johto, toteen näytetty tuotantokyky ja mahdollisuus tuotteen kehittämiseen. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2009, 244–245.)

Määrittele toimittajan arviointi ja valintamenetelmä

Toimittajia arvioidaan Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 235–237) mukaan periaatteessa kahdesta syystä: toimittajan valitsemiseksi ja toimittajan kehittämiseksi. Tässä osiossa käsittelem toimittajan arviointia valitsemisvaiheessa. Toimittajan arviointia tulee tehtyä lähes jokaisessa hankinnassa ja toimittajan luotettavuutta ja laatua tulee yksinkertaisemmissakin tapauksissa pohdittua. Luotettavuus, laatu, ja monet muut ominaisuudet ovat kuitenkin aina suhteutettavissa hintaan. Maksamalla enemmän saat yleensä parempaa laatua. Kuten aikaisemmin mainittu myös Ritvasen (2006, 107) mukaan oikea hankintahinta ei ole halvin, vaan se on suhteutettavissa muihin tekijöihin. (Iloranta Pajunen-Muhonen 2015, 235–237.)

Toimittajia voidaan mitata lukemattomilla tavoilla, mutta yleisimmin käytetyt mittarit ovat hinta, tuotteen laatu, sekä toimituksen kesto ja toimitusvarmuus (Desmuhk & Chaudkari 2011, 283). Muita tärkeinä pidettyjä toimittajan ominaisuuksia ovat osaaminen toimitusketjun hallinnassa, taloudellinen vakaus ja toimittajan sijainti suhteessa omaan yritykseen. (Benton 2021, 168).

Toimittajan valinta

Yrityksen kannattaa valita toimittaja, joka strategisesti vastaa parhaiten omaan toimintaan. Esimerkiksi jos yrityksen strategia on erottua, innovaatiot, uudet teknologiat ja laatu on tärkeämpiä

asioita kuin hinta. Toimittajan valinnassa se näkyy siten, että tämänlaisen yrityksen kannattaa valita toimittaja, joka on joustava ja pystyy sopeutumaan yrityksen tarpeisiin. Jos taas yrityksen strategia on kilpailla hinnalla ja volyymit ovat isoja, voi valita joustamattoman ja tehokkaan toimittajan. Hyvä huomio on, että toimittajaa ei kannata valita aikaisemman suorituskyvyn mukaan vaan ennakoita mikä tuotannon kyky on tulevaisuudessa. (Benton 2021, 167.)

2.5 Toimittajien kustannustekijät

Yleinen hintataso maissa ja maiden eri alueilla voi vaihdella hyvinkin merkittävästi. Työvoimakustannuksien, raaka-aineen ja energian hinnan lisäksi hankinnan kokonaishintaan vaikuttaa myös yhteiskunnalliset, maantieteelliset ja poliittiset tekijät. Tulleja, veroja ja muita maksuja säätelevät poliittiset päätökset, sekä yleinen maan vakaus ja turvallisuus vaikuttavat hankinnan hintaan.

Esimerkiksi Kiina on houkutelut teollisuutta, johon tarvitaan paljon halpaa työvoimaa, kun taas Norja ja Islanti ovat kiinnostaneet ostajia alumiiniteollisuudellaan halvan energian vuoksi. Edullisilta alueilta ostettaessa kannattaa muistaa kustannustason nousu elintason nousun myötä. Tämä kuitenkin tapahtuu hitaasti ja siihen voidaan varautua etsimällä taas uusia edullisia alueita. Logistiikan näkökulmasta on myös merkittävää, millaiset liikenneyhteydet alueella on. Saman maan eri satamien tehokkuus ja sujuvuus saattaa vaihdella paljonkin. Myös tavaraliikenteen suunta vaikuttaa rahdin hintaan. Paluusuuntaan menevien tyhjien konttien kuormassa rahti on lähtökohtaisesti halpaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 229–230.)

3 Toimittajasuhteiden hallinta

Benton (2010, 168) määrittelee toimittajasuhteiden hallinnan eli SRM (Supplier Relationship Management) osto- ja myyntiorganisaatioiden välisten strategisten yhteistyösuhteiden hallintaksi. Bentonin mielestä toimittajasuhteiden hallinnan tärkein tavoite on luoda lisäarvoa toimitusketjussa ja minimoida riskejä. Nykypäivänä kilpailukykyisenä pysymisen ehtona on hyvät suhteet tärkeimpiin toimittajiin.

Monet yritykset aiheuttavat tahattomasti itselleen ongelmia, kun he eivät panosta toimittajasuhteisiin. Toimittajasuhteiden ylläpitämisessä kyse on pohjimmiltaan riskin minimoinnista. Toimitusketjun ongelmien selvittämisessä auttaa hyvä yhteys toimittajaan. (DeVecchio n.d.) Toimittajan vaikutus omaan liiketoimintaan on kiistattoman suuri, joten siihen on kiinnitettävä huomiota. Toimittajien hallintaa kuuluisi edeltää toimittajien luokittelu, josta kerrotaan seuraavassa kappaleessa. Kaikkiin toimittajiin ei ole järkevää panostaa samalla tehokkuudella, koska se on resurssjavierä hommaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei toimittajia ei kuuluisi kohdella samalla tavalla, koska esimerkiksi yhtenäiset toimittajasopimukset nopeuttavat uusien toimitussuhteiden luomista. (Corrigan 2018.)

3.1 Toimittajien luokittelu

Toimittajien luokittelussa on tärkeä luoda yhteinen käsitys toimittajan merkityksestä. Pienikin toimittaja voidaan nähdä tärkeänä, jos nähdään, että toimittajalla voisi olla merkittävä rooli tulevaisuudessa. Esimerkiksi hankinnan ja tuotekehityksen näkemys saman toimittajan merkittävydestä voi olla hyvinkin erilainen. (Toimittajasuhteiden johtaminen.) Yleisimpiä tapoja luokitella toimittajia on

- jaottelu taloudellisen merkityksen perusteella
- jaottelu toimittajamarkkinapohjan perusteella
- jaottelu kilpailun luonteen ja intensiivisyyden perusteella
- jaottelu hankinnan kohteen monimutkaisuuden perusteella.

