

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2024

Venla Gustafsson

# Toimittajasuhteiden hallinnan tila ja kehittäminen pienyrityksissä



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka

2024 | 37+2 sivua

Venla Gustafsson

## Toimittajasuhteiden hallinnan tila ja kehittäminen pienyrytyksissä

Tämä opinnäytetyö käsittelee toimittajasuhteiden hallinnan tilaa pienyrytyksissä. Työn tavoitteena on tutkia, millä tavoin Päijät-Hämeen pienyrytyksissä hallitaan omia toimittajia ja toimittajasuhteita, sekä luoda hyödynnettäviä ohjeita toimittajasuhteiden hallintaan ja kehittämiseen, tutkimuskyselyn vastauksia hyödyntäen.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, kuinka paljon sekä millä menetelmillä pienyrytykset hallitsevat ja arvioivat omia toimittajiaan. Työssä keskitytään Päijät-Hämeen alueen pienyrytyksiin, ja niiden toimittajasuhteisiin, jotta yritysten lähtökohdat olisivat mahdollisimman samankaltaiset.

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, kyselytutkimusta hyödyntäen. Pienyritysten toimittajasuhteita tutkittiin opinnäytetyössä toteuttamalla kysely maaliskuussa 2024, 20 eri yritykselle Päijät-Hämeen alueella.

Tutkimustuloksista selvisi, että toimittajasuhteiden hallintaa ei toteuteta kovin aktiivisesti monissakaan pienyrytyksissä, ja kehitettävää on monilla eri osa-alueilla. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää etenkin pienyrytyksissä, joissa toimittajasuhteita ei hallita lähes ollenkaan, tai hyvin vähäisesti.

Asiasanat:

Hankinta, toimittajasuhde, toimittaja-arviointi, pienyryitys, PK-yritys

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Logistics

2024 | 37+2 pages

Venla Gustafsson

## Status and development of supplier relationship management in small businesses

The focus of this thesis is on the status of supplier relationship management within small businesses. The goal is to explore how small businesses in Päijät-Häme region evaluate and handle their suppliers, and to create practical recommendations for the management of supplier relationships, based on the responses to a survey.

The purpose of the thesis is to find out how much and by what methods small businesses manage and evaluate their suppliers. The thesis focuses on small businesses in the Päijät-Häme region and their supplier relationships, with the objective of ensuring that the companies' starting points are as similar as possible.

The research method used is qualitative research, using a survey. The supplier relationships of small enterprises have been studied by surveying 20 different enterprises in the Päijät-Häme region in March 2024.

According to the results of the research, supplier relationship management is not very actively implemented in many small businesses, and there are many different areas for development. The results of the thesis can be particularly beneficial for small companies where supplier relations are either not managed at all or only to limited extent.

Keywords:

Acquisition, supplier relationship, supplier relationship management, small business

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Hankintatoimi yrityksissä</b>	<b>7</b>
2.1 Hankintatoimen tehtävät ja prosessit	7
2.2 Toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen hankinnoissa	8
<b>3 Erilaiset toimittajasuhteet</b>	<b>10</b>
3.1 Toimittajasuhteet ja niiden hallinta	10
3.2 Toimittajien segmentointi	11
3.2.1 Kralcijin malli	12
3.2.2 Toimittajasegmentoinnin pyramidi	14
3.3 Toimittajien hallinta	15
3.4 Toimittajien arviointi ja mittaaminen	17
3.5 Toimittajien kehittäminen	18
<b>4 Pienyritysten toimittajasuhteet</b>	<b>20</b>
4.1 Toimittajasuhteiden riskit	20
4.2 Maailmantilanteen vaikutukset pienyrityksiin	22
<b>5 Toimittajasuhteiden hallinta Päijät-Hämeen pienyrityksissä</b>	<b>24</b>
5.1 Kyselytutkimus toimittajasuhteiden hallinnasta	24
5.2 Kyselyn vastaukset	26
5.2.1 Toimittajien ja sopimusten hallinta kyselytutkimuksen mukaan	26
5.2.2 Toimittajien hallinta ja mittaaminen kyselytutkimuksen mukaan	27
5.2.3 Kilpailuttaminen ja muutokset toimittajasuhteissa kyselytutkimuksen mukaan	28
<b>6 Kehitysehdotukset</b>	<b>30</b>
6.1 Sopimukset ja kilpailuttaminen	30
6.2 Toimittajien mittaaminen ja arviointi	31
6.3 Tapaamisten järjestäminen	32
6.4 Suojautuminen toimittajasuhteisiin liittyviltä riskeiltä	33

<b>7 Johtopäätökset</b>	<b>35</b>
-------------------------	-----------

<b>Lähteet</b>	<b>36</b>
----------------	-----------

## **Liitteet**

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset

## **Kuvat**

Kuva 1. Kralcijin malli (Huuhka 2022, O'Brienin 2019, 214 mukaan).	13
--	----

Kuva 2. Pyramidi toimittajasegmentointiin (O'Brien 2019, 345).	15
--	----

## **Kuviot**

Kuvio 1. Hankintaprosessi (Huuhka 2022, van Weelen 2010, 9 mukaan).	8
---	---

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä tavoin toimittajasuhteita hallitaan Päijät-Hämeen pienyrityksissä. Pienyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jossa työskentelee alle 50 henkilöä, ja jonka vuosiliikevaihto on alle 10 miljoonaa euroa.

Lisäksi työn tarkoituksena on miettiä kyselytutkimuksen vastausten perusteella toimivia kehittämismenetelmiä toimittaja-arviointiin, ja yleiseen toimittajasuhteiden hallintaan pienyrityksissä. Opinnäytetyössä keskitytään pienyritysten jo olemassa olevien toimittajien arviointiin ja hallintaan, eikä tavoitteena ole luoda uusien toimittajien arviointiin sopivia kriteereitä. Aiheen tärkeys korostuu erityisesti maailmantilanteen epävakaina aikoina, kun uusia investointeja tehdään yhä vähemmän ja etenkin pienyritykset toimivat erityisen varovasti. Hankinnat ovat kuitenkin tärkeä osa yritysten liiketoimintaa, ja näin ollen myös toimittajasuhteiden hallinta on merkittävässä roolissa. Työn tuloksia voidaan hyödyntää etenkin pienyrityksissä, joissa toimittajasuhteiden hallinta on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Työssä keskitytään Päijät-Hämeen alueella toimiviin pienyrityksiin, ja myös tutkimuskysely on osoitettu tämän alueen yrityksille. Aihe on rajattu yhden maakunnan pienyrityksiin, jotta vastausten skaala ei olisi liian laaja, ja alueen yritykset saisivat työstä mahdollisimman paljon hyötyä omaan toimintaansa.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosista. Teoriaosio keskittyy yleisesti toimittajasuhteisiin, siihen liittyviin käsitteisiin, hyvien toimittajasuhteiden merkitykseen pienyrityksissä sekä toimittajasuhteiden ongelmiin. Tutkimusosio on toteutettu luomalla laadullinen kyselytutkimus, johon on vastannut yhteensä 20 eri toimialoilla toimivaa Päijät-Hämeen pienyritystä. Vastausten perusteella on luotu analyysia maakunnan pienyritysten toimittajasuhteiden hallinnasta sekä kehitysehdotuksia, joita yritykset voivat hyödyntää, saadakseen omista toimittajasuhteistaan maksimaalisen hyödyn.

## 2 Hankintatoimi yrityksissä

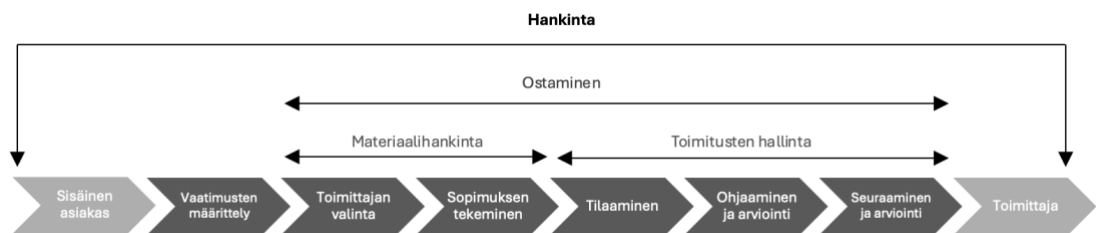
Hankinnat ovat iso ja tärkeä osa yritystoimintaa, ja vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen merkittävästi. Vuosien saatossa yritykset ovat alkaneet keskittymään yhä enemmän omaan ydinosaamiseensa, joten hankintojen merkitys on kasvanut entisestään. Yrityksen toimialasta riippuen ulkopuolelta hankittavat materiaalit ja palvelut voivat muodostaa jopa 70-80% osuuden yrityksen liikevaihdosta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 104; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21.) Hankintojen lisääntyessä myös riippuvuus omiin toimittajiin kasvaa, ja näin ollen hyvien toimittajasuhteiden merkitys korostuu. (Nieminen 2016, luku 1.3.)

### 2.1 Hankintatoimen tehtävät ja prosessit

Hankintojen ja ostojen välinen ero mielletään hieman eri tavoin, mutta useimmin ostamisella tarkoitetaan hankinnan toteuttamiseen tarvittavien toimintojen suorittamista, esimerkiksi tilaamista ja maksuun liittyvien toimintojen ylläpitämistä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 49). Ostamisessa usein painoarvo on ainoastaan hinnassa, kun hankkiminen taas sisältää monien muidenkin tekijöiden huomioinnin, kuten esimerkiksi toimitusajan sekä laadun (Ritvanen & Koivisto 2007, 107). Hankintojen kaikkein tärkein tavoite on tuottaa yritykselle ja sen asiakkaille lisäarvoa (Huuhka 2022, 24).

Hankintaprosessi yrityksissä on usein hyvin monivaiheinen, joten aktiivinen vuorovaikutus ja hyvä yhteistyö yrityksen kaikkien toimintojen ja osastojen sekä toimintojen välillä on hyvin tärkeää (Ritvanen & Koivisto 2007, 114). Hankintatoimen tehtäviin ja tavoitteisiin kuuluu pääsääntöisesti taata tarvittavien materiaalien sekä palveluiden määrä esimerkiksi tuotantokatkosten estämiseksi, vähentää kustannuksia ja parantaa kustannustehokkuutta, varmistaa hankittavien tuotteiden paras mahdollinen laatu ja hinta, sekä kehittää toimittajasuhteita. Ostajan työtehtävät ovat siis hyvin laajat, ja vaativat isojen kokonaisuuksien hyvää hallintakykyä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 114.)

