



Noora Kuisma

Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamallin luominen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

Marraskuu 2024

Tiivistelmä

| | |
|-------------------|--|
| Tekijä(t): | Noora Kuisma |
| Otsikko: | Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamallin luominen |
| Sivumäärä: | 63 sivua + 3 liitettä |
| Aika: | Marraskuu 2024 |
| Tutkinto: | Tradenomi (ylempi AMK) |
| Tutkinto-ohjelma: | Hankintatoimen tutkinto-ohjelma |
| Ohjaaja(t): | Lehtori Pia Hellman |

Työn tavoitteena oli luoda Yritykselle X toimittajasuhteiden luokittelu- ja hallintamalli, jonka avulla selkeytettiin toimittajasuhteen johtamiseen liittyviä rooleja ja vastuita sekä varmistettiin Yrityksen X strategian toteutuminen. Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli luotiin osaksi Yrityksen X hankintojen kategoriatyötä, ja malli oli tarkoitettu ottaa käyttöön ja arvioida osana kategoriatyön seuraavan vaiheen käyttöönottoa.

Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, ja siinä hyödynnettiin iteratiivista prosessia. Havainnoinnin ja haastatteluiden avulla kartoitettiin Yrityksen X nykytila ja määriteltiin tutkimusongelma. Nykytila-analyysissa tunnistettiin ongelmia, jotka voitiin jakaa kahden pääteemaan. Tutkimuksen kohdetta rajattiin työn edetessä havaintojen ja haastatteluiden sekä nykytila-analyysin ja Yrityksen X päälliköiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui toimittajasuhteen luokitteluun ja hallintaan liittyvistä teorioista. Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamallin käyttöönotolle oli luotu suunnitelma, ja käyttöönotto oli suunniteltu toteutettavaksi kahdessa vaiheessa, mutta käyttöönotto siirtyi tutkijasta riippumattomasta syystä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli, joka otettiin osaksi hankintojen kategoriatyötä. Malli käytiin läpi keskustellen hankintojen päälliköiden kanssa ja se todettiin käyttöönottovalmiiksi kategoriatyöhön. Roolien ja vastuunjaon todettiin olevan aiempaa selkeämpää ja mallin todettiin olevan parannus aiempaan, sillä mallin avulla kokonaisymmärrys toimittajasuhteen johtamisesta Yrityksessä X kasvaa. Toimintatutkimus oli tutkimusmenetelmänä onnistunut valinta muun muassa yhteisöllisten kehittämismenetelmien vuoksi.

Avainsanat: toimintatutkimus, toimittajien luokittelu, toimittajasuhteen johtaminen, toimittajayhteistyö

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Noora Kuisma
Title: Creating a Segmenting and Management Model for Supplier Relationship
Number of Pages: 63 pages + 3 appendices
Date: November 2024
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Master's Degree Programme in Procurement.
Instructor(s): Pia Hellman, Dr. Sc.(Econ.), Senior Lecturer

The thesis aimed to create a segmenting and management model for supplier relationship in the target company. Clarifying the roles and responsibilities as well as to ensure the achievement of the target company's strategic objectives was the main purpose of the thesis. The segmenting and management model was implemented in the procurement category management as the next phase of category management is executed in the target company.

The thesis was carried out as an action research and iterative process was utilized in the research. The current state of the supplier management in the target company was analyzed based on the result of observation and thematic interviews. While analyzing the current state issues related to the supplier management were identified. The research problem and the scope of the work was refined as the research progressed. The theoretical framework of the thesis consisted of theories related to segmenting the suppliers and supplier management. The implementation of the segmenting and management model was planned to carry out in two phases: first a workshop for procurement services, then implementation as part of the next phase of the category management. The intention was to collect feedback and development suggestions during both phases, and the aim was to develop the model based on the feedback.

As a result of the thesis segmenting and management model was created. The result includes both the model and instructions on how to best utilize the model as a part of the category management. Despite that the implementation was delayed, the model was stated to be ready for implemented. It was found out that the definitions of roles and responsibilities were improved compared to current state, as well as the model was estimated to increase overall understanding of the theme of supplier relationship management. The communal development methods of action research were found out successful.

Keywords: action research, supplier segmentation, supplier relationship management, supplier collaboration

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Kohdeorganisaatio | 2 |
| 1.2 | Opinnäytetyön vaiheet | 2 |
| 2 | Nykytila-analyysi ja kehittämiskohteet | 3 |
| 2.1 | Yhteistyö: roolit ja vastuut, yhteiset tavat toimia | 4 |
| 2.2 | Tiedolla johtaminen: tiedonhallinta, raportointi, sopimusten ja toimittajien seuranta | 5 |
| 2.3 | Kehityskohteet | 8 |
| 3 | Työn tavoite ja tutkimuskysymykset | 10 |
| 3.1 | Työn tavoitteet | 10 |
| 3.2 | Tutkimuskysymykset | 11 |
| 3.3 | Mittarit | 12 |
| 3.4 | Työn rajaukset | 13 |
| 4 | Kehittämismenetelmät | 13 |
| 4.1 | Toimintatutkimus | 14 |
| 4.2 | Iteratiivinen prosessi | 16 |
| 5 | Tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät | 17 |
| 5.1 | Havainnointi | 18 |
| 5.2 | Haastattelut | 19 |
| 5.3 | Vertailuanalyysi | 20 |
| 5.4 | Aineiston analysointi | 21 |
| 6 | Teoreettinen viitekehys | 22 |
| 6.1 | Kraljicin matriisi | 23 |
| 6.2 | Toimittajamarkkinoiden tuntemus | 25 |
| 6.3 | Toimittajien luokittelu | 27 |
| 6.4 | Mittaamisen ja seurannan vaatimukset toimittajaluokissa | 31 |
| 6.5 | Toimittajaluokkiin liittyvät resurssit päätöksenteko | 34 |
| 6.6 | Toimittajasuhteen kehittäminen ja johtaminen | 35 |

| | | |
|-----|--|----|
| 6.7 | Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto | 41 |
| 7 | Kehittämistyön tulokset | 41 |
| 7.1 | Tutkimuskysymys 1: Millainen toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli tukee Yrityksen X tavoitteita? | 43 |
| 7.2 | Tutkimuskysymys 2: Miten toimittajien luokittelu ja hallinta saadaan luontevaksi osaksi kategoriatyötä? | 57 |
| 8 | Johtopäätökset | 58 |
| 8.1 | Kehittämistyön toteuttamisen arviointi | 58 |
| 8.2 | Kehittämistyön luotettavuus | 61 |
| | Lähteet | |

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimuksena toteutettava kehittämistyö kohdeorganisaatiolle, jonka tehtävänä on tuottaa julkista palvelua kansalaisille. Kohdeorganisaation toimintaympäristö on nopeasti muuttuva ja alaan liittyvä teknologia kehitty nopealla tahdilla. Teknologian kehittyminen sekä muuttuva ympäristö on huomioitu myös kohdeorganisaation strategiassa, jossa uudistuminen niin käytettyjen työkalujen kuin henkilöiden osaamisenkin osalta on nostettu yhdeksi painopisteeksi. Kohdeorganisaation strategian mahdollistajiksi on tunnistettu muun muassa uuden teknologian nopea käyttöönotto sekä ennakoiva ja pitkäjänteinen talouden suunnittelu.

Kohdeorganisaatio on hankintayksikkö, joten organisaatiossa tulee huomioida myös kansallinen julkisten hankintojen strategia ja siinä asetetut tavoitteet. Kansallisessa strategiassa tavoitteiksi on asetettu esimerkiksi hankintayksiköiden edellytykset markkinoiden hyödyntämiselle sekä julkisten hankintojen houkuttelevuus erilaisille tarjoajille. Näihin tavoitteisiin päästään muun muassa lisäämällä osaamista ja ymmärrystä toimittajamarkkinoista ja niiden toiminnasta, joita hankintayksiköt aktiivisesti hyödyntävät sekä olemalla kiinnostava sopimusumppani markkinoilla toimiville yrityksille. (Valtionvarainministeriö 2020, 4; 8.)

Kohdeorganisaation nopeasti muuttuva toimintaympäristö sekä toisaalta valtiontalouteen liittyvät julkisen talouden leikkaukset muodostavat aiempaa enemmän painetta nopeaan reagoimiseen sekä talouden suunnitteluun ja säästökohteiden löytämiseen. Toisaalta kohdeorganisaatiossa on tunnistettu haasteita muun muassa sopimusten seurantaan ja sopimusten ongelmakohtiin puuttumiseen liittyen. Tässä opinnäytetyössä on lähdetty tutkimaan, miten lisätä yhteistyötä kohdeorganisaation sisällä ja millä keinoin toimittajasuhteen johtamisesta saadaan systemaattista siten, että sen avulla voidaan mahdollistaa sekä kohdeorganisaation että julkisten hankintojen strategian toteutumista.

1.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatioon viitataan tässä työssä termillä yritys X tai Kohdeorganisaatio. Kohdeorganisaatiossa työskentelee yli kolmetuhatta työntekijää, yritys X tuottaa palveluita kansalaisille. Yritys X on hankintayksikkö, jonka julkisista hankinnoista vastaava tiimi on toiminut keskitetysti hieman alle kymmenen vuotta, tätä ennen hankintoja on tehty itsenäisesti Yrityksen X eri yksiköissä. Muun muassa tästä johtuen Yrityksen X sisäinen yhteistyö ja yhteiset toimintamallit hankintojen ja Yrityksen X muiden yksiköiden kanssa eivät ole kaikilta osin täysin vakioitua tai systemaattista. Yrityksessä X on käynnissä hankintojen kategoriatyö, jonka yhtenä tarkoituksena on tehostaa hankintojen ja muiden yksiköiden yhteistyötä ja tiedonjakoa sekä kehittää hankintojen suunnitelmallista johtamista.

Yrityksellä X on useita satoja voimassa olevia sopimuksia, jotka on kilpailutettu lain julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 (myös ”hankintalaki”) mukaisesti, näiden sopimusten arvo on noin 35 % kaikista Yrityksen X kustannuksista. Vaikka toimittajien ja toimittajasuhteiden johtaminen on vain yksi osatekijä hankintojen johtamisessa, on se kuitenkin hankintojen kategoriatyön kannalta merkittävä tekijä ja toimittajien johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen sekä toiminnan kehittämiseen (Tanskanen 2021, 29).

Opinnäytetyössä keskitytään kehittämään Yrityksen X julkisia hankintoja, kehittämistyön kohteena ovat julkisen hankinnan keinoin kilpailutetut sopimukset ja toimittajat sekä näitä käyttävät Yrityksen X yksiköt, jotka osallistuvat kategoriatyöhön. Tutkija työskentelee Yrityksen X julkisten hankintojen tiimissä hankinta-asiantuntijana ja osallistuu kategoriatyön käyttöönottoon.

1.2 Opinnäytetyön vaiheet

Opinnäytetyö eteni toimintatutkimukselle tyypillisissä sykleissä, jossa työtä ja sen lopputuloksia parannettiin työn edetessä (Kananen 2014, 13; 34-37). Työ aloitettiin aloituskeskustelulla Yrityksen X hankintojen päälliköiden kanssa

vuonna 2022. Aloitusk keskustelussa käytiin läpi opinnäytetyön mahdollisia aiheita ja pohdittiin, millaisesta ja minkä aiheen kehittämistä Yritys X hyötyisi. Aloitusk keskustelun perusteella aiheeksi valikoitui toimittajajohtaminen, mutta työtä ei vielä tässä yhteydessä lähdetty rajaamaan tarkemmin. Työn edetessä kerättiin jatkuvasti palautetta ja kommentteja sekä työn rajauksiin ja ratkaisuehdotuksiin liittyen, palautetta hyödynnettiin kehittämisessä.

Aloitusk keskustelun jälkeen tutkija alkoi keräämään tietoa Yrityksen X nykytilasta haastatteluilla ja havainnoimalla. Nykytila-analyysin tiedonkeruuta on kuvattu kappaleessa 5. Kerätty aineisto analysoitiin ja sen avulla muodostettiin Yrityksen X nykytilan kuvaus sisältäen tunnistetut kehittämiskohteet. Nykytila-analyysin ja tutkimusongelmista johdettujen kehittämiskohteiden ratkaisemiselle asetettiin tavoitteet sekä asetettiin tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen työlle ja sen onnistumisen arvioinnille asetettiin mittarit. Kun tutkimuskysymykset ja mittarit oli määritelty, laadittiin suunnitelma miten kysymykset saadaan ratkaistuksi, eli millainen lopputulos tulisi olemaan. Työssä tutkittiin, löytyisi teoretiedosta vastauksia tutkimuskysymyksiin ja miten kysymykset saataisiin ratkaistua.

2 Nykytila-analyysi ja kehittämiskohteet

Toimintatutkimuksessa haastavaa voi olla kehittämiskohteiden tunnistamisen lisäksi tunnistettujen ongelmien priorisoiminen. Ongelman tai kehittämiskohteiden tunnistaminen ja määrittely vaatii usein tueksi tietoa ja tutkimusta, oleellista on löytää, tunnistaa ja ymmärtää ongelma. (Kananen 2014, 35-36; 38.) Tässä kappaleessa on kuvattu Yrityksen X nykytilaa toimittaja- ja toimittajasuhteen johtamisen osalta. Nykytilaa selvitettiin haastatteluiden ja havainnoinnin ja näistä tehdyn analyysin avulla. Haastatteluiden ja havainnoinnin toteutus sekä niiden perusteella tehty analyysi on kuvattu luvussa 5. Nykytila-analyysi on muodostettu kerätyn aineiston perusteella.

Nykytilaan liittyen tunnistettiin kaksi pääteemaa: yhteistyö ja tiedolla johtaminen. Yhteistyö sisältää roolit ja vastuut sekä yhteiset tavat toimia, näiden osalta Yrityksessä X on jonkin verran epäselvyyksiä eikä esimerkiksi roolien työnjakoa

ole kaikilta osin selkeytetty eikä kuvauksia ole välttämättä saatavilla kirjallisessa muodossa. Tämän seurauksena kaikki eivät välttämättä tiedä, mitä tehtäviä heidän odotetaan hoitavan eikä toiminta ole kaikilta osin yhdenmukaista. Tiedolla johtaminen käsittää tiedonhallinnan, raportoinnin sekä sopimusten ja toimittajien seurannan. Tiedolla johtaminen on Yrityksessä X tällä hetkellä haastavaa, sillä esimerkiksi toimittajiin ja sopimukseen liittyvä tieto on hajallaan Yrityksen X eri järjestelmissä ja raporttien laatiminen on muun muassa tästä syystä haastavaa. Lisäksi sopimustoimittajien seuranta ei ole vakioitua eikä siihen ole olemassa selkeää ja kattavaa ohjeistusta. Pääteemoihin pureudutaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

2.1 Yhteistyö: roolit ja vastuut, yhteiset tavat toimia

Haastatteluiden ja havainnointien perusteella selvisi että toimittajasuhteen hallintaan liittyvä yhteistyö hankinnan ja liiketoiminnan välillä on vähäistä tai sitä ei tehdä. Tällä hetkellä hankintojen rooli päättyy tyyppillisesti sopimuksen allekirjoitushetkeen, jonka jälkeen vastuu sopimuksesta ja sen seurannasta siirtyy liiketoiminnalle.

Ennen työn aloitusta hankinnoissa käynnistettiin kategoriatyö osana hankintojen kehittämistä. Kategoriatyössä hankinnat jaetaan kategorioihin ja kuhunkin kategoriaan nimetään kategoriatiimi, joka vastaa kategoriaan ja kategoriatyöhön liittyvien tehtävien hoitamisesta. Kategoriatyön yhtenä tavoitteena on kasvattaa hankintojen ja liiketoiminnan välistä yhteistyötä. Haastatteluiden ja havainnoin avulla kävi esille, että vaikka kategoriatyöhön liittyvän kategoriatiimin tehtäviä on jo määritelty ja kuvattu, koettiin tarpeelliseksi tarkentaa jo olemassa olevia määritelmiä rooleista ja vastuista.

Kerätystä aineistosta tuli ilmi ettei hankintatiimissä ei ole yhdessä sovittuja malleja tai toimintatapoja sille, miten liiketoimintaa avustetaan sopimuskauden aikaisissa ongelmatapauksissa tai kuinka paljon toimittajiin ja sopimukseen liittyviin tehtäviin tulisi käyttää aikaa – tämä ei ollut selvää myöskään liiketoiminnalle ei-

vätkä he aina tienneet milloin hankintatiimin puoleen olisi voinut kääntyä. Haastatteluissa selvisi ettei toimittajahallintaan ja toimittajasuhteiden johtamiseen liittyen hankinnan roolia ja hyötyä aina tunnisteta ja joissain Yrityksen X yksiköissä toimittajia luokitellaan ja johdetaan itsenäisesti, yksikössä sovittujen mallien perusteella.

Toimittajiin liittyvän markkinatiedon kartoitus on Yrityksessä X pääasiassa liiketoiminnan vastuulla, eikä tieto esimerkiksi toimittajista, markkinoilla saatavilla olevista ratkaisuista tai markkinoiden tilasta aina kulkeudu hankinnoille. Muun muassa tästä syystä johtuen Yrityksessä X ei aina tiedetä, kuinka hyvin markkinat ja niillä toimivat yritykset ja näiden toimintamallit tosiasiasa tunnetaan. Tiedonkeruuvaiheessa nousi esille, että paremmalla markkinatuntemuksella olisi voitu joissain tilanteissa kilpailuttaa Yrityksen X kannalta taloudellisesti ja laadullisesti edullisempia sopimuksia. Markkinatietoa eri toimittajista kerätään erilaisilla menetelmillä ja eri vaiheissa, hankintojen näkökulmasta tyypillisin tapa kartoittaa markkinoita on hankintojen organisoima kilpailutusta edeltävä markkinakartoitus.

Haastatteluista selvisi että Yrityksessä X on kuvattu sopimuksen omistajan rooli yleisellä tasolla. Haasteeksi on jo ennen työn aloittamista tunnistettu Yrityksen X eri yksiköiden toimiminen eri tavoin, sillä yhtenäistä toimintatapaa ole määritelty konkreettisella tasolla tai kirjallisesti. Tästä johtuen ei ole aina selkeää, onko sopimuksen omistaja myös sopimuksen vastuuhenkilö ja mitä sopimuksen vastuuhenkilöltä odotetaan ja mitkä hänen tehtävänsä ja velvollisuutensa sopimuskaudella ovat. Epäselvää on toisinaan myös hankintojen rooli sopimuskaudella.

2.2 Tiedolla johtaminen: tiedonhallinta, raportointi, sopimusten ja toimittajien seuranta

Haastatteluissa selvitetiin muun muassa millaista tietoa sopimustoimittajiin liittyen kerätään ja miten tietoa hallitaan. Haastatteluja perusteella selvisi ettei Yrityksessä X ole tällä hetkellä ole olemassa yhtä järjestelmää tai yhdessä sovittua

tapaa tallentaa tietoa toimittajakohtaisesti. Yrityksessä X talouspalveluiden käytössä on taloudenohjausjärjestelmä, jossa käsitellään muun muassa toimittajan tietoja sisältäen Yrityksen perustiedot ja laskujen maksamiseen tarvittavat tiedot sekä laskut. Taloudenhallintajärjestelmässä on mahdollista seurata toimittajakohtaista spend-tietoa, laskuja sekä tilauksia. Taloudenhallintajärjestelmä on integroitu useaan eri Yrityksen X muuhun järjestelmään ja myös muun muassa ennakkoperintärekisteriin. Taloudenhallintajärjestelmän toimittajan ja toimittajatiedon hallintaan liittyviä ominaisuuksia ei ole kartoitettu kattavasti hankintojen näkökulmasta, joten ei ole tiedossa voisiko järjestelmää hyödyntää joiltain osin hankinnoissa tai hankintojen tarpeisiin.

Yrityksessä X on suunnitteilla ottaa käyttöön sopimushallintajärjestelmään linkittyvä toimittajahallintajärjestelmä. Toimittajahallintajärjestelmässä hallinnoitaisiin niiden sopimustoimittajien tietoja, joiden kanssa Yrityksellä X on sopimus. Järjestelmässä olisi mahdollista seurata toimittajakohtaisesti sopimuksia, kuten sopimusten määrää ja voimassaoloja sekä reklamaatioita, järjestelmä tekee myös automaattisia tarkastuksia muun muassa tilaajavastuulain seurantaan liittyen. Toimittajahallinnassa voi myös luoda toimittajille metatietoja ja tätä ominaisuutta voisi hyödyntää toimittajien luokittelussa ja hallinnassa. Sekä toimittajahallintajärjestelmässä että taloudenhallintajärjestelmällä on mahdollista luoda integraatioita toisiin palveluihin, esimerkiksi yritys- ja yhteisötietojärjestelmään ajantasaisten toimittajatietojen ylläpitämiseksi.

Raportoinnissa on tunnistettu kehittämiskohteita, raportointiin liittyvät haasteet nousivat esille myös kerätystä aineistosta. Hankinnat hyödyntävät jonkin verran Yrityksen X talousyksikön tuottamia yhteenvetoja ja raportteja, jotka perustuvat ostolaskuista kerättyyn tietoon. Lisäksi hyödynnetään toimittajien tuottamia raportteja Yrityksen X ostoihin liittyen. Yrityksessä X hankintoihin liittyvien tietojen tallentaminen ja raportoinnin tavat eivät ole vakioituja, ja raportointiin liittyy paljon manuaalista työtä eri puolilla Yritystä X. Raportit eivät ole kaikilta osin kattavia, sillä esimerkiksi kaikista ostoista ei tehdä ostotilausta eivätkä siten ostotilauksiin perustuvat raportit sisällä kaikkia Yrityksen X ostoja.

Raportoinnin lisäksi haastatteluilla selvitettiin sopimustoimittajien ja sopimusten seurantaan liittyviä käytänteitä. Kerätyn aineiston perusteella selvisi että sopimustoimittajien suoriutumista sopimusvelvoitteista seurataan vain joidenkin sopimusten osalta. Tieto sopimusten ja sopimustoimittajien seurannan tavoista tai laajuudesta tai mahdollisista ongelmista ei kulkeudu kaikissa tapauksissa hankintojen tietoon. Yksi mittari toimittajan suoriutumiseen on poikkeamien määrä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312, 316), jota voidaan seurata esimerkiksi reklamaatioiden määrällä. Yrityksessä X ei tehdä kaikista poikkeamista kirjallista reklamaatioita tai sopimuksen vastaiseen toimintaan ei ole kaikissa tapauksissa puututtu ajoissa. Jatkohaastatteluissa selvisi ettei tietoa poikkeamista tai reklamaatioiden määrästä kaikissa tapauksissa ole saatavilla tai tietoa näistä ei tallenneta eikä jaeta systemaattisesti Yrityksen X sisällä. Yrityksessä X käytössä olevaan sopimushallintajärjestelmään ohjeistetaan tallentamaan tieto poikkeamista sopimuskohtaisesti (esimerkiksi reklamaatiot), mutta järjestelmästä ei saa tuotettua raporttia, joka kertoisi esimerkiksi sopimuskohtaisten reklamaatioiden lukumäärän, joten tiedot pitää kerätä ja koostaa manuaalisesti. Järjestelmää ei vielä kaikissa yksiköissä hyödynnetä reklamaatioiden tallentamisen osalta.

Toimittajien luokittelun tueksi on Yrityksessä X luotu pyramidi, joka sisältää neljä eri tasoa. Haastatteluissa haluttiin selvittää onko luokittelua jo otettu käyttöön, selvisi ettei Yrityksen X toimittajia ole luokiteltu eri tasoille eikä siten myöskään eri toimittajaluokkien välille ole luotu mittareita tai erilaisia seurannan tasoja. Haastatteluissa selvisi että tiettyjen palveluiden toimittajia luokitellaan, seurataan ja mitataan joissain yksiköissä, tämä malli ei ole sellaisenaan laajennettavissa kaikkiin Yrityksen X sopimuksiin. Haastatteluissa selvisi lisäksi, ettei esimerkiksi hankinnoilla ole tietoa tästä yksikön käytössä olevasta palveluiden ja toimittajien hallintamallista.

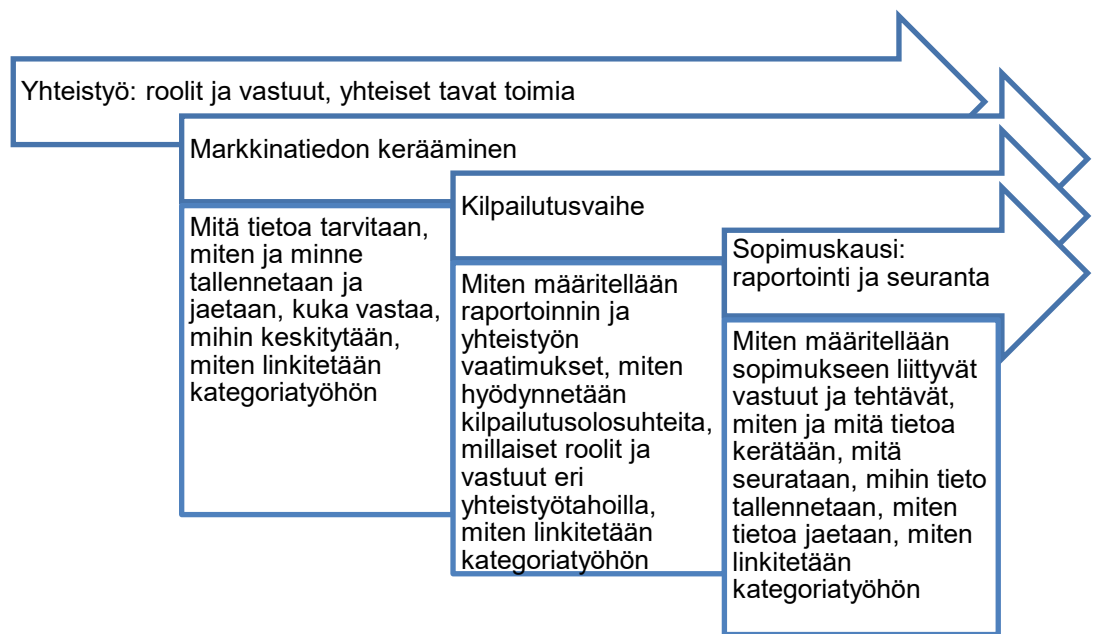
Kerätyn aineiston perusteella tunnistettiin, että keräämällä systemaattisemmin tietoa ja puuttamalla aiemmin sopimuskaudella ilmenneisiin ongelmiin, olisi säästetty sekä työmäärää että kustannuksissa. Joissain tapauksissa tieto ongel-

mista tuli hankintojen tietoon vasta kuin ongelmat olivat jatkuneet jo jonkin aikaa. Samaan aikaan haastatteluiden ja havainnoimalla selvisi että hankintojen aikaa kului suhteessa enemmän sellaisten ongelmien ratkaisemiseen, jotka olisi voitu selvittää sopimusvastaavan toimesta.

2.3 Kehityskohteet

Nykytila-analyysin perusteella tunnistettiin useampia kehittämiskohteita, joista käytiin keskustelua Yrityksen X sisällä hankinnoista vastaavien päälliköiden kanssa. Ongelmaksi rajattiin nykytila-analyysin perusteella toimittajajohtamiseen liittyvien yhtenäisten toimintamallien sekä roolien ja vastuiden määrittelyiden puuttuminen sekä tiedon kerääminen ja sen yhtenäisyys sekä hyödyntäminen. Työssä valittiin kehittämisen kohteiksi yhteistyön ja yhteisten toimintatapojen kehittäminen, roolien ja vastuiden tarkempi määrittäminen sekä oleellisen tiedon tunnistaminen ja kerääminen.

Tutkimusongelmasta johdetut kehittämiskohteet on esitetty visuaalisesti kuviossa 1. Kuviossa on esitetty, miten epäselvyys yhteistyöhön sekä rooleihin ja vastuisiin liittyen vaikuttaa hankinnan eri vaiheissa. Kun rooleja ja vastuita sekä toimintatapoja ei ole määritetty, tulee esimerkiksi jokaisen kilpailutuksen ja sopimuksen osalta ratkottavaksi kysymykset siitä, kenen vastuulla eri asioiden hoitaminen on. Kuviossa on esitetty hankintojen eri vaiheet karkealla tasolla: markkinatiedon kerääminen, kilpailutusvaihe ja sopimuskausi. Koska tiedonhallintaan, raportointiin tai sopimusten ja toimittajien seurantaan liittyen ei ole määritetty ohjeistuksia tai yhteisiä tapoja toimia, tulee jokaisessa vaiheessa ratkottavaksi kysymykset siitä mitä tietoja tarvitaan, mihin ne mahdollisesti tallennetaan, mitä raportoidaan ja mitä seurataan.



Kuvio 1. Tutkimusongelmasta johdetut kehittämiskohteet

Yrityksen X resurssit ovat rajalliset, tämä oli tärkeä huomioida kun mietittiin työn laajuutta ja toisaalta kun mietittiin rooleja ja vastuuta ja toimintatapoja. Koska toimittajasuhteen johtaminen ei ole vain hankintatoimen tehtävä, vaan vaatii poikiorganisatorista yhteistyötä, on aihe on luonteva integroida osaksi kategoriatyötä (O'Brien 2024, 271-272). Muun muassa tästä syystä työ oli perusteltua rajata Yrityksessä X jo käynnissä olevaan hankintojen kategoriatyöhön, jossa määritellään hankintojen toteuttamiseen liittyviä vastuuta ja rooleja myös muilta kuin toimittajasuhteiden johtamisen osalta. Kategoriatyöhön rajaaminen antaa myös mahdollisuuden testata mallia ensin pienemmällä joukolla sekä nopean palautteen keräämisen, tämä parantaa tuotosta kategoriatyön edetessä.

Työstä rajattiin pois raportoinnin kehittäminen, sillä raportoinnin kehittämistä ei koettu työn aloittamisen aikaan tärkeäksi. Työn edetessä raportointia ja raportoinnin työkaluja on kehitetty Yrityksessä X ja hankintojen osalta raportoinnin kehittäminen aloitettiin viimein vuoden 2024 syksyllä. Järjestelmiin liittyvä selvitys rajattiin työn ulkopuolelle, koska järjestelmiin perehtymistä ei työn aloittamisen aikana pidetty yhtä tärkeänä kuin muita tunnistettuja kehittämiskohteita.

3 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä kappaleessa on esitelty kehittämiskohteista johdetut työn tavoite sekä tutkimuskysymykset. Työn tavoitteen pohdinnassa on huomioitu kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa esitetyt tavoitteet julkisille hankinnoille. Kansallinen julkisten hankintojen strategia on laadittu yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa osana Valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton asettamaan Hankinta-Suomi -toimenpideohjelmaa.

3.1 Työn tavoitteet

Tunnistetuista ongelmista muodostettiin tavoitteeksi toimittajasuhteen johtamiseen liittyvien roolien ja vastuiden selkeyttäminen sekä kategoriatyötä tukevan toimittajien luokittelumallin luominen sisältäen toimittajamarkkinatuntemuksen hyödyntämisen Yrityksen X hankinnoissa ja kilpailutuksissa. Tavoitteista käytiin keskustelua hankintojen päälliköiden kanssa ja tavoitteet todettiin hyödyllisiksi ja toimintaa tukeviksi. Tavoitteiden todettiin linkittyvän niin kategoriatyön kuin Yrityksen X strategiaan tavoitteisiin sekä kansallisten julkisten hankintojen strategiaan.

Kansallisen julkisten hankintojen strategian yhtenä tahtotilana on toimivat hankinnat ja näille on julkisten hankintojen strategiassa asetettu konkreettisine tavoitteina muun muassa ” Hankintayksiköillä on edellytykset markkinoiden hyödyntämiseen” ja ” Julkiset hankinnat ovat houkuttelevia erilaisille tarjoajille”. Näihin tavoitteisiin päästään muun muassa lisäämällä osaamista ja ymmärrystä toimittajamarkkinoista ja niiden toiminnasta, joita hankintayksiköt aktiivisesti hyödyntävät sekä olemalla kiinnostava sopimuskumppani markkinoilla toimiville yrityksille. (Valtiovarainministeriö 2020, 4; 8.) Työn tavoite on linjassa kansallisen julkisten hankintojen strategian kanssa ja onnistuessaan työ tukee kansallisen julkisten hankintojen strategian toteutumista Yrityksen X hankintojen osalta.

Työelämään tehtävä kehittämissä työt tulee toteuttaa eettisesti. Eettisyys tarkoittaa että työn tavoite on korkean moraalin mukainen ja että työ toteutetaan rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti lisäksi työn tulosten tulee olla hyödynnettävissä

käytäntöön. Kehittämistyöhön osallistuvien on tiedettävä, mihin he osallistuvat ja mitä kehittämisessä on tarkoitus tehdä. Esimerkiksi haastatteluissa on mahdollisuus saada parempia vastauksia, kun vastaukset ovat nimettömiä eikä vastauksia voida yhdistää vastaajiin. Kehittämistyössä tulee myös pohdittavaksi työn yhteiskunnallinen merkittävyys. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 48-59.)

3.2 Tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin tulee liittyä toiminta ja muutos. Tutkimuskysymysten määrittelyyn liittyen on luotu vaatimuksia, joita ovat muun muassa laajuuden tulee olla sopiva ja kysymyksen riittävän selvä ja yksiselitteinen sekä ratkaistavissa, kysymykseen liittyen tulee olla olemassa kirjallisuutta, kysymykseen tulee voida löytää ratkaisu ja kysymyksen ja ratkaisun välillä tulee olla syy-seuraussuhde, tutkimuksen tulee myös olla hyödyllinen. Lisäksi tutkimuskysymysten vastaus ei voi olla ”Kyllä” tai ”Ei”, eikä kysymys saa sisältää vastausta esitettyyn kysymykseen. (Kananen 2014, 44-47; 52.) Olen hyödyntänyt näitä vaatimuksia tutkimuskysymyksiä muodostaessani.

Työn tavoitteiden perusteella luotiin kaksi tutkimuskysymystä, joihin vastausta etsimällä löydetään tietoa, joka auttaa ratkaisemaan tutkimusongelman. Tutkimuskysymykset ohjaavat etsimään ongelman kannalta oikeaa tietoa ja ajavat kohti uusien toimintamallien löytämistä, ne sisältävät siis myös muutosta ja tekemistä.

Tutkimuskysymys 1 Millainen toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli, sisältäen toimittajamarkkinoiden hyödyntämisen, tukee Yrityksen X tavoitteita huomioiden Yrityksen X olemassa olevat resurssit?

Tutkimuskysymys 2 Miten toimittajien luokittelu ja hallinta saadaan luontevaksi osaksi kategoriatyötä ja miten roolit ja vastuut tulisi määritellä, jotta tiedonkulku ja yhteistyö paranevat?

3.3 Mittarit

Mittareiden tarkoitus on arvioida työn onnistumista ja muutosta (Kananen 2014, 53; Ojasalo ym. 2015, 33). Mittarit tulee määritellä siten että niillä voidaan mitata työn tavoitteiden toteutumista (Kananen 2014, 53). Työn mittareiksi valittiin laadullisia mittareita, joilla varmistetaan sekä työn tavoitteiden että Yrityksen X tavoitteiden toteutumista.

Tutkimuskysymykset ja kysymyksille asetetut mittarit on esitetty taulukossa 1. Tutkimuskysymykset on esitetty luvussa 3.2. Tutkimuskysymyksen 1 toteutumisesta mitataan arvioimalla tunnistettiinke kehittämistyön avulla olennaiset muuttajat, jotka huomioimalla voidaan vaikuttaa Yrityksen X tavoitteiden toteutumiseen toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamallin avulla. Tutkimuskysymyksen 2 toteutumisesta mitataan arvioimalla saatiinko toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli luotua ja löydettiinke keinoja määritellä roolit ja vastuut siten että tiedonkulku Yrityksen X sisällä paranee.

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset ja niihin liittyvät mittarit

| Tutkimuskysymys | Mittarit |
|---|--|
| <p>Tutkimuskysymys 1 Millainen toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli, sisältäen toimittajamarkkinoiden hyödyntämisen, tukee Yrityksen X tavoitteita huomioiden Yrityksen X olemassa olevat resurssit?</p> | <p>Kehittämistyön avulla tunnistettiin olennaiset muuttajat, jotka huomioimalla voidaan vaikuttaa Yrityksen X tavoitteiden toteutumiseen toimivan toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamallin avulla. (Kyllä/Ei)</p> |
| <p>Tutkimuskysymys 2 Miten toimittajien luokittelu ja hallinta saadaan luontevaksi osaksi kategoriatyötä ja miten roolit ja vastuut tulisi määritellä, jotta tiedonkulku ja yhteistyö paranisi?</p> | <p>Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli on luotu ja malli on viety osaksi kategoriatyötä. (Kyllä/Ei)</p> <p>Roolit ja vastuut on huomioitu siten että tiedonkulku Yrityksen X sisällä paranee. (Kyllä/Ei)</p> |

Koska kyseessä on kehittämistyö, valitsin mittareiksi on/off-mittareita, jotka seuraavat työn etenemistä ja sitä, päästiinkö kehittämistyössä asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet on esitetty luvussa 2.1. Mittareiden tarkoituksena on arvioida

muutosta nykytilan ja kehittämistehtävän jälkeisen ajan välillä. Tätä voidaan mitata muun muassa sillä että mallissa on huomioitu kohdeorganisaation tavoitteet ja roolit ja vastuut on tarkemmin kirjattu, tämä arvioidaan on/off-mittarin avulla.

3.4 Työn rajaukset

Tästä työstä päädyttiin rajaamaan ulkopuolelle raportoinnin kehittäminen sekä toimittajatiedon hallintaan liittyvä kehittäminen. Teemat nousivat nykytilakartoituksessa esille ja niihin liittyen käytiin keskusteluja hankintojen päälliköiden kanssa. Vaikka teemat ovat tärkeitä, ne nähtiin itsenäisinä kokonaisuuksina. Yrityksessä X on aloitettu vuoden 2024 aikana kehittää hankintojen raportointia, kehittämisen tavoitteena on parantaa muun muassa sopimusten seuranta ja saada kattavammin tietoa hankintapalveluiden käyttöön. Ensimmäisten raporttimallien ja raporttien on tarkoitus valmistua vuoden 2024 lopulla.

Toimittajatiedon hallintaan liittyvät kysymykset koskevat järjestelmiä, joita ei olla kohdeorganisaatiossa tutkittua toimittajajohtamisen näkökulmasta vielä juuri lainkaan tai jotka ovat uusia ja vasta käyttöönottovaiheessa. Näiden sisällyttäminen työhön olisi viivästyttänyt tämän työn valmistumista tarpeettomasti. Haastatteluista ja havainnoimalla kerätyt huomiot toimittajatiedon hallintaan liittyen koostettiin tiedoksi hankintojen päälliköille.

4 Kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusasetelma on laadullinen tutkimus, joka toteutetaan toimintatutkimuksen keinoja ja iteratiivista prosessia hyödyntäen. Toimintatutkimus soveltuu hyvin työelämässä tapahtuvan kehittämistyön lähestymistavaksi, ja ohjaa menetelmien valinnoissa (Ojasalo ym. 2015, 51). Tässä kappaleessa on kuvattu miten kehittämistyössä on hyödynnetty toimintatutkimusta ja iteratiivista prosessia.

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus yhdistää tutkimuksen ja kehittämisen, ratkaistavat ongelmat liittyvät usein käytännön työelämään ja ratkaisu ongelmaan löydetään yhdessä. Ratkaisun löytäminen toimintatutkimuksen keinoin nähdään demokraattisena tapana ratkaista ongelma ja samalla tekijät sitoutuvat toimintatutkimuksen avulla saatuun muutokseen. (Kananen 2014, 11; Ojasalo ym. 2015, 58.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisemisen lisäksi tuottaa lisätietoa käytännön ongelmasta, lisätä ymmärrystä tähän liittyen sekä pyrkiä konkreettisiin muutoksiin toiminnassa yhteensovittamalla käytännön toimintaa ja teoreettista tutkimusta (Ojasalo ym. 2015, 58; 60). Tutkimusongelman miettiminen lähti liikkeelle sekä Yrityksen X tarpeista kehittää toimittajajohtamisesta systemaattisempaa että tutkijan kiinnostuksesta aiheeseen. Koska työn kohteena oli käytännön työelämästä nousseet ongelmat ja tavoitteena oli sekä tuottaa tietoa aiheesta sekä saada aikaan muutos nykyisiin toimintatapoihin, valittiin kehittämismenetelmäksi toimintatutkimus.

Toimintatutkimus vaatii aina yhteistyötä ja työn tavoitteena on muuttaa sen kohteena olevan yhteisön toimintaa, tutkija onkin tyypillisesti osa yhteisöä, johon toimintatutkimus kohdistuu (Kananen 2014, 28). Vaikka toimintatutkimus etenee vaiheittain ja aina aiempaa parantaen, tulee tutkijalla olla syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta, sillä virheelliset ehdotukset tai tavoitteiden epäselvä määrittäminen voivat aiheuttaa ongelmia käytännön työn toteuttamisessa ja osallistujien sitouttamisessa (Kananen 2014, 28; Ojasalo ym. 2015, 58-59). Tutkija työskentelee osana tiimiä, jonka vastuulla Yrityksen X julkisten hankintojen toteuttaminen on, tutkija osallistuu myös Yrityksessä X käynnissä olevaan kategoriatyöhön, johon kehittämisen kohde linkittyy. Tutkijalla arvioitiin olevan työhön riittävät lähtötiedot ja ymmärrys aiheesta, tutkija koki aiheen kiinnostavaksi ja oli motivoitunut selvittämään aiheesta lisää muun muassa kirjallisten lähteiden kautta.

Toimintatutkimus etenee vaiheittain sykleinä, jotka toistuvat uudelleen (Kananen 2014, 34-35; Ojasalo ym. 2015, 60-61). Toimintatutkimuksen vaiheita on

kuvattu eri termein eri lähdekirjallisuudessa, yksinkertaisuudessaan vaiheet, jotka toistuvat ovat suunnittelu, toteutus, havainnointi ja arviointi. Sykliä toistettaessa tutkimuksen tulee olla kriittistä ja järjestelmällistä, syklejä toistetaan tarvittava määrä. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään kehittämisen kohde ja työn tavoitteet, jonka jälkeen selvitetään, onko jo olemassa aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta, johon perehtymällä voidaan rajata tai tarkentaa työn kohdetta ja tavoitteita. Kun suunnitelma on valmis, lähdetään tutkimaan ja kokeilemaan, miten tavoitteisiin päästäisiin käytännössä. Tätä seuraa kerätyn aineiston analysointi ja käytännön toimien arviointi, joiden perusteella tehdään jälleen tarkennuksia ja rajoituksia ja tehdään käytännön kokeilua. (Ojasalo ym. 60-61.) Tutkimuksen alkaessa työn aihe oli laaja ja aiheesta käytiin keskusteluja Yrityksen X hankintapalveluissa. Työtä, sen aihetta ja tavoitettua on rajattu useaan otteeseen yhteistyössä kirjoittajan ja hankintojen päälliköiden keskusteluissa. Vaiheita on kuvattu tarkemmin kappaleessa 1.4.

Koska toimintatutkimus on laadullinen, osallistava tutkimusmenetelmä, on sen avulla mahdollista saada tietoon organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa ja hyödyntää ammattitaitoja ja -kokemusta – tämä on arvokasta ja lähdekirjallisuutta täydentävää tietoa kehittämistyön tueksi. Tällaista tietoa voi kerätä haastatteluin tai havainnoimalla, jonka käyttö toimintatutkimuksessa voi olla erittäin tehokasta. Lisäksi toimintatutkimuksessa käytetään usein menettelynä toimijoiden välistä keskustelua, jonka tavoitteena on kuulla ja esittää mielipiteitä ja näkemyksiä esimerkiksi etenemisvaihtoehdoista, keskustelua käydään koko kehittämistyön ajan. (Ojasalo ym. 2015, 61-62.) Kehittämistyön aikana haastatteluilla saatiin selvitettyä millaista hiljaista tietoa ja osaamista Yrityksessä X on toimittajien hallintaan liittyen, tätä havaintoa voitiin hyödyntää kun mietittiin miten toimittajien hallintaa tulisi Yrityksessä X tehdä ja millaiset roolit ja vastuut voisivat olla.

4.2 Iteratiivinen prosessi

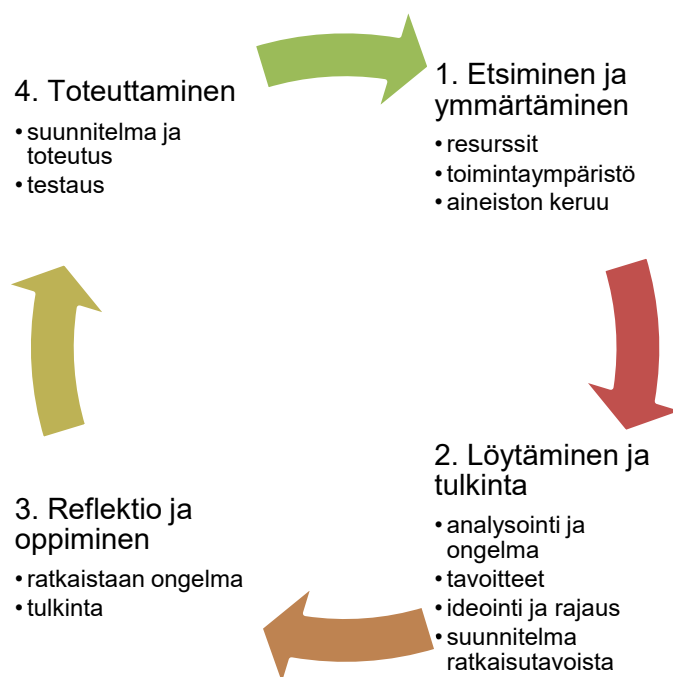
Iteratiivinen prosessi soveltuu toiminnalliseen tutkimustyöhön, kuten toimintatutkimukseen. Iteratiivisessa prosessissa toistuvat neljä vaihetta: etsiminen ja ymmärtäminen, löytäminen ja tulkinta, reflektio ja oppiminen, toteuttaminen ja testaus. (Vilkkä 2021, Toiminnallinen opinnäytetyö.) Iteratiivinen prosessi on kuvattu kuviossa 2. Tutkija iteratiivisen prosessin täydentämään toimintatutkimuksen syklistä etenemistä. Iteratiivinen prosessi alkaa, kun kehittämisen aihe on tunnistettu.

Iteratiivisen prosessin ensimmäinen vaihe on etsiminen ja ymmärtäminen, tässä vaiheessa määritellään työhön käytössä olevat resurssit, tunnistetaan miten työ linkittyy käytännön työelämään ja kerätään aineistoa lopputuloksen ratkaisemiseksi (Vilkkä 2021, Toiminnallinen opinnäytetyö). Ensimmäisessä vaiheessa tutkija keräsi tietoperustaa teoreettisista lähteistä ja tutkimusaineistoa Yrityksen X nykytilasta. Kerätyn tiedon perusteella tutkija määritteli ja rajasi työn aiheen laajuutta ja suunnitteli haastattelukysymykset sekä valitsi haastateltavat. Aihetta rajattiin yhteistyössä tutkijan ja hankintojen päälliköiden kanssa useammassa syklissä, kunnes työn aihe oli selkeä ja laajuudeltaan hallittavissa.

Toinen vaihe on löytäminen ja tulkinta, jonka aikana kerättyä aineistoa analysoidaan ja niiden perusteella määritellään työn tavoitteet ja laaditaan suunnitelma miten tavoitteet saavutetaan (Vilkkä 2021, Toiminnallinen opinnäytetyö). Toisessa vaiheessa tutkija keräsi aineisto havainnoimalla ja haastattelemalla. Tutkija analysoi aineiston, jonka perusteella aihetta tarkennettiin ja määriteltiin tavoitteet työlle. Tutkija päivitti etenemissuunnitelman sekä suunnitelman ratkaisutavasta.

Kolmas vaihe on reflektio ja oppiminen, jonka aikana ongelma ratkaistaan ja ratkaisusta tehdään tulkinnat (Vilkkä 2021, Toiminnallinen opinnäytetyö). Kolmannessa vaiheessa tutkija teki ratkaisuehdotuksen perustuen aiempien vaiheiden analyyseihin ja tulkintaan. Ratkaisuehdotus käytiin läpi yhteistyössä tutkijan ja hankintojen päälliköiden kanssa keskustellen.

Neljäs vaihe on toteuttaminen sisältää käytännön suunnitelman ja toteutuksen sekä testauksen (Vilkkä 2021, Toiminnallinen opinnäytetyö). Ennen kuin työssä päästiin vaiheeseen neljä, toistettiin vaiheita yhdestä kolmeen siihen asti että aihe oli saatu rajattua sopivan laajuiseksi ja oli muodostettu tutkijan ja hankintojen päälliköiden yhteisymmärrys siitä, mihin ongelmaan työssä etsittiin ratkaisua. Ensimmäisessä toteutusvaiheessa tutkija loi toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamallin, joka oli tarkoitus implementoidaan osaksi Yrityksen X kategoriatyötä. Tutkijan testatessa ja reflektoidessa tutkija totesi että ensimmäinen ehdotettu toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli oli ongelmallinen käytössä olevan tiedon ja resurssien näkökulmasta sekä käytettävyydeltään vaikea, tutkija siirtyi parantamaan ensimmäistä versiota vaiheesta yksi.



Kuvio 2. Iteratiivinen prosessi. Mukailten Vilkkä 2021.

5 Tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Tässä luvussa kuvataan työssä käytetyt tiedonkeruumenetelmät. Yrityksen X nykytilaa tutkittiin havainnoinnin ja haastatteluita käyttämällä. Havainnot kerättiin havainnointipäiväkirjaan, joka löytyy liitteestä 2. Havainnointia tehtiin

18.11.2022-30.6.2024 välisenä aikana, havaintoja kertyi kattavasti. Haastattelut järjestettiin 30.5.2023-18.4.2024 välisenä aikana. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastatteluiden aikaväli oli pitkä muun muassa sen vuoksi että osa haastatteluista jouduttiin aikatauluttamaan uudelleen eri syistä johtuen, lisäksi osa haastateltavista suositteli haastattelemaan lisäksi muita henkilöitä. Haastattelujen ja havaintojen analysoinnissa hyödynnettiin aineiston litterointia ja koodaamista ja ryhmittelyä.

