

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2024

Heidi Ekman

Toimittajaluokittelu ja toimittajasuhteiden hallinta  
epäsuorissa hankinnoissa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Teknologiaosaamisen johtaminen

2024 | 74 sivua

Heidi Ekman

## Toimittajaluokittelu ja toimittajasuhteiden hallinta epäsuorissa hankinnoissa

Hankinta on nykyään merkittävä osa yritysten liiketoimintaa ja sen rooli on muuttunut operatiivisesta ostamisesta yhdeksi yrityksen strategiseksi toiminnoksi. Tehokkaan ja vastuullisen toimittajahallinnan rooli on korostunut, kun sekä kuluttajat että Euroopan Unioni ohjaavat toimillaan yrityksiä kohti vastuullisempaa liiketoimintaa. Toimittajaportfolion on oltava hallittavan kokoinen ja koostuttava luotettavista kumppaneista.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli luoda Raisio-konsernin epäsuorien hankintojen käyttöön toimittajaluokittelumalli, joka huomioi sekä sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun että yrityksen oman toimintakulttuurin ja organisaatorakenteen. Tutkimusmenetelminä työssä hyödynnettiin avoimia ja puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja sekä benchmarkingia. Lisäksi mallia pilotoitiin valitulla kohderyhmällä.

Työn tuloksena luotiin malli, jossa toimittajat luokitellaan suhteessa niiden tulosvaikutukseen sekä toimittajamarkkinan hallittavuuteen. Malli auttaa kohdentamaan resurssit sinne, missä ne tuottavat eniten lisäarvoa sekä kustannusten että riskien hallinnan näkökulmasta. Malli jalkautetaan vuoden 2024 aikana ja sitä jatkokehitetään tarvittaessa saadun palautteen mukaan.

Asiasanat:

Toimittajaluokittelu, toimittajasegmentointi, toimittajahallinta, yritysvastuu, vastuullinen toimitusketju

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Technology Management

2024 | 74 pages

Heidi Ekman

## Supplier Classification and Supplier Relationship Management in Indirect Procurement

Procurement is nowadays a significant part of business operations, and its role has evolved from operational purchasing to becoming a strategic function. The role of effective and responsible supplier management has become more prominent as both consumers and the European Union guide companies towards more responsible business practices. The supplier portfolio must be manageable and consist of reliable partners.

The objective of this thesis was to create a supplier classification model for Raisio Group's indirect procurements, taking into account social, economic, and environmental responsibility, as well as the company's own organizational culture and structure. The research methods included open and semi-structured individual interviews, as well as benchmarking. Additionally, the model was piloted with a selected target group.

As a result, a model was developed that classifies suppliers based on their impact on performance and the manageability of the supplier market. The model helps allocate resources where they provide the most value, both in terms of cost and risk management. The model will be implemented during the year 2024 and will be further developed based on feedback received.

Keywords:

Supplier segmentation, supplier classification, supplier relationship management, sustainable supply chain, corporate sustainability

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2 Kannattava liiketoiminta edellyttää vastuullisuutta</b>	<b>10</b>
2.1 Vastuullinen liiketoiminta	11
2.2 Yritysvastuun osa-alueet	12
2.2.1 Taloudellinen vastuu	13
2.2.2 Sosiaalinen vastuu	14
2.2.3 Ympäristövastuu	15
2.3 Vastuullisen toimitusketjun ohjauskeinot	16
2.3.1 Eettinen ohjeisto	17
2.3.2 EU ohjaa kohti vastuullisuutta	18
2.3.3 EU Taksonomia eli rahoituksen kestävyysluokittelu	19
2.3.4 EU:n Kestävyysraportoinnin direktiivi	19
2.3.5 EU:n yritys vastuulaki	21
<b>3 Toimittajaluokittelu ohjaa resursseja</b>	<b>23</b>
3.1 Epäsuorat hankinnat	23
3.2 Toimittajakannan optimointi ja segmentointi	26
3.3 Segmentointimallit	27
3.3.1 Kraljicin portfolioanalyysi	30
3.3.2 Cox:n ja Bensaoun mallit	33
3.3.3 "Help, hurt, heroes" -malli	36
3.4 Toimittajasuhteeseen perustuva arviointi ja mittaaminen	38
<b>4 Tutkimusmenetelmät</b>	<b>39</b>
4.1 Toimintatutkimus	39
4.2 Tiedonkeruu	43
4.2.1 Haastattelu	43
4.2.2 Benchmarking	45
<b>5 Toimittajaluokittelumallin luominen</b>	<b>47</b>
5.1 Työn tavoitteet ja rajaus	47

5.2 Tutkimuksen toteutus	48
5.3 Teoreettisen viitekehyyksen hyödyntäminen	49
5.4 Haastattelut ja benchmarking	51
5.4.1 Benchmarking-haastattelut	51
5.4.2 Avoimet haastattelut	55
5.4.3 Sosiaalinen ja ympäristövastuu	56
5.4.4 Taloudellinen vastuu	59
5.5 Segmentointimallin pilotointi	63
5.6 Tulokset	66
<b>6 Lopuksi</b>	<b>68</b>
<b>Lähteet</b>	<b>71</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Toimittajaluokittelumalli, Raisio Oyj

## **Kuviot**

Kuvio 1 John Eklingtonin kolmoistilinpäätös malli (Viitala & Jylhä 2019.)	12
Kuvio 2 Kraljicin portfolioanalyysi (Huuhka 2019, 50; Iloranta & Pajunen & Muhonen 2008, 145.)	32
Kuvio 3 Toimittajasuhteeseen perustuva luokittelu Cox:n mallia mukaillen (Farrington & Lyson 2016, 199.)	34
Kuvio 4 Toimittajasuhteen luokittelu Bensaoun portfoliomallia mukaillen (Farrington & Lysons 2016, 203)	35
Kuvio 5 Geneerinen kriteeristö "help, hurt, heroes" -mallia mukaillen (O'Brien 2018, 70-77.)	37
Kuvio 6 Toimintatutkimuksen reflektiivinen spiraali (muokattu Ojasalo ym. 2015, 61.)	41
Kuvio 7 Tutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 61).	48

Kuvio 8 Luokittelua tukevat teoriat	50
Kuvio 9 Yritysten tärkeimmät taloudelliset toimintaedellytykset (Jaatinen 2019.)	59
Kuvio 10 Strategisten toimittajien hyväksytyt riskiluokat	61
Kuvio 11 Taloudellisen riskin arvioiminen (Jaatinen 2019.)	61
Kuvio 12 Alustava luokittelumalli	63
Kuvio 13 Kraljicin portfolioanalyysistä johdettu matriisi	65

## **Taulukot**

Taulukko 1 Yleisimmät toimittajasuhteen tyypit (mukaeltu O'Brien 2018, 13-14)	29
---	----

# 1 Johdanto

Hankinta on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Sillä vaikutetaan yritysten kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen. Yritykset keskittyvät yhä useammin rajatusti ydintoimintoihinsa hankkien tarvitsemansa tavarat ja palvelut ulkopuolelta. Hankintatoimi onkin muuttunut operatiivisesta tukitoiminnosta yhdeksi strategiseksi toiminnoksi, josta voi parhaassa tapauksessa tulla yrityksen liiketoiminnan vauhdittaja. (Huuhka 2019, 11.)

Kulutus kasvaa koko ajan, minkä vuoksi monien resurssien saatavuus on heikentynyt ja hinta noussut (Sitra 2023). Hankinta onkin ennen kaikkea riskienhallintaa. Tietyillä toimialoilla suhdannevaihtelut voivat olla voimakkaita ja kysyntä ylittää tarjonnan. Tällöin vahvassa asemassa olevat toimittajat voivat priorisoida asiakkaitaan ja ostavan yrityksen on oltava houkutteleva asiakas pitkällä tähtäimellä. (Nieminen 2016.)

Myös kuluttajat ovat entistä tietoisempia kestävän kehityksen näkökulmasta ja vaativat yrityksiltä vastuullisuutta edistäviä toimenpiteitä. Yrityksen on varmistettava oman toimintansa lisäksi myös toimittajiensa vastuullisuus. Toimittajat ovatkin vastuullisuuden näkökulmasta yritykselle sekä kilpailukyvyyn mahdollistaja että riski. Siksi organisaatioiden tulisi pohtia, miten kehitetään tarkoituksenmukaiset standardit ja käytännöt hankinnan tueksi. (Nieminen 2016.)

Myös EU ohjaa toimillaan yrityksiä kohti vastuullisempaa liiketoimintaa. Käynnissä on parhaillaan useita lainsäädäntöhankkeita, jotka koskevat ensivaiheessa suuryrityksiä, mutta joihin myös pienten ja keskisuurten yritysten tulee varautua. Useat hankkeet ovat vasta valmisteluvaiheessa, mutta monilla aloilla säätelyyn varaudutaan jo etupainotteisesti. Yhteiskunnan asenneilmapiiri ja sidosryhmien odotukset nostavat osaltaan rimaa yli voimassaolevan lainsäädännön tason. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022, 3.)

Kun toimittajien seuranta- ja raportointivaateet kasvavat, on erityisen tärkeää kohdistaa resurssit kaikkein tärkeimpien toimittajien ohjaamiseen ja seurantaan.

Toimittajakannan kasvaessa lisääntyy myös suhteiden hallintaan ja kehittämiseen vaadittavat resurssit. Toimittajaluokittelulla voidaankin ohjata resurssit sinne, missä ne tuottavat eniten lisäarvoa sekä kustannusten että riskienhallinnan näkökulmasta.

Työ tehdään toimeksiantona Raisio-konsernille (jatkossa Raisio). Raisio on kansainvälinen yhtiö, joka työllistää noin 350 henkilöä. Vuonna 2022 konsernin liikevaihto oli 221 miljoonaa euroa ja vertailukelpoinen liiketulos noin 18 miljoonaa euroa. Raision tunnetuimpia brändejä ovat Benecol, Härkis, Elovena, Sunnuntai, Torino ja Nalle. Raision omat tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa ja kaikkiaan toimintaa on noin kymmenessä maassa. Vientiä Raisiolla on yli 40 maahan. (Raisio Oyj 2023).

Raision Terveellisen kasvun strategia (2022-2025) rakentuu kolmelle painopistealueelle: Benecol ja kasvistanoliesteriratkaisut, lisäarvoa tuovat kauratuotteet ja ainesosat sekä kasviproteiinit. Vastuullisuus on sidottu kiinteäksi osaksi strategiaa. Strategia pyrkii vastaamaan ruokamurrokseen, jossa ruokajärjestelmästä rakennetaan ympäristön ja ilmaston kannalta kestävämpää. Myös kuluttajien valintoihin vaikuttavat yhä enemmän maun ja terveellisuuden lisäksi myös kestävyyskysymykset. Vastuullisuusohjelmalla on selkeä yhteys myös YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin. (Raisio Oyj 2023).

Raision strategiaan nidotun Hyvän ruuan ohjelman osa-alueet ovat (Raisio Oyj 2023):

- Terveellinen ruoka
- Kestävä ruokaketju
- Ympäristöystävälliset pakkaukset
- Terveellisen ruuan ammattilaiset
- Ympäristö ja ilmastotoimet

Vuoden 2022 globaalin toimintaympäristön radikaalit muutokset ovat nostaneet vastuullisuustyön asialistalle myös uusia ennalta-arvaamattomia asioita, joilla on pyritty muun muassa turvaamaan viljelijöiden satovarmuus sekä



varmistamaan sotaa paenneiden maataloustyöntekijöiden ihmisoikeuksien toteutuminen. (Raisio Oyj 2023b, 11.)

Raision arvoketju ulottuu alkutuotannosta kuluttajaan saakka. Oman toiminnan ja tuotteiden vastuullisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota, mutta vaikutusmahdollisuudet ja vuorovaikutuksen aste vaihtelee arvoketjun eri osissa. Arvoketjun alkupäähän, eli tavarantoimittajiin vaikutetaan noudattamalla vastuullisen hankinnan periaatteita. Tavarantoimittajilta ja alihankkijoilta edellytetään sitoutumista Raision tavarantoimittajien eettisiin periaatteisiin, joissa otetaan kantaa muun muassa ympäristövastuuseen, kansainvälisten säädösten mukaisiin työoloihin, lapsi- ja pakkotyövoiman kieltoon sekä syrjinnän vastaisuuteen. (Raisio Oyj 2023b, 33-34.)

## 2 Kannattava liiketoiminta edellyttää vastuullisuutta

Useissa yrityksissä hankinnan rooli on muuttunut operatiivisesta ostamisesta merkittäväksi osaksi yritysten liiketoimintaa. Hankintojen osuus liiketoiminnan kokonaisvolyymistä vaihtelee eri alojen välillä ollen keskimäärin yli 50 prosenttia liikevaihdosta. Rooli on keskeinen, kun yrityksissä mietitään ja luodaan tulevaisuuden liiketoiminnan ja kilpailukyvyn edellytyksiä. Hankintatoimessa onkin tärkeää kiinnittää huomiota pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Koska liiketoimintasuhteessa on taloudellisten seikkojen lisäksi kyse myös pitkälti sosiaalisista suhteista, ei pelkkä kustannusten ja tehokkuuden tarkkailu riitä. Nykyään oman henkilöstön lisäksi on pystyttävä johtamaan myös ulkoisia resursseja. Kokonaisvaltaisessa hankintastrategiassa korostetaan hinnan lisäksi myös pitkän aikavälin kehittymismahdollisuuksia sekä toiminnan varmuutta. (Nieminen 2016.)

Vastuullisuus on viime vuosina liittynyt merkittäväksi osaksi liiketoimintaa. Organisaatioissa ydinkysymys on nykyään, miten vastuullisuus – taloudellinen-, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu – saadaan osaksi jokapäiväistä päätöksentekoa. Myös kuluttajat ovat entistä tietoisempia ja vaativat yrityksiltä vastuullisuuteen liittyviä toimia. (Nieminen 2016.)

Vastuullisuuden ajatellaan yleisesti olevan halukkuutta tai velvollisuutta toimia eettisesti, moraalisesti ja oikeudenmukaisesti kaikessa yrityksen tekemisessä ja liiketoimintasuhteissa. Pelkkä vastuullisuusasioiden huomiointi ei kuitenkaan nykypäivänä tee yrityksestä vastuullista. Toimiakseen vastuullisesti ja kestävästi, vaaditaan yritykseltä ennakointia sekä aktiivista vaikuttamista. Vastuullisuus voidaankin nykypäivänä määritellä vastuunkannoksi yrityksen toiminnan aiheuttamista vaikutuksista. Negatiivisia vaikutuksia on pyrittävä aktiivisesti vähentämään ja samalla positiivisia ja hyödyllisiä vaikutuksia tulisi lisätä ja laajentaa. YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevien periaatteiden mukaan yrityksen vastuu määräytyy sen ihmisille aiheuttaman negatiivisen vaikutuksen mukaan riippumatta yrityksen koosta tai sijainnista. (Kurittu & Rankinen 2023, 22, 31.)

## 2.1 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullisuus kehittyä jatkuvasti ja myös siihen liittyvä termistö, määritelmät ja sisältö elävät vahvasti ajassa. Se, mikä ennen oli vastuullista, on nyt jo yrityksen normaalia liiketoimintaa. Vastuullisuus pitää sisällään erilaisia käsitteitä, joiden ilmaisut ja painotukset vaihtelevat eri koulukuntien ja kulttuurien välillä. (Kurittu & Rankinen 2023, 24.)

Vastuullisuuden yhteydessä puhutaan usein kestävydestä ja ESG:stä (environmental, social and governance). Kestävyys on kykyä hyödyntää resursseja, kuten luonnonvaroja ja ihmisiä niitä vaurioittamatta. Kestävyys on siis pitkäkestoinen seuraus yrityksen toteuttamista vastuullisista toimista ja päätöksistä. (Kurittu & Rankinen 2023, 23.)

ESG tarkoittaa ympäristö- ja sosiaalisen vastuun sekä hyvän hallintotavan asioita. Nämä ovat sijoittajille relevantteja asioita sijoituspäätöksiä tehtäessä. Ympäristö- tai eettisistä näkökulmista arveluttavasti toimivat yritykset nähdään sijoitusnäkökulmasta riskeinä kun taas hyvää hallintotapaa noudattavat, kestävät ja vastuulliset yritykset nähdään mahdollisuuksina. ESG:ssä siis keskeistä on, kuinka houkutteleva ja kannattava sijoituskohde yhtiö on. Lopulta positiivisten vaikutusten toivotaan kohdistuvan myös omistajalle. (Kurittu & Rankinen 2023, 26.)

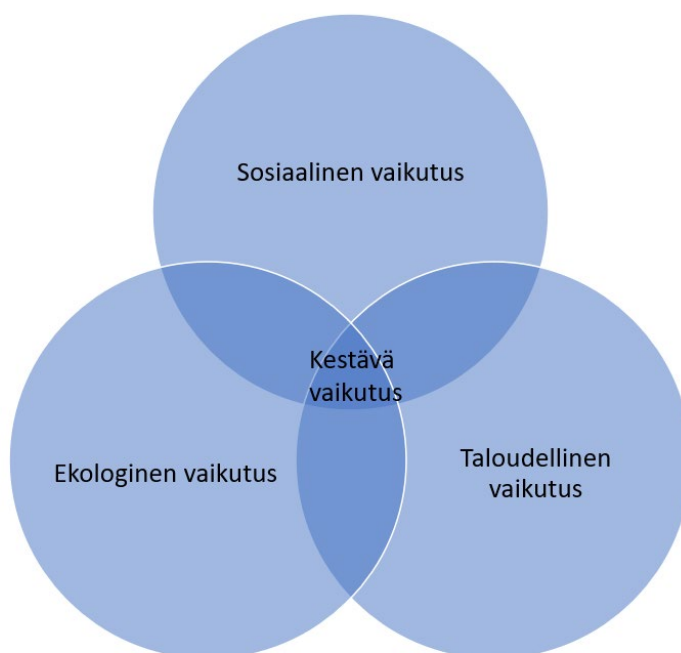
Organisaatioiden vastuullisuutta auttaa kuvaamaan Elkingtonin (1998) Triple Bottom -malli, jossa yrityksen vastuu huomioidaan kolmesta näkökulmasta – taloudellisesta, ympäristö-, ja sosiaalisesta näkökulmasta. Voidaan puhua myös kolmesta P:stä – people, profit ja planet. (Nieminen 2016.)

Sosiaalista vastuuta (people) tulisi lähestyä huomioimalla organisaation, yksilön sekä yhteisön tarpeet. Ympäristövastuussa (planet) taas keskeistä on, että yritys minimoi toimintansa vahingolliset ympäristövaikutukset kehittämällä prosessejaan uusiokäyttö-, vähennys- ja kierrätysnäkökulmat huomioiden. (Dolan & Barrero Zalles, 2021, 28.)

Vastuullisesti, johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti johdetussa yrityksessä vastuullisuus tukee liiketoimintaa. Vastuullisen liiketoiminnan kokonaisuutta on vaikea määritellä yksiselitteisesti, sillä siihen vaikuttavat yrityksen luonne ja toimintaympäristö. Parhaimmillaan vastuullisuus on silloin, kun se täydentää yrityksen ydinliiketoimintaa, sekä osaltaan lujittaa yrityksen kilpailukykyä ja lisää voittoa. Vastuullisuuden merkitys yrityksissä on myös strateginen, sillä se vaikuttaa pitkän tähtäimen kannattavuuden turvaamiseen, maineriskin hallintaan sekä yritys- ja tuotekuvan kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2013.)

## 2.2 Yritysvastuun osa-alueet

John Elkingtonin (1994) määrittelemän mallin mukaan yritystoiminnan kestävyys rakentuu sen mukaan, millaisia sen toiminnot ja kehittyminen ovat kolmella vastuullisuuden osa-alueella. Osa-alueet ovat ekologiset vaikutukset, taloudelliset vaikutukset ja sosiaaliset vaikutukset. Kestävyys saavutetaan, kun nämä kolme osa-aluetta leikkaavat toisensa. Alla olevassa kuvassa on mukailtu Elkingtonin mallia.



Kuvio 1 John Elkingtonin kolmoistilin päätös malli (Viitala & Jylhä 2019.)