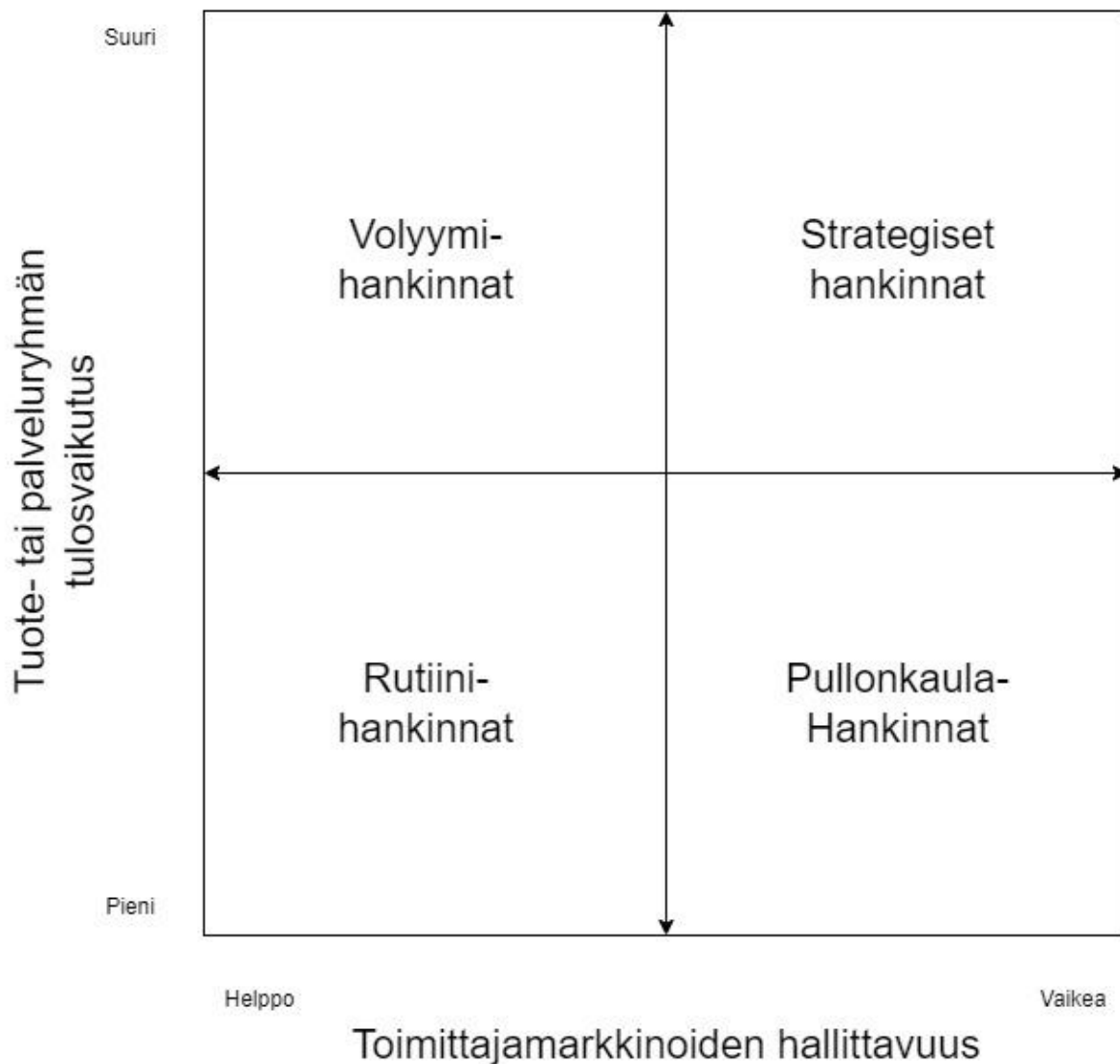
Taloudellisen merkityksen perusteella toimittajat on helppo jakaa merkittäviin ja ei merkittäviin toimittajiin. Heikkoutena on se, ettei se ota kantaa käytön kustannuksiin, palvelun kokonaiskustannuksiin tai loppuasiakkaan näkökulmaan. Toimittajamarkkinapohjainen luokittelu taas toimii, kun ostajia on enemmän kuin yksi. Jaottelu käyttää hyväkseen ostajien henkilökohtaisia vahvuuksia. Esimerkkinä yhdellä ostajalla on vahvat suhteet tiettyyn yritykseen, joten se ostaa kyseisen yrityksen tuotteet. Toinen ostaja osaa kiinaa, joten hän suorittaa kiinan ostot. Hankintakategoriat on siis luotu ostajien mukaan. Kilpailun luonteen ja intensiivisyyden mukaan jaottelussa kyse on tilanteesta, jolloin toimittajia on hyvin rajallinen määrä tai toimittajalla on monopoli- tai oligopoli-asema. Ostajan vaikutusmahdollisuudet ovat pienet, joten tilanne luo haasteita hankinnalle. Hankinnan kohteen monimutkaisuus voi johtua tiukoista kriteereistä ja todella vähän tarvituista

yksityiskohtaisista osista. Monimutkaiset tuotteet vaikeuttavat vaihtoehtojen etsintää ja päätöksentekoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 112–116.)

Kun toimittajat ovat arvioitu parhaaksi nähdyn tavan mukaan, voidaan ne jakaa esimerkiksi kumppanitoimittajiin, avaintoimittajiin, ensisijaisiin toimittajiin, hyväksytyihin toimittajiin tai satunnaisiin toimittajiin. Nimitykset vaihtelevat yrityksestä riippuen. Kumppaniyritys tarkoittaa toimittajaa, jolla on suuri merkitys ostavalle yritykselle tai sen lopputuotteelle. Kumppanitoimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä ja monesti tehdään yhteistä tuotekehitystä, innovointia tai vaikka palveluiden ja ratkaisujen kehittämistä. Koska kumppanuusuhteen hoitaminen vaatii työtä ja aikaa, on hyvä pitää kumppanien määrä rajallisena ja luoda olemassa oleville suhteille selkeät pelisäännöt. Usein yritykset määrittelevät tasoja, joilla he tekevät yhteistyötä. Esimerkiksi tuotekehitys kommunikoi tuotekehityksen ja toimitusjohtaja toimitusjohtajan kanssa. Yhteisiä säännöllisiä tapauksia kannattaa järjestää, jotta kummallakin pysyy käsitys siitä, mitkä ovat toisen yrityksen näkemykset pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnitelmiin, mahdollisiin ongelmiin, yhteistyön sujuvuuteen ja vaikka tulevaisuuden näkymiin. (Toimittajasuhteiden johtaminen.)

3.2 Hankintojen luokittelu Kraljicin matriisilla

Hankintoja voi luokitella eli segmentoida monella eri tavalla. Tunnetuin työkalu hankintojen luokitteluun on Slovenialaisen Peter Kraljicin vuonna 1983 esittelemä matriisi, jossa hankinnat luokitellaan niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinan monimutkaisuuden mukaan. Matriisin avulla voi helposti arvioida hankittavan tuotteen merkitystä tai vaikuttavuutta yrityksen liiketoimintaan. Jaotellessa tuotteita tai tuoteryhmiä voidaan miettiä, miksi tietty tuote on tietyssä kategoriassa ja pystytäänkö se siirtämään tarvittaessa toiseen kategoriaan. Tärkeä huomio on, että matriisissa tarkastellaan tuote- ja palveluryhmiä eikä toimittajia. Tämä on hyvä työkalu myös toimittajien luokitteluun, mutta toimittajia luokitellessa ulottuvuudet ovat hieman erilaiset, kuitenkin nelikenttä pysyy samana.



Kuvio 2. Portfolio-analyysi (Kraljic 1983)

Ulottuvuuksista **tuote- tai palveluryhmien tulosvaikutuksella** tarkoitetaan yleensä vuosittaista spendiä. Spendillä tarkoitetaan rahamäärää, jota käytetään vuoden aikana hankintoihin. Matriisi ei ota huomioon, mitä lisäarvoa tai vaikutusta tuoteryhmä tai tuote tuottaa. Tuotteen tai tuoteryhmän vuosittainen spendi on tarpeeksi tarkka parametri tähän matriisiin. **Toimittajamarkkinoiden hallittavuus** jakaa tuote- tai palveluryhmät helposti ja vaikeasti hankittaviin tuotteisiin. Toimittajamarkkinoiden hallinnasta vaikean tekee muun muassa pieni potentiaalisten toimittajien määrä, korkeat logistiikan kustannukset, toimittajien kaukainen sijainti, hankintojen korkeat riskit, varastointiriskit ja vaikka teknologian kehityksen nopeus. Helppo toimittajamarkkinoiden hallittavuus kertoo tilanteesta, jolloin potentiaalisia kilpailevia toimittajia on paljon. Riskit ovat pieniä ja tilannetta on helppo hallita. (Huuhka 2019, 50–51.)

Volyymituotteet kattavat suurimman osan yrityksen hankinnoista, vaikka nimikemäärä olisikin pieni. Kuitenkin tämän hankintaryhmän taloudellinen merkitys on suuri, joten pienilläkin muutamman prosentin säästöillä voidaan saada suuret kustannussäästöt. Volyymituotteita kannattaakin kilpailuttaa aggressiivisesti, koska toimittajia on paljon ja toimittajan vaihtamisesta aiheutuvat kulu-
lut ovat pieniä.

Strategiset hankinnat ovat usein haastavia hankintaosastolle. Strategiset tuotteet ovat usein ostavalle yritykselle räätälöityjä tai kyseessä on tuote tai kokonaisuus, joka vaatii huoltoa koko elinkaarensa ajan alkuperäiseltä toimittajalta. Potentiaalisten toimittajien määrä on hyvin pieni ja ostajalla saattaa olla riippuvuussuhde toimittajaan. Koska ostava yritys on riippuvainen kyseisestä toimittajasta taloudellisen merkittävyyden vuoksi, kannattakin ostavan yrityksen panostaa toimittajasuhteeseen ja kehittää yhteistyötä tällaisen toimittajan kanssa.

Rutiinihankintojen ryhmä koostuu tuotteista, joiden rahallinen arvo on pieni ja toimittajamarkkinat ovat suuret. Tämän ryhmän tuotteita kannattaa ostaa suuria määriä kerralla, koska muutamankin tuotteen hankintaan käytetty aika voi tulla kalliimmaksi, kuin hankinta itse. Tyypillinen menetelmä rutiinihankinnoille on antaa vastuu hankinnoista ja varastonhallinnasta toimittajalle. (Huuhka 2019, 53.) Tavarantoimittajan ohjaamaa varastoa kutsutaan VMI:ksi (Vendor Managed Inventory). VMI toiminnassa palveluntuottaja, joka voi olla valmistaja, jälleenmyyjä tai logistiikkaoperaattori vastaa asiakkaan käytössä olevan varaston täydennyksistä ja toimivuudesta. VMI toimii periaatteessa millä tahansa tuotteella, mutta parhaiten se toimii, kun yksi toimittaja toimittaa useaa eri tuotetta. Tavallisimpia VMI toiminnassa käytettyjä tuotteita ovat huolto-, korjaus- ja kunnossapitotuotteet, teollisuuden halvat massanimikkeet, toimistotarvikkeet sekä jälleenmyyjien suurimennekkiset tuotteet. VMI:ssä Asiakkaan ja toimittajan tietojärjestelmät olisi hyvä olla integroidut siten, että toimittaja pystyy hallinnoimaan varastosaldon ja tilaispistettä. Toimittaja tuottaa myös samalla varaston tunnuslukuinformaatiota. (Varastonohjauksen ulkoistaminen.)

Pullonkaulahankinnat koostuvat hankittavista tuotteista, joiden rahallinen merkitys on pieni, mutta ovat välttämättömiä yrityksen toiminnan kannalta. Esimerkkinä tuotantolaitteen varaosa voi monesti olla pullonkaulatute. Toimittajia on hyvin vähän tai jopa yksi ja toimittaja pystyy tässä tapauksessa määrittämään myös hinnan. Kilpailuttaminen ei ole siis realistinen vaihtoehto laskea

hintaa, vaan tärkeää olisi tunnistaa miksi tuote on pullonkaulatuote. Pullonkaulatuotteiden syntyyn vaikuttaa tuotekehityksen spesifiointi. Jos komponentti tai tuote on alun perin määritelty niin, ettei sen toimittamiseen kykeneviä toimittajia ole kuin yksi, olisi hyvä tarkastella tuotetta tai komponenttia kriittisesti. Tuote voidaan suunnitella niin, että käytetyillä komponenteilla on mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia toimittajia. Pullonkaulatuotteista kannattaa päästä eroon aina, jos se on mahdollista. (Pullonkaulatuotteet ja –palvelut ostoportfoliossa.)

3.3 Toimitusketjun riskienhallinta

Nykypäivän markkinoita vaivaa jatkuvasti lisääntyvä epävarmuus ja sekasortoisuus. Lähes jokaisella teollisuudenalalla markkinat ovat aiempia epävakaammat. Epävakaudesta ei voi pelkästään syyttää luonnonkatastrofeja, poliittista- ja taloudellista epävakautta, kyberuhkia tai pandemiaa. Christopher (2023) esittelee kasvaneille toimitusketjun riskeille viittä pääsyytä, jotka ovat

- Toimitusketjun globalisaatio

Suurimpia syitä toimitusketjun globalisaatiolle on kustannustehokkuuden hakeminen. Christopherin mukaan yritykset yleensä ottavat huomioon vain ostohinnan ja koko toimitusketjun kustannukset jäävät huomiotta. Pelkästään ostohintaan kantaa ottava hankinta tuottaa yritykselle riskejä muun muassa pitkien toimitusaikojen ja suurien varmuusvarastojen muodossa. Jos tuotteen elinkaari on lyhyt tai mallit vaihtuvat usein, saattaa tuotetta jäädä helposti ylimääräisenä omaan varastoon.