Seuraavassa kuviossa on avattu, mitä vaiheita hankintaprosessi yksinkertaistettuna pitää sisällään. Itse materiaalihankintaan kuuluu toimittajan valinta, sekä sopimuksen tekeminen. Tämän jälkeen voidaan siirtyä näiden toimitusten hallintaan, joka pitää sisällään tilaamisen, ohjaamisen ja arvioinnin sekä seuraamisen ja arvioinnin. Materiaalihankinta ja toimitusten hallinta yhdessä muodostavat ostamisen toiminnat, ja koko prosessia alusta loppuun asti kutsutaan hankkimiseksi. (Huuhka 2022, 13.)



Kuvio 1. Hankintaprosessi (Huuhka 2022, van Weelen 2010, 9 mukaan).

## 2.2 Toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen hankinnoissa

Hankintatoimen kehittämisen kannalta ei riitä, että yrityksen sen hetkiset toimittajat ovat hyviä, vaan tulevaisuudessa niiden pitäisi olla entistäkin kilpalukykyisempiä ja toimitusketjun tehokkaampi. Tämä saavutetaan joko kehittämällä omia jo olemassaolevia toimittajia, tai tarvittaessa etsimällä uusia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 33.)

Itse ostamisen ja hankkimisen lisäksi ostajan vastuulla on siis suuresti myös etsiä yritykselle sopivat toimittajat, joilta hankintoja voidaan tehdä, sekä ylläpitää näitä toimittajasuhteita. Ostajan on tärkeää tuntea toimittajamarkkinat, ja osattava kilpailla näistä mahdollisista toimittajista ja hankittavista tuotteista. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31-32.) Ostajan tulee luoda sellainen kilpailutilanne, että se saa myytyä yrityksen toimittajan asiakkaaksi, ja näin ollen pystyy helpommin hallitsemaan riskitasoa ja arvoa, jota toimittajalta hankkii (Mangan, Lalwani 2016, 151). Hankintaosaston tehtävänä on myös osallistua yrityksen uusien tuotteiden kehittämiseen sekä innovointiin, osallistamalla siihen myös toimittajat. Tämä

varmistaa sen, että toimittajan osaamista voidaan myöhemmin tuotannossa hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tiiviin yhteistyön ansiosta voi syntyä uusia innovaattisia ratkaisuja, jotka luovat lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja näin ollen myös yritykselle. (Nieminen 2016, luku 1.6, 2.2.) Ostajan tulisi kuitenkin välttää tilanteita, jossa yritys on riippuvainen vain yhdestä toimittajasta ja löytää useita luotettavia toimittajia, jotta yrityksessä pystytään varmistamaan tasainen laatu sekä nopeat ja joustavat aikataulut. (Huuha 2022, 25.)

Yleinen ongelma ostojen ja hankintojen parissa on pula osaavista resursseista. Tästä syystä usein hankintaa tekevien työntekijöiden resursseja kuluu paljon esimerkiksi siihen liittyvien ongelmien ratkaisemiseen, yksityiskohtien neuvotteluun sekä muihin rutiinitoimintoihin. Näin ollen jo olemassa oleviin toimittajiin ollaan tyytyväisiä aina siihen saakka, kunnes suuria virheitä tai häiriöitä esiintyy. Tämä johtaa usein siihen, että kun tarve on jollekin uudelle, joutuvat yritykset kiireen vuoksi tyytymään ensimmäisiin toimittajavaihtoehtoihin, vaikka omalle yritykselle sopivampiakin toimittajia olisi mahdollisesti tarjolla. Sen takia jo ennen tällaisten tilanteiden tapahtumista olisi tärkeää olla tietoinen siitä millaiset toimittajamarkkinat kullakin osa-alueella on, ja olla kyvykäs vaihtamaan toimittajaa tarpeen vaatiessa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 85.)

### 3 Erilaiset toimittajasuhteet

Harva yritys pärjää liike-elämässä yksin, vaan lähes jokainen yritys on osa suurempaa liiketoimintaverkostoa. Kun yrityksen kannalta erinomaiset toimijat pystytään omassa liiketoimintaverkostossa yhdistämään parhaalla tavalla, syntyy usein kilpailukykyinen tuote tai palvelu. (Nieminen 2016, luku 5.1) Onkin todettu, että usein kun sosiaaliset suhteet organisaatioiden välillä paranevat, myös suoritukset ja tulokset paranevat (Vesalainen 2004, 26). Tästä syystä usein ajatellaan, että yritysten suurin arvonnoussi tapahtuu toimijoiden välisissä suhteissa. Tämän takia hyvillä toimittajasuhteilla on hankintojen lisäksi suora vaikutus yrityksen menestykseen, ja siihen kuinka hyvin se pystyy loppuasiakkaalleen arvoa luomaan. (Nieminen 2016, luku 5.1, 5.2.)

#### 3.1 Toimittajasuhteet ja niiden hallinta

Toimittajasuhteiden hallinta on hyvin laaja käsite, jossa on kyse erilaisten menetelmien käyttämisestä, jotta toimittajasuhteiden arvoa pystytään lisäämään. Toimittajasuhteiden hallinnasta käytetään myös termiä SRM, joka kääntyy suoraan englanninkielisistä sanoista supplier relationship management. (Huuha 2022, 141.) Peruseriaatteita toimittajasuhteiden hallinnalle on esimerkiksi kokonaisvaltaisen arvokeskeisyyden ymmärtäminen sekä poikkitoiminnallinen työskentely organisaatioiden kanssa (O'Brien 2019, 338).

Hyvät toimittajasuhteet syntyvät usein ajan kanssa, ja se vaatii molemmilta osapuolilta panostusta, ja halua kehittää yhteistyötä. Pitkä yhteistyö ja luottamuksellinen toimittajasuhde tarjoaa monia etuja ja mahdollisuuksia molemmille osapuolille. Esimerkiksi pitkä yhteistyö, ja tietyn tuotekategorian ostojen keskittäminen yhdelle toimittajalle mahdollistaa tuotantokapasiteetin käyttöasteen maksimoinnin, kun asiakas ja toimittaja ovat yhdessä suunnitelleet uusia investointeja, joita sitten myöhemmin ostetaan ja tuotetaan. Lisäksi, kun yhteistyö on sujuvaa ja työnjako selkeää, on molemmilla osapuolilla mahdollisuus

erikoistua omaan osaamiseen, joka tehostaa toimintaa ja mahdollistaa oppimisen vaikutuksen. (Vesalainen 2004, 111-112.)

Näitä hyviä toimittajasuhteita tulisi kuitenkin hallita, jotta edellä mainitut hyödyt voidaan toimittajasuhteessa saavuttaa. Hyvin, ja aktiivisesti toteutettu toimittajasuhteiden hallinta mahdollistaa yritykselle yleisen kustannusten pienentämisen, parantaa tehokkutta ja luo kilpailuetua yritykselle. Lisäksi hallinnan keskeisenä tavoitteena on vähentää toimittajiin liittyviä riskitekijöitä toimittajayhteistyön aikana. Toimittajasuhteiden hallinta on kuitenkin hyvin monimuotoinen käsite, ja usein sen ajatellaan olevan koko yrityksen tai organisaation laajuinen filosofia, jota jokaisen on oltava valmis noudattamaan, jotta nämä hallinnan edut voidaan saavuttaa ja maksimoida. (O'Brien 2022, 55–57.)

Käytännössä toimittajasuhteiden hallintaa voi toteuttaa monella eri tavalla. Usein helpoin, ja yleisin tapa on aktiivinen vuorovaikutus. Ero on kuitenkin suuri, kuinka usein tai millä tavoin yhteyttä yrityksissä pidetään. Yhteistyötä tulisi kehittää systemaattisesti, ja kaikkien osapuolien tulisi siihen aidosti panostaa, jotta kehitystä tapahtuu. Mikäli kehittäminen ei ole jatkuvaa, molemmat osapuolet helposti tyytyvät jo olemassa olevaan tilanteeseen, ja kehittäminen unohtuu kokonaan, jolloin myös kilpailukyky heikkenee. (Nieminen 2016, luku 5.2., 5.3.) Seuraavissa kappaleissa syvennytään hieman tarkemmin toimittajasuhteiden hallinnan eri osa-alueisiin, ja hallintakeinoihin.

### 3.2 Toimittajien segmentointi

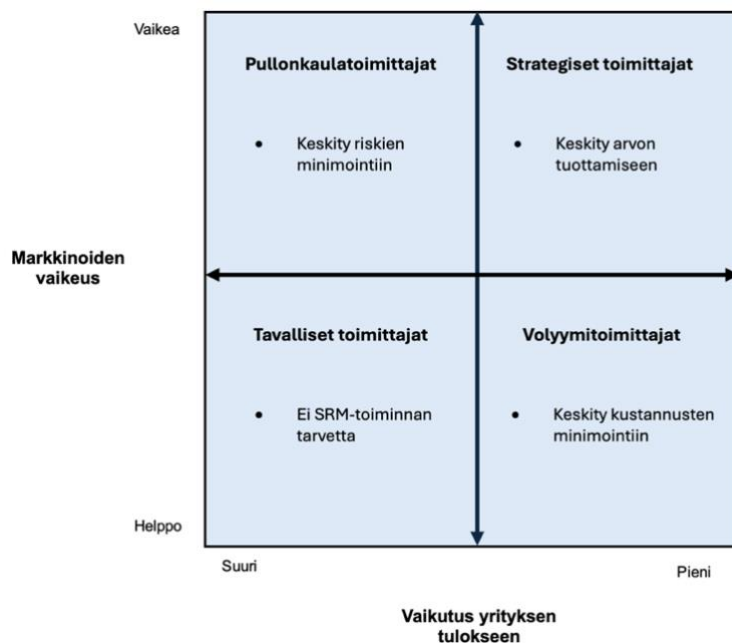
Toimittajasuhteiden hallinnan tukena käytetään usein toimittajien segmentointia eri luokkiin (Huuhka 2022, 141). Yrityksen kaikki toimittajat eivät ole aina samanarvoisia, vaan luonnollisesti jotkin toimittajat ovat liiketoiminnan kannalta tärkeämpiä kuin toiset. Toimittajien segmentointi voi olla yksi toimittajasuhteiden hallinnan haastavimpia vaiheita, mutta erittäin hyödyllinen, jotta osataan keskittyä tärkeimpiin toimittajiin. Sen takia segmentointi tulisikin tehdä ensimmäisenä, kun toimittajasuhteiden hallintaa yrityksessä aletaan toteuttamaan. Tärkeimpien

toimittajien löytyessä, osataan resursseja kohdistaa oikeaan suuntaan, hyödyntää toimittajasuhteita tehokkaammin ja näin ollen saavuttamaan lisäarvoa yritykselle. On kuitenkin syytä huomata, että segmentointiin tulisi todella panostaa, sillä epäonnistunut jaottelu vain tuhlaa resursseja, ja saattaa aiheuttaa jopa turhia riskejä. (O'Brien 2022, 77-78.)