Eklingtonin malli on alkuperäiseltä nimeltään Triple bottom line ja suomeksi sitä kutsutaan kolmoistilinpäättösmalliksi. Tällä tarkoitetaan yrityksen suorituskyvyn mittaamista sekä taloudellisen tuloksen että sosiaalisten ja ekologisten vaikutusten suhteen. Vastuullinen yritys pyrkii vähentämään ja poistamaan negatiivisia vaikutuksia ja lisäämään positiivisia kaikilla kolmella osa-alueella. (Viitala & Jylhä 2019.) Kolmoistilinpäättösmalli on YK:n standardisoima käsite, joka laajentaa perinteisen taloudellista voittoa koskevan lähestymistavan kattamaan yrityksen suorituskyvyn laajemmin. (Dolan & Barrero Zalles, 2021, 28.)

### 2.2.1 Taloudellinen vastuu

Kun yritys kantaa taloudellisen vastuunsa, se varmistaa sekä yritystoimintansa kannattavuuden että huolehtii taloudellisista velvoitteistaan, kuten verojen maksamisesta. Yrityksellä on välitön taloudellinen vastuu sen omistajia ja henkilöstöä kohtaan. Sijoituksille on saatava tuottoa ja henkilöstölle maksettava asianmukainen korvaus tehdystä työstä. Välillisesti yritys kantaa taloudellista vastuutaan erilaisin hyvinvointivaikutuksin, joita se luo yhteiskuntaan veronmaksajana, sosiaaliturvan rahoittajana ja osaamisen kasvattajana. (Viitala & Jylhä 2019.)

Organisaatio on kyvykäs huolehtimaan sosiaalisesta ja ympäristövastuustaan vain, jos sillä on hyvä taloudellinen suorituskyky. Taloudellisessa vastuussa riskienhallinnalla on keskeinen rooli. Hyvin hoidetulla riskienhallinnalla vähennetään ikäviä yllätyksiä ja lisätään taloudellista vakautta. Lisäksi se helpottaa kannattavuuden kehittymisen arviointia. Taloudellisessa vastuussa tulee kiinnittää huomioita siihen, millaisia taloudellisia riskejä nykyisiin toimintamalleihin voi liittyä tulevaisuudessa. (Logistiikan maailma 2024a.)

Taloudellista menestystä tulee saavuttaa tavoilla, jotka kunnioittavat eettisiä arvoja sekä ottavat huomioon ihmiset, yhteisöt, luonnon ja ympäristön. Taloudellinen vastuunkanto mahdollistaa vastuullisen toiminnan myös sosiaalisen ja ekologisen vastuun osa-alueilla. (Viitala & Jylhä 2019.)

## 2.2.2 Sosiaalinen vastuu

Yrityksen sosiaalinen vastuu on vastuuta henkilökunnasta, sidosryhmistä ja yhteistyökumppaneista (Viitala & Jylhä 2019). Sosiaalinen vastuu kattaa yrityksen lisäksi myös sen koko toimitusketjun työntekijöiden työolot ja -mahdollisuudet. Minimissään yrityksen tulee välttää kaikkea syrjintää, torjua lapsi- ja pakkotyövoiman käyttö läpi toimitusketjun sekä taata kaikille turvalliset ja terveelliset työolot. (Tynkkynen & Berninger 2017.) Sosiaalinen vastuu ulottuu lopulta kaikkialle maailmaan ja siitä raportoidaankin nykyään laajasti koko toimitusketjun osalta (Viitala & Jylhä 2019).

Sosiaalisen vastuun määrittelemisen yksiselitteisesti on haastavaa, sillä kyse ei ole numeerisesta insinööritieteestä. Voi olla haastavaa määritellä, paljonko on riittävästi hyvinvointia tai miten varmistetaan, että ihmisoikeuksia on kunnioitettu? Sosiaalisessa vastuussa onkin usein helpompaa mitata epäonnistumista kuin onnistumista. (Kurittu & Rankinen 2023, 248.)

Sosiaalinen vastuu kostuu muun muassa alla luetelluista elementeistä:

- henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen
- tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja
- hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostoissa
- suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen
- mielipiteen- ja sananvapaus
- työntekijöiden, lasten, naisten, vähemmistöjen ja alkuperäiskansojen oikeuksien toteutuminen
- oikeus tyydyttävään elintasoon ja asuinolosuhteisiin
- oikeus henkilökohtaiseen turvallisuuteen, vapauteen ja elämään

(Viitala & Jylhä 2019; Kurittu & Rankinen 2023, 248.)

On hyvä ymmärtää, että kaikki vaikutukset ovat myös sosiaalisia vaikutuksia. Jos yritys toimii päästöillään ilmastomuutoksen vauhdittajana, on se silloin mukana heikentämässä myös ihmisten terveyttä ja ruokaturvaa. (Tynkkynen & Berninger 2017.) Ilmastomuutos esimerkiksi on uhka yksilön oikeudelle

elämään, terveyteen, ravintoon, elinkeinoon ja terveelliseen ympäristöön (Kurittu & Rankinen 2023, 248.) Vastaavasti, kun yritys maksaa veroja, on se mukana rahoittamassa sosiaaliturvaa ja koulutusta. (Tynkkynen & Berninger 2017.)

### 2.2.3 Ympäristövastuu

Ympäristö- eli ekologinen vastuu pyrkii luonnonvarojen kestävään käyttöön, jätteiden määrän vähentämiseen sekä ympäristöhaittojen minimointiin. Ympäristövastuun merkitys on kasvanut entisestään muun muassa YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden ja erilaisten lainsäädännön uudistusten myötä. Ympäristövastuullisuuden elementtejä ovat muun muassa:

- vesien, ilman ja maaperän suojelu sekä ilmastonmuutoksen torjunta
- luonnon monimuotoisuuden turvaaminen
- kestävä ja säästävä luonnonvarojen käyttö

(Viitala & Jylhä 2019.)

Ympäristövastuun merkityksen kasvaminen muuttaa liiketoimintamalleja, valintoja ja kokonaisia toimialoja. Ekodesign-ajattelulla yritykset pyrkivätkin huomioimaan ympäristö näkökulmat tuotesuunnittelussaan ja muotoilussaan ja saavuttamaan näin ekokilpailukykyä liiketoiminnassaan. (Viitala & Jylhä 2019.)

Nykyään ympäristöasioita ei voida enää irrottaa taloudesta tai yhteiskunnista, vaan niillä on suora vaikutus talouteen sekä ihmisten ja yhteiskuntien hyvinvointiin. Luonnon monimuotoisuuden katoaminen ja ilmastonmuutos ovat molemmat myös taloudellisia riskejä. Siksi myös sijoittajat ja rahoittajat ovat kiinnostuneita siitä, millaisen riskin ilmastonmuutos yritykselle aiheuttaa. Tämä on johtanut muun muassa ilmatoriskien raportointivaateiden kasvamiseen. (Kurittu & Rankinen 2023, 225, 230.)

### 2.3 Vastuullisen toimitusketjun ohjauskeinot

Vastuullisessa toimitusketjussa kaikki toimitusketjun jäsenet toimivat yhteistyössä varmistaakseen, että lopputuote- tai palvelu on vastuullisesti tuotettu. Toiminnan on oltava kaikkien osalta myös kannattavaa ja tiedonkulun riittävää. (Nieminen 2016.)

Vastuullinen toimitusketju on linkki toimijoita, jotka yhdessä toteuttavat ja koordinoivat arvoja, strategioita ja taktiikoita yhdistääkseen kaikki vastuullisuuden osa-alueet ketjun liiketoimintaprosesseihin. (Vaaland & Owusu 2012, 159.)

Hankintaketjut ovat nykyään kasvavassa määrin globaaleja. Taustalla vaikuttaa hyvin erilainen ja osin hyvin rajoittunut lainsäädäntö eri maissa (Nieminen 2016). Vaikka yhtiö toimisi vakaassa ja vauraassa maassa, saattaa sen arvoketju levittäytyä ympäri maailman. Näin siis myös suomalaisten yritysten toimintaan voi liittyä ihmisoikeus-, korruptio-, ja ympäristöriskejä, joista yritysjohdon tulee ottaa vastuuta. (Kurittu & Rankinen 2023, 31.) On ymmärrettävää, että ostava organisaatio on lopulta juuri niin vastuullinen, kuin on koko toimitusketju sen takana. (Nieminen 2016.)

Kilpailu ja kustannuspaineet ovat kovia ja globaaleissa ketjuissa vastaan voi tulla myös kulttuurillisia eroja. Haasteet ovat moninaisia, minkä lisäksi sidosryhmät voivat kohdistaa yrityksiin koviakin vaateita vastuullisuuden varmistamiseksi. Vastuullisen toimitusketjun varmistaminen on haaste, joka vaatii jatkossakin uusien metodien ja työkalujen kehittämistä ja käyttöönottoa. (Vaaland & Owusu 2012, 160.)

Hankintaorganisaation tulee miettiä, mitkä työkalut ja menetelmät palvelevat yritystä parhaiten. Millaisia itsearviointeja ja auditointeja hyödynnetään ja miten korjaavat toimenpiteet suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan? Toimittajien vastuullisuutta voidaan arvioida erilaisin kyselyin, toimittajavierailuin ja auditoinnein. Keskeistä on, että vastuullisuusasioita kehitetään yhdessä



toimittajan kanssa. Tiivis yhteistyö auttaa levittämään vastuullisuuden koko toimitusketjuun. (Nieminen 2016.)

### 2.3.1 Eettinen ohjeisto

Yritysten välisten hankintojen vastuullisuutta pyritään ohjaamaan erinäisin aloittein. Tällaisia ovat muun muassa Global Compact, Global Reporting Initiative ja Eco Management and Audit Scheme (EMAS), jotka sisältävät muun muassa ympäristövaateita toimittajille. Eri alojen yhdistykset ovat laatineet omia erityisalojensa suuntaviivoja tai käytännesääntöjä, ja monet suurimmat yritykset ovat kehittäneet omia toimittajien sertifiointijärjestelmiä, jotka perustuvat toimittajakyselyihin ja auditointeihin. (Mosgaard jne. 2013, 139.)

Koska toimitusketjut ovat monimutkaisia, on toimintamallien keskittyttävä aluksi ketjujen kannalta keskeisimpiin asioihin. Usein yhteisen toimintamallin toteuttaminen aloitetaan luonnollisesti kertomalla omasta toimintakulttuurista eettisen ohjeiston muodossa. Monissa yrityksissä on käytössä toimittajille suunnattu eettinen ohjeisto, Code of Conduct, jonka avulla yritykset linjaavat omat vastuullisen toimintansa periaatteet. Eettinen ohjeisto lisätään tyypillisesti kauppasopimuksen liitteeksi. (Logistiikan maailma 2023b.)

Mikäli toimittajalta vaaditaan sitoutumista eettiseen ohjeistoon, tulisi myös sen noudattamista valvoa ja mitata. Yleensä tämä toteutetaan toimittaja-auditoinnin yhteydessä. Aina tapaaminen ei kuitenkaan onnistu ja yrityksen todellisia toimintatapoja voi olla vaikea todentaa. Apuna voidaan käyttää kansainvälisesti tunnettuja ja vakiintuneita taloudellista suorituskykyä ja ympäristöasioita kuvaavia mittareita. Ympäristövastuuta voidaan arvioida esimerkiksi päästöjä ja jätteitä sekä energian ja raaka-aineen kulutusta mittaamalla. (Logistiikan maailma 2023b.)

Raisio edellyttää toimittajiltaan sitoutumista Raisio-konsernin tavarantoimittajien eettisiin periaatteisiin (Raisio Group Supplier Code of Conduct). Ohjeistus ottaa kantaa muun muassa ympäristövastuuseen, kansainvälisten säädösten mukaisiin työoloihin, lapsi- ja pakkotyövoiman kieltoon sekä syrjinnän

vastaisuuteen. (Raisio Oyj 2024.) Sitoutumista eettisiin periaatteisiin on edellytetty kaikilta raaka-aine, pakkausmateriaali ja alihankintatoimittajilta, mutta epäsuorissa hankinnoissa käytännöt ovat vaihdelleet ja selkeä ohjeistus on puuttunut. Nyt tehtävässä toimittajaluokittelussa tarkennetaan ohjeistusta myös epäsuorien hankintojen osalta.

### 2.3.2 EU ohjaa kohti vastuullisuutta

Ekologinen jälleenrakennus vaatii ajatusmallin muutosta, jossa ylikulutuksesta siirrytään keskittymään ympäristön ja ihmisen hyvinvoinnin parantamiseen. Muutoksista puhutaan myös EU:n strategisen ennakkoinnin raportissa, jossa kuvataan vihreää ja digitaalista kaksoissiirtymää. Siirtymässä ekologinen ja digitaalinen kehitys voivat parhaimmillaan tukea toisiaan. Siirtymää ohjataan Euroopan vihreän kehityksen ohjelmalla, jossa EU:n ilmastolain tapaan tavoitellaan hiilineutraalia Eurooppaa. (Sitra 2023.)

Vastuullisuus etenee kiihtyvällä tahdilla osaksi kaiken kokoisten yritysten liiketoimintaa. Kasvavien odotusten rinnalla kiristyvät myös lainsäädännön vaatimukset ja sitovat velvoitteet. Yhtenä aktiivisimpana sääntelyn moottorina toimii Euroopan Unioni, jolla on käynnissä useita, kunnianhimoisenakin pidettyjä lainsäädäntöhankkeita. Hankkeet koskevat ensivaiheessa suuryrityksiä, mutta näihin on myös pienten ja keskisuurten yritysten hyvä varautua. Kohdejoukko tulee laajenemaan ja lisäksi suuryritykset ulottavat heille osoitetut sääntelyvaatimukset toimitusketjuihinsa, eli alihankkijoina toimiviin pk-yrityksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022, 3.)

Useat sääntelyhankkeet ovat vasta valmistelussa, mutta monilla aloilla sääntelyyn varaudutaan jo etupainotteisesti. Yhteiskunnan asenneilmapiiri ja sidosryhmien odotukset nostavat osaltaan rimaa yli voimassaolevan lainsäädännön tason. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022, 3.)

### 2.3.3 EU Taksonomia eli rahoituksen kestävyysluokittelu

Taksonomiassa on kyse EU:n rahoitusjärjestelmän uudistuksesta, jossa rahoitus kytketään yhteen ilmasto- ja ympäristötavoitteiden toimeenpanon kanssa. Taksonomian tavoite on suunnata pääomia kestävään liiketoimintaan ja vihreään talouteen. Jatkossa yrityksen investointeja ja muita rahoitushankkeita luokitellaan kestävyden näkökulmasta – mitä vihreämpi hanke, sen helpommin sen oletetaan saavan rahoitusta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 7.)

Kestävyttä arvioidaan kuudesta eri näkökulmasta, jotka ovat ilmastonmuutoksen torjunta, ilmastonmuutokseen sopeutuminen, luonnon monimuotoisuus, saastumisen ehkäiseminen, vaikutukset meriin ja pohjavesiin sekä kiertotalouden edistäminen. Keskustelua käydään myös muiden näkökulmien mukaan ottamisesta. Jatkossa voidaan arvioida myös sosiaalisia vaikutuksia, kuten ihmisoikeuksia tai työoloja. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 7.)

Taksonomia on koskenut vuodesta 2022 alkaen kaikkia yli 500 hengen pörssiyrityksiä ja vuonna 2023 ne raportoivat taksonomiakriteereistä ensi kertaa. Epäsuorasti se koskee alihankintaketjussa kuitenkin myös pienempiä yrityksiä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 7.)

### 2.3.4 EU:n Kestävyysraportoinnin direktiivi

Koska ESG kattaa monimutkaisia globaaleja ongelmia sekä poikkitieteellisiä asioita ja sen teemat ovat pitkälti laadullisia kysymyksiä, on haastavaa standardisoida vain yksi lähestymistapa, joka sitä edustaisi. Vaikka ESG-dataa on olemassa paljon, puuttuu kuitenkin yhtenäinen, standardisoitu formaatti sen mittaamiseksi ja raportoimiseksi. ESG-tuloksia ja raportteja on siis vaikeaa vertailla yksi yhteen. Eri alojen, standardien ja datan tuottajien välillä voi olla hyvinkin eriäviä raportointikäytäntöjä, minkä vuoksi sidosryhmien voi olla haastavaa ymmärtää, mitä ESG tarkoittaa ja miksi se on niin tärkeä osa investointikriteerejä. (Dolan & Barrero Zalles, 2021, 59.)

Jo hyväksytty kestävyysraportoinnin direktiivi (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) laajentaa kansallisen kirjanpitolain edellytyksiä yritysvastuuraportointia koskien. Tälläkin hetkellä suuryritysten on ollut raportoitava tilinpäätöksensä rinnalla ei-taloudellista informaatiota, kuten tietoja ympäristövaikutuksista, henkilöstöstä ja muista sosiaalisista näkökohdista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjunnasta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 8.)

Tähän asti yritykset ovat voineet noudattaa olennaisuusperiaatetta, eli raportointia on voitu tehdä oman harkinnan mukaan yrityksen näkökulmasta olennaisimmista asioista. Kestävyysraportointidirektiivi asettaa kuitenkin merkittäviä uusia vaatimuksia ja jatkossa raportointia tehdään yhdenmukaisesti ja samanlaisella tarkkuustasolla. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 8.)

Erillisen vastuullisuusraportin sijaan tiedot tulee jatkossa sisällyttää osaksi tilinpäätöksen toimintakertomusta ja tiedot tulee varmentaa tilintarkastajalla tai muulla virallisella taholla. Ympäristön ohella yritysten on raportoitava jatkossa sosiaalisista vaikutuksista, kuten työoloista, tasa-arvosta ja ihmisoikeuksista, sekä yrityksen hallintokäytännöistä, kuten riskienhallinnasta ja sisäisestä tarkastuksesta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 8.)

EU komissio säätää kestävyysraporttistandardit, joissa on täsmennetyt tiedot raportoitavista asioista. Standardeilla pyritään varmistamaan raportoitavien tietojen laatu edellyttämällä tietojen ymmärrettävyys, merkityksellisyys, todennettavuus, vertailukelpoisuus ja todenmukaisuus. Täsmennettyjä tietoja antaessaan komissio kiinnittää alakohtaisesti huomiota erityisesti kestävyysseikkoihin liittyvien riskien ja vaikutusten laajuuteen. (Euroopan Unionin virallinen lehti 2022, 36-37.).

Raportointivaade koskee ensivaiheessa suuria, yleisen edun kannalta merkittäviä ja tilivuoden aikana yli 500 henkeä työllistäviä yrityksiä ja yhteisöjä, jotka raportoivat ensimmäisen kerran vuonna 2025 vuoden 2024 tiedoista. (Euroopan Unionin virallinen lehti 2022, 64.). Seuraavana vuonna mukaan tulevat yritykset, jotka täyttävät seuraavista ehdoista vähintään kaksi: vähintään

250 työntekijää, vähintään 40 miljoonan euron liikevaihto, vähintään 20 miljoonan euron tase. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 8.)

Raisio on mukana vasta toisessa vaiheessa, mutta koska vastuullisuusasiat ovat kiinteä osa strategiaa, on lisääntyviin raportointivaateisiin valmistautuminen jo aloitettu. Tavoitteena on raportoida uuden mallin mukaisesti ensimmäistä kertaa tilikaudesta 2024, jolloin GRI-standardista siirrytään kestävyysraportointidirektiivin mukaiseen, ESRS-standardiin (European Sustainability Reporting Standards) perustuvaan raportointiin. (Järvinen-Wilen 2023.)

### 2.3.5 EU:n yritys vastuulaki

EU:n yritys vastuulakihanke tunnetaan myös nimellä Corporate Sustainability Due Diligence Directive, joka tarkoittaa kestävästä yritystoimintaa koskevan huolellisuusvelvoitteen direktiiviä. Laki on vasta esitysvaiheessa ja toteutuessaan voisi sitä koskeva lainsäädäntö olla voimassa aikaisintaan vuonna 2025. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 8.)

Esitys ottaa kantaa yritysten kansainvälisiin toimitusketjuihin ja sen tavoitteena on kitkeä ympäristö- ja ihmisoikeusrikkomuksia erityisesti kehittyvissä maissa. Sääntely asettaisi yrityksille velvollisuuksia ehkäistä, tunnistaa, ratkaista ja kantaa vastuuta haitallisista vastuullisuusvaikutuksista koko toimitusketjussa. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 8.)

Ehdotuksen taustalla vaikuttaa monimutkainen toimintaympäristö ja globaalit arvoketjut, joissa yritykset voivat kohdata haasteita ihmisoikeuksien kunnioittamiseen ja ympäristövaikutuksiin liittyvien riskien tunnistamisessa ja lieventämisessä. Haittavaikutusten tunnistamisen uskotaan helpottuvan, kun useampi yritys noudattaa huolellisuusvelvoitetta ja tieto haitallisista vaikutuksista lisääntyy. (Euroopan Komissio 2022, 1.) EU:n rajat ylittävissä toiminnassa ydinkysymykseksi kuitenkin nousee, kuinka laajasti yritysten tulee kantaa vastuuta oman suoran toimintansa lisäksi monipolvisen hankintaketjun muiden yritysten toimista. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 8.)

Huolellisuusvelvoitetta koskevalla unionin lainsäädännöllä pyritäisiin edistämään ihmisoikeuksien kunnioittamista ja luonnonsuojelua. Yrityksille luotaisiin tasapuoliset toimintaedellytykset ja hajanaisuus vähenisi, kun jäsenvaltiot eivät toimisi enää omin ehdoin. Direktiivillä pyritään edistämään sisämarkkinoilla toimivien yritysten vastuullisuutta – ihmisoikeuksien ja ympäristön kunnioittamista omissa toimissaan sekä arvoketjun kaikissa vaiheissa. (Euroopan Komissio 2022, 3.)

Direktiiviesitys puuttuisi toteutuessaan myös yhtiöiden hallintointiin ja johtamiseen. Se velvoittaisi yritykset laatimaan strategiat ja liiketoimintamallit jatkossa siten, että ne ovat yhteensopivia kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa. Johdon huolellisuusvelvoitteet ja juridiset vastuut lisääntyisivät ja eri sidosryhmät osallistettaisiin jatkossa yhtiöiden päätöksentekoon. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 8.)

Toteutuessaan sääntely koskisi suurten yritysten lisäksi keskisuuria yrityksiä, mikäli ne toimivat tekstiiliteollisuudessa, maa- ja metsätalouseläällä tai kaivannais- ja fossiilienergiateollisuudessa. Lisäksi se koskisi EU:n ulkopuolisia yrityksiä, joiden liikevaihto EU-alueella ylittää 150 miljoonaa euroa tai riskialoilla 40 miljoonaa. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2022, 9.)

### 3 Toimittajaluokittelu ohjaa resursseja

Viime vuosien aikana hankinnan strateginen merkitys on kasvanut ja siitä on tullut yritysten kilpailuedun lähde. (Israel & Curkovic 2020, 776). Hankinnalla turvataan yrityksen ydintoimintojen häiriötön toiminta. Se on käytännössä kaikkea sitä, mistä organisaatio saa laskun yrityksen ulkopuolelta. (Nieminen 2016.)

Hankinnat jaetaan tyypillisesti suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat voidaan määritellä tuloja tuottaviksi menoiksi tai menoiksi, jotka liittyvät suoraan myytävään tuotteeseen tai palveluun. (Israel & Curkovic 2020, 776.) Suorissa hankinnoissa olennaista on niiden jatkuvuus tai toistuvuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 137).

Suoria hankintoja on tutkittu kirjallisuudessa epäsuoria hankintoja laajemmin ja niitä ymmärretään teollisuudessa paremmin useista eri syistä. Monet tutkimukset on tehty valmistusteollisuudessa, jossa suorien hankintojen osuus on suuri. Lisäksi vakiintuneet kirjanpito menetelmät ja tietotekniikkaratkaisut mahdollistavat suorien, lopputuotteisiin vaikuttavien kustannusten helpomman seurannan ja arvioinnin. Suorien tuotteiden hankinta on yleensä keskitetty, koska suorat hankinnat on tyypillisesti nähty strategisina taloudellisen suorituskyvyn kannalta. Muun muassa näistä syistä suorat hankinnat määritellään ja ymmärretään epäsuoria hankintoja paremmin sekä akateemisesta että teollisuuden näkökulmasta. (Israel & Curkovic 2020, 776.)

#### 3.1 Epäsuorat hankinnat

Epäsuorat hankinnat ovat niitä hankintoja, jotka eivät liity organisaation ydinliiketoimintaan, eli sen lopputuotteeseen tai palveluun. Näistä hankinnoista puhutaan yleensä epäsuorina hankintoina, ei-tuotannollisina hankintoina tai tuotantoon liittymättöminä hankintoina (NPR, non-product related). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 365.) Epäsuorat hankinnat voidaan määritellä myös tuloja tuottamattomiksi menoiksi tai menoiksi, jotka eivät liity suoraan

myytävään tuotteeseen tai palveluun. Epäsuorat menot voidaan tiivistää kolmeen kategoriaan: Kunnossapito-, korjaus- ja toimintamenot, Investoinnit ja palvelut. (Israel & Curkovic 2020, 776).

Perinteisissä hankintayksiköissä keskitytään usein suoriin hankintoihin, jolloin epäsuorat hankinnat jäävät muiden kuin hankintayksikön hoidettavaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 137). Erilaiset palvelut muodostavat kuitenkin yhä suuremman osan yrityksen hankinnoista, kun yritykset ulkoistavat toimintojaan (Nieminen 2016). Vaikka epäsuorien menojen osuus kokonaismenoista on yleensä suorien hankintojen osuutta pienempi, on niiden säästöpotentiaalia alettu ymmärtää paremmin. (Israel & Curkovic 2020, 777).

Epäsuorat menot sisältävät suuren määrän matalan arvon hankintoja, mikä vaatii merkittäviä aikapanostuksia suurelta osalta organisaatiota. Optimoitu epäsuora hankintastrategia johtaisi siten merkittäviin ajan ja resurssien säästöihin. (Israel & Curkovic 2020, 777). Tutkimusten mukaan epäsuorien hankintojen kehittämällä voidaankin saavuttaa jopa 10-20 prosentin säästöjä epäsuorien hankintojen kokonaisarvosta. Vastaava kannattavuusvaikutus vaatisi merkittävää, usein jopa mahdotonta myynnin lisäystä tai rajuja kustannusten vähentämistoimenpiteitä. On siis perusteltua, miksi myös epäsuorat hankinnat tulisi hoitaa yrityksissä ja organisaatioissa ammatillisesti ja järjestelmällisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 370.)

Usein kun epäsuoria hankintoja lähdetään kehittämään, on hallinta jakautunut eri puolille organisaatiota ilman, että selkeää kokonaisvastuuta on osoitettu kenellekään. Tällöin ostaminen muodostuu helposti villiksi toiminnaksi, jossa organisaation jäsenet toimivat omien mieltymystensä ja omakseen kokemansa budjetin mukaan. Hankinnan kannalta oleelliset tiedot voivat olla vaikeasti saatavissa ja tieto siitä, mitä yrityksessä ostetaan ja millä rahalla saattaa puuttua kokonaan. Villi ostaminen johtaa helposti päällekkäisiin töihin ja tehottomuuteen. Hankintoja tekeviltä saattaa puuttua osaamista ja keskittämisen ja kilpailuttamisen puute voi johtaa tilanteeseen, jossa ei saavuteta volyyमितua tai pitkäjänteisiä toimittajasuhteita. Kun villistä ostamisesta siirrytään järjestelmällisesti hallittuun ja ohjattuun hankintaan,



voidaan parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja laatua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 373.)

Myös vastuullisuusasioissa mennään usein suorat hankinnat edellä. Tuotteet, jotka eivät ole suoraan yhteydessä loppukuluttajan ostamaan tuotteeseen, eivät todennäköisesti vaikuta kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Yritykset ovat myös tyypillisesti keskittyneet itselleen tutuimpaan osa-alueeseen ja siten keskittyneet ydinliiketoimintojensa kestävyYTEEN. Kun myöskään ulkopuoliset sidosryhmät eivät ole olleet huolissaan tuotteeseen liittymättömän hankinnan kestävyYdestä, on jopa ympäristötietoisimpien yritysten voinut olla vaikeaa perustella epäsuoran hankinnan vastuullisuustoimia. Lopputuotteeseen liittymätön hankinta jää usein myös vastuullista toimitusketjua käsittelevien kirjallisten tutkimusten ulkopuolelle. (Mosgaard jne. 2013, 138.)

Epäsuorissa hankinnoissa on kuitenkin kaiken kaikkiaan kyse merkittävästä kustannusmassasta ja hankintakokonaisuudesta. Epäsuorien hankintojen tarpeet ja ohjaavat tekijät ovat erilaisia ja monesti ne onkin järkevää hoitaa eritavalla, kuin suorat hankinnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 365; Nieminen 2016.)

Raisiolla epäsuoria hankintoja on hoidettu keskitetysti hankintaorganisaation toimesta vain muutamia vuosia. Lähtötilanteessa hankinnat olivat sirpaloituneet ympäri organisaatiota ja selkeä fokus ja keskittäminen puuttui. Viime vuosien aikana on parannettu kustannusten läpinäkyvyyttä ja tuotu selkeämmin näkyväksi se, mitä yritys ostaa, mistä ja mihin hintaan. Parempi näkyvyys mahdollistaa suunnitelmallisemmän tekemisen ja auttaa löytämään keskittämistä ja säästökohteita. Epäsuorien hankintojen kehittämisen potentiaali on tunnistettu ja sirpaleisuudesta on kuljettu määrätietoisesti kohti keskitetympää toimintatapaa. Myös vastuullisuusasioita halutaan tuoda jatkossa kiinteämmäksi osaksi epäsuorien hankintojen toimittajahallintaa.

### 3.2 Toimittajakannan optimointi ja segmentointi

Kun toimittajakanta kasvaa, lisääntyy samassa suhteessa myös suhteiden hallintaan ja kehittämiseen vaadittavat resurssit. Koska 80 prosenttia hankinnoista tulee yleensä 20 prosentilta toimittajista, on tärkeää pystyä kohdentamaan resurssit tärkeimmille toimittajasuhteille. Lisäksi yleensä eniten häiriöitä on alimman 10 % toimittajasuhteissa. Jotta toimittajien suorituskykyä voidaan hallita tehokkaasti, toimittajaportfolion on pysyttävä hallittavan kokoisena ja koostuttava pätevistä kumppaneista. Toimittajaportfolion optimointi onkin välttämätöntä tehokkaan toimitusketjun aikaansaamiseksi. (Crane 2023.)

Optimoitu toimittajakanta vähentää riskejä ja lisää toiminnan sujuvuutta. Yrityksen menestyksen kannalta on merkittävää, että ensisijaisia toimittajasuhteita kehitetään jatkuvasti ja heikosti suoriutuvat toimittajat korvataan nopeasti paremman suorituskyvyn toimittajilla. (Crane 2023.)

Toimittajakantaa optimoidessa on ensimmäiseksi arvioitava toimittajan rahallista arvoa, kyvykkyyttä ja suoritustasoa. Kuluanalyysiä tehtäessä on selvitettävä toimittajan vuosittainen ja kategoriakohtainen kulu, kuinka aktiivinen toimittajasuhde on ja millaisin ehdoin ostetaan. (Crane 2023.)

Toimittajat voidaan segmentoida esimerkiksi suorituskyvyn tai toimittajasuhteen tärkeyden perusteella (Crane 2023.). Tyypillisesti segmentointi vaatii eri osastojen edustajista koostettuja työryhmiä, joissa osallistujat on valittu tarkkaan ja keskustelu on fasilitoitua. Kun segmentointi on kerran tehty, sitä tulisi vuosittain myös uudelleenarvioida. (O'Brien 2018, 78-79.)

Segmentointiprosessi on tehokkaimmillaan kun mukana ovat ne henkilöt, jotka työskentelevät toimittajaa lähellä, ymmärtävät organisaatiota ja joilla on paras ymmärrys toimittajayhteistyöstä. Optimaalisin ryhmän koko on viidestä seitsemään henkilöä ja ideaalisinta olisi varata työskentelylle kunnolla aikaa, jopa kokonainen päivä. (O'Brien 2018, 81.)

Kun toimittajakantaa aletaan tutkia, saattaa toimittajien suuri määrä usein yllättää. Samanlaista tavaraa tai palvelua on saatettu ostaa monelta eri

toimittajalta. Pienet hankintaerät ovat saattaneet aiheuttaa erilaisia lisäkuluja esimerkiksi laskutuslisien tai ylimääräisten rahti- ja käsittelykulujen muodossa. Toimittajien määrää vähennettäessä on kuitenkin varottava antamasta yksittäiselle toimittajalle monopoliasemaa. Puhtaasti toimittajamäärän vähentämisen sijaan onkin hyvä keskittyä hankintojen rationalisoimiseen suurempien ostovolyymien aikaansaamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 96-98.)

Toimittajien määrän vähentäminen ei ole yksikäsitteinen mittari, vaikkakin se kertoo jotakin siitä, kuinka järkevästi hankinnat on organisaatiossa hoidettu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 98.) Kuluanalyysin ja segmentoinnin avulla pystytään kuitenkin eliminoimaan ne toimittajat, jotka eivät ole aktiivisia ja/tai joilla on vain pieni osuus hankintojen kokonaisarvosta. Ei-strategiset hankinnat voidaan keskittää useammalta toimittajalta yhdelle ja resursseja vapautetaan tärkeille toimittajille, joiden kanssa pyritään luomaan arvoa tuottavat, pitkäaikaiset toimittajasuhteet. (Crane 2023.)

Segmentointiprosessi saattaa kuulostaa helpolta, mutta todellisuudessa kyse on yksi toimittajahallinnan haastavimmista prosesseista. Suuri toimittajakanta asettaa resurssihaasteen ja onkin tärkeää pystyä erottelemaan kannasta ne toimittajat, joista ei olla kiinnostuneita. (O'Brien 2018, 81.)

### 3.3 Segmentointimallit

Jokaisella yrityksellä kaupankäyntitilanteet ja toimittajasuhteet ovat erilaisia. Jotta ohjaus ja suorituskyvyn mittaaminen osattaisiin kohdistaa tärkeimmille toimittajille – niille, joissa panostus tuottaa vastaavan hyödyn – kannattaa toimittajat luokitella eri tasoille. (O'Brien 2018, 12.)

Toimittajia luokiteltaessa tulee tarkastella erityisesti seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä toimittajat ovat liiketoiminnalle tärkeitä ja miksi?
- Paljonko resursseja vaaditaan? Mille toimittajalle olemassa olevat resurssit tulisi kohdistaa ja miksi?

Onnistuessaan luokittelu antaa tärkeää tietoa siitä, mille toimittajille aika ohjataan, eli missä panostetut resurssit tuottavat arvokkaimman lopputuloksen. Jos luokittelussa epäonnistutaan, saatetaan menettää elintärkeä tilaisuus tai hukata resurssit sinne, missä ne eivät tuota arvoa. (O'Brien 2018, 63)

Perinteinen tapa on ollut ajatella, että ostava yritys hallitsee tilannetta ja toimittaja toimittaa, mitä pyydetään ja milloin pyydetään. Toimittajat on nähty yhtenä ryhmänä, jota on kohdeltu samalla tavalla toimittajasuhteesta riippumatta. Lähestymistapa voi olla edelleen validi joissakin tapauksissa, mutta osa toimittajasuhteista vaatii kuitenkin syvempää yhteistyötä ja vuorovaikutuksellisuutta. (O'Brien 2018, 16.)

Muuttuvilla markkinoilla organisaation menestys linkittyy usein suoraan toimittajien panokseen. Yritysten väliset rajat hämärtyvät ja kilpailukykyä haetaan tiiviissä yhteistyössä avaintoimittajien kanssa. Onkin tärkeää osata tunnistaa liiketoiminnan menestyksen kannalta kriittiset toimittajat. (O'Brien 2018, 17.)

Alla on mukailtu O'Brienin taulukkoa yleisimmistä toimittajasuhteen luokittelutavoista.

Toimittajatyppi	Kuvaus	Toimittajasuhteen luonne
Riippumaton toimittaja	Yksinkertainen, helposti korvattavissa oleva toimittaja.	Toteutus sopimuksen mukaan. Ei lainkaan tai vain vähän vuorovaikutusta tilauksen lisäksi.
Alihankkija	Toimittaa yleensä yhtä tai useampaa palvelua. Usein toimittaa kokonaisprojektia tai osaa siitä.	Tyypillisesti vaatii kommunikointia teknisiin spesifikaatioihin liittyen. Toimii yleensä yrityksen oman henkilöstön tai muiden alihankkijoiden kanssa. Voi saavuttaa työssään osaamista, joka tuottaa toimittajalle etua muihin toimittajiin nähden.

Ensisijainen toimittaja	Virallinen tai epävirallinen mandaatti, jolla toimittaja valitaan ohi muiden toimittajien.	Yhteistyössä noudatetaan yleensä puitesopimusta, jossa yhteistyön ehdot on määritelty etukäteen. Yrityksen sisäisissä hankintaohjeissa määritelty käytettäväksi ensisijaisesti muihin toimittajiin nähden. Yhteistyötä hallitaan keskitetysti yrityksen hankintatoimesta käsin.
Ulkoistettu palveluntuottaja	Toimittaja, joka ottaa vastatakseen jonkin sellaisen toiminnan, jota yritys on tyypillisesti hoitanut aiemmin itse (esim. call center-palvelut, siivous, IT-tuki).	Läheinen, päivittäinen yhteistyö operatiivisella tasolla. Toimittajasuhde ja sopimus rakentuvat suorituskyvyn ja operatiivisen johtamisen ympärille.
Kriittinen toimittaja	Toimittaa toiminnan kannalta kriittistä palvelua tai tuotetta. On vaikeasti korvattavissa.	Hyvä toimittajasuhde erityisen tärkeää. Yritykset kuitenkin usein epäonnistuvat kriittisen toimittajan tunnistamisessa ja lisäävät näin itse toimittajasuhteen riskiä.
Strateginen toimittaja	Strategisesti tärkeä toimittaja, joka auttaa yritystä sen tavoitteiden saavuttamisessa.	Toimittajan oltava yhteistyökykyinen ja toimia lähellä yritystä potentiaalin toteuttamiseksi. Toimittajasuhde jää kuitenkin useissa yrityksissä keskeneräiseksi.
Partneri	Toimittaja ja ostava yritys toimivat läheisessä, jopa eksklusiivisessa yhteistyössä. Sopimus voi olla virallinen tai epävirallinen ja sisältää erilaisia kannustimia.	Luonne on lähellä strategista toimittajasuhdetta. Vaatii läheistä, päivittäistä yhteistyötä.
Konsernitoimittaja	Toimittaja, joka on yrityksen itsensä omistama tai toisinpäin.	Suhteen tulisi lähennellä yrityksen sisäistä yhteistyötä. Suhde voi kuitenkin muistuttaa enemmän ensisijaisen toimittajan suhdetta, mikäli yritys on juuri ostettu tai se on maantieteellisesti tai kulttuurisesti kaukana ostavasta yrityksestä.

Taulukko 1 Yleisimmät toimittajasuhteen tyypit (mukaeltu O'Brien 2018, 13-14)

Vielä yksinkertaisemmin toimittajia voidaan luokitella luvussa 3.3.1 esitellystä Kraljicin matriisista johdetulla mallilla, jossa omiksi ryhmikseen jaetaan

- tilapäistoimittajat ja pienten rutiiniostojen toimittajat
- arvokkaiden massatuotteiden ja -palveluiden toimittajat
- pullonkaulatuotteiden toimittajat
- strategisten tuoteryhmien toimittajat

Lisäksi on huomioitava toimittajien suhteellinen suuruus sekä keskinäiset valta-asetat. Suurten yritysten kohdalla voidaan arvioida myös maantieteellistä asemoitumista (paikallinen versus globaali toimija). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 338.)

### 3.3.1 Kraljicin portfolioanalyysi

Peter Kraljic esitteli vuonna 1983 portfolioanalyysin, josta on tullut yksi hankintojen käytetyimmistä työkaluista. Portfolioanalyysin keskeisin ajatus on, etteivät kaikki tuotteet ja palvelut ole saman arvoisia ja täten niitä tulisi myös johtaa ja käsitellä eri tavoin. Malli auttaa arvioimaan hankinnan kohdetta suhteessa tulosvaikutukseen sekä haastavuuteen ja riskeihin. (Huuhka 2019, 50.)

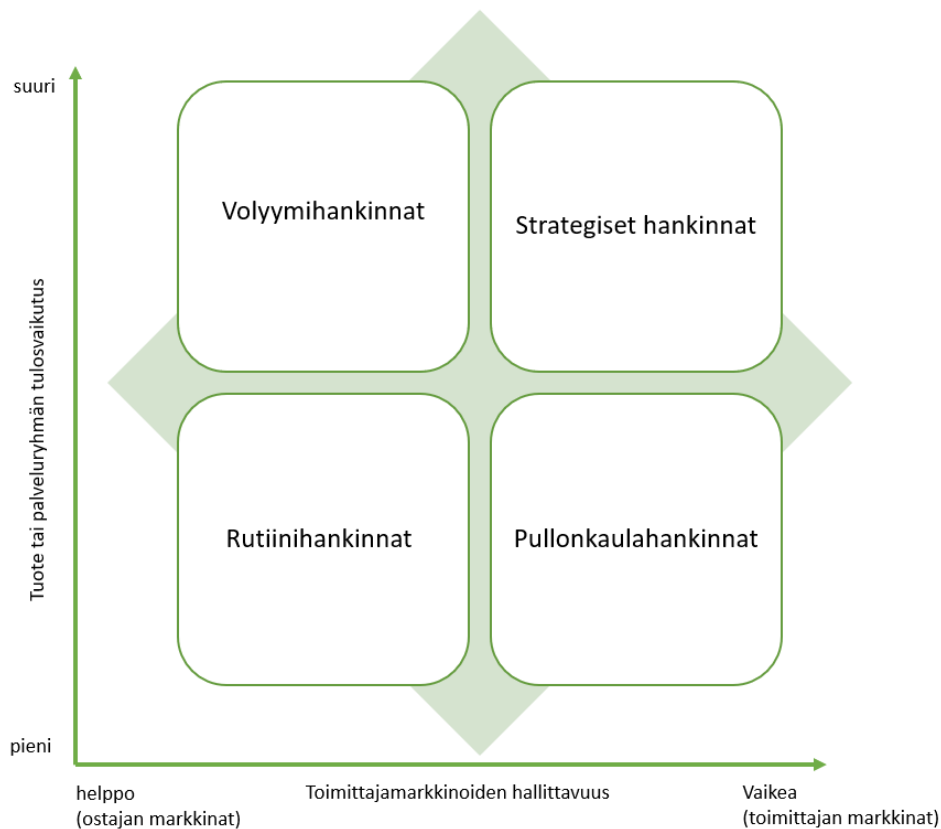
Tuote- ja palveluryhmät luokitellaan matriisissa neljään eri luokkaan kahden ulottuvuuden avulla. Ulottuvuudet ovat Tuote- ja palveluryhmän tulosvaikutus sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuus. (Huuhka 2019, 50.) Matriisissa tarkastellaan tuote- ja palveluryhmiä – ei siis toimittajia, vaikka joidenkin ryhmien kohdalla tuote- ja palveluryhmä ja toimittaja voivat samaistua (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142.) Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus kuitenkin osoittaa, että mallia käytetään yrityksissä myös puhtaasti toimittajasegmentoinnin työkaluna, joten on tarkoituksenmukaista tutkia myös tätä menetelmää tarkemmin.

Tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutusta voidaan arvioida hankintojen vuosittaisella, rahallisella volyymillä. Kustannusosuus on helpoin mittari, vaikka

hankinnoilla voi todellisuudessa olla kokonaiskustannuksiin, kannattavuuteen ja loppuasiakkaalle tuotettuun lisäarvoon kustannusosuuttaan suurempi merkitys. Jokainen tuote- tai palveluryhmä voidaan havainnollistaa ympyränä, jonka koko on suhteutettu sen rahamääräiseen arvoon. (Huuha 2019, 50; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 143.)

Toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen vaikuttavat muun muassa potentiaalisten toimittajien määrä, tuotteiden ja palveluiden vertailukelpoisuus ja korvattavuus, logistiikan sujuvuus, teknologian kehittyneisyys sekä muut hankinnan riskit. Tuote tai palvelu voi olla joko vaikeasti tai helposti hankittava. Mitä vähemmän toimittajamarkkinoilla on potentiaalisia toimittajia, sen vaikeampaa hankinta on. Kun portfolioanalyysia tehdään ensimmäistä kertaa, sijoitetaan monet ryhmät helposti matriisiin oikeaan reunaan, jossa toimittajamarkkinan hallinta koetaan vaikeaksi. Kun toimittajamarkkinoita tutkitaan perusteellisemmin, voidaankin huomata, että kilpailua on, kunhan sitä vain osataan hyödyntää. Keskeistä onkin tunnistaa, milloin kyseessä on todellinen, tiiviisti ja tietoisesti rakennettu suhde toimittajaan ja milloin taas monopoliasema on annettu tarpeettomasti. (Huuha 2019, 51; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144.)

Nelikentän eri osiin sijoittuvat keskenään hyvin erilaiset hankinnat. Näiden perusteella voidaan tehdä luokittelu, jossa hankinnat jaetaan volyyymi-, rutiini-, pullonkaula-, sekä strategiaan hankintoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144.) Kuviossa 2 on havainnollistettu Kraljicin matriisi.



Kuvio 2 Kraljicin portfolioanalyysi (Huuhka 2019, 50; Iloranta & Pajunen & Muhonen 2008, 145.)

Strategiset tuotteet ja palvelut ovat vain muutaman toimittajan takana ja ne ovat yrityksen menestyksen kannalta kriittisiä. Tuotteet voivat olla monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka saattavat vaatia alkuperäisen toimittajan huoltopalveluita koko elinkaarensa ajan. Perinteiset ostamisen mallit toimivat huonosti, koska kilpailua on vaikeaa, ellei mahdollonta saada aikaiseksi. Toimittajasuhdetta voidaan hallita tiiviillä yhteistyöllä. Myös pitkiä partnerisopimuksia tulisi suosia. (Huuhka 2019, 51-52.)

Pullonkaulat tuotteiden ja palveluiden haaste on heikon saatavuuden ja pienehkön volyymin yhdistelmä. Vaihtoehtoisten toimittajien määrä markkinoilla on suppea ja ostajan on rajallisen saatavuuden vuoksi haastavaa vaikuttaa hankintahintaan. Hankinnan rahallinen arvo voi olla pienehkö, mutta sen loppuminen voi pysäyttää tuotanto- tai palveluprosessin kokonaan. (Huuhka 2019, 52.) Tällaiseen tilanteeseen voidaan päätyä esimerkiksi



tietojärjestelmähankkeessa, jossa lisämoduuleita, muutoksia tai uusia ohjelmia saa vain alkuperäiseltä toimittajalta. Tällöin neuvotteluasetelma palvelun suhteen on huono ja hinnan suhteen jopa olematon. (Iloranta & Pajunen & Muhonen 2008, 148.)

Volyymituotteet ja palvelut ovat rahalliselta arvoltaan yleensä suurin ryhmä. Näissä hankinnoissa kilpailu on runsasta ja toimittajan vaihtaminen on helppoa. Näissä hankinnoissa on järkevää keskittää ostot muutamille valituille toimittajille ja näin saada sekä rahallista säästöä että parempaa palvelua. (Huuhka 2019, 53.)

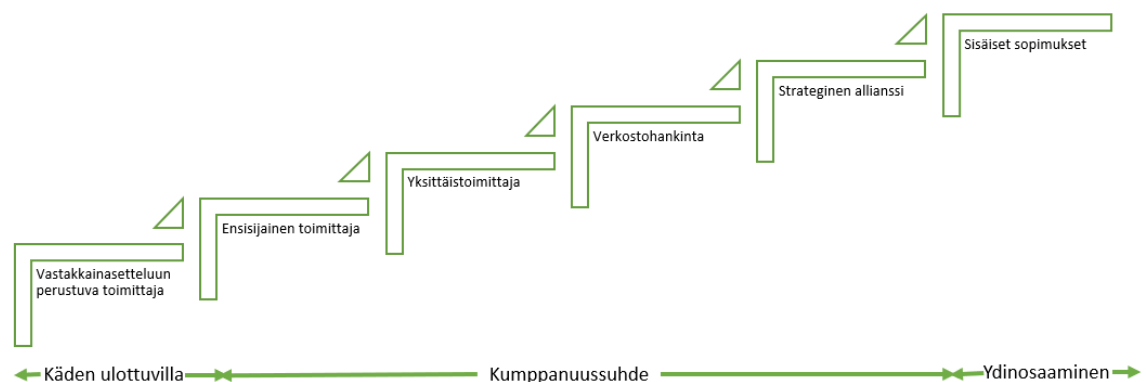
Rutiinituotteet ja palvelut ovat jokapäiväisiä perushankintoja, joiden menekki on suurta ja rahallinen arvo pieni. Kilpailevia toimittajia on markkinoilla runsaasti. Hankintaprosessi on tässä neljänneksessä usein suhteellisen kallis hankintojen arvoon nähden. Myös tässä ryhmässä strategiassa kannattaa keskittyä hankintojen keskittämiseen sekä hankintaprosessin automatisoimiseen. (Huuhka 2019, 53-54.)

Hankintamarkkinoiden tilanne ja kilpailun logiikka ovat määräävässä asemassa siinä, miten ja millä tavoin toimittajiin voidaan vaikuttaa. Siksi myös markkinoiden ominaisuuksiin perustuvat jakokriteerit ovat keskeisiä. Mikäli hankintoja ei ole systemaattisesti jaettu markkinoiden piirteisiin pohjautuvilla kriteereillä, on yrityksen vaikeaa saada vahvaa otetta markkinoihinsa. Menestyvissä yrityksissä hankintamarkkinapohjainen luokittelu onkin strategisen hankinnan työkalupakin keskeisin osa. (Huuhka 2019, 54.)

### 3.3.2 Cox:n ja Bensaoun mallit

Toimittajien luokitteluun on olemassa useita malleja, joista Kraljicin matriisiin lisäksi Cox:n ja Bensaoun mallit ovat ehkä tyypillisimpiä. Cox:n mallissa erilaiset toimittajasuhteet on jaettu portaakkoon niiden strategisen merkittävyyden ja valtasuhteen mukaan (Kuvio 3).

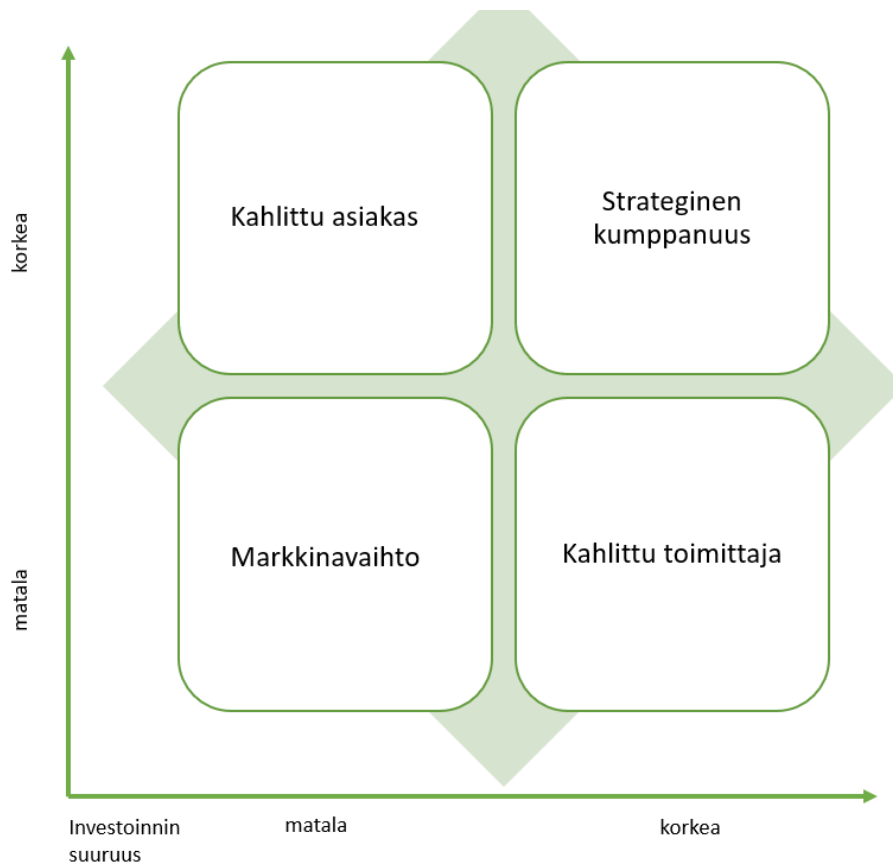
Alimmalla portaikolla ovat vastakkainasetteluun perustuvat toimittajat (arms's lenght), joita voidaan kilpailuttaa helposti ja joiden osaaminen on matalalla tasolla. Vuorovaikutus on vähäistä ja sopimukset tyypillisesti lyhyitä. Seuraavalla portaalla ovat ensisijaiset toimittajat, jotka on yleensä valittu toimittajaksi arviointi- ja hyväksyntäprosessin kautta. Näiden kyvykkyys ja strateginen tärkeys ovat keskitasolla muihin toimittajiin nähden. Yksittäistoimittaja toimittaa strategisesti suhteellisen tärkeää tuotetta tai palvelua yksinoikeudella. Tällaisen yhteistyön tarkoitus on yleensä vähentää transaktiokustannuksia ja saada säästöjä. Verkostohankinnassa yritys hankkii tuotteita tai palveluita toimittajien verkostoa hyödyntäen. Toiseksi viimeisellä portaalla on strategiset allianssit, joissa tavoitellaan yhteistä hyötyä yhteisellä tavoiteasetannalla ja läheisellä työskentelyllä. Ylin porras edustaa yrityksen sisäisiä sopimuksia. (Farrington & Lyson 2016, 199-202.)



Kuvio 3 Toimittajasuhteeseen perustuva luokittelu Cox:n mallia mukaillen (Farrington & Lyson 2016, 199.)

Bensaoun mallin juuret ovat autoteollisuudessa ja se lähestyy segmentointia investointien näkökulmasta. Malli perustuu neljään profiiliin, jotka ovat markkinavaihto, kahlittu asiakas, kahlittu toimittaja ja strateginen kumppanuus. Jokaisessa profiilissa on tunnistettu toisistaan erottuvat markkina- ja tuoteominaisuudet. Bensaou sijoittaa profiilit matriisiin panostettujen investointien perusteella. Investoinnit voivat olla joko

konkreettisia, kuten koneita ja laitteita tai aineettomia, kuten toimittajasuhteeseen kulutettu aika tai muut resurssit. (Farrington & Lyson 2016, 202.) Kuviossa 4 on kuvattu Bensoun mallin neljä profiilia.



Kuvio 4 Toimittajasuhteen luokittelu Bensaoun portfoliomallia mukailien (Farrington & Lysons 2016, 203)

Toimittajasuhteessa, jossa asiakas on kahlittu, tuote on yleensä teknisesti monimutkainen ja markkina stabiili. Teknologia on toimittajan omaisuutta ja vaihtoehtoisia toimittajia on vähän. Suhde vaatii jatkuvaa yhteydenpitoa ja erityisesti ostajan panostukset yhteistyöhön ovat suuret. (Farrington & Lysons 2016, 203-204.)

Markkinavaihdannassa tuotteet ovat pitkälti standardisoituja ja teknisesti yksinkertaisia ja vaativat vain pieniä investointeja. Markkina on stabiili tai

kysyntä laskussa. Tuotetta tai palvelua voidaan ostaa usealta vaihtoehtoiselta toimittajalta. Toimittajat ovat usein pieniä, eivätkä ne omista teknologioita itse. Tiedonvaihto on usein vähäistä ja painottuu lähinnä sopimusneuvotteluihin. Prosessit ovat yleensä rutiininomaisia ja tilaus-toimitusprosessin ulkopuolista yhteistyötä tehdään vähän. (Farrington & Lysons 2016, 203-204.)

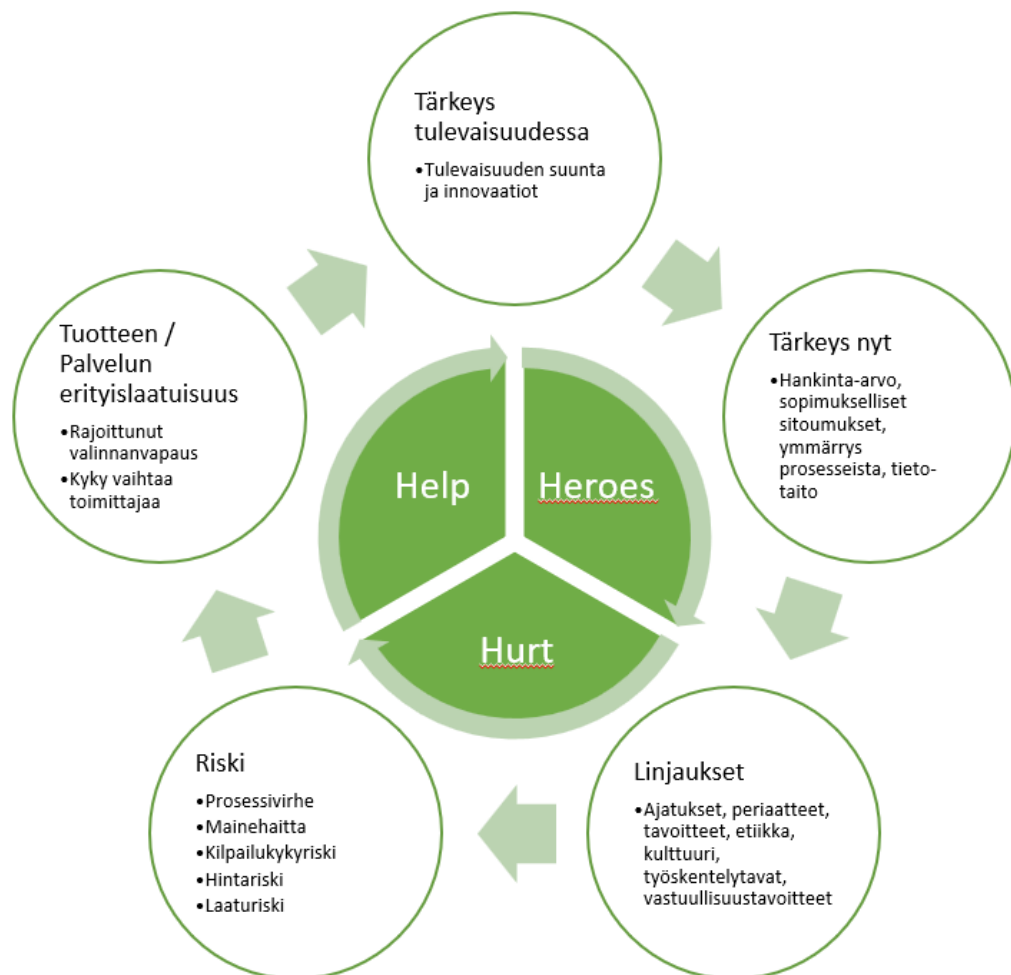
Toimittajan ollessa kahlittu, on tuote yleensä uuteen teknologiaan perustuva ja teknisesti monimutkainen. Tuotekategoria on innovatiivinen ja uusia ominaisuuksia kehitetään jatkuvasti. Tuotteet vaativat merkittäviä investointeja. Tyypillisesti markkina on voimakkaasti kasvava ja kilpailu on kovaa. Kentällä on vain muutamia kyvykkäitä toimijoita ja markkina epästabili. Toimittajalla on vahva taloudellinen kyvykkyys ja hyvät tuotekehitystaidot. Tiedonvaihto on usein vähäistä ja yhteydenpito on yleensä aktiivisempaa toimittajan suunnalta. Keskinäinen luottamus on hyvällä tasolla, mutta yhteistyö on rajoittunutta. (Farrington & Lysons 2016, 203-204.)

Strategisissa kumppanuussuhteissa tuote on yleensä asiakkaalle räätälöity ja teknisesti monimutkainen. Tuote liittyy yleensä avainprosesseihin, jotka saattavat vaatia osapuolten yhteisiä kehitystoimenpiteitä. Markkina on yleensä kasvava, kilpailukykyinen ja keskittynyt. Toimittaja on tyypillisesti aktiivinen tutkimuksessa ja tuotekehityksessä ja sen oma teknologia on vahva. Suhteessa tietoa jaetaan säännöllisesti ja yhteistyö on laajaa. Tehtävät saattavat olla kuitenkin puutteellisesti määritelty ja tapahtumat ennakoimattomia. (Farrington & Lysons 2016, 203-204.)

### 3.3.3 "Help, hurt, heroes" -malli

Segmentointia voidaan lähestyä myös yksinkertaisemmasta näkökulmasta, jossa toimittaja luokitellaan sen mukaan, onko se liiketoiminnan kannalta hyödyksi, haitaksi tai jopa menestyksen mahdollistaja. Menetelmää kutsutaan "help, hurt, heroes" -malliksi (kuvio 5). Tarkasteltaessa toimittajia tästä näkökulmasta, pystytään helpommin tunnistamaan, minne resurssit on kannattavinta suunnata. Jos toimittaja on haitallinen, keskitytään toiminnassa

organisaation suojelemiseen riskeiltä. Jos taas toimittaja on hyödyllinen, on kannattavaa suunnata resursseja tuloksellisen yhteistyön rakentamiseen. Menestyksen mahdollistajat taas auttavat yritystä kehittymään kokonaisvaltaisesti. Malli on nopea ja yksinkertainen, ja sitä voidaan käyttää joko itsenäisenä työkaluna tai osana laajempaa segmentointiprosessia (O'Brien 2018, 66-67.) "Help, hurt, heroes" -malliin voidaan yhdistää lisäksi viisi avainkriteeriä, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa tarkemmin.



Kuvio 5 Geneerinen kriteeristö "help, hurt, heroes" -mallia mukailien (O'Brien 2018, 70-77.)

### 3.4 Toimittajasuhteeseen perustuva arviointi ja mittaaminen

Kuten edeltävissä kappaleissa on esitetty, antaa toimittajien segmentointi tärkeää tietoa siitä, mille toimittajille on sekä kustannus- että riskienhallintanäkökulmasta syytä panostaa resursseja.

Jokaiselle tasolle tulisi määritellä organisaation yhteiset pelisäännöt ja ohjeet, miten kunkin toimittajaluokan kanssa tulee toimia. Edelläkävijäyritykset ovatkin rakentaneet liiketoimintoihinsa soveltuvia luokituksia, sekä niihin liittyviä erilaistettuja prosesseja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 337.) Olennaista on, että toimittaja kuuluu oikeaan luokkaan, ja että kaikki organisaatiossa ymmärtävät, mitä toimittajaluokka käytännössä tarkoittaa (O'Brien 2018, 12).

Toimittajan tärkeys ja toimittajasuhteen syvyys ohjaavat toimittajan arviointia ja mittaamista. Yksinkertaisissa toimittajasuhteissa keskitytään lähinnä perusmittareiden, kuten toimituksen laadun tai määrän mittaamiseen sekä asiakaspalvelun tasoon. Toimittajasuhteen syventyessä tulee seurantaan ottaa mukaan yhteistyön laatuun, kuten yhteisten prosessien kehittämiseen tai ongelmanratkaisukykyyn liittyviä asioita. Tärkeiden ja strategisten toimittajien osalta seurannassa on tärkeää huomioida, miten yhteisiin tavoitteisiin liittyviä kyvykkyyksiä ja resursseja kehitetään tai löytyykö yrityksiltä yhteistä innovaatiohalukkuutta tai -kyvykkyyttä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336-337.)

Toimittajasuhteen lisäksi myös yrityksen omat tavoitteet ohjaavat mittaamista. Jos esimerkiksi yrityksen toimintaa ohjaavat vastuullisuustavoitteet, tulee sen tällöin arvioida toimittajien vastuullisuutta sekä sitä, kuinka toimittaja on linjassa yrityksen etiikan, arvojen ja politiikan suhteen. (O'Brien 2018, 67.)

## 4 Tutkimusmenetelmät

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, eli tutkimusperusteinen kehittämistyö, jossa käytännön tuottamiseen liittyvät ratkaisut perustellaan lähdeaineistolla, aiemmilla tutkimuksilla, sekä itse kootulla tutkimusaineistolla. Toiminnallinen opinnäytetyö on itsenäinen kokonaisuus, joka vastaa työelämässä tunnistettuun tarpeeseen. Metodina se sopii hyvin toimintamallin, prosessin tai sen osan suunnitteluun ja dokumentointiin. Toiminnallinen opinnäytetyö on tutkimusperusteista, työelämälähtöistä kehittämistoimintaa, jossa tiedonkeruu voi olla toteutettu joko määrällisen tai laadullisen tutkimuksen keinoin. (Malinen 2021.)

Toiminnallisen opinnäytetyön aineistona on käytetty aiheeseen soveltuvaa teoreettista lähdeaineistoa. Tutkimusmenetelminä työssä on hyödynnetty organisaation sisällä tehtäviä avoimia yksilöhaastatteluja, sekä benchmarkingia, jonka tukena on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Kerätyn tiedon perusteella on luotu järjestelmä, jota on pilotoitu valitulla kohderyhmällä toimintatutkimukselle tyypillisellä reflektiivisellä spiraalilla.

### 4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus ei ole perinteinen tutkimustapa, vaan ennemminkin lähestymistapa, jossa käytännön kehittämistyö ja tutkimus yhdistyvät. Tutkimusta ohjaa teoreettisen intressin sijaan käytännön intressi – siinä halutaan selvittää, miten asiat voisi tehdä paremmin. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on löytää tietoa, jota voidaan käyttää käytänteiden kehittämiseen. Se on toiminnan sisällä tapahtuvaa tutkimusta, jota tehdään toiminnan kehittämistä varten. Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä kohdellaan saman asian eri puolina. Ne eivät siis ole toisistaan erillisiä, vaan teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin. (Heikkinen 2018.)

Käytännön näkökulmasta toimintatutkimus on prosessien tarkkailuun liittyvää uuden oppimista ja oivaltamista, minkä seurauksena toimintatavat kehittyvät ja

myös ongelmaan liittyvä teoreettinen ymmärrys lisääntyy. Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, ja sen soveltamiseen onkin olemassa erilaisia koulukuntia, joissa menetelmät, tavoitteet ja taustaoletukset ovat erilaisia. Niille yhteistä on kuitenkin kiinnittyminen toimintaan, sen havainnointi, reflektointi ja muuttaminen. Koulukuntia yhdistää myös ajatus siitä, että toimijat ja tutkijat osallistuvat tutkimusprosessiin yhdessä. (Juuti & Puusa 2020.)

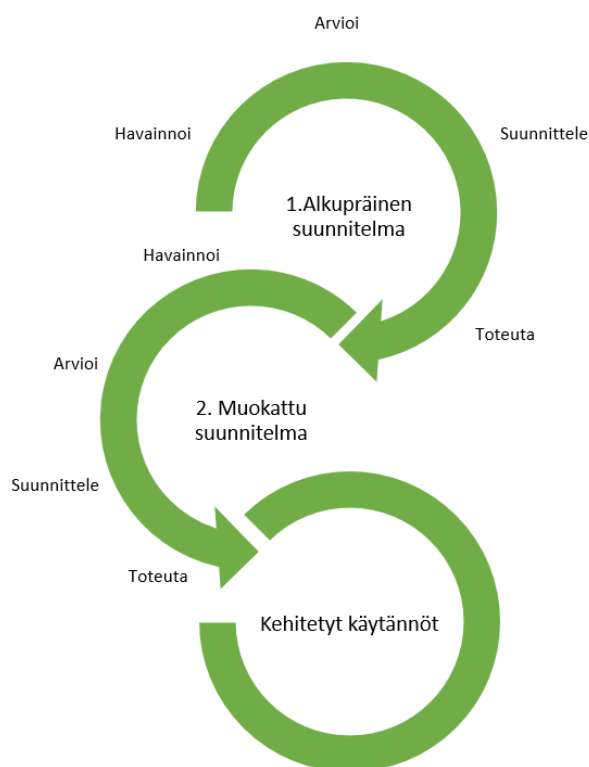
Toimintatutkimuksessa keskeistä on, että se tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväisen toimintansa. Sekä kehittäjä että tutkittavat ovat tutkimusprosessin aktiivisia toimijoita, jotka toimivat prosessissa tasavertaisina ryhmän jäseninä huolimatta heidän asemastaan yrityksessä. Toimintatutkimus voi olla aikaa vievä prosessi, sillä kyse on aina toimintatapojen todellisesta muutoksesta, jossa organisaation työntekijät ja muut toimijat ovat aktiivisesti mukana. (Ojasalo ym. 2015, 58, 61.)

Tutkimuksen keskeisin elementti on tyypillisesti tutkimuskysymys- tai ongelma, johon halutaan löytää vastaus. Kysymyksen avulla tutkimus kohdennetaan yhteen tarkkaan rajattuun ja käsitteellistettyyn teemaan. Perinteisessä tutkimuksessa keskitytään tyypillisesti selvittämään kuinka asiat ovat, kun taas toiminnallinen tutkimus etsii vastauksia siihen, kuinka asioiden pitäisi olla. Tämä taas johtaa jatkokysymyksiin: miten toivottu tilanne saavutetaan ja millaista tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan? Tietoa ei siis tavoitella vain tietämisen vuoksi, vaan sillä tähdätään käytänteiden parantamiseen. (Heikkinen 2018.)

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa valitaan päämäärät määrittelemällä tutkimusongelma ja tavoitteet. Tämän jälkeen selvitetään, millaisia tutkimuksia aiheesta on mahdollisesti aiemmin tehty. Lähdeaineistoon tutustumisen jälkeen voidaan määritellä kehittämistehtävä ja tavoitteet sekä vahvistaa mahdollinen projektisuunnitelma. Varsinainen tutkimus aloitetaan kokeilemalla erilaisia mahdollisuuksia päämäärään pääsemiseksi. Saatu aineisto analysoidaan, arvioidaan tehtyä toimenpiteitä, tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan niitä ja niin edespäin. (Ojasalo ym. 2015, 61.)



Toimintatutkimus voidaankin nähdä eräänlaisena reflektiivisenä spiraalina (kuvio 6), jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen. Se pyrkii reflektiiviseen ajatteluun, jonka avulla toimintaa parannetaan. Keskeisin tavoite onkin luoda tilanteita, joissa toimijat voivat arvioida omaa toimintaansa. Tilanteissa kannustetaan kokeilemaan sekä asettamaan tavoitteita ja väitteitä kyseenalaisiksi. Tavoitteena on, että toimijat pystyvät kriittisesti ymmärtämään omaa toimintaansa, tunnistamaan parannuskohteita ja etsimään niihin ratkaisuja. (Juuti & Puusa 2020.)



Kuvio 6 Toimintatutkimuksen reflektiivinen spiraali (muokattu Ojasalo ym. 2015, 61.)

Tutkimustehtävän ja -kysymysten merkitystä voidaan kuvata myös kaksoissuppilon avulla. Ensimmäinen suppilo muodostuu kirjallisuuskatsauksen perusteella kerätystä taustamateriaalista. Tässä tehdään katsaus aikaisempaan empiiriseen tutkimukseen ja teorioihin, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan lähestyä. Vähitellen tarkastelu kohdentuu juuri kyseisen tutkimukseen ja sen

tavoitteeseen. Tämän perusteella muodostetaan tutkimustehtävä ja -ongelma. Aineiston keräämisen ja tulosten analysoinnin jälkeen edetään pohdintaan ja johtopäätöksiin. Tällöin pohditaan yleisesti, mitä hyötyä tutkimuksesta on laajalle yleisölle tai käytänteiden kehittämiseksi. (Heikkinen 2018.)

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kehittää menetelmä, jonka avulla toimittajat voidaan luokitella, ja näin kohdentaa resurssit tärkeimpiin toimittajiin. Resurssien kohdentamisella parannetaan kustannustehokkuutta ja vähennetään muun muassa vastuullisuuteen liittyviä riskejä. Teoreettisena viitekehyksenä on vastuullisuuteen, toimittajasegmentointiin sekä segmentointiprosessiin liittyvä lähdeaineisto.

Tutkimustehtävä: Tutkimuksen tehtävä on kehittää toimintatutkimuksen avulla toimittajaluokittelujärjestelmä, sekä siitä johdetut toimittajayhteistyömallit.

Tutkimustehtävään nivoutuu tutkimuskysymykset, jotka antavat tutkimustehtävän toteuttamiseksi tarvittavaa tietoa. Tämän pohjalta tehtävänasettelu tarkentuu kysymysten muotoon. Tutkimuskysymykset jaetaan pääkysymykseen ja sen alakysymyksiin. (Heikkinen 2018.) Tässä työssä kysymykset ovat:

1. Millainen toimittajien luokittelujärjestelmä palvelee parhaiten sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun sekä yrityksen oman toimintakulttuurin ja organisaatorakenteen näkökulmista?

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. Miten eri teorioilla voidaan tukea toimittajaluokittelua?
2. Millaisia toimenpiteitä kuhunkin luokkaan tulee kohdistaa?
3. Miten luokittelu auttaa nivomaan vastuullisuuden osaksi toimittajan ohjaamista ja arviointia?

## 4.2 Tiedonkeruu

Toimintatutkimuksen lähestymistapa on yleensä laadullinen, eli kvalitatiivinen, mutta myös määrällisiä menetelmiä voidaan hyödyntää. Koska on kyse osallistavasta tutkimuksesta, on myös menetelmien oltava osallistavia.

Tällaisilla menetelmillä päästään hyödyntämään tutkittavien hiljaista tietoa, ammattitaitoa sekä kokemusta ja näin myös näkökulma laajenee.

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihiyöskentelyllä, haastattelulla tai havainnoimalla. Lisäksi voidaan hyödyntää asiakirjoja tai muuta kirjallista aineistoa. (Ojasalo ym. 2015, 61.)

Laadullisia menetelmiä käytetään tyypillisesti sellaisissa aiheissa, joita halutaan ymmärtää paremmin. Tutkittavia on selkeästi vähemmän, kuin määrällisissä tutkimuksissa, mutta analysoitavaa aineistoa voi syntyä runsaasti. Suppeasta kohteesta pyritään löytämään paljon tietoa, jotta ilmiötä pystytään ymmärtämään paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, joten teoriat ohjaavat laadullisten menetelmien suunnittelua määrällisiä menetelmiä vähemmän. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Tutkimuksen tiedonhankintavaiheessa edellisessä kappaleessa esitettyihin kysymyksiin haetaan vastauksia haastattelujen ja benchmarkingin avulla. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin kyseisiin menetelmiin.

### 4.2.1 Haastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat yleisimpiä tiedonkeruumetodeja (Juuti & Puusa 2020.). Haastattelu on idealtaan yksinkertainen; Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän on valinnut tietyn toimintatavan, asiaa kysytään häneltä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastattelu on keskustelua, jolle on asetettu tavoite ja joka tapahtuu tutkijan aloitteesta. Siksi se on tietyllä tapaa myös tutkijan johdattelemaa. (Ojasalo ym. 2015, 105).

Haastattelu on vuorovaikutteinen tilanne, jossa osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka perusteella voidaan tehdä tutkimuksen kohteesta mahdollisimman uskottavia päätelmiä. (Juuti & Puusa 2020.) Kehittämistyössä on usein kannattavaa yhdistää haastattelu muihin menetelmiin, sillä yleensä menetelmät tukevat hyvin toisiaan (Ojasalo ym. 2015, 105).

Haastattelu on metodina joustava ja siinä haastattelijalla on mahdollisuus selventää ja oikaista mahdollisia epäselvyyksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Jotta aiheesta saataisiin tietoa mahdollisimman paljon, kannattaa kysymykset tai aiheet antaa haastateltaville etukäteen. Kuuluu myös eettisiin tapoihin kertoa haastateltavalle etukäteen, mitä asia koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelumenetelmä tulee valita sen perusteella, millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Suurin erottava tekijä on strukturointi, eli se, kuinka kiinteitä kysymykset ovat ja kuinka paljon tilanteessa on joustoa. Strukturoitu, eli lomakehaastattelu sopii käytettäväksi, kun suurelta joukolta halutaan kerätä faktapohjaista tietoa samaan kysymykseen liittyen. Menetelmä erottuu kyselytutkimuksesta vain sillä, että vastauksen sisältö on jätetty avoimeksi. (Ojasalo ym. 2015, 106-107).

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi laadittuja, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella ja myös sisältö saattaa elää haastattelutilanteen mukaan. (Ojasalo ym. 2015, 108). Menetelmän etu on, että kysymyksiä voidaan haastattelun aikana tarkentaa ja syventää saatujen vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Avoimessa haastattelussa osapuolet keskustelevat aiheesta yleisesti ja osallistuminen on aktiivista ja tasavertaista. Keskustelu voi olla myös epämuodollista. (Ojasalo ym. 2015, 108). Haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja vain tutkittava ilmiö on etukäteen määritetty. Haastateltavan tulee syventää saatuja vastauksia ja rakentaa haastattelua saatujen vastausten perusteella. Avoimessa haastattelussa on tarkoituksena avata tutkittavaa ilmiötä

mahdollisimman perusteellisesti, jolloin vastaajia on tyypillisesti vain muutama. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Mitä avoimempi haastattelu on, sitä enemmän käytössä on laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä. Puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun analysointi on hyvä aloittaa käsitellyn aineiston huolellisella lukemisella. Kun aineisto on sisäistetty, pyritään siitä löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen tutkija palaa kokonaisuuteen ja kytkee ilmiön käytettyihin teorioihin tai tarvittaessa hahmottelee teorian uudelleen. Haastatteluista on hyvä pyrkiä löytämään yhteyksiä, mitä ilman analyysistä tulee herkästi pintapuolista. (Ojasalo ym. 2015, 110).

#### 4.2.2 Benchmarking

Benchmarking-menetelmän perustana on kiinnostus tutkia, miten toiset toimivat ja menestyvät. (Ojasalo ym. 2015, 186). Se auttaa yrityksiä ymmärtämään niiden nykytilannetta sekä asettamaan tavoitteita tunnistamalla ja ottamalla käyttöön muiden hyväksi todettuja käytäntöjä. (Schiuma & Jarrar 2004, 556). Vertailukohteena voidaan käyttää esimerkiksi muun toimialan organisaatioita, kilpailijoita tai oman yrityksen muita osastoja. (Ojasalo ym. 2015, 186).

Benchmarkingissa katsotaan yrityksen rajojen ulkopuolelle ja vertaillaan omia prosesseja ja käytäntöjä muiden yritysten käytänteisiin. Menetelmässä on mahdollista hankkia myös muiden yritysten hiljaista tietoa. (Schiuma & Jarrar 2004, 554).

Benchmarking alkaa kehittämiskohteen identifioimisella. Parhaiten menetelmä sopii kehittämiskohteille, jotka voidaan määritellä selväpiirteisesti. Kun kohde on selkeä, etsitään vertailukumppanit, eli organisaatiot, joilla kyseinen asia on tehty paremmin. Tämän jälkeen valituilta organisaatioilta kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä, kuinka asiassa on onnistuttu. Apuna voidaan käyttää vierailukäyntejä tai esimerkiksi tiedonhankintaa internetistä. (Ojasalo ym. 2015, 186).

Benhmarkingilla voi olla yritykselle monenlaista hyötyä. Oman toiminnan taso verrattuna muihin selkiytyy ja toisten innovaatioilla voidaan nopeuttaa omaa kehitystä. Toiminnassa on olennaista varmistaa sen laillisuus, sekä sopia salassapitokäytännöistä asianmukaisesti. (Ojasalo ym. 2015, 186).

## 5 Toimittajaluokittelumallin luominen

### 5.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Työtä lähdettiin tekemään epäsuorien hankintojen näkökulmasta, sillä siellä tunnistettiin erityinen tarve tehokkaammalle toimittajahallinnalle.

Epäsuorien hankintojen historia on toimeksiantoyrityksessä ollut pirstaleinen. Eri yksiköt ovat tehneet hankintoja omista tarpeistaan käsin, jolloin ajan saatossa on syntynyt paljon erilaisia, osin hallitsemattomia toimittajasuhteita. Vaikka viime vuosien aikana on tehty paljon keskittämistä ja kehitystoimia, on toistaiseksi toimittajaluokittelu puuttunut. Täten on puuttunut myös selkeä ymmärrys siitä, mitkä ovat yrityksen kannalta tärkeitä tai jopa strategisia kumppaneita ja kuinka näitä toimittajasuhteita voidaan järjestelmällisesti hallita. Luokittelu tuo lisäarvoa myös kustannustenhallintaan, kun keskittämistarpeet tunnistetaan paremmin ja pieniä volyymejä voidaan keskittää valituille toimittajille parempien hintojen ja ehtojen saavuttamiseksi.

Hankintojen merkitys on muuttuneessa toimintaympäristössä lisääntynyt ja sen kriittinen vaikutus muun muassa vastuullisuustavoitteiden toteutumisessa tunnistettu. Vastuullisuusriskien minimoimiseksi rajalliset resurssit on pystyttävä kohdistamaan kaikkein tärkeimpiin toimittajiin.

Lähtötilanteessa toimeksiantoyrityksessä oli tehtynä luokittelumalli, jossa toimittajat oli luokiteltu ensisijaisiin ja hyväksytyihin toimittajiin (preferred ja approved). Lisäksi löytyivät luokat uusille, luokittelemattomille toimittajille (unlisted) sekä toimittajille, joita ei syystä tai toisesta ole luokiteltu (undefined). Lisäksi toimittaja oli mahdollista siirtää luokkaan ei-hyväksyty (not approved).

Olemassa olevan luokittelumallin ongelmana oli, ettei sitä oltu koskaan otettu järjestelmällisesti käyttöön. Eri luokille ei siis ollut määritelty kriteerejä tai yhteistyömalleja, joten ei ollut selvää, millä perusteella toimittaja voidaan kuhunkin kategoriaan määritellä ja mitä luokittelu käytännössä tarkoittaa.

Luokitteluprosessia ei myöskään ollut, joten uudet toimittajat jäivät luokittelematta eikä toimittajaportfoliota päivitetty.

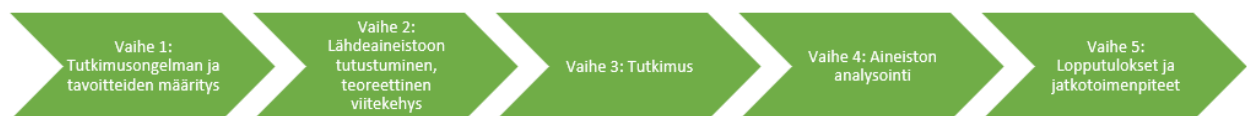
Työn tavoitteena oli tuottaa selkeä ja yksinkertainen luokitusjärjestelmä, jossa toimittajat on segmentoitu toimittajasuhteen luonteen mukaan. Mallissa haluttiin ottaa huomioon sekä Raision toimintakulttuuri että organisaatorakenne, jossa hankinnan lisäksi myös sidosryhmillä on laajalti vastuuta epäsuorissa hankinnoissa.

Mallin lisäksi haluttiin luoda toimittajaluokkaan perustuvat yhteistyömallit, jotka antavat sekä hankinnalle että sidosryhmille työkaluja toimittajan seurantaan varten. Oleellista on, että syntyvä luokittelu on riittävän yksinkertainen, jotta se jalkautuu yrityksessä tehokkaasti, mutta silti riittävän kattava vastataksaan edellä kuvattuun tarpeeseen.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, joka koostuu teoriaperustasta, avoimista yksilöhaastattelusta, benchmarkingista sekä mallin pilotoinnista.

Tutkimus toteutettiin kuviossa 7 esitettyjä vaiheita mukaillen.



Kuvio 7 Tutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 61).

Ensimmäisessä vaiheessa valittiin päämäärät määrittelemällä sekä tutkimusongelma että työn tavoitteet. Seuraavassa vaiheessa tutustuttiin kattavasti aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja teorioihin.

Teoriaosuudessa pureuduttiin liiketoimintaan sekä erityisesti toimitusketjuihin kohdistuviin vastuullisuusvaateisiin sekä vastuullisuuden ohjaukskeinoihin.

Lisäksi tutkittiin toimittajaluokittelun eri menetelmiä ja kriteeristöjä sekä luokitteluprosessia.



Tutkimusvaiheessa haastateltiin kolmea henkilöä, jotka toimivat kansainvälisesti toimivissa teollisuusyrityksissä hankinnan ja toimitusketjun johtotehtävissä.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa benchmarkattiin yrityksissä käytössä olevia toimittajaluokittelutapoja. Lisäksi haastateltiin yhtä yritystä, jossa toimittajaluokittelu ei vielä ole käytössä. Työssä toteutettiin myös Raision sisäisiä haastatteluja.

Neljännessä vaiheessa saatua tutkimusaineistoa analysoitiin ja alustavaa luokittelua arvioitiin yhdessä valittujen sidosryhmähenkilöiden kanssa reflektiivistä spiraalia mukaillen.

Viimeisessä vaiheessa koostettiin tutkimuksen pohjalta tulokset, eli luotiin Raisiolle sopiva toimittajaluokittelumalli. Lisäksi tehtiin suunnitelma jatkotoimenpiteistä mallin jalkautusta varten.

### 5.3 Teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen

Lähdeaineiston keräämisessä painopisteet olivat kahdessa osa-alueessa: yritystoiminnan ja toimitusketjun vastuullisuudessa sekä toimittajaluokittelun teorioissa. Vastuullisuutta tutkittaessa pyrittiin ymmärtämään, millaisia vaateita yrityksiin kohdistuu nyt ja tulevaisuudessa sekä kuluttajien että hallintoelinten osalta. Luokittelumallissa haluttiin huomioida vastuullisuusasiat kattavasti, jotta se vastaisi jo nyt parhaalla mahdollisella tavalla myös tulevaisuuden tarpeisiin, kuten EU:n huolellisuusveloitteen ja kestävyysraportoinnin direktiivien vaateisiin. Vastuullisuusosiossa haluttiin myös ymmärtää laajemmin vastuullisuuden käsitettä ja sen roolia osana toimittajayhteistyötä ja toimitusketjua.

Lähdeaineiston toinen näkökulma oli toimittajaluokittelun eri teorioissa sekä luokitteluprosessin ymmärtämisessä. Lähdeaineistoa tutkittaessa pyrittiin ymmärtämään kattavasti eri teorioita, sekä hakemaan kustakin teoriasta toimeksiantoyrityksessä mahdollisesti toimivia tapoja ja kriteereitä.

Työn lähtökohtana oli ajatus kolmesta pääkategoriasta, jotka ovat strateginen, ensisijainen ja hyväksytyt toimittaja. Näistä kolmesta kaksi ovat Raisiolla jo tuttuja, joten jalkauttamisen helpottamiseksi haluttiin säilyttää osa tutusta perusrakenteesta. Ensisijaisen ja hyväksytyt toimittajan lisäksi tuotiin luokka ”strategiset toimittajat”, joka erottelee ensisijaisista toimittajista partneritason toimittajat, jotka vaativat ensisijaisia toimittajia läheisempää yhteistyötä. Tutkitut teoriat tukivat hyvin alustavaa mallia ja antoivat lisää ymmärrystä eri luokkien eroista ja kriteereistä. Kuviossa 8 on kuvattu eri teorioiden hyödyntämistä mallin kehittämisessä.

Strateginen	Ensisijainen	Hyväksytyt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>O'Brien</u>: strateginen toimittaja, partneri</li> <li>• <u>Kraljic</u>: strategiset hankinnat, pullonkaulahankinnat</li> <li>• <u>Cox</u>: Yksittäistoimittaja, strateginen allianssi</li> <li>• <u>Bensaou</u>: kahlittu asiakas, strateginen kumppanuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>O'Brien</u>: ensisijainen toimittaja, kriittinen toimittaja</li> <li>• <u>Kraljic</u>: volyymihankinnat</li> <li>• <u>Cox</u>: Ensisijaiset toimittajat</li> <li>• <u>Bensaou</u>: kahlittu toimittaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>O'Brien</u>: riippumaton toimittaja</li> <li>• <u>Kraljic</u>: rutiinihankinnat</li> <li>• <u>Cox</u>: ”<u>Arms lenght</u>”</li> <li>• <u>Bensaou</u>: markkinavaihto</li> </ul>

Kuvio 8 Luokittelua tukevat teoriat

Yllä mainittujen teorioiden lisäksi tutkittiin Help, hurt, heroes -mallia, joka poikkesi ideologialtaan muista tutkituista teorioista. Toimittajien jakaminen hyödyllisiin, haitallisiin ja menestyksen mahdollistajiin, eli sankareihin poikkesi sekä toimeksiantoyrityksen että benchmark-yritysten malleista niin merkittävästi, ettei sitä ollut tarkoituksenmukaista soveltaa luotavaan luokittelumalliin sellaisenaan. Teoria antoi kuitenkin ideoita luokitteluprosessin ja kriteeristön kehittämiseen.

## 5.4 Haastattelut ja benchmarking

Tutkimusvaiheessa toteutettiin sekä puolistrukturoituja benchmarking-haastatteluja että talon sisäisiä, avoimia haastatteluja. Tässä kappaleessa kuvataan haastatteluprosesseja sekä keskeisimpiä löydöksiä.

### 5.4.1 Benchmarking-haastattelut

Haastatteluun pyydettiin yli kymmentä hankinnan ja toimitusketjun johdossa toimivaa henkilöä, jotka työskentelivät suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Näistä vain kolmessa yrityksessä toimittajaluokittelu oli aktiivisessa käytössä. Tulos karsi tutkimusaineiston aiottua pienemmäksi.

Niissä kolmessa yrityksessä, joissa luokittelu oli tehty, oli toimintatavat perusteellisesti mietitty ja luokittelu jalkautunut tehokkaasti sekä hankinnan että sidosryhmien käyttöön. Saatu tutkimusaineisto oli siis laadukasta ja tuki työtä erinomaisesti. Näin ollen tutkimusperustaa voidaan kuitenkin pitää riittävänä.

Yhdeltä kieltäytyneistä yrityksistä kysyttiin, miksi toimittajaluokittelu puuttui ja pidettiinkö sellaista tulevaisuudessa tarpeellisena. Vastaaja kertoi, että suurin syy luokittelun puuttumiselle löytyi vähäisistä resursseista. Toimittajaluokittelun luominen ja prosessin jalkauttaminen yritykseen vaatisi aikaa ja henkilöresursseja, joita ei ole ollut riittävästi projektin käynnistämiseksi. Vastaaja kuitenkin totesi, että näkee toimittajaluokittelun tulevaisuudessa tärkeänä työkaluna, joka helpottaisi omaa fokusointia ja työmäärän arviointia. Jatkossa toimittajat on tunnettava entistä paremmin ja toimittajaluokittelu tukisi järjestelmällisempää toimittajahallintaa, sekä varmistaisi, että resurssit kohdistetaan riski- ja kannattavuusmielessä merkittävimpiin toimittajiin.

Vastaaja koki luokittelun tukevan myös vaihtoehtoisten toimittajien kartoittamista, kun tarpeet saataisiin paremmin näkyväksi. Haastateltava kertoi, että ajatuksen tasolla luokittelua on jo tehty, mutta konkreettiset toimenpiteet vielä puuttuvat. Luokittelu tulee kuitenkin olemaan tärkeä osa hankinnan tekemistä tulevien vuosien aikana.

Haastatelluille yrityksille toimitettiin etukäteen tukikysymykset, joiden avulla käytiin vapaamuotoista keskustelua aiheen ympärillä. Haastattelujen tuloksista raportoidaan tässä opinnäytetyössä anonyymisti ja saatu aineisto esitetään muokatussa muodossa.

Haastattelun tueksi esitettiin seuraavat kysymykset:

- Millainen toimittajaluokittelu on tehty? Onko sama luokittelu käytössä kaikilla hankinnoilla, vai kohdellaanko suoria ja epäsuoria hankintoja eri tavoin?
- Ylläpidetäänkö luokittelua toiminnanohjausjärjestelmässä tai jossain muualla, missä?
- Millaisia kriteerejä luokkiin on sidottu (esimerkiksi toimittajan arvo, kriittisyys, vastuullisuus)
- Miten luokittelua hyödynnetään yhteistyön kehittämisessä ja seurannassa sekä toimittajan arvioinnissa?
- Onko nykyinen tapa toimiva, onko tulossa muutoksia?

Kaikissa yrityksissä toimittajaluokittelun työkaluna käytettiin Kraljcin matriisista johdettua nelikenttäanalyysiä, jossa toimittajaa arvioidaan sekä sen tulosvaikutuksen että toimittajamarkkinoiden hallittavuuden perusteella. Nelikentän avulla pyrittiin tunnistamaan erityisesti strategiset toimittajat sekä kriittiset pullonkaulatoimittajat.

Yrityksissä pääperiaatteet olivat saman suuntaisia vaikkakin kriteereissä ja nimityksissä oli hienoista vaihtelua. Alle on koottu yritysten käyttämät keskeisimmät kriteerit luokittain.

### **Strateginen toimittaja / Partneri**

- tuottaa yritykselle lisäarvoa
- yhteiset innovaatiot, yhteiset tavoitteet
- vahva, luottamuksellinen suhde
- syvä yhteistyö tai jopa yhteisyritys
- ylemmän johdon osallistuminen, yhteistyöfoorumit
- standardisoitu yhteistyömalli

- pitkäaikainen sopimus
- strategia keskittyy yhteistyösuhteen ylläpitoon ja riskianalyysiin, hinta vähemmän määräävä tekijä kuin muissa luokissa

### **Ensisijainen toimittaja**

- pääsääntöisesti hankinnan neuvottelemat sopimukset
- yhteistyötä hoitaa hankinta + sidosryhmän edustaja / palvelun tai tuotteen käyttäjä
- vähemmän kriittinen, mutta silti tärkeä toimittaja, joka vaatii huolellista seuranta ja riskienhallintaa
- usein hankinnan rahallinen arvo korkea
- vaihtoehtoisia toimittajia rajoitetusti
- strategia keskittyy saatavuuden ja kilpailukykyisen hinnan varmistamiseen

### **Hyväksytty toimittaja**

- hankintojen arvo vähäisempi
- toimittaja helposti korvattavissa
- "long tail spend" (hajautuneet ja pienet kuluerät, jotka kuitenkin yhdessä muodostavat merkittävän osan kustannuksista)
- sopimukset kevyitä tai hankinta pelkästään tilausperusteista
- strategia keskittyy parhaan hinnan varmistamiseen ja toimittajien konsolidointiin

Kaksi haastatelluista toi esiin, että strategisia toimittajia voi olla vain muutama per henkilö / kategoria, sillä yhteistyö vaatii paljon resursseja. Jos toimittajia on liikaa, eivät odotukset kohtaa suhteessa siihen, mitä pystytään tekemään.

Yhden haastatellun mukaan merkittävin ero strategisen ja ensisijaisen toimittajan välillä on yhteistyön luonne. Vaikka ensisijainen toimittaja on tärkeä, sen kanssa ei ole yhteistä strategiaa, vaan osapuolilla on omat tulokulmansa ja suhteessa ollaan selkeästi toimittajan ja asiakkaan rooleissa. Ensisijaisen toimittajan ja partnerin ero on tärkeää tunnistaa, koska mikäli ensisijaista toimittajaa kohdellaan kuin partneria, hukataan tällöin tärkeitä resursseja.

Partneriksi ei tulisi siis luokitella liian kevyin perustein. Kahdessa yrityksistä myös korkean riippuvuuden pullonkaulatoimittajat oli luokiteltu strategisiin toimittajiin.

Koska epäsuorissa hankinnoissa kategoriat ovat hyvin erityyppisiä, tulee jokainen toimittaja luokitella tapauskohtaisesti. Yksi haastateltavista totesi, ettei luokille ole määritelty tarkkoja eurorajoja, koska toimittaja voi olla rahalliselta arvoltaan vähäinen, mutta hankinnan luonteen vuoksi erittäin merkittävä. Euromäärä ei myöskään korreloi työmäärän kanssa.

Kolmen esitetyn luokan lisäksi kahdella yrityksellä oli käytössä myös neljäs luokka, jotka kuitenkin erosivat toisistaan selvästi. Toinen yrityksistä ylläpiti neljättä luokkaa, jossa oli sellaiset toimittajat, joihin strategisella hankinnalla ei voida juurikaan vaikuttaa. Tällaisia hankintoja ovat esimerkiksi verot, vuokrat, energiansiirtokustannukset sekä muut kategoriat, joista on erikseen sovittu johdon kanssa. Toinen yrityksistä ylläpiti neljäntenä potentiaalisten toimittajien luokkaa, joka sisältää pääasiassa prosessin ohi avattuja toimittajia. Näiden toimittajien sekä riski että rahallinen arvo on pieni.

Kaikki haastateltavat totesivat vastuullisuusasioiden olevan nykyään kiinteä osa toimittajahallintaa. Vastuullisuusasiat ovat mukana yhteistyöpalaverien agendalla ja ne huomioidaan myös toimittajan luokkaa arvioitaessa. Lisäksi yhdessä yrityksistä on linjattu, että partnereiden ja ensisijaisten toimittajien on oltava mukana Ecovadiksessa.

Ecovadis tarjoaa erilaisia vastuullisuusluokituksia, jotka perustuvat siihen, kuinka yritys on integroinut sen kestävä kehityksen periaatteet osaksi liiketoimintaansa ja johtamisjärjestelmäänsä. Menetelmä perustuu kansainvälisiin kestävä kehityksen standardeihin, kuten Global Reporting Initiativeen, YK:n Global Compactiin ja ISO 26000 -standardiin. Nämä yhdessä kattavat yli 200 kategoriaa ja yli 175 maata. Vastuullisuutta arvioidaan neljästä näkökulmasta, jotka ovat ympäristö, työ- ja ihmisoikeudet, eettisyys ja vastuullinen hankinta. (Ecovadis 2023.) Haastateltava totesi Ecovadiksen helpottavan yrityksen omaa, vastuullisuuden varmistamiseen liittyvää työtä, kun

tiedot löytyvät ajantasaisena järjestelmästä ja jokaisella toimittajalla on vastuu omien tietojensa ylläpitämisestä.

Kaikissa kolmessa yrityksessä vaadittiin lisäksi toimittajaa sitoutumaan yrityksen tavarantoimittajien eettisiin periaatteisiin (Supplier Code of Conduct). Kahdella yrityksellä vaade on sama kaikille toimittajille luokkaan tai toimittajan rahalliseen arvoon katsomatta. Yksi yrityksistä oli asettanut rajaksi 10 000 euron kerta- tai vuotuisen hankinta-arvon.

Yksi haastatelluista kertoi, että luokittelu käydään läpi ja päivitetään vuosittain tai tarpeen mukaan. Tietoa ylläpidetään yrityksen raportointijärjestelmässä. Yksi yrityksistä on yhdistänyt luokittelun hankintastrategiaansa, jota päivitetään parin vuoden syklillä. Kolmas ylläpitää luokittelua osittain toiminnanohjausjärjestelmässä ja osittain Excelissä. Luokittelu on sidottu myös uuden toimittajan avausvaiheeseen ja ilman luokkatietoa toimittajaa ei saada järjestelmiin auki. Näin varmistetaan, että myös jokaisen uuden toimittajan osalta on tieto, mihin luokkaan kyseinen toimittaja kuuluu.

Yhdessä haastatteluista todettiin, että keskeistä on ymmärtää bisneksen tahtotila ja mihin suuntaan ollaan menossa. Lisäksi luokittelua ohjaa markkinatilanteesta johtuvat tekijät. Toimittajan status saattaa muuttua merkittävästikin, mikäli talon sisältä tai markkinoilta tuleva muutos ohjaa läheisempään yhteistyöhön. Tärkeintä ei kuitenkaan ole, onko nimet aina oikeissa ruuduissa, vaan keskeistä on käydä aktiivista keskustelua ja ymmärtää, miksi toimenpiteitä tehdään. Mikäli toimittajaa tavataan neljä kertaa vuodessa, vaikka kertakin riittäisi, häviää tekemiseltä fokus ja resurssit kohdistetaan sinne, missä ne eivät tuota arvoa.

#### 5.4.2 Avoimet haastattelut

Puolistrukturoitujen benchmarkin-haastattelujen lisäksi tutkimusvaiheessa tehtiin avoimia, yrityksen sisäisiä haastatteluja, joissa selvitettiin taloudellisen, ympäristö ja sosiaalisen vastuun kytkemistä luokittelumalliin. Työssä haastateltiin sekä ESG- (Environmental, Social, Governance) että

rahoituspäällikköä. Avoimessa haastattelussa aiheesta keskusteltiin yleisesti ja osallistuminen oli aktiivista ja tasavertaista.

Avoimien haastatteluiden pohjana käytettiin alustavaa luokittelumallia, joka oli luotu teoriaperustaan ja benchmarking-haastatteluihin nojaten. Haastattelussa pyrittiin saamaan näkökulmia siihen, mitä erityisesti tärkeimmissä toimittajasuhteissa tulee mitata ja arvioida, jotta Raisio tuntee jatkossakin toimittajansa riittävällä tasolla ja pystyy tulevaisuudessa vastaamaan tiukentuviin vastuullisuusvaateisiin.

Raisio on jo pitkään raportoinut vastuullisuusasioista Global Reporting Initiative (GRI) -standardien mukaisesti, ja tavoitteena on raportoida ensimmäistä kertaa tilinpäätöskaudesta 2024 uusien EU:n kestävyysraportointidirektiivin standardien (ESRS = European Sustainability Reporting Standards) mukaisesti. (Järvinen-Wilen 2023.)

#### 5.4.3 Sosiaalinen ja ympäristövastuu

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin Katri Järvinen-Wileniä, joka toimii Raision ESG-päällikkönä. Haastattelussa keskusteltiin vapaamuotoisesti vastuullisuusasioiden kytkemisestä osaksi toimittajaluokittelua. Raisiossa vastuullisuustyötä on tehty pitkäjänteisesti ja Raisio pyrkiikin toimimaan vastuullisuusasioissa edelläkävijänä. Hankintojen vastuullisuutta on kuitenkin tarkasteltu pitkälti suorien hankintojen perspektiivistä, kun taas epäsuorissa hankinnoissa selkeät toimintatavat ovat ainakin osittain puuttuneet. Haastattelussa todettiin yhteisesti, että toimittajaluokittelu on looginen paikka tuoda vastuullisuuskäytännöt yhä tiiviimmäksi osaksi myös epäsuoria hankintoja, ja samalla selkeyttää ja yhtenäistää koko toimittajaportfoliota koskevia vaateita.

Haastattelun aluksi käytiin läpi alustava malli kolmesta toimittajaluokasta: strategiset, ensisijaiset ja hyväksytyt toimittajat, sekä kunkin luokan pääkriteerit. Tämän jälkeen pyrittiin löytämään soveltuvin tapa kunkin luokan vastuullisuuden varmistamiseksi. Keskeisintä oli löytää tapa, joka on



ensivaiheessa tarpeeksi yksinkertainen jalkautuakseen tehokkaasti, mutta kuitenkin tasoltaan riittävä.

Keskustelua käytiin myös sosiaalisen vastuun ISO 26000 -standardista sekä kestäväen ostotoiminnan 20400 -standardista. Standardit perustuvat samoille ihmisoikeuksille, työoloja ja reilua liiketoimintaa koskeville peruseriaa-alle. ISO 26000 -standardi toimii perustana ISO 20400 -standardille. Molemmat standardit ovat kuitenkin pikemminkin ohjeistuksia kuin vaatimuksia, eikä niitä näin ollen sertifioida. (ISO 2017, 1-4.) Koska kyseessä ei ole auditoitu standardi, sillä ei ole vastaavaa arvostustasoa kuin esimerkiksi auditoiduilla laatustandardeilla. Siksi todettiin, ettei ainakaan tässä kohtaa vastuullisuusstandardeja sidota toimittajaluokitteluun mukaan eikä niitä jatkossakaan edellytetä toimittajilta. (Järvinen-Wilen 2023.)

Raisio teettää toimittajilleen itsearviointikyselyn kolmen vuoden välein. Itsearviointikyselyssä kartoitetaan kattavasti myös vastuullisuusasioita. Aiemmin kyselyyn vastanneet yritykset on valittu mukaan lähinnä tuoteturvallisuusnäkökulmasta, mutta jatkossa kyselyn voisi linkittää myös toimittajaluokkiin. Raisio edellyttää toimittajiltaan lisäksi sitoutumista Raision tavarantoimittajien eettisiin periaatteisiin. Myös tätä käytäntöä haluttiin jatkossa selkiyttää.

Haastattelun yhteenvedona toimittajaluokitteluun päätettiin sitoa seuraavat vastuullisuuskäytänteet:

#### **Strategiset toimittajat:**

- Laaja itsearviointikysely joka kolmas vuosi
- Suppeampi vastuullisuuskysely vuosittain. Ei vaadita, mikäli toimittaja on mukana Ecovadiksessa tai muussa vastaavassa järjestelmässä.
- Vastuullisuusasiat ja -tavoitteet osana vuosipalaverin agendaa

#### **Ensisijaiset toimittajat:**

- Laaja itsearviointikysely joka kolmas vuosi
- Vastuullisuusasiat ja -tavoitteet osana vuosipalaverin agendaa

### Hyväksytyt toimittajat:

- ei erityisvaateita

Lisäksi jokaiselta toimittajalta, jonka kerta- tai vuosioso ylittää 10 000 euroa, vaaditaan jatkossa sitoutumista Raision tavarantoimittajien eettisiin periaatteisiin.

Euroraja on määritelty niin, että se kattaa toimittajat, jotka muodostavat yli 90 prosenttia Raision epäsuorien hankintojen vuoden 2023 arvosta. Raisiossa kerta- tai vuosiarvoltaan 10 000 euroa ylittävät hankinnat vaativat johdon hyväksynnän, joten euroraja on linjassa myös näiden sisäisten hyväksyntäprosessien kanssa.

Suorien hankintojen osalta eettisiin periaatteisiin sitoutumista vaaditaan jokaiselta toimittajalta, sillä näissä hankinnoissa vastuullisuusriski on yleensä suurempi ja toimittajakanta helpommin hallittavissa. Myös itsearviointit tehdään kaikille aktiivisille toimittajille.

ESG-päällikkö käy sekä laajan itsearviointikyselyn että suppeamman vastuullisuuskyselyn vastaukset läpi. Suoranaista pisteytystä ei tehdä, mutta vastaukset arvioidaan ja tarvittaessa niistä johdetaan jatkotoimenpiteitä. (Järvinen-Wilen 2023.)

Järvinen-Wilen toi kuitenkin haastattelussa esiin, että jatkotoimenpiteet riippuvat pitkälti hankinnan luonteesta, eikä kaikkia toimittajia tai kategorioita voida kohdella samoin. Esimerkiksi raaka-ainepuolella suurimmat riskit eivät ole yleensä toimittajalla, vaan ne löytyvät syvemmältä toimitusketjusta. Tällöin suora toimittajan auditointi ei välttämättä tuo lisäarvoa, vaan ketjussa on mentävä pidemmälle. Tarkoituksenmukaisempaa onkin auditoida prosessia yhdessä toimittajan kanssa; Miten toimittaja hallitsee riskiä ja millaisia vaatimuksia ne asettavat omille toimittajilleen? (Järvinen-Wilen 2023.)

Epäsuorassa hankinnassa toimittajat ovat usein työvoimaintensiivisiä palveluntarjoajia, joiden riskipisteeseen voi olla helpompaa päästä käsiksi muun muassa suorilla auditoinneilla. Suorissa ja epäsuorissa hankinnoissa on siis

järkevää noudattaa hieman erilaisia toimenpiteitä hankinnan luonteesta riippuen. (Järvinen-Wilen 2023.)

#### 5.4.4 Taloudellinen vastuu

Toinen sisäinen haastattelu tehtiin Raision rahoituspäällikkö Veera Jaatisen kanssa. Haastattelun tukena käytettiin Veera Jaatisen koostamaa talon sisäistä koulutusmateriaalia. Tavoitteena oli selvittää, millaisia taloudellisia tunnuslukuja on tarkoituksenmukaista seurata kultakin toimittajaluokalta.

Tavat taloudellisten tietojen hyödyntämiseksi on tällä hetkellä moninaiset ja ohjeistus osin puutteellista. Käytössä on kaksi eri palveluntarjoajaa, jotka pystyvät toimittamaan sekä suomalaisista että kansainvälisistä toimittajista riskiluokkatietoja, mutta tietojen saatavuudessa ja käytettävyydessä on parantamisen varaa. Nykyprosessi vaatii manuaalista työtä, eikä tietoa käytetä systemaattisesti toimittajien arviointiin.

Jaatinen kertoo, että yrityksen tärkeimmät toimintaedellytykset rakentuvat kolmelle elementille: kannattavuudelle, vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle. Elementit on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9 Yritysten tärkeimmät taloudelliset toimintaedellytykset (Jaatinen 2019.)

Kannattavuutta voidaan mitata yrityksen sijoitetun pääoman tuotto prosentilla (Return on Investment, ROI), joka kuvaa, paljonko yritys tekee tulosta suhteessa sen saamiseksi tarvittuihin resursseihin. Hyvällä kannattavuustasolla toimivan yrityksen tuoton tulisi nousta selvästi suuremmaksi, kuin mikä sen vieraalle pääomalleen maksama korko on. (Jaatinen 2019.)

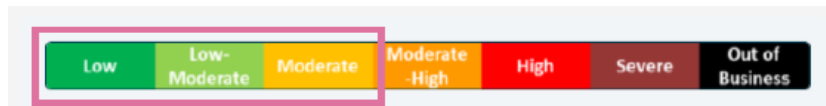
Vakavaraisuudesta kertoo yrityksen omavaraisuusaste prosentti (Equity ratio), joka kuvaa yrityksen omalla pääomalla rahoitettua osuutta yrityksen varallisuudesta. Luku kuvastaa yrityksen tappionsietokykyä ja miten se selviytyy sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. (Jaatinen 2019.)

Kolmantena voidaan mitata maksuvalmiutta, joka kertoo yrityksen kyvystä selviytyä maksuista ajallaan ja edullisimmalla tavalla. Current ratio kuvaa nopeasti rahaksi realisoitavien erien suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Sekä Current ratiossa että Equity ratiossa on kuitenkin huomioitava, että ne kuvastavat vain tilinpäätöshetkeä, joka saattaa ajoittua epänormaaliin tasetilanteeseen. (Jaatinen 2019.)

Haastattelussa todettiin, että kolmen edellä mainitun tunnusluvun arviointi voi tuntua ensi alkuun monimutkaiselta ja työläältä, kun uutta toimintatapaa pyritään jalkauttamaan läpi organisaation. Sen sijaan nykyisten tietopalveluntarjoajien toimittama riskiluokkatieto olisi helppo ja yksiselitteinen luku, jonka seuraamisessa voitaisiin soveltaa nykyistä Raision ohjeistusta. Ohjeistus on tehty asiakasnäkökulmasta, mutta samoja peruseriaatteita voitaisiin hyödyntää myös hankintapuolella. Ohjeistuksen mukaan riskin ollessa korkeintaan keskitasoinen, ei muuta taloudellista riskiarviointia tarvita.

Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu strategisille toimittajille hyväksyttävissä olevat riskiluokat. Mikäli luokitus on heikompi, vaatii yhteistyön jatko riskiarvioinnin ja johdon hyväksynnän.

Risk class	The risk related with the company
RL 1	very low risk
RL 2	low risk
RL 3	moderate risk
RL 4	high risk
RL 5	very high risk



Kuvio 10 Strategisten toimittajien hyväksytyt riskiluokat

Mikäli riskiluokkatietoa ei ole saatavilla, toimittajan taloudellista kyvykkyyttä ja riskiä voidaan arvioida edellä mainitun kolmen tunnusluvun perusteella.

Kuviossa 11 on kuvattu kunkin luvun tavoitetasot. Mikäli yksikin kolmesta luvusta painuisi oranssilla tai punaisella merkattuun tasoon, johtaisi tämä heikkoa riskiluokkaa vastaaviin toimenpiteisiin.

Finance	>15%	10-15%	6-10%	3-6%	<3%
Return on Investment from the latest financial report (Profitability)	>15%	10-15%	6-10%	3-6%	<3%
Current ratio from the latest financial report (Liquidity)	>2,5	2-2,5	1,5-2	1-1,5	<1
Equity ratio from the latest financial report (Solvency)	>50%	35-50%	25-35%	15-25%	<15%

Kuvio 11 Taloudellisen riskin arviointi (Jaatinen 2019.)

Riskiluokan tai tunnuslukujen lisäksi on hyvä seurata myös toimittajan hintakehitystä sekä maksuehtoa. Raisio-konsernin maksuehto-ohjeistuksen mukaan kaikille yli kymmenen tuhannen euron kerta- tai vuosiostoille suositusmaksuehto on 60 päivää netto. Alle 30 päivän maksuehtoja ei pääsääntöisesti hyväksytä minkään kokoluokan hankinnoissa. Mahdolliset poikkeukset hyväksytetään tapauskohtaisesti joko kustannuspaikkavastaavalla tai jopa johtoryhmätasolla.

Keskustelua käytiin paljon myös jatkotoimenpiteistä. Millaisia toimenpiteitä tulisi aiheutua, mikäli toimittaja putoaa korkean tai hyvin korkean riskin luokkaan? Haastattelussa todettiin, että strateginen toimittaja ei voi kuulua korkean riskin

luokkaan, vaan tällöin toimenpiteenä tulee aina olla yhteistyön uudelleen arviointi. Myös ensisijaisten toimittajien tapauksessa tulee toimittajan kanssa käydä läpi syyt luokituksen taustalla sekä keskustella, miten luokitus mahdollisesti voi vaikuttaa Raision ja toimittajan väliseen yhteistyöhön. Korkea riskiluokitus vaatisi siis aina yhteistyön uudelleen arvioinnin ja tapauskohtaisen riskiarvioinnin.

Riskiluokan lisäksi olisi hyvä peilata hankinnan kokonaisarvoa toimittajan liikevaihtoon, jotta ymmärretään paremmin, miten Raisio asiakkaana asemoituu toimittajan näkökulmasta.

Haastattelussa päädyttiin aloittamaan yksinkertaisella systeemillä, jonka ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan systemaattisesti vain strategisia toimittajia. Taloudelliset tiedot arvioidaan myös silloin, kun avataan uusi ensisijainen tai strateginen toimittaja. Lisäksi tiedot voidaan tarkistaa toimittajilta, mikäli syystä tai toisesta yhteistyössä tunnistetaan riskejä.

Haastattelun tuloksena päätettiin siis, että strategisia toimittajia arvioidaan jatkossa vuosittain seuraavista taloudellisista näkökulmista:

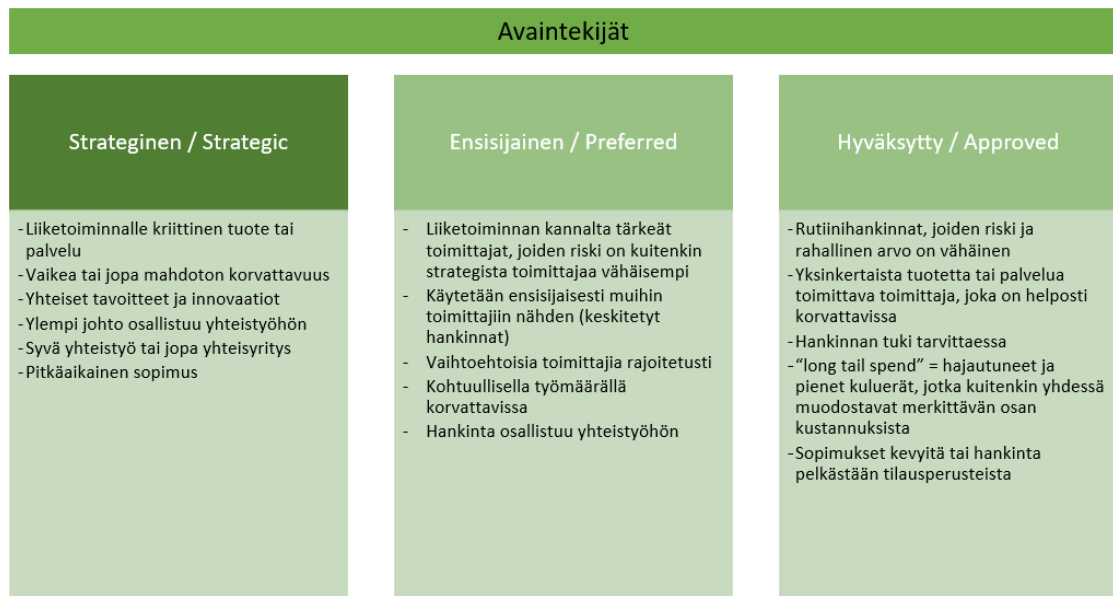
- Riskiluokka tai sen puuttuessa yllä selvitetty kolme tunnuslukua
- Maksuehto – onko Raision linjauksen mukainen?
- Hankintojen arvo kuluneena vuonna verrattuna toimittajan liikevaihtoon

Lisäksi vuosittain arvioidaan sekä strategisten että ensisijaisten toimittajien hintakehitystä edeltävän vuoden aikana. Kun datan saatavuus saadaan automatisoitua, on tavoitteena jatkossa tarkistaa riskiluokkatiedot myös ensisijaisilta toimittajilta.

Molemmissa sisäisissä haastatteluissa todettiin, että toimittajaportfolion uudelleenarviointia on syytä tehdä vuosittain, jotta varmistetaan, että toimittajiin sovelletaan oikean luokan toimenpiteitä.

## 5.5 Segmentointimallin pilotointi

Teoreettisen viitekehyksen sekä tehtyjen haastattelujen perusteella luotiin luokittelumalli, jossa toimittajat jaoteltiin kolmeen luokkaan kuviossa 12 esitettyjen avaintekijöiden mukaisesti.



Lisäksi luokka "Undefined" kategorioiden, johon ei voida strategisella hankinnalla vaikuttaa (energiakulut, kiinteistöt, verot ym. viranomaismaksut) tai jotka on muuten sovittu rajattavaksi luokittelun ulkopuolelle.

## Kuvio 12 Alustava luokittelumalli

Vaihe toteutettiin reflektiivisenä spiraalina, jossa pilotoijat pääsivät testaamaan, arvioimaan ja jatkokehittämään luotua työkalua. Mallia testattiin sellaisilla sidosryhmähenkilöillä, jotka työskentelivät testausvaiheeseen valittujen toimittajien kanssa ja joilla oli näin ollen syvempi ymmärrys toimittajayhteistyön luonteesta ja tärkeydestä. Lisäksi mallia arvioitiin suorien hankintojen näkökulmasta yhdessä raaka-aine-, pakkaus-, ja alihankintakategorioista vastaavien henkilöiden kanssa.

Pilotoinnilla pyrittiin todentamaan luokittelujärjestelmän toimivuus sekä keräämään palautetta yhteistyömalleista. Testiryhmän palautteen perusteella päädyttiin poistamaan nimistä suomenkieliset käännökset, joiden koettiin aiheuttavan hämmennystä. Ensisijaisen ja strategisen suhde jäi epäselväksi,

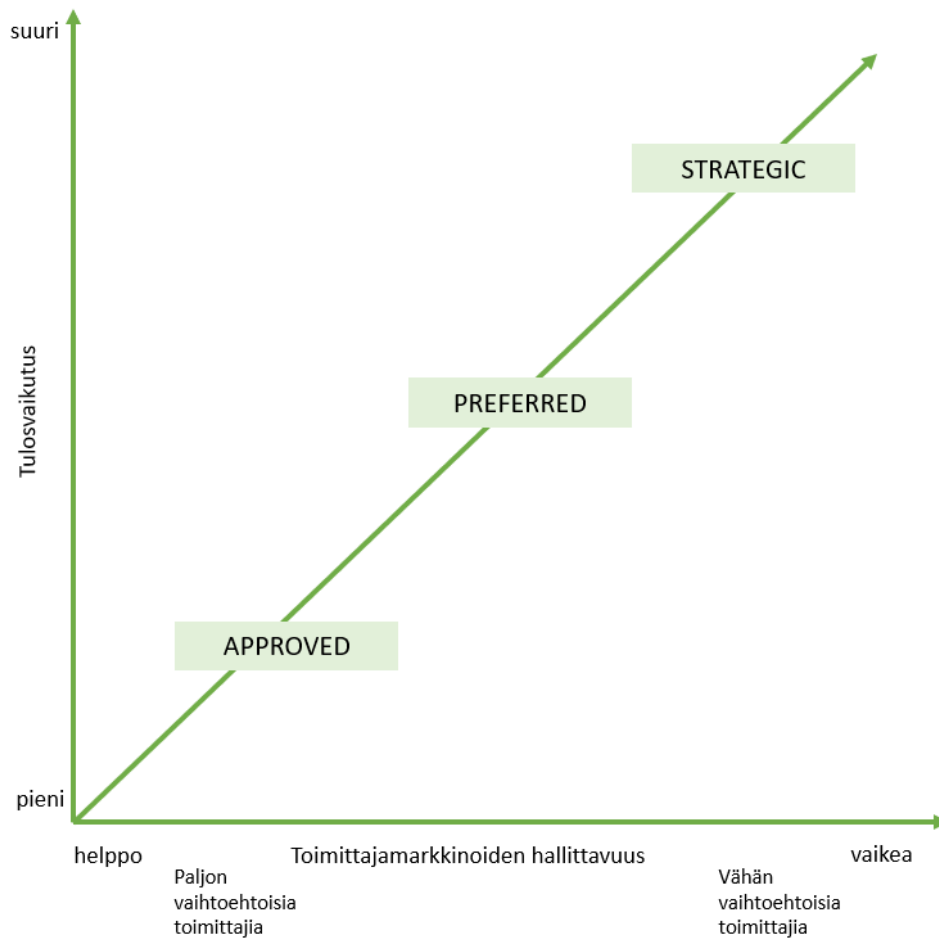
kun nimen "ensisijainen" koettiin ajavan jopa strategisen toimittajan yli. Lisäksi todettiin, että todennäköisesti englanninkielinen nimi jäisi joka tapauksessa käyttöön, sillä mallia toteutetaan myös yhtiön ulkomaan yksiköissä. Myös termi "undefined – määrittelemätön" koettiin vaikeaksi. Koska luokka sisältää niin sanottuja pakollisia hankintoja, sille ehdotettiin nimeksi muun muassa "pakolliset toimittajat". Neljännen luokan nimeksi tuli lopulta out of scope, jolla haluttiin selkeyttää, että tähän luokkaan kuuluvat toimittajat on rajattu luokittelujärjestelmän ulkopuolelle.

Luokitteluun linkitettiin myös yrityksessä viime vuonna lanseerattu Contract owner -käsite. Contract ownerilla tarkoitetaan sellaista nimettyä sidosryhmähenkilöä, joka vastaa kyseisestä sopimuksesta ja yhteistyöstä ja toimii hankinnan työparina. Jatkossa jokaisella strategic- ja preferred-toimittajalla tulee olla nimetty contract owner.

Testausvaiheessa käytiin myös paljon keskustelua määritellyistä, luokkakohtaisista toimenpiteistä ja todettiin, että kategorია- ja toimittajakohtaisesti näissä voi olla eroja. Esimerkiksi logistiikka- ja varastointikategoriassa hankintaosasto on harvoin mukana, koska nimetty hankintavastuu on jaettu toimitusketjuorganisaation sisällä. Myös esimerkiksi maksuehdoissa voi olla toimittajakohtaisia poikkeuksia. Yhteistyömallit toimivat kuitenkin hyvin yleispätevänä ohjenuorana.

Testaajien välillä oli myös eriäviä mielipiteitä. Erään testiryhmän toiveesta materiaaliin tehtiin Kraljicin matriisia mukaileva kuva helpottamaan luokittelua (kuvio 13). Toinen testaaja kuitenkin koki, että kuva aiheuttaa hämmennystä sillä pieni tai suuri tulosvaikutus voi väistämättä tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Tässä vaiheessa konkreettista ohjaavaa eurorajaa ei kuitenkaan pystytty asettamaan. Sen sijaan sisäiseen materiaaliin päätettiin tehdä havainnollistavia case-esimerkkejä, joilla pyritään helpottamaan oikean luokan löytämistä.





Kuvio 13 Kraljicin portfolioanalyysistä johdettu matriisi

Mallia testattiin myös yhdessä suorien hankintojen kategoriapäälliköiden kanssa. Mallin todettiin tässä vaiheessa palvelevan paremmin epäsuoria hankintoja ja sen hyöty suorille hankinnoille jäi vielä epäselväksi.

Testausvaiheessa päätettiin, että malli tullaan jalkauttamaan ensin epäsuoriin hankintoihin ja mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa suoriin hankintoihin. Suorien hankintojen puolella toimittajaportfolio on hallitumpi ja käytössä on jo muita toimintaa ohjaavia elementtejä. Lisäksi toimintaa ohjaa muun muassa BRC-standardin vaateet, joten tässä vaiheessa suoria hankintoja on syytä käsitellä erillisenä kokonaisuutena.

Kaiken kaikkiaan malli sai paljon positiivista palautetta. Tarve luokittelulle tunnistettiin ja itse mallia kiitettiin selkeäksi ja esitystapaa havainnollistavaksi.

Mallin koettiin toimivan hyvin yleispätevänä ohjenuorana, vaikka tapauskohtaisia poikkeuksiakin esiintyy. Toimittajaluokittain määritellyt yhteistyömallit koettiin selkeiksi ja tässä vaiheessa sisällöllisesti riittäviksi. Malli auttaa tunnistamaan ne tärkeät toimittajat, joihin halutaan panostaa jatkossakin mutta tekee näkyväksi myös sen rutiinotoimittajien pitkän hännän, jota halutaan jatkossa optimoida.

## 5.6 Tulokset

Jokainen edellä kuvattu tutkimuksen vaihe antoi arvokasta tietoa, jolla luokittelumallia saatiin kehitettyä yrityksen nykytilaan, toimintakulttuuriin ja organisaatorakenteeseen sekä sen kokoon sopivaksi. Koska epäsuorien hankintojen organisaatio on pieni ja toimittajia tässä vaiheessa jopa tuhansia, on selvää, että sidosryhmien vastuu toimittajahallinnassa korostuu. Hankintaorganisaation päätehtävä onkin tarjota sellaiset työkalut, jotka antavat sidosryhmille riittävät tiedot ja taidot hallita toimittajasuhteita myös silloin, kun hankinnan mukanaolo yhteistyösuhteissa on vähäisempää.

Lopulliseen malliin valittiin neljä toimittajaluokkaa – Strategic, Preferred, Approved sekä Out of scope. Toimittajaluokkien avaintekijät sekä kuhunkin toimittajaluokkaan sovellettava yhteistyömalli on kuvattu kokonaisuudessaan Liitteessä 1 Toimittajaluokittelumalli.

Luokittelu tullaan tekemään koko epäsuorien hankintojen toimittajaportfoliolle vuoden 2024 aikana. Ensimmäisessä vaiheessa luokitellaan ne toimittajat, jotka muodostavat 80 prosenttia edellisen vuoden hankintojen kokonaisarvosta. Seuraavassa vaiheessa mukaan otetaan toimittajat 10 000 euron vuotuisen hankinta-arvoon saakka. Alle 10 000 euron toimittajat luokitellaan tässä vaiheessa kategoriaan Approved.

Luokittelun yhteydessä nimetään yhteistyölle Contract owner, joka on toimittajarajapinnassa työskentelevä, yhteistyöstä vastaava sidosryhmähenkilö. Myös hankinta voi toimia Contract ownerina niissä sopimuksissa, jotka koskevat useampaa yhtiötä tai yksikköä. Contract owner tarvitaan jatkossa kaikille

toimittajille, jotka kuuluvat joko Strategic- tai Preferred-luokkaan. Jatkossa jokainen Contract owner käy oman nimetyn toimittajakantansa läpi vuosittain ja päivittää sitä tarvittavin osin. Hankinta tukee tätä prosessia.

Sekä luokittelu että Contract owner otetaan mukaan myös uuden toimittajan avausprosessiin. Jatkossa toimittajan avausta pyytävän henkilön tulee täyttää lomakkeelle tieto, kuka yhteistyöstä vastaa sekä mihin luokkaan toimittaja kuuluu. Lisäksi toimittajavauksen yhteydessä on vahvistettava, onko toimittaja sitoutunut noudattamaan Raisio-konsernin eettisiä periaatteita.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi siis malli, joka ohjaa epäsuorien hankintojen toimittajahallintaa. Sen avulla varmistutaan, että yhteistöissä täyttyvät kaikki kaupanteon edellytykset ja liiketoiminnassa keskitytään riskien ja kustannusten kannalta relevantteihin toimittajasuhteisiin.

## 6 Lopuksi

Hankinnat muodostavat yrityksen liikevaihdosta keskimäärin yli 50 prosenttia, joten kyse on merkittävästä kustannusmassasta. Hankinnalla turvataan yrityksen ydintoimintojen häiriötön toiminta ja se on nykyään yksi yritysten strategisista toiminnoista. Perinteisesti hankintayksiköissä on keskitytty suoriin hankintoihin, jolloin epäsuorat hankinnat ovat jääneet muiden kuin hankintayksikön hoidettavaksi. Yritykset keskittyvät kuitenkin yhä useammin rajatusti ydintoimintoihinsa hankkien tarvitsemansa tavarat ja palvelut ulkopuolelta. Tällöin myös epäsuoriin hankintoihin on syytä kiinnittää aiempaa enemmän huomiota.

Myös toimeksiantoyrityksessä havahduttiin siihen, että epäsuorien hankintojen toimittajaportfolio oli laaja ja pirstaleinen ja uusia toimittajia avattiin usein ja kevyin perustein. Erilaisten toimittajasuhteiden hallintaan ei ollut selkeitä malleja, eikä tärkeitä ja kriittisiä toimittajia tunnistettu riittävällä tasolla. Laajan toimittajaportfolion lisäksi hallintaan tuo haastetta hankintoihin osallistuvien sidosryhmien laaja joukko. Toimittajaluokittelulla haluttiin tuoda selkeyttä toimittajaportfolioon sekä tarjota koko organisaation käyttöön työkaluja toimittajasuhteen hallintaan.

Opinnäytetyössä käytettiin tukena eri toimittajaluokittelumallien teorioita, joille saatiin vahvistusta ulkopuolisille yrityksille tehdyistä benchmark-haastatteluista. Eri teorit ja käytännön esimerkit tukivat hyvin toisiaan, joten kolmen luokan (Strategic – Preferred – Approved) malli hahmottui kohtuullisen helposti. Käytännön testausvaiheessa kuitenkin todettiin, että joidenkin toimittajien luokittelu saattaa selkeästä mallista huolimatta olla toisinaan haastavaa. On arvioitava suhteen nykytilan lisäksi myös sitä, mihin suuntaan toimittajasuhdetta halutaan tulevaisuudessa viedä. Voi myös olla, ettei toimittajaa ole kohdeltu toimittajasuhteen edellyttämällä tavalla. Toimittajaa on voitu kohdella esimerkiksi kuten Preferred-toimittajaa, vaikka sen asema olisi ennemminkin strategisen toimittajan kaltainen.

Toimittajaportfoliota selkeyttämällä voidaan tuoda näkyväksi, paljonko toimittajia käytetään ja millaisista toimittajista portfolio koostuu. Tutkimusta tehdessä todettiin, että kohtuullisen pieni osa toimittajista muodostaa suurimman osan hankintojen arvosta. Iso osa toimittajakannasta koostuu siis hankinta-arvoltaan suhteellisen pienistä toimittajista. Luokittelun avulla pystytäänkin entistä paremmin tunnistamaan ”pitkän hännän” toimittajat, joiden yksittäinen arvo saattaa olla pieni, mutta jotka yhdessä muodostavat merkittävän kuluerän. Nämä toimittajat tuovat usein ylimääräisiä kulueriä erilaisten käsittelykulujen muodossa, minkä lisäksi pienet ostovolyymit heikentävät neuvotteluasemaa. Jatkossa onkin keskityttävä toimittajakannan rationalisoimiseen suurempien ostovolyymien saavuttamiseksi.

Toimittajaluokittelu auttaa tunnistamaan myös ne avainkumppanit, joiden kanssa yhteistyötä halutaan tiivistää tulevaisuudessa. Se antaa arvokasta tietoa siitä, missä määrin tietyistä toimittajista ollaan riippuvaisia ja mahdollistaa strategisemmän toimintatavan. Malli tarjoaa hankintaorganisaatiolle ja sidosryhmille työkaluja, jotka auttavat tuntemaan tärkeät toimittajat entistä paremmin. Se auttaa muun muassa ymmärtämään, mitä liiketoiminnan lukuja on tarpeellista seurata ja kuinka nivoa vastuullisuusasiat riittävällä tasolla osaksi yhteistyösuhdetta. Luokittelulla varmistutaan, että toimittajaa kohdellaan suhteessa sen tärkeyteen. On resurssien hukkaa kohdistaa strategisen tason toimenpiteitä pieneen, helposti korvattavaan toimittajaan, kun taas strategista toimittajaa on kohdeltava sen toimittajasuhteen tärkeyden edellyttämällä tavalla.

Uuden toimintatavan käyttöönotto vie aikaa, eikä tämänkään mallin jalkauttaminen ole poikkeus. On pidettävä mielessä, että epäsuorien hankintojen organisaatio on pieni, ja toimittajahallinnan vastuu jakautuu suureksi osaksi myös sidosryhmille, joiden päätyö on jokin muu kuin hankinta. Uusien toimintatapojen juurruttaminen vie aikaa ja tarvitsee vahvasti tukea hankintaorganisaatiolta. Muutokset vaativat taakseen myös selkeitä perusteita, miksi niitä tehdään ja mitä hyötyjä uusilla toimintatavoilla tavoitellaan. Kun ymmärrys lisääntyy, se vähentää toivottavasti myös mahdollista muutosvastarintaa.

Mallin onkin oltava erityisesti alkuvaiheessa sellainen, että se ottaa asioihin kantaa riittävällä tasolla olematta kuitenkaan liian monimutkainen. Kuten monessa kehitystyössä, jostakin on lähdettävä liikkeelle ja kun toimintatavat ja syyt niiden takana tulevat tutuiksi, voidaan mallia syventää ja kehittää entisestään.

## Lähteet

Crane, William. 2017. Supply Base Optimization: 4 steps to Ensure Success. IndustryStar Solutions. Verkkosivu. Saatavilla: <https://www.industrystarsolutions.com/blog/2017/01/supply-base-optimization-4-steps-ensure-success/> Viitattu 7.10.2023

Dolan, Cristina & Barrero Zalles, Diana 2021. Transparency in ESG and the Circular Economy : Capturing Opportunities Through Data. Business Expert Press. Saatavilla: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=6804380>. Viitattu 5.1.2023.

Ecovadis 2023. About Ecovadis. Saatavilla: <https://ecovadis.com/about-us/>. Viitattu 3.12.2023.

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK 2022. Vastuullisuuden EU-sääntely etenee – mihin pk-yritysten on varauduttava? Helsinki. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/01/EK\\_Vastuullisuus\\_EU\\_ok.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/01/EK_Vastuullisuus_EU_ok.pdf). Viitattu 7.10.2023.

Euroopan Komissio 2022. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464, annettu 14 päivänä joulukuuta 2022, asetuksen (EU) N:o 537/2014, direktiivin 2004/109/EY, direktiivin 2006/43/EY ja direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta yritysten kestävyysraportoinnin osalta. Euroopan Unionin virallinen lehti. Euroopan parlamentti ja Euroopan unionin neuvosto. Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>. Viitattu 1.10.2023.

Euroopan Komissio 2022. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi yritysten kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta ja direktiivin (EU) 2019/1937 muuttamisesta. Euroopan Unionin virallinen lehti. Euroopan parlamentti ja Euroopan unionin neuvosto. Saatavilla: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:bc4dcea4-9584-11ec-b4e4-01aa75ed71a1.0023.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:bc4dcea4-9584-11ec-b4e4-01aa75ed71a1.0023.02/DOC_1&format=PDF). Viitattu 1.10.2023.

Heikkinen, Hannu L.T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Raine Valli. PS-kustannus. Jyväskylä. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>. Viitattu 4.11.2023.

Huuhka, Terttu 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. Books On Demand. Helsinki

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen Hanna 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy. Helsinki.

International Organization for Standardization 2017. Sustainable procurement. ISO Central Secretariat. Geneva. Saatavilla: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/ISO%2020400\\_Sustainable\\_procur.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/ISO%2020400_Sustainable_procur.pdf). Viitattu 28.1.2024.

Israel, Dan & Curkovic, Sime 2020. Indirect Procurement: A Literature Review and Study of Trends. American Journal of Industrial and Business Management, 2020, 10, 775-792. Kalamazoo. Saatavilla: [https://www.scirp.org/pdf/ajibm\\_2020042009535692.pdf](https://www.scirp.org/pdf/ajibm_2020042009535692.pdf). Viitattu 31.1.2024.

Jaatinen, Veera 2019. Talousraporttien koulutus / Hankinta. Rasion sisäinen koulutusmateriaali.

Kurittu, Kaisa & Rankinen, Lea 2023. Menesty kestävästi! Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Alma Talent. Helsinki. Saatavilla: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JACBXXBTABFE#/kohta:Menesty\(\(20\)kest\(\(e4\)v\(\(e4\)sti!/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JACBXXBTABFE#/kohta:Menesty((20)kest((e4)v((e4)sti!/piste:t2). Viitattu 5.1.2023.

Lysons, Kenneth & Farrington, Brian. Procurement and supply chain management. Pearson Education Limited. Harlow.

Logistiikan maailma 2023a. Taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu. Verkkosivu. Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vastuullinen-logistiikka/taloudellinen-ymparisto-ja-sosiaalinen-vastuu/>. Viitattu 5.1.2024

Logistiikan maailma 2023b. Eettinen ohjeisto. Verkkosivu. Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vastuullinen-logistiikka/eettinen-ohjeisto/>. Viitattu 5.1.2024

Mosgaard, Mette & Riisgaard Henrik & Huulgaard, Rikke 2012. Greening non-product-related procurement - When policy meets reality. Journal of Cleaner Production 39. Aalborg University. Aalborg. Saatavilla: [https://www.researchgate.net/publication/271583403\\_Greening\\_non-product-related\\_procurement\\_-\\_When\\_policy\\_meets\\_reality](https://www.researchgate.net/publication/271583403_Greening_non-product-related_procurement_-_When_policy_meets_reality). Viitattu 28.1.2024.



Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Alma Talent Oy. Helsinki. Saatavilla [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBHXCTEB#kohta:HYV\(\(c4\)\)\(\(20\)HANKINTA\(\(20\)\)-\(\(20\)PAREMPI\(\(20\)BISNES\(\(20\)\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBHXCTEB#kohta:HYV((c4))((20)HANKINTA((20))-((20)PAREMPI((20)BISNES((20)))). Viitattu 5.1.2024

O'Brien, Jonathan 2018. Supplier relationship management. Unlocking the hidden value in your supply base. Kogan Page Limited.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>. Viitattu 4.11.2023

Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 4.11.2023

Raisio Oyj 2023. Terveellistä ja vastuullista ruokaa Raisiosta. Verkkosivu. Saatavilla: <https://www.raisio.com/tietoa-meista/raisio-lyhyesti/> Viitattu 3.11.2023.

Raisio Oyj 2023a. Vastuullisuus on osa strategiaamme. Verkkosivu. Saatavilla: <https://www.raisio.com/vastuullisuus/> Viitattu 3.11.2023.

Raisio Oyj 2024. Vastuullisuuden lähtökohdat. Verkkosivu. <https://www.raisio.com/vastuullisuus/vastuullisuus-lahtokohdat/> Viitattu 5.1.2024

Raisio Oyj 2023b. Vuosikatsaus ja yritysraportti 2022. Saatavilla: <https://evermade-raisio-multisite-website.s3.eu-north-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2023/03/22061446/Raisio-Oyj-Vuosikatsaus-ja-yritysvastuuraportti-2022.pdf#page=10>. Viitattu 17.11.2023.

Schiuma, Geovanni & Jarrar, Yasar 2004. Benchmarking in the knowledge era. Benchmarking: An international Journal. Volume 11, Number 6. Emerald Publishing Limited. Saatavilla: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=231846>. Viitattu 28.1.2024.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 28.1.2024.

Tynkkynen, Oras & Berninger, Kati 2017. Nettoposiivisuus. Menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso. Alma Talent Oy. Helsinki. Saatavilla: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EAEBBXXTBBAED#kohta:NETTOPOSITIIVISUUS\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EAEBBXXTBBAED#kohta:NETTOPOSITIIVISUUS((20))). Viitattu 4.11.2023.

Vaaland, Terje I. & Owusu, Richard Afriyie 2012. What is a Responsible Supply Chain? International Journal of Business and management. University of Stavanger. University of Vaasa. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n4p154>. Viitattu 4.11.2023

Valli, Raine (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-Kustannus. Jyväskylä. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>. Viitattu 4.11.2023

Viitala, Riitta & Jylhä, Eija 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>. Viitattu 14.9.2023.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eija 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128>. Viitattu 14.9.2023.