Vertailuanalyysi-menetelmää käytettiin toteutusvaiheessa täydentämällä teoreettista viitekehystä vertailuanalyysin avulla kerätyllä tiedolla Yrityksen X toimialaa vastaavista organisaatioista ja näiden toimintatavoista.

Kaikessa tiedonkeruussa on noudatettu Metropolian tietosuojaan liittyvää ohjeistusta ja kerättyä tietoa on hyödynnetty vain tämän kehittämistyön toteuttamiseksi. Esimerkiksi haastattelujen vastaukset on käsitelty nimettöminä eikä vastauksia voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Haastatteluista ei ole raportoitu suoria lainauksia eikä haastattelu- ja havainnointiaineistoa ole sellaisenaan toimitettu eteenpäin. Kehittämistyötä varten kerätyt tiedot on esitetty siten, ettei työssä esitettyjä huomioita, havaintoja tai analyysyjä voida yhdistää yksittäiseen henkilöön.

5.1 Havainnointi

Havainnoinnin on todettu olevan yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä menetelmistä kerätä tietoa ja sitä voidaan hyödyntää läpi toimintatutkimuksen (Kananen 2014, 79-80). Havainnoilla voidaan myös kerätä tietoa erilaisista käytännöistä ja prosesseista pidemmällä aikavälillä sekä tarkastella, miten sovitut tai haastatteluissa kerrotut asiat toteutuvat käytännössä (Puusa & Juuti 2020, luku 8 Havainnointi organisaatiotutkimuksessa). Yrityksessä X on käsitelty työhön liittyviä teemoja osana toiminnan kehittämistä ja palavereissa käydään vilkasta keskustelua, joten tutkija arvioi havainnoinnin soveltuvan yhdeksi keskeiseksi tiedonkeruumenetelmäksi.

Koska toimittajasuhteen hallintaan liittyy useita eri näkökulmia, havainnoinnilla sain kerättyä tietoa Yrityksen X toimintatavoista ja sen avulla saatiin rajattua sekä kehittämistyön kohdetta että haastateltavien määrää olennaisiin henkilöihin. Työn edetessä tutkija jatkoi havainnointia ja sai kerättyä sellaista tietoa, joka ei tullut esille haastatteluista. Havainnointi oli strukturoitua, havaintoja kerättiin havainnointipäiväkirjaan, havainnointi oli pääasiassa suoraa havainnointia. Osallistuvaa havainnointia tehtiin koulutuksissa ja kokouksissa, joissa toimittajasuhteen hallintaan ja toimittajajohtamiseen liittyviä teemoja käsiteltiin ja aiheesta käytiin yhteistä keskustelua.

5.2 Haastattelut

Toimintatutkimuksessa haastatteluja käytetään usein tutkimuksen alkuvaiheessa, kun kartoitetaan ja rajataan tutkimusongelmaa sekä myöhemmin arvioi-
dessa muutosta (Kananen 2014, 87). Tutkija valitse haastattelut ongelman kartoittamiseksi ja rajaamiseksi sekä työn edetessä havaintojen vahvistamiseksi ja Yrityksen X toimintamallien kartoittamiseksi. Haastateltavat valittiin pääsääntöisesti harkinnanvaraisesti siten, että toimittajasuhteiden hallinnasta ja toimittajien johtamisesta Yrityksessä X saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Tutkija käytti otannassa myös niin kutsuttua lumipallomenetelmää, sillä osa haastateltavista suositteli kysymään lisätietoja asiasta henkilöiltä, jotka pystyvät antamaan lisätietoa aiheesta tai tuomaan esille muita näkökulmia.

Haastateltaviksi valitsin asiantuntijoita ja päälliköitä taloudesta, hankintapalveluista sekä Yrityksen X sellaisista yksiköistä, joissa toimittajahallintaa tehdään aktiivisesti osana omaa työtä. Haastateltavien valinnassa pyrin valitsemaan henkilöitä eri taustoilla, jotta haastatteluiden avulla kerätty tieto ei olisi vinoutunut. Haastatteluita oli yhteensä seitsemän: kaksi eri yksikön kehityspäällikköä, kaksi palveluihin liittyvää päällikköä, hankintojen päällikkö, sopimushallinnasta vastaava päällikkö sekä toimitusketjun hallinnan päällikkö. Jokaisen haastattelun kesto oli yksi tunti. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 2.

Haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluja, teemat ja kysymykset toistuivat haastattelusta toiseen samana. Teemat ja kysymykset muodostettiin sekä havainnoinnin että teoreettisen viitekehyksen perusteella. Toimittajasuhteiden hallintaan liittyvissä artikkeleissa toistuvat muun muassa toimittajasuhteeseen ja toimittajan suoriutumiseen liittyvät mittarit ja niiden seuranta (Park & Shin & Chang & Park 2010, 498, 501; How to determine the supplier relationship management model 2003, 4; Osiro & Lima Junior & Carpinetti 2014, 96-98), tämän vuoksi haastatteluissa esitettiin kysymyksiä toimittajien ja sopimusten seurantaan sekä tiedonkeräämiseen ja sen seurantaan liittyen. Haastattelussa käsitellyt teemat ja kysymykset on esitetty liitteessä 1.

5.3 Vertailuanalyysi

Vertailuanalyysi on tiedonkeräysmenetelmä, jossa perehdytään muihin organisaatioihin tavoitteena oppia vertailuanalyysin kohteena olevan organisaation tavoista toimia ja hyödyntää niitä omassa organisaatiossa. Vertailuanalyysin voi toteuttaa joko vieraillemalla organisaatioissa tai muilla keinoin ja sen toteuttaminen vaatii aina tarkan aiheen sekä huolellisen suunnittelun ja aiheeseen tutustumisen. Parhaimmillaan vertailuanalyysi edistää organisaation omaa kehittymistä ja innovaatioita. (Ojasalo ym., 2015, 186.)

Osana kehittämistä tutkittiin viittä eri hankintayksikköä, jotka vastasivat joko suuruudeltaan Yritystä X tai joiden hankinnat ja asema markkinalla olivat samankaltaisia kuin Yrityksen X ja joiden tiedettiin kehittävän omaa toimintaansa aktiivisesti. Tietoa kerättiin julkisista lähteistä käymällä systemaattisesti läpi sekä internetsivut että hankintayksikön aikavälillä 1.6.-30.6.2024 julkaisemat tarjouspyynnöt liitteineen. Vertailuanalyysissa keskityttiin selvittämään, miten eri hankintayksiköt viestivät yhteistyöstä ja toimittajasuhteeseen liittyvistä teemoista tarjouspyyntöasiakirjoissa tai internet-sivuillaan.

Vertailuanalyysin perusteella selvisi, että vertailuorganisaatioissa oli määritelty strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä sekä markkinatuntemuksen että sopimus-

ten ja toimittajien seurantaan liittyen. Useammassa vertailuorganisaatiossa yhteistyö hankintayksikön ja toimittajan välillä oli kuvattu yksityiskohtaisesti ja näihin liittyvät roolit ja vastuut oli kirjattu. Lisäksi toimittajien johtaminen teemana toistui lähes kaikissa vertailuorganisaatioissa ja toimittajien johtaminen, raportointi ja yhteistyö oli huomioitu hankintaohjeistuksessa.

5.4 Aineiston analysointi

Litteroin haastattelut ja koodasin sekä litteroidut haastattelut että havaintopäiväkirjan muistiinpanot. Määrittelin jokaiselle havainnolle koodin, tunnistin erilaisia koodeja yhteensä 11. Koodauksen jälkeen luokittelin aineiston uudelleen kahden pääteemaan: (1) yhteistyö ja (2) tiedolla johtaminen. Kummankin pääteeman sisällä tunnistin havaintopäiväkirjassa ja haastatteluissa toistuvat luokittelut. Pääteemassa (1) yhteistyö eniten toistuvat luokittelut olivat (1.1) roolit ja vastuut ja (1.2) yhteiset tavat toimia. Pääteemassa (2) tiedolla johtamiseen eniten toistuvat luokittelut olivat (2.1) tiedonhallinta, (2.2) raportointi sekä (2.3) sopimusten ja toimittajien seuranta. Pääteemat ja luokittelut on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2: Aineiston pääteemat ja alaluokat.

| (1) Yhteistyö | (2) Tiedolla johtaminen |
|-----------------------------|---|
| (1.1) Roolit ja vastuut | (2.1) Tiedonhallinta |
| (1.2) Yhteiset tavat toimia | (2.2) Raportointi |
| | (2.3) Sopimusten ja toimittajien seuranta |

Tutkija pyrki löytämään aineistosta selityksiä ensin induktiivisella lähestymistavalla, eli ilman ennako-oletuksia. Kuitenkin puhtaasti induktiivisen lähestymistavan todettiin olevan mahdoton aiheesta tiedossa olevan ennako- ja teorian tiedon vuoksi. Tämä on tyypillistä toimintatutkimuksessa (Kananen 2014, 105, 110-111). Tutkija kävi vielä kertaalleen läpi aineiston pääteemat ja luokittelut suhteessa litteroituihin haastatteluihin ja havaintopäiväkirjaan, sillä tutkija halusi varmistaa että pääteemat ja luokittelut vastasivat lähtöaineistoa. Lopuksi tutkija

kävi pääteemat ja luokittelut läpi ja hankintojen kategoriatyöstä vastaavan päällikön ja hankintojen päällikön kanssa, yhteistyössä tunnistetut pääteemat ja luokittelut hyväksyttiin ja vahvistettiin. Aineiston analysoinnin tuloksena syntyi nykytila-analyysi, joka löytyy kappaleesta 2.

6 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa on esitetty työssä käytetty teoreettinen viitekehys toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamallin luomisen tueksi. Lähdekirjallisuudesta on etsitty vastauksia luvussa 3.2 esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Teoreettista viitekehystä varten tutkittiin alan kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden lisäksi muita hankintoihin liittyviä artikkeleita sekä julkisiin hankintoihin liittyviä julkaisuja. Luvuissa on esitetty perustelut teoreettiselle viitekehykselle ja miten viitekehystä on hyödynnetty kehittämistyössä.

Valtionvarainministeriön julkaisemassa julkisten hankintojen käsikirjassa toimittajahallinnan määritelmä sisältää toimittajien luokittelun, toimittajayhteistyön toteuttamisen, toimittajien seurantaan liittyvät tehtävät, toimittaja-arviot ja toimittajiin liittyvien riskien hallinnan ja markkinoiden seuraamisen (Valtionvarainministeriö 2023, 281).

Toimittajasuhteen johtamisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla tunnistetaan Yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät toimittajat. Näihin toimittajiin panostamalla voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia yrityksessä esimerkiksi pienentää toimitusriskiä ja luoda lisäarvoa Yrityksen loppuasiakkaille. Käytännössä toimittajasuhteen johtamiseen liittyen arvioidaan mitä yritys tarvitsee toimittajilta ja miten toimittajia voidaan hyödyntää, jotta yritys voi saavuttaa omia tavoitteitaan. Toimittajasuhteen johtamiseen panostamalla voidaan saavuttaa esimerkiksi kustannussäästöjä, lisätä tehokkuutta ja kilpailuetua. (O'Brien 2024, 264-266, 271-272.)

Toimittajasuhteen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta on olemassa jonkin verran. Useimmissa kirjallisissa lähteissä keskitytään teollisuusyrityksiin, joiden tehtävänä on esimerkiksi erilaisten tavaroiden tuotanto ja valmistus. Kirjallisuudessa luodut mallit on todennäköisesti luotu teollisuusyritysten käyttöön, mallit ovat usein monimutkaisia matemaattisia malleja, joiden käyttö tarvitsee mitattua tietoa (esimerkiksi . Koska Yrityksessä X ei ole tällä hetkellä kerätty systemaattisesti tietoa eri yrityksistä ja tietoa ei ole saatavilla keskitetysti, matemaattiset mallit jätettiin työssä huomiotta. Huomioiden käytössä olevat resurssit on perusteltua keskittymään luomaan mahdollisimman yksinkertainen, helposti ymmärrettävä ja helppokäyttöinen malli, johon liittyen kriteerit on mietitty juuri Yrityksen X tarpeita vastaavaksi, tätä ajattelua tukee myös lähdekirjallisuus (O'Brien 2022, 83; Tanskanen 2022, 63).

6.1 Kraljicin matriisi

Kraljicin matriisi on hankintojen johtamisessa käytetty työkalu, jonka avulla hankintakategoriat luokitellaan nelikentän luokkiin arvioimalla toimittajamarkkinan hallittavuutta ja hankinnan tulosvaikutusta. Kraljicin matriisi on esitetty kuviossa 3. Kraljicin matriisi sisältää neljä luokkaa: rutiinihankinta, volyyimihankinta, pulonkaulahankinta ja strateginen hankinta. Luokka määrittelee muun muassa kategorian hankintojen prioriteetin ja sen avulla voidaan määrittellä kategoria- tai luokkakohtainen hankintastrategia sekä keinot kategorian hankintojen johtamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 124-127; Tanskanen 2021, 57-58; Kraljic 1983, 112.) Koska Yrityksen X käytössä olevat resurssit ovat rajalliset, on työssä selvitettyjä erilaisia keinoja määrittellä, mihin resursseja on järkevä kohdistaa. Yrityksen X käytössä oleva kategoriatyö perustuu Kraljicin matriisin luokitteluun, jonka vuoksi tutkija valitsi Kraljicin matriisin yhdeksi tarkastelukohteeksi. Kraljicin matriisia tutkimalla on tarkoitus arvioida voidaanko sen luokittelua hyödyntää myös toimittajien luokittelumallissa yhtenä määräävänä tekijänä.

Rutiinihankintoja ovat hankinnat, joiden toimittajamarkkinat ovat hallittavia ja joiden tulosvaikutus on pieni. Rutiinihankintojen kohdalla on tärkeä tehostaa han-

kintaprosessit jouheviksi siten että niiden tekemiseen kuluu mahdollisimman vähän resursseja, lisäksi rutiinihankintojen tarpeita kannattaa keskittää ja näin kasvattaa volyymiä ja saada siten kustannussäästöjä. Volyyminhankintojen toimittajamarkkinat ovat hallittavia, mutta toisin kuin rutiinihankinnoissa, volyyminhankintojen tulosvaikutus on suuri. Volyyminhankinnoissa on tärkeä kehittää yhteistyösuhteita ja hyödyntää organisaation ostovoimaa. Pullonkaulahankintojen toimittajamarkkinat ovat vaikeasti hallittavia, sillä potentiaalisia toimittajia on usein vain muutamia, näiden hankintojen tulosvaikutus on pieni. Pullonkaulahankintojen osalta on tärkeää varmistaa tuotteiden saatavuus ja vähentää riippuvuuksia sekä minimoida riippuvuuksista ja vähäisestä kilpailusta aiheutuvat seuraukset. Strategisten hankintojen tulosvaikutus on suuri ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus vaikeaa. Strategisten hankintojen osalta on tärkeä kehittää yhteistyötä, mutta pyrkiä samalla luomaan kilpailuolosuhteita markkinoille. (Kraljic 1983, 111-112; 114; 115.)

| | | | |
|---|-------|--|---|
| Hankinnan tulosvaikutus | Suuri | Volyyminhankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hyödynnä ostovoimaa</i> • <i>Kehitä yhteistyösuhdetta</i> | Strategiset hankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Luo kilpailua</i> • <i>Kehitä yhteistyötä</i> |
| | Pieni | Rutiinihankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tehosta hankintaprosesseja</i> • <i>Yhdistele tarpeita ja kasvata volyymia</i> | Pullonkaulahankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Varmista saatavuus, vähennä riippuvuuksia</i> • <i>Minimoi haitalliset seuraukset</i> |
| | | Helppo: ostajan markkinat | Vaikea: toimittajan markkinat |
| Toimittajamarkkinan hallittavuus | | | |

Kuvio 3. Kraljicin matriisi (Kraljic 1983, 111; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 126; Tanskanen 2021, 161-162).

Kraljicin matriisi ei sellaisenaan ole sovellettavissa toimittajien luokitteluun ja johtamiseen, vaan sitä tulee täydentää muilla analyyseilla ja miettiä nelikentän ulottuvuudet eri tavoin kuin Kraljicin matriisissa on esitetty (Tanskanen 2021, 65-66; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 115-116; van Weele & Rozemeijer 2022, 115; Rezei & Fallah Lajimi 2019, 422).

Vaikka Kraljicin matriisia ei voi sellaisenaan soveltaa toimittajien luokitteluun, voi matriisia hyödyntää toimittajien luokittelu- ja hallintamallissa. Kraljicin matriisin avulla kategoriatyössä voidaan paremmin ymmärtää eri hankintakategorioiden liittyviä piirteitä ja tavoitteita, joilla on vaikutusta myös kategorian toimittajien hallintaan. Osana Yrityksen X kategoriatyötä kategoriatiimi laatii kategoriakohtaiset tavoitteet, joiden määrittelyä ohjaa muun muassa kategorian sijoittuminen Kraljicin matriisiin. Tähän arviointiin tarvitaan tietoa muun muassa toimittajamarkkinoiden hallittavuudesta, joka edellyttää siis aiempaa parempaa toimittajamarkkinatuntemusta. Kraljicin matriisin nelikenttää hyödynnetään Yrityksen X kategoriatyössä, joten Kraljicin matriisia päätettiin hyödyntää myös toimittajien luokittelu- ja hallintamallissa niiltä osin kuin se on teoriatiedon perusteella järkevää.

6.2 Toimittajamarkkinoiden tuntemus

Toimittajamarkkinoiden tunteminen mahdollistaa nopean reagoinnin erilaisissa muutostilanteissa kuten hintojen äkillinen nousu, toistuvat ongelmat toimituksissa tai toimittajakentän muutokset. Hyvällä markkinoiden tuntemisella voidaan myös säästää organisaation kustannuksia ja löytää parhaat toimittajat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133-138.) Tutkija valitsi toimittajamarkkinatuntemuksen yhdeksi kehitettäväksi kohteeksi, sillä toimittajamarkkinoihin liittyvää tuntemusta tarvitaan osana kategoriatyötä ja toimittajamarkkinoita optimaalisesti hyödyntämällä voidaan edesauttaa Yrityksen X tavoitteisiin pääsemistä. Tässä kappaleessa tutkitaan, millaista toimittajamarkkinatuntemusta tarvitaan toimittajasuhteisiin liittyen ja vaaditaanko kaikissa kategorioissa yhtä paljon tietoa.

Organisaatioissa, joissa hyödynnetään Kraljicin matriisiin pohjautuu kategoriatyötä, tulee ymmärtää eri hankintakategorioiden merkitys organisaatiolle sekä tuntea kategorioiden toimittajamarkkinat – tämän jälkeen on mahdollista tutkia ja löytää parhaat keinot kunkin kategorian toimittajien johtamiseen sekä resurssitarpeiden arvioimiseen. Kraljicin matriisia voidaan hyödyntää kategoriatyössä toimittajamarkkina-analyysin tukena sekä organisaation resurssien kohdentamisessa. Toimittajamarkkinatuntemus (supply market intelligence, SMI) kattaa

muun muassa nykyisten sopimustoimittajien osaamisen ja tarjonnan tuntemisen lisäksi vastaavat tiedot potentiaalisista, markkinoilla toimivista toimittajista. Toimittajien johtamisessa toimittajamarkkinatietämys on tärkeä voimavara muun muassa hankintastrategioiden miettimiseksi ja markkinoiden kilpailuolosuhteiden hyödyntämiseksi. (Tanskanen 2021, 11; 56; 96; 102.)

Kuviossa 4 on esitetty toimittajamarkkinatietämykselle asetetut vaatimukset Kraljicin matriisin eri luokissa. Rutiinihankintojen luokassa vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle ovat vähäiset, sillä rutiinihankintojen tulosvaikutus on pieni eikä niihin ole järkevää käyttää resursseja. Rutiinihankintojen luokassa on tärkeintä keskittyä kehittämään toimivat, helpot ja kustannustehokkaat hankintaprosessit. Pullonkaulahankintojen luokassa toimittajia on vähän, joten on suositeltavaa keskittyä keräämään tietoa markkinoiden toimittajista ja seurata tuleeko markkinoille uusia potentiaalisia toimittajia, vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle ovat kohtalaiset. Sekä volyymi- että strategisissa hankinnoissa tulosvaikutus on suuri, joten vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle ovat suuret. Strategisten hankintojen luokassa tulee keskittyä erityisesti tiedon keräämiseen markkinoilla olevista toimittajista sekä nykyisten sopimustoimittajien jatkuvaan seurantaan. Volyymihankintojen luokassa on paljon potentiaalisia toimittajia ja siten paljon ostajan vaikutusmahdollisuuksia muun muassa hintaan ja saatavuuteen, tästä syystä volyymihankintojen luokkaan kohdistuu suuret vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukseen ja sen hyödyntämiseen liittyen. (Tanskanen 2021, 102-103.)

| | | | |
|---|-------|---|--|
| Hankinnan tulosvaikutus | Suuri | Volyymihankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Erittäin korkeat vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle</i> | Strategiset hankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Korkeat vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle</i> |
| | Pieni | Rutiinihankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vähäiset vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle</i> | Pullonkaulahankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kohtalaiset vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle</i> |
| | | Helppo: ostajan markkinat | Vaikea: toimittajan markkinat |
| Toimittajamarkkinan hallittavuus | | | |

Kuvio 4. Vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle eri tyyppisissä hankinnoissa (Tanskanen 2021, 101).

Toimittajamarkkinoita voidaan hyödyntää optimaalisesti ja ennakoiden silloin, kun tunnemme markkinat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133-135). Lisäämällä ymmärrystä toimittajamarkkinoista, voidaan suunnitella tärkeät hankinnat paremmin ja huomioida markkinatoimittajien vahvuudet ja heikkoudet, yhteistyötavat ja hinnoittelumallit (Tanskanen 2021, 98-99).

Lähdekirjallisuutta tutkiessa, vahvistui näkemys toimittajamarkkinatuntemuksen tärkeydestä työn tavoitteiden saavuttamisen sekä Yrityksen X strategisten tavoitteiden mahdollistamisen kannalta. Toistettaessa iteratiivisen prosessin vaiheita tutkija havaitsi, että toimittajamarkkinoihin liittyvä tieto on tällä hetkellä Yrityksessä X hajallaan, eikä aina tunnisteta, mikä tieto on käytännön työn kannalta merkityksellistä. Koska toimittajamarkkinatuntemuksen avulla voidaan saavuttaa esimerkiksi kustannussäästöjä sekä lisätä suunnitelmallisuutta hankintojen toteuttamiseen, on tärkeä kuvata kategoriatiimille, miksi toimittajamarkkinatuntemus on tärkeää. Lisäksi on tärkeä avata, mitä toimittajamarkkinatuntemuksella tarkoitetaan ja mitä tietoa se sisältää ja miten sitä kerätään. Näitä asioita on huomioitu Yritykselle X luotu ohjeistus, joka löytyy liitteestä 3. Lisäksi toimittajamarkkinoiden ajankohtaiset asiat on yhtenä vakioteemana kategoriatiimin tapaamisten agendalla, näin tieto välittyy Yrityksen X sisällä eri yksiköiden välillä.

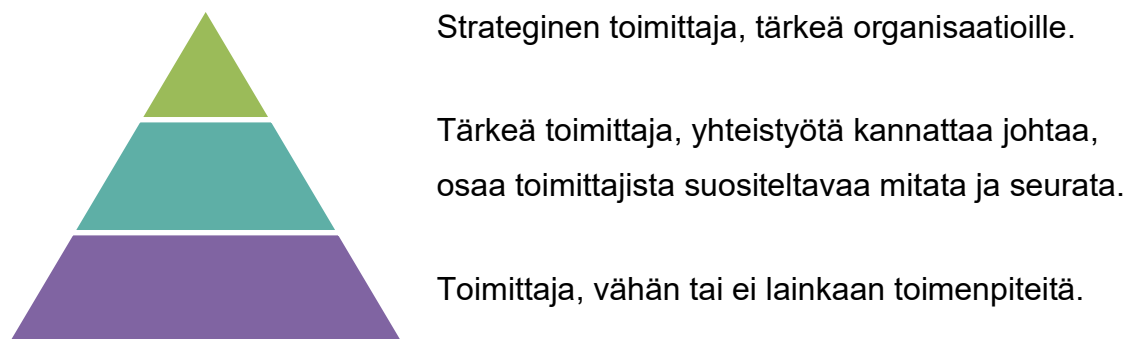
6.3 Toimittajien luokittelu

Toimittajien luokittelua tarvitaan, jotta organisaatioissa voidaan tunnistaa sellaiset toimittajat, joihin panostamalla voidaan hyödyttää organisaatiota. Sellaisten toimittajien lukumäärä, joiden toimittajasuhteeseen panostamalla (yhteinen kehittäminen, tiedonjako, yhteiset tavoitteet) on hyötyä organisaatiolle, tulisi olla vähäinen organisaatioissa (O'Brien 2024, 271-272; Mena 2021, 52-53.) Yrityksellä X on tuhansia sopimustoimittajia, joten toimittajien luokittelu on välttämä-

töntä, sillä resurssit eivät yksinkertaisesti riitä seuraamaan tällaista määrää toimittajia. Toimittajien luokitteluun ja tärkeiden toimittajien tunnistamiseen etsittiin teorian tietoa ja hyviä käytänteitä lähdekirjallisuudesta.

Toimittajien luokittelussa käytetään tyypillisesti pyramidimallia, jossa korkeimmalla ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeät toimittajat ja alimpana tyypillisesti kertatoimittajat tai muut sellaiset toimittajat, joita ei tarvitse erikseen seurata. Pyramidin alatasoilla toimittajia on lukumäärällisesti enemmän kuin pyramidin huipulla, käänteisesti pyramidin huipulla olevien toimittajien johtamiseen käytetään enemmän aikaa kuin pyramidin alatasoille luokiteltuihin toimittajiin. (O'Brien 2024, 269-270.)

Yrityksen X luokittelumallissa on määritelty neljä tasoa. Kirjallisuudessa tasoja esitetään tyypillisesti kolmesta neljään, tasot jakaantuvat siten että pyramidin alimmalla tasolla ovat transaktioihin perustuvat toimittajat, keskellä tärkeät toimittajat ja ylimpänä strategiset toimittajat (O'Brien 2022, 94). Kuviossa 5 on kuvattu tyypillinen pyramidiin sijoitettua luokittelumalli.



Kuvio 5. Toimittajan tärkeys ja suositeltava toimenpiteet, mukailten O'Brien 2024, 269-270.

Toimittajien luokittelumallina pyramidi on siis vakiintunut tapa luokitella toimittajat, mutta pyramidi ei itsessään kerro, miten ja millä perustein eri toimittajat pyramidin eri tasoille luokitellaan. Tutkijaa kiinnosti, onko toimittajia mahdollista luokitella pyramidin tasoille hyödyntäen Kraljicin matriisia.

Kirjallisuudessa esitetään Kraljicin matriisiin perustuvat toimittajaluokittelu, joka sisältää neljä Kraljicin nelikenttää vastaavaa luokkaa: rutiiniostojen toimittajat,

volyymituotteiden toimittajat, pullonkaulatuotteiden toimittajat ja strategisten hankintojen toimittajat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 312-313). Tutkija arvioi, että koska Kraljicin matriisia on mahdollista hyödyntää toimittajien luokittelussa, helpottaa tämä kategoriatyössä työskentelevien kategoriatiimien tehtävää toimittajien luokitteluun liittyen, sillä Kraljicin matriisiin liittyen teoreettinen viitekehys olisi kategoriatiimille kategoriatyön myötä jo tuttu.

Kuviossa 6 on kuvattu miten Kraljicin matriisin luokittelua voidaan hyödyntää toimittajien luokittelussa ja millaista toimittajasuhteeseen liittyvän yhteistyön tulisi olla. Rutiinihankinnoissa yhteistyön tulee keskittyä tilaamiseen, jos yhteistyö vaatii tämän lisäksi muuta toimintaa, kuten säännöllisiä tapaamisia tai ongelmatilanteiden selvittelyä, tulee pohtia hankinnan uudelleen kilpailuttamista. Rutiinihankintojen toimittajat luokitellaan useimmiten pyramidin alimmalle tasolle ("toimittaja"). Volyymihankinnoissa toimittajasuhteen tulisi keskittyä hyödyntämään markkinoiden kilpailuosuhteita ja yhteistyön tulisi olla vähäistä. Spiniltään tai tulosvaikutukseltaan suurten toimittajien kanssa voi pohtia syvempää toimittajasuhdetta. Pullonkaulatoimittajat luokitellaan joko luokkaan pyramidin alimmaiselle ("toimittaja") tai keskimmaiselle ("tärkeä toimittaja") tasolle. Yhteistyö pullonkaulatoimittajien kanssa keskittyy tyypillisesti riskien hallintaan, jonka lisäksi on tärkeä varmistaa että organisaatio on ostajana kiinnostava. Strategisissa hankinnoissa yhteistyö on tiivistä ja keskittyy yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja sovittuihin kehittämistoimiin. Strategisten hankintojen toimittajat ovat joko strategisia tai tärkeitä toimittajia. (O'Brien 2024, 272; van Weele, Arjan J. & Rozemeijer 2022 108-111.)

| | | | |
|--|-------|--|--|
| Hankinnan tulosvaiku- tus | Suuri | Volyyminhankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Yhteistyö vähäistä, suuren spendin toimittajien kanssa har- kitusti enemmän yhteistyötä</i> • <i>Toimittajaluokka: tärkeä toimit- taja tai toimittaja</i> | Strategiset hankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tiivis yhteistyö ja yhteiset tavat toimia, yhteisesti sovitus kehi- tystoimet</i> • <i>Toimittajaluokka: strateginen tai tärkeä toimittaja</i> |
| | Pieni | Rutiiniahankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Yhteistyö keskittyy tilaamisen prosesseihin</i> • <i>Toimittajaluokka: toimittaja</i> | Pullonkaulahankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Yhteistyö keskittyy riskien hal- lintaan ja ostajan kiinnostavuus- den lisäämiseen</i> • <i>Toimittajaluokka: tärkeä toimit- taja tai toimittaja</i> |
| | | Helppo: ostajan markkinat | Vaikea: toimittajan markkinat |
| Toimittajamarkkinan hallittavuus | | | |

Kuvio 6. Kraljicin matriisin hyödyntäminen toimittajien luokittelussa, mukail-
len O'Brien 2024, 270-272.

Toimittajien luokittelumalli tunnistettiin työn alkuvaiheessa olennaiseksi tekijäksi työn onnistumisen kannalta. Toimittajien luokittelumallia kehittäessä tutkija kiinnitti huomiota erityisesti siihen, että luokittelumalli on helposti ymmärrettävissä ja omaksuttavissa osana kategoriatyön käyttöönottoa. Tutkija perusteli helppo-käyttöisyyden vaatimuksen kategoriatyöhön käytössä olevalla ajalla ja resursseilla: Yrityksen X suurin kustannuserä on henkilöstökustannukset, joten kääntäen henkilöstön asioihin käyttämän ajan tulee olla perusteltua ja tehokasta. Lisäksi kategoriatyön käyttöönottoa tehdään tyypillisesti oman työn ohessa, jolloin uuden tiedon on oltava helposti omaksuttavaa, jotta se juurtuu osaksi työarkea ja siten voidaan saavuttaa sekä tälle työlle asetettuja että Yrityksen X tavoitteita.

Yrityksessä X on sovittu, että toimittajien luokittelussa käytetään neliportaista pyramidia. Nykytila-analyysin perusteella ei ole ollut selvää, miten toimittajat pyramidin luokkiin jaetaan. Toimittajien luokittelu- ja hallintamallin luomisessa päätettiin yhdistää pyramidimalli Kraljicin matriisiin. Kraljicin matriisissa on esitetty yksi tai kaksi luokkaa, joihin toimittajat tyypillisesti jaotellaan, yhdistämällä tämä pyramidimalliin, saadaan luotua luokittelumalli ja siihen liittyvä ohjeistus.

6.4 Mittaamisen ja seurannan vaatimukset toimittajaluokissa

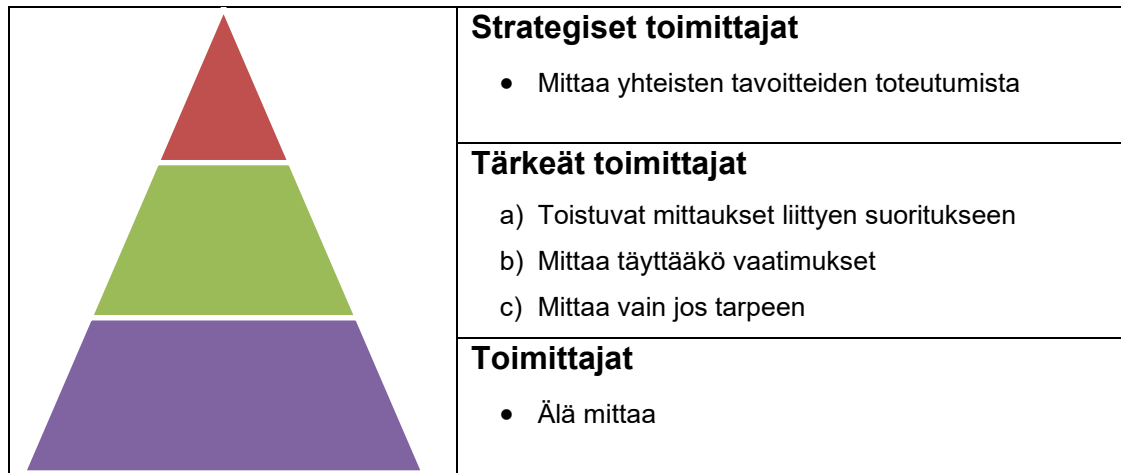
Nykytila-analyysissa sekä toimittajien systemaattiseen seurantaan että raportointiin liittyvät ongelmat olivat perusteena mittaamisen ja seurannan vaatimusten tutkimiseen lähdekirjallisuudesta. Tutkijaa kiinnosti erityisesti olisiko lähdekirjallisuudesta löydettävissä yhteistä tekijää tai määritelmää, jonka perusteella voidaan asettaa selkeitä mittarointi- ja seurantavaatimuksia Yrityksen X toimittajille. Lisäksi tutkijaa kiinnostivat lähdekirjallisuudessa esitetyt perustelut, miksi mittaaminen ja seuranta on tärkeää ja miksi sitä kannattaisi tehdä systemaattisemmin kuin tällä hetkellä.

Toimittajien ja heidän suorituksensa mittaamisella ja seurannalla varmistetaan muun muassa sopimusten, sovittujen laatutasojen ja lisäarvon toteutumista sopimuskaudella (Huuha 2022, Osa 5: Parantaminen, Toimittajasuhteiden hallinta). Toimittajasuhteen mittaamisen ja analysoinnin tueksi on olemassa erilaisia mittareita ja muuttujia, kuten toimittajan taloudellinen tilanne, toimittajan suoriutuminen ja kyvykkyydet sekä strategiset, kulttuuriset, organisatoriset ja teknologiset muuttujat, jotka vaikuttavat siihen kuinka houkutteleva toimittaja on (O'Brien 2022, 152-157; Park ym. 2010, 500-501; 506). Toimittajia voi arvioida myös viiden P:n avulla: hinta (price), tuote tai palvelu (product), prosessit (processes), ihmiset (people) ja tarkoitus (purpose), suurinta osaa toimittajista arvioidaan hinnan ja tuotteen perusteella (van Weele & Rozemeijer 2022, 247-248). Edellä mainittujen lisäksi voidaan arvioida toimittajasuhteen laatua muun muassa taloudellisten tekijöiden sekä asiakkaan ja toimittajan yhteistyön perusteella. (O'Brien 2022, 152; 158; Park ym. 2010, 500-501; 506).

Vaikka mittaaminen on tärkeää, on kuitenkin pohdittava kuinka paljon organisaatiossa on resursseja mittaustulosten käsittelyyn ja analysointiin. Lisäksi toimittajiin liittyvissä mittareissa tulee huomioida eri sidosyksiköiden tarpeet, kuten talousyksikön vaatimukset toimittajien taloudelliseen tilanteeseen liittyen, vastuullisuusyksikön vastuullisuuden seurantaan liittyvät mittarit ja teknisen yksikön vaatimukset teknologialle tai kyvykkyyksille. (O'Brien 2022, 117; 143.)

Mittaamiselle tulee aina määritellä tarkoitus ja tavoite, mitaamisen tulee olla tehokasta ja tuloksiin pitää voida jollain tapaa reagoida tai vaikuttaa organisaatiossa (O'Brien 2022, 118-119). Mittaamisen ja seurannan lähtökohtana on selkeys, joka sisältää organisaation tarpeiden ja tavoitteiden selkeä määrittelemisen, sujuvan kommunikoinnin, toimivat prosessit ja organisaation sisäisen koordinoinnin (Tanskanen 2021 146-148). Tiivistettynä mitaaminen on oikeiden asioiden riittävää mitaamista siten, että mitaamisella saavutetaan toivotut lopputulokset (O'Brien 2022, 120-121).

Kuviossa 7 on esitetty mitaamisen vaatimuksia eri toimittajaluokissa. Toimittajien osalta ei ole tarpeen mitata toimittajan suoritumista, sillä nämä ovat usein kertatoimittajia. Tärkeiden toimittajien kohdalla tulee arvioitavaksi mitaamisen taso kolmesta vaihtoehdosta a)-c), oleellisinta on pohtia mitä mitaamisella saavutetaan ja onko meillä mitaamiseen käytössä resursseja. Jos tärkeiden toimittajien kanssa on vaikeuksia, on syytä selvittää mistä ongelmat johtuvat – tämä voi vaatia mitaamista ja tilanteen seuranta (vaihtoehto c). Jos kyseessä on jollain tapaa organisaation tehtävien kannalta kriittisten hankintojen toimittaminen, voi olla perusteltua mitata täyttääkö hankinta vaatimukset, mittaukset voivat olla yksittäisiä tai toistuvia (vaihtoehto b). Toistuvat mittaukset liittyen toimittajan suoritukseen ovat usein mittareita, jotka kertovat menneestä, näitä voidaan käyttää päätöksenteon tukena tai ne voivat kuvastaa muutoksia hankintaan tai toimittajan suoritukseen liittyen (vaihtoehto a). Strategisten toimittajien osalta mittarit asetetaan siten että niiden avulla voidaan seurata yhteisten tavoitteiden toteutumistasetta. (O'Brien 2022, 120-123.)



Kuvio 7. Vaatimukset toimittajaluokkien mittareille, mukaillen O'Brien 2022, 120-121.

Lähdekirjallisuuden lisäksi Yrityksen X eri yksiköt asettavat erilaisia vaatimuksia seurattaville, raportoitaville ja mitattaville asioille. Esimerkiksi talousosasto seuraa keskitetysti Yrityksen X sopimustoimittajien riskiluokkia ja niiden poikkeamia ja raportoi näistä kerran kuukaudessa, tutkija havaitsi ettei Yrityksen X työntekijöille ole kuitenkaan selvää, millä perusteilla seurattavat toimittajat listalle päätyvät ja kenen mahdollisiin poikkeamiin tulisi reagoida. Tämän lisäksi talousosasto seuraa toimittajien tilaajavastuulain velvoitteiden toteutumista sopimuskohtaisesti ja vastuuosasto seuraa vastuullisuuteen liittyviä mittareita ja asettaa vaatimuksia sekä mittareille että toimittajien vastuullisuuteen liittyviin toimenpiteisiin liittyen. Edellä mainittujen lisäksi hankinnan kohteesta riippuen voidaan seurata toimitusaikoja, palveluiden laatua sekä palvelutason toteutumista – näitä ei seurata keskitetysti vaan tarpeen mukaan sopimuskohtaisesti.

Toimittajien luokittelu- ja hallintamallissa tullaan määrittelemään toimittajaluokakohtaisesti mitä asioita vähintään tulisi sopimuskaudella mitata ja seurata. Lisäksi tehdään ehdotus, miten usein eri toimittajaluokissa tulisi tavata sopimustoimittaja, mitä asioita tapaamisissa tulisi käsitellä ja kenen olisi hyvä osallistua tapaamisiin, näin Yritykseen X muodostuu yhtenäinen toimintatapa ja voidaan tarkentaa rooleja ja vastuita.

6.5 Toimittajaluokkiin liittyvät resurssit päätöksenteko

Hankintojen johtaminen kategoriatyössä ei ole vain hankintojen vastuulla, vaan kategoriatyö on yhteistyötä organisaation eri yksikköjen välillä. Kategoriatyöhön nimetään poikkiorganisatorinen kategoriatiimi sekä tyypillisesti kategoriavas- taava. Kategoriatiimin vastuulle kuuluu jonkin verran päätöksentekoa, joten ka- tegoriatiimin jäsenillä tulee olla käytettävissään sekä riittävästi aikaa että osaa- mista, jota voidaan hyödyntää kategorian tavoitteiden saavuttamisessa.

(O'Brien 2024, 68-69.) Tällä tavoin toimitaan myös Yrityksen X kategoriatyössä. Tutkijaa kiinnosti, löytyykö lähdekirjallisuudesta tukea tai suosituksia roolien ja vastuiden määrittelyyn liittyen ja millä tavoin tätä voidaan hyödyntää työssä.

Kraljicin matriisin avulla voidaan arvioida, millaisia resursseja kunkin kategorian kohdalla tarvitaan muun muassa päätöksenteon osalta, kuviossa 8 on esitetty tiivistys resurssoinnista. Sekä rutiini- että pullonkaulahankinnoissa päätöksen- teko tehdään hankinnoissa tai poikkiorganisatorisesti. Volyymihankinnoissa päätöksentekoon osallistuu hankintojen lisäksi johtotason henkilöitä, ja strategi- sissa hankinnoissa päätöksenteko on johtotason henkilöillä sisältäen poikkior- ganisatorisen arvion. (van Weele & Rozemeijer 2022, 112.)

| | | | |
|---|-------|--|---|
| Hankinnan tulosvaikutus | Suuri | Volyymihankinnat <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö vähäistä, suuren spendin toimittajien kanssa har- kitusti enemmän yhteistyötä • Päätöksenteko: johtotaso, poik- kiorganisatorinen | Strategiset hankinnat <ul style="list-style-type: none"> • Tiivis yhteistyö ja yhteiset tavat toimia, yhteisesti sovitus kehi- tystoimet • Päätöksenteko: johtotaso, poik- kiorganisatorinen |
| | Pieni | Rutiinihankinnat <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö keskittyy tilaamisen prosesseihin • Päätöksenteko: Poikkiorganisa- torinen tai hankinnat | Pullonkaulahankinnat <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö keskittyy riskien hal- lintaan ja ostajan kiinnostavuuden lisäämiseen • Päätöksenteko: Poikkiorganisa- torinen tai hankinnat |
| | | Helppo: ostajan markkinat | Vaikea: toimittajan markkinat |
| Toimittajamarkkinan hallittavuus | | | |

Kuvio 8. Päätöksenteon arviointi, mukailten van Weele & Rozemeijer 2022, 112.

Yrityksen X resurssit ovat rajalliset, joten jos toimittajasuhteen johtaminen halutaan osaksi kategoriatyötä, tulee miettiä miten olemassa olevia resursseja voidaan parhaiten hyödyntää ja miten luoda riittävän joustava malli. Jotta roolit ja vastuut voidaan määritellä, tulee tunnistaa, millä tasolla eri päätöksiä kannattaisi tutkimustiedon valossa tehdä.

Havainnoimalla selvisi Yrityksessä X jo olevia päätöksentekoon ja vastuisiin liittyviä rooleja ja ohjeistuksia, joihin tutkija päätyi teorian tiedon perusteella ehdottamaan tarkennuksia. Kuviossa 8 esitettyä päätöksentekoa hyödynnettiin kehittämistyössä vastuunjakotaulukon laatimisessa, sillä yksi tavoite oli tarkentaa toimittajien hallintaan liittyviä vastuita.

6.6 Toimittajasuhteen kehittäminen ja johtaminen

Toimittajasuhteen hallinnan avulla pystytään hallitsemaan toimittajaluokkaan liittyviä riskejä, kustannuksia, laatua ja toimittajan yritykselle tuottamaa lisäarvoa. Koska olemassa ei ole yhtä mallia, joka sopii jokaiseen organisaatioon, on tärkeää luoda organisaatioon parhaiten sopiva malli, jolla saavutetaan pitkäaikaisista hyötyä liiketoiminnan näkökulmasta. (Anonymous 2003, 4-6.) Osa olemassa olevista malleista voi toisaalta tuoda säästöjä kustannuksiin, mutta toisaalta niiden käyttöönotto voi vaatia yritykseltä lisäkoulutusta ja -resursseja, joten mallin valintaan ja sen vaikutuksiin tulee kiinnittää huomiota (Park ym. 2010, 497). Tutkijaa kiinnosti erityisesti, löytyykö lähdekirjallisuudesta Kraljicin matriisiin perustuvia malleja toimittajasuhteiden kehittämisen tueksi.

Kuviossa 9 on esitetty keinoja, miten Kraljicin matriisia soveltamalla voi kehittää toimittajasuhteita ja johtaa toimittajia. Tätä ennen tulee kuitenkin arvioida, onko kategoria oikeassa sijainnissa matriisissa vai tuleeko sen paikkaa muuttaa esimerkiksi kustannusten alentamiseksi tai riskien pienentämiseksi. Rutiinihankintojen osalta on useimmiten järkevintä pitää sijainti sellaisenaan tai perustellusta syystä pyrkiä kohti volyyminhankintojen kategoriaa yhdistelemällä tarpeita – tällöin potentiaalisten toimittajien määrä kuitenkin usein pienenee. Volyyminhankinnoissa positio on myös suositeltavaa säilyttää ennallaan, mutta perustelluista

syistä kuten toimittajan hyvien kyvykkyyksien ja teknologian vuoksi yhteistyötä tärkeiden toimittajien kanssa voi kehittää. Pullonkaulahankinnoissa on tärkeää löytää keinoja kehittää kategorialta kohti rutiinihankintoja muuttamalla hankinnan määrittelyjä tai kartoittamalla markkinoita näin pienentämällä riippuvuuksia toimittajasta. Jos muuttaminen ei ole mahdollista, tulee minimoida toimittajasuhteen riskit esimerkiksi pitkäaikaisilla sopimuksilla tai varmuusvarastoilla. Strategisten hankintojen positio on perusteltua säilyttää, jos toimittajan vaihtamiseen liittyvät kustannukset ovat liian korkeat tai vaihtoehtoisia ratkaisuja ei ole saatavilla. Lisäksi positio kannattaa säilyttää, jos yhteistyöllä on arvioitu saavutettavan strategista hyötyä organisaatiolle. Oli syy kumpi tahansa, tulee yhteistyösuhdetta kehittää siten että yhteistyö kehittäisi molempien osapuolten kyvykkyyksiä tai loisi uusia innovaatioita. (Tanskanen 2021, 70-73.)

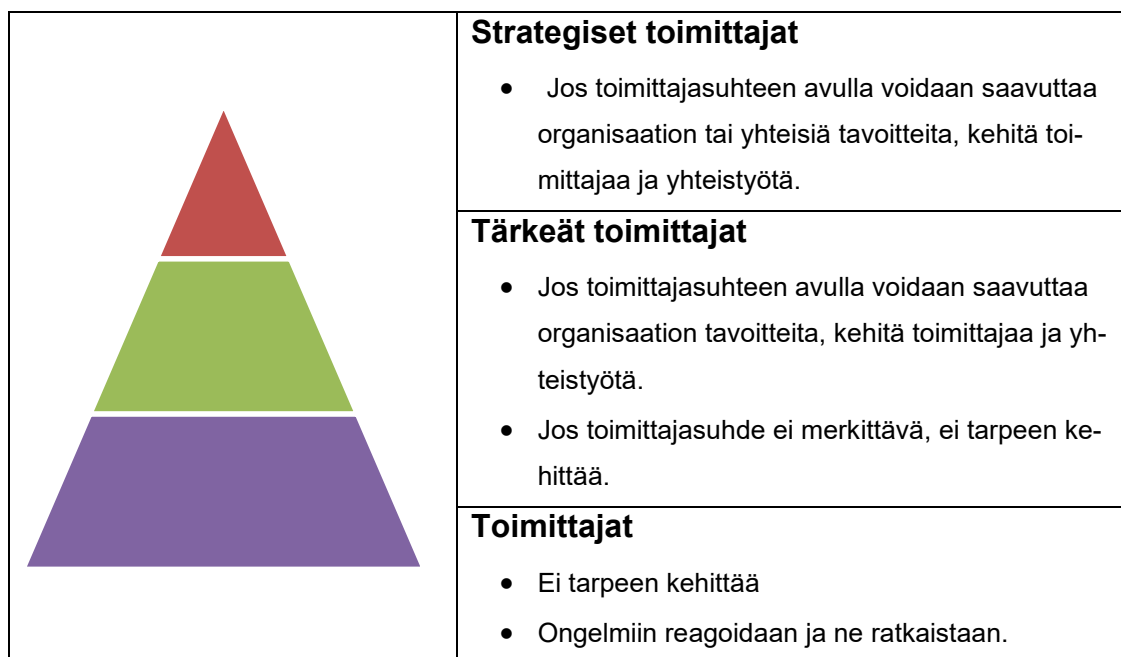
| | | | |
|---|-------|---|---|
| Hankinnan tulosvaikutus | Suuri | Volyymihankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Luokka: Säilytä ennallaan</i> • <i>Perustellusta syystä kehittä tärkeiden toimittajien yhteistyösuhteita</i> | Strategiset hankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Luokka: Säilytä ennallaan, jos vaihtamisen kustannukset ovat liian korkeat tai vaihtoehtoisia ratkaisuja ei saatavilla</i> • <i>Kehitä yhteistyösuhdetta tiiviiksi</i> |
| | Pieni | Rutiinihankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Luokka: Säilytä ennallaan</i> • <i>Vain perustellusta syystä yhdistele volyymejä ja pyri kohti volyyminhankintojen kategorialta</i> | Pullonkaulahankinnat <ul style="list-style-type: none"> • <i>Luokka: Kehitä kohti rutiinihankintojen kategorialta.</i> • <i>Jos muutos ei mahdollista, kartoita ja minimoi suhteeseen liittyvät riskit.</i> |
| | | Helppo: ostajan markkinat | Vaikea: toimittajan markkinat |
| Toimittajamarkkinan hallittavuus | | | |

Kuvio 9. Hankintojen ja toimittajien kehittäminen soveltaen Kraljicin matriisia, mukailen Tanskanen 2021, 70-72.

Toimittajasuhteen kehittäminen voi olla ongelmien korjaamista tai jatkuvaa, kehittäminen voi lisäksi olla reaktiivista tai proaktiivista. Reaktiivista toimittajasuhteen kehittäminen on silloin kun kehittämisen kohteena ovat esimerkiksi ongelmien ja reklamaatioiden selvittely ja ratkaisu, riskienhallinta, hintojen ja kustannusten alentaminen, toimitusten laadun parantaminen tai vastuullisuuden pa-

rempi huomioiminen. Toimittajasuhteen proaktiivinen kehittäminen on esimerkiksi uusien palveluiden tai tuotteiden kehittäminen, kyvykkyyden kehittäminen, levittäytyminen uusille markkinoille tai sellaisen arvon luominen, joka hyödyttää kumpaakin osapuolta. (O'Brien 2022, 173-174.)

Toimittajien kehittäminen vie resursseja, joten tulee arvioida kuinka paljon kehittämistä oikeasti tarvitaan. Kuviossa 10 on esitetty suosituksia, kuinka paljon eri toimittajaluokkia on tarpeen kehittää. Pyramidin alimmassa luokassa toimittajia ei ole tarpeen kehittää, sillä ongelmatilanteissa esiintyvät ongelmat joko ratkotaan tai toimittaja voidaan vaihtaa, jos ongelmat ovat esimerkiksi toistuvia. Tärkeiden toimittajien luokassa ei kaikkia toimittajasuhteita ole tarpeen kehittää, voi olla perusteltua vain puuttua ongelmiin. Jos tärkeään toimittajaan liittyy erityisiä riskejä tai jos toimittaja on arvioitu organisaation strategian kannalta tärkeäksi, tulee arvioida voiko toimittajasuhteen kehittämällä saavuttaa lisäarvoa tai organisaation tavoitteita ja tehdä näiden perusteella päätös kannattaako toimittajasuhdetta kehittää. Myös strategisten toimittajien kohdalla arvioidaan kehittämisen hyödyt: voidaanko toimittajaa ja toimittajasuhdetta kehittämällä saavuttaa organisaation omia tai toimittaja ja organisaation yhteisiä tavoitteita, jos kyllä, kannattaa toimittajasuhteeseen panostaa. (O'Brien 2022, 176-179.)



Kuvio 10. Eri toimittajaluokkien kehittämisen arviointi.

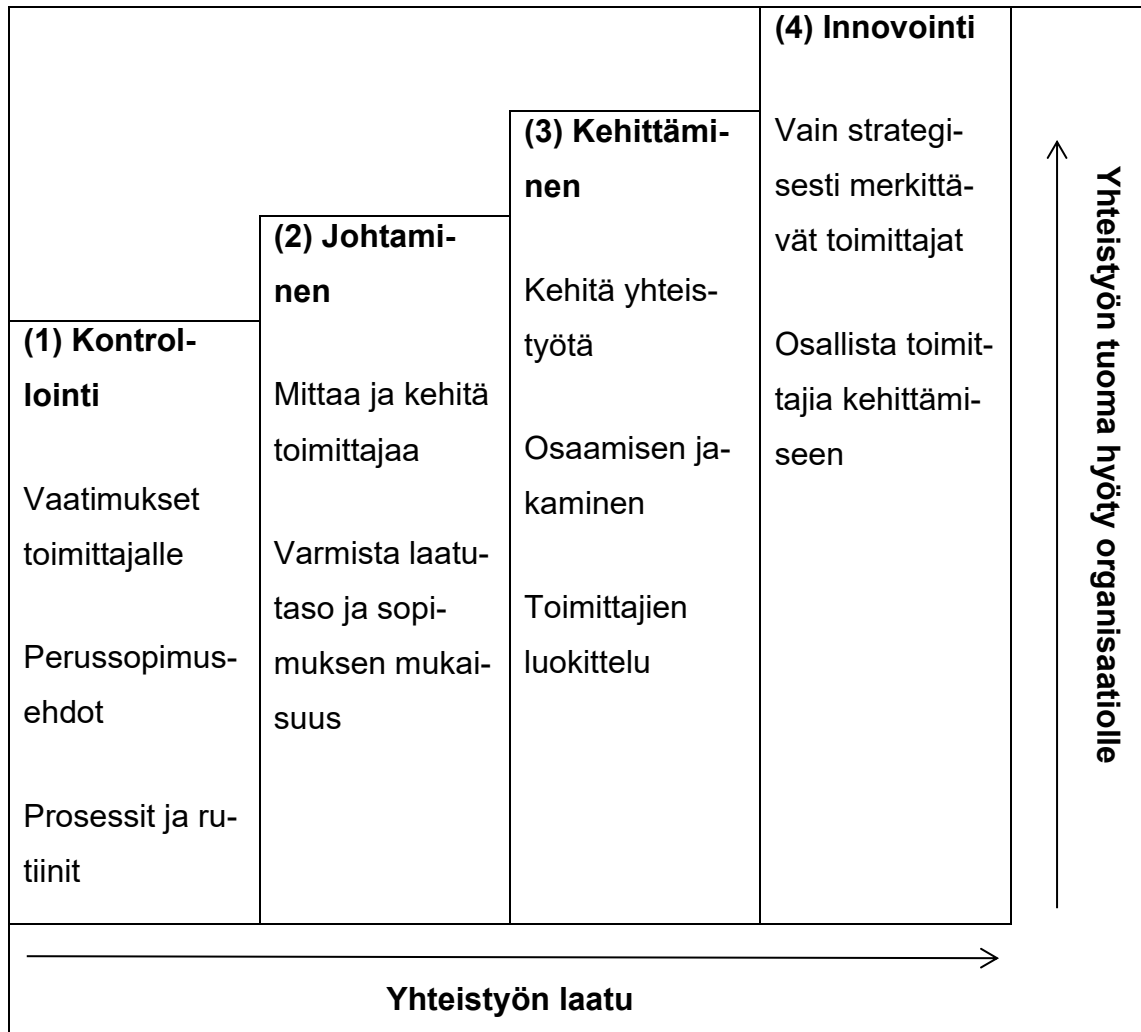
Strategisia toimittajia on lukumäärällisesti vähiten ja yhteistyösuhde on usein pitkäikäinen. Strategisten toimittajien yhteistyön tulisi olla hallittavaa ja tehokasta ja yhteistyön aikana tulisi muun muassa pyrkiä yhteiseen kehittämiseen ja parantamiseen ja jakamaan kehittämisestä saadut hyödyt osapuolten kesken. Yhteistyö vaatii usein säännöllisiä tapaamisia ja seurantaa. (Huuha 2022, Osa 5: Parantaminen, Toimittajasuhteiden hallinta.)

Tutkija arvioi, että tunnistamalla erityisesti strategiset toimittajat ja soveltamalla näihin yhteistyösuhteisiin uudenlaisia yhteistyömalleja, voidaan yhteistyösuhteista löytää hyötyjä Yritykselle muun muassa ennakoimalla mahdollisia ongelmatilanteita ja löytämällä keinoja saavuttaa yrityksen ja toimittajan yhteisiä tavoitteita. Tutkija arvioi, että erityisesti Yrityksen X nykyisiä strategisia toimittajia sekä näihin liittyviä yhteistyösuhteita kehittämällä voidaan saavuttaa sekä Yrityksen X tavoitteita että parempaa laatua palveluissa. Teoriaa voidaan hyödyntää toimittajien hallintamallia luotaessa ja toimittajaluokkiin liittyviä toimenpiteitä laadittaessa.

Toimittajasuhteiden hallinta voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: formaali ja epäformaali suhteiden hallintamalli. Formaali malli perustuu käytännössä sopimuksessa sovittuihin vastuisiin ja velvoitteisiin sekä näiden soveltamiseen – formaaleilla malleilla hallitaan tyypillisesti juridisia riskejä. Epäformaalit mallit perustuvat osapuolten välille rakentuvaan ja rakennettuun luottamukseen. Mallit tukevat toisiaan ja niitä yhdistelemällä on tutkimusten mukaan saatu luotua parempi suorituskyky yritykselle. (Tanskanen 2021, 42.) Tutkija arvioi nykytila-analyysin perusteella että Yrityksessä X keskitytään suurimmalta osin formaaliin suhteiden hallintaan. Yrityksen X hankintojen tehtävät painottuvat suurelta osin hankintalain mukaisen kilpailutusprosessin toteuttamiseen ja sopimusten osalta yhteistyön formaaliin kuvaamiseen, mikä on tärkeää muun muassa riskienhallinnan näkökulmasta. Yhteistyö on osa toimittajien hallintaa ja erilaisia yhteistyömalleja ymmärtämällä voidaan kehittämistyössä määritellä keinoja yhteistyön johtamiseen ja parempien yhteistyösuhteiden saavuttamiseksi.

Toimittajasuhteen johtaminen on kehittynyt aiemmin yksipuolisesta tai ostajan laadusta tai hinnasta tinkimiseen perustuvasta suhteesta kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää suhdetta. Uudenlainen toimittajasuhteen johtaminen, jossa hyödynnetään sekä yksittäisen toimittajan että toimittajamarkkinoiden osaamista, vaatii ostajalta uudenlaisia tapoja tehdä ja kehittää yhteistyötä. (Dyer & Cho & Chu 1998, 57-58; van Weele & Rozemeijer 2022, 238-239.) Lähdekirjallisuudesta etsittiin erilaisia yhteistyön malleja, joista voisi olla työn tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta hyötyä. Koska Yrityksen X toimittajasuhteen johtaminen ei ole nykytila-analyysin perusteella systemaattista, tutkija halusi selvittää, löytyykö kirjallisuudesta tutkimusta, joka tukisi ajatusta erilaisten yhteistyösuhteiden määrittelemiselle. Van Weelen ja Rozemeijer esittävät toimittajasuhteen johtamisen viitekehyksen, joka on esitetty kuviossa 11.

Kuviossa 11 on esitetty toimittajasuhteen johtamisen viitekehys, joka sisältää neljä eri tasoa yhteistyön laatuun liittyen: (1) kontrollointi, (2) johtaminen, (3) kehittäminen ja (4) innovointi. Toimittajasuhdetta kehittämällä organisaation on mahdollista edetä tasoilla eteenpäin, mitä ylemmällä tasolla yhteistyö on, sitä enemmän yhteistyöstä saada hyötyä organisaatiolle. Ensimmäisellä tasolla yrityksellä tulee olla selkeät hankinta- ja kilpailutusprosessit sekä toimittajahallintaan liittyvät rutiinit, toimittajille tai hankinnan kohteelle asetetaan tavoitteita ja vakiosopimusehtoja, joiden tulee täytyä. Toisella tasolla toimittajia johdetaan ja varmistetaan että tehtyjä sopimuksia noudatetaan, esimerkiksi toimitettu laatu vastaa sovittua, lisäksi toimittajia ja heidän suoritustaan mitataan, valvotaan ja kehitetään. Yhteistyötä voidaan kehittää esimerkiksi kysymällä palautetta toimittajilta ja niiltä, jotka sopimusta käyttävät. Kolmannella tasolla tavoitteena on kehittää toimittajasuhdetta ja toimittajan suoriutumista sopimuskauden aikana, lisäksi yhteistyö on aiempia tasoja tiiviimpää ja yritys voi tukea toimittajaa esimerkiksi jakamalla omaa osaamistaan ja ratkoa ongelmia yhdessä monitoimittajaympäristössä. Kolmannella tasolla toimittajat on luokiteltu. Neljännessä tasolla toimittajia osallistetaan aktiivisesti innovatiivisiin projekteihin ja toiminnan kehittämiseen, lisäksi toimitaan toimittajien kanssa, joiden yhteistyöllä on vaikutus yrityksen strategian tai strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. (van Weele & Rozemeijer 2022, 239-240.)



Kuvio 11. Toimittajasuhteen johtamisen viitekehys, mukailen van Weele & Rozemeijer 2022, 239.

Kuviossa 11 esitettyä viitekehystä ei suositella käytettäväksi sellaisenaan. Kuvion 11 viitekehystä suositellaan ajatusten herättelijänä ja sen avulla voidaan pohtia esimerkiksi onko mahdollista saavuttaa toimittajan ja asiakkaan yhteisiä innovaatioita tasolla neljä, jos aiempien tasojen asioita, kuten prosessien ja rutiinien vakiinnuttamista tai sopimusten laatutason seuranta ei ole tehty. (van Weele & Rozemeijer 2022, 241.) Kuvion 11 viitekehystä tullaan kehittämistyössä soveltamaan erityisesti strategisten toimittajiin hallintaan liittyvien tehtävien määrittelyssä. Kun kuviossa 11 esitetty viitekehys yhdistetään toimittajaluokkiin, saadaan toimittajaluokkakohtaisia ehdotuksia kehittämisen toimenpi-

teistä. Määrittelemällä, millaisia yhteistyön kehittämisen toimenpiteitä eri toimittajaluokissa voidaan toteuttaa saadaan tarkennuksia vastuisiin sekä resurssien kohdentamiseen.

6.7 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys rakentuu Kraljicin matriisin pohjalle, sillä Kraljicin matriisi on hankintojen johtamisessa laajasti käytössä oleva teoria. Kraljicin matriisi on myös Yrityksessä X käytössä hankintojen kategoriatyössä. Kraljicin matriisia täydennettiin toimittajasuhteen johtamiseen liittyvällä teoria- ja tutkimustiedolla. Yhdistelemällä teorioita saatiin kerättyä kattavasti tietoa siitä, millä tavoin toimittajia voidaan luokitella. Lisäksi löydettiin tietoa eri toimittajaluokkien hallintaan. Teoriasta löydettiin lisäksi perusteluita, miksi toimittajien johtamisella, sisältäen luokittelu ja markkinatiedon hyödyntäminen, voidaan saavuttaa niin Yrityksen X kuin julkisille hankinnoille asetettuja strategisia tavoitteita.

Teoriatiedosta löydettiin tukea myös vastuunjakotaulukon tekemiseksi ja roolien määrittelemiseksi ja miksi roolitusta voidaan soveltaa kategoriatyöhön tiedonkulun parantamiseksi. Teoreettisesta viitekehyksestä löydettiin tietoa mitä tietoa toimittajiin ja sopimuksiin liittyen on syytä seurata, ja millaista yhteistyön sopimuskaudella tulisi olla. Lisäksi löydettiin tietoa, milloin toimittajayhteistyöhön on syytä käyttää enemmän Yrityksen X aikaa ja resursseja ja millaisia hyötyjä on toimittajayhteistyön paremmalla hallinnalla ja johtamisella on mahdollista saada.

7 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa on esitetty kehittämistyön tulokset sekä kehittämistyössä luodun mallin käyttöönotto. Luvussa 7.1 on esitetty toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli perustuen luvussa 6 esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen ja luvussa 2.3 kuvattuihin kehittämiskohteisiin. Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli on laadittu siten, että mallin avulla saadaan vastaus luvussa 3.2 esitettyyn tutki-

muskysymykseen 1 ” Millainen toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli, sisältäen toimittajamarkkinoiden hyödyntämisen, tukee Yrityksen X tavoitteita huomioiden Yrityksen X olemassa olevat resurssit?”. Lisäksi luvussa 7.1 on vastattu tutkimuskysymyksen 2 osalta kysymykseen ”miten roolit ja vastuut tulisi määrittellä, jotta tiedonkulku ja yhteistyö paranisi?”.

Luvussa 7.2 on kuvattu miten toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli otetaan käyttöön osana Yrityksen X kategoriatyötä. Luvussa 7.2 vastataan tutkimuskysymykseen 2 ” Miten toimittajien luokittelu ja hallinta saadaan luontevaksi osaksi kategoriatyötä?”.

Ensimmäinen versio toimittajien luokittelemiseksi oli painotetun pisteytyksen malli. Painotetun pisteytyksen mallissa hyödynnetään tyypillisesti kahta ulottuvuutta ja lukuisia erilaisia numeerisia tai numeerisiksi muutettuja mittareita, joille annetaan erilaisia pisteitä ja painoarvoja. Mallit sisältävät tyypillisesti kaksi eri vaihetta. (Osiro ym. 2014, 96-99; 102-105; Rezaei & Lajimi 2018, 427-433.) Painotetun pisteytyksen mallin arvioitiin olevan käytettävyydeltään yksinkertainen ja tästä syystä ensimmäiseksi versioksi lähdettiin rakentamaan mallia, joka sisälsi kolme luokkaa: taloudellinen vaikutus, hankinnan merkitys sekä yhteistyö ja sen potentiaali. Kolme luokkaa sisälsivät yhteensä kuusi pisteytettävää kriteeriä: kokonaisostot toimittajalta euroissa, toimittajan vaikutus asiakaskokemukseen, toimittajan vaihtamisen vaikeus, sopimuskauden suunniteltu pituus, toimittajasuhteeseen panostamisen lisäarvopotentiaali sekä kokonaiskustannusten hallittavuus. Kukin kriteeri pisteytettiin asteikolle 0-5 erikseen määriteltyjen arvojen perusteella ja kullekin kriteerille oli määritelty painoarvo välillä 0-1. Tarkoitus on pisteyttää toimittajakohtaisesti kriteerit, jonka jälkeen kriteerin pisteet kerrotaan painoarvolla ja painotetut pisteet lasketaan yhteen. Yhteenlasketut pisteet voivat olla väliltä 0-5 ja tämä määrittää, mihin luokkaan toimittaja luokitellaan.

Ensimmäisen version mallia oli tarkoitus päästä kokeilemaan osana kategoriatyötä keväällä 2024, mutta kategorioiden käyttöönotto siirtyi tutkijasta johtumat-

tomista syistä syksyille 2024. Tästä johtuen painotetun pisteytyksen mallia testattiin tutkijan ja hankintojen päälliköiden kanssa kevään 2024 aikana valitsemalla testitoimittajiksi kymmenen euromäärällisesti suurinta sopimustoimittajaa ja luokittelemalla nämä mallin avulla toimittajaluokkiin. Painotetun pisteytyksen mallin käyttö oli matemaattisessa mielessä houkuttelevaa ja selkeää, mutta käytännön ongelmaksi muodostui systemaattisesti kerätyn numeerisen ja arvioitiin vaadittavan tiedon puute sekä mallin käyttöön kuluva aika ja sen vaatimat resurssit suhteessa saatuun hyötyyn. Painotettu pisteytys olisi tullut tehdä manuaalisesti jokaisen toimittajan osalta ja toimittajakohtaisten pisteiden arviointiin olisi käytännössä tarvittu koko kategoriitiimin osaamista. Tutkija arvioi, että painotettu pisteytys voi hyvin toimia tulevaisuudessa, kun tietoa on ensin kerätty systemaattisesti toimittajista ja toimittajamarkkinoista.

Ensimmäisen mallin testauksen ja siitä saadun kokemuksen ja palautteen perusteella tutkija arvioi, miten luokittelu- ja hallintamallia voisi parantaa. Iteratiivisen prosessin mukaisella mallin parannuskierroksella tutkija kiinnitti huomiota riittävän yksinkertaisten, mutta kuitenkin Yritystä X hyödyttävän mallin luomiseen. Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamallin luomisessa hyödynnettiin seuraavassa vaiheessa teoreettista tietoa sekä vertailuanalyysia. Vertailuorganisaatioissa oli huomioitu ja määritelty Yritystä X kattavammin toimittajien johtaminen, seuranta, raportointi, yhteistyön mallit sekä roolit ja vastuut. Toisaalta osassa vertailuorganisaatioissa tunnistettiin olevan enemmän hankinnan resursseja. Vertailuanalyysia haluttiin hyödyntää tässä kohtaa työtä, sillä kirjallisuudessa esitetyt lähteet on useimmiten tuotettu teollisuusyrityksille. Vertailuanalyysin avulla saatiin nopeasti selvitettyä eri hankintayksiköiden ohjeistuksia ja malleja toimittajien johtamiseen liittyen ja vertailuanalyysia hyödynnettiin lopullisen mallin luomisessa.

7.1 Tutkimuskysymys 1: Millainen toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli tukee Yrityksen X tavoitteita?

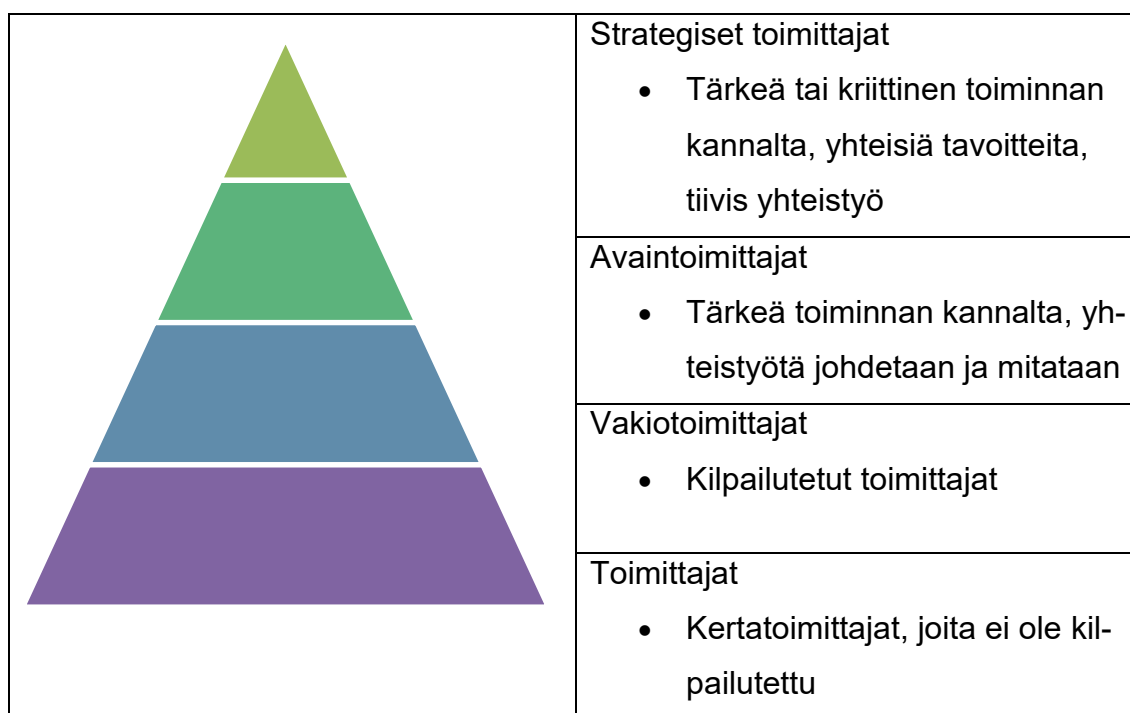
Tutkimuskysymykselle 1 ” Millainen toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli, sisältäen toimittajamarkkinoiden hyödyntämisen, tukee Yrityksen X tavoitteita

huomioiden Yrityksen X olemassa olevat resurssit?” oli asetettu mittariksi ”Kehittämistyön avulla tunnistettiin olennaiset muuttajat, jotka huomioimalla voidaan vaikuttaa Yrityksen X tavoitteiden toteutumiseen toimivan toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamallin avulla. (Kyllä/Ei)”. Tässä kappaleessa on esitetty millainen toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli rakennettiin ja mitä näkökulmia mallin luomisessa huomioitiin ja miten mallilla vastataan tutkimuskysymykseen. Lisäksi kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksen 2 osalta kysymykseen ”Miten roolit ja vastuut tulisi määritellä, jotta tiedonkulku ja yhteistyö paranisi?”. Tämän mittariksi oli määritelty ”Roolit ja vastuut on huomioitu siten että tiedonkulku Yrityksen X sisällä paranee. (Kyllä/Ei)”. Kappaleessa on kuvattu mihin Yritykselle X luotu vastuunjakotaulukko perustuu ja miten tähän on päädytty.

Kehittämistyön alkaessa Yrityksen X kategoriatyössä oli päätetty toimittajasuhteen luokittelun tasot, kuitenkin tarkkoja perusteita luokittelulle ei ollut määritetty. Myös toimittajasuhteen luokitteluun liittyvät ohjeet puuttuivat. Kehittämistyön aikana tutkija muodosti toimittajasuhteen luokittelumallin, joka on helposti käyttöönotettava ja joka auttaa määrittelemään toimittajasuhteen hallinnan keinoja. Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli koostuu ohjeistuksesta sekä osana kategoriatyötä täytettävästä materiaalista. Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalliin liittyvä ohjeistus on jatkossa osa Yrityksen X kategoriatyöhön liittyvää ohjepankkia, mutta se toimii myös itsenäisenä oppaana ja ohjeena toimittajasuhteen johtamiseen liittyen. Tässä luvussa on esitetty miten teoreettista viitekehystä hyödyntämällä on luotu luokittelu- ja hallintamalli Yritykselle. Yritykselle tuotettu materiaali on esitetty liitteessä 3.

Yrityksen X toimittajien luokittelu tehdään neliportaisen pyramidin avulla. Ennen kehittämistyötä toimittajaluokkia oli avattu joiltain osin, mutta käytännössä luokittelu on ollut haastavaa, sillä toimittajaluokkien määrittelyt ja luokitteluun liittyvät ohjeet ovat olleet puutteelliset. Tässä työssä on tuotu luokittelun tueksi tarkemmat määrittelyt, jonka avulla eri toimittajaluokat erotetaan toisistaan. Kehittämistyön aikana tehty toimittajaluokkien tarkempi määrittely on esitetty kuviossa 12. Luokittelu noudattaa jatkossakin neliportaista mallia, joissa alimmalla

tasolla ovat toimittajat, kuten kertatoimittajat ja toimittajat, joita ei ole kilpailutettu. Toiseksi alimmaisella tasolla vakiotoimittajat, kuten kertatoimittajat, jotka on kilpailutettu. Pyramidin toiseksi ylimmäisellä tasolla ovat avaintoimittajat, jotka ovat Yrityksen X toiminnan kannalta tärkeitä toimittajia, joiden kanssa tehdään tiiviimpää yhteistyötä kuin toimittajien ja vakiotoimittajien. Pyramidin ylimmällä tasolla ovat strategiset toimittajat, jotka toimittavat Yrityksen X toiminnan kannalta strategisia tuotteita tai palveluita.



Kuvio 12. Toimittajaluokat Yrityksessä X

Toimittajat luokitellaan toimittajaluokkiin hyödyntäen Kraljicin matriisia. Taulukossa 3 on esitetty yksinkertainen malli, miten toimittajat voidaan luokitella toimittajaluokkiin. Taulukko mukailee Kraljicin matriisia, mutta luokittelussa on hyödynnetty myös muuta luvussa 6 esitettyä lähdekirjallisuutta, sillä Kraljicin matriisi ei yksin riitä määrittelemään toimittajaluokkia. Taulukossa on annettu vaihtoehtoja Kraljicin matriisin nelikenttiin sekä arvioinnin tueksi määritelty ohjeet, jotka on kuvattu taulukon 3 alla.

Taulukko 3: Toimittajien luokittelu hyödyntäen Kraljicin matriisia

| | |
|---|--|
| <p>Volyymihankinnat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyväksytyt toimittajat • Tulosvaikutukseltaan tai ostovolyymiltään merkittävät: Avaintoimittaja | <p>Strategiset hankinnat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaintoimittaja • Yhteistyö sisältää yhteisiä tavoitteita ja kehittämistä tai innovaatioita: Strateginen toimittaja |
| <p>Rutiinihankinnat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vakio-toimittaja • Toimittaja (jos ei kilpailutettu) | <p>Pullonkaulahankinnat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vakio-toimittaja • Jos yhteistyöhön panostamalla vaikutusta riskeihin tai kustannuksiin: Avaintoimittaja |

Rutiinihankintojen toimittajat ovat joko hyväksytyjä toimittajia tai toimittajia riippuen siitä onko toimittaja kilpailutettu. Näitä toimittajia on lukumäärällisesti eniten. Toimittajat voivat olla esimerkiksi pienhankintojen toimittajia tai sellaisia toimittajia, joita ei ole kilpailutettu. Vakio-toimittajat voivat olla esimerkiksi kertatoimittajia tai sellaisia toimittajia, jotka toimittavat tuotteita tai palveluita, jotka eivät ole kriittisiä Yrityksen X toiminnalle ja jotka on helppo korvata.

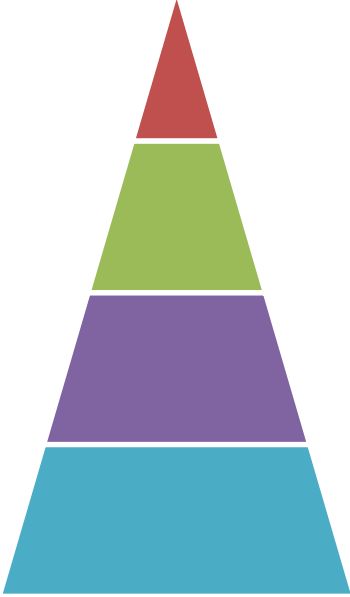
Volyymihankintojen toimittajat ovat joko vakio-toimittajia tai jos kyseessä on ostovolyymiltään tai tulosvaikutukselta merkittävä toimittaja, luokitellaan se avaintoimittajaksi. Ostovolyymien arviointiin ei ole teoriassa esitetty ehdotonta euromääräistä rajaa. Ohjeelliseksi euromääräiseksi arvoksi on kehittämistyössä määriteltä yhteistyössä hankintojen päälliköiden kanssa määriteltä miljoona euroa sopimuskaudella. Sopimuskaudeltaan yli miljoonan euron arvoisten sopimustoimittajien osalta arvioidaan toimittajan merkitys Yritykselle (tulosvaikutus). Tulosvaikutus arvioidaan konsensusmenetelmällä keskustellen kategoriatiimin kesken. Tulosvaikutusta arvioitaessa pohditaan onko toimittajan suoriutumisen vaikutusta Yrityksen X suoriutumiseen tai Yrityksen X strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jos sopimustoimittajan suoriutumisen vaikutusta ei ole suoraa tai epäsuoraa vaikutusta Yrityksen X suoriutumiseen tai strategisten

tavoitteiden saavuttamiseen, toimittaja luokitellaan vakiotoimittajaksi, ja jos taas tällaisia vaikutuksia tunnistetaan, on kyseessä avaintoimittaja.

Strategisten hankintojen toimittajat ovat strategisia toimittajia, jos yhteistyö sisältää yhteisiä tavoitteita, yhteiskehittämistä tai mahdollisuuden innovaatioihin ja jos toimittajayhteistyöhön panostamalla voidaan saavuttaa Yrityksen X strategisia tavoitteita. Jos nämä eivät toteudu, on kyseessä avaintoimittaja.

Pullonkaulahankintojen toimittajat ovat ensisijassa vakiotoimittajia. Jos kategoriimi arvioi, että toimittajayhteistyöhön panostamalla tai muilla keinoin voidaan vaikuttaa hankintojen kustannuksiin ja pienentää pullonkaulahankintoihin liittyviä riskejä, on kyseessä avaintoimittaja.

Teoreettista viitekehystä ja Yrityksen X tavoitteita hyödyntäen on määritelty yksinkertaistettu esitys, miten toimittajaluokkakohtaiset mittarit ja seurattavat asiat määräytyvät – nämä esitetty kuviossa 14. Kuviossa 14 on esitetty mitä eri toimittajaluokkien välillä seurataan sopimuskaudella. Kun toimittajat on luokiteltu, voidaan kuvion 14 avulla tarkastaa, mitä asioita yhteistyöhön liittyen tulisi seurata ja mitata. Näin Yrityksen X hankinnoista saadaan jatkossa yhtenäisempää tietoa ja on mahdollista kohdistaa resurssit niihin toimittajiin, joiden yhteistyöhön vaikuttamalla on mahdollista saavuttaa Yrityksen X tavoitteita. Lisäksi seuraamalla suoriutumista ja ostovolyymien kehittymistä voidaan löytää keinoja saavuttaa Yrityksen X tai julkisille hankinnoille asetettuja tavoitteita kuten talouden suunnittelu, säästöt ja markkinoiden hyödyntäminen.

| | |
|---|---|
|  | Strateginen toimittaja <ul style="list-style-type: none"> • Sopimuksen toteutuminen • Kustannustaso, spendin kehittyminen • Yhteiset tavoitteet, lisäarvo |
| | Avaintoimittaja <ul style="list-style-type: none"> • Spendin kehittyminen • Tiiviimpi seuranta ongelmatilanteissa • Mittaa vain jos tarpeen: toimittajan suoriutuminen, sopimuksen toteutuminen |
| | Vakiotoimittaja <ul style="list-style-type: none"> • Spendin kehittyminen • Tiiviimpi seuranta ongelmatilanteissa |
| | Toimittaja <ul style="list-style-type: none"> • Spendin kehittyminen |

Kuvio 13. Eri toimittajaluokkien seurannan keinot Yrityksessä X.

Spend-tiedolla tarkoitetaan hankintojen ostovolyymia, eli euromääräisiä kustannuksia. Ostovolyymin seuraaminen on tärkeää julkisissa hankinnoissa, sillä julkiset hankinnat tulee kilpailuttaa hankintalain mukaisesti, voimassaolevia kynnysarvoja noudattaen (hankintalaki 1996, 1§; luku 4 Kynnysarvot ja hankinnan ennakoitun arvon laskeminen). Spend-tietoa tarvitaan kun arvioidaan hankintakokonaisuuksien arvoja ja seurataan sopimuskauden ostoja (Pekkala & Pohjonen & Huikko & Ukkola 2022, 138-139; 144-145). Kehittämistyössä luotiin tarkemmat ohjeet ostovolyymin ja sen kehittymisen seurannalle eri toimittajaluokissa.

Ostovolyymia seuraamalla voidaan arvioida onko mahdollista esimerkiksi yhdistää eri toimittajien ostoja ja saada siten kustannushyötyjä, jolloin Yrityksen X varoja käytetään tehokkaammin. Ostovolyymin kehittymistä seurataan osana kategoriatyötä, tämän lisäksi suositellaan jatkossa seuraamaan toimittajakohtaista ostovolyymia ja sen kehittymistä, jotta Yrityksessä X voidaan seurata miten ostot eri toimittajille jakaantuvat ja arvioida hyödynnetäänkö markkinoiden kilpailua tehokkaasti.

Luokassa ”Toimittajat” ostovolyymien kehittymistä seuraamalla voidaan tunnistaa kilpailutettavat hankinnat ja sen lisäksi löytää toimittajia, joiden volyymejä yhdistelemällä voimme saada kustannuksia alemmas ja toimittajien määrää alemmas. Seuranta tehdään kerran vuodessa, seurannan pitäisi olla automatisoitua ja seuranta tehdään valmiiden raporttien perusteella ja seurannan tavoitteena on tunnistaa sopimukset, jotka on syytä kilpailuttaa. Toimittajaluokassa ei järjestetä yhteistyötapaamisia.

Vakiotoimittajien osalta spendin kehittymistä seurataan suhteessa sopimusten ennakoituihin arvoihin. Vakiotoimittajien osalta sovitaan seurattavat mittarit vain siinä tapauksessa että toimittajan kanssa on ajauduttu ongelmatilanteisiin tai poikkeamia, kuten viivästyksiä tai laatupuutteita, esiintyy. Vakiotoimittajien luokassa ei järjestetä säännöllisiä yhteistyötapaamisia. Reklamaatio- ja muissa poikkeavissa tilanteissa toimittajan kanssa pidetään tapaaminen, jossa käydään läpi ongelmat, niiden syyt ja suunnitelma toiminnan palauttamiseksi sovitun mukaiseksi.

Avaintoimittajien luokassa spendin kehittymistä seurataan suhteessa sopimusten ennakoituihin arvoihin. Lisäksi seurataan toimittajien laatutason säilymistä. Kategoriatiimi voi harkita, onko toimittajaan tai sen toimintaan liittyviä sellaisia olennaisia mittareita, joita sopimuskaudella olisi hyvä seurata, nämä asetetaan toimittajakohtaisesti. Jos toimittajan laatutasossa on puutteita tai toistuvia viivästyksiä, seurataan tilanteen korjautumista tiiviimmin. Kategoriatiimi sopii yhdessä seurannan menetelmistä ja toteuttamisesta. Avaintoimittajien kanssa tavataan vuosittain ja käydään läpi seurantajakson (tyypillisesti 12 kuukautta) ostot ja kustannusten kehittyminen, reklamaatiot sekä palautteet puolin ja toisin. Jos avaintoimittajalla arvioidaan olevan Yritykselle tärkeitä kyvykkyyksiä tai teknologioita, järjestetään toimittajan kanssa vuosittainen tapaaminen, jossa keskitytään toimittajan ja Yrityksen X kehityssuuntiin ja suunnitelmiin pitkällä aikavälillä sekä yhteistyön kehittämiseen.

Strategisten toimittajien osalta seurataan spendin kehittymisen lisäksi sopimusten toteutumista (laatu, kustannustaso) sekä yhteisten tavoitteiden ja lisäarvon

muodostumista. Strategisten toimittajien kanssa tavataan kahdesti vuodessa tai tarvittaessa useammin. Tapaamisissa käydään läpi sopimuksen seurannan ja ostojen lisäksi tulevaisuuden suunnitelmat ja mahdolliset muutokset toimittajan tai Yrityksen X sisällä. Toisessa tapaamisessa keskitytään pitkän aikavälin suunnitelmiin ja strategiaan sekä yhteisten tavoitteiden seurantaan.

Taloudelliset mittarit sekä vastuullisuuteen liittyvät seurattavat teemat ja mittarit määritellään Yrityksessä X tällä hetkellä kilpailutuskohtaisesti. Nämä ovat joko vakioituja tai niiden ohjaus ja vastuu määrittelystä tulee kategoriatiimin ulkopuolelta. Tämän vuoksi taloudellisia mittareita, kuten riski- tai luottoluokitus, ei ole käsitelty tässä työssä. Vastuullisuuden osalta Yrityksessä X kehitetään jatkuvasti vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuullisuus on teemana laaja ja aiheesta on jo käynnissä kehitystyö Yrityksessä X, joten vastuullisuuden mittarit tai niiden huomioinen osana kategoriatyötä päätettiin jättää työn ulkopuolelle.

Suurimmissa yrityksissä toimittajasuhteiden johtaminen on usein toimittajasuhdepäällikön tai vastaavan roolin vastuulla. Jos organisaatiossa ei ole tällaista roolia, voidaan toimittajien johtaminen vastuuttaa henkilöille, jotka ovat toimittajien kanssa tekemisessä. Tällöin on tärkeä luoda yhteinen näkemys ja panostaa erityisesti asioista viestimiseen organisaation sisällä. (Logistiikan maailma 2024.) Onnistuneen toimittajajohtamisen edellytyksenä on sitoutunut johto, joka osallistuu prosessin ja toimittajasuhteiden jatkuvaan kehittämiseen (Cormican & Cunningham 2007, 363). Johdon lisäksi myös hankintojen rooli on tärkeä, vaikka arjen yhteistyö olisikin päälliköiden tai sopimusvastaavien vastuulla, hankinnat voivat osallistua aktiivisesti ongelmatilanteiden selvittämiseen (Mena 2021, 56).

O'Brien esittää kirjassaan esimerkkitapauksen, jossa organisaation toimittajasuhteen johtamismallin epäonnistui muun muassa epärealististen odotusten vuoksi. Esimerkkitalauksessa ei ollut analysoitu vuodessa käytettävien lisätyön määrää suhteessa resursseihin ja tavoitteisiin eikä priorisointia työtehtävien tai

toimittajien osalta ollut tehty. (O'Brien 2022, 79.) Yrityksessä X roolitus ja vastuut eivät ole kaikilta osin olleet selkeät. Tutkija kiinnitti kehittämistyössä huomiota roolien ja vastuiden määrittelyssä erityisesti mahdollisen lisääntyvän työn määrään. Toimittajasuhteen johtamista tehdään osana kategoriatyötä ja toimittajasuhteen hallintaan ja johtamiseen liittyvät tehtävät on määritelty kategoriatyön roolien mukaisesti.

Toimittajien luokittelun ja toimittajasuhteen hallintaan on luotu vastuunjakotaulukko, joka on esitetty taulukossa 4. Vastuunjakotaulukossa esitetyt lyhenteet ovat R, A, C, I ja E, lyhenteet tulevat englanninkielisistä termeistä responsible (toteutusvastuussa oleva henkilö), accountable (pääös vastuussa tehtävästä tai asiasta), consulted (osallistuu tarvittaessa, taholta voidaan pyytää neuvoja), informed (taho, jonka on hyvä olla tietoinen asioista ja tehtävistä) ja endorsed (taho tai henkilö, jonka tuki tarvitaan tehtävälle tai asialle). Taulukossa on esitetty roolit kategoriavastaava, hankinta-asiantuntija, substanssiasiantuntija sekä sopimuksen vastuuhenkilö ja ohjausryhmä. Roolit ja vastuiden jako on käyty läpi ja viimeistelty yhdessä hankintojen päälliköiden kanssa. Taulukossa on jaettu tehtävät teemoittain ja jokaisen teeman alle on listattu teemaan liittyviä tehtäviä. Jokaiselle tehtävälle määritellään yksi toteutusvastuussa oleva henkilö ja yksi henkilö, joka on päätös vastuussa tehtävän tai asian hoitamisesta. Näiden lisäksi tehtäville voidaan määritellä useita henkilöitä, joita konsultoidaan tarvittaessa, joita tiedotetaan tehtävistä tai asioista ja niiden tekemisestä. Henkilö, jonka tuki tarvitaan tehtävälle, nimetään tarvittaessa.

Taulukko 4: Vastuunjakotaulukko toimittajien luokittelun ja toimittajasuhteen hallinnoimisen tueksi.

| Tehtävä | Katego- riavas- taava | Han- kinta- asian- tuntija | Sub- stanssi- asian- tuntija | Sopi- muksen vastuu- henkilö | Ohjaus- ryhmä |
|--|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| Toimittajaluokan valinta | | | | | |
| Analysoi hankinnan si- joittumisen Kraljicin matriisiin | R, A | C | C | | |
| Toimittajaluokan valitse- minen | R, A | C | C | I | E |
| Toimittajamarkkinatuntemus | | | | | |
| Tuntee kategorian toi- mittajamarkkinan | I | I | R, A | I | |
| Seuraa markkinoiden dynamiikkaa ja tiedottaa niistä myös muille kate- goriatiimin jäsenille | I | I | R, A | I | |
| Hyödyntää kilpailutuk- sissa markkinavuoropu- helua | | R | A | | |
| Hyödyntää kilpailutuk- sissa markkinoiden kil- pailuolosuhteet | | R | A | | |
| Sopimuskauden yhteistyö | | | | | |
| Yhteistyötapaamiset | C | C | C | R, A | I, C |
| Raporttien tuottaminen | R, A | C | I | I | |
| Raportoinnin seuranta | R, A | C | I | C | |
| Raporttien analysointi | R, A | C | I | C | |
| Reklamaatiot | I | C | I | R, A | |

Vastuunjakotaulukko selkeyttää toimittajien luokitteluun ja toimittajasuhteen hallintaan liittyviä tehtäviä ja vastuita. Kategoriatiimi on poikkiorganisatorinen tiimi,

joka koostuu kategoriavastaavasta sekä hankinta- että substanssiasiantuntijoista. Kategoriatiimin lisäksi taulukossa on huomioitu sopimusvastuullisen rooli sekä ohjausryhmä, joka koostuu usein johtotason päättävistä henkilöistä. Näin vastuujakotaulukossa on huomioitu kehittämistyön kannalta olennaiset sidosyksiköt. Vastuunjakotaulukkoa noudattamalla roolit on jatkossa selkeämpää ja toimittajien hallinta linkittyy kategoriatyöhön. Poikkiorganisatorisen yhteistyön myötä tiedonkulku paranee.

Toimittajasuhteen kehittämistä tarkasteltiin sekä Kraljicin matriisin että toimittajasuhteen johtamisen viitekehyksen avulla. Erityisesti pullonkaula- ja strategisissa hankinnoissa voidaan arvioida, onko toimittajasuhdetta järkevää kehittää. Luvussa 6.6 esitetty toimittajasuhteen johtamisen viitekehys määrittelee, mitkä asiat toimittajasuhteen johtamisessa tulee olla kunnossa erityisesti jos halutaan luoda yhteisiä innovaatioita. Taulukossa 5 on esitetty toimittajasuhteen kehittäminen eri hankintaluokissa huomioiden toimittajasuhteen johtamisen viitekehys. Jokaisessa hankintaluokassa on esitetty suositus ja perustelut, miten hankinnan luokkaa voi arvioida ja mitä luokkaa kohti sitä olisi järkevintä kehittää sekä tähän liittyen suositus riskienhallinnan keinoista tai toimittajasuhteen kehittämistä. Lisäksi jokaisessa nelikentän kentässä on määritelty, mitkä toimittajasuhteen johtamiseen liittyvät asiat tulisi olla kunnossa, strategisten hankintojen luokassa tämä erityisesti korostuu, etenkin jos tarkoitus on luoda yhteisiä innovaatioita. Toimittajasuhteen kehittäminen eri toimittajaluokissa luotiin kehittämistyössä ja sitä voidaan soveltaa erityisesti strategisten hankintojen luokassa, kun yhteistyö sisältää yhteisiä tavoitteita. Taulukon 5 avulla voidaan arvioida millaisia valmiuksia Yrityksessä X on eri toimittajaluokkien hallitsemiseksi ja yhteistyön johtamiseksi.

Taulukko 5: Toimittajasuhteen kehittäminen eri hankinta- ja toimittajaluokissa

| Volyyimihankinnat | Strategiset hankinnat |
|--|---|
| <p>Hankinnan luokka: Säilytä ennallaan</p> <p>Tärkeät toimittajat: perustellusta syystä kehitä tärkeiden toimittajien yhteistyösuhteita, esimerkiksi jos toimittajalla erityisen hyvät tai merkittävät resurssit, teknologia tai kyvykkyydet</p> <p>Hyväksytyt toimittajat: Ongelmatilanteet ratkaistaan, muuten ei toimenpiteitä.</p> <p>Näiden tulee olla kunnossa: toimittajille asetetut vaatimukset, perussopimusehdot, hankintoihin ja yhteistyöhön liittyvät prosessit ja rutiinit, toimittajan mittaaminen ja kehittäminen, sopimuksen mukaisuuden seuranta</p> <p>Jos tärkeiden toimittajien yhteistyösuhdetta päädytään kehittämään, tulee edellisten lisäksi myös näiden olla kunnossa: jaetaan osaamista, kehitetään yhteistyötä</p> | <p>Hankinnan luokka: Säilytä ennallaan, jos vaihtamisen kustannukset ovat liian korkeat tai vaihtoehtoisia ratkaisuja ei saatavilla</p> <p>Tärkeä toimittaja: jos vaihtaminen ei ole mahdollista, minimoit riskit ja kokonaiskustannukset</p> <p>Strateginen toimittaja: kehitä yhteistyösuhdetta tiiviiksi, edistä yhteisiä innovaatioita</p> <p>Näiden tulee olla kunnossa: toimittajille asetetut vaatimukset, perussopimusehdot, hankintoihin ja yhteistyöhön liittyvät prosessit ja rutiinit, toimittajan mittaaminen ja kehittäminen, sopimuksen mukaisuuden seuranta, jaetaan osaamista, kehitetään yhteistyötä,</p> <p>Lisäksi jos kyseessä strateginen toimittaja, osallista toimittajaa yhteiseen kehittämiseen edellisten lisäksi.</p> |
| Rutiinihankinnat | Pullonkaulahankinnat |
| <p>Hankinnan luokka: Säilytä ennallaan, vain perustellusta syystä yhdistele volyymejä ja pyri kohti volyyimihankintojen kategoriaa</p> <p>Hyväksytyt toimittajat ja toimittajat: Ongelmatilanteet ratkaistaan, muuten ei toimenpiteitä.</p> <p>Näiden tulee olla kunnossa: toimittajille asetetut vaatimukset, perussopimusehdot, hankintoihin ja yhteistyöhön liittyvät prosessit ja rutiinit</p> | <p>Hankinnan luokka: Kehitä kohti rutiinihankintojen kategoriaa.</p> <p>Tärkeät toimittajat: kartoita ja minimoit suhteeseen liittyvät riskit: laadi pitkäaikaiset sopimukset, tee riskianalyysi, varmuusvarastointi.</p> <p>Näiden tulee olla kunnossa: toimittajille asetetut vaatimukset, perussopimusehdot, hankintoihin ja yhteistyöhön liittyvät prosessit ja rutiinit, toimittajan mittaaminen ja kehittäminen, sopimuksen mukaisuuden seuranta</p> |

Toimittajasuhteen kehittämisen arvioinnissa on tärkeä miettiä kehittämisestä saatu hyöty suhteessa käytettyihin resursseihin. Jos toimittajasuhteen kehittä-

miseen ei ole käytettävissä resursseja, eikä kehittämisen hyödyistä ole varmuutta, tulisi kehittämisen tarve arvioida kategoriatiimissä sekä sopimusvastuulisten kesken. Tutkija suosittelee, että toimittajien ja toimittajasuhteen kehittämistä tehdään vain sellaisten strategisten ja tärkeiden toimittajien osalta, joiden kohdalla kehittämisestä on arvioitu olevan erityistä hyötyä Yrityksen X strategia huomioiden.

Lopuksi toimittajien luokittelu- ja hallintamallista luotiin kategoriatyön tueksi taulukko 6, jossa on tiivistetyssä muodossa kuvattu millä eri tavoin Kraljicin matriisia voidaan hyödyntää toimittajasuhteen luokittelussa ja toimittajasuhteen hallinnassa. Taulukko on jaettu Kraljicin matriisiin nelikenttiin: volyyminhankinta, strategiset hankinnat, rutiininhankinnat ja pullonkaulahankinnat. Kussakin nelikentässä on kuvattu lyhyesti kategorian positio ja sen muutostarpeiden arviointi sekä kategorian strategia. Näiden lisäksi kussakin nelikentässä on kerrottu tiivistettynä millaiset vaatimukset ovat toimittajamarkkinatuntemukselle, nelikentän tyypillinen toimittajaluokka ja yhteistyösuhteen vaatimukset. Lisäksi kentässä on mainittu, kenen tulisi osallistua nelikentän toimittajiin liittyvään päätöksentekoon. Taulukko 6 toimii myös kategoriatiimin muistilistana, kun kategorioita otetaan käyttöön.