Toimittajien segmentointia voi toteuttaa hyvin eri tavoin, ja eri kriteereitä korostaen. Luokittelussa on tärkeää huomata, että myös valta-asemilla ja toimittajan sekä asiakkaan välisellä kokoluokalla on suuri vaikutus toimittajien luokitteluun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 106, 313.) Seuraavissa kappaleissa on esiteltynä kaksi erilaista luokittelutyyliä. Ensimmäinen hyvin tunnettu tapa on Peter Kralcijin strategisen segmentoinnin- malli. Toinen esitelty tapa on Jonathan O'Brienin pyramidimallinen toimittajien segmentointi.

### 3.2.1 Kralcijin malli

Alkuperäisessä Peter Kralcijin mallissa ei tarkastella toimittajia, vaan tuote- ja palveluryhmiä, joita yritys hankkii. Tätä Kralcijin mallissa käytettyä niin sanottua nelikenttää, voi kuitenkin hyödyntää myös toimittajien luokittelussa ulottuvuuksia hieman muokaten. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 114.) Seuraavassa Kralcijin mallissa on käytetty Huuhkan (2022) ulottuvuuksia (ks. O'Brien 2019, 214), joiden avulla toimittajat voidaan luokitella.



Kuva 1. Kralcijin malli (Huuhka 2022, O'Brienin 2019, 214 mukaan).

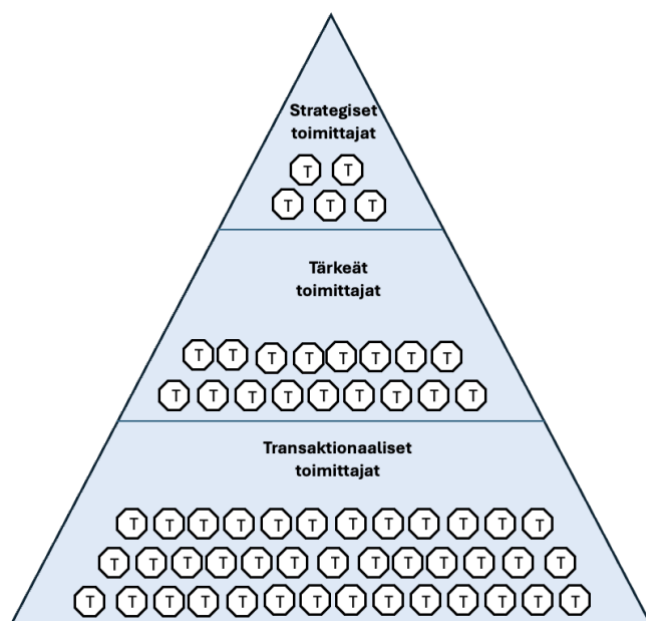
Tässä mallissa markkinoiden vaikeudella pyritään kuvaamaan sitä, kuinka vapaasti toimittajan pystyy kyseisillä markkinoilla valitsemaan. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka helppo tai vaikea yrityksen on vaihtaa toimittajaa, minkä verran sopivia toimittajia on markkinoilla, sekä kuinka kilpailukykyistä kysyntä on. Vaaka-akselilla vaikutuksen suuruus yrityksen tulokseen vaihtelee esimerkiksi ostettavan määrän mukaan, sekä sen, miten kyseisen toimittajaluokan menot ovat suhteessa yrityksen kokonaismenoihin. (O'Brien 2019, 215-216.) Esimerkiksi toimittajat, jotka luokitellaan yrityksessä tavallisiin toimittajiin, ovat merkityksellisiä rahallisesti, sillä niiden vaikutus yrityksen tulokseen on suuri, mutta markkinoilla on kuitenkin niin paljon muitakin toimittajia, ettei näiden toimittajien hallintaan tarvitse kiinnittää huomiota. Pullonkaulatoimittajien kohdalla taas vaikutus yrityksen tulokseen on myös suuri, mutta myös markkinat ovat huomattavasti vaikeammat, eikä sopivia toimittajia ole markkinoilla, ja toimittajan vaihtaminen olisi hankalaa. Sen takia näiden pullonkaulatoimittajien kohdalla on tärkeää keskittyä toimittajasuhteeseen liittyvien riskien minimointiin, sillä uusia toimittajia voi olla jopa mahdoton tai hyvin vaikea löytää. (Huuhka 2022, 141.)

Mallin hyödyntäminen kuitenkin edellyttää, että tunnetaan hyvin toimittajalta tehtävät hankinnat, sekä niiden merkitys ja arvo yrityksen toimintaan. (O'Brien 2019, 215-216.) Lisäksi, jos yhdeltä toimittajalta hankitaan useita eri katgorioita tulee niitä tarkastella kokonaisuutena, koska SRM:n eli toimittajasuhteiden hallinnassa on kyse toimittajista, eikä kategorioista (Huuhka 2022, 141).

### 3.2.2 Toimittajasegmentoinnin pyramidi

Toinen hieman yksinkertaisempi tapa on muodostaa toimittajista pyramidi, ja jakaa ne kolmeen eri toimittajaryhmään. Nämä ryhmät ovat: transaktionaaliset toimittajat, tärkeät toimittajat sekä strategiset toimittajat. Transaktionaalisilla toimittajilla tarkoitetaan niitä toimittajia, joiden kanssa ei ydinliiketoiminnan lisäksi tarvita muita erityisiä toimia. Näiden toimittajien kanssa sitoudutaan yleensä vain vakioehtoihin, eikä ylimääräisiä sitoumuksia tai sopimusehtoja tehdä. Transaktionaalisten toimittajien osuus määrällisesti on suurin, mutta ne muodostavat yritykselle kuitenkin pienimmän arvon. (O'Brien 2019, 344-345.)

Tärkeitä toimittajia taas on huomattavasti vähemmän, ja ne vaativat jo jonkin verran hallintaa. Tärkeiden toimittajien kanssa toimittajasuhde on hyvä ja hyödyllinen, sekä toimittajilla on huomattava hyöty yrityksen toimintaan. Näitä tärkeitä toimittajia myös usein arvioidaan, yhteistyön kehittämisen mahdollistamiseksi. Pyramidin huipulla olevat strategiset toimittajat ovat kaikkein pienin ryhmä, ja niitä on yleensä vain muutamia. Nämä toimittajat ovat ostavalle yritykselle usein jopa kriittisiä toimittajia. Lisäksi näiden toimittajien uskotaan tuovan yritykselle lisäarvoa pitkällä aikavälillä, tai läheinen toimittajasuhde on tarpeen, jotta omaa liiketoimintaa voidaan suojella siihen liittyviltä riskeiltä. (O'Brien 2019, 344-345.)



Kuva 2. Pyramidi toimittajasegmentointiin (O'Brien 2019, 345).

### 3.3 Toimittajien hallinta

Toimittajien hallintaa pidetään toimittajasuhteiden hallinnan ytimenä. Siinä oleellista on tiedostaa, mitkä toimittajat ovat meille tärkeimpiä, sekä miettiä miten toimittaja näkee oman yrityksen. On selvää, että mikäli toimittaja näkee ostavan yrityksen houkuttelevana, ja myös omalle liiketoiminnalle hyödyllisenä, saa ostava yritys siltä luultavasti hyvää palvelua, ja hyötyy esimerkiksi uusista innovaatioista ensimmäisten joukossa. Kuitenkin, riippumatta siitä miten toimittaja näkee oman yrityksemme, on toimittajan hallinta tärkeää, jos toimittaja on oman liiketoiminnan kannalta hyvin merkittävä. (O'Brien 2022, 227-228.) Usein liikesuhde etenee kohti yrityskumppanuutta, ja hyvää toimittajasuhdetta, sellaisissa tilanteissa, jossa toimittajasuhteeseen liittyy ainutlaatuista ja juuri siinä yhteistyössä välttämätöntä osaamista, ja hankittavat tuotteet tai materiaalit ovat ei-standisoituja sekä toimittaja osallistuu tuotekehitykseen. (Vesalainen 2004, 37.)

Tuloksiin tähtäävä johtaminen on osa toimittajien hallintaa, ja erityisen tärkeää, kun toimittajasuhteiden arvonluonti halutaan maksimoida. Toimittajia, joiden

avulla pystytään aktiivisesti kehittämään omaa liiketoimintaa ovat erityisen tärkeitä, ja näitä tulisi kehittää ja johtaa kaikkein aktiivisemmin. Toimittajille tulisi asettaa korkeat odotukset ja myös vaatia sitä, sillä oleellista on pitää mielessä, että tämän toimittajasuhteen katketessa, syntyy ostavalle yritykselle liiketoimintariski. (O'Brien 2022, 227-228.)

Sopimus on usein tärkeässä asemassa toimittajien hallinnassa, jotta pystytään varmistamaan se, että saadaan toimittajalta kaikki sovittu, ja pystytään suojautumaan paremmin odottamattomilta riskeiltä. (O'Brien 2022, 225, 263). Sopimus syntyy aina tarjouksen, ja siihen tehdyn ja hyväksytyyn vastauksen perusteella. Yritysten ja organisaatioiden väliset sopimukset, tulisi aina tehdä kirjallisesti, sillä suullisen sopimuksen ja sen sisällön todistaminen on hyvin hankalaa. (Nieminen 2016, luku 3.3) Yksi tärkeimmistä asioista mikä sopimukseen aina merkitään, on sovittu hinta. Tällä ostohinnalla on suuri vaikutus yrityksen myyntihintoihin, joten sopimusta tehdessä tulee ostajalla olla hyvä käsitys yleisestä hintatasosta sekä ostohintojen muutoksista tavarantoimittajittain. (Sakki 2009, 205.) Lisäksi sopimuksissa tulisi olla merkittynä selvästi mitä ostetaan, miten ja milloin se toimitetaan, sekä muut yleiset sopimusehdot. Näiden sopimusehtojen tarkoituksena on minimoida riskit sekä ongelmat kaupankäynnissä. Sen takia ensisijaisen tärkeää on, että molemmat osapuolet tutustuvat sopimukseen ja sen ehtoihin kunnolla, ja tiedostavat omat velvoitteensa sekä oikeutensa. (Monczka, Trent & Handfield 2004, 460.)