- Tehtaiden tuotannon yksipuolistuminen ja keskitetty jakelu

Valmistamalla suurella volyyymillä yhdessä tehtaassa useamman tehtaan sijaan saavutetaan merkittävää taloudellista etua. Sama koskee myös jakelua, yksi iso jakelukeskus on yleensä kustannustehokkaampi, kuin useampi pienempi. Esimerkiksi Euroopassa ja erityisesti sen Schengen-alueella, jossa on tavaran vapaa liikkuvuus, keskittäminen on suosittua. Vaikka keskittämisellä saadaan tuotteen yksikköhintaa merkittävästikin alemmas, kuljetusmatkat ja rajan ylitykset lisääntyvät

huomattavasti. Mitä pidempää matkaa tavaraa kuljetetaan ja mitä enemmän sitä käsitellään, sitä suurempi todennäköisyys on, että kuljetuksessa tulee viiveitä, tavaran katoamisia ja rikkoontumisia.

- Ulkoistaminen

Nykypäivän trendi on se, että yritys tekee vain sitä, missä se on paras ja missä sillä on kilpailuetua. Tänä päivänä on mahdollista ulkoistaa lähes kaikki yrityksen toiminnot ja se myös mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosamiseksi. Ajatuksena on se, että yritys menestyy todennäköisemmin, jos se keskittyy vain ydinosamiseksi. Pitää muistaa kuitenkin se, että mitä monimutkaisempi ja laajempi ulkoistettujen toimintojen verkosto on, sitä riskialttiimpi se myös on.

- Toimittaja määrien vähentäminen

Vaikka toimittajamäärän pienentämisessä on monia hyötyjä, saattaa se aiheuttaa myös suuria vaikeuksia. Esimerkiksi jos toimittajalla, joka vastaa suuresta määrästä yrityksen hankintoja tulee toimitusvaikeuksia, hankkijayritys joutuu suoraan vaikeuksiin. Yrityskauppojen ja fuusioiden määrät ovat olleet suuressa nousussa ja myös sen takia toimittajamäärät saattavat pienentyä tahattomasti.

- Toimitusketjun riskin huomiotta jättäminen toimitusketjun optimoinnissa

Viime vuosikymmeninä yritykset ovat pyrittäneet löytää keinoja pienentää toimitusketjun kustannuksia. Varastoja on pienennetty ja JIT (Just-in-time) eli imuohjausta on alettu laajalti käyttämään. Nämä säästötoimenpiteet, joita myös lean -ajatteluksi kutsutaan, ovat hyviä vakaassa markkinatilanteessa, mutta kysynnän vaihtelun kasvaessa ne aiheuttavat ongelmia. Monesti halutaan parantaa tehokkuutta ja palvelun tasoa, ilman että siitä koituu kustannuksia. Kustannus näissä tapauksissa on korkeampi toimitusketjun riski, joka itsessään aiheuttaa vaihtelevia kuluja. Yrityksien olisi hyvä tunnistaa riskitasonsa ja löytää oikea paikka ketteryuden ja kustannustehokkuuden välillä. (Christopher 2023, 235–240.)

3.4 Toimittajayhteistyön kehittäminen

Kuten aikaisemmin mainittu, Nieminen (2016) pitää tärkeänä ymmärtää asiakkaan tarve. Asiakkaan tarve määrittää mitä ja keneltä hankitaan. Samaa ajatusta on aiemmin laajentanut Sakki (2003), jonka mukaan koko liiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakkaan tarpeet. Myös toimittajasuhteiden kehittämisen pitäisi pohjautua ajatukseen mitä asiakas tarvitsee, eli mikä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Toimivan toimittajayhteistyön perusta on yhteiset tavoitteet ja yhteinen näkemys tulevaisuuden mahdollisuuksista. Myös organisaatioiden strategiat tulisi olla yhteensopivat, koska ne ohjaavat päivittäistä toimintaa. Nieminen (2016) ehdottaa yhteistyön tehokkaaseen kehittämiseen seuraavia askelia:

1. Haastatellaan molempien organisaatioiden edustajia ja mietitään, mikä on hyvin ja mikä ei
2. Tehdään alustavat johtopäätöksen keskusteluista
3. Laaditaan kysely edellisten keskustelujen perusteella ja jaetaan se mahdollisimman monelle toimijalle
4. Analysoidaan tulokset
5. Tehdään verkostanalyysi, jossa selvitetään, kuka keskustelee kenen kanssa
6. Tehdään alustavat johtopäätökset ja laaditaan suositukset toimenpiteiksi
7. Laaditaan raportti
8. Pidetään workshop, jossa keskustellaan toimijoiden kesken ja sovitaan toimenpiteet jatkoa ajatellen. (Nieminen 2016.)

3.5 Toimittajien laadunvalvonta Kiinassa

Kiinasta hankittaessa laatuun ja toimittajaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Laadunvalvontaan on hyvä luoda systemaattinen prosessi. Viime vuosina on huomattu, ettei todistuksiin kuten ympäristö- ja laatusertifikaatteihin ei kannata luottaa, vaan olisi hyvä käydä paikan päällä. Paikan päällä ollessa voidaan todeta muun muassa yleinen turvallisuus ja siisteystaso. Myös työntekijöiltä suoraan kysymällä saa tietoa, millaiset työntekijöiden olot siellä ovat. Vierailuajankohta kannattaa ajoittaa siten, ettei potentiaalinen kumppani tiedä milloin on tulossa, koska asiat tullaan todennäköisesti esittämään parempana, kuin ne oikeasti ovat. Yrityksestä tulisi selvittää ainakin referenssit, yrityksen rahoitusrakenne, toimintahistoria ja kyky toimittaa ja toimia sopimuksien mukaan. Laadunvalvonnassa voi auttaa myös kansainvälisien tahojen suorittamat auditoinnit. (Tanninen 2022, 148–149.)