Taulukko 6: Kraljicin matriisi toimittajien luokittelu- ja hallintamallissa

| Volyyimihankinnat | Strategiset hankinnat |
|---|--|
| <p>Kategorian positio: Säilytä ennallaan Kategorian strategia: Hyödynnä osto-voimaa</p> <p>Toimittajamarkkinatuntemus Toimittajamarkkinatuntemuksen vaatimukset: Erittäin korkeat</p> <p>Toimittajien johtaminen Toimittajaluokka: avaintoimittaja (vakiotoimittaja) Yhteistyö vähäistä, suuren spendin toimittajien kanssa harkitusti enemmän yhteistyötä Perustellusta syystä kehitä tärkeiden toimittajien yhteistyösuhteita</p> <p>Osallistaminen, päätöksenteko Päätöksenteko: johtotaso, poikkiorganisatorinen</p> | <p>Kategorian positio: Säilytä ennallaan, jos vaihtamisen kustannukset ovat liian korkeat tai vaihtoehtoisia ratkaisuja ei saatavilla Kategorian strategia: Luo kilpailua</p> <p>Toimittajamarkkinatuntemus Toimittajamarkkinatuntemuksen vaatimukset: Korkeat</p> <p>Toimittajien johtaminen Toimittajaluokka: strateginen (tai avain-) toimittaja Kehitä yhteistyötä tiiviiksi Tiivis yhteistyö ja yhteiset tavat toimia, yhteisesti sovitut kehitystoimet</p> <p>Osallistaminen, päätöksenteko Päätöksenteko: johtotaso, poikkiorganisatorinen</p> |
| Rutiinihankinnat | Pullonkaulahankinnat |
| <p>Kategorian positio: Säilytä ennallaan, vain perustellusta syystä yhdistele volyymejä ja pyri kohti volyyimihankintojen kategoriaa Kategorian strategia: Tehosta hankintaprosesseja</p> <p>Toimittajamarkkinatuntemus Toimittajamarkkinatuntemuksen vaatimukset: Vähäiset</p> <p>Toimittajien johtaminen Toimittajaluokka: toimittaja tai vakio-toimittaja Yhteistyö keskittyy tilaamisen prosesseihin Yhteistyö keskittyy tilaamisen prosesseihin</p> <p>Osallistaminen, päätöksenteko Päätöksenteko: Poikkiorganisatorinen tai hankinnat</p> | <p>Kategorian positio: Kehitä kohti rutiinihankintojen kategoriaa, jos muutos ei mahdollista, kartoita ja minimoisuhteeseen liittyvät riskit. Kategorian strategia: Varmista saataavuus, vähennä riippuvuuksia, minimo haitalliset seuraukset</p> <p>Toimittajamarkkinatuntemus Toimittajamarkkinatuntemuksen vaatimukset: Kohtalaiset</p> <p>Toimittajien johtaminen Toimittajaluokka: avaintoimittaja (tai vakiotoimittaja) Yhteistyö keskittyy riskien hallintaan ja ostajan kiinnostavuuden lisäämiseen</p> <p>Osallistaminen, päätöksenteko Päätöksenteko: Poikkiorganisatorinen tai hankinnat</p> |

7.2 Tutkimuskysymys 2: Miten toimittajien luokittelu ja hallinta saadaan luontevaksi osaksi kategoriatyötä?

Tässä kappaleessa on kuvattu miten tutkimuskysymys 2 ” Miten toimittajien luokittelu ja hallinta saadaan luontevaksi osaksi kategoriatyötä?” saadaan ratkaistua. Tutkimuskysymyksen 2 mittariksi oli valittu ” Toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli on luotu ja malli on viety osaksi kategoriatyötä. (Kyllä/Ei)”. Tätä ei voitu mitata. Koska kategoriatyön käyttöönotto siirtyi edelleen vuodelle 2025, tehdään käyttöönotto vuoden 2025 aikana tässä luvussa esitetyn suunnitelman mukaisesti.

Käyttöönotto on jaettu kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa toimittajien luokittelu- ja hallintamalli esitellään Yrityksen X hankinnoille, jonka jälkeen hankintojen työntekijöillä on kaksi viikkoa aikaa tutustua malliin itsenäisesti ja esittää kysymyksiä ja kommentteja. Tämän jälkeen järjestetään 2,5 tunnin mittainen työpaja hankintojen työntekijöille. Työpajan tarkoituksena on koekäyttää pienryhmissä luokittelumallia ja kerätä palautetta luokittelumallin käytettävyydestä ja toimittajien hallinnan tavoista. Hankintojen edustajat jaetaan kategoriatyön mukaisiin pareihin ja parit luokittelevat mallin avulla kolmesta viiteen kategorian euromääräisesti suurinta toimittajaa. Työpajassa tehtävä koekäyttö mahdollistaa mallin testaamisen, yhteisen keskustelun ja parannusehdotusten keräämisen. Palaute kerätään työpajan aikana, jokainen pari listaa vähintään kolme positiivista ja kolme kehitettävää asiaa lisäksi pyydetään avointa palautetta työpajan aikana käydyistä asioista. Kategoriatyön käyttöönotto on hankintojen asiantuntijoiden vastuulla, joten on tärkeä varmistaa että malli on toimiva ja ohjeet sen käyttöön liittyen selkeät. Lisäksi Yrityksen X hankintojen työntekijät ovat ammattitaitoinen ja kehitysmyönteinen joukko, jolta saadun palautteen ja kommenttien perusteella mallia voidaan kehittää.

Kerätyn palautteen perusteella mallia ja ohjeita parannetaan ja paranneltu versio esitellään vielä kertaalleen hankintojen työntekijöille. Parannuskierroksen jälkeen malli otetaan käyttöön osana kategoriatyötä. Malli otetaan käyttöön kolmessa alkavassa kategoriassa, jotka ovat keskenään erilaisia niin toimittajien

kuin toimittajamarkkinoiden osalta. Mallin käyttöönotto samanaikaisesti kolmessa eri hankintakategoriassa mahdollistaa mallin testaamisen erilaisissa hankintakategorioissa ja eri sopimustoimittajilla. Kategorioiden käyttöönoton jälkeen kerätään kategoriatiimeiltä palautetta kyselylomakkeella. Kyselylomakkeella kysytään palautetta mallin käytettävyydestä, hyödyllisyydestä asteikolla 1-5. Lisäksi kysytään arviota mallin vaikuttavuudesta eli vastaajien arviota onko mallin käytöllä mahdollista saavuttaa Yrityksen X tavoitteita. Palautelomakkeella kerätään myös avoimia kommentteja. Palaute analysoidaan ja mallia kehitetään edelleen saadun palautteen perusteella.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa on esitetty kehittämistyön toteuttamisen sekä luotettavuuden arviointi. Kappaleessa 8.1 arvioidaan kehittämistyön toteuttamisen onnistuminen sekä pohditaan, miten työssä olisi voitu onnistua paremmin. Kappaleessa 8.2 arvioidaan kehittämistyön luotettavuus.

8.1 Kehittämistyön toteuttamisen arviointi

Tutkimuksen avulla selvitettiin Yrityksen X nykytila ja tunnistettiin kehittämiskohteita. Työn tavoitteena oli selkeyttää toimittajasuhteen johtamiseen liittyviä rooleja ja vastuita sekä luoda toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli Yrityksen X kategoriatyöhön. Yritykselle luotiin toimittajasuhteen luokittelu- ja hallintamalli, joka otetaan käyttöön osana kategoriatyötä.

Analysoimalla haastatteluista ja havainnoimalla saatu tieto, selvitettiin Yrityksen X toimittajien johtamisen ja hallinnan nykytila ja tunnistettiin toimittajien johtamiseen ja hallintaan liittyvät ongelmat. Ongelmista valittiin yhteistyössä Yrityksen X toiminnan kannalta kriittisimmät kehittämiskohteet ja muodostettiin tutkimusongelma. Teoreettisen viitekehyksen avulla löydettiin erilaisia keinoja ja toimintamalleja, joita hyödyntämällä Yritykselle luotiin toimittajien hallinta- ja luokittelumalli, joka voidaan sisällyttää osaksi Yrityksen X kategoriatyötä.

Vaikka toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos, on mahdollista ettei suunniteltu muutos tapahdu huolellisesta toteutuksen suunnittelusta ja valmistelusta huolimatta. Vaikka kehittämistyö ei tuottaisi odotettuja lopputuloksia, on tärkeää analysoida miksi näin tapahtui. On mahdollista että odottamattomista lopputuloksista tai tuloksettomuudesta huolimatta kehittämistyön aikana saadaan kohdeorganisaatiosta selville ja näkyväksi asenteita, rakenteita tai työkuultuureja. Toimintatutkimus vaatii onnistuakseen johdon tuen sekä vastuulliset toimijat ja lisäksi realistisen, tarkasti määritellyn aiheen ja toimivan yhteistyön. (Ojasalo ym. 2015, 58-59.) Kehittämistyön aikana havainnoinnin kautta tunnistettiin Yrityksessä X vallitsevia sellaisia työkuultuuriin ja asenteisiin liittyviä seikkoja, jotka tutkijan arvion mukaan vaikuttivat kehittämistyön ja muutoksen etenemiseen. Esimerkiksi oikeanlaisella viestinnällä muutosta, kuten kehittämistyötä, voidaan edesauttaa, ja puutteellisella viestinnällä hidastaa ja rajoittaa (Mikkola & Valo 2020, 132). Työstä ja sen tavoitteista olisi voitu viestiä vielä selkeämmin ja täsmällisemmin Yrityksessä X esimerkiksi tutkijan toimesta, tämä olisi tutkijan arvion mukaan parantanut sekä yhteistyötä että luultavimmin organisaation sitoutumista kehittämistyöhön ja sen avulla saatavaan muutokseen.

Lähdeaineistosta löydettiin tutkittua tietoa sekä teoriaa sen tueksi miten Yrityksen X tavoitteita voidaan saavuttaa toimittajien johtamisen ja toimittajamarkkinoiden hyödyntämisen avulla. Tutkija arvioi itsearvioiden, että luvussa 3.2 esitetyistä tutkimuskysymyksistä ensimmäinen kysymys ratkaistiin kehittämistyön avulla. Luotu malli on hyväksytetty hankintojen päälliköillä ja sen käyttöönotosta sekä käyttöönottoon liittyvästä palautekyselystä on sovittu. Mallin käyttöönotto jäi valitettavasti tekemättä suunnitellussa laajuudessa Yrityksen X kategoriatyöhön liittyvien aikataulumuutosten vuoksi. Mallin käyttöönoton arviointi toteutetaan tästä työstä irrallisena, luvussa 7.2 kuvatun mukaisesti.

Tutkija arvioi, että mallin avulla Yrityksen X kategoriatiimit saavat paremman ymmärryksen toimittajien hallinnasta ja toimittajayhteistyöhön liittyvistä tehtävistä. Mallin avulla on mahdollista kohdentaa resursseja strategisiin toimittajiin ja löytää uusia tapoja yhteistyön tekemiseen. Tutkija arvioi, että mallin käyttöönottamisella saadaan parempi kokonaiskuva Yrityksen X toimittajista ja parempi

hallittavuus avain- ja strategisten toimittajien sopimukseen ja yhteistyöhön. Roo-leihin ja vastuisiin tehdyillä tarkennuksilla saadaan yhteistyöhön lisää konkretiaa ja selkeyttä siihen kuka vastaa mistäkin sekä lisäksi tiedonkulku eri yksiköiden välillä lisääntyy.

Toimintatutkimus osoittautui onnistuneeksi tutkimusmenetelmäksi ja tutkija arvioi sen soveltuvan erinomaisesti työn kohteena olevan kehittämistehtävän toteuttamiseksi. Yrityksessä X on paljon tietoa, jolloin toimintatutkimus ja siihen liittyvät yhteisölliset kehittämismenetelmät, kuten työpajat ja aivoriihet, edesauttavat tiedon kulkeutumista yksiköstä toiseen ja myös tiedon hyödyntämistä toimittajasuhteiden johtamisessa. Tämän lisäksi toimittajien luokittelu ja arviointi onnistuu parhaiten konsensusmenetelmällä, joka vaatii poikkiorganisatorisen asiantuntijaryhmän, tai kategoriatiimin, osallistumista ja työpanosta. Lisäksi tutkija arvioi, että selkeämmällä viestinnällä ja aiemmalla kategoriatiimin osallistamisella olisi päästy nopeammin työlle asetettuihin tavoitteisiin.

Työn oli tarkoitus valmistua jo huhtikuussa 2024. Työn valmistuminen viivästyi muun muassa siksi että tutkijalla kului ennakoitua enemmän aikaa tiedonkeräämiseen ja sen analysoimiseen. Lisäksi kategoriatyön seuraavan vaiheen käyttöönottoa siirrettiin kahteen otteeseen kehittämistyön aikana tutkijasta riippumattomasta syystä. Kategoriatyön aikataulun siirtyminen aiheutti haasteita luokittelumallin testaamiseen eikä esimerkiksi palautettua käytettävyydestä saatu kerättyä. Tutkija arvioi että napakammalla aikataulutuksella ja osallistamalla enemmän Yrityksen X muita työntekijöitä, työ olisi saatu käyttöönotettua lyhyemmässä ajassa. Tutkija oppi työtä tehdessä valtavasti uutta toimittajien hallinnasta ja yhteistyön johtamisesta. Vaikka yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä ei hyödynnetty tutkijan arvion mukaan riittävästi, työn avulla saatiin luotua malli sekä viitekehys toimittajien hallintaan liittyen. Käyttöönotto on kiinnostava osuus, joka toivottavasti saadaan tehtyä vuoden 2025 aikana keräten palautetta ja kommentteja, joilla mallia voidaan edelleen parantaa.

Kappaleessa 2 esitetyssä nykytila-analyysissä nousi paljon kehityskohteita, joita ei käsitelty tässä työssä. Yrityksessä X on aloitettu raportoinnin kehittäminen ja

tavoitteena on saada ensimmäiset kattavat raportit vuoden 2025 alussa. Raportoinnin kehittämisessä on hyödynnetty nykytila-analyyssissä nousseita haasteita ja tässä työssä esitettyjä tarpeita tiedon keräämiselle. Järjestelmiin liittyvät haasteet rajattiin tämän työn ulkopuolelle, mutta järjestelmiin liittyvää keskustelua on käyty vuoden 2024 aikana ja toimittajanhallinnan järjestelmä otetaan käyttöön vuoden 2024 lopussa. Toimittajahallinnan järjestelmän käyttöönotossa huomioidaan toimittajien hallintaan liittyvät tarpeet. Vaikka käyttöönottoa ei saatukaan tehtyä, on kehittämistyön aikana tuotettu paljon tietoa, jota on myös hyödynnetty Yrityksen X eri kehitysprojekteissa ja työelämässä.

8.2 Kehittämistyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla arvioidaan sitä, tutkitaanko kehittämisen kohdetta valituilla mittareilla siten etteivät mittaaja, mittaustilanne tai satunnaiset tekijät vaikuta tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi siten että kaksi arvioijaa päätyy tutkimuksessa samaan lopputulokseen. Validiteetilla arvioidaan mittaamisen tarkkuutta ja tutkitaanko sitä mitä suunniteltiin tutkittavan. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia voidaan arvioida tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eheyttä tai siihen liittyvän ymmärryksen kasvattamista sekä päättelyketjun kuvaamista. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää myös kolmantena käsitteenä eettisyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa eettisyydellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä että tutkijan käyttämiä menetelmät ja analyysit on tehty samalla tavoin kuin missä tahansa hyvin toteutetussa tutkimuksessa. (Puusa & Juuti 2020, Osa 6: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimusprosessin kuvauksen, perustelun ja analyysin perusteella. Tutkimuksen eri vaiheet tulee kuvata tarkasti ja läpinäkyvästi ja läpi tutkimuksen tulee noudattaa eettisyyttä. Lisäksi tutkimuksen kohteeseen tulee perehtyä huolellisesti ja huomioida eri näkökulmat ja valita tutkimuksen kohteeseen parhaiten soveltuvat menetelmät. (Puusa & Juuti 2020, Osa 6: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Edellä mainittujen lisäksi on laadullisen tutkimuksen arviointiperusteiksi esitetty aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta, analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta sekä yhteiskunnallista merkitystä. Luotettavuutta voidaan myös arvioida ja lisätä triangulaatiota käyttämällä, hyödyntämällä vähintään kolmea eri tiedonkeruumenetelmää. Erilaisia tiedonkeruumenetelmiä käyttämällä on tarkoitus saada vahvistusta tutkimustuloksille. (Kananen 2014, 134.)

Kehittämistyössä on dokumentoitu työn vaiheet ja tiedonkeruu ja aineiston analysointi on kuvattu yksityiskohtaisesti nykytila-analyysin luotettavuuden varmistamiseksi. Aineiston keräämisessä on hyödynnetty triangulaatiota. Kehittämistyön tavoite perustuu työelämän tarpeeseen ja nykytila-analyysin perusteella tunnistettuihin kehittämiskohteisiin. Haastateltaviksi valittiin eri rooleissa toimivia henkilöitä Yrityksen X eri osastoilta jotta voitiin varmistaa kerätyn aineiston monipuolisuus. Haastatteluissa nousseet teemat toistuivat useammassa haastattelussa, joten tutkija arvioi aineiston olleen riittävä. Kylläntyminen tapahtui myös havainnoimalla kerätyn aineiston kohdalla. Kerätyn aineiston analysoinnissa tutkija pyrki käsittelemään aineistoa ilman ennako-oletuksia, tästä syystä aineisto koodattiin kahdesti luotettavuuden varmistamiseksi. Nykytila-analyysillä tunnistetuista kehittämiskohteista keskusteltiin ja myös hankintojen päälliköt tunnistiivat kehittämiskohteet nykytila-analyysin perusteella tärkeiksi, tämä vahvisti luotettavuutta.

Teoreettinen viitekehys on rakennettu luvussa 3.2 asetettujen tutkimuskysymysten ja luvussa 3.3 asetettujen mittareiden ympärille reliabiliteetin varmistamiseksi. Työssä käytettiin vain on/off-mittareita, joten tutkimuskysymysten arviointi perustuu parhaaseen arvioon mitattavien muuttujien sijaan. Määrällisesti mitattava muutos olisi helpompi todentaa. Työn luotettavuutta heikentää se, ettei lopputulosta saatu otettua käyttöön eikä sen käytöstä saatu siten myöskään kerättyä palautetta. Työn tavoitteena ollut muutosta ei siten saatu todennettua, sillä jalkauttamista ei päästy tekemään. Muutosten mittaaminen ja todentaminen voidaan tehdä kun kategoriatyön seuraava vaihe on tehty ja malli on otettu käyttöön. Muilta osin mittarit toteutuivat.

Lopputuloksena syntynyt toimittajien luokittelu- ja hallintamalli lisää ymmärrystä toimittajien johtamisen ja siihen liittyvien tehtävien merkityksestä. Tutkija on toiminut läpi työn eettisesti noudattaen yleisesti hyväksytyjä, kirjallisuudessa esitettyjä tutkimusmenetelmiä ja pyrkien kehittämään toimintaa Yrityksessä X työn tavoitteiden mukaisesti. Aihe on ajankohtainen ja tietoa voidaan hyödyntää myös muualla kuin Yrityksessä X. Koska aihe on tunnistettu myös kansallisen julkisten hankintojen strategian tavoitteeksi, tutkijan varovainen arvio on, että kehittämistyöllä ja sen tuloksilla olisi tästä näkökulmasta tarkasteltuna myös yhteiskunnallista merkitystä.

Lähteet

Cormican, Kathryn & Cunningham, Michael 2007. Supplier performance evaluation. Lessons from a large multinational organization. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 18, no. 4, pp. 352-366. Bradford.

Dyer, Jeffrey H. & Cho, Dong Sung & Chu, Wujin 1998. Strategic Supplier Segmentation: The New "Best Practice" in Supply Chain Management. *California management review*, vol. 40, no. 2, 57-77. Berkeley.

How to determine the supplier relationship management model 2003. *Supplier Selection & Management Report*, vol. 03, no. 7, July 2003, 4-6.

Huuhka, Terttu 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. Books on Demand. Helsinki. E-kirja.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen - Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. painos. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kraljic, Peter 1983. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review* September-October 1983, 109-117.
<https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Annettu Helsingissä 29 päivänä joulukuuta 2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Logistiikan maailma 2024. Toimittajasuhteiden johtaminen. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/> Viitattu. 7.9.2024.

Mena, Carlos 2021. *Leading Procurement Strategy: Driving Value Through the Supply Chain*. 3. painos. Kogan Page Ltd. Lontoo. E-kirja.

Mikkola, Leena & Valo, Maarit 2020. *Workplace Communication*. Taylor & Francis. New York.

O'Brien, Jonathan 2022. Supplier Relation Management. Unlocking the hidden value in your supply base. 3. painos. Kogan Page Ltd. Lontoo.

O'Brien, Jonathan 2024. Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability. Kogan Page Ltd. Lontoo. eKirja.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Osiro, Lauro & Lima Junior, Francisco Rodrigues & Carpinetti, Luiz 2014. A fuzzy logic approach to supplier evaluation for development. *International Journal of Production Economics*, 153, 95–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.02.009>.

Park, Jongkyung & Shin, Kitae & Chang, Tai-Woo & Park, Jinwoo 2010. An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 4, 495-515. <https://doi.org/10.1108/02635571011038990>.

Pekkala, Elise & Pohjonen, Mika & Huikko, Katariina & Ukkola, Markus 2022. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 11. painos. Tietosanoma. Helsinki.

Puusa, Anu & Juuri, Pauli & Aalto, Iiris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja.

Rezaei, Jafar & Fallah Lajimi, Hamidreza 2019. Segmenting supplies and suppliers: bringing together the purchasing portfolio matrix and the supplier potential matrix. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 22:4, 419-436. <https://doi.org/10.1080/13675567.2018.1535649>.

Tanskanen, Kari 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Valtionvarainministeriö 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Valtionvarainministeriö, Helsinki. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768819>.

Valtionvarainministeriö 2023. Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Hankinta-Suomi-ohjelma. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60. Valtiovarainministeriö, Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-661-9>.

van Weele, Arjan J. & Rozemeijer, Frank 2022. Procurement and Supply Chain Management. Cengage Learning. Cengage Learning EMEA (UK & Europe). Hampshire. eBook Collection.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin.PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.

Yrityksen X strategia 2020. Julkaistu Yrityksen X internetsivuilla. Viitattu 16.6.2024.

Haastatteluissa käsitellyt teemat ja kysymykset

1. Onko Yrityksessä X käytössä toimittajasuhteen hallinnan mallia?
2. Millä tavoin Yrityksen X sopimustoimittajia seurataan?
3. Yrityksen X sopimustoimittajiin liittyvä data
 - a. Mitä dataa Yrityksen X sopimustoimittajista on saatavilla järjestelmistä?
 - b. Mitä tietoa ja dataa Yrityksen X sopimustoimittajista kerätään
 - c. Onko käytössä vakioituja mittareita sopimustoimittajien seurantaan?
4. Miten sopimustoimittajien hallintaa tulisi mielestäsi kehittää?

Toimittajien luokittelu ja hallinta – Yritykselle tuotettu ohjeistus

Toimittajien luokittelu ja hallinta – mistä on kyse?

Toimittajahallinta sisältää sekä toimittajan ja Yrityksen X väliseen yhteistyöhön liittyvät tehtävät että toimittajaan liittyvien tietojen käsittelyä kuten toimittajaluokittelua, toimittajan taloudellisten edellytysten arviointia, erilaisten toimittajariskien hallintaa sekä toimittajamarkkinoiden seuranta (Valtiovarainministeriö 2023, 281).

Toimittajien ja toimittajasuhteen johtamisella voidaan saada aikaan kustannussäästöjä ja kilpailuetua, näiden johtamisella voidaan vaikuttaa yhtiön tulokseen ja toiminnan kehittämiseen. Tämä ohje on luotu osaksi kategoriatyötä ja sitä kehitetään kategoriatyön edetessä. Ohjeessa esitetyt ovat suosituksia, kategoriatiimi arvioi toimittajasuhteen johtamiseen käytettävissä olevan ajan siitä saatavaan hyötyyn.

Toimittajasuhteen hallinnalle asetetut tavoitteet ja hyödyt

Yrityksessä X toimittajien luokittelu- ja hallintamalli on päätetty tuoda osaksi kategoriatyötä. Toimittajahallinnalla on asetettu seuraavia tavoitteita ja niihin liittyviä toimenpiteitä:

- riskienhallinta ja niiden ennakointi:
 - o seuraamme toimittajiin liittyviä tunnuslukuja, kuten taloudellista suorituskykyä sekä toimittajaan liittyviä riskejä,
 - o seuraamme markkinoita ja ennakoimme toimintaa, näin hallitsemme myös riskejä
 - o seurataan ja parannetaan Yrityksen X kiinnostavuutta sopimus-kumppanina, jotta saamme parempia tarjouksia
 - o toimimme taloudellisesti vastuullisesti
- kustannussäästöt ja taloudellinen vaikuttavuus:
 - o seuraamme sopimusten toteutumista, kustannuksia sekä kustannustason kehittymistä yhteisesti sovituilla tavoilla
- toimitusvarmuus:
 - o varmistamme tuotteiden ja palveluiden toimitusvarmuuden ja jatkuvuuden muun muassa tuntemalla toimittajamarkkinat.

Koska Yrityksen X resurssit ovat rajalliset ja toisaalta kaikki toimittajat eivät ole yhtä tärkeitä, ei kaikkia toimittajia voida tai kannata hallita samalla tavoin. Luokittelemalla toimittajat, pystytään paremmin tunnistamaan Yrityksen X toiminnan kannalta tärkeät, kriittiset ja strategiset toimittajat, joihin panostamalla voidaan saavuttaa toimittajahallinnalle asetettuja tavoitteita. Hallintamallin avulla on tarkoitus myös lisätä ennakoitavuutta ja suunnitelmallisuutta, jotka on tunnistettu keinoksi saavuttaa Yrityksen X strategisia tavoitteita.

Kraljicin matriisi ja miten sijoitan hankinnan nelikenttään

Kraljicin matriisissa arvioidaan hankinnan asemoitumista nelikenttään toimittajamarkkinan hallittavuuden ja hankinnan tulosvaikutuksen avulla. Hankintakategoriat sijoitetaan Kraljicin matriisiin

Toimittajamarkkinan hallittavuuden arvioinnissa on tärkeää tunnistaa kuinka hyvin ostajana tunnemme markkinat ja onko meidän mahdollista vaikuttaa markkinoilla oleviin toimittajiin ja hyödyntää toimittajien välistä kilpailua omien tavoitteidemme saavuttamiseksi.

Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden arviointia voi tehdä kysymällä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- onko markkinoilla paljon toimittajia
- onko markkinoilla riittävästi tarjontaa
- olemmeko ostajana houkutteleva
- onko toimittajan vaihtaminen helppoa vai vaikeaa
- onko toimittajien kyvykkyyksissä (esim. tarjonta, osaaminen, kokemus, hinta) ja saavutettavuudessa (esim. maantieteellinen, taloudelliset edellytykset) eroja.

Toimittajamarkkinan hallittavuuden perinpohjaiseen arviointiin tarvitaan suhteellisen kattava kuva markkinoista, eikä kaikkien kategorioiden osalta ole saatavilla

näin kattavasti tietoa. Kategoriatyön käyttöönottovaiheessa sijoittuminen arvioidaan niiden tietojen perusteella mitä kategoriatiimillä on, kun markkinatuntemus kasvaa kategoriatyön edetessä voidaan sijoittuminen arvioida uudelleen.

Kategorian tulosvaikutusta arvioitaessa tulisi pystyä arvioimaan kuinka paljon kategorian hankintojen johtamiseen käytetty panostus vaikuttaa yhtiön tulokseen. Esimerkiksi jos aiemmin hajautetusti hoidetut hankinnat keskitetään, on mahdollista saada kustannussäästöjä. Tulosvaikutuksen arvioinnissa tulisi siis arvioida yhteistyössä kategoriatiimin kanssa voisiko kategoriassa löytyä kustannussäästöjä, jos kategorian hankinnat esimerkiksi keskitettäisiin tai tehtäisiin jatkossa eri tavalla kuin aiemmin.

Nelikentän luokat

Rutiinihankintoja ovat hankinnat joiden

- toimittajamarkkinat ovat hallittavia (ns. ostajan markkinat) ja
- tulosvaikutus on pieni.

Rutiinihankintojen resurssitarve Yrityksen X puolelta sekä kilpailuttaessa että sopimuskaudella tulisi olla pieni.

Rutiinihankintoja kilpailuttaessa on tärkeä varmistaa tuotteiden toimitusvarmuus sekä luoda mahdollisimman tehokas, esimerkiksi automatisoitu tilaus-toimitusketju niin että hankinta ei vaadi ylimääräistä työtä Yritykseltä. Kirjallisuudessa rutiinituotteiden suositeltu sopimuskauden pituus on 12 kuukautta tai vähemmän, tätä on hyvä pohtia kilpailutusta laatiessa ja miettiä onko hankintaa mahdollista kilpailuttaa useammin kuin neljän vuoden välein ja hyödyntää siten markkinoiden kilpailu - miten siis tehostaa kilpailutusprosessi.

Volyymihankintoja ovat hankinnat, joiden

- toimittajamarkkinat ovat hallittavia ja
- tulosvaikutus yhtiölle on suuri.

Volyymihankintojen resurssitarve Yrityksen X puolelta sekä kilpailuttaessa että sopimuskaudella on suuri. Koska volyymihankintojen toimittajia on paljon ja hankinnoilla on suuri tulosvaikutus, on Yrityksellä X ostajana paljon erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa hankittujen tuotteiden ja palveluiden kustannuksiin ja hyötyihin.

Volyymituotteita kilpailuttaessa on tärkeä hyödyntää markkinoilla oleva kilpailu ja tuntea markkinat. Tästä syystä on erittäin suositeltavaa käydä markkinavuoropuhelua useamman potentiaalisen tarjoajan kanssa ennen tarjouspyynnön julkaisua. Osana kilpailutusta on tärkeä arvioida sekä erilaisia hinnoittelumalleja ja niiden vaikutuksia sopimuskauden kustannuksiin (TCO). Tärkeä on myös varmistaa sujuva tilaus-toimitusketju.

Kirjallisuudessa volyymituotteiden osalta suositeltu sopimuskauden pituus on 12-24 kuukautta. Kilpailutusta suunniteltaessa olisi hyvä arvioida sopiva sopimuskauden pituus ja sen vaikutus kustannuksiin - hyödynnämmekö markkinoiden kilpailua ja muuttuneita tilanteita tehokkaasti ja saamme siten kustannussäästöjä, jos solmimme yli kahden vuoden sopimuskauden?

Volyymihankintojen toimittajat luokitellaan ensisijassa luokkiin "Vakiotoimittaja" tai "Avaintoimittaja".

Pullonkaulahankintoja ovat hankinnat, joiden

- toimittajamarkkinat ovat kompleksiset, esimerkiksi vähän toimittajia, tai monimutkaiset toimitusketjut
- tulosvaikutus yhtiölle on pieni.

Pullonkaulahankintojen vaatima resurssi Yrityksen X puolelta sekä kilpailutusvaiheessa että sopimuskaudella on kohtalainen. Koska pullonkaulahankintojen toimittajakenttä on pieni (esim. vain yksi tai vain muutama potentiaalinen tarjoaja) tulee meidän tuntea toimittajamarkkinat ja seurata muutoksia (esimerkiksi uudet toimittajat, yrityskaupat, poistumiset) sekä tarvittaessa vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa hankinta.

Pullonkaulahankintojen toimittajat luokitellaan ensisijassa luokkiin "Vakiotoimittaja" tai "Avaintoimittaja".

Strategisia hankintoja ovat hankinnat, joiden

- toimittajamarkkinat ovat kompleksiset, esimerkiksi vähän toimittajia, tai monimutkaiset toimitusketjut
- tulosvaikutus yhtiölle on suuri.

Strategisten tuotteiden vaatima resurssi Yrityksen X puolelta sekä kilpailutusvaiheessa että sopimuskaudella on suuri, mutta työ kannattaa keskittää tiedon keräämiseen sillä ostajana meillä ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia toimittajamarkkinoihin. Markkinoita tulee seurata erityisesti uusien toimittajien osalta.

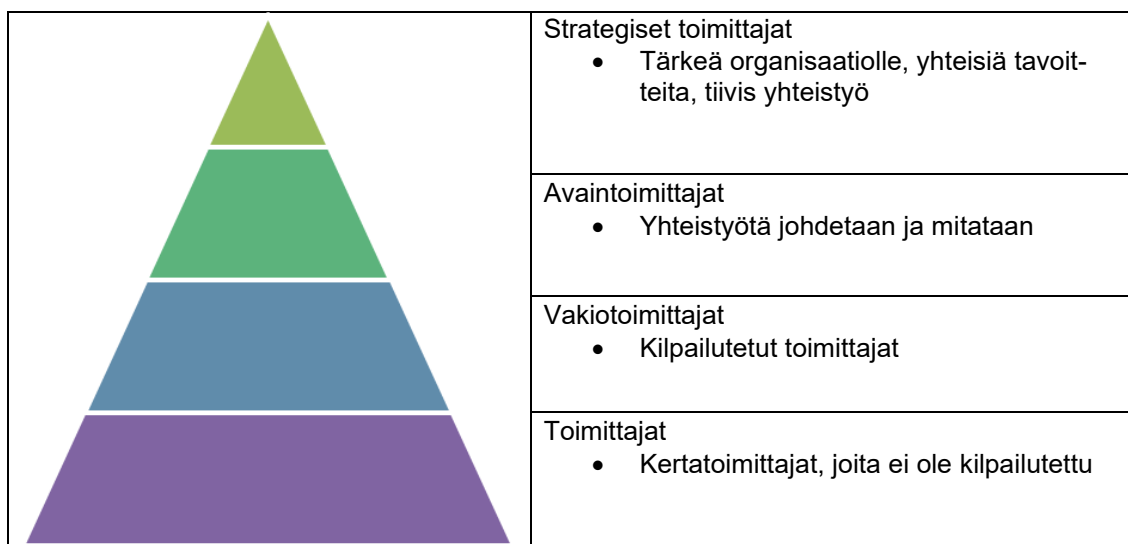
Sopimuskaudella resurssit kannattaa kohdentaa yhteistyön kehittämiseen, jotta voimme varmistaa strategisten hankintojen saatavuuden ja hallita kokonaiskustannuksia. Sopimustoimittajia tulee seurata ja varoitusmerkkeihin reagoida välittömästi.

Kilpailutusvaiheessa on tärkeä kartoittaa myös kansainväliset markkinat. Riskinä on että tulemme riippuvaiseksi nykyisistä sopimustoimittajista tai jäämme toimittajaloukkuun, jos emme pyri kartoittamaan ja hyödyntämään markkinoita Suomen ulkopuolelta. Toimittajaloukku ei ole koskaan toivottavaa, erityisesti julkisissa hankinnoissa, joissa yhtenä tarkoituksena on tehostaa kilpailua ja hyödyntää olemassa olevia markkinoita.

Strategisten hankintojen toimittajat luokitellaan ensisijassa luokkaan "strateginen toimittaja" tai "avaintoimittaja".

Yrityksen X toimittajaluokat

Yrityksen X toimittajat jaotellaan seuraaviin toimittajaluokkiin: toimittaja, vakio-toimittaja, avaintoimittaja ja strateginen toimittaja. Yrityksellä X voi olla vain muutama strateginen toimittaja.



Mistä tiedän, mihin toimittajaluokkaan sopimustoimittaja kuuluu?

Kategoriatiimi selvittää ensin mihin kenttään kategoria (tai alakategoria) sijoittuu Kraljicin matriisissa. Sijoittumisella on toimittajaluokan lisäksi vaikutusta muun muassa kategorian tavoitteisiin ja strategiaan, yhteistyömalliin sekä raportointiin ja yhteistyön vaatimuksiin.

Kategoriatiimi arvioi mihin luokkaan kategorian toimittajat kuuluvat. Nyrkkisääntönä toimittajien luokitteluun voi käyttää oheista nelikenttää:

| | |
|--|---|
| Volyyminhankinnat <ul style="list-style-type: none"> • Vakiotoimittaja • Tulosvaikutukseltaan tai spendiltään merkittävä: avaintoimittaja | Strategiset hankinnat <ul style="list-style-type: none"> • Avaintoimittaja • Yhteistyö sisältää yhteisiä tavoitteita ja kehittämistä tai innovaatioita: Strateginen toimittaja |
|--|---|

| | |
|---|---|
| Rutiinihankinnat <ul style="list-style-type: none">• Vakiotoimittaja• Toimittaja (jos ei kilpailutettu) | Pullonkaulahankinnat <ul style="list-style-type: none">• Vakiotoimittaja• Jos yhteistyöhön panostamalla vaikutusta riskeihin tai kustannuksiin: avaintoimittaja |
|---|---|

Miten erotan vakio- ja avaintoimittajan toisistaan? (Volyymihankinnat)

Volyymihankintojen toimittajat ovat joko hyväksytyjä toimittajia tai jos kyseessä on spendiltä tai tulosvaikutukselta merkittävä toimittaja, luokitellaan se avaintoimittajaksi.

Tulosvaikutuksen arviointiin ei ole ehdotonta euromääräistä rajaa, jos toimittajan spend ylittää miljoona euroa kyseisessä kategoriassa, kategoriatiimi arvioi toimittajan merkityksen Yritykselle. Tulosvaikutus arvioidaan keskustellen kategoriitiimin kesken. Tulosvaikutusta arvioitaessa pohditaan:

- onko toimittajan suoriutumisella vaikutusta Yrityksen X suoriutumiseen tai strategisten tavoitteiden saavuttamiseen?
 - o Jos ei → vakiotoimittaja
 - o jos kyllä → avaintoimittaja.

Miten erotan vakio- ja avaintoimittajan toisistaan? (Pullonkaulahankinnat)

Pullonkaulahankintojen toimittajat ovat ensisijassa vakiotoimittajia. Jos kategoriatiimi arvioi, että toimittajayhteistyöhön panostamalla tai muilla keinoin voidaan vaikuttaa hankintojen kustannuksiin ja pienentää toimittajaan liittyviä riskejä, on kyseessä avaintoimittaja.

Toimittajaluokan kirjaaminen

Kategoriasuunnitelman sivulle 5 listataan 10 suurinta toimittajaa. Kategoriatiimi arvioi, onko toimittajien joukossa useampaan kuin yhteen toimittajaluokkaan

kuuluvia toimittajia. Kategoriatiimi listaa toimittajien perään toimittajakohtaisen luokan.

Eri toimittajaluokkiin liittyvä raportointi ja seuranta

Toimittajan luokka kertoo mitä asioita sopimukseen liittyen tulee seurata ja raportoida sekä millaista yhteistyön tulisi sopimuskaudella olla. Nämä ovat ohjeellisia, kategoriatiimi arvioi tapaamisten hyödyllisyyden. Vastuullisuuden seuranta ja mittaaminen määritellään tällä hetkellä hankintakohtaisesti.

Strategiset toimittajat:

- Seuraa: spendin kehittyminen, kustannustaso
- Sopimusvastaava seuraa että sopimus toimii:
 - o toimitusajat ovat sovitun mukaisia,
 - o laatu- ja palvelutaso säilyy sopimuksen mukaisena
 - o laskutus on sovitun mukaista
 - o muutokset kustannuksissa ja hinnoissa
- Raportointi:
 - o hankintojen volyymi (tilausmäärät euroina ja kappaleina)
 - o reklamaatiot
- Kategoriatiimi seuraa markkinoiden muutoksia: yritysostot, muutokset toimittajakentässä, muutoksista raportoidaan viimeistään kategoriatiimin kokouksissa
- Yhteistyö säännöllistä, tapaamiset kahdesti vuodessa, näissä käydään läpi:
 1. palaveri:
 - o vuosittaiset ostot, kustannusten kehittyminen, palautteet ja reklamaatiot, palvelun tai tuotteiden laatu: toimitusvarmuus, toimitusajat, laatupoikkeamat, katsaus tulevaisuuteen ja onko tiedossa muutoksia toimintaan puolin tai toisin
 - o palaveriin osallistuu sopimusvastaava, sopimuksen omistaja ja kategorian hankinta-asiantuntija
 2. palaveri:

- vähintään kerran vuodessa johtajataso tapaaminen, jossa keskitytään pitkän aikavälin suunnitelmiin ja strategiaan
- palaveriin osallistuu sopimuksen omistaja, sopimusvastaava, kategoriavastaava ja kategorian hankinta-asiantuntija

Avaintoimittajat:

- Seuraa: spendin kehittyminen, ongelmatilanteissa tiiviimpi seurantajakso, jolla varmistetaan että ongelmat eivät toistu
- Sopimusvastaava seuraa että sopimus toimii:
 - reklamaatiot tehdään kirjallisesti ja tallentaen sopimushallintaan
 - toimitusajat ovat sovitun mukaisia,
 - laatu- ja palvelutaso säilyy sopimuksen mukaisena
 - laskutus on sovitun mukaista
- Raportointivaatimukset toimittajalle:
 - hankintojen volyymi (tilausmäärät euroina ja kappaleina)
 - reklamaatiot
- Kategoriatiimi seuraa markkinoita, muutoksista raportoidaan viimeistään kategoriatiimin kokouksissa
- Yhteistyö säännöllistä, tapaamiset kahdesti vuodessa, näissä käydään läpi:
 1. palaveri:
 - vuosittaiset ostot, kustannusten kehittyminen, palautteet ja reklamaatiot, palvelun tai tuotteiden laatu: toimitusvarmuus, toimitusajat, laatupoikkeamat, katsaus tulevaisuuteen ja onko tiedossa muutoksia toimintaan puolin tai toisin
 - palaveriin osallistuu sopimusvastaava, sopimuksen omistaja ja kategorian hankinta-asiantuntija
 2. palaveri
 - vähintään kerran vuodessa johtajataso tapaaminen, jossa keskitytään pitkän aikavälin suunnitelmiin ja yhteistyön kehittämiseen
 - palaveriin osallistuu sopimuksen omistaja, sopimusvastaava, kategoriavastaava ja kategorian hankinta-asiantuntija

Vakiotoimittajat:

- Seuraa: spendin kehittyminen, yhdistele volyymeja tarpeen mukaan
- Sopimusvastaava seuraa että sopimus toimii:
 - o reklamaatiot tehdään kirjallisesti ja tallentaen sopimushallintaan
 - o toimitusajat ovat sovitun mukaisia,
 - o laatutaso säilyy sopimuksen mukaisena
 - o laskutus on sovitun mukaista
- Raportointivaatimukset toimittajalle:
 - o hankintojen volyymi (tilausmäärät euroina ja kappaleina)
 - o reklamaatiot
- Yhteistyön tulisi olla mutkatonta eikä sen pidä viedä juuri lainkaan Yrityksen X aikaa, ei toimittajatapaamisia.

Toimittajat:

- Seuraa: Spendin kehittyminen, kynnyksarvon ylittävät hankintakokonaisuudet tulee kilpailuttaa

Raportointi ja seuranta eri toimittajaluokissa

Toimittajien ja heidän suorituksensa mittaamisella ja seurannalla varmistetaan muun muassa sopimusten, sovittujen laatutasojen ja lisäarvon toteutumista sopimuskaudella. Seuraavassa on listattu ohjeistus, mitä eri toimittajaluokissa tulisi vähintään seurata ja raportoida.

Strategiset toimittajat

- Sopimuksen toteutuminen
- Yhteiset tavoitteet, lisäarvo, yhteistyön kehittyminen
- Kustannustaso, spendin kehittyminen

Avaintoimittajat

- Toimittajan suoriutuminen, sopimuksen toteutuminen
- Tiiviimpi seuranta ongelmatilanteissa
- Spendin kehittyminen kerran vuodessa
- Tarvittaessa: toimittajan suoriutuminen, lisäarvo, yhteistyön kehittyminen

Vakiotoimittajat

- Sopimuksen toteutuminen
- Tiiviimpi seuranta ongelmatilanteissa
- Spendin kehittyminen kerran vuodessa

Toimittajat

- Spendin kehittyminen kerran vuodessa

Markkinatuntemus - mitä se tarkoittaa

Markkinatuntemus kattaa muun muassa sekä nykyisten sopimustoimittajien osaamisen ja tarjonnan tuntemisen että vastaavat tiedot potentiaalisista, markkinoilla toimivista toimittajista. Tuntemalla toimittajamarkkinoita:

- voimme määritellä kategoriakohtaisia tavoitteita ja strategioita
- hyödyntää markkinoiden kilpailuolosuhteita yksittäisissä kilpailutuksissa
- voimme suunnitella tärkeitä hankinnat paremmin ja
- voimme huomioida markkinatoimittajien vahvuudet ja heikkoudet, yhteistyötavat ja hinnoittelumallit kilpailutuksissa ja sopimuskaudella
- varmistaa edellisten avulla että Yrityksen X strategiassa mainitut tavoitteet muun muassa taloudelle toteutuvat.

Seuraavassa on esitetty eri toimittajaluokkiin liittyviä ohjeistuksi markkinatuntemukseen liittyen eri hankintaluokissa. Toimittajamarkkinakatsauksia on hyvä pitää osana kategoriatyön vuosikelloa ja kirjata ylös markkinoiden muutokset. Markkinoiden tilanne vaikuttaa muun muassa kilpailutusten suunnitteluun ja kilpailutusstrategiaan, siksi on tärkeää jakaa tietoa toimittajamarkkinoiden muutoksista ja tilanteesta.

Strategiset hankinnat

- hankintojen tulosvaikutus on suuri, joten vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle ovat suuret: tunnista potentiaaliset toimittajat ja heidän toimintamallinsa

- tärkeää kerätä tietoa markkinoilla olevista toimittajista: millaisia ratkaisuja eri toimittajat tarjoajat, millainen markkinaosuus toimittajilla on, millaisia kyvykkyyksiä on saatavilla
- keskitytään nykyisten sopimustoimittajien jatkuvaan seurantaan, eli muutokset taloudellisessa tilanteessa ja muutokset markkinoille (esimerkiksi yritysostot).

Volyymihankinnat

- hankintojen tulosvaikutus on suuri, joten vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle ovat suuret
- paljon potentiaalisia toimittajia ja siten paljon ostajan vaikutusmahdollisuuksia muun muassa hintaan ja saatavuuteen, tästä syystä volyymihankintojen luokkaan kohdistuu suuret vaatimukset toimittajatuntemukseen ja sen hyödyntämiseen liittyen
- suositeltavaa tunnistaa toimittajien hinnoittelumallit, eri ratkaisuvaihtoehdot, eri toimittajien vahvuudet (esim. teknologian tai osaamisen/kyvykkyyksien osalta)

Pullonkaulahankinnat

- vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle ovat kohtalaiset
- toimittajia on vähän, suositeltavaa kerätä tietoa markkinoiden toimittajista ja seurata tuleeko markkinoille uusia potentiaalisia toimittajia

Rutiinihankinnat

- vaatimukset toimittajamarkkinatuntemukselle ovat vähäiset, sillä rutiinihankintojen tulosvaikutus on pieni eikä niihin ole järkevää käyttää resursseja.
- Tärkeintä keskittyä kehittämään toimivat, helpot ja kustannustehokkaat hankintaprosessit.

Muistilista kategoriatyön tueksi

| Volyyimihankinnat | Strategiset hankinnat |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Kategorian positio: Säilytä ennallaan Kategorian strategia: Hyödynnä ostovoimaa <p>Toimittajamarkkinatuntemus</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimittajamarkkinatuntemuksen vaatimukset: Erittäin korkeat <p>Toimittajien johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimittajaluokka: avaintoimittaja (tai toimittaja) Yhteistyö vähäistä, suuren spendin toimittajien kanssa harkitusti enemmän yhteistyötä Perustellusta syystä kehittä tärkeiden toimittajien yhteistyösuhteita <p>Osallistaminen, päätöksenteko</p> <ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko: johtotaso, poikkiorganisatorinen | <ul style="list-style-type: none"> Kategorian positio: Säilytä ennallaan, jos vaihtamisen kustannukset ovat liian korkeat tai vaihtoehtoisia ratkaisuja ei saatavilla Kategorian strategia: Luo kilpailua <p>Toimittajamarkkinatuntemus</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimittajamarkkinatuntemuksen vaatimukset: Korkeat <p>Toimittajien johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimittajaluokka: strateginen (tai tärkeä) toimittaja Kehitä yhteistyötä tiiviiksi Tiivis yhteistyö ja yhteiset tavat toimia, yhteisesti sovitut kehitystoimet <p>Osallistaminen, päätöksenteko</p> <ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko: johtotaso, poikkiorganisatorinen |
| Rutiinihankinnat | Pullonkaulahankinnat |
| <ul style="list-style-type: none"> Kategorian positio: Säilytä ennallaan, vain perustellusta syystä yhdistele volyymejä ja pyri kohti volyyimihankintojen kategoriaa Kategorian strategia: Tehosta hankintaprosesseja <p>Toimittajamarkkinatuntemus</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimittajamarkkinatuntemuksen vaatimukset: Vähäiset <p>Toimittajien johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimittajaluokka: toimittaja Yhteistyö keskittyy tilaamisen prosesseihin Yhteistyö keskittyy tilaamisen prosesseihin <p>Osallistaminen, päätöksenteko</p> <ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko: Poikkiorganisatorinen tai hankinnat | <ul style="list-style-type: none"> Kategorian positio: Kehitä kohti rutiinihankintojen kategoriaa, jos muutos ei mahdollista, kartoita ja minimoi suhteeseen liittyvät riskit. Kategorian strategia: Varmista saataavuus, vähennä riippuvuuksia, minimoi haitalliset seuraukset <p>Toimittajamarkkinatuntemus</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimittajamarkkinatuntemuksen vaatimukset: Kohtalaiset <p>Toimittajien johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimittajaluokka: avaintoimittaja (tai toimittaja) Yhteistyö keskittyy riskien hallintaan ja ostajan kiinnostavuuden lisäämiseen Yhteistyö keskittyy riskien hallintaan ja ostajan kiinnostavuuden lisäämiseen <p>Osallistaminen, päätöksenteko</p> <ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko: Poikkiorganisatorinen tai hankinnat |