Toimittajien kilpailuttaminen on myös tärkeässä osassa ennen sopimuksen tekoa. Parhaiten kilpailuttaminen toimii silloin, kun toimittajaehdokkaita on useampia, ja kaikki ne tarjoavat samaa palvelua tai tuotetta. Se on helppo toteuttamistapa ostajalle, ja sen etuna pidetään erityisesti kilpailuttamisen luomaa ota tai jätä- tilannetta. Nopeasti muuttuneen ja globalisoituneen maailman vuoksi uusia ja kilpailukykyisiä toimittajavaihtoehtoja on kuitenkin yhä enemmän, ja myös tarjoamat eroavat toisistaan, sillä toimittajat pyrkivät erottautumaan toisistaan. Tämä hankaloittaa tarjousten vertailua, mutta ei kuitenkaan poista kilpailuttamisen tuomia etuja. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 247-248.)

Toimittajien hallintaan sisältyy myös SMI eli toimittajamarkkinatuntemus (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 50). Toimittajamarkkinatuntemus eli Supply Market Intelligence (SMI) on käsite, joka korostaa tiedon ja osaamisen hyödyntämistä. Hyvän toimittajamarkkinatutkimuksen avulla pystytään paremmin arvioimaan esimerkiksi toimittajien osaamista, kyvykkyyttä ja liiketoiminnan edellytyksiä, kuten lainsäädännöllisiä ja poliittisia edellytyksiä. Markkinatuntemus tuo etua kilpailutilanteisiin, ja on eduksi toimittajasuhteiden hallinnassa, koska hyvän toimittajamarkkinatuntemuksen johdosta yritys pystyy tunnistamaan pienemmätkin erot osaamisessa, hintatasossa ja yksittäisissä kustannustekijöissä toimittajia vertaillessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 227–230.)

### 3.4 Toimittajien arviointi ja mittaaminen

Toimittaja-arviointi on myös osa hyvää toimittajasuhteiden hallintaa. Toimittajien yleinen seuranta ja suorituksen mittaaminen on usein tarpeen kaikenlaisissa toimittajasuhteissa, riippumatta yhteistyön pituudesta tai syvyydestä. Arvioinnin tarkoituksena on varmistaa, että toimittaja toimii yhteisesti sovittujen sopimuksien mukaan, ja täyttää ostavan yrityksen tarpeet ja tavoitteet, jonka takia arviointia tulisikin toteuttaa säännöllisesti. Kuitenkin, hyvin tarkka mittaaminen kuluttaa yritykseltä resursseja, joten on tärkeää arvioida minkä toimittajien kohdalla mittaaminen tuottaa suurinta hyötyä. Jotta mittaaminen osataan kohdistaa oikeisiin toimittajiin on järkevää luokitella toimittajat jollain tavalla, esimerkiksi jonkin luvun 2.2. tavan mukaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312-315.)

Toimittajien arvioinnin ja seuraamisen kohteena voi olla lähes mitä vaan, joka sen toimittajasuhteen kohdalla tuntuu merkittävältä ominaisuudelta. Perustavoitteiden kuten laadun, virheettömyyden ja toimitusvarmuuden seuraaminen on hyviä mitattavia ulottuvuuksia myös yksinkertaisemmissa toimittajasuhteissa. Pitkäaikaisemmissa, ja tärkeämmissä toimittajasuhteissa on hyvä mitata esimerkiksi millä tavalla toimittaja suhtautuu ongelmiin, ja pystyy niitä ratkaisemaan sekä kuinka he pyrkivät parantamaan omaa palvelutasoaan ja tehostamaan yhteisiä prosesseja. Tämä kaikki edesauttaa toimittajasuhteiden

kehittämistä sekä tehostamista, ja ovat näin ollen tärkeitä mittaamisen kohteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 315-316.)

Toimittajien mittaamista ei tulisi kuitenkaan toteuttaa vaan itse mittaamisen takia, vaan mittaamisella tulisi olla yritystä hyödyttävä tarkoitus. Mittaamisen tulisi olla käytettävä työkalu, eikä kehittämisprosessin tulisi loppua siihen, kun mittaus on tehty. (O'Brien 2022, 118.) Monessa yrityksessä, jossa mittaamista ja seurantaan toteutetaan on kuitenkin puutteita käytettävissä työkaluissa. Toimittajien mittaamista tehdään nimellisesti, mutta kirjallinen pitkäaikainen dokumentointi puuttuu, tai sitä ylläpidetään heikosti. Joissain tapauksissa toimittajasuhteille ei tehdä mitään, vaikka huomataan, että toimittaja suoriutuukin heikosti mitattavilla osa-alueilla. Tämä mitätöi koko toimittajien mittaamisen hyödyn, jos mittaamisen tai arvioinnin tuloksilla ei tehdä mitään, eikä kehitysprosessia jatketa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 314-315.)

### 3.5 Toimittajien kehittäminen

Toimittajien kehittämisen tarkoituksena on ohjata toimittajia parempaan suoritukseen, ja parantaa toimittajan osaamista sekä toimintakykyä. Kehittäminen voi sisältää esimerkiksi yhteisten prosessien kehittämistä, ja uusien ratkaisujen ideointia. Kehittäminen tapahtuu usein tiiviin yhteistyön kautta, jolloin molemmiin puoleen tiedon jakaminen on tärkeässä asemassa. Onnistuneella toimittajan kehittämisellä onkin yleensä positiivinen vaikutus niin toimittajasuhteisiin, kuin ostavan organisaationkin liiketoiminnan menestykseen. (Nieminen 2016, luku 5.3.)

Onnistunut toimittajan kehittäminen kuitenkin edellyttää, että toimittajaa ymmärretään erinomaisesti. Ymmärtääkseen toimittajia, on ostavan yrityksen syytä tuntea myös toimittajamarkkinat, jotta osataan tunnistaa alalla menestymiseen vaadittavat kriteerit ja kilpailun logiikka. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 298.) Toimittajan ymmärtämisen lisäksi Choin & Likerin (2004) mukaan toimittajien kehittämisessä tärkeässä roolissa on myös toimittajien ohjaaminen, kehittäminen, johtaminen, tiedon jakaminen, toimittajien välisen

kilpailun hyödyntäminen ja yhteensopivien teknisten valmiuksien kehittäminen. (Choi & Liker 2004.)

Toimittajan kehittämisen, ohjaamisen sekä johtamisen ytimenä on ilmaista toimittajalle, mitä siltä odotetaan, antaa havaintoja toimittajan osaamisesta ja annetaan ehdotuksia paremmasta toiminnasta sekä omista tulevaisuuden tarpeista, ja pyritään johtamaan yhteistä toimintaa ja prosesseja aktiivisesti. (Choi & Liker 2004.) Tiedon jakamisessa on tärkeää aktiivisesti jakaa tietoa puolin ja toisin, mutta kuitenkin valikoiden. Tässäkin kannattaa panostaa vain niihin toimittajiin, ja sellaisiin tilanteisiin, jossa saavutettava hyöty on tämän kehittämisen arvoista. Toimittajien välisen kilpailun hyödyntämisessä taas on tärkeää antaa omille toimittajille kuva siitä, että yrityksen toimittajamarkkinatuntemus on hyvällä tasolla, ja tunnetaan myös muita alan toimittajia. Tämä voi jossain tilanteissa antaa toimittajalle motivaatiota parantamaan omaa toimintaa ja tehokkuuttaan, ilman sen suurempaa kilpailutusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 298.)

## 4 Pienyritysten toimittajasuhteet

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan 'pieni yritys' on yritys, jonka palveluksessa on alle 50 työntekijää, vuosiliikevaihto enintään 10 miljoonaa euroa sekä myös taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Lisäksi pienyrityksen tulee täyttää Tilastokeskuksen peruste riippumattomuudesta. Määritelmän mukaan riippumattomuuden määritelmän täyttää pienyritykset, joiden ”*pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.*” (Tilastokeskus 2023.)

Pk-yritysbarometri on Suomen Yrittäjien, Finnveran sekä työ- ja elinkeinoministeriön tekemä tutkimus, jonka Taloustutkimus oy toimeksiantona toteuttaa. Barometrin tarkoituksena on selvittää pienten sekä keskisuurten yritysten taloudellista toimintaympäristöä ja -tapoja. (Suomen Yrittäjät ry 2024b, 3, 6.) Barometri tehdään kaksi kertaa vuodessa, ja tässä opinnäytetyössä hyödynnetään etenkin kahta uusinta, helmikuussa 2024 julkaistua pk-yritysbarometriä, sekä vuonna 2023 julkaistua barometriä. Uusimpaan, helmikuussa 2024 julkaistuuun pk-yritysbarometriin on vastannut joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 aikana 5 052 pk-yritystä ympäri maata, joista Päijät-Hämeen yrityksiä on 192 eli noin 4 % (Suomen Yrittäjät ry 2024b, 6-8).

### 4.1 Toimittajasuhteiden riskit

Toimittajasuhteissa ja niiden kehittämisessä on tärkeää tiedostaa myös niihin liittyvät riskit. Usein etenkin pidempiaikaisten sopimusten alussa ajateltu win-win-tilanne ja periaate poistuu nopeasti, kun yhteistyön kehittäminen jää vähemmälle, ja toimittajan kustannustasoa on vaikea hallita. Myös erityisesti ostavan yrityksen kasvanut riippuvuus yhteen toimittajaan on riskinä tiiviissä yhteistyössä. Tällöin toimittajan on helpompi käyttää riippuvuutta hyväkseen, ja esimerkiksi lakata parantamasta omaa kilpailukykyään. Ostavan puolen on taas vaikeaa parantaa

omaa kilpalukykyään, vaan usein se heikkenee vähitellen, kun toimittaja nostaa hintojaan ja parantaa omia katteitaan. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 282.) Usein pienyritykset ovat toimittajistaan riippuvaisempia, kuin toimittajat ovat ostavasta pienyrityksestä. Tällaisissa toimittajasuhteissa, ostaja ei ole usein kriittiselle toimittajalleen tärkeä, joka tekee tilanteesta entistä hankalampaa ostajan kannalta. Riippuvuuden ollessa vain yksipuolista, ei toimittajalla ole intressiä kehittää toimittajasuhdetta, sillä suhde ei tuo sille kovinkaan paljoa hyötyä liikevaihdon muodossa. (Huuhka 2022, 143.)

Vaikka yritys ei olisi riippuvainen toimittajastaan, voi tärkeimpiin toimittajiin liikaa luottaminen olla myös riskinä ostavalle yritykselle. Riskitekijöinä on esimerkiksi juurikin heikompi kustannusten hallinta, markkinatietojen rajoittuneempi saatavuus, puutteellinen ja heikentynyt kontrolli arvioida ympäristöystävällisyyttä ja kestävyyttä sekä rajallisempi näkyvyys teknologian kehittymiseen. Kustannusten heikentyneisiin hallintamahdollisuuksiin vaikuttaa erityisesti se, jos yhdelle toimittajalle on ulkoistettu monia eri toimintoja. Tällöin toimittajien kilpailuttamisesta voi tulla yhä hankalampaa, ja nykyinen toimittaja voi olemassa olevan sopimuksen puitteissa nostaa esimerkiksi omia kustannuksiaan suurestikin. (Choi & Linton 2011.)

Lisäksi tiiviissä toimittajasuhteissa, joissa toiseen osapuoleen luotetaan paljon tai jopa liikaa, saattaa ongelmia aiheuttaa esimerkiksi erilaiset oletukset suuntaan tai toiseen, sekä menetys kilpailun luomasta tehostamispaineesta. Oletuksissa ongelmallista on, että molemmat osapuolet luultavasti ajattelevat jakavansa samat, yhdensuuntaiset tavoitteet. Täysin näin ei usein kuitenkaan ole, vaan molemmilla osapuolilla on omat intressinsä, ja näkemyserot saattavat tulla esille vasta sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, yhteistyön jo alettua. Tämän takia jo suunnitteluvaiheessa olisi tärkeää selvittää esimerkiksi toimittajaorganisaation taustaa ja strategioita, ja asioista keskustella mahdollisimman avoimesti, jotta tällaiselta vältyttäisiin. Tiivis, ja pitkäaikainen yhteistyösuhde pienentää myös toimittajan tehostamispainetta. Kun luottamus on hyvä, ja yhteistyö on sujunut jo pitkään hyvin, häviää toimittajalta pelko siitä, että se menettäisi asiakkaansa. Näin ollen tämä pienentää toimittajan tarvetta pyrkiä

parhaaseen tehokkuuteen, sillä se ei koe että sen tarvisi maksimoida oma kilpailukykyensä, eikä pelkoa asiakkuussuhteen menettämisestä ole. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 283-285.)

#### 4.2 Maailmantilanteen vaikutukset pienyrityksiin

Viimeisten vuosien epävarmat ajat, kuten Venäjän aloittama Ukrainaan kohdistuva hyökkäyssota, koronapandemia sekä korkea korkotaso ovat heijastuneet suoraan etenkin pienten sekä keskisuurten (PK)- yritysten tulevaisuuden näkymiin negatiivisesti. Yleinen luottamus talouteen on heikentynyt, ja tuotantokustannukset nousseet joka näkyy heikentyneinä kannattavuusodotuksina yrityksissä, sekä yritysten henkilöstön vähentämisenä tai ainakin erityisenä varovaisuutena henkilöstön lisäystä mietittäessä. Henkilöstön määrän väheneminen näkyy erityisesti teollisuusyrityksissä, ja palvelualoilla taas työllisyysnäköymät ovat hieman muita toimialoja paremmat. (Suomen Yrittäjät ry 2024b, 4, 17.)

Lisäksi pk-yritykset ovat vähentäneet omia investointejaan merkittävästi niin korkotason nousun myötä, kuin heikentyneiden suhdanneodotustenkin vuoksi. Tämän investointihalujen hiipumisen odotetaan jatkuvan myös kuluvana vuonna. Kaikilla toimialoilla investointeja vähentäviä yrityksiä oli enemmän, kuin yrityksiä, jotka uskovat investointiensa lisääntyvän. Tämä investointien vähentyminen on huolestuttavaa, ja jatkuessaan voi olla merkinä koko talouden kasvuodotusten heikkenemisestä pidemmällä aikavälillä. (Suomen Yrittäjät ry 2024b, 15.) Myös tuotantokustannusten on odotettu nousevan, ja ne ovatkin nousseet voimakkaasti vuodesta 2020 alkaen, ja kustannusten nousuodotukset ovat edelleen korkealla, esimerkiksi 2010-luvun keskiarvoon verrattuna. Tänäkin päivänä esimerkiksi Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan vaikuttaa laajasti myös sellaisiin pk-yrityksiin, joilla ei ole suoria yhteyksiä Venäjälle, ja näin ollen siihen liittyviä välittömiä riskejä liiketoiminnassaan. Negatiivisimmat vaikutukset näkyvät suurimpana erityisesti juurikin kysynnän tason laskemisena sekä tuotantokustannusten nousuna. (Suomen Yrittäjät ry 2023, 20, 42-43.)

Erityisesti tällaisina aikoina hyvien toimittajasuhteiden ja toimittajamarkkinatuntemuksen merkitys korostuu pienyrityksissä. Kevään 2024 pk-yritysbarometristä ilmeneekin, että 47% vastaajayrityksistä varmistaa osaavan työvoiman saannin muun muassa hyödyntämällä omaa alihankinta- ja toimittajaverkostoaan. Suurimman prosenttiosuuden, 56% sai vaihtoehto henkilöstön osaamiseen panostaminen. Vastaajayritykset olivat siis ensisijaisesti sitä mieltä, että hyödyntävät jo olemassaolevia työntekijöitään ja panostavat heidän osaamiseen, sekä hyödyntävät toimittajaverkostojaan, ja vasta sen jälkeen palkkaavat yritykseen lisää työvoimaa. (Suomen Yrittäjät ry 2024b, 36.)

Jotta toimittajaverkostoja pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla, vaatii se hyvää yhteydenpitoa toimijoiden välillä. Yhteydenpito ostajan ja toimittajien välillä on kuitenkin muuttunut lähivuosina hieman, kun erityisesti koronapandemian aikana matkustamista rajoitettiin ja käytössä oli erilaisia karanteenimääräyksiä ja muita tapaamisrajoituksia. Tämä osaltaan pakotti yrityksiä lisäämään sähköisten viestintävälineiden käyttöä, jotta toimittajiin pystyttiin samalla tavalla pitämään yhteyttä, ja esimerkiksi palavereita järjestämään etänä, ilman lähikontaktia. (Akkaya, Jermsittiparsert, Malik, Kocyigit 2021.)

## 5 Toimittajasuhteiden hallinta Päijät-Hämeen pienyrittäjissä

Päijät-Häme on maakunta Etelä-Suomessa, johon kuuluu kymmenen kuntaa, joiden alueella asuu yhteensä noin 206 000 asukasta (Päijät-Hämeen liitto, 2024). Päijät-Hämeessä elinkeinorakenne on hyvin moninainen, ja valtaosa yrityksistä on pk-yrityksiä. Lisäksi perheyrittäjyys on maakunnassa yleisempää muuhun maahan verrattuna. (Nieminen, Tolonen 2023, 67).

Poikkeuksellisista maailmantilanteista huolimatta, vuoden 2024 ensimmäisen pk-yritysbarometrin mukaan Päijät-Hämeessä pk-yritysten näkemys yleisestä suhdannetilanteesta on hieman muuta maata positiivisempi (Suomen Yrittäjät ry, 2024a). Päijät-Hämeen alue on myös ollut kiinnostava yrityksille mahdollisena sijoittumiskohteena, sillä kasvusuunta on jo pitkään ollut positiivinen, ja uusiin yritysalueisiin on huomattavasti investoitu ja panostettu (Nieminen, Tolonen 2023, 68).

### 5.1 Kyselytutkimus toimittajasuhteiden hallinnasta

Opinnäytetyötä varten luotiin laadullinen eli kvalitatiivinen kyselytutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin tutkimuksiin, joissa kuvataan todellista elämää. Lisäksi laadullisissa tutkimuksissa tyypillisenä piirteenä on suosia ihmisiltä saatua informaatiota tietoa kerätessä, ja ymmärtää esimerkiksi erilaisen toiminnan merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164-165.) Kyselytutkimuksen hyötynä on sen tehokkuus, sillä saman kyselyn voi lähettää vaikka tuhannelle pienyritykselle. Sen haittoihin kuuluu kuitenkin esimerkiksi se, ettei vastaajien vakavuudesta kyselyä kohtaan voida varmistua, eikä siitä kuinka hyvin vastaajat ovat tutustuneet kyselytutkimuksen aiheisiin tai kysymyksiin. Lisäksi vastaamattomuus voi usein koitua kyselytutkimusten heikkoudeksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Näistä syistä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja laadullisten metodien hyödyntäminen sopi hyvin myös tämän työn menetelmäksi, ja kyselytutkimus säästi huomattavasti aikaa esimerkiksi haastatteluihin verrattuna.

Laadullisen kyselytutkimuksen avulla aihetta on helpompi tutkia, ja tutkimuskysymyksiin löytää vastauksia.

Kyselyssä on 16 kysymystä, joista yhdeksään annettiin vastausvaihtoedot ja muihin seitsemään vastaus kirjoitettiin itse. Osaan kysymyksiin, joihin vastausvaihtoehdot oli annettu pystyi myös itse tarkentamaan vastaustaan viimeiseen muu- kohtaan. Kyselytutkimukseen toivottiin vastaavan vastaajayrityksissä se työntekijä, joka tekee yrityksessä eniten ostotyötä. Kyselyyn vastasi 20 Päijät-Hämeessä toimivaa pienyritystä 11.- 26.3.2024 välisellä ajanjaksolla. Yritykset on valittu satunnaisesti hyödyntäen Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n yrityshakemistoa, ja yrityksiin on otettu yhteyttä sähköpostitse. Valinnassa huomioitiin kuitenkin valmiiksi pienyrityksen kriteerit tarkistamalla yrityksen liikevaihto sekä henkilöstömäärä.

Kyselyn kaikki kysymykset ovat erityltynä liitteessä 1. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, millä tasolla toimittajasuhteiden hallinta Päijät-Hämeen pienyrityksissä on, ja miten toimittajasuhteiden hallintaa toteutetaan. Taustatiedoksi kyselytutkimuksessa kysyttiin yrityksen nimi, täyttääkö se pienyrityksen vaatimukset sekä minkälaisia materiaali- tai tuotehankintoja yrityksessä pääsääntöisesti tehdään. Lisäksi olemassa olevista toimittajista, ja niiden kanssa tehtävistä sopimuksista sekä mahdollisista tapaamisista toimittajien kanssa oli useampia kysymyksiä. Myös erilaisten mittareiden ja arviointitapojen käytöstä kysyttiin. Viimeinen kysymys koski viimevuosien epävakaa maailmantilanteen vaikutuksista yrityksen toimittajasuhteisiin.

Vastaajayrityksistä kaikki ovat osakeyhtiöitä, ja niissä työskentelee useampi kuin yksi ihminen. Vastaajayrityksistä 11 on perustettu 2000-luvulla, kaikki ennen 2020 vuosikymmentä. Loput 9 yritystä on perustettu 1900- luvun lopulla, joko 1990, tai 1980 vuosikymmenellä. Suurimmaksi osaksi vastaajayritykset ovat siis harjoittaneet liiketoimintaa jo monen vuoden tai vuosikymmenen ajan.

Suurin osa näistä vastaajayrityksistä on teollisuusyrityksiä. Lisäksi vastaajista muutama yritys toimi maahantuojana, ja palveluiden ohessa teollisuustuotteiden jälleenmyyjänä. Suurimpana tuotehankintana vastaajayrityksissä korostui

etenkin teräs, muovi ja erilaiset komponentit. Lisäksi vastaajayrityksissä hankitaan alumiinia, erilaisia sähköosia, lasia sekä maaleja, hitsaustarvikkeita ja teknisiä kankaita.

## 5.2 Kyselyn vastaukset

Kyselyn vastausten perusteella toimittajasuhteiden hallinta on melko heikolla tasolla monessakin pienyrityksessä, ja parannettavaa löytyy paljon. Muutamissa yrityksissä toimittajasuhteiden hallintaan on kuitenkin selvästi kiinnitetty huomiota, ja tehdään toimenpiteitä sen kehittämiseksi.

Yhdelläkään vastaajayrityksistä ei ollut erillistä ostajaa. Tämä on pienyrityksissä aivan ymmärrettävää ja usein luultavasti jopa järkevää, sillä henkilöstömäärän ollessa pienyrityksissä alle 50, on jokaisella usein monia eri työtehtäviä ja vastuualueita. Hankintaosaamiseen tulisi kuitenkin panostaa eikä sen tärkeyttä unohtaa, sillä kuten aiemmin todettu, hankintojen osuus voi muodostaa hyvinkin suuren osuuden yrityksen liikevaihdosta. Etenkin valmistavissa teollisuusyrityksissä hankinnat vaikuttavat suuresti lopputuotteen arvoon ja hinnanmuodostumiseen, joten hankintaosaamisen tulisi olla hyvällä tasolla.

### 5.2.1 Toimittajien ja sopimusten hallinta kyselytutkimuksen mukaan

Ulkomaisia toimittajia on 13 vastaajayrityksellä, ja loput seitsemän yritystä vastasivat käyttävänsä ainoastaan kotimaisia toimittajia. Pelkkien kotimaisten toimittajien käyttämisen syynä oli useammassa yrityksessä se, ettei ulkomaalaisille toimittajille koettu olevan tarvetta, kun Suomestakin saa. Lisäksi ainoastaan Suomesta hankkiminen koettiin muutamassa yrityksessä helpommaksi ja turvallisemmaksi tavaksi. Myös yksi yritys vastasi, ettei heikon kielitaidon vuoksi halua tai pysty hyödyntämään ulkomaisia toimittajia. Yleisin ulkomaata, josta hankintoja kyselyn mukaan tehdään on Viro. Virolaisia toimittajia hyödynsi neljä yritystä. Muita suosittuja maita oli esimerkiksi Puola, Ruotsi, Italia sekä Tšekki. Kaksi yritystä vastasi hyödyntävänsä myös toimittajia

Yhdysvalloissa sekä Kiinassa, mutta eurooppalaiset toimittajat olivat selkeästi suositumpia vastaajayrityksissä. Lisäksi muutama yritys vastasi hyödyntävänsä kotimaisia maahantuojia ja erilaisia tukkukauppiaita, ja näin hankkivansa osan ulkomaisista materiaaleista suomalaisten välittäjien kautta.

Ainoastaan kolme yritystä vastasi tekevänsä sopimukset kaikkien toimittajien kanssa kirjallisesti. Loput 17 yritystä eli 85% vastaajista ei tee sopimuksia kirjallisesti, ainakaan kaikkien toimittajien kanssa. Lisäksi 40% eli 8 vastaajayritystä kirjaa tehtyihin sopimuksiin ainoastaan sovitun hinnan, ja muut asiat sovitaan sitten tarpeen ja tilanteen vaatiessa. Ainoastaan kaksi yritystä oli sitä mieltä, että heidän sopimukseen on mietitty, sekä kirjattu laajasti kaikki tarvittavat asiat sekä ehdot. Seitsemän yritystä oli sitä mieltä, että tehdyt sopimukset ovat osittain kunnossa, ja niihin on kirjattu muutakin kuin sovitun hinta, muttei ehkä kaikkia tarvittavia ehtoja. Sopimusten hallinta on myös osa hyvää toimittajien hallintaa, joten tähän olisi ehdottomasti syytä pienyrityksissä panostaa (O'Brien 2022, 225, 263).

### 5.2.2 Toimittajien hallinta ja mittaaminen kyselytutkimuksen mukaan

Säännöllinen yhteydenpito, ja tapaamiset toimittajien kanssa on hyvä tapa ylläpitää, sekä kehittää tärkeitä toimittajasuhteita (Nieminen 2016, luku 5.2.). Muutama kyselyn kysymys koski tapaamisia ja yhteydenpitoa, joita toimittajien kanssa pidetään, tai mahdollisesti ei pidetä. Kysymykseen ”Pidätkö säännöllisiä tapaamisia toimittajien kanssa?” viisi yritystä eli 25% vastasi, ettei pidä säännöllisiä tapaamisia lähes minkään toimittajien kanssa. Suurin osa, 60% vastaajayrityksistä ilmoitti, että pitää säännöllisiä tapaamisia joidenkin kanssa, ja kaksi yritystä vastasi pitävänsä säännöllisiä tapaamisia suurimman osan kanssa.

Yleinen tapa vastaajayrityksissä, jotka tapaamisia pitävät oli tavata toimittajat muutaman kerran vuodessa, jommankumman yrityksen tiloissa. Tapaamisissa käydään läpi kuulumisia, uusia tuotteita tai palveluita, reklamaatioita, hintamuutoksia sekä annetaan palautetta ja sovitaan tulevista tavoitteista. Toinen yleinen paikka tapaamisille oli ravintolassa, tai kahvin äärellä pidemmän kaavan

kautta. Yritykset, joissa tapaamisia ei pidetä oli syynä joko se, ettei tapaamisille koeta tarvetta, ei ole resursseja tai juoksevat asiat saa hyvin hoidettua puhelimesta tai sähköpostillakin. Tapaamiset merkittävimpien toimittajien kanssa olisivat kuitenkin hyödyllisiä, koska muuten usein esimerkiksi yhteinen kehittäminen, ja tulevien tavoitteiden tai muutosten läpikäyminen jää helposti kokonaan huomiotta, tai ainakin liian vähälle huomiolle, ja sen seurauksena yhteistyö ei voi kehittyä.

Vastaajayrityksistä 20% eli neljä yritystä vastasi arvioivansa toimittajiaan jollain tavalla. Muilla yrityksillä ei ollut mitään mittareita käytössä toimittajien arviointiin, vaan yritykset vastasivat ohjaavansa ostamiskäytäntöään niin sanotusti näppituntumalla, ja ohjaavat ostoja niille toimittajille, joilla asiat heidän mukaansa toimii. Nämä neljä yritystä, jotka toimittajiaan mittaavat, arvioivat etenkin toimitusaikaa ja – varmuutta, reklamaatioiden määrää sekä palvelun laatua. Mitään tiettyä mittaamistapaa tai mittaristoa ei ollut käytössä, vaan lähinnä mittaaminen tapahtui yleisen toimittajan seurannan avulla.

Näistä neljästä, ja kaikista vastaajayrityksistä vain kaksi yritystä kertoi listaavansa säännöllisesti toimittajia koskevia puutteita ylös. Kaikki muut yritykset eli 90% vastaajista ei pidä jatkuvaa listaa toimittajien puutteista tai virheistä. Kaikki vastaajayritykset kuitenkin vastasivat ilmoittavansa toimittajalle puutteista heti virheen huomattaessa joko puhelimitse tai viestillä, tai vastaavasti sähköpostitse. Tämä on hyvä tapa, sillä palaute ja tällaiset ongelmat tai puutteet tulisivat toimittajalle ilmoittaa välittömästi, eikä vasta esimerkiksi seuraavassa yhteisessä palaverissa (Nieminen 2016, luku 5.3). Puutteita olisi kuitenkin hyvä kirjata ylös säännöllisesti, eikä pelkkä subjektiivinen mittaaminen ole useinkaan riittävää (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 315).

### 5.2.3 Kilpailuttaminen ja muutokset toimittajasuhteissa kyselytutkimuksen mukaan

Pienyrityksistä 12 vastasi kilpailuttavansa sopimukset säännöllisistä hankinnoista tarpeen vaatiessa. Kolme yritystä vastasi kilpailuttavansa kaiken, ja jokaisen

erän, eikä pitkäaikaisia sopimuksia varsinaisesti edes tehdä. Neljä yritystä vastasi kilpailuttavansa nämä säännölliset materiaali- ja tuotehankinnat noin kerran vuodessa, ja yksi useammin kuin kerran vuodessa.

Tämä tarpeen vaatiessa- ilmaisu voi olla hyvinkin erilainen eri yrityksissä. On myös mahdollista, että yritykset eivät koe tarvetta kilpailuttaa toimittajiaan, jos yhteistyö sujuu hyvin tai ainakin ihan kohtalaisesti, ja näin ollen kilpailutusta ei tehdä kovinkaan usein. Yksi yritys myös vastasi, ettei aktiiviselle kilpailuttamiselle tai tapaamisille toimittajien kanssa koeta olevan tarvetta, koska maailman markkinat määrävät hinnat.

Viime vuosien epävakaa maailmantilanne näkyi Päijät-Hämeen pienyrityksissä vaihtelevasti. Vastaajista kahdeksan vastasi, ettei maailmantilanteella ole ollut vaikutuksia yrityksen toimittajasuhteisiin. Lopuilla 12 tilanne on vaikuttanut toimittajasuhteisiin negatiivisesti enemmän, tai vähemmän. Yksikään yritys ei vastannut, että tilanteella olisi ollut positiivisia vaikutuksia toimittajasuhteisiin.

Maailmantilanne on vaikuttanut yrityksen toimittajasuhteisiin negatiivisesti etenkin toimitusvaikeuksina ja materiaalipulana sekä hinnankorotuksina. Yhdeltä yritykseltä toimittajia on karsiutunut pois suurista hinnankorotuksista johtuen, mutta enempää toimittajia ei ole kyselyn mukaan jouduttu karsimaan pois materiaalipulan tai hinnankorotusten vuoksi. Yksi yritys koki, että yhteydenpito on tiiviimpää toimittajien kanssa nyt, koska hinnanmuutoksia ja toimitusvaikeuksia esiintyy edelleen, ja ne tulee toimittajasuhteissa huomioida.

## 6 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa on kehitysehdotuksia, joihin pienyritysten kannattaisi kiinnittää huomiota, ja kehittää omassa liiketoiminnassaan mikäli toimittajasuhteiden hallinta on jäänyt vähemmälle huomiolle. Kehitysehdotukset on luotu kyselyn tulosten perusteella, ja tähän on poimittu tärkeimpiä niistä. Kehitysehdotukset perustuvat kyselyn vastaajayritysten vastauksiin, ja puutteisiin joita toimittajasuhteiden hallinnassa on, joten kehitysehdotukset tai keskittymisen kohdat voivat olla hyvinkin erilaiset kaikissa yrityksissä.

### 6.1 Sopimukset ja kilpailuttaminen

Merkittävimpänä huomiona kyselystä selvisi, ettei suurin osa vastaajayrityksistä tee kaikkia sopimuksia toimittajien kanssa kirjallisesti. Tähän tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota, ja panostaa myös pienyrityksissä. Lisäksi kahdeksan yritystä vastasi, ettei tehtyihin sopimukseen ole kirjattu muuta kuin sovittu hinta, ja muut asiat sovitaan sitten tilanteen tai tarpeen vaatiessa. Sopimusten tekeminen kirjallisesti, ja kaikkien tarvittavien asioiden huomiointi siinä olisi kuitenkin helppo tapa ennaltaehkäistä ja suojautua erilaisilta riskeiltä toimittajasuhteen aikana.

Ostavan yrityksen roolissa sopimuksissa on tärkeää kiinnittää huomiota etenkin toimitusehtoihin, hyvityksiin sekä omiin velvoitteisiin (Huuhka 2022, 138). Mikäli toimittajan toimittama tuote, materiaali tai palvelu ei vastaa sopimukseen kirjattuja vaatimuksia, on ostajalla oikeus pyytää sopimuksessa sovittua hyvitystä aiheutuneesta vahingosta tai viiveestä ja näin suojella omaa yritystoimintaansa. Mikäli taas mitään vastuita, tai ehtoja ei ole sopimukseen kirjattu, ja niistä sovitaan vasta epäselvän tilanteen tullen, voi erimielisyyksiä helposti tulla, eikä jälkikäteen välttämättä löydetä molempia osapuolia miellyttävää sopimusta tai korvaamistapaa. Siksi kaikki sopimukset kannattaisikin tehdä kirjallisesti, ja huomioida siinä erilaiset toimittajasuhteet esimerkiksi sopimusehdoissa ja toimituslausekkeissa. Perusluontoinen sopimus pohja kannattaisi yrityksessä

tehdä valmiiksi, ja uutta sopimusta tehdessä käydä siihen tarvittavat lisäykset yhdessä toimittajan kanssa läpi.

Sopimuksia ja toimittajia kannattaisi myös kilpailuttaa yrityksissä aina tarpeen vaatiessa. Suurin osa vastaajayrityksistä vastasikin kilpailuttavansa sopimukset aina tarpeen vaatiessa. Tämä voidaan kuitenkin ymmärtää hyvin eri tavoin, yrityksestä ja sen työntekijästä riippuen. Sen takia esimerkiksi jonkinlaisen mittariston tai arviointitaulukon hyödyntäminen voisi olla hyödyllistä, jotta pystytään seuraamaan milloin kilpailuttaminen olisi mahdollisesti tarpeellista.

Perinteinen kilpailuttaminen toimii yleensä ainoastaan yksinkertaisten, vakioituneiden tavaroiden hankinnoissa, joten pelkkä kilpailuttaminen sinällään ei luultavasti paranna sopimuksia tai alenna niiden kustannuksia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 246). Sopimuksen tai toimittajien kilpailuttaminen olisi kuitenkin tarpeellista etenkin seuraavanlaisissa tilanteissa: hinnat nousevat hyvin paljon perusteettomista syistä, toimittajan laatu heikkenee tai ei vastaa enää sopimuksessa sovittua tasoa, toimittajalla on usein arvaamattomia toimitusvaikeuksia tai yhteistyö toimittajan kanssa ei sujuu toivottavalla tavalla. Sopimusten kilpailuttamisessa tulisi siis huomioida muutkin asiat, kuin hinta. Tällä ennaltaehkäistään sitä, ettei yritys ylläpidä huonoja toimittajasuhteita vuosikausia, vaan tarpeen vaatiessa löytää parempia toimittajia tai saa samalta toimittajalta parempaa laatua tai materiaalia parempaan hintaan. Kun sopimuksia ja toimittajia kilpailutetaan, myös toimittajien paine parantaa omaa tekemistään luultavasti kasvaa, ja näin ollen kilpailukyky paranee.

## 6.2 Toimittajien mittaaminen ja arviointi

Toimittajia koskevien puutteiden ja virheiden listaaminen on toinen asia, johon pienyrityksissä voisi erityisesti panostaa. Tämä voisi monen toimittajasuhteen kohdalla olla hyvä, ja melko yksinkertainen tapa seurata toimittajien suoriutumista. Lisäksi säännöllinen listaaminen helpottaa aitoa toimittajien arviointia, sillä siitä on aina helppo tarkistaa kuinka paljon puutteita tai virheitä on tietyn ajanjakson sisään tullut. Ostaja voisi luoda esimerkiksi erillisen tiedoston,

johon toimittajat listataan ja sitten kategorioittain miettii, mitä asioita seurataan ja mitä virheitä tai puutteita tiedostoon kirjataan. Toimittajasuhteen luonne huomioiden olisi järkevää miettiä, mitä asioita kunkin toimittajan kohdalla kannattaisi erityisesti seurata, ja mitkä ominaisuudet taas eivät ole niin kriittisiä. Esimerkiksi yksinkertaisimmissa toimittajasuhteissa, jossa hankittava materiaali tai tuote ei ole niin kriittinen ja sitä on helposti saatavilla myös muilta toimittajalta kannattaisi keskittyä perusasioihin, kuten toimitusten oikea-aikaisuuteen ja siihen, että laatu on tasaista ja täyttää yrityksen kriteerit. Pidempiaikaisissa, ja merkittävien toimittajien kohdalla tulisi perustavoitteiden lisäksi arvioida esimerkiksi toimittajien yhteistyökykyä ja toimittajan halukkuutta edistää uusia innovaatioita ja prosesseja. Pidempiaikaisissa toimittajasuhteissa tämä on tärkeää, sillä yhteistyö ei voi kehittyä eikä yhteisten prosessienkaan kehittäminen ole tehokasta, jos toimittaja ei ole siitä kiinnostunut tai yhteiseen kehittämiseen sitoutunut.

Mikäli puutteita ei listata ylös, niiden määrää on myöhemmin vaikea arvioida esimerkiksi yhteisissä tilannepalaverissa toimittajan kanssa. Näin ollen useita puutteita jää varmasti reklamoimatta, eikä niihin voida jälkikäteen yhtä tehokkaasti puuttua. Täten myös toimittajien kehittäminen muuttuu tehottomammaksi, eikä toimittajalla ole painetta tehostaa omaa toimintaansa ja todistaa olevansa kilpailukykynein yhteistyökumppani ostavalle yritykselle. Myöskin niin kutsuttu näppituntumalla ohjattu ostokäyttäytyminen harvoin on kaikkein tehokkain tapa, sillä muita mahdollisuuksia ei edes aktiivisesti mietä tai ehsitä. Tällöin helposti tapahtuu tilanne, että yhteistyö vaan jatkuu, mutta sitä ei kehitetä millään tavalla, koska ajatellaan että yhteistyössä ei varsinaisesti ole mitään vikaa, ja uuden toimittajan etsiminen koetaan vaivalloiseksi, vaikka useita puutteita tai virheitä oikeasti esiintyisikin.

### 6.3 Tapaamisten järjestäminen

Tapaamisia toimittajien kanssa pidettiin useassa yrityksessä, ainakin jonkin verran. Kuitenkin, niissä pienyrityksissä joissa tapaamisia ei vielä pidetä, voisi punnita niiden tuomaa hyötyä. Vaikkei näissä yrityksissä tapaamisille tällä

hetkellä koeta olevan tarpeeksi hyvää syytä, voisi yhteisistä tapaamisista ja vain kuulumisten sekä menneiden tilausten läpikäynnistä olla merkittäväkin hyötyä. On totta, että nykypäivänä asiat pystyy hoitamaan helposti myös verkon tai puhelimen välityksellä, mutta puhelimessa tai sähköpostitse tulee usein käytyä vain niin sanotusti pakolliset, ja akuuteimmat asiat läpi. Mikäli taas olisi sovittu erillinen tapaaminen toisen yrityksen tiloihin, tai johonkin virtuaaliseen kokousohjelmaan, tulisi asioita varmasti käytyä paljon laajemmin läpi. Vaikkei mitään ongelmakohtia olisi huomattu yhteistyössä, yleinen kuulumisten ja esimerkiksi muutosten läpikäynti kehittää yhteistyötä ja vahvistaa tunnetta, että molemmat ovat sitoutuneita hyvään, toimivaan yhteistyöhön.

Palavereissa voisi käydä läpi esimerkiksi molempien yritysten tapahtuneet, ja tulevat muutokset esimerkiksi tuotantomuutoksissa tai avainhenkilöiden loma-ajoissa, uusia tuotteita, reklamaatioita ja muuta palautetta molempiin suuntiin sekä katsoa menneitä myyntitilastoja ja miettiä uusia kehitysmahdollisuuksia ja yhteisiä tavoitteita. Kyselytutkimuksenkin mukaan toimittajia tapaavat yritykset kokivat, että näiden säännöllisten tapaamisten avulla he varmistavat, että yhteistyö sujuu halutunlaisesti, ja varmistetaan se että ollaan toimittajan kanssa niin sanotusti samalla aaltopituudella, ja jaetaan samankaltaisia arvoja. Näin ollen tapaamisten ei siis tarvitse olla mitenkään ihmeellisiä, vaan ainoastaan yleinen vuorovaikutus ja yhteisten asioiden läpikäynti on yhteistyön kehittämisen kannalta erityisen hyödyllistä ja tärkeää.

#### 6.4 Suojautuminen toimittajasuhteisiin liittyviltä riskeiltä

Toimittajasuhteisiin liittyy monenlaisia riskejä, joista osaan voi varautua yrityksissä. Kuitenkin, esimerkiksi jonkin katastrofin tai äkillisen maailmantilaanteen muuttuessa voi riskeiltä kokonaan välttyminen olla haastavaa, vaan enemmänkin pyritään minimoimaan riskejä. Riskien minimoimisen kannalta olisi tärkeää, että yrityksessä on vastuhenkilö, joka hankintoja eniten tekee ja myös toimittajasuhteita hallitsee, ja tuntee yrityksen toimittajat. Näin ollen esimerkiksi muuttuneen tilanteen myötä vastuhenkilö tietää, mistä kriittisimmät hankinnat tehdään ja millainen toimittajasuhde tämän

yrittäjien kanssa on. Hyvä johtajuus, sekä kommunikointi helpottaa sekä nopeuttaa usein tilanteen hoitamista, mikä minimoi riskien vaikutuksia. Lisäksi kaikki edellä mainitut kehitysehdotukset, kuten sopimuksien teko kirjallisesti ja toimittajien mittaaminen auttaa suojautumaan toimittajasuhteisiin liittyviltä riskeiltä.

Yrityksissä tulisi aktiivisesti myös hallita omia toimittajiaan, ja puuttua esimerkiksi tilanteisiin jossa riippuvuussuhteita syntyy tai on syntymässä. Pidempiaikaiset sopimukset, joita ei millään tavalla hallita päätyvät usein tilanteeseen, jossa esimerkiksi toimittajan hintojen nousua on vaikea hallita, ja ostajan kustannukset nousevat perusteettomistakin syistä. Mikäli yritys tiedostaa olevansa hyvin riippuvainen jostakin yrityksestä, olisi hyvä kartoittaa muita sopivia toimittajavaihtoehtoja, jotta esimerkiksi toimitusviivästysten tai saatavuusongelmien vuoksi yrityksen oma tuotanto ei pysähdy. Hyvä toimittajamarkkinatuntemus eli SMI on hyödyksi myös tällaisissa tilanteissa, kun uusia toimittajia etsitään ja kilpailutetaan. Viivästymis- ja saatavuusongelmiin voi varautua myös pitämällä jonkinlaista varmuusvarastoa. Ennakoiminen, ja oikeankokoisen varmuusvaraston ylläpitäminen voi kuitenkin olla hankalaa, sekä varastoinnista aiheutuu kustannuksia. Erilaiset seurantatyökalut ja niiden hyödyntäminen kuitenkin auttavat hankitamäärän suunnittelussa, ja ennakoinnissa, kun esimerkiksi dataa toimittajien toimitusvarmuudesta löytyy.

## 7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä tasolla toimittajasuhteiden hallinta Päijät-Hämeen pienyrityksissä on, ja miten toimittajasuhteiden hallintaa voitaisiin kehittää. Tutkimusta varten luotiin kyselytutkimus, johon 20 Päijät-Hämeläistä pienyritystä vastasi eri toimialoilta.

Työn teoriaosuus koostuu hankintatoimesta ja sen tehtävistä yrityksissä, toimittajasuhteiden hallinnan keinoista sekä toimittajasuhteiden riskeistä ja muuttuvien tilanteiden vaikutuksista toimittajasuhteisiin. Teoriaosuuden lähteinä käytettiin etenkin kirjallisuutta, ja jonkin verran nettilähteitä kuten erilaisia tieteellisiä artikkeleita. Työhön pyrittiin löytämään ajankohtaisia lähteitä, niin suomen- kuin englanninkielellä.

Parhaimmillaan hyvät, ja pitkäaikaiset toimittajasuhteet tuovat ostavalle yritykselle monenlaisia hyötyjä, ja taloudellisia säästöjä. Hyvät toimittajasuhteet vaativat kuitenkin aktiivista hallintaa, ja kehittämistä. Opinnäytetyötä varten luodusta kyselytutkimuksesta selvisi, että toimittajasuhteiden hallintaa ei monessakaan yrityksessä toteuteta aktiivisesti, eikä kovin monipuolisia hallintakeinoja ole päivittäisessä käytössä, jonka takia näitä hyötyjä ei pystytä saavuttamaan monessakaan pienyrityksessä.

Pienyrityksissä toimittajasuhteiden hallintaa tulisi kehittää erityisesti sopimusten ja toimittajien arvioinnin parissa. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella vain pieni osa pienyrityksistä tekee kattavat sopimukset kaikkien toimittajien kanssa kirjallisesti, eikä toimittajien virheitä tai puutteita kirjata säännöllisesti ylös, mikä tekee aidosta arvioinnista ja epäselvyystilanteiden selvittämisestä hankalaa.

Työn teoriaosuudesta, ja kehitysehdotuksista on hyötyä etenkin sellaisille yrityksille, joissa toimittajasuhteiden hallintaa ei koeta tärkeäksi, tai ei tiedetä miten sitä voisi konkreettisesti toteuttaa. Tulevaisuudessa työtä voisi hyödyntää esimerkiksi syventymällä lisää yhden pienyrityksen toimittajasuhteisiin ja niiden hallintaan, sekä kehittää toimivia hallintamenetelmiä yritykselle sopiviksi näiden kehitysehdotuksien perusteella.

## Lähteet

Akkaya, B.; Jermsittiparsert, K.; Malik, M.; Kocyigit, Y. 2021. Emerging Trends in and Strategies for Industry 4.0 During and Beyond Covid-19. Berliini: Boston De Gruyter. Viitattu 23.4.2024

<https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/71436> Vaatii käyttäjätunnuksen.

Choi, T. & Liker, J. 2004. Building Deep Supplier Relationships. Viitattu 19.3.2024.

<https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships?autocomplete=true>

Choi, T. & Linton, T. 2011. Don't Let Your Supply Chain Control Your Business. Viitattu 18.3.2024.

<https://hbr.org/2011/12/dont-let-your-supply-chain-control-your-business?registration=success>

Dani, S. Strategic supply chain management: creating competitive advantage and value through effective leadership. Lontoo: Kogan Page Limited.

Hirsjärvi, S.; Remes P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huuhka, T. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. 6. uudistettu laitos. 8. uudistettu painos. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, M. 2018. Hankintojen ohtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lalwani, C. & Mangan, J. 2012. Global logictics and supply chain management. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Monczka, R.; Trent, R. 2004. Purchasing and supply chain management. Mason: South-Western

Nieminen, J. & Tolonen, S. 2023. Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2023. Viitattu 14.3.2024

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164967/TEM\\_2023\\_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164967/TEM_2023_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 14.4.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:HYV\(\(c4\)\)\(\(20\)HANKINTA\(\(20\)\)-\(\(20\)PAREMPI\(\(20\)BISNES\(\(20\)/piste:b500](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:HYV((c4))((20)HANKINTA((20))-((20)PAREMPI((20)BISNES((20)/piste:b500). Vaatii käyttäjätunnuksen.

O'Brien, J. 2019. Category management in purchasing: a strategic approach to maximize business profitability. Lontoo: Kogan Page Limited.

O'Brien, J. 2022. Supplier relationship management: Unlocking the hidden value in your supply base. Lontoo: Kogan Page Limited.

Päijät-Hämeen liitto. 2024. Päijät-Hämeen maakunta. Viitattu 14.3.2024. <https://paijat-hame.fi/paijat-hameen-maakunta/>

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B - Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Suomen Yrittäjät ry. 2024a. Pk-yritysbarometri: Alueraportti, Päijät-Hämeen Yrittäjät. Viitattu: 9.4.2024  
[https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/8530\\_pk-baro\\_kevat-2024\\_alue\\_paijat-hameen\\_yrittajat.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/8530_pk-baro_kevat-2024_alue_paijat-hameen_yrittajat.pdf)

Suomen Yrittäjät ry. 2024b. Pk-yritysbarometri: Kevät 2024. Viitattu: 9.4.2024.  
[https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/sy\\_pk\\_barometri\\_kevat2024.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/sy_pk_barometri_kevat2024.pdf)

Suomen Yrittäjät ry. 2023. Pk-yritysbarometri: Syksy 2023. Viitattu: 11.4.2024  
[https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/09/sy\\_pk\\_barometri\\_syksy2023\\_web.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/09/sy_pk_barometri_syksy2023_web.pdf)

Tilastokeskus. 2024. Pienet ja keskisuuret yritykset. Viitattu 5.4.2024.  
[https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle: hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Weele, A. 2010. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. Andover: Cengage Learning EMEA.

## Kyselytutkimuksen kysymykset

Kyselytutkimuksen alussa kerrottiin, mihin tarkoitukseen kyselyn vastauksia käytetään, ja mitä tietoja opinnäytetyössä tullaan julkaisemaan, ja mitkä tiedot jäävät anonyymiksi. Lisäksi kyselyn johdannossa oli selitetty kolme käsitettä, joita olivat toimittaja, toimittajasuhteiden hallinta, sekä pienyritys.

1. Yritys, ja sen pääasiallinen toimiala
2. Täyttääkö yrityksenne pienyrityksen vaatimukset?
  - Käsitteen vaatimukset on avattu kyselyn alussa.
3. Lyhyesti, minkälaisia materiaali- ja tai/tuotehankintoja yrityksenne tekee?
4. Onko yrityksessänne erillinen ostaja?
  - Erillisellä ostajalla tarkoitetaan tässä henkilöä, jonka pääasialliset työtehtävät liittyvät ostamiseen, ja siihen liittyviin tukitoimintoihin.
5. Onko yrityksellänne ulkomaisia toimittajia?
6. Tehdäänkö sopimukset kaikkien toimittajien kanssa kirjallisesti?
7. Kirjataan sopimukseen muita asioita kuin sovittu hinta?
  - Esimerkiksi sovittu toimitusvarmuus, korvaus- ja vastuuvollisuudet tai seuraamukset sopimusrikkomuksesta.
8. Pidättekö säännöllisiä tapaamisia toimittajien kanssa?
9. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen **kyllä**, minkätyylisiä tapaamisia pidätte, kuinka usein ja mitä asioita käytte tapaamisissa läpi?
10. Mikäli vastasit kysymykseen 8. **ei**, minkä takia ette pidä? Koetko, että tapaamisista voisi olla hyötyä, vai eikö niille ole ikinä mielestänne tarvetta/resursseja tms.?
11. Onko käytössänne mittareita toimittajien arviointiin? Jos kyllä, minkälaisia ja mitä asioita mitataan?
  - Mittaamisen kohteena voi olla esimerkiksi perustavoitteiden täytyminen kuten laatu ja toimitusaika, suhtautuminen ongelmiin, tai yhteysten prosessien kehittäminen.
12. Listaatko säännöllisesti ylös toimittajia koskevia puutteita?
13. Miten kommunikoit toimittajille näistä mahdollisista poikkeamista tai puutteista?

14. Kehitättkö yhteistyötä toimittajien kanssa jollain muilla keinoin?
15. Kuinka usein kilpailutat sopimukset säännöllisistä materiaali- tai tuotehankinnoista?
16. Onko viimevuosien epävakaa maailmantilanne vaikuttanut yrityksenne toimittajasuhteisiin?
  - Esimerkiksi onko tärkeitä toimittajia karsiutunut pois? Onko hinnat nousseet niin paljon, että toimittajaa on tarvinut vaihtaa vain hinnan takia? Takia onko materiaalipula tms. pakottanut valitsemaan ns. huonompia toimittajia? Tai muuta vastaavaa, voi myös tarkentaa Muu- kohdassa.