3.6 Poliittiset riskit Kiinassa

Yritysten on nykypäivänä kyettävä jatkuvasti tekemään geopoliittista ja suurvalta riskianalyysiä. Poliittisesti epävakaisissa maissa toimiessa yksi huonosti mennyt suurvaltojen tapaaminen voi muuttaa yrityksen miljoonainvestoinnin tappiolliseksi. Vuonna 2017 ilmi tulleet uiguurivähemmistöihin kohdistetut ihmisoikeusrikokset ovat aiheuttaneet Kiina vastaisuutta ja myös sen seurauksena EU ja Kiina asettivat toisilleen pakotteita. Kiinan valtionmediassa ja sosiaalisessa mediassa raivostuttiin väitteistä, että uiguurikansoja käytetään orjatyövoimana ja ihmisoikeuksia rikotaan. Kiinan mielestä kyseessä on länsimaalaisten medioiden mustamaalauskamppanja. Myös kiistat Japanin, Vietnamin ja Filippiinien kanssa saariryhmistä saattavat aiheuttaa epävakautta. Taiwanin ja Kiinan kauppa ja teknologiasota saattaa eskaloitua ja aiheuttaa ongelmia. Kiina on virallisessa retoriikassaan puhunut aiemmin Taiwanin rauhanomaisesta yhdistämisestä Kiinaan, mutta määritelmä on jätetty viime vuosina pois. Kuitenkin Kiinan markkinoilta ostaessa ja sinne myydessä olisi hyvä tutustua pintapuolisesti Kiinan viisivuotishjelmaan, Vyö ja Tie hankkeeseen, sekä pyrkimykseen olla hiilineutraali vuoteen 2060 mennessä. (Tanninen 2022, 70, 72, 74, 76)

4 Case Cooliblade

4.1 Yleiskatsaus Coolibladen toimittajiin

Coolibladella on tällä hetkellä kaksi isompia määriä toimittavaa toimittajaa, joista molemmat sijaitsevat Kiinassa. Kiinassa sijaitsevia toimittajia on ollut muitakin, mutta nämä kaksi ovat valikoituneet halvemman hinnan, sekä paremman asiakaspalvelun ja laadun takia. Pienempiä eriä toimittavia toimittajia on ympäri Suomea. Toimittajat ovat monipuolisesti metallituotteita valmistavia yrityksiä, joilla on valmius tehdä ohutlevytuotteita ja koneistaa metallia. Osien valmistus vaatii jonkin verran manuaalista työtä eikä vaadittuja valmistamiseen tarvittavia koneita ole enää paljoakaan Euroopassa tai Suomessa ja siksi suurin osa tavarasta tulee Kiinasta. Tavoitteena olisi kuitenkin löytää yksinkertaisemmille osille tavarantoimittaja Suomesta.

4.2 Kriteerit uusille toimittajille

Coolibladen kannalta toimittajille tärkeimpiä kriteereitä on hyvä konekanta, laadunvarmistus paikan päällä, läpinäkyvyys ja kommunikaatio. Hyvällä konekannalla pystytään tuottamaan laadukkaita osia monipuolisesti ja se palvelee myös tulevaisuuden tarpeita. Laadun varmistus paikan päällä on erityisen tärkeää pitkän toimitusketjun vuoksi. Huonolaatuista tavaraa ei ilman perusteellista tarkistusta paikan päällä voida huomata ennen kuin toimitus on saapunut perille. Partasen (2021) mukaan rahti Kiinasta Suomeen kestää keskimäärin noin 35–45 päivää, joten koko prosessiin tilauksen tekemisestä uuden toimittajan löytämiseen menee valtavasti aikaa ja siksi hyvä laadunvarmistus paikan päällä on hyvin tärkeää. Hyvä kommunikaatio ja läpinäkyvyys on myös tärkeä kriteeri. Läpinäkyvyys lisää luottamusta ja myös mahdollistaa laadun tarkkailun toimittajan päässä.

4.3 Toimittajien etsiminen

Kiinalaisia toimittajia on Coolibladella etsitty avainsanahakuja tekemällä esimerkiksi Googleen, Alibaba.comiin tai Made-In-China.comiin. Lupaavilta vaikuttaviin toimittajiin on otettu yhteyttä pääasiassa Alibaban viestintäalustaa, WhatsApp sovellusta tai sähköpostia käyttäen. Suomesta ja Euroopasta toimittajia on etsitty lähes samalla tavalla. Toimittajia on etsitty yrityshakemistoista, Googlen hausta ja 020202 palvelun kautta.

Tämänhetkiset merkittävämät toimittajat on löydetty Alibaba verkkokauppa-alustalta. Alibaba on yksi maailman suurimmista yritysten välisistä verkkokauppa-alustoista. Alibaballa on 2020 vuoden lopulla ollut palvelussaan 150 000 toimittajaa ja 10 000 000 ostajaa yli 190 eri maasta. (Alibaba.com, 2020.) Haastateltavan henkilön mukaan toimittajien löytäminen Aasiasta on ollut jopa helppoa. Alibaba alustalta on helppo löytää toimittajia ja he osaavat tuoda itsensä esille myös esimerkiksi verkkohauilla ja vaikka YouTubeissa. Vastaavasti taas Euroopan rajamailta tietyistä maista esimerkiksi Turkista toimittajia on taas ollut vaikeampi löytää, koska ne eivät samalla tavalla tuo itseään esille. Toisena esimerkkinä Italialaiset tai Espanjalaiset pienemmät toimittajat eivät välttämättä puhu ollenkaan englantia. Tämä rajaa paljon eurooppalaisia toimittajia pois toimittajien hakuvaiheessa.

4.4 Toimittajasuhteiden luominen ja ylläpito

Toimittajasuhteet ovat Coolibladella alkaneet yhteydenotoista Internetin välityksellä. Ennen kuin toimittajaan otetaan yhteyttä, selvitetään onko kyseistä toimittajaa olemassa ja onko mainittu yhteyshenkilö töissä kyseisessä yrityksessä. Toimittajan kanssa sovitaan käytännön asioista ja koeerän tilaamisen, sekä laadun varmistamisen kautta selvitetään toimittajan sopivuus Coolibladelle. Toimittajalta vaaditaan hyvän hintalaatu suhteen lisäksi avoimuutta, sekä hyvää kommunikaatiota. Avoimuudella ja hyvällä kommunikaation avulla prosesseja pystytään kehittämään ja on mahdollista saavuttaa kilpailukykyinen hinta. Läpinäkyvyys auttaa myös laadun varmistamisessa, sekä rekламаaatiotapauksissa. Toimittajasuhteita Coolibladella ylläpidetään jatkuvasti keskustelemalla toimittajan kanssa. Tällä hetkellä toimitusmäärät ovat pieniä, joten esimerkiksi konehankinnoista tai varautumisesta nopeaan tuotantomäärän kasvuun ei vielä keskustella. Toimittajan kanssa kuitenkin keskustellaan tulevaisuuden suunnitelmista.

4.5 Toimittajasuhteiden kehittäminen

Hyvässä ja kestävässä toimittajasuhteessa molempien osapuolten tarpeet ja odotukset täyttyvät. Jotta päästään tilanteeseen, jossa toimittajasuhde on hyvä ja kestävä, yhteistyötä toimittajan kanssa täytyy systemaattisesti kehittää. Yhteistyön kehittämisen kuuluu olla jatkuvaa ja panostusta vaaditaan molemmilta osapuolilta. Molempien osapuolien tavoitteena on luoda lisäarvoa

asiakkaalle ja arvonluontia pääasiassa ohjaa ostava yritys. Vaikka toimintaa näiden kahden organisaation välillä ohjataan sopimuksilla, yhteistyö tapahtuu kuitenkin vuorovaikutussuhteilla. Tiiviissä toimittajasuhteissa tapahtuu myös merkittävää arvon luontia sellaisten toimintojen kautta, joita ei ole sopimuksilla määritelty (Nieminen, 2016.) Toimittajasuhteiden kehittämistä on paljon oppaita netissä. Vaikka näissä oppaissa pidetään eri asioita tärkeinä, monessa on kuitenkin listattu hyvin samankaltaisia asioita. Kerron seuraavaksi muutamasta yleisimmistä tavoista kehittää toimittajasuhdetta.

4.5.1 Kommunikoinnin kehittäminen

Toimitusketjun menestyksen kannalta keskeistä on tehokas viestintä. Silti monesti yritysten välisessä viestinnässä olisi paljon kehitettävää. Yksi tapa kehittää kommunikointia on yrittää ymmärtää yritysten välisiä eroavaisuuksia. Erityisesti kansainvälisten toimittajien kanssa olisi tärkeä tuntee toimittajaa. Kannattaa kiinnittää huomiota esimerkiksi kulttuurillisiin eroihin, viestinnän käytäntöihin, paikallisiin vapaapäiviin, aikaeroon tai vaikka arvoihin. (Brooker, 2023.) Toimittajaa ymmärtää parhaiten, kun puheyhteyttä pidetään yllä ja ollaan avoimia. Säännöllinen yhteydenpito auttaa ymmärtämään heidän päivittäistä toimintaansa, sekä liiketoimintakulttuuriaan. Toimittajan kanssa olisi hyvä keskustella kaikista ongelmakohtista ja huolenaiheista. Ongelmien ilmetessä on hyvä lukea toimitussopimus ymmärtääksesi mitä molemmilta osapuolilta vaaditaan. Sopimusta voi käyttää pohjana rehelliseen keskusteluun toimittajan kanssa (Lavelle n.d.)

4.5.2 Riskienhallinnan kehittäminen

Ostavan yrityksen kannattaa arvioida riskejä toimittajasuhteessaan. Tämä on erityisen tärkeää, kun toimittaja on uusi tai jos toimitusketju on monimutkainen. Liiketoiminnassa asioita menee pieleen ja säännöllisellä riskien arvioimisella pystytään välttämään monia ongelmia. Toimittajalta voi esimerkiksi kysyä miten he ovat toimineet kriisitilanteissa tai hyvinkin tavallisten ongelmien kanssa. (Murphy, n.d.) Ennen kuin riskejä aletaan arvioimaan, olisi hyvä tunnistaa suurimman riskin toimittajat. Jokaisen toimittajan kohdalla voidaan miettiä, kuinka suuri vaikutus toimittajalla on omalle liiketoiminnalle, millainen heidän taloudellinen tilansa on, millainen historia heillä on laadun suhteen ja mikä on poliittisen riskin taso kyseisessä maassa. Kun toimittajien riskitasoa on yleisesti arvioitu, voidaan miettiä millaisia vaikutuksia toimitusketjun häiriöillä olisi? Muita tärkeitä kysymyksiä miettiä on kuinka todennäköisiä toimitusketjun ongelmat ovat ja kuinka iso vaikutus

toimitusketjun ongelmilla on omaan toimintaan. Esimerkiksi menetetäänkö myyntiä tai pysähtyykö tuotantolinja, jos toimitusketjussa ilmenee ongelmia.

Riskien tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen voi miettiä toimenpiteitä mitä tehdä riskien pienentämiseksi, sekä selvittää miten toimia, jos ongelmia ilmenee. On monia tapoja pienentää riskiä ja vaikuttaa toimitusketjun sujuvuuteen. Yleisimpiä tapoja on esimerkiksi ostaa samaa palvelua tai tuotetta useammalta eri toimittajalta. Jos yhdellä tulee ongelmia, on aina varatoimittaja. Toinen yleinen tapa on pitää käytössä toimintavalmiita toisistaan riippumattomia järjestelmiä, jotta toimittajan vaihtaminen toiseen olisi mahdollisimman nopeaa ja helppoa. Esimerkkinä pidetään varastossa toisen toimittajan komponentteja, jotta kun toisella toimittajalla tulee ongelmia, voidaan tuotantoa jatkaa vaihtoehtoisen toimittajan komponenteilla. (Kushner, 2022)

4.6 Toimittajien arviointi

Toimittajien arviointia valitsemisvaiheessa on käsitelty lyhyesti luvussa 2.3 Seuraavassa kappaleessa kerron toimittajien arvioinnista toimittajan valitsemisvaiheessa Coolibladella vaihe vaiheelta. Kuten luvussa 2.3 mainittu toimittajia arvioidaan kahdesta syystä: toimittajan valitsemiseksi ja toimittajan kehittämiseksi. Toimittajia voidaan auditoida joko valitsemisvaiheessa tai kun halutaan kehittää toimittajaa. Alla "Toimittajien auditointi" kohdassa mainitut asiat pätevät molempiin tarkoituksiin.

4.6.1 Toimittajien arviointi valitsemisvaiheessa

Toimittajien arviointi Coolibladella alkaa yhteydenotosta toimittajiin, jolloin toimittajilta tiedustellaan hyvin yleisellä niiden konekannasta. Tällä selvitetään, onko heillä koneistukseen soveltuvia koneita. Seuraavaksi kysytään, pystyisivätkö he omasta mielestä toimittamaan kyseistä osaa tai tuotetta teknisen piirustuksen perusteella. Toimittajista, jotka ovat kertoneet pystyvänsä toimittamaan tuotetta, valitaan halvin ja tilataan heiltä koe-erä. Toimittajan operatiivisen toiminnan arviointi alkaa siitä, kun toimittaja alkaa valmistamaan koe-erää. Toimittajalta pyydetään kuvia valmistusprosessista ja valmistuneista tuotteista. Kuvien avulla pystytään tarkastelemaan toimittajan

tuotantomenetelmiä ja arvioimaan onko prosessi sopiva kyseisen tuotteen valmistukseen. Jos tuotantomenetelmä ei ole sopiva, voidaan toimittajaa pyytää vaihtamaan tuotantomenetelmää, esimerkiksi koneistamaan tuote 5-akselisella koneella 3-akselisen sijaan.

4.6.2 Toimittajien auditointi

Toimittaja-auditoinneilla halutaan yleensä selvittää toimittajan laatujärjestelmää, kapasiteettia, osaamista, muutosjohtamista, ongelmien käsittelyä ja etiikkaa. Tavoitteena ostavalla yrityksellä on pienentää riskejä ja vähentää laatu- sekä tuotanto-ongelmia. Ennen auditointia toimittajalle ilmoitetaan yrityksen odotukset ja vaatimukset. Ostava yritys voi suorittaa auditoinnin, mutta usein auditointi ostetaan palveluna, paremman asiantuntemuksen ja puolueettomuuden vuoksi. Auditointi perustuu toimittajasta tehtyihin havaintoihin ja auditointia tehdessä kuuluisi tehdä auditointiraporttia. Siihen kirjataan huomion arvoiset havainnot, epäkohdat ja myös vahvuudet. Auditointiraporttia käsitellään ostavan yrityksen johdossa, jossa huolehditaan korjaavista toimenpiteistä (Auditointi.)

Goodsonin (2002) mukaan auditoinneissa tulisi arvioida seuraavia asioita: asiakastyytyväisyys, visuaalinen johtaminen, tilankäyttö, materiaalivirta, tiimihenki ja motivaatio, monimutkaisuuden ja vaihtelevuuden hallinta, sitoutuminen laatuun, turvallisuus, järjestys ja ympäristö, aikataulusuunnittelu ja ajan hallinta, varastotasot ja keskeneräisten tuotteiden määrä, laitteiston ja työkalujen kunto ja ylläpito sekä toimitusketjun integraatio.

Toimittajia voidaan arvioida myös talouden kannalta. Tätä kutsutaan taloudelliseksi auditoinniksi ja siinä tarkastellaan kriittisesti toimittajan luomaa selvitystä omasta taloudestaan. Auditoinnin kuuluisi suorittaa ulkopuolinen taho, jotta tulos olisi mahdollisimman objektiivinen. Auditoinnissa voi esimerkiksi selvittää talouden raportointikäytäntöjä ja perustuuko taloudellinen selvitys hyväksyttävään kirjanpitoon. (Östring 2004)

5 Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen aiheena oli selvittää kuinka löytää toimittajia ulkomailta, kuinka toimittajia voidaan arvioida toimittajaa valittaessa ja kuinka hyvä sekä kestävä toimittajasuhde luodaan ja ylläpidetään. Ensimmäiseen ja toiseen kysymykseen lähdettiin etsimään vastausta haastattelun avulla. Kolmannen kysymykseen etsittiin vastausta pääosin teoriapohjaisesti, koska käytännön esimerkkejä toimittajasuhteiden hallinasta Coolibladella on vasta hyvin vähän.

Coolibladella toimittajia on etsitty pääasiassa internetistä verkkohauilla, yritysten välisten verkko-kauppa-alustojen kautta tai muista hakupalveluista. Internetistä toimittajien etsiminen on kustannustehokasta ja toimittajia löytää valtavia määriä helposti. Tämä on selvästi ollut paras tapa Coolibladelle löytää toimittajia. Omasta mielestäni toimittajien etsintä on hyvällä tasolla, ja tavat löytää toimittajia ovat sopivat yritykselle. Itse toimittajien etsintään ei tarvita omasta mielestäni muutosta.

Toimittajia on Coolibladella arvioitu toimittajan valintavaiheessa pääasiassa laadun, hinnan ja tuotantomenetelmien perusteella. Laatu on pääasiassa arvioitu toimittajan antamien kuvien ja mitaustulosten perusteella. Myös tuotantomenetelmien arviointi perustuu toimittajan antamiin kuviin. Hintatasoa vertaillaan kysymällä tarjouksia usealta toimittajalta. Kuten kappaleessa 2.4 mainittu, toimittajan arviointiin käytetty aika riippuu siitä, kuinka merkittävä hankinta on kyseessä. Tässä tapauksessa voi riittää perustason toimittajan arviointi, mutta jos toimittajan kanssa ryhdyttäisiin tekemään yhteistyötä tai hankinnat olisivat rahallisesti merkittäviä, voisi toimittajaa taas arvioida tarkemmin ja useammasta näkökulmasta.

Toimittajia voisi arvioida esimerkiksi siten, että kuinka nopeasti he suorittavat heille annetun tehtävän valmistuksesta lähettämiseen asti, millaisia riskejä toimittajaan liittyy, onko toimittajalla kyvykkyyttä vastata tilauksiin kiireisen sesongin aikana, miten he selviävät ongelmatilanteista, millainen heidän pitkän tähtäimen taloustilanne on, noudattavatko he paikallisia määräyksiä ja kuinka joustavia he ovat tilausmäärien suhteen. Toimittajia voi arvioida lukemattomilla tavoilla ja myös hyötyjä voi olla monenlaisia. Oikeanlaisella arvioinnilla ja auditoinnilla saadaan parempaa näkemystä toimittajan toimintoihin, voidaan tunnistaa kasvun mahdollisuuksia, pienentää riskejä, poistaa turhia kustannuksia ja parantaa toimittajan suorituskykyä (Xometry. 2023.)

Coolibladella toimittajasuhteet ovat hyvin alkuvaiheessa ja kumppanitoimittajaksi luokiteltavia suhteita ei vielä ole, joten Coolibladelle ei pysty antamaan tarkkoja suosituksia, miten toimintaa kannattaa muuttaa tai kehittää. On kuitenkin muutamia hyviä käytäntöjä, joita voi soveltaa kaikkiin tärkeisiin toimittajasuhteisiin. Tärkeimpiä kulmakiviä hyvään toimittajasuhteeseen ja sulavaan toimitusketjuun ovat hyvä kommunikointi ja riskienhallinta. Kommunikoinnin kehittämisen avulla on luokiteltavia hyötyjä esimerkiksi ongelmatilanteissa ja toiminnan kehittämisessä. Hyvällä riskienhallinnalla vältetään monilta ongelmilta. Toimittajan epäonnistuminen voi aiheuttaa koko toimitusketjulle valtavia ongelmia ja lopussa ostavan yrityksen asiakas kärsii huonosta riskienhallinnasta.

6 Pohdinta

Omasta mielestäni onnistuin vastaamaan tutkimuskysymyksiin pääosin hyvin. Tutkimuskysymykseen ”Miten löydetään toimittajia ulkomailta” löytyi haastattelun kautta vastaus helposti ja vastaus oli jo aavistettavissa. Toiseen tutkimuskysymykseen ”Miten toimittajia voidaan arvioida toimittajan valitsemisvaiheessa” sain omasta mielestäni laadittua kohtuullisen vastauksen. Tässä olisi auttanut paljon käytännön kokemus toimittajasuhteiden luonnissa. Vaikka haastattelun avulla sain käsityksen, miten toimeksiantaja arvioi toimittajiaan, käytännön kokemus olisi avannut huomattavasti enemmän, miten asiat käytännössä menee. Viimeiseen kysymykseen ”Miten hyvä ja kestävä toimittajasuhde luodaan ja ylläpidetään?” sain mielestäni laadittua oikein hyvän vastauksen. Vaikka vastaus ei ole erityisesti toimeksiantajalle suunnattu, vastausta hyödyntämällä saa varmasti luotua hyviä ja kestäviä toimittajasuhteita. Toimeksiantajan muuttuvaan tilanteeseen nähden pystyin vastaamaan kysymyksiin hyvällä tasolla.

6.1 Työn eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä kirjoittaessa on pyritty olemaan puolueeton ja lähdekriittinen. Työssä on käytetty pääasiassa kirjallisia lähteitä luotettavilta julkaisijoilta ja luotettavuutta on tarkasteltu koko kirjoitusprosessin ajan. Tietoa on etsitty monipuolisesti ja myös englanninkielisiä lähteitä on käytetty aiheista, joista löytyy vain vähän suomenkielistä kirjallisuutta. Kirjoittaessa on pyritty käyttämään uusinta tietoa aiheesta. Haastatellun henkilön nimeä eikä tarkkaa työnkuvaa ei ole kerrottu, jotta häntä ei voi ulkopuoliset tahot tunnistaa. Tarkkoja tietoja toimittajista tai merkittävää yksityiskoh-

taista tietoa ei julkaista. Luotettavuutta voi heikentää jotkin tiedot, joissa lähteenä on ollut kaupallinen lähde. Vaikka pääosin tieto on uutta, muutamaa vanhaa lähdettä on käytetty. Näissä tapauksissa luotettavuutta on tarkasteltu erityisellä tarkkuudella.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena voitaisiin perehtyä toimeksiantajan toimittajasuhteisiin syvemmin. Tämä vaatisi sitä, että toimeksiantajalla olisi pitkälle vietyjä ja tärkeitä merkittävien tilausmäärien toimittajia. Analysoimalla näitä merkittäviä toimittajasuhteita voitaisiin antaa parempia kehitysehdotuksia toimittajasuhteiden hallintaan. Myös toimitusketjun tehokkuutta voitaisiin arvioida ja selvittää sen riskejä yksityiskohtaisemmin. Näiden tutkiminen olisi realistista vasta muutamien vuosien päästä, kun toimeksiantaja on kasvanut yrityksenä isommaksi.

Lähteet

Alibaba.com 18.12.2020. About Alibaba.com Video Alibabasta. Lataaja Alibaba.com. Viitattu 12.10.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=4rGlk-dk9Ts>

Auditointi. N.d. Viitattu 23.10.2023 <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/auditointi/>

Benton, W. C. Jr. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Second edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Brooker, I. 7.2.2023 10 Ways You Can Improve Supplier Relationships. Viitattu 7.11.2023 <https://www.mhcautomation.com/blog/how-to-improve-supplier-relationships/>

Christopher, M. 2023. Logistics & supply chain management (Sixth edition.). Pearson.

Corrigan, K. 2018. What is supplier? Viitattu 12.4.2023. <https://www.oberlo.com/ecommerce-wiki/supplier>

Davies, J. The Benefits of Supplier Relationship Management Viitattu 15.5.2023 <https://www.winman.com/blog/bid/366854/the-benefits-of-supplier-relationship-management>

Delvecchio, L. n.d. What is supplier management? Viitattu 12.4.2023. <https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/supplier-management/>

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

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, s. 25–26. Tampere: Vastapaino

Goodson R. 2002. Read A Plant - Fast. Harvard Business Review 105-113.

Hankintaprosessi. Logistiikan maailma n.d. Viitattu 2.5.2023 <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2007. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Howard, A. 1998 Valued Judgements Supply Management.

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 4. uudistettu painos. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Neljäs uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Kushner, A. 8.8.2022. Understanding Supplier Risk Management. Viitattu 6.11.2023. <https://www.approve.com/blog/supplier-risk-management/>

Lavelle, E. n.d. 10 ways to improve your supplier relationships. Viitattu 13.11.2023. <https://enable.com/blog/10-ways-to-improve-your-supplier-relationships>

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., Patterson, J. L. 2009. Purchasing And Supply Chain Management. 4th ed., South-Western, a part of Cengage Learning

Murphy, K. n.d. 10 Strategies for Improving Supplier Relationship Management (SRM). Viitattu 3.11.2023. <https://planenergy.com/blog/improve-supplier-relationship-management/>

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - Parempi bisnes. Helsinki: Talentum pro

O'Brien, J. 2014. Supplier relation management: Unlocking the hidden value in your supply base. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Partanen, O. 25.12.2021. Logistiikka Kiinasta Suomeen. Viitattu 9.10.2023 <https://polar-panda.com/2021/01/25/aloittelijan-opas-elektroniikan-tuontiin-kiinasta-rahtivaihtoehdot/>

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2017 Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 8. uudistettu laitos (10.painos). Helsinki: Tietosanoma.

Pullonkaulatuotteet ja –palvelut ostoportfoliossa. n.d. Viitattu 1.7.2023 <https://www.logistiikan-maailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/pullonkaulatuotteet-ja-palvelut/>

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A., Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 6. uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki

Tanninen, H. 2022. Kauppapaikkana Kiina opas liiketoimintaan Kiinassa. Helsinki: Alma Talent.

Toimittajasuhteiden johtaminen. n.d. Viitattu 1.7.2023 <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>

Varastonohjauksen ulkoistaminen. n.d. Viitattu 16.6.2023 <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastonohjaus/varastonohjauksen-ulkoistaminen/>

Vilkka, H. n.d. Tutki ja mittaa. Viitattu 15.8.2023
<http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Wen, S., Menglan, L., Hanbin, X. & Zhangyi, X. 2011. Principal contents of supplier management within modern purchasing and supply chain management. Product Innovation Management (ICPIM) 6th International Conference 16-17.07.2011. Viitattu 18.1.2015. <http://jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, IEEE Xplore.

Xometry 9.2.2023. 5 Key Factors to Consider When Conducting a Supplier Evaluation. Viitattu 11.11.2023. <https://www.xometry.com/resources/procurement/conducting-a-supplier-evaluation/>

Östring P. 2004. Profit-focused Supplier Management – How to Identify Risks and Recognize Opportunities. New York: Amacom.