

Päätavarantoimittajan valinta osana strategista hankintaa - Case: Yritys X

Joni Virtanen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



<p>Tekijä tai tekijät Joni Virtanen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Päätavarantoimittajan valinta osana strategista hankintaa – Case: Yritys X</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 60+ 2</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Jari Luomakoski</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantaja Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessia. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, mistä vaiheista prosessi koostuu, ja mitä toimenpiteitä eri vaiheisiin kuuluu. Näiden tietojen pohjalta prosessia pyrittiin kehittämään. Tavarantoimittajan valinta on keskeinen osa hankintatoimea, sillä valintapäätös tehdään kaikkien hankintojen yhteydessä.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käydään läpi hankintatoimen muuttunutta roolia yrityksissä ja esitellään myös hankintojen portfolioanalyysi, jota voidaan käyttää apuna kategoriakohtaisten hankintastrategioiden hahmottelussa. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin toimittajan valintaprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Prosessin vaiheita ovat tarpeen määrittäminen, prosessin vaatimusten selvittäminen, strategian määrittäminen, potentiaalisten toimittajien etsiminen, toimittajajoukon rajaaminen, valintakriteerien ja -keinojen määrittäminen, toimittajan valinta ja toimittajan jälkiarviointi.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tapaustutkimusta. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla henkilökohtaisesti Yritys X:n projektipäällikköä ja ravintolatoimen johtajaa. Aineiston keruussa käytetty haastattelumuoto oli teemahaastattelu. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä saatu aineisto litteroitiin ja analysoitiin tarkasti.</p> <p>Teorian mukaan on tärkeää, että yritys pyrkii tiiviisiin yhteistyösuhteisiin sen strategisten kumppaneiden kanssa. Tutkimustulokset osoittivat, että Yritys X toimii juuri näin. Tutkimuksessa paljastui, että Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessin keskeisimmät kehityskohteet ovat yrityksen sisäisiä. Kehitysehdotuksina esitettiin päätavarantoimittajan valinnasta vastaavan projektiryhmän perustamista sekä päätavarantoimittajaa koskevan tietopankin perustamista. Tietopankkia voitaisiin mahdollisuuksien mukaan laajentaa yleiseksi toimittajarekisteriksi.</p>	
<p>Asiasanat Toimittajan valinta, hankinta, ostot, majoitus- ja ravitsemisala</p>	

Degree programme in business

<p>Authors Joni Virtanen</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Selection of the main supplier as a part of strategic sourcing – Case: Company X</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 60+2</p>
<p>Advisor(s) Jari Luomakoski</p>	
<p>This study examines the selection process of the main supplier in the commissioning Company X. The objective of the study was to determine which phases are included in the process and which procedures do the phases consist of. Based on this information, the aim was to improve the process. Supplier selection is an important part of procurement since companies must select a supplier for every single purchase.</p> <p>The study consists of a theory section and an empirical section. The theory section discusses the changing role of procurement in companies. Also the purchasing portfolio analysis is introduced. It may be helpful when companies are creating categorical purchasing strategies. Next, the supplier selection process and its phases are introduced more thoroughly. The process includes the following phases: identifying needs, identifying key requirements, determining the sourcing strategy, identifying potential suppliers, limiting the suppliers, determining the method and criteria for supplier selection, the final selection and the post-purchase evaluation.</p> <p>The study was based on the qualitative case study method. The data collection was carried out by face to face interviews with two representatives of Company X. The data collection method used was a semi-structured theme interview. The interviews were recorded and the gathered data was transcribed and analyzed thoroughly.</p> <p>The theory section showed that it is important that companies try to build a strong relationship with its strategic partners. According to the results, this is the way Company X operates. The study indicated that the most essential targets for development in the selection process of the main supplier were internal factors. Forming a project team to be in charge of the supplier selection process and setting up a data bank to gather information about the main supplier were the suggestions for improvement in this study. If possible, the data bank could be expanded so that it would be a general supplier database.</p>	
<p>Key words Supplier selection, sourcing, purchasing, hospitality industry</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.2	Työn rajaukset.....	3
2	Hankintatoimi	4
2.1	Hankintatoimen kehitys.....	4
2.2	Hankinnan portfolioanalyysi.....	8
3	Toimittajan valintaprosessi	13
3.1	Tarpeen ja strategian määrittäminen	15
3.2	Toimintaympäristön analyysi	16
3.2.1	Potentiaalisten toimittajien kartoitus.....	17
3.2.2	Etsintävaiheen arviointikriteerit.....	19
3.3	Toimittajan valintavaihe	20
3.3.1	Valintavaiheen arviointikriteerit.....	20
3.3.2	Tarjouspyyntö	24
3.4	Valintapäätös.....	26
3.5	Valintapäätöksen jälkeiset toimenpiteet	29
4	Tutkimuksen viitekehys.....	32
5	Tutkimusmenetelmät	34
5.1	Laadullinen tapaustutkimus	34
5.2	Aineiston keruu ja analysointi.....	35
6	Tutkimustulokset.....	39
6.1	Hankintatoimi Yritys X:ssä	39
6.2	Yritys X:n hankintojen portfolioanalyysi	43
6.3	Päätavarantoimittajan valintaprosessi	45
6.4	Yhteys potentiaalsiin toimittajiin.....	47
6.4.1	Toimittajien kartoitus.....	48
6.4.2	Tarjouspyyntö	48
6.5	Toimittajan valinta	49
6.5.1	Valintakriteerit.....	49
6.5.2	Tarjousten vertailu.....	50

6.5.3	Neuvottelut	51
6.5.4	Jälkiarviointi.....	52
7	Pohdinta	54
7.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	54
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	58
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	59
7.4	Oman oppimisen arviointi	59
	Lähteet.....	61
	Liitteet.....	64

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee päätavarantoimittajan valintaprosessia osana strategista hankintaa. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle, joka on majoitus- ja ravitsemisalalla toimiva pk-yritys, jonka liiketoiminta on keskittynyt pääkaupunkiseudulle. Yritys X:llä on useita eri yksiköitä, jotka tuottavat majoitukseen ja ravitsemiseen liittyviä palveluja. Tässä opinnäytetyössä perehdytään Yritys X:n yksittäisen toimittajan valintaprosessiin. Kyseinen toimittaja on Yritys X:n päätavarantoimittaja, jolle kohdistuu valtaosa yrityksen hankinnoista. Yritys X:n hankintastrategian keskiössä on hankintojen keskittäminen tukkuliikkeelle, jolta hankittavien tuoteryhmien kirjo on melko suuri. Tukkuhankinnasta hankitaan monia erilaisia ruoka- ja juomatuotteita sekä non-food - tuotteita kuten kynttilöitä ja käsipyyhkeitä.

Opinnäytetyön alussa tarkastellaan hankintatoimen kehitystä aina perinteisestä passiivisesta hankinnasta, jossa pyritään vain täyttämään yrityksen muiden toimintojen tarpeita, strategiseen ja aktiiviseen hankintaan asti, missä hankintatoimi on täysin integroitu osaksi yrityksen strategiaa. Hankintatoimella on yrityksissä suuri rooli ja nykypäivänä sen tärkeydestä ollaan yhä enenevässä määrin tietoisia. Hankintatoimen monista tehtävistä yksi keskeisimpiä on toimittajan valinta, sillä jokaisen hankintapäätöksen yhteydessä tulee myös tehdä päätös tilanteesta käytettävästä toimittajasta. Opinnäytetyön viitekehys pohjautuu hankintatoimen kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin. Yrityksen hankintatoimen kohtaamaa toimittajan valintaa käsitellään kattavasti ja yksityiskohtaisesti. Viitekehysten tarkoitus on tukea työn empiiristä osaa ja tuoda esiin näkökulmia sekä majoitus- ja ravitsemisliiketoiminnan että yleisen liiketalouden kirjallisuudesta ja tutkimuksista.

Hankintatoimen kehityksen tarkastelun lisäksi viitekehys nojaa hankinnan portfolioanalyysiin, joka pohjautuu Peter Kraljicin vuonna 1983 kehittämään matriisiin. Siinä hankinnat jaotellaan neljään kategoriaan eli strategisiin hankintoihin, volyyymi-, rutiini- ja pullonkaulahankintoihin. Kolmannessa luvussa esitellään kaksi teoriaan pohjautuvaa mallia, jotka kuvaavat toimittajan valintaprosessin vaiheita alkaen toiminnan edellytysten suunnittelusta ja päättyen valintapäätökseen sekä toiminnan arviointiin. Vaihtoehtoisten prosessikuvausten jälkeen käsitellään yksityiskohtaisesti eri vaiheiden sisältöä.

Valintaprosessi alkaa yrityksen tarpeen tunnistamisella ja strategian hahmottelulla, jonka jälkeen ruvetaan analysoimaan yrityksen toimintaympäristöä. Toimittajien kartoitusta käsitellään kahdessa osassa, etsintä- ja valintavaiheessa. Etsintävaiheessa kartoitetaan potentiaalisia toimittajia sopivin kriteerein ja valintavaiheessa rajataan tarkemmin arvioitavien toimittajien joukko, josta lopulta valitaan tiettyjen kriteerien pohjalta sopiva toimittaja. Myös eri vaiheiden kriteerit, toimittajille lähetettävät tarjouspyynnöt, valintavaiheen työkalut sekä sopimuksen laadinnan jälkitoimenpiteet käydään läpi.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen kohteena on toimeksiantaja Yritys X:n käyttämän tukkuliikkeen eli päätavarantoimittajan valintaprosessi. Kun opinnäytetyötä alettiin tehdä, oli Yritys X:n voimassa oleva tukkusopimus pian päättymässä. Sopimuskauden päättyessä oli oiva tilaisuus tarkastella päätavarantoimittajan valintaprosessia ja kartoittaa, miten Yritys X on aiemmin toiminut. Tavoitteena oli tutkia, mistä vaiheista päätavarantoimittajan valintaprosessi koostuu ja sitä kautta luoda selkeä kuva prosessin nykytilasta. Prosessin nykytilan pohjalta voitiin aloittaa yritykselle sopivien kehitysehdotusten pohtiminen. Kehitysehdotuksille haettiin tukea kirjallisesta viitekehyksestä sekä Yritys X:n edustajien haastatteluista.

Tutkimusongelma eli pääkysymys:

- Mitä kehitettävää päätavarantoimittajan valintaprosessissa Yritys X:llä on?

Alakysymyksenä on

- Mistä vaiheista päätavarantoimittajan valintaprosessi koostuu Yritys X:ssä?

Yritys X:llä on vuosien kokemus majoitus- ja ravitsemisalalta, joten toimittajamarkkinoiden tuntemus oli hyvällä tasolla ja alan yleiset toimintatavat olivat hyvin tiedossa. Ennen opinnäytetyön teon aloittamista käydyissä keskusteluissa ilmeni, että Yritys X haluaa prosessin olevan selkeämpi ja suoraviivaisempi. Yritys X on kohdannut viime aikoina organisaatiomuutoksia, joiden johdosta on tarpeellista kartoittaa sen hankintatoimen nykytilaa ja tapaa, jolla päätavarantoimittajan valintaprosessi hoidetaan.

1.2 Työn rajaukset

Opinnäytetyössä käsitellään yksityisiä yrityksiä eikä siis oteta kantaa julkisen sektorin yritysten hankintatoimeen tai hankintojen kilpailuttamiseen. Työssä esiintyvää tavaran-toimittajan valintaprosessia käsitellään hankintatarpeen tunnistamisesta aina toimittajien jälkiarviointiin asti, mutta yksityiskohtaisen tarkastelun ulkopuolelle jätetään prosessiin liittyvät neuvottelukäytännöt ja sopimuksen laadinta. Tilanteeseen sopivat neuvottelukäytännöt ja laadittavan sopimuksen sisältö ovat niin tapauskohtaisia asioita, että niihin ei paneuduta yksityiskohtaisesti, vaan mainitaan vain niiden keskeiset tekijät osana toimittajan valintaprosessin teoriaa. Työssä ei myöskään käsitellä valintapäätöksen jälkeen tapahtuvaa toimittajasuhteen kehittämistä, vaan pääpaino on nimenomaan itse valintaprosessissa. Toimittajan suorituksen arvioinnin merkitystä korostetaan, mutta varsinaista toimittajasuhdetta ei käsitellä.

2 Hankintatoimi

”Perinteisten oppien mukaan hankinnan tavoite on ostaa oikea määrä oikeaa laatua oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla oikealta tarjoajalta oikeaan paikkaan toimitettuna.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 95.) Hankintatoimi on yksi tärkeimpiä toimintoja yritysten liiketoiminnassa. Sen keskeisin pyrkimys on tuottaa arvoa sekä asiakkaille että yritykselle. Yleisellä tasolla hankintatoimen tärkeimpiä tehtäviä on ostotarpeiden määrittäminen sekä hankintalähteiden kartoitus ja niiden yhteensovittaminen yrityksen omien toimintojen kanssa. Tarkemmin määriteltynä hankintahenkilöstön toimenkuvaan kuuluu esimerkiksi toimittajien etsiminen ja analysointi, hankintatapojen määrittäminen, sopimusneuvottelut, ostobudjetointi sekä suoritusten seuranta ja mittaaminen. (Ritvanen & Koivisto 2006, 31-32.)

Tämän luvun yhteydessä tarkastellaan hankintatoimen kehitystä ja sen muuttunutta roolia nykyisessä liiketoimintaympäristössä sekä esitellään hankinnan portfolioanalyysiä, jota voidaan käyttää apuna hankintastrategioiden hahmottelussa.

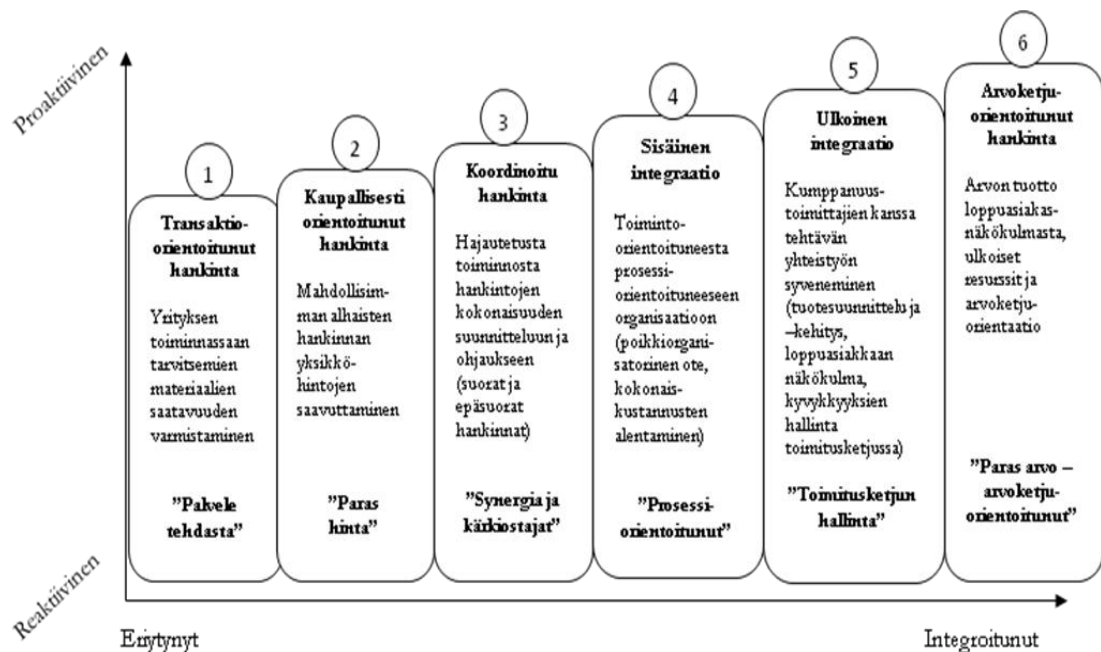
2.1 Hankintatoimen kehitys

Hankintojen rooli on vuosien saatossa muuttunut vahvasti ostamiseen keskittyvästä perinteisestä näkemyksestä, mutta valitettavasti syvälle juurtuneet mielikuvat eivät ole vieläkään täysin pyyhkiytyneet ihmisten mielistä ja sen vuoksi hankintaa kohtaan suhtaudutaan toisinaan turhan kepeästi. Vanhan ajattelumallin mukaan hankinta on muiden tarpeita täyttävää eikä niinkään tärkeä strateginen osa yrityksen liiketoimintaa. Hankintojen merkitys on nykypäivänä kuitenkin korostunut ja yritysjohtajat ovat huomanneet sen tärkeyden. Perinteinen passiivinen hankinta on muuttumassa kohti aktiivista hankintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 83.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 21.) perustelevat hankintojen merkitystä sillä, että hankintojen osuus yrityksen kokonaiskustannuksista on yleensä hallitseva. Riippuen liiketoimintamallista ja yrityksen toimialasta, voivat hankintojen kokonaiskustannukset kattaa noin 50–80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista. Rosendahlin (2001, 19.) mukaan majoitus- ja ravitsemisalan yrityksissä on usein puute selkeistä strategioista ja huomio kiinnittyy pääosin vuosittaiseen ostobudjettiin, mikä on melko ongelmallista. Tämä vahvasti hintakeskei-

nen ajattelu on tyyppiesimerkki passiivisesta hankinnasta, jossa toiminta ei ole hankintojen osalta kovin kokonaisvaltaista.

Hankintojen kehitystä kuvaavat esimerkiksi Reck ja Long (1998, teoksessa Lysons & Farrington 2012, 13) neljä tasoa sisältävällä mallilla. Ensimmäinen kehityskaaren vaihe on passiivinen, jossa hankintatoimi reagoi pääosin muiden tarpeisiin, eikä sillä ole strategista suuntaa. Passiivisen hankinnan vaiheessa ostotoimintaa ei arvosteta ja toimittajien valinnassa keskitytään lähinnä hintaan ja saatavuuteen. Toinen vaihe on itsenäinen, jossa omaksutaan uusia menetelmiä ja prosesseja, mutta hankintatoimen strategia muikailee täysin yrityksen strategista suuntaa. Kolmannessa vaiheessa hankinnan rooli on tukeva. Oikeilla tekniikoilla ja tuotteilla pyritään tukemaan yrityksen strategiaa. Tässä vaiheessa markkinoiden ja toimittajien analysointi on jo luontainen osa hankintatoimea. Neljännessä vaiheessa hankintastrategia ei ole enää irrallinen vaan täysin integroitu osa yrityksen strategiaa. Integroidussa hankinnassa käytetään erilaisia suorituskyvyn mittareita, tehdään jatkuvaa yhteistyötä yrityksen muiden toimintojen kanssa ja koulutetaan hankintahenkilöstöä. Tämä malli kuvaa hyvin hankinnan aseman ja poikkiorganisatorisen yhteistyön kehitystä passiivisesta aktiiviseen hankintaan. (Lysons & Farrington 2012, 12-13; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 89.)

Keough (1993, teoksessa Van Weele 2005, 92-97) kuvaa hankinnan ja toimitusketjun hallinnan kehitystä viidellä eri asteella. Tätä mallia pidetään yhtenä mielenkiintoisimmista kuvauksista sen yksityiskohtaisuuden vuoksi. (Van Weele 2005, 93.) Van Weele lisäsi Keoughin malliin kuudennen tason. Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat luoneet mallista suomenkielisen havainnollistavan kuvion:



Kuvio 1. Hankintaa koskevan ajattelutavan muutos passiivisesta aktiiviseksi Keoughin laajennetun mallin pohjalta kuvattuna (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 91.)

Transaktio-orientoituneessa tasossa hankinta varmistaa yritystoiminnassa tarvittavien materiaalien saatavuuden ja hankintakulttuuri on reaktiivista eli muutoksiin pyritään reagoimaan, kun ne ovat jo tapahtuneet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 93-95.) Hankinta niin sanotusti palvelee tehdasta. Yrityksessä ei ole tarkkaa tietoa hankintakustannusten kokonaissummasta eikä hankinnasta vastaavalla henkilöstöllä välttämättä ole riittävää koulutusta. Kaupallisesti orientoituneen hankinnan fokus on taas vahvasti alhaisissa hinnoissa. Siinä ostajat keskittyvät neuvotteluihin ja hyvien sopimusten tekemiseen, kun yrityksen johto samanaikaisesti tarkkailee lähinnä hintojen alhaisuutta ja kustannussäästöjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 91-92; Van Weele 2005, 93.)

Koordinoidun hankinnan tasolla hankintaa johtaa vahvasti keskitetty hankintaosasto, joka ajaa ostopolitiikan ja -järjestelmien yhdenmukaistamista. Toimintakulttuurille luonteenomaista on huomion kiinnittäminen poikkiorganisatorisen yhteistyön ja viestinnän lisäämiseen. Hinnan ja kustannusten lisäksi hankintatoimella nähdään olevan tärkeä vaikutus hankittujen tuotteiden laatuun. Hankintatoimi alkaa saada huomiota myös johtoportaalta, mutta hankinnan potentiaalia lisäarvon tuottajana ei vielä täysin tunnisteta, koska toiminta on edelleen niin tuotokeskeistä. Hankintahenkilöstöllä on usein tiettyyn hankinnan osaan erikoistunutta työkokemusta ja koulutusta. (Iloranta & Paju-

nen-Muhonen 2012, 91-93; Van Weele 2005, 94-95.) Van Weelen (2005, 94.) näkemyksen mukaan ruoka- ja juomatuotteiden hankinnan parissa toimivat yritykset usein sijoittuvat koordinoitun hankinnan tasolle.

Sisäisellä integraatiolla tarkoitetaan sitä, että päähuomio on yrityksen sisäisten toimintojen tehostamisessa eikä muita yrityksen ulkopuolisia osapuolia vielä huomioida riittävästi. Hankinnan prosesseja yritetään integroida osaksi yrityksen eri toimintoja ja työskentely tapahtuu yhä useammin tiimeissä. Tiimipohjaisen työskentelyn etuna on poikkiorganisatorinen ote ongelmanratkaisussa, kun eri osastojen henkilöstöjen näkemykset kohtaavat. Sisäisen integraation hankinnan vaiheessa yrityksessä aletaan kiinnittää huomiota alempiin hankinnan kokonaiskustannuksiin pelkkien alhaisten yksikkökustannusten sijaan. Hankintojen tehokkuutta mitataan asiakastyytyväisyyskyselyillä ja benchmarkkaamalla eli vertaamalla omaa toimintaa muiden yritysten toimintaan. Hankintahenkilöstö on usein korkeasti koulutettua ja omaa laaja-alaisen työkokemuksen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 91-93; Van Weele 2005, 95.)

Ulkoisessa integraatiossa toimitusketjun hallinta on keskeisessä roolissa. Toimittajaverkostoon kiinnitetään yhä enemmän huomiota, kun yrityksen ja toimittajien yhteistyö syvenee ja tiivistyy koskemaan esimerkiksi tuotekehitystä ja tuotannon suunnittelua. Erillistä hankintaosastoa ei enää välttämättä ole, mutta hankintoja koordinoidaan keskitetysti. Poikkiorganisatoriset tiimit ovat päävastuussa hankinnoista ja yrittävät integroida toimitusketjun hallinnan osaksi kaikkia yrityksen osia ja toimintoja. Hankintojen johtaminen on tässä vaiheessa hyvin tuloskeskeistä, mutta samanaikaisesti henkilöstöä tukevaa ja ohjaavaa. Keoughin mallin laajennettussa versiossa on mukana Van Weelen lisäämä arvoketjuorientoitunut hankinta. Siinä yrityksen menestymisen ehtona pidetään lisäarvon tuottamista loppuasiakkaalle. Yhteistyö toimittajien kanssa syvenee entisestään, kun toimitusketjun kaikkia osia ja toimintoja pyritään tehostamaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 91-94; Van Weele 2005, 95-96.) Keoughin laajennetun mallin ylemmissä kehitysportaissa perinteisestä poikkeava ja innovatiivinen ote liiketoimintaan on tyypillistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 94.)

On tärkeää huomioida, että edellä kuvattujen mallien korkeimmat tasot eivät missään tapauksessa ole ihannetiloja, joita kohti kaikkien yritysten tulisi pyrkiä. On olemassa

hankintoja, joihin panostaminen ei ole kannattavaa, ja jotka kannattaa hoitaa mahdollisimman yksinkertaisesti ja rutiininomaisesti. Kaikkien yritysten hankintaosastolle esimerkiksi Van Weelen kuvaama arvoketjuorientoitunut hankinta ei sovi. Jotkut yritykset eivät tule ikinä saavuttamaan viimeisiä kehitysvaiheita eikä niitä tietyissä tapauksissa edes kannata tavoitella. Huomionarvoista hankinnan kehityksessä on kehitysvaiheiden johdonmukaisuus. Onko todella tarvittavaa käydä läpi kaikki hankinnan kehitysvaiheet vai voiko joidenkin vaiheiden yli hypätä? (Van Weele 2005, 96.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 94.) toteavat, että vain tärkeimpien hankintojen kohdalla kannattaa tavoitella hankintojen kehityskaaren viimeisiä vaiheita. On selvää, että yksikään malli ei päde kaikkiin yrityksiin ja organisaatioihin, eikä se ole edes tarkoituksena. Hankintojen kehitystä kuvaavien mallien tarkoituksena on vain demonstroida hankintojen luonnollinen kehityskaari. Näiden mallien avulla yrityksessä voidaan pohtia, mikä toimintamalli sopii parhaiten yrityksen eri toiminnoille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 94.)

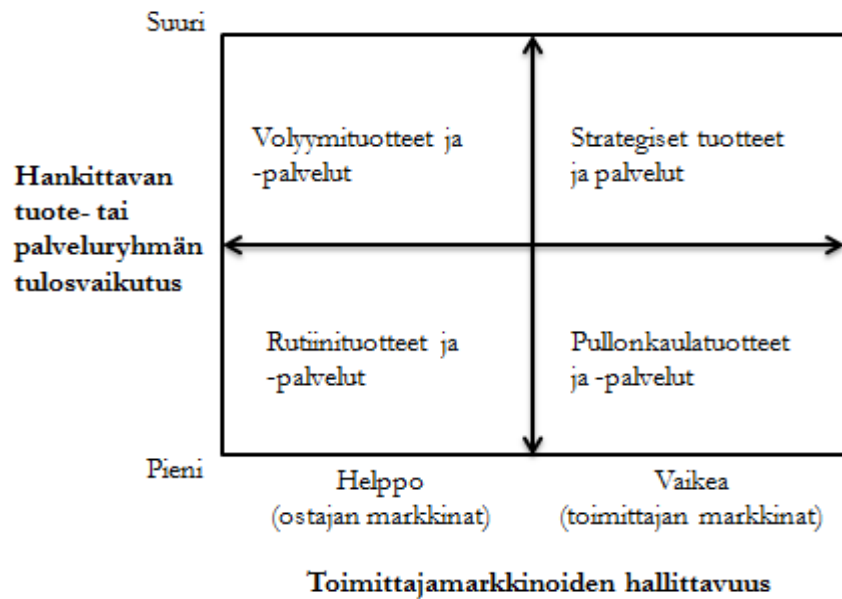
2.2 Hankinnan portfolioanalyysi

Toimittajamarkkinoita ja toimitusketjuja koskevat strategiset päätökset ovat usein todella haasteellisia, sillä yrityksen tuote- ja palvelutarpeet, toimittajamarkkinat sekä asiakastarpeet ovat niin erilaisia. Yleispätevää hankintastrategiaa on tilanteiden vaihtelevuuden ja erilaisten hankintatarpeiden vuoksi erittäin hankalaa luoda. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 146.) Hankintatoimeen liittyy nykyään yhä enemmän strategisia päätöksiä, kuten edellä esitellyistä hankintojen kehitystä kuvaavista Reckin ja Longin sekä Keoughin malleista nähdään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 91; Lyons & Farrington 2012, 13.) Strategisessa hankinnassa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja, jotka helpottavat päätöksentekoa ja strategioiden laadintaa. Yksi hyödyllinen työkalu on hankinnan portfolioanalyysi.

Hankintojen jaottelu kategorioihin helpottaa eri tuotteille ja palveluille soveltuvien toimintamallien kehitystä. Jotta hankintoja kyetään ryhmittelemään järkevästi, tulee yrityksellä olla riittävät tiedot koskien esimerkiksi hankintojen sisältöä ja taustalla olevia hankintatarpeita sekä toimittajia. Hankintakategoriakohtaisten toimintamallien suunnittelun lähtökohdانا on riittävän tietoperustan luominen. (Handfield, Monczka, Giunipero & Patterson 2009, 210; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 104.) Van Weele (2005, 148-

149.) kehottaa pohtimaan yrityksen nykytilaa huolellisesti, kun aletaan hahmotella tilanteeseen soveltuvaa strategiaa. Tarkastelun kohteeksi kannattaa ottaa esimerkiksi nykyisen hankintastrategian toimivuus, hankintasopimusten kestot sekä voimasuhteet yrityksen ja toimittajan välillä eli arvio siitä kuinka riippuvaisia eri toimittajista ollaan. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 104-105.) puhuvat spend-analyysistä eli hankintojen kartoituksesta, joka on tärkeä lähtökohta hankintojen kehittämisessä. Spend-analyysissä oleellista tietoa on esimerkiksi hankintojen kuvaus, hinnat, toimittajat, hankintatarpeet sekä rahavirtojen kulku ja suhteet. Rahavirtojen suhteet ovat tärkeitä, koska niiden kautta saadaan käsitys eri hankintojen suhteellisesta merkityksestä. Hyvin tehty hankintatietojen kartoitus voi herättää uusia ideoita hankinnan kehittämiseksi.

Yrityksen hankintojen analyysi on ensimmäinen askel strategisten tuotteiden ja toimittajien tunnistamisessa. Hankintatietojen pohjalta tehtyä analyysiä voidaan hyödyntää käyttämällä apuna Peter Kraljicin vuonna 1983 esittelemää hankinnan portfolioanalyysiä. Kraljicin matriisi on nelikenttä, joka helpottaa hankittavien tuote- ja palveluryhmien luokittelua. Luokittelu perustuu tuote- ja palveluryhmien tulosvaikutukseen ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen. Pystyakselilla näkyvää hankittavan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutusta voidaan aluksi kuvata ryhmien vuosittaisella euromääräisellä arvolla. Tarkempaa analyysiä kaivattaessa voidaan arvioida hankintojen suhteellista suuruutta tarkastelemalla eri tuote- ja palveluryhmien vaikutusta esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen ja kokonaiskustannuksiin. Vaaka-akselille sijoittuva toimittajamarkkinoiden hallittavuus tarkoittaa käytännössä toimittajamarkkinan haasteellisuutta ja riskialttiutta. Matriisin oikeassa reunassa eli toimittajan markkinoilla on vain vähän potentiaalisia toimittajia ja vasemmassa laidassa eli ostajan markkinoilla on taas runsaasti kilpailevia toimittajia. Kraljicin matriisissa hankinnat jaotellaan neljään kategoriaan eli strategiaan hankintoihin, volyyymi-, rutiini- ja pullonkaulahankintoihin. (Cousins, Lamming, Lawson & Squire 2008, 47-49; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 114-117.)



Kuvio 2. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely Kraljicin matriisissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118.)

Vaikka volyymituotteiden ja -palveluiden osuus kaikista nimikkeistä voi olla melko vähäinen, niin tyypillisesti ne muodostavat rahallisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista. Tässä kategoriassa kulutus on korkea ja hankintavolyymit suuria, joten pienikin muutos hankittavan tuotteen tai palvelun hinnassa voi tarkoittaa merkittävää rahamääräistä säästöä. Lisäksi potentiaalisia toimittajia on paljon, minkä vuoksi vaihtoehtoisia toimittajia etsitään jatkuvasti. Volyymituotteiden ja -palveluiden kategorialle toimittajien kilpailuttaminen ja jatkuva kustannussäästöjen tavoittelu ovat tyypillisiä piirteitä. Tämä on seurausta siitä, että kilpailua on paljon ja toimittajan vaihtamiseen liittyvät kustannukset ovat melko alhaisia. (Cousins ym. 2008, 51; Handfield ym. 2009, 213; Lysons & Farrington 2012, 64; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 119; Van Weele 2005, 151.) Cousins ym. (2008, 51.) muistuttavat, että aggressiivinen kilpailuttaminen kustannussäästöjen toivossa voi kuitenkin ajaa yrityksen keskittämään hankintoja tietylle toimittajalle, mikä muuttaa myös toimittajamarkkinoiden hallittavuutta.

Rutiinituotteet ja -palvelut ovat helposti hankittavissa, sillä vaihtoehtoisia toimittajia on paljon ja kustannukset ovat tyypillisesti matalat. Handfield ym. (2009, 213.) suosittelevat, että tämän kategorian hankinnat kannattaa minimoida ja käyttää niiden käsittelyyn

mahdollisimman vähän resursseja. Syy tähän löytyy Van Weelen mukaan siitä, että tavallisesti jopa 80 prosenttia hankintahenkilöstön ajasta ja energiasta kuluu rutiinihan-
kintojen käsittelyyn. Rutiinituotteiden hankinnan pitäisi olla tehokasta, jotta enemmän
resursseja jäisi tärkeämpien hankintojen käsittelyyn. (Van Weele 2005, 151.) Toiminnan
tehostaminen ja hankintojen automatisointi ovat suositeltavia toimintamalleja tässä ka-
tegoriassa. Rutiinien delegointi suoraan hankittavien tuotteiden käyttäjille voi olla yksi
toimiva ratkaisu. Prosessin tehostamisessa ja automatisoinnissa voidaan käyttää apuna
erilaisia verkkopohjaisia hankintakanavia kuten toimittajan sähköisiä tuoteluetteloja,
jotka nopeuttavat hankintojen tekemistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 119;
Lysons & Farrington 2012, 64.) Cousinsin ym. (2008, 51.) mielestä on suositeltua käyt-
tää tehokkaimpia toimittajia ja ostaa kilpailukykyisimmällä hinnalla, mutta samanaikai-
sesti säilyttää tuotteiden ja palveluiden toimitus- ja laatuvaatimukset.

Pullonkaulatuotteet ja -palvelut ovat arvoltaan vähäisiä eikä potentiaalisia toimittajia ole
paljoa. Toimittajia on joka tapauksessa vähän, mutta useimmiten niitä on kuitenkin vain
yksi. Hankalan tilanteesta tekee se, että tämän kategorian tuote- ja palveluryhmillä on
merkittävä rooli yrityksen liiketoiminnassa ja niiden puuttumisesta voi aiheutua huo-
mattavia ongelmia. Hankkiva yritys on todella haavoittuvainen, jos vaihtoehtoisia toi-
mittajia ei ole. Tällaisessa tilanteessa toimittaja on suhteen hallitseva osapuoli. (Cousins
ym. 2008, 51; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 121; Lysons & Farrington 2012, 62.)
Jos toimittaja hallitsee suhdetta ja sanelee ehdot, voi tilanne johtaa tietyissä tapauksissa
korkeisiin hintoihin, pitkiin toimitusaikoihin ja huonoon palveluun. (Van Weele 2005,
151.) Tällaisessa tilanteessa yrityksellä ei ole juurikaan varaa neuvotella hinnoista ja sen
myötä yritys tulee koko ajan riippuvaisemmaksi kyseisestä toimittajasta. (Iloranta &
Pajunen-Muhonen 2012, 121.) Toimitusten jatkuvuus voidaan varmistaa tekemällä esi-
merkiksi pitkiä sopimuksia toimittajien kanssa. (Cousins ym. 2008, 51.) Pullonkaula-
tuotteiden ja -palveluiden perusstrategiana pidetään saatavuuden varmistamista. (Iloran-
ta & Pajunen-Muhonen 2012, 127.)

Neljännän kategorian strategisiin tuotteisiin ja palveluihin liittyy paljon muutakin kuin
pelkkä yksinkertainen hankintasopimus. Nämä tuote- ja palveluryhmät sitovat paljon
kustannuksia ja ovat kriittisiä kannattavuuden sekä liiketoimintojen kannalta. Tavallises-
ti yrityksellä on vain muutama – toisinaan vain yksi – potentiaalinen toimittaja. Hankit-

tavilla tuotteilla ja palveluilla on todella tiukat vaatimukset, sillä laatu ja design ovat kriittisiä tekijöitä. Haastavan tilanteesta tekee se, että toimittajan vaihtaminen on kallista ja hankalaa, eikä se aina ole edes mahdollista. (Cousins ym. 2008, 51; Handfield ym. 2009, 211; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 122.) Lysons ja Farrington (2012, 64.) sekä Handfield ym. (2009, 211.) pitävät markkinatuntemusta elintärkeänä, sillä markkinoiden ja toimittajien analysoinnin avulla pystytään paremmin varautumaan erilaisiin riskeihin. Strategiset tuotteet ja palvelut ovat yritykselle kriittisiä, joten toimittajan kanssa kannattaa pyrkiä pitkäaikaiseen ja molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. Strategisen suhteen kehittämällä ja toimittajan roolin vahvistamisella pyritään saavuttamaan kilpailuetuja, hyödyntämään toimittajan ydinosaamista, kehittämään toimittajaa ja tukemaan yrityksen vallitsevaa strategiaa. Strategisessa suhteessa informaation jakaminen voimistuu ja parhaassa tapauksessa toimittaja pyrkii jatkuvasti kehittämään tuotetta ja luomaan omatoimisesti asiakkaalleen kustannussäästöjä. (Cousins ym. 2008, 51; Handfield ym. 2009, 211-212; Lysons & Farrington 2012, 64.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 122.) pitävät tätä kategoriala haasteellisena ja muistuttavat, että perinteiset kilpailuttamiskeinot ja toimintamallit eivät toimi strategisessa suhteessa. Strateginen yhteistyö vaatii monipuolisuutta ja vahvaa osaamista hankintahenkilöstöltä.

Kraljicin matriisin käyttö toimittajakohtaisten strategioiden suunnittelussa ja kehittämässä voi olla todella hyödyllistä. Täytyy kuitenkin muistaa, että matriisi on vain tilanteen arviointiin soveltuva työkalu, jonka avulla saadaan kuva eri tuote- ja palveluryhmien asemasta yrityksessä, ja jonka kautta mahdollisesti saadaan aikaan uusia kehitysideoita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 122-123; Van Weele 2005, 153.) Hankintojen portfolioanalyysi ohjaa yritystä siirtymään reaktiivisesta proaktiiviseen hankintaan, jossa strategisuuden rooli korostuu. Proaktiivisessa hankinnassa pyritään kokonaisuuksien hallintaan ja toimintaa tarkastellaan yli projektirajojen. (Hankintatoimi 2013a.) Van Weele (2005, 150.) mainitsee, että Kraljicin matriisia voidaan suoraan käyttää myös toimittajien luokitteluun. Silloin matriisin pystyakseliksi vaihdetaan tietyn toimittajan tulosvaikutus.

3 Toimittajan valintaprosessi

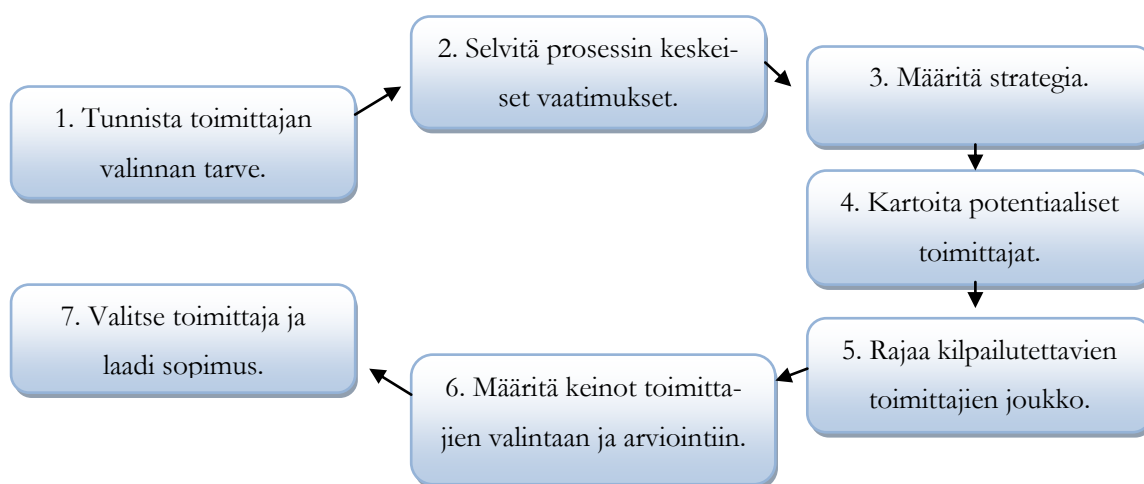
Tavarantoimittajien valinta on yksi ostoprosessin keskeisimpiä osia ja samalla myös yksi tärkeimpiä yritysten suorittamia toimintoja. Useissa malleissa ostoprosessi määritellään sykliseksi, joka alkaa toiminnan edellytysten suunnittelulla ja päättyy maksusuoritukseen sekä toiminnan arviointiin. Huolimatta siitä, että ostoprosessien kuvauksissa on pieniä sävyeroja, niin pääpiirteittäin ne noudattelevat samaa kaavaa. Toimittajan valinta on väistämättä edessä, kun tehdään hankintoja. Sen vuoksi yritysten henkilöstön tulee olla tietoisia toimittajan valintaan vaikuttavista tekijöistä ja valintaprosessiin liittyvistä vaiheista. (Handfield ym. 2009, 49-55; Ninemayer & Hayes 2010, 178; Van Weele 2005, 49.)

Toimittajan valintaprosessia kuvaavia malleja, jotka noudattelevat pääosin samoja vaiheita, on lukuisia erilaisia. Hankinnan kirjallisuudessa valintaprosessin kuvaamisen yhteydessä käytetään usein englanninkielistä termiä *sourcing*, mutta sille ei ole suoraa suomenkielistä vastinetta. Sourcing tarkoittaa toimittajien tunnistamista, valintaa ja kehittämistä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 51.) käyttävät termiä *järjestelmällinen hankintaprosessi*, joka koostuu tarpeen tunnistamisesta ja määrittelystä, toimittajamarkkinoiden analyysistä sekä toimittajien etsinnästä ja valinnasta. Tämän prosessin yhteydessä ei automaattisesti turvauduta hankintoihin tutuilta ja turvallisilta toimittajilta tai nojauduta sokeasti halvimpien mahdollisten hintojen suuntaan, vaan analysoidaan toimintaympäristöä, luodaan strategia ja tehdään sitä kautta harkittuja ja perusteltuja päätöksiä. (Ninemayer & Hayes 2010, 178.) Novack ja Simco ovat kuvanneet strategista sourcing-prosessia yhdentoista vaiheen mallilla:

- Vaihe 1: Tunnista tai arvioi tarpeet uudelleen
- Vaihe 2: Määrittele tai arvioi toiminnan vaatimukset
- Vaihe 3: Päätä valmistatko vai ostatko
- Vaihe 4: Tunnista hankinnan tyyppi
- Vaihe 5: Tee markkina-analyysi
- Vaihe 6: Tunnista mahdolliset toimittajat
- Vaihe 7: Potentiaalisten toimittajien seulonta
- Vaihe 8: Jäljellä olevien toimittajien arviointi

- Vaihe 9: Toimittajan valinta
- Vaihe 10: Tavarantoimittaminen / palvelun suorittaminen
- Vaihe 11: Toimittajan suorituksen jälkiarviointi (Lysons & Farrington 2012, 360-361.)

Edellä kuvattu malli lähtee hankintatarpeen tunnistamisesta ja päättyy toimittajan suorituksen jälkiarviointiin. Novackin ja Simcon yksityiskohtainen malli kuvaa hankintaa ja toimittajan valintaprosessia nimenomaan strategisesta näkökulmasta. Kyseinen malli yhdistetään etenkin korkean tuoton ja toimittajariskin strategisiin tuotteisiin sekä alhaisen tuoton ja korkean riskin pullonkaulat tuotteisiin. (Lysons & Farrington 2012, 360-361.) Tarkemmin rajattu vaihtoehto on Handfield ym. (2009, 236-237.) kuvaama seitsemän askeleen malli, joka koskee toimittajien arviointia ja valintaa. Siinä lähdetään liikkeelle tarpeen tunnistamisesta ja edetään valintaprosessin keskeisten vaatimusten selvittämiseen. Kun ollaan perillä tarpeista, niin aletaan luomaan kyseiseen prosessiin sopivaa strategiaa. Neljännessä vaiheessa keskitytään tiedonhakuun ja sitä kautta kartoitetaan potentiaalisia toimittajia. Tämän jälkeen rajataan toimittajien määrä siihen joukkoon, joista lopulta valitaan yksi, jonka kanssa solmitaan sopimus. Ennen lopullisen toimittajan valintaa ja sopimuksen laadintaa tulee vielä määrittää toimittajien arviointiin ja valintaan sopivat menetelmät ja kriteerit.



Kuvio 3. Toimittajien arvioinnin ja valinnan prosessi (Handfield ym. 2009, 236-237.)

Jokainen toimittajan valintaprosessi on omanlaisensa, eikä se välttämättä kaikissa tapauksissa sisällä kaikkia edellä mainittuja vaiheita. Nämä kaksi mallia sisältävät pääosin

samoja kohtia ja auttavat sitä kautta muodostamaan selkeän kuvan siitä, mitä vaiheita yritykset kohtaavat osana toimittajan valintaprosessia. Mallit eivät kuitenkaan ole suoraan verrattavissa, sillä Handfieldin ym. (2009, 236-237.) versiossa kuvataan toimittajan valintaprosessia vain siihen pisteeseen asti, kun toimittaja on valittu ja sopimus tehty, kun taas Novackin ja Simcon mallissa viimeisenä vaiheena on toimittajan suorituksen jälkiarviointi. (Lysons & Farrington 2012, 360-361.) Handfield ym. (2009, 261.) kuitenkin korostavat toimittajien jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen tärkeyttä siinä vaiheessa, kun toimittajan valintapäätös on jo tehty. Vasta toimittajan arvioinnin jälkeen kyetään tarkastelemaan toimittajan valintaprosessin pohjalta tehtyjä päätöksiä ja nähdään valitun strategian toimivuus käytännössä. Tämän vuoksi jälkiarviointi on tärkeä osa toimittajan valintaprosessia.

3.1 Tarpeen ja strategian määrittäminen

Toimittajan arvioinnin ja valinnan prosessi voi käynnistyä esimerkiksi uuden tuotteen kehityksen yhteydessä, voimassaolevan toimitussopimuksen päättyessä tai yrityksen siirtyessä uusille markkinoille. Käynnistävänä tekijänä voi toimia myös esimerkiksi toimittajien riittämätön kapasiteetti tai päätös toimittajamäärän rajaamisesta. Yrityksen päivittäisessä toiminnassa tyypillinen tilanne on jonkin tuotteen tai palvelun hankintatarpeen havaitseminen, jonka jälkeen muodostuu tarve toimittajan valinnalle. Tarpeiden tunnistaminen ja tarvittaessa niiden uudelleenarviointi on toimittajan valintaprosessin lähtökohta. Tarpeen tunnistaminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan esimerkiksi vähentää varastosta löytyvien pilaantuneiden tai ylimääräisten tavaroiden määrää. Varastoon ei jää lojumaan tuotteita vailla käyttötarkoitusta, jos hankittavalle tuotteelle on aidosti tarvetta. (Handfield ym. 2009, 236-238; Ninemayer & Hayes 2010, 79.) Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 252-253.) mukaan tarpeen määrittäminen on tärkein vaihe, joka suoritetaan ennen hankintaa. Jotta kyetään löytämään optimaalisin toimintamalli, tulee yrityksen tarpeita miettiä eri näkökulmista sekä arvioida taloudellisia vaikutuksia ja toimittajamarkkinoiden vaihtoehtoisia mahdollisuuksia.

Hankintatarpeen tunnistamisen jälkeen on aika alkaa hahmottelemaan tilanteeseen soveltuvaa strategiaa. Alkuvaiheessa puhutaan hahmotelmasta, sillä markkinoiden ja toimittajien yksityiskohtaisen analyysin, yhteydenottojen, tarjousten ja neuvottelujen jäl-

keen saattaa käydä ilmi, että jotkut alkuperäisen strategian arviot eivät pidä paikkaansa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 149.) Mikään yksittäinen strategia ei riitä tyydyttämään kaikkia erityyppisiä hankintatarpeita, minkä seurauksena hankintahenkilöstö joutuu tekemään lukuisia päätöksiä muodostaessaan sopivaa strategiaa. Näiden päätösten toimivuutta tulee tarkastella toimittajan valintaprosessin aikanakin, koska tilanteet voivat muuttua esimerkiksi markkinatilanteen tai yrityksen vaatimusten myötä. Handfield ym. (2009, 237-238.) listaavat esimerkkejä hankintahenkilöstön kohtaamista päätöksistä, kun laaditaan strategiaa:

- Yksi vai useita toimittajia
- Pitkä- vai lyhytaikaiset hankintasopimukset
- Valitaanko täyden palvelun toimittaja
- Toimittaja kotimaasta vai ulkomailta
- Tavoitellaanko tiivistä yhteistyösuhdetta vai osapuolten selkeää itsenäisyyttä.

Novackin ja Simcon mallin neljännessä vaiheessa tulee päättää ostaako vai valmistaako hankinnan kohteena olevaa tuote- tai palveluryhmää. Keskeistä on päättää, mitä tuotteita halutaan valmistaa ja mihin laitteisiin tulee investoida, jotta halutut tuotteet ja palvelut saadaan tuotettua. Myös toimittajien valintaa tulee peilata näihin päätöksiin, koska toimittajan osallistuminen tuotantoon tai suunnitteluun voi olla keskeistä. Kyseinen vaihe koskee erityisesti yrityksiä, joilla on omaa tuotantoa. (Lysons & Farrington 2012, 381.) Majoitus- ja ravitsemisalan yrityksessä tällaiset päätökset liittyvät esimerkiksi ravintolan myymiin ruoka-annoksiin. Siinä tulee miettiä halutaanko esimerkiksi jauhelihapihvi ostaa puolivalmisteena vai ostetaanko pelkkää jauhelihaa raaka-aineena, mistä tehdään yrityksen oman henkilöstön voimin jauhelihapihvejä. Päätös valmistamisesta ja ostamisesta liittyy siis majoitus- ja ravitsemisalan yrityksissä etenkin tuotteiden jalostusasteeseen. (Ninemayer & Hayes 2010, 106.)

3.2 Toimintaympäristön analyysi

Yrityksen toimintaympäristön tunteminen on elintärkeää, sillä markkinoita, kilpailijoita ja toimittajia koskevan tiedon avulla yrityksessä pysytään ajan tasalla ja saadaan eväät päätöksentekoon. (Lysons & Farrington 2012, 362.) Se, kuinka paljon tiedonhakuun

kannattaa panostaa, riippuu pitkälti hankinnan ja toimittajasuhteen strategisesta merkityksestä ja yrityksen olemassa olevien toimittajien tasosta. Hankintakohteen ja sitä kautta myös toimittajasuhteen merkittävyyden arvioinnissa apuna voidaan käyttää esimerkiksi aiemmin kuvattua hankinnan portfolioanalyysiä. (Hankintatoimi 2013b.)

Bailly, Farmer, Crocker, Jessop ja Jones ehdottavat, että hankintatarpeen tunnistamisen jälkeen hankintahenkilöstö tarkistaa, onko yrityksellä voimassaolevaa sopimusta jonkin potentiaalisen toimittajan kanssa. Siinä tapauksessa tilaus voidaan tehdä suoraan kyseiseltä toimittajalta. Jos sopimusta ei ole, kannattaa tarkistaa löytyykö muista yrityksen käyttämistä toimittajista potentiaalista vaihtoehtoa täyttämään herännyt hankintatarve. Jos sopivaa toimittajaa ei löydy tai yritys haluaa vaihtaa toimittajaa, ryhdytään toimenpiteisiin sopivan toimittajan löytämiseksi. (Bailly, Farmer, Crocker, Jessop ja Jones 2008, 203.) Usein uusia hankintoja tehtäessä käännetään yrityksen aiemmin käyttämien toimittajien puoleen, mikä on tietysti helppoa ja nopeaa, mutta pitkällä tähtäimellä se ei ole aina paras mahdollinen ratkaisu. Jos hankintahenkilöstö ei etsi tietoa muista lähteistä, niin muita potentiaalisia ja mahdollisesti parempia toimittajia ei välttämättä löydetä. Potentiaalisten toimittajien kartoitus kannattaa, vaikka toimittajaa ei oltaisi vaihtamassa, koska silloin yrityksen käyttämää toimittajaa voidaan verrata muihin potentiaalsiin vaihtoehtoihin. Tiedonhaun merkitystä ei ikinä pidä väheksyä, mutta sen tarpeellisuutta ja syvyyttä kannattaa kuitenkin miettiä tapauskohtaisesti. (Handfield ym. 2009, 238-239; Ninemayer & Hayes 2010, 181.)

3.2.1 Potentiaalisten toimittajien kartoitus

Toimittajien alustavan tarkastelun tavoitteena on selvittää, mitkä toimittajat pystyvät täyttämään hankittavaa tuotetta tai palvelua ja koko prosessia koskevat standardit. Tässä vaiheessa vasta kartoitetaan potentiaalisia toimittajia, jotka pystyvät tukemaan ostajan pitkän tähtäimen tavoitteita. Van Weelen (2005, 163.) mukaan yrityksen tulisi päättää jo ennen toimintaympäristön analyysiä, mitkä vaatimukset toimittajien tulee täyttää. Eli luodaan niin sanottu toimittajaprofiili. Tämän profiilin perusteella rajataan kilpailutettavien toimittajien joukko. Yritysten rajallisten resurssien vuoksi suuren toimittajajoukon yksityiskohtainen tarkastelu ei ole välttämättä mahdollista eikä myöskään kovin mielekästä. Alustavan kartoituksen tarkoituksena onkin rajata potentiaalisten toimittajien

määrää, jonka jälkeen valintavaiheen yksityiskohtainen tiedonhaku ja toimittajien syvälinen arviointi ei vie niin paljoa aikaa ja resursseja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 237-238; Ninemayer & Hayes 2010, 180-181.) Cousinsin ym. (2008, 60-61.) mukaan tämän vaiheen tarkoituksena ei ole asettaa toimittajia paremmuusjärjestykseen. Tarkoituksena on löytää ja lajitella potentiaaliset toimittajat, jotka kykenevät täyttämään yrityksen asettamat minimivaatimukset. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 238.) korostavat, että tässä vaiheessa selvitetään myös toimittajan kiinnostus yhteistyöhön ja herätetään mielenkiintoa yritystä kohtaan.

Kun yrityksessä ryhdytään etsimään tietoa potentiaalisista toimittajista, voi olla vaikea päättää, mistä lähdetään liikkeelle. Internet pursuaa tietoa ja muita vaihtoehtoisia tietolähteitäkin on valtavasti. Ensimmäiseksi kannattaa kuitenkin tukeutua yrityksen sisäisiin tietolähteisiin. Kokeneella hankintahenkilöstöllä on yleensä vahva tietämys alalla toimivista yrityksistä ja omaan kokemukseen perustuva tieto on kiistämättä arvokasta. Monet pitävät yrityksen aiempaa yhteistyötä toimittajien kanssa yhtenä hyödyllisimmistä tietolähteistä. Myös muiden osastojen edustajilta voi löytyä potentiaalisia toimittajia koskevaa arvokasta tietoa. Etenkin myyntiedustajat ovat kovia verkostoitumaan ja tekevät paljon yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, joten heidän puoleensa kannattaa kääntyä. (Handfield ym. 2009, 239-241; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231-232; Lysons & Farrington 2012, 366.) Majoitus- ja ravitsemisalalan yrityksissä erityisesti keittiötyöntekijöillä voi olla paljon kokemusta potentiaalisista toimittajista. (Ninemayer & Hayes 2010, 182-183.)

Tietoa voidaan hakea monista lähteistä, mutta usein yksinkertaisin tapa on ottaa yhteyttä suoraan toimittajiin lähettämällä niille esimerkiksi tietopyyntö, jossa pyydetään vastausta toimittajaa ja hankintakohdetta koskeviin kysymyksiin. Vastausten perusteella voidaan arvioida, onko kyseinen toimittaja todella potentiaalinen vaihtoehto. (Handfield ym. 2009, 245.) Muita mahdollisia tietolähteitä ovat esimerkiksi yrityksen ylläpitämät tietokannat, ammattilehdet ja muut alan julkaisut, kaupparekisteri ja yrityslistat, messut ja muut tapahtumat sekä Internet. Tiedonhaku Internetistä on nykyään arkipäivää ja hankintahenkilöstö käyttää sitä yhä enemmän, mutta pelkästään sieltä löytyvään tietoon ei kannata tukeutua, vaan mieluummin hyödyntää monipuolisesti eri tietolähteitä. Kauppalehdistä ja alan julkaisuista saa tietoa uusista tuotteista ja innovaatioista sekä

mahdollisesti alan tulevaisuudennäkymistä ja kehityksestä. Tehokkaat ostajat pysyvät jatkuvasti ajan hermolla ja tuntevat oman toimialansa läpikotaisin. Kaupparekisteri ja muut yrityslistat voivat auttaa potentiaalisten toimittajien kartoituksessa, jos ne sisältävät toimialakohtaisen luokittelun. Yksi parhaita tietolähteitä on messut ja alan tapahtumat. Erilaisissa tapahtumissa voi saada yleiskuvan toimialasta ja sen kehityksestä sekä solmia uusia kontakteja muiden alan toimijoiden kanssa. (Bailly ym. 2008, 204-205; Handfield ym. 2009, 240-241; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231-232; Lysons & Farrington 2012, 366; Ninemayer & Hayes 2010, 182.) Tapahtumiin osallistuvien henkilöiden kannattaa valmistautua hyvin ja etsiä jo etukäteen mielenkiintoiset näyttelLEASETTAJAT sekä mahdollisesti ottaa heihin yhteyttä ja sopia tapaamisesta. Kun tapahtumiin ei rynnätä ilman suunnitelmaa ja selkeää päämäärää, voidaan välttyä ajan ja rahan tuhlaukselta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 232.)

3.2.2 Etsintävaiheen arviointikriteerit

Etsintävaiheessa tietoa haetaan julkisista lähteistä ja toimintaan käytetään suhteellisen vähän resursseja. Potentiaalisten toimittajien tarjoaman palvelun laadun arviointi on tärkeää, mutta se on mahdollista vasta silloin, kun yritys on vastaanottanut tuotteen tai palvelun toimittajalta. Jos yritys arvioi uutta toimittajaa, jonka kanssa ei ole aiemmin asioitu, niin toimittajan ominaisuuksia voidaan arvioida vain subjektiivisesti. Tässä tilanteessa toimittajan kyvykkyys ja maine puhuvat puolestaan. Toimittajan maine kuuluu tärkeimpiin arviointikriteereihin tilanteesta riippumatta, mutta etenkin silloin, kun arvioidaan tuntematonta toimittajaa. On kohtuullista olettaa, että hyvässä maineessa oleva ja hyvää palvelua tarjoava yritys jatkaa samalla linjalla myös tulevaisuudessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 237; Ninemayer & Hayes 2010, 183-184; Rosendahl 2001, 42.)

Pelkästään toimittajan maineeseen ei kannata luottaa, vaan myös muiden taustatietojen etsiminen kannattaa. Esimerkiksi toimittajan toimiala, toiminnan laajuus, yrityksen koko, toiminnan kansainvälisyyden taso ja yrityksen kannattavuus ovat tärkeitä taustatietoja. Jos toimittajan kanssa yhteistyötä tehneitä henkilöitä tai yrityksiä on tiedossa, niin heidän suosituksiaan kannattaa ehdottomasti kuunnella. Toimittajan liiketoimintaympäristöön liittyen arviointikriteereinä voidaan pitää toimialan kannattavuutta ja kilpailuti-

lannetta. Myös toimialan kehitystä ja tulevaisuuden mahdollisuuksia kannattaa tarkastella. Toimittajan kotipaikka saadaan helposti selville ja sen kautta voidaan arvioida kyseisen alueen taloudellista kehitystä ja poliittista vakautta. Tämä on olennaista etenkin silloin, jos ei ole aiempaa kokemusta toimittajan toiminta-alueesta. Toimittajan tarjoamaa tuotetta tai palvelua koskevia tietoja voidaan myös pitää arviointikriteereinä. Hankittavan tuotteen tai palvelun tärkeys omassa tuote- tai palveluryhmässään, niiden merkitys toimittajalle ja toimittajan rooli koko prosessissa ovat keskeisiä. Myös toimittajan käytämän teknologian tasosta ja markkinastrategiasta voidaan tehdä omat johtopäätökset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 237-238.)

3.3 Toimittajan valintavaihe

Toimittajien alustavan kartoituksen ja etsintävaiheessa käytettävien kriteerien avulla rajataan valintavaiheeseen pääsevä toimittajajoukko, joiden arviointiin tullaan käyttämään enemmän resursseja. Tässä vaiheessa tulee päättää, miten jäljellä olevista toimittajista hankitaan tietoa. Yrityksen entuudestaan käyttämien ja hyväksi havaitsemien toimittajien valinta aiempien kokemusten perusteella on tietysti myös yksi vaihtoehto. (Handfield ym. 2009, 245-246.) Usein hankkiva yritys lähettää toimittajille tarjouspyynnön, jonka pohjalta toimittajat tekevät yrityksen esittämien kriteerien mukaisen tarjouksen. Tarjouspyyntöä laatiessa tulee muistaa, että sen pohjalta tehtyjen tarjousten tulee olla keskenään vertailukelpoisia. Valintavaiheessa toinen usein käytetty keino on vierailu potentiaalisten toimittajien tiloissa. (Handfield ym. 2009, 245; Lysons & Farrington 2012, 373.) Henkilökohtainen tutustuminen toimittajayritykseen on suotavaa etenkin, jos yritys etsii kumppania pitkäaikaiseen yhteistyöhön tai jos toimittaja on jollain muulla tavalla tärkeä. Toimittajan todelliset toimintatavat, kyvyt ja edellytykset yhteistyöhön kyetään hahmottamaan paremmin henkilökohtaisen arvioinnin kautta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 241.)

3.3.1 Valintavaiheen arviointikriteerit

Ei ole olemassa yhtä jokaiseen hankintaprojektiin soveltuvaa kriteerijoukkoa, mutta hankintatoimen kirjallisuudessa esiintyy paljon ehdotuksia yleisesti käyttökelpoisista toimittajien arviointikriteereistä. Esimerkiksi seuraavat pääkriteerit toistuvat useasti: toimittajan taloudellinen tila, kustannukset, laatu ja toimitukset. Näiden pääkriteerien

alle voidaan listata alakriteerejä. Esimerkiksi toimitusten alle voidaan listata toimitusvarmuus, läpimenoajat, toimitusten tiheys ja toimittajan sijainti. Tärkeät hankinnat vaativat kuitenkin vielä tarkempia ja yksityiskohtaisempia kriteerejä. (Cousins ym. 2008, 63; Handfield ym. 2009, 248; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 239-240; Lysons & Farrington 2012, 367.) Mwikali ja Kavale (2012, 193.) nostavat toimittajan valintaan liittyvät kustannukset tärkeimmäksi kriteeriksi. He listaavat kustannusten jälkeen tärkeysjärjestykseen myös seuraavat valintakriteerit: toimittajan tekniset kyvyt, laadun arviointi, toimittajan yritysprofili, palvelun taso ja riskitekijät.

Sen, Basligil, Sen ja Baracli käsittelevät vuonna 2008 tehdyssä tutkimuksessaan toimittajan valintakriteerejä. He ovat keränneet kriteerejä alan aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Aiemmissä tutkimuksissa on ehdotettu, että tietyssä tilanteessa käytettävät toimittajien valintakriteerit vaihtuvat hankinnan kohteena olevien tuoteryhmien mukaan. (Sen, Basligil, Sen & Baracli 2008, 1825.) Sen ym. (2008, 1830-1831.) sen sijaan ehdottavat, että sopivat valintakriteerit vaihtelevat hankkivan yrityksen ja toimittajan välisen integraation mukaisesti. Mitä tiiviimpi yhteistyösuhde näiden osapuolten välillä on, sitä yksityiskohtaisemmat ovat myös kriteerit. Nykyään toimittajasuhteiden trendi on liikkunut hintakeskeisyydestä ja lyhyistä sopimuksista kohti tiivistä yhteistyötä, keskinäistä luottamusta ja molempien osapuolten hyötymistä. Hankkivat yritykset eivät enää keskity pelkästään hintaan ja kustannuksiin, vaan yhä enemmän tekijöihin, jotka edesauttavat toimittajan kilpailukykyä tuotannossa, jakelussa ja palvelussa.

Tutkimuksessa kuvattujen integraatiotasojen ensimmäisessä tasossa osapuolten välillä ei oletettavasti ole minkäänlaista integraatiota. Hankkiva yritys ei esitä juurikaan erityisiä vaatimuksia toimittajalle, mistä johtuen toimittaja tarjoaa yritykselle suoraan sen, mitä on pyydetty. Ensimmäistä tasoa kuvataan perinteiseksi suhteeksi. Toisessa tasossa eli väliaikaisessa operatiivisessa suhteessa osapuolten välinen integraatio on syventynyt logististen toimintojen osalta. Toimittajan logistinen tehokkuus ja valmiudet ovat tärkeitä. Kolmas taso eli operatiivinen suhde on nimensä mukaisesti operatiivisen integraation taso. Siinä toimittajan tuotannolliset valmiudet ovat keskeisessä roolissa. Neljättä tasoa kuvataan pitkäkestoiseksi taktiseksi suhteeksi. Siinä osapuolten välinen yhteistyö on lisääntynyt ja tiedon jakaminen on edellytyksenä menestyksekkäälle kumppanuudelle. Viimeinen taso eli pitkäkestoinen strateginen suhde eroaa edellisestä tasosta

lähinnä teknologian kehityksen kannalta. Tässä tasossa pyritään kehittämään yhteistyössä uusia ideoita ja teknologioita. Toimittajan tulee vahvasti tukea hankkivan yrityksen tulevaisuuden suuntauksia. (Sen ym. 2008, 1831-1832.) Tätä eri integraatiotasoihin pohjautuvaa kuvausta tukee myös aiemmin kuvattu Keoughin laajennettu malli koskien hankinnan ajattelutavan muutosta passiivisesta aktiiviseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 91.) Siinä todettiin, että vain tärkeimpien hankintojen kohdalla kannattaa tavoitella hankintojen kehityskaaren viimeisiä vaiheita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 94.) Sama ajattelutapa pätee myös Senin ym. tutkimuksessa kuvattuihin integraatiotasoihin. Osapuolten välisen integraation mukaan tulee valita tilanteeseen parhaiten soveltuvat kriteerit. Esimerkiksi tiettyjä teknologisia kriteerejä tulisi käyttää vain viidennellä tasolla eli pitkäkestoisessa strategisessa suhteessa. (Sen ym. 2008, 1831-1832.)

Senin ym. kuviossa on listattu toimittajan valintakriteerit järjestykseen siten, että ylimpänä on ensimmäisen integraatiotason valintakriteerit ja alapuolelle on listattu valintakriteerejä integraatiotason syvenemisen mukaisesti. Ensimmäisessä tasossa yrityksen pääkriteerit ovat kustannukset ja laatu, joiden alle kuuluu liitteen 1 listauksen mukaisesti esimerkiksi nettohinnat, operatiiviset kustannukset, tukipalvelujen laatu ja laatujärjestelmät. Kustannuksiin ja laatuun sisältyvät kriteerit kuuluvat kaikkiin integraatiotasoihin. Toisessa tasossa näiden lisäksi myös palvelu on yksi pääkriteeri ja sen alta erityisesti toimitukset yleisellä tasolla sekä toimittajan kyky toimittaa äkilliset tilaukset. Kolmannen tason integraatiossa palvelun alle tulee lisää alakriteerejä ja lisäksi uutena pääkriteerinä käytetään toimintavarmuutta. Siinä alakriteereinä ovat esimerkiksi tuotevalikoima, toimittajan ammattitaito ja joustavuus prosesseissa. Toimittajan johtoa ja koko organisaatiota sekä taloudellista asemaa koskevat kriteerit ovat keskeisiä vain kahdessa viimeisessä integraatiotasossa. Teknologiaan liittyvät kriteerit kuuluvat vain viimeiseen integraatiotasoon eli pitkäaikaiseen strategiseen suhteeseen. (Sen ym. 2008, 1831-1834.)

Biljanoska ja Martinoska ovat tutkineet toimittajien valintakriteerejä koskien juuri markkinointi- ja ravitsemisalalla toimivia hotelleja. Heidän tutkimuksessaan pyydetään hotellien johtajia arvioimaan kahdenkymmenen eri valintakriteerin tärkeyttä. Tuloksia verrataan Center for Advanced Purchasing Studies:n (CAPS) Yhdysvalloissa vuonna 1992 samalla kyselylomakkeella tekemään tutkimukseen. Viitekehyksessä esiin nousevia toi-

mittajan valinnassa keskeisiä tekijöitä ovat esimerkiksi yksityiskohtaiset tiedot toimittajasta, tuotevalikoima, viimeaikaiset hinnastot, kaupankäynnin ehdot, muiden asiakkaiden kertomukset ja tuotenäytteet. Pääkriteereinä listataan myös toimittajan sijainti, laatu, henkilöstön osaaminen, osapuolten yhteensopivuus, toimittajan rehellisyys ja luotettavuus sekä toimituksesta vastuussa oleva henkilöstö. (Biljanoska & Martinoska 2010, 270-271.)

Taulukko 1. Toimittajan valintakriteerien tärkeys (Biljanoska & Martinoska 2010, 271.)

Toimittajan valintakriteerien tärkeys	
1	Tarkkuus tilausten toimittamisessa
2	Yhteistyöhalukkuus vaikeassa tilanteessa
3	Yhtenäinen laatu
4	Toimitukset ajallaan
5	Kohtuulliset yksikköhinnat
6	Kohtuullinen maksupolitiikka
7	Matalimmat yksikköhinnat
8	Tekninen kompetenssi
9	Volyymialennukset
10	Kohtuulliset läpimenoajat

Edellä kuvattuun taulukkoon on listattu Biljanoskan ja Martinoskan tutkimustulosten mukaisesti kymmenen tärkeintä toimittajan valintakriteeriä perustuen 34 hotellijohtajan vastauksiin. Tärkeimpänä pidetään toimittajan tarkkuutta tilausten toimittamisessa. Sama kriteeri oli tärkein myös CAPS:n toteuttamassa tutkimuksessa. Tutkimusten toteutusajankohdilla on kahdeksantoista vuoden ero, mutta pääosin samat kriteerit ovat kymmenen tärkeimmän joukossa molemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi yhtenäinen laatu, ajallaan tehdyt toimitukset, kohtuulliset yksikkökustannukset, toimittajan yhteistyöhalukkuus vaikeassa tilanteessa ja matalat yksikköhinnat ovat kärkikymmenikössä molemmissa tutkimuksissa. Biljanoskan ja Martinoskan tutkimuksen tärkeimmistä kriteereistä kohtuullinen maksupolitiikka ja volyyrialennukset ovat ainoat kriteerit, jotka eivät olleet kymmenen tärkeimmän joukossa CAPS:n tutkimuksessa. Kahden tutkimuksen välisestä erosta ei voi suoraan tehdä johtopäätöstä, että nykyään kohtuullinen maksupolitiikka ja volyyrialennukset olisivat kaikissa tilanteissa tärkeimpien kriteerien joukossa, mutta niiden mahdollinen käyttökelpoisuus kannattaa huomioida etenkin majoitus- ja ravitsemisalalla. (Biljanoska & Martinoska 2010, 270-272.) Rosendahlin

(2001, 139.) mukaan volyymialennukset ovat olennainen osa tukkuliikkeiden kanssa solmittavia toimitussopimuksia. Hän käyttää termiä vuosialennus, jonka toimittaja voi myöntää, kun asiakkaan rahamääräiset ostot ovat ylittäneet erikseen määritellyn rajan.

Kriteerit, joiden pohjalta arvioidaan toimittajia, ovat hyvin tapauskohtaisia. Toimittajilta saatujen tarjousten vertailussa käytettävät keinot voivat vaihdella pelkästä hintavertailusta aina syvälliseen toiminnallisten vaikutusten ja kokonaiskustannusten arviointiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 239; Lysons & Farrington 2012, 367.) Alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa usein käsiteltyjä toimittajan valinnan pääkriteereitä ovat kustannukset, laatu, palvelu, toimintavarmuus ja toimittajan taloudellinen tila. Toimittajan valintaprosessissa hankkivan yrityksen kannattaa huomioida ainakin nämä pääkriteerit ja lisäksi pohtia, mitkä pää- ja alakriteerit ovat kussakin tilanteessa keskeisiä. Kuten sanottu, niin toisinaan päätös voidaan tehdä pelkän hinnan pohjalta ja toisinaan tilanne voi vaatia huomattavan tarkkaa arviointia ja eri kriteerien painotusta. On tärkeää huomioida, että ei ole olemassa yhtä valmista kriteerilistaa, joten eri tilanteiden arvioinnista ja päätöksenteosta vastaa lopulta hankkiva yritys.

3.3.2 Tarjouspyyntö

Jotta viimeiseen vaiheeseen valittuja toimittajia kyetään arvioimaan perinpohjaisesti, on suotavaa lähettää näille toimittajille tarjouspyynnöt. Tarkoituksena on, että määritettyjen tarjouspohjien avulla saadaan hyvin jäsenneltyä ja vertailukelpoista tietoa koskien toimittajia ja niiden ominaisuuksia. Tarjousten vertailukelpoisuus on koko prosessin idea, sillä toisistaan suuresti eroavia tarjouksia on todella hankala vertailla. (Hankintatoimi 2013b; Van Weele 2005, 52.) Pekkala ja Pohjonen (2007, 24.) pitävät tarjouspyyntöä koko hankintaprosessin tärkeimpänä asiakirjana ja he korostavatkin huolellisuutta tarjouspyynnön laadinnassa. Tarjouspyyntö tulee tehdä niin tarkasti, että siihen ei jää tulkinnanvaraisuuksia tai muita epäselvyyksiä. Rosendahlkin (2001, 33.) suosittelee, että tarjouspyyntöä ei tehdä kiireessä, vaan selvitetään ensin tarkasti, mitä halutaan, koska hyvällä tarjouspyynnöllä saadaan toimittajilta selkeä tarjous. Tarjouspyynnön täsmällisyys ja yksiselitteisyys on tavoiteltavaa, mutta liian suppeaksi sen ei pidä jäädä. Kaiken olennaisen tiedon on kuitenkin oltava saatavilla. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 251.) lisäävät, että kiireessä tehdyt tarjouspyynnöt ovat usein joko liian tarkkaan rajattu-

ja tai vaihtoehtoisesti turhan avoimia. Jos tarjouspyyntö on rajattu liian tarkkaan, voi yritys menettää joitain toimittajien tarjoamia mahdollisuuksia. Jos taas se on liian avoin, niin tarjoukset saattavat olla hyvin erilaisia ja siten vaikeasti verrattavissa.

Ei ole lainkaan harvinaista, että yrityksissä pelkän tarjouspyynnön lähettämistä ja samassa yhteydessä tapahtuvaa toimitusehtojen asettamista ja yrityksen tarpeiden määrittelyä pidetään riittävinä toimenpiteinä. Näiden toimenpiteiden perusteella toimittajalta odotetaan nopeaa vastausta ja mahdollisimman edullista tarjousta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 247.) Tarjouspyynnön muoto ja sisältö ovat aina tapauskohtaisia, mutta on olemassa tiettyjä asioita, jotka kuuluvat hyvään tarjouspyyntöön. Oman yrityksen esittely, prosessin määräajat ja tärkeät päivämäärät, hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja laatuvaatimukset sekä muiden haluttujen ominaisuuksien kuvaus nousevat toistuvasti esiin alan kirjallisuudessa. (Pekkala & Pohjonen 2007, 24; Rosendahl 2001, 34; Sollish & Semanik 2011, 92-94.) Rosendahl (2001, 33-34.) nostaa esille myös toimituksen kohteen laajuuden, tarjouksen luottamuksellisuuden, liitteiden palauttamisvelvollisuuden, yrityksen esittämät toimitus- ja maksuehdot sekä muut erityisehdot kuten toimittajayhteistyön ja laaduntarkkailumenetelmät.

Tarjouspyynnön yhteydessä tehty yritys esittely on erinomainen keino tuoda esiin suosittuisia asioita omasta yrityksestä, koska siinä kykenee itse määrittämään yrityksestä kerrottavat tiedot ja korostamaan oikeita asioita. Tarjouspyyntöön vastaava toimittaja joutuu usein käyttämään paljon aikaa sen käsittelyyn ja vastaamiseen. Heti alkuvaiheessa esiintyvistä yrityksen esittelystä ilmenevät tiedot voivat vaikuttaa toimittajan päätökseen siitä, minkä verran resursseja kyseisen tarjouspyynnön käsittelyyn käytetään.

Oman yrityksen aktiivinen markkinointi kannattaa etenkin, kun tarjouspyynnön lähettäjä on toimittajalle tuntematon. Tuntemattomista yrityksistä tulleet tarjouspyynnöt eivät nimittäin useinkaan saa kovin suurta huomiota. Oikein tehty toimittajamarkkinointi helpottaa neuvottelusuhteen muodostumista. Tarjouspyynnön sisältöön ja muodollisiin seikkoihin kannattaa paneutua huolella, koska epäselvät ja tylät viestit muodostavat yrityksestä huonon kuvan eikä tällaisiin viesteihin välttämättä edes vastata. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 242-244; Sollish & Semanik 2011, 93.)

Julkisia hankintoja koskevat käytännöt ja lait eivät kuulu yksityisen sektorin hankintojen piiriin, mutta ne tarjoavat yhden näkökulman tarjouspyynnön laadintaan, sillä hankintalaissa on asetettu tietyt kriteerit tarjouspyynnön sisällölle. Lakiin pohjautuvien kriteerien pohjalta laaditusta tarjouspyynnöstä voi poimia omaan tarjouspyyntöön soveltuvat yksityiskohdat. Hankintalain mukaisen tarjouspyynnön tulee sisältää kuvaus hankinnan kohteesta, viittaus hankintailmoitukseen, määräaika tarjousten tekemiseen, toimitusosoite tarjouksille, päätös tarjouksissa käytettävästä kielestä, kelpoisuusvaatimukset, tarjouksen valintaperuste ja voimassaoloaika sekä muut tiedot, joilla on olennaista merkitystä. Hankintailmoitukseen viittausta lukuun ottamatta julkisten hankintojen tarjouspyynnön sisältötekijät ovat hyvin samankaltaisia yksityisen sektorin kanssa. Julkisten hankintojen parissa tarjouspyynnön yhteydessä on ilmoitettava valintaperusteet, joiden pohjalta valitaan tietty toimittaja - mikä ei ole yksityisissä yrityksissä pakollista eikä tietyissä tilanteissa edes suotavaa. (Pekkala & Pohjonen 2007, 384-385; Tapola 2012, 283-285.) Tarjouspyynnön yhteydessä kannattaa silti antaa potentiaaliselle toimittajalle pieni käsitys yrityksen käyttämistä arviointikriteereistä, mutta ei kuitenkaan liian tarkasti. (Solish & Semanik 2011, 93.)

3.4 Valintapäätös

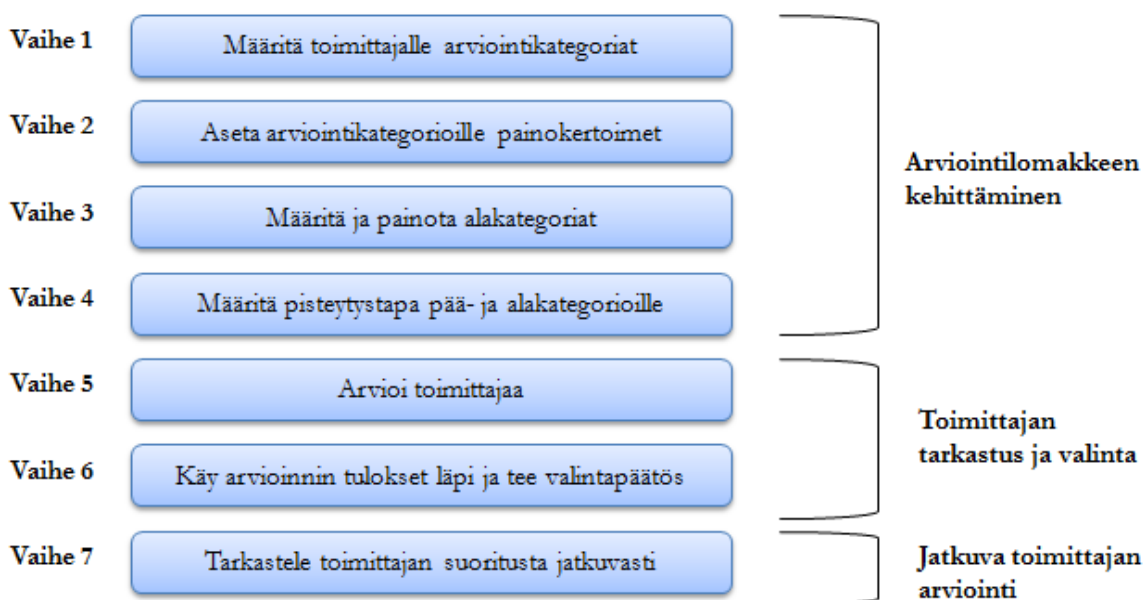
Toimittajan valintaprosessin aiemmissa vaiheissa kerättyjen tietojen, toimittajilta saatujen tarjousten ja mahdollisten yritysvierailujen perusteella yrityksen tulee tehdä valintapäätös käytettävästä toimittajasta. Apuna päätöksenteossa käytetään usein esimerkiksi kilpailuttamista ja neuvottelua. (Handfield ym. 2009, 215-216.) Kilpailuttaminen yksityisellä sektorilla edellyttää tarjousten pyytämistä toimittajilta. Kilpailuttamisessa keskeisimpänä kriteerinä pidetään usein hankittavan tuotteen tai palvelun hintaa. Tämä metodi toimii Handfieldin ym. (2009, 216.) mukaan parhaiten silloin, kun yrityksen hankintavolyymi on tarpeeksi suuri, hinta on tärkein valintakriteeri ja hankittavaa tuotetta tai palvelua koskevat vaatimukset ovat yksinkertaisia ja mutkattomia. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 247-248.) lisäävät, että parhaiten kilpailuttaminen toimii, kun toimittajat tarjoavat keskenään kilpailevia palveluja ja tuotteita, jotka ovat joko samanlaisia tai toisensa korvaavia. Tarjousten helppo vertailu yksinkertaisten kriteerien kuten hinnan ja laadun kohdalla on oltava mahdollista. Jos yritys hankkii erilaisista tuotteista ja palve-

luista muodostuvan monimutkaisen ja räätälöidyn kokonaisuuden, ei kilpailuttamisen keinot ja tarjousten suora vertailu ole paras mahdollinen toimintamalli.

Ennen neuvotteluja hankintahenkilöstön on suotavaa kehittää suunnitelma neuvotteluja varten ja miettiä, millainen on ihanteellinen sopimus, jota neuvotteluissa tavoitellaan. Kannattaa myös laatia jokin varasuunnitelma, jos neuvottelut eivät etene odotusten mukaisesti. (Handfield ym 2009, 216.) Rosendahlin (2001, 42.) mukaan puutteellinen valmistautuminen voi johtaa neuvottelujen epäonnistumiseen, joten ennen neuvotteluja on tärkeää kerätä pohjatietoa, asettaa tavoitteet ja suunnitella neuvottelun kulku. Neuvottelujen käyminen osana toimittajan valintaprosessia on vuorovaikutteinen lähestymistapa, jolla on omat etunsa. Henkilökohtainen tapaaminen neuvottelujen merkeissä on kannattavaa etenkin, kun hankinnan kohde on uusi tai monimutkainen ja sille on tarkat vaatimukset. Tai esimerkiksi silloin, kun hankintaan liittyy paljon erilaisia toimittajan suorituksia. (Handfield ym 2009, 216-217.) Feinstein ja Stefanelli (2012, 81.) tähdentävät, että yrityksen neuvotteluvoima määrittyy pitkälti hankinnan arvon kautta. Kaikista asioista voi kuitenkin neuvotella – ainakin teoriassa. Neuvottelujen järjestämiseen voi kulua paljon aikaa ja resursseja, mutta lopulta sen kautta voidaan saavuttaa suuriakin hyötyjä. Ninemeierin ja Hayesin (2010, 201.) mukaan neuvottelun molemmat osapuolet voivat hyötyä onnistuneista neuvotteluista eli voidaan saavuttaa niin sanottu win-win-tilanne. Molempien osapuolien hyötyminen on tavoiteltavaa etenkin, kun ollaan luomassa pitkäaikaista yhteistyösuhdetta.

Cousinsin ym. (2008, 68.) mukaan yrityksen hankinnan kohteen sijoittuminen aiemmin esiteltyyn Kraljicin matriisiin vaikuttaa siihen, mikä toimintamalli lopullisessa toimittajan valinnassa on paras. Niiden matala-arvoisten tuote- ja palveluryhmien kohdalla, joilla on pieni tulosvaikutus, saattaa riittää, että vertaillaan tarjousten sisältöä toisiinsa ja tehdään päätös käytettävästä toimittajasta. Korkean arvon strategisia tuotteita tai palveluja hankittaessa valintapäätökseen liittyy usein monia tarkasteltavia kriteerejä. Silloin MCDM-mallien käyttö voi olla järkevää. MCDM tulee sanoista multi-criteria decision-making, mikä tarkoittaa päätöksentekoa useiden kriteerien pohjalta. (Cousins ym. 2008, 68-69.) Muun muassa Handfield ym. (2009, 255-258.) ja Van Weele (2005, 52-53.) ehdottavat päätöksenteon tueksi laadittavaa toimittajien arviointilomaketta, joka perustuu eri valintakriteereille määritettäviin pisteisiin ja kertoimiin. Tarkoitus on asettaa paino-

kerroin kullekin yrityksen määrittämälle valintakriteerille tai -kategorialle. Yrityksen tulee myös määrittää logiikka, minkä pohjalta toimittajat saavat pisteitä. Handfield ym. (2009, 256.) sekä Khaled, Paul, Chakraborty ja Ayuby (2011, 2.) ovat kuvanneet vaihe vaiheelta, miten toimittajan valinnassa käytettävä arviointilomake voidaan kehittää.



Kuvio 4. Toimittajan arviointilomakkeen kehittäminen valintaa varten. (Handfield ym. 2009, 256; Khaled ym. 2011, 2.)

Muodollisen arviointilomakkeen kehittäminen toimittajan valinnan tueksi voi olla tietyissä tapauksissa hyödyllistä. Jos arviointilomaketta käytetään, tulee sen olla kattava ja sisältää valintaprosessin kannalta tärkeimmät kriteerit. Yhtä valmista arviointilomaketta ei kannata käyttää kaikkiin hankintoihin, vaan ennemmin määrittää tilanteen mukaan sopivat kriteerit, pisteet ja painokertoimet. Käytettävien lukujen tulee olla riittävän yksinkertaisia, jotta kaikki prosessin osapuolet ymmärtävät pisteytysten ja valintojen perusteet. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään käytettävät arviointikategoriat kuten esimerkiksi toimittajan taloudellinen tila, laatu, kustannukset ja tekniset valmiudet. Näille kategorioille määritetään painokertoimet, jotka yleensä kuvastavat kunkin kategorian suhteellista tärkeyttä. Tärkeimmät kategoriat saavat korkeimmat painokertoimet. Painokertoimista muodostuu esimerkiksi yhteensä 100 % tai luku 1. Tämän jälkeen määritetään alakategoriat ja asetetaan niille painokertoimet. Esimerkiksi laadun alakategorioina voi olla toimittajan prosessin hallinta ja laatujohtaminen. Näille alakategorioille mää-

ritetään painokertoimet tärkeyden mukaan siten, että niiden summasta muodostuu sama luku kuin pääkategorian painokertoimesta. Esimerkiksi jos laadun painokerroin on 20, niin sen kolmen alakategorian painokertoimet voivat olla esimerkiksi 5, 7 ja 8, joista muodostuu yhteensä 20. (Handfield ym. 2009, 256-258.) Neljännessä vaiheessa määritetään pisteytystavat pää- ja alakategorioille. Siinä voidaan käyttää esimerkiksi asteikkoa 0-3, jonka eri luvuille asetetaan sanalliset määritelmät. Nolla pistettä voi olla täysin soveltumaton, yksi piste osittain soveltumaton, kaksi pistettä yhdenmukainen ja kolme pistettä täysin soveltuva. Liian laajan ja epämääräisen pisteytyksen käyttäminen voi johtaa virheellisiin arvioihin ja johtopäätöksiin. Seuraavaksi arvioidaan toimittajia ja laskeaan niiden saamat pisteet käyttäen samalla yrityksen määrittämiä painokertoimia. Lopulta arvioinnin pohjalta tehdään valintapäätös, jonka jälkeen jatketaan toimittajan arvioimista sopimuskauden aikana. (Handfield ym. 2009, 258-261.)

Toimittajan valintapäätöksen apuna voidaan käyttää erilaisia työkaluja, mutta yrityksen tulee päättää, mitä mallia käytetään missäkin tilanteessa, ja arvioida, onko niiden käyttö järkevää ottaen huomioon vallitsevan tilanteen ja yrityksen resurssit. Erilaisia työkaluja riittää loputtomiin. Khaled ym. (2011, 2-3.) esittelevät tutkimuksessaan esimerkiksi seuraavat mallit: linear weighted point, analytical hierarchical process, categorical method ja fuzzy approach for supplier evaluation and selection. Näiden mallien käyttöön liittyy samat vaiheet kuin edellä esiteltyyn seitsemänvaiheiseen arviointilomakkeeseen, mutta kullakin mallilla on omat erityispiirteensä ja soveltuvuutensa. Cousins ym. (2008, 68-69.) kuvaavat MCDM-mallien soveltuvan parhaiten monimutkaiseen ja monia kriteerejä sisältävään toimittajan valintaan. Ne voivat helpottaa päätöksentekoa tekemällä toimittajien vertailusta systemaattisen prosessin, mutta toisaalta monimutkaisten MCDM-mallien käyttö voi toisinaan myös viedä liikaa yrityksen resursseja.

3.5 Valintapäätöksen jälkeiset toimenpiteet

Kun toimittaja on valittu, tulee osapuolen laatia tilanteeseen soveltuva sopimus. Sopimuksen sisältö riippuu hankinnan kohteesta ja projektin tyypistä. Eri tilanteet vaativat erilaisia lähestymistapoja, mikä rajoittaa valmiiden sopimus pohjien käyttöä. Sopimusvaiheeseen liittyvien toimenpiteiden määrä riippuu pitkälti hankittavasta kohteesta. (Handfield ym. 2009, 247; Van Weele 2005, 54.) Rutiinihankintojen kohdalla saattaa

riittää, että ilmoitetaan toimittajalle valinnasta ja laaditaan yksinkertainen hankintasopimus. Sen sijaan tärkeitä hankintoja tehtäessä prosessi voi olla huomattavasti monimutkaisempi. Hankkiva yritys ja toimittaja joutuvat usein järjestämään yksityiskohtaiset neuvottelut, jossa paneudutaan sopimuksen sisältöön ja tilanteen erityisiin yksityiskohtiin. (Handfield ym. 2009, 247.)

Rosendahl (2001, 137-141.) nostaa esiin muutamia keskeisiä tekijöitä, kun tehdään sopimusta tukkuliikkeen kanssa. Hankkivan yrityksen tulee olla tietoinen omista voimavaroistaan eli kyetäänkö tukkuliikkeelta vaatimaan esimerkiksi volyymin kautta tulevia erillisehtoja. Kannattaa myös miettiä soveltuuko tukkuliikkeen toimintapolitiikka yrityksen tapoihin. Sopimuksissa tärkeimpiä yksityiskohtia ovat esimerkiksi maksuehdot, kuljetuspäivien määritys, jakelukustannukset, tilauspäivät, -ajat ja -menetelmät, kauttalaskutukset ja vuosialennukset. Suuren volyymin yritykset voivat erikseen sopia tukkuliikkeen kanssa myös tuoteryhmälennuksista. Muita huomioitavia alennuksia ovat esimerkiksi kampanja- ja ennakoalennukset ja tukkuliikkeen tarjoama markkinointituki.

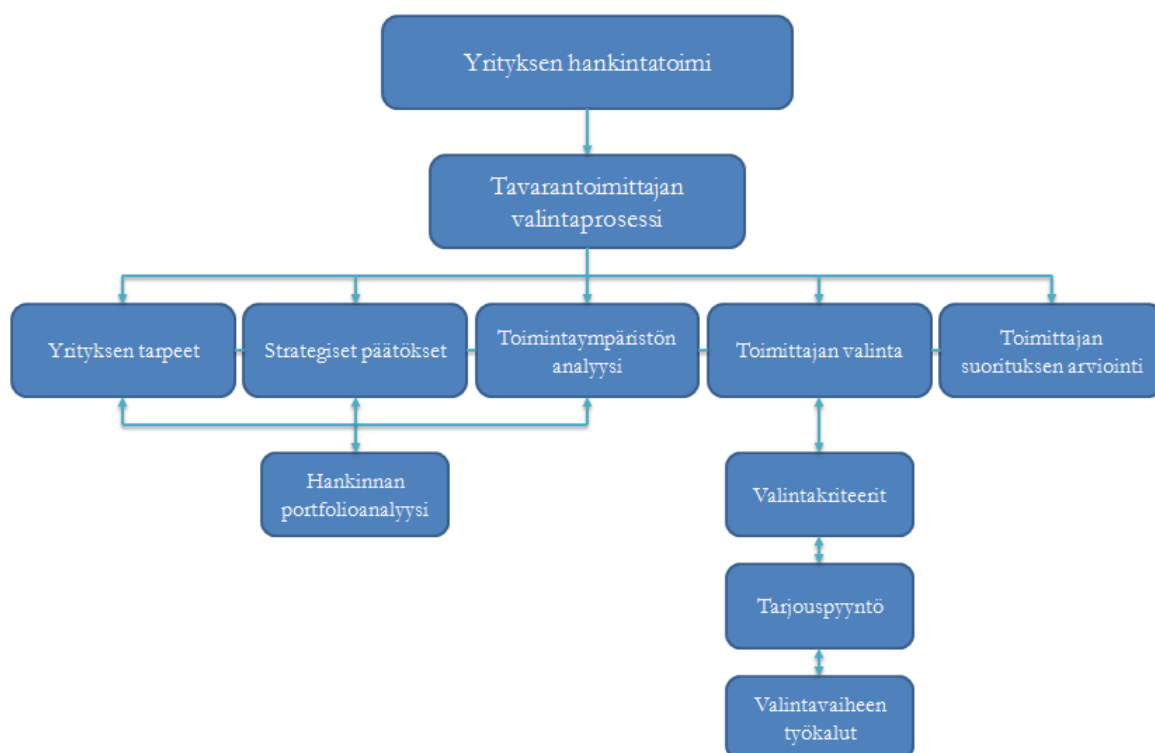
Toimittajan valintaprosessi ei pääty sopimuksen solmimiseen. Handfield ym. (2009, 261.) sekä Lysons ja Farrington (2012, 360-361.) pitävät toimittajien jatkuvaa arviointia ja kehittämistä erittäin tärkeänä. Toimittajan suorituksen arviointi on keskeinen osa yrityksen hankintaprosessia. Toimittajan tuotteiden, palveluiden ja toiminnan laatua tulee arvioida, jotta voidaan selvittää, täyttääkö toimittajan suoritus siihen kohdistuneet odotukset. Osa toimittajien arvioinnista on jatkuvaa. Jatkovaa arviointia saatetaan tehdä esimerkiksi silloin, kun tehdään yhteistyötä toimittajan kanssa päivittäisten rutiinien parissa. Tällaisen arvioinnin lisäksi on suotavaa arvioida toimittajia myös hiukan yksityiskohtaisemmin ja virallisemmin. Virallista arviointia varten voidaan laatia esimerkiksi toimittajan suorituksen arviointilomake, jota täytetään yhdessä niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat tekemisissä kyseisen toimittajan kanssa. (Ninemeier & Hayes 2010, 194-195.) Van Weelen (2005, 62.) mukaan on suositeltavaa, että hankintahenkilöstö seuraa tarkasti toimittajien laatua ja toimitushistoriaa, jotta toimittajia pystytään helposti arvioimaan tarpeen vaatiessa. Toimittajien arvioinnista saatujen tietojen raportointi yrityksen johdolle ja myös toimittajalle on yksi keskeisimpiä tapoja tuottaa lisäarvoa. Esimerkiksi tulevaisuuden hankintoja tehtäessä voidaan tukeutua toimittajista kerättyyn dataan ja valita kyvykkäiksi osoittautuneet toimittajat mukaan yhteistyöhön. Hyvin tehdyn

toimittajien suorituksen arvioinnin kautta voidaan löytää vastaus esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Millä toimittajilla on korkein laatu?
- Miten suhteita parhaiden toimittajien kanssa voidaan parantaa?
- Miten toimittajien suoritus voidaan sisällyttää kokonaiskustannusten analyysiin?
- Miten ostajat voivat varmistaa, että toimittajat pitävät lupauksensa?
- Miten toimittajayhteistyön kokemuksista kerättyä palautetta voidaan jakaa?
- Miten alisuoriutuvien toimittajien ongelmia voidaan havaita ja korjata? (Lysons & Farrington 2012, 375.)

4 Tutkimuksen viitekehys

Seuraavassa kuviossa esitellään tutkimuksen viitekehys, jossa havainnollistetaan tässä opinnäytetyössä esiintyviä pääkohtia ja niiden suhteita. Kuviossa näkyy tavarantoimittajan valintaprosessin keskeiset vaiheet, jotka pohjautuvat opinnäytetyössä käsiteltyyn teoriaan. Näihin vaiheisiin on yhdistetty teoriaosuudessa yksityiskohtaisesti käsiteltyjä alakohdita. Viitekehystä käytetään pohjana empiiriselle osiolle ja sen pohjalta hahmotellaan sopivaa aineiston keruun muotoa ja siinä käytettävää runkoa.



Kuvio 5. Tavarantoimittajan valinta osana strategista hankintaa.

Opinnäytetyö liittyy keskeisesti yrityksen hankintatoimeen, jonka yksi olennainen osa on työn varsinainen aihe eli tavarantoimittajan valintaprosessi. Kuviossa valintaprosessi on jaoteltu viiteen eri pääkohtaan. Yrityksen tarpeilla tarkoitetaan yleisesti valintaprosessiin liittyviä tarpeita kuten hankintatarvetta ja tarvetta toimittajan valinnalle. Tuotteen tai palvelun hankintatarpeen havaitsemisen kautta muodostuu tarve toimittajan valinnalle. Yritys joutuu tekemään tavarantoimittajan valintaprosessissa strategisia päätöksiä, joiden pohjalta luodaan tilanteeseen soveltuvat toimintamallit. Strategiset päätökset koskevat esimerkiksi toimittajien lukumäärää, hankintasopimusten kestoja, toimittajien palvelutasoa, toimittajan kotipaikkaa ja yhteistyösuhteen tavoiteltua tasoa.

Toimintaympäristön analyysillä tarkoitetaan käytännössä markkinoiden, kilpailijoiden ja toimittajien tuntemista. Erityinen huomio on potentiaalisten toimittajien kartoituksella. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 252.) mielestä valintaprosessin tärkein työ tehdäänkin jo hyvissä ajoin ennen hankintaa, kun pohditaan yrityksen tarpeita, arvioidaan toiminnan vaikutuksia ja paneudutaan toimittajamarkkinoiden vaihtoehtoihin. Näihin kolmeen pääkohtaan liittyy hankinnan portfolioanalyysi, jota voidaan käyttää apuna strategian hahmottelussa. Kyseinen työkalu on sidoksissa yrityksen tarpeisiin, koska tarpeet vaikuttavat selvästi käytettävään strategiaan. Hankinnan portfolioanalyysi liittyy myös toimintaympäristön analyysiin, koska sen kautta saadaan työkalun käytössä tarvittavaa tietoa.

Toimittajan valinnan alakohtina ovat prosessin kannalta keskeiset valintakriteerit, tarjouspyyntö sekä valintavaiheessa käytettävät hankinnan työkalut. Tavarantoimittajan valinnassa käytettävät valintakriteerit ovat hyvin tilannekohtaisia. Käytännössä voidaan todeta, että tiiviit yhteistyösuhteet ja merkittävät sopimukset vaativat usein myös yksityiskohtaisempia kriteerejä. Valintakriteerit määrittävät osittain jo prosessin alkuvaiheessa, mutta ne tarkentuvat vielä prosessin edetessä. Yleinen tapa, jolla hankkivat yritykset ottavat yhteyttä potentiaalsiin toimittajiin, on tarjouspyynnön lähettäminen. Tarjouspyynnön lähettämisen pääasiallisena tarkoituksena on saada toimittajilta hyvin jäsenneiltyä ja vertailukelpoista tietoa. Useiden toisistaan eroavien tarjousten vertailu voi olla todella hankalaa, joten tarjouspyynnön tulee olla niin selkeä, että sen pohjalta saadaan keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Lopullisessa toimittajan valinnassa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja. Tavanomaisia keinoja ovat esimerkiksi toimittajien kilpailuttaminen tai toimittajien kanssa käytävät neuvottelut. Tietyissä tilanteissa tarvitaan kuitenkin hiukan monimutkaisempia työkaluja. Tällaisia ovat esimerkiksi Handfieldin ym. (2009, 255-258.) ja Van Weelen (2005, 52-53.) ehdottamat toimittajien arviointilomakkeet, jotka perustuvat eri valintakriteereille määritettäviin pisteisiin ja kertoimiin. Strategisesti merkittävien ja monimutkaisten hankintojen kohdalla voi olla järkevää käyttää MCDM-malleja eli multi-criteria decision-making -malleja, jotka helpottavat useiden kriteerien pohjalta tapahtuvaa päätöksentekoa. Viimeisenä pääkohtana on toimittajan suorituksen arviointi. Toimittajan arviointi on keskeistä, koska sen avulla kytetään hahmottamaan, onko toimittaja onnistunut täyttämään siihen kohdistuneet odotukset.

5 Tutkimusmenetelmät

Tämän luvun tarkoituksena on osoittaa, miten tutkimus toteutettiin kuvaamalla sen eri vaiheet yksityiskohtaisesti läpi. Aluksi käsitellään opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää ja pohditaan sen soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Tämän jälkeen selvitetään, miten tutkimuskohde valikoitui sekä miten aineiston keruu ja analysointi tapahtuivat.

5.1 Laadullinen tapaustutkimus

On olemassa monia eri tapoja ja tulkintoja, joilla pyritään kuvaamaan eri tutkimusmuotojen eroja ja niiden ominaispiirteitä. Esimerkiksi Myersin mukaan (Myers 2009, 8.) laadullisen tutkimuksen fokus on tekstissä, kun taas määrällisen tutkimuksen fokus on numeroissa. Silverman (2011, 4.) sekä Laine, Bamberg ja Jokinen (2007, 12.) kuitenkin korostavat, että tämä määritelmä ei tarkoita sitä, ettei molemmissa tutkimusmuodoissa voitaisi hyödyntää sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Tämän erottelun lisäksi Hammersley (1992, teoksessa Silverman 2011, 4.) mainitsee laadullisen tutkimuksen keskittyvän enemmän yksittäisiin tapauksiin, kun taas määrällisessä tutkimuksessa pyritään eri ilmiöiden yleistettävyyteen. Laadullinen tutkimus on hyvä toimintamalli etenkin, jos aiheeseen halutaan perehtyä syvällisesti esimerkiksi yksittäisessä organisaatiossa. (Myers 2009, 9.) Määrällisessä tutkimuksessa käytettävän, perusjoukosta määriteltävän, otoksen tulee taas olla riittävän suuri, jotta ilmiö voidaan yleistää. (Näslund 2002, 324.) Yksi keskeisin huolenaihe tapaustutkimuksessa liittyy Yinin (2009, 15.) mukaan juuri tieteelliseen yleistykseen. Miten yhden tapauksen pohjalta voidaan yleistää? Laine ym. (2007, 27-28.) kertovat, että tapaustutkimuksen tulokset voidaan yleistää tapauksen sisään, jos tutkimusaineiston ja käytettyjen menetelmien avulla on saatu tapauksesta riittävä kuva, ja jos yksittäinen tapaus sopii tutkimuksen tavoitteisiin. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yksittäistä organisaatiota ja tapausta, eikä niinkään pyritä yleistämään tapausta laajemmalle, joten laadullisen tutkimuksen keinoja käyttävä tapaustutkimus on sen suhteen relevantimpi tutkimusmenetelmä kuin määrällinen tutkimus.

Yinin (2009, 8.) mukaan sopivan tutkimusmenetelmän löytämisessä voidaan hyödyntää kolmea kysymystä. Ensin katsotaan, mihin muotoon tutkimusongelma on aseteltu.

Esimerkiksi survey-aineistoa tilastollisesti tarkasteleva määrällinen tutkimus pohjautuu usein kysymyksiin kuka, mitä, missä, kuinka monta ja kuinka paljon. Tapaustutkimuksessa sen sijaan etsitään vastausta kysymyksiin miten ja miksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten toimeksiantaja Yritys X:n prosessi rakentuu ja miten koko prosessia voisi kehittää. Tutkimusongelman asettelu ei siis selvästikään puolla määrällisen tutkimuksen periaatteita. Jos tutkimus vaatii käyttäytymiseen pohjautuvien tilanteiden hallintaa ja tutkimusta, niin tapaustutkimus ei ole paras tapa, vaan ennemminkin käytettäväksi suositellaan tieteellisiä kokeita. (Yin 2009, 11.) Lopuksi Yin (2009, 8) kehottaa tarkastelemaan keskittykö tutkimus nykyisiin, käynnissä oleviin tapahtumiin vai historiaan. Tämä opinnäytetyö pohjautuu käynnissä oleviin tapahtumiin eikä vaadi käyttäytymismallien tutkimista, joten nämäkin kohdat puhuvat tapaustutkimuksen soveltuvuuden puolesta. (Yin 2009, 8-13.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Yritys X:n yksittäistä prosessia, mikä sopii hyvin tapaustutkimukseen. Kirjoittaja suoritti työharjoittelunsa Yritys X:ssä keväällä 2013. Jo harjoittelun aikana sovittiin, että kirjoittaja tulee tekemään opinnäytetyön toimeksiantona Yritys X:lle. Aiheesta neuvoteltiin useampaan otteeseen ja yhdessä projektipäällikön kanssa päädyttiin valitsemaan tutkimuskohteeksi päätavarantoimittajan valintaprosessi. Aihe oli ajankohtainen, koska Yritys X:n käyttämän tukkuliikkeen eli päätavarantoimittajan kanssa tehty sopimus oli tulossa päätökseen vuoden 2013 lopussa.

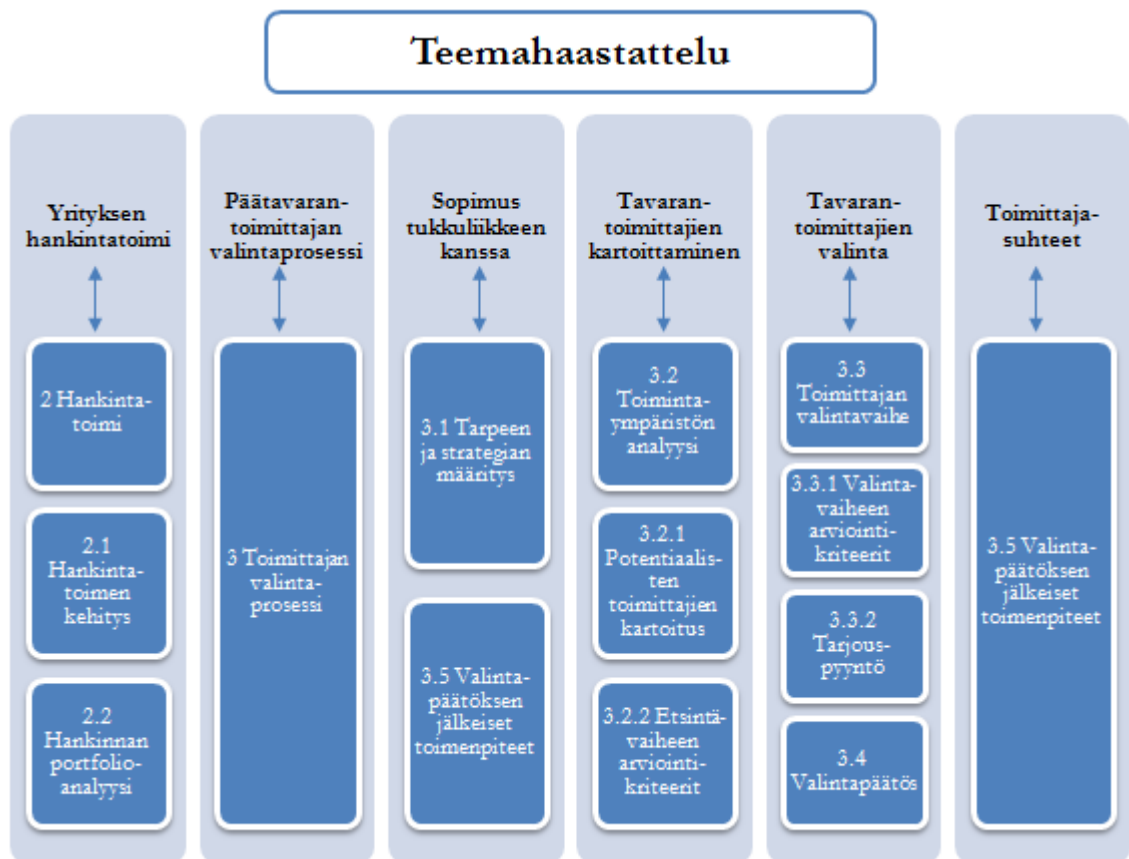
5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavien ääni ja näkökulmat esille ja yksi siihen soveltuva metodi on teemahaastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75.) kuvaavat teemahaastattelua puolistrukturoiduksi haastatteluksi, jossa etukäteen määritetyt teemat sekä tarkentavat kysymykset ohjaavat tilannetta. Rubinin ja Rubinin (2012, 31.) mukaan tarkoituksena on kannustaa haastateltavaa vastaamaan yksityiskohtaisesti ja kattavasti tutkimuksen kannalta keskeisiin kysymyksiin. Yleisesti ottaen haastattelun etuna on sen joustavuus, koska siinä on mahdollisuus kysymysten toistamiseen, väärinkäsitysten oikaisuun, sanamuotojen selventämiseen ja keskusteluun. Haastattelussa pyritään saamaan halutuista asioista tietoa mahdollisimman paljon. Muista haastattelumuodoista lomakehaastattelu sopii paremmin mää-

rälliseen tutkimukseen ja syvähaastattelu olisi ollut kerättävän aineiston riittävyyden kannalta turhankin avoin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 73.)

Opinnäytetyöprosessin yhteydessä haastateltiin kahta Yritys X:n edustajaa ja käytettäväksi metodiksi valittiin teemahaastattelu. Hirsjärvi ym. (2004, 155.) painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltava kohdejoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksella. Myers (2009, 79.) tarkentaa, että tapaustutkimus voi pohjautua parin tutkimuksen kannalta tärkeimmän avainhenkilön haastatteluihin tai vaihtoehtoisesti syvempää analyysiä tarvittaessa etsitään useita haastateltavia, joilla on erilaisia näkemyksiä. Avainhenkilöt ovat niitä, jotka tietävät käsiteltävästä aiheesta eniten, ja joilla on päätösvaltaa tutkimuksen kohteena olevalla alueella. Molemmat haastatelluista Yritys X:n edustajista ovat esimiesasemassa – toinen on projektipäällikkö ja toinen ravintolatoimen johtaja. He ovat tutkimuksen kannalta avainhenkilöitä, sillä he tietävät tutkittavasta aiheesta eniten. Tämä ilmeni, kun ennen opinnäytetyöprosessin alkua neuvoteltiin työn sisällöstä ja kartoitettiin henkilöitä, joilla on syvää tietämystä aiheesta. Samalla ilmeni, että muut henkilöt, jotka aiempina vuosina ovat olleet mukana päätävarantoimittajan valintaprosessissa, eivät työskentele enää nykyään Yritys X:n palveluksessa. Projektipäällikkö ja ravintolatoimen johtaja olivat ainoat, joilla oli tarpeeksi kattava näkemys kaikista haastatteluissa käsiteltävistä teemoista.

Teemahaastattelussa käsiteltiin kuutta eri teemaa, joiden lisäksi esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä. Teemat olivat yrityksen hankintatoimi, päätävarantoimittajan valintaprosessi, sopimus tukkuliikkeen kanssa, tavarantoimittajien kartoittaminen, tavarantoimittajan valinta ja toimittajasuhteet. Periaatteessa osa teemoista kuului päätävarantoimittajan valintaprosessin alle, mutta ne haluttiin erottaa omiksi teemoikseen, jotta kaikkiin aiheisiin päästiin pureutumaan tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Tähän liittyen Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73.) suosittelivat haastattelukysymysten tai aiheiden lähettämistä haastateltaville etukäteen. Haastateltaville lähetettiin lista haastattelun teemoista, mikä sisälsi myös esimerkinomaisesti joitakin kysymyksiä, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun asianmukaisesti.



Kuvio 6. Haastatteluteemojen suhde opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen

Haastattelussa käytetyt teemat pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kuvio 6 havainnollistaa, miten opinnäytetyön teoriaosan luvut jakautuivat eri haastatteluteemojen alle. Yrityksen hankintatoimeen liittyen keskusteltiin esimerkiksi hankintatoimen organisatorisesta asemasta Yritys X:ssä, hankintapäätösten ja -rutiinien hoitamisesta, tuote- ja palveluryhmien sekä tavarantoimittajien määrästä, tietojärjestelmistä ja Yritys X:n hankintastrategiasta. Toinen teema eli päätavaran-toimittajan valintaprosessi oli erittäin keskeinen, koska siinä yhdessä haastateltavien kanssa hahmoteltiin Yritys X:n prosessin eri vaiheet. Kolmannessa haastatteluteemassa käsiteltiin tukkuliikkeen merkitystä Yritys X:n toiminnassa. Neljäs teema sisälsi keskustelua tavarantoimittajien kartoittamisen tarpeesta ja keinoista. Viidennessä teemassa kartoitettiin haastateltavien asemaa toimittajan valinnassa, jonka jälkeen keskusteltiin varsinaisesta toimittajan valinnasta, yhteydenotosta, tarjouspyynnöstä, toimittajavierailuista, valintakriteereistä ja päätöksenteosta. Kuudennessa teemassa käytiin vielä läpi sopimuksen laadinnan jälkeisiä asioita kuten esimerkiksi toimittajien arviointia ja seuranta.

Haastattelut toteutettiin perjantaina 4.10.2013 Yritys X:n tiloissa. Projektipäällikköä ja ravintolatoimen johtajaa haastateltiin kasvokkain kahdenkeskisissä tilaisuuksissa, jotka olivat kestoaltaan 45–50 minuuttia. Haastattelut päätettiin nauhoittaa, koska teemahaastattelussa aineistoa voi kertyä huomattavan paljon. Haastattelujen aikana haastatteliija kirjoitti ylös muistiinpanoja siltä varalta, että nauhoittaminen epäonnistuisi. Haastateltavien kanssa myös sovittiin, että heihin voi olla yhteydessä, jos haastattelujen jälkeen herää joitain lisäkysymyksiä. Lopulta tallennetut nauhoitteet litteroitiin, jotta pitkien keskustelujen kaikki yksityiskohdat saataisiin varmasti huomioon. Haastatteluista saatuun aineistoon tutustuttiin huolella ja sen osia järjesteltiin järkeviksi kokonaisuuksiksi. Vaikka haastattelussa käytettiin selkeitä teemoja, niin joissain osissa ilmeni päällekkäisyyksiä ja joissain osissa taas ilmeni asioita, jotka toivat lisäarvoa jollekin toiselle teemalle. Tämän vuoksi aineistoa luokiteltiin uudestaan ja pyrittiin muodostamaan selkeä kokonaisuus aineiston varsinaista analyysiä varten. Lopulta haastattelujen aineisto analysoitiin ja koottiin opinnäytetyön kannalta keskeiset tulokset kirjaamista varten.

6 Tutkimustulokset

Tämän luvun yhteydessä esitellään tutkimustulokset, jotka on saatu toimeksiantaja Yritys X:n kahden edustajan haastatteluista. Aluksi käsitellään yleisesti Yritys X:n hankintatoimea ja sovelletaan hankinnan portfolioanalyysiä heidän päätavarantoimittajaansa. Tämän jälkeen esitetään Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessi kuviona ja tarkastellaan sen vaiheita kokonaisuutena. Lopuksi syvennytään vielä yksityiskohtaisemmin valintaprosessin eri vaiheisiin.

6.1 Hankintatoimi Yritys X:ssä

Yritys X on majoitus- ja ravitsemisalalla toimiva yritys, jonka kaikki liiketoiminta on keskittynyt pääkaupunkiseudulle. Haastatteluissa ilmeni, että Yritys X:n hankinnoista valtaosa on keskitetty yhdelle tukkuliikkeelle, jolta hankitaan ruoka-, juoma- sekä non-food -tuotteita kuten esimerkiksi kynttilöitä ja käsipyyhkeitä. Hankintoja tehdään Yritys X:n eri yksiköiden eli ravintoloiden ja hotellien tarpeisiin. Hankinnat on jaoteltu seitsemään pääryhmään, joiden alta löytyy tuoteryhmiä, joita on kaiken kaikkiaan useita kymmeniä tai jopa sata kappaletta. Pääryhmät ovat alkoholi, kahvi, olut, ruoka, vesi, tupakka ja muut. Esimerkiksi kirjanpidossa hankintojen seuranta tapahtuu pääryhmätasolla, mutta myös yksittäisten tuoteryhmien myyntejä ja hankintoja tarkastellaan jatkuvasti. Haastattelujen ajankohtana Yritys X:llä oli juomapuolella, päätavarantoimittaja mukaan lukien, kaiken kaikkiaan noin viisitoista tavarantoimittajaa. Ruokapuolella sellaisia toimittajia, joiden kanssa oli voimassaoleva sopimus, löytyi noin kymmenen kappaletta. Näiden lisäksi ruoka- ja juomapuolilla käytettiin yhdestä viiteen satunnaista toimittajaa, joilla ei ollut voimassaolevaa sopimusta Yritys X:n kanssa. Satunnaisilta toimittajilta hankittiin pääosin erikoistavaraa, kuten esimerkiksi sieniä tai lakkoja, sesongin mukaan. Monissa tapauksissa Yritys X tavoittelee, että etenkin pienet tavarantoimittajat toimittaisivat tuotteensa päätavarantoimittajan kautta. Eli esimerkiksi yksittäinen pieni viinitoimittaja toimittaisi tilauksen päätavarantoimittajalle, jonka kautta tilaus toimitettaisiin Yritys X:lle. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

Edellä mainittu tilausten kierrättäminen päätavarantoimittajan kautta on yksi osa Yritys X:n hankintastrategiaa. Yritys X:ssä pyritään sekä tähän liittyen että myös yleisesti ottaen tekemään sopimuksia, joissa on volyymisidonnaiset jälkihyvitteet. Tällä termillä tarkoitetaan sitä, että mitä enemmän Yritys X tilaa suoraan päätavarantoimittajalta tai päätavarantoimittajansa kautta, niin sitä enemmän heidän hyvitysprosenttinsa nousee. Päätavarantoimittajalta saatavilla hyvityksillä katetaan melko nopeasti ne kulut, jotka tulivat siitä, että tilauksiin tuli niin sanotusti yksi välikäsi lisää. Tähän liittyen yksi Yritys X:n hankintastrategian tärkeimpiä osia on kestävien ja tiiviiden yhteistyösuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.) Ravintolatoimen johtajan (4.10.2013.) mukaan lähtökohtaisesti Yritys X:ssä toivotaan, että yhteistyötä kyettäisiin jatkamaan mahdollisimman pitkään sellaisten toimittajien kanssa, joiden kanssa on tehty yhteistyötä jopa vuosikausia. Etuna pitkässä yhteistyössä on, että molemmat osapuolet oppivat tuntemaan toistensa toimintatavat, mikä tekee yhteistyöstä sujuvampaa. Lisäksi tukkuliikkeen eli päätavarantoimittajan vaihtaminen on äärettömän työläs ja monimutkainen prosessi, minkä vuoksi erityisesti tältä yhteistyösuhteelta toivotaankin jatkuvuutta. Aiempina vuosina hankintojen keskittäminen oli selkeä strateginen linjaus ja on edelleen, mutta hankintatoimea on viime aikoina pyritty saamaan tasapainoisemmaksi. Päätös hankintojen keskittämisestä tehtiin lähivuosina, jolloin tuotevalikoimaa pyrittiin hallinnoimaan lähes täysin Yritys X:n toimiston puolelta, jossa erikseen määrättyjen henkilöiden toimenkuvana oli hallinnoida hankintoja. Silloin Yritys X:n eri yksiköiden esimiehillä ei ollut juurikaan päätösvaltaa hankintojen suhteen. Nykyään nämä hankinnoista vastanneet henkilöt eivät työskentele Yritys X:n palveluksessa, minkä jälkeen vastuu hankintarutiinien hoitamisesta on siirtynyt eri yksiköissä työskenteleville esimiehille. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

Yritys X:llä ei ole varsinaista hankintaosastoa eikä henkilöstöä, joiden työnimike viittaisi jollain tapaa hankintoihin. Eli esimerkiksi hankintapäällikköä tai -assistentteja ei yrityksestä löydy. Hankintojen parissa työskentelevien päätoimenkuva liittyy pääosin muihin tehtäviin ja hankinnat ovat vain yksi osa heidän toimenkuvaansa. Päivittäiset hankintarutiinit tehdään yksiköissä omatoimisesti. Yritys X:n vakiintunut toimintamalli on, että esimiesasemassa olevat henkilöt tilaavat tarvitsemansa tuotteet omissa yksiköissään. Kaikki työntekijät eivät missään tapauksessa saa tehdä tilauksia. Hankintoja tekevät

esimerkiksi ravintolapäällikkö, hovimestari, keittiömestari, keittiöpäällikkö ja vuoromes-
tari lähinnä sen mukaan, kuka esimiehistä sattuu olemaan vuorossa. Osissa yksiköitä on
sovittu, että hankinnat ovat tiettyjen henkilöiden vastuulla. Usein siihen on nimetty yksi
tai kaksi henkilöä per osasto. Eli esimerkiksi yksittäisen ravintolan salin puolelta tilauk-
sia hoitaa yksi tai kaksi henkilöä ja samoin keittiön puolelta yksi tai kaksi henkilöä. (Pro-
jektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.) Yritys X luottaa vahvasti
eri yksiköiden henkilöstöstä löytyvään asiantuntijuuteen. Projektipäällikön (4.10.2013)
mukaan ei ole järkevää, että esimerkiksi hän tekisi päätöksen siitä, millaisia raaka-aineita
yksiköihin hankitaan, vaan yksiköissä toimivien henkilöiden tulee itse tietää omat tar-
peensa. Projektipäällikön toimenkuva hankintoihin liittyen on tehdä pohjatyötä ja neu-
votella sopimukset. Tämän jälkeen hallituksen puheenjohtaja tekee lopullisen päätöksen
sopimuksen solmimisesta, koska hänellä on nimikirjoitusoikeus. Eli käytännössä yksi-
köillä on tietyt raamit, joiden mukaan toimia eli he eivät voi täysin mielivaltaisesti tilata
mitä tahansa ja mistä tahansa. Juomapuolella yksiköt ovat jo hyvin itsenäisiä ja hankin-
tapäätöksiin haetaan toimiston puolelta vain vahvistus tiettyjen hankintojen tekemiselle.
Ruokapuolen tuotteiden kohdalla pyritään samaan. Kun vastuu hankinnoista siirtyi
enemmän yksiköille, joutuivat esimiehet itse miettimään ja valitsemaan yksikön tarvit-
semat tuotteet, sen sijaan, että tuotteet tulisivat annettuina hankintoja hallinnoivalta
henkilöstöltä. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

Haastatteluissa ilmeni, että Yritys X:llä ei ole eri tuote- ja palveluryhmille varsinaisia
hankintastrategioita, mutta ruoka- ja juomapuolilla on kuitenkin omia lainalaisuuksia.
Yleisesti ottaen tuotteita halutaan luonnollisesti ostaa mahdollisimman halvalla, mutta
laadusta ei voida kuitenkaan tinkiä, koska huonon lopputuotteen myyminen asiakkaalle
voi koitua kohtalokkaaksi. Hyvän hinta-laatusuhteen löytäminen on yksi keskeisiä ta-
voitteita. (Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.) Ruokapuolella tietyille volyymituotteille
pyritään saamaan kiinteitä hintoja siten, että hinnat tarkistetaan esimerkiksi neljä kertaa
vuodessa ja muuten ne pysyvät muuttumattomina. Juomatuotteiden hinnat sen sijaan
ovat hyvinkin stabiileja eikä kausituotteita ole hirveästi. Ruokapuolella hintojen kanssa
on hiukan tarkempaa, koska vaihtoehtoisia tuotteita löytyy usein todella paljon ja hinnat
muuttuvat jatkuvasti ja saattavat vaihdella paljon eri tuottajien välillä. Esimerkiksi joi-
tain viinejä saattaa saada vain yhdeltä toimijalta, mikä tekee tiettyjen juomatuotteiden
hintavertailusta mahdotonta. Hinnat on yleisesti ottaen pyritty pitämään mahdollisim-

man paljaana. Tällä tarkoitettiin sitä, että Yritys X:ssä mielellään halutaan esimerkiksi mahdolliset kuljetusmaksut ja muut kulut erikseen. Tavoitteena on, että tuotteen hinta koostuu puhtaasti pelkän tuotteen hinnasta, jolloin hintavertailu on helpompaa. (Projektipäällikkö 4.10.2013)

Hankinnat tehdään pääosin Internet-pohjaisesti. Yritys X:n yksiköissä on käytössä PDA-tilauslaitteet, jotka ovat matkapuhelimen tyyliä laitteita, joissa on oma liittymä ja viivakoodilukija. Laitteella luetaan tilattavien tuotteiden viivakoodit tilauskirjasta, jonka jälkeen lähetetään tilaus. Ruokapuolen toiminta pyörii lähes täysin PDA-tilauslaitteiden avulla. Osalla toimittajista on käytössä portaaleja, joiden kautta tilaukset tehdään ja sen lisäksi käytetään myös ihan perinteistä sähköpostia. Faksia saatetaan käyttää muutaman pienen toimittajan kanssa. Yritys X tekee myös puhelintilauksia, jotka ovat usein niin sanottuja ”paikkaavia tilauksia”. Eli esimerkiksi on vastaanotettu kuorma ja huomataan, että jotain puuttuu, jonka jälkeen soitetaan toimittajalle havaitusta virheestä ja pyydetään tilanteen korjaamista mahdollisimman nopeasti. Pääosa hankinnoista tehdään kuitenkin Internetin kautta. Esimerkiksi päätavarantoimittajan tilauksista arviolta 96 prosenttia on tehty Internet-pohjaisesti. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

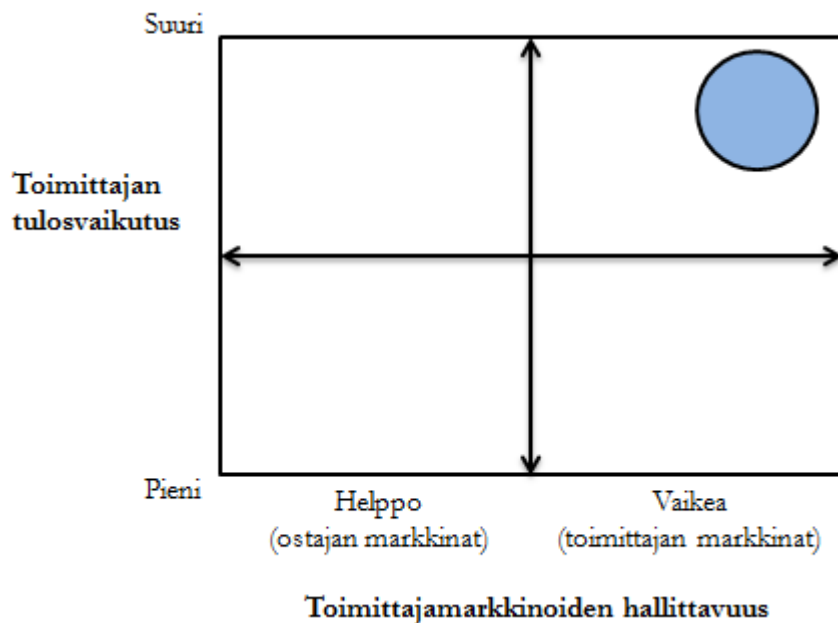
Yritys X:n hankintoja seurataan yrityksen sisäisesti tietojärjestelmien kautta saatavilla kuukausiraporteilla. Myös tavarantoimittajat ovat velvollisia lähettämään kuukausiraportteja koskien Yritys X:n hankintoja. Tämä seikka löytyy toimittajien kanssa tehdyistä sopimuksista omana pykälänään. Toimittajilta saatavista raporteista saadaan vielä tarkempaa dataa hankinnoista kuin yrityksen sisäisistä järjestelmistä. Yritys X käyttää liiketoiminnassaan apuna tietojärjestelmiä nimeltä MyInventory ja MyMicros. Ne eivät ole toiminnanohjausjärjestelmiä perinteisessä mielessä, mutta niiden kautta saadaan yksityiskohtaista dataa sekä ostoista että myynneistä. Lisäksi siellä hallinnoidaan esimerkiksi tuotteita ja eri yksiköiden varastoja. Sekä projektipäällikkö että ravintolatoimen johtaja olivat sitä mieltä, että tietojärjestelmät ovat erittäin tärkeitä Yritys X:n liiketoiminnan kannalta. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.) Myös ostolaskuja seurataan jatkuvasti. Ne kulkevat projektipäällikön kautta ja hän näkee laskulta, onko tilaus tehty oikeasta paikasta, oikeaan hintaan ja onko kyseessä oikea tuote. Ensisijaisesti huomio on siinä, mistä tuotteita tilataan, koska Yritys X:llä on mää-

riteltyt sopimustoimittajat, joiden ulkopuolelta ei pääsääntöisesti tilata. Tämän jälkeen ostolaskuista tarkistetaan tilataanko niissä tuotteita, jotka kuuluvat Yritys X:n valikoimaan. Lopuksi tarkistetaan vielä hinta. (Projektipäällikkö 4.10.2013.)

Jos verrataan Yritys X:n hankintatoimea esimerkiksi kuvio 1:ssä havainnollistettuun kuusivaiheiseen hankintojen kehitykseen, niin osittain voidaan ajatella Yritys X:n olevan koordinoitun hankinnan tasolla. Sillä tasolla pyritään maksimoimaan neuvotteluvoima keskittämällä yrityksen hankintoja. Hankintaosaston tehtävänä on neuvotella sopimukset, joiden pohjalta yksiköissä ostetaan niiden tarvitsemia tuotteita ja materiaaleja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 92.) Yritys X:llä ei ole varsinaista hankintaosastoa, mutta sopimusten neuvottelusta vastaa kuitenkin yrityksen toimistopuolella työskentelevät henkilöt. Kuten aiemmin mainittiin, niin hankintarutiineista vastaavat yksiköiden esimiehet ja hankinnat tehdään yksikön tarpeiden mukaan. Nämä seikat sopivat hyvin Keoughin (1993, teoksessa Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 91.) laajennetussa mallissa esiintyvään määritelmään koordinoitusta hankinnasta. Tämä myös tukee Van Weelen näkemystä siitä, että usein ruoka- ja juomatuotteita hankkivat yritykset sijoittuvat koordinoitun hankinnan tasolle. (Van Weele 2005, 94.)

6.2 Yritys X:n hankintojen portfolioanalyysi

Opinnäytetyön teoriaosuuden yhteydessä esiteltiin hankinnan portfolioanalyysi ja kuvattiin, miten Kraljicin matriisin avulla voidaan pohtia tilanteeseen soveltuvia hankintastrategioita. Kuvio 2:ssa esiintyvän matriisin ulottuvuuksina käytettiin perinteisesti hankittavan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutusta sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuutta. Van Weele (2005, 150.) toteaa, että Kraljicin matriisia voidaan suoraan käyttää myös toimittajien luokitteluun. Silloin matriisin pystyakseliksi vaihdetaan tietyn toimittajan tulosvaikutus. Yritys X:n tapauksessa on järkevää tarkastella päätavarantoimittajan sijoittumista Kraljicin matriisiin eri tuoteryhmien sijaan, jotta kyetään hahmottamaan tukkuliikkeen tärkeyttä Yritys X:n toiminnalle ja esittelemään teorian mukaisia toimittajasuhteeseen liittyviä strategioita.



Kuvio 7. Yritys X:n päätavarantoimittajan sijoittuminen Kraljicin matriisiin. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

Haastatteluissa ilmeni, että pääkaupunkiseudulla on Yritys X:n toimittajaksi soveltuvia tukkuliikkeitä vain kolme kappaletta. Näistä kolmesta vain kaksi on aidosti potentiaalisia ja toisen kanssa on jo muutaman vuoden yhteistyö takana. Eli käytännössä aidosti potentiaalisia vaihtoehtoja opinnäytetyön tekohetkellä käytetyn päätavarantoimittajan lisäksi oli ainoastaan yksi. Tämän perusteella voidaan sanoa, että tukkuliikkeiden suhteen toimittajamarkkinoiden hallittavuus on vaikeaa, sillä vaihtoehtoisia toimittajia ei juuri ole. Lisäksi haastatteluissa korostettiin tukkuliikkeen tärkeyttä ja korkeaa tulosvaikutusta Yritys X:n toiminnassa, joten päätavarantoimittaja sijoittuu yläoikealla olevaan neljännekseen eli strategisiin tuotteisiin ja palveluihin. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.) Projektipäällikön mukaan (4.10.2013) tukkuliike on Yritys X:n toteuttaman strategian kannalta välttämätön, mutta ilman tukkuakin varmasti pärjättäisiin, mutta silloin toteutettava strategia olisi täysin erilainen. Eli käytännössä vaihtoehtoisia ruoan, juoman ja non-food-tuotteiden toimittajia löytyy, mutta ne eivät ole välttämättä tukkuliikkeitä. Eli toisaalta voidaan ajatella, että päätavarantoimittaja sijoittuu matriisiin vasempaan yläneljännekseen eli volyymituotteisiin ja palveluihin, koska tarvittaessa strategiaa voitaisiin vaihtaa ja tavaraa saataisiin tilattua tukkuliikkeiden ulkopuoleltakin, mutta silloin strategia olisi täysin erilainen eikä yksittäisellä toimittajalla olisi välttämättä niin suurta roolia kuin Yritys X:n nykyisessä strategiassa. Silloin

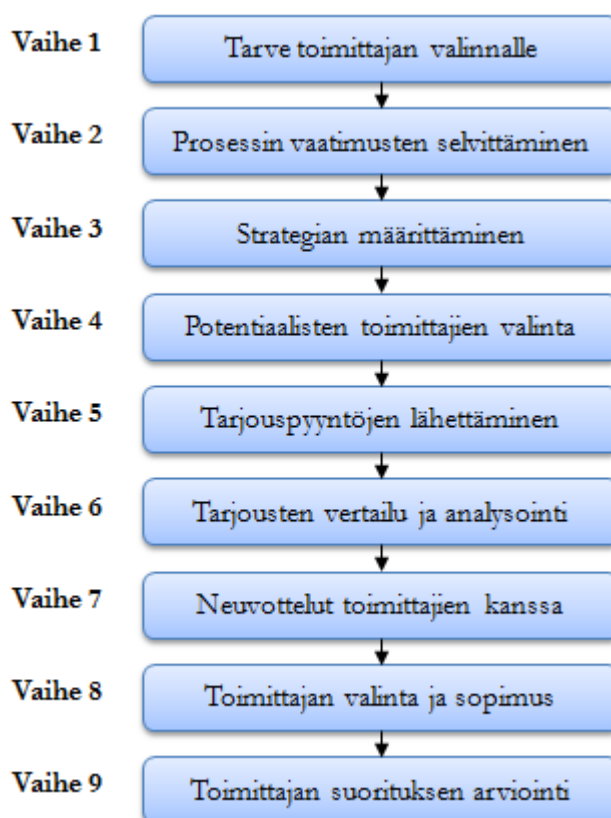
keskitetyn tukkuliikkeen sijaan käytettäisiin todennäköisesti useita toimittajia. Siinä vaiheessa tämän opinnäytetyön pääteema eli päätavarantoimittajan valintaprosessi ei kuitenkaan olisi enää keskeinen. On siis järkevämpää tarkastella päätavarantoimittajaa strategisena toimittajana, koska haastatteluissa ilmeni, että tukkuliikkeen käyttäminen on tärkeä osa Yritys X:n hankintastrategiaa eikä siihen ole kaavailtu muutosta. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

Kuten aiemmin teoriaosuudessa nähtiin, niin strategisten tuotteiden ja palveluiden kohdalla toimittajan vaihtaminen on usein kallista ja hankalaa, eikä se aina ole edes mahdollista. (Handfield ym. 2009, 211; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 122.) Sekä projektipäällikkö että ravintolatoimen johtaja painottivat useaan otteeseen haastatteluissa, että päätavarantoimittajan vaihtaminen on todella työläs ja hankala prosessi. Haastattelujen tulokset tukevat teoriaa myös sen suhteen, että teorian mukaan strategiset toimittajat ovat yritykselle kriittisiä ja toimittajan kanssa kannattaa pyrkiä pitkäaikaiseen yhteistyöhön, josta molemmat osapuolet voivat hyötyä. (Cousins ym. 2008, 52; Handfield ym. 2009, 211; Lysons & Farrington 2012, 64.) Molemmat haastateltavat korostivat tukkuliikkeen tärkeyttä ja sitä, että pitkäaikaiset yhteistyösuhteet ovat keskeinen osa Yritys X:n hankintastrategiaa. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

6.3 Päätavarantoimittajan valintaprosessi

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan päätavarantoimittajan valintaan kuuluvat vaiheet, jotta niiden pohjalta saatiin muodostettua prosessikuvaus. Aluksi oletettiin, että prosessi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta eli yrityksessä havaitaan tarve toimittajan valinnalle. Tämän jälkeen aletaan tarkastella prosessin vaatimuksia ja mietitään, mitä toimenpiteitä prosessiin liittyy. Kun tarve on havaittu ja prosessiin liittyvät vaatimukset ovat selvillä, alkaa tilanteeseen soveltuvan strategian määrittäminen. Tähän liittyen tehdään päätös siitä, halutaanko päätavarantoimittajana toimiva tukkuliike vaihtaa vai jatketaanko sopimusta vanhan toimittajan kanssa. Potentiaalisia tukkuliikkeitä ei ollut kuin muutama, joten toimittajia ei tarvitse erikseen kartoittaa ja karsia, vaan Yritys X valitsee ne toimittajat, jotka ovat riittävän kilpailukykyisiä täyttämään yrityksen tarpeet ja näille toimittajille lähetetään tarjouspyynnöt. Jos toimittajat tekevät tarjouksen, vertaillaan

saatua tarjouksia keskenään tiettyjen kriteerien mukaan. Tarjousten vastaanottamisen jälkeen aloitetaan yleensä neuvottelut toimittajien kanssa koskien mahdollista sopimusta. Lopulta neuvottelujen jälkeen valitaan sopiva toimittaja ja tehdään sopimus. Viimeisenä vaiheena on toimittajan suorituksen arviointi, joka on Yritys X:ssä jatkuvaa. Toimittajia arvioidaan jatkuvasti koko sopimuskauden ajan. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)



Kuvio 8. Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessin vaiheet.

Kuvio 8 on laadittu haastatteluissa käytyjen keskustelujen pohjalta. Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessista löytyi selvästi samoja vaiheita, kuin opinnäytetyön kolmannessa luvussa esitellyistä teoriaan pohjautuvista malleista. Molemmat mallit lähtevät liikkeelle tarpeen tunnistamisella ja toiminnan vaatimusten selvittämisellä samoin kuin Yritys X:n prosessi. (Handfield ym. (2009, 236-237; Lysons & Farrington 2012, 360-361.) Myös Yritys X:n prosessin kolmas vaihe eli strategian määrittäminen mukaillee Handfieldin ym. (2009, 236-237.) mallia. Potentiaalisten toimittajien valinta löytyy molemmista teoriaosuudessa esitellyistä malleista, vaikkakin hieman eri sanamuodoin. Yritys X:n prosessikuvauksessa esiintyvät vaiheet 5-7 eli tarjouspyynnön lähettäminen,

tarjousten vertailu ja analysointi sekä neuvottelut toimittajien kanssa ovat käytännössä osa toimittajien seulontaa ja arviointia, mutta ne haluttiin erottaa omiksi vaiheikseen, koska ne ovat Yritys X:n toimittajan valinnassa niin tärkeitä. Kokonaisuudessaan Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessi mukaili selvästi teoriaa, mutta osa vaiheista oli hieman yksityiskohtaisempia kuin teorian mukaisissa malleissa. Tämä on luonnollisesti seurausta siitä, että tässä opinnäytetyössä esiteltyt teoriapohjaiset mallit ovat yleispäteviä kuvauksia, kun taas Yritys X:n kohdalla kuvattiin tarkasti yksittäisen yrityksen prosessia.

Projektipäällikön mukaan Yritys X:n nykyisessä tavassa hoitaa päätavarantoimittajan valintaprosessia on selviä puutteita. Esimerkiksi vastuualueet ovat hieman epäselviä eikä prosessin osallisilla ole välttämättä kompetenssia kaikkien prosessiin liittyvien päätösten tekemiseen ja vaiheiden suorittamiseen. Suurin vastuu on projektipäälliköllä, joka kuitenkin ilmaisi haluavansa prosessiin mukaan myös muuta Yritys X:n henkilöstöä. Organisaatiossa projektipäällikkö ei kuitenkaan toimi esimerkiksi eri yksiköiden esimiesten esimiehenä, joten hänellä ei ole käytännössä valtuuksia käskää esimerkiksi keittiöpäälliköitä mukaan neuvottelemaan toimittajan valinnasta. Hän on saattanut pyytää mukaan eri henkilöitä, jolloin paikalle on kuitenkin ilmaantunut vain murto-osa halutusta joukosta. Päätavarantoimittajan valintaprosessin suurimmat ongelmat vaikuttivat siis olevan Yritys X:n sisäisiä. Kokonaisuudessaan prosessin tulisi projektipäällikön mielestä olla selkeämpi ja suoraviivaisempi. (Projektipäällikkö 4.10.2013.)

6.4 Yhteys potentiaalsiin toimittajiin

Ennen potentiaalisten toimittajien kartoitusta mietitään, mitä toimenpiteitä prosessi vaatii ja hahmotellaan tilanteeseen soveltuva strategia. Tässä yhteydessä Yritys X:ssä mietitään, halutaanko yhteistyötä jatkaa suoraan entisen tukkuliikkeen kanssa, vai haetaanko uutta päätavarantoimittajaa. Jos tukkuliikkeen toimintaan ollaan tyytyväisiä ja sopimusta halutaan jatkaa, niin muilta toimittajilta ei välttämättä edes pyydetä tarjouksia. Vaikka sopimusta haluttaisiin jatkaa, niin tyypillisesti Yritys X kuitenkin kilpailuttaa tukkuliikkeitä vähintään muodollisesti, jotta toimittajilta saataisiin kilpailukykyisempiä tarjouksia. Yhteydenotto potentiaalsiin toimittajiin tapahtuu pääosin sähköpostitse

tarjouspyynnöllä. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.) Alla on kuvattu toimittajien kartoitukseen ja tarjouspyyntöön liittyvät seikat.

6.4.1 Toimittajien kartoitus

Yritys X:llä on vuosien kokemus majoitus- ja ravitsemisalalta, joten referenssejä ja kokemuksia on kertynyt paljon. Toimittajien kartoituksessa pystytään nojautumaan vuosien varrella kertyneeseen tietoon. (Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.) Yleisellä tasolla Yritys X ei etsi uusia tavarantoimittajia, vaan ennemminkin uusia tuotteita. Eli kun Yritys X hakee jotain tiettyä tuotetta tai sille tarjotaan uutta tuotetta, niin tavarantoimittaja tulee käytännössä annettuna tekijänä. Projektipäällikkö (4.10.2013.) koki, että yrityksellä ei ole mitään syytä varta vasten etsiä uusia markkinoille tulleita toimittajia, sillä yksittäinen hankintatarve osaltaan sanelee käytettävän toimittajan. Ravintolatoimen johtaja (4.10.2013.) kuitenkin tähdensi, että etenkin arkisten tuotteiden kohdalla Yritys X on suoraan yhteydessä päätavarantoimittajaansa. Tukkuliikkeiden kohdalla tilanne on hie- man erilainen, kuin yksittäisillä pienemmillä toimittajilla, koska tukkuliikkeiltä vaaditaan suurempaa kokonaisuutta kuin pelkkää yksittäistä tuotetta. Silloin Yritys X:ssä ollaan kiinnostuneita toimittajan tarjoamasta kokonaisratkaisusta eikä enää riitä, että kyseiseltä toimittajalta saadaan hankittua tiettyä tuotetta. Uusista alalle tulevista tukkuliikkeistä oltaisiin varmasti kiinnostuneita, mutta haastattelun ajankohtana potentiaalisia tukkuliikkeitä oli niin vähän, että Yritys X:n ei varsinaisesti tarvinnut etsiä potentiaalisia pää- tavarantoimittajia. Alalla olevat tukkuliikkeet tunnettiin jo kohtuullisen hyvin. (Projek- tipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

6.4.2 Tarjouspyyntö

Kuten aiemmin mainittiin, niin Yritys X:lle potentiaalisia tukkuliikkeitä ei ollut kuin kaksi kappaletta, joten syksyllä 2013 käynnissä olleen valintaprosessin yhteydessä molemmille tukkuliikkeille lähetettiin tarjouspyynnöt. Päävastuu tarjouspyynnön tekemi- sestä oli projektipäälliköllä, mutta ravintolatoimen johtajan (4.10.2013.) mukaan yleises- ti ottaen joitain tarjouspyynnön kohtia saatetaan tehdä myös yhteisesti. Lähtökohtaises- ti tukkuliikkeille lähetettävä tarjouspyyntö poikkeaa selvästi tavanomaisista tarjous- pyynnöistä, joita Yritys X lähettää. Tyypillisissä tarjouspyynnöissä haetaan jotain tiettyä tuotetta tiettyyn hintaan, mutta tukkuliikkeiden kohdalla on kyse yksityiskohtaisemas-

ta kokonaisuudesta. Aiemmin Yritys X käytti Excel-pohjaista tarjouspyyntöä, mutta syksyllä 2013 projektipäällikkö laati uuden Word-pohjaisen version, koska hänen mielestään aiemmin käytetty tarjouspyyntö ei ollut riittävän selkeä. Uusi tarjouspyyntö sisälsi prosessin aikataulut, toimitus- ja maksuehdot, tilausrytmin sekä ehdot ostojen seurannasta. Lisäksi siinä pyydettiin toimittajaa selvittämään kahdenkymmenen volyymituotteen hinnat, vuosialennukset, tuoteryhmäkohtaiset alennukset, toimitusmaksut sekä mahdollisuudet markkinointi- ja koulutusyhteistyöhön. Yritys X pyysi myös hedelmä- ja vihannestuotteiden viikkohinnastoja ja juomien kohdalla ilmoitti tietyt ehdot koskien esimerkiksi sopimustoimittajien käyttöä. (Projektipäällikkö 4.10.2013.)

Haastatteluissa kartoitettiin myös haastateltavien omaa näkemystä hyvästä tarjouspyynnöstä. Projektipäällikön (4.10.2013.) mielestä oli tärkeää, että tarjouksen tekijä näkee tarjouspyynnöstä selvästi, mitä siinä pyydetään. Kun tarjouspyyntö on selkeä ja järjestelmällinen, niin tarjouksen tekijä pystyy myös täyttämään pyydettyt asiat selkeästi. Siten saadaan vertailukelpoista dataa, mikä on tärkeää etenkin silloin, kun yritys on lähettänyt useita tarjouspyyntöjä. Tarjouspyynnön tehtävä on myös antaa luotettava kuva sen tekijästä, joten on tärkeää, että tarjouspyynnön ulkoasu on myös moitteeton. Ravintolatoimen johtaja (4.10.2013.) koki, että hyvän tarjouspyynnön muoto ja sisältö riippuvat pitkälti tilanteesta. Yritys X:n päätavarantoimittajan valinnassa käytetty tarjouspyyntö oli hänen mielestään melko hyvä, koska se oli selkeä ja siinä tuli ilmi kaikki tilanteen kannalta keskeiset asiat.

6.5 Toimittajan valinta

Toimittajaa valittaessa Yritys X keskittää huomiota tiettyihin valintakriteereihin. Toimittajilta saatuja tarjouksia vertaillaan ja katsotaan, miten eri kriteerit täyttyvät. Potentiaalisten toimittajien kanssa käydään neuvottelut, joiden pohjalta laaditaan lopullinen sopimus. Sopimuskaudella toimittajan suoritusta arvioidaan jatkuvasti. Tämän luvun yhteydessä on esitelty nämä eri vaiheet yksityiskohtaisesti.

6.5.1 Valintakriteerit

Ravintolatoimen johtajan (4.10.2013.) mielestä päätavarantoimittajaa valittaessa tärkeimmät valintakriteerit ovat kombinaatio hinnasta, laadusta, yhteistyöstä ja luottamuk-

sesta. Etenkin uusien toimittajien kohdalla pyritään selvittämään, löytyykö yrityksen kontakteilta kokemuksia potentiaalisesta toimittajasta. Myös projektipäällikkö (4.10.2013.) mainitsi hinnan ja laadun tärkeyden. Lisäksi hän painotti toimittajan mainetta ja prosesseja sekä yleistä toiminnan sujuvuutta liittyen esimerkiksi toimitusvarmuuteen ja laskutukseen. Kärjistäen voidaan sanoa, että samat kriteerit ovat aina tärkeitä toimittajan valinnassa, mutta päätavarantoimittajan valinnassa näiden kriteerien täyttymiseen kiinnitetään vielä tarkemmin huomiota. Päätavarantoimittajan toiminnan on oltava todella hyvää ja sujuvaa, jotta yhteistyösuhdetta voidaan harkita. Projektipäällikkö (4.10.2013.) korosti päätavarantoimittajan roolia mainitsemalla, että tukkuliike toimittaa yleensä useita kuormia päivässä, mistä johtuen kyseisen toimittajan pätevyyttä pidetään yrityksessä elintärkeänä. Molempien haastateltavien mielipiteet päätavarantoimittajan tärkeimmistä valintakriteereistä vastaavat osittain Biljanoskan ja Martinoskan (2010, 271.) tutkimuksessa esitettyjä tärkeimpiä valintakriteerejä. Tutkimuksessa esiintyneistä valintakriteereistä viisi tärkeintä olivat tarkkuus tilausten toimittamisessa, yhteistyöhalukkuus vaikeassa tilanteessa, yhtenäinen laatu, toimitukset ajallaan ja kohtuulliset yksikköhinnat. Näitä samoja kriteerejä painotettiin myös Yritys X:n edustajien toimesta, vaikkakin hieman eri sanamuodoin.

6.5.2 Tarjousten vertailu

Projektipäällikkö vastaa Yritys X:n vastaanottamien tarjousten vertailusta. Hänen tehtävään on niin sanotusti tehdä pohjatyö ja lopulta esitellä vaihtoehdot hallituksen puheenjohtajalle, joka sanoo viimeisen sanan toimittajan valintapäätöstä tehtäessä. Syksyllä 2013 projektipäällikkö lähetti tarjouspyynnöt kahdelle potentiaaliselle päätavarantoimittajalle, joiden pohjalta saatuja tarjouksia oli tarkoitus lähteä vertailemaan. Kumpikin haastateltavista totesi, että tarjousten vertailussa ei virallisesti käytetä mitään vertailua helpottavia hankinnan työkaluja kuten toimittajien pisteytystä. Tukkuliikkeiden vertailussa on niin monia tekijöitä ja lisäksi Yritys X:llä on niin paljon erilaisia yksiköitä, joihin tilataan useita tuhansia erilaisia tuotteita, että esimerkiksi tiettyjen kriteerien pisteyttämistä pidettiin melko hankalana. Tyypillisesti tarjousten vertailu tapahtuu lähinnä paperilla siten, että tarkastellaan yksityiskohtaisesti esimerkiksi tiettyjä toimittajan tuotteita ja hintoja, toimitus- ja maksuehtoja sekä muita keskeisiä seikkoja. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.) Syy tähän löytyi projektipäällikön mu-

kaan siitä, että kahden toimittajan vertailussa monimutkaisten työkalujen tai pisteutytksen käyttäminen veisi turhaan resursseja. Molemmat haastateltavat pitivät Yritys X:n ja kahden potentiaalisen päätavarantoimittajan käymiä neuvotteluja tärkeimpänä ”työkaluuna”, koska vasta silloin päästään kunnolla keskustelemaan tarjousten mahdollisista epäkohdista, kuulemaan toimittajien näkökulmaa ja neuvottelemaan tarkemmin yhteistyösuhteen edellytyksistä. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

6.5.3 Neuvottelut

Tarjousten vastaanottamisen ja vertailun jälkeen Yritys X:ssä istutaan usein alas eri osapuolien kanssa ja käydään neuvotteluja liittyen mahdolliseen sopimukseen. Jos yrityksessä ollaan vahvasti sillä kannalla, että jatketaan vanhan toimittajan kanssa, niin käydään todennäköisesti vain yhden tai kahden neuvottelun per toimittaja. Projektipäällikkö korosti, että jos toimittajat ovat suhteellisen tasaväkisiä ja sopimuksen jatkamisesta ei olla varmoja, niin prosessi voi venyä hyvinkin pitkäksi. Tällaisissa tilanteissa tavataan useaan otteeseen sekä hiotaan mahdollisen sopimuksen kannalta keskeisiä tekijöitä ja neuvotellaan mahdollisista ratkaisuista. Monesti saaduissa tarjouksissa on tiettyjä asioita, jotka puoltavat yhteistyötä, ja tiettyjä, jotka sotivat sitä vastaan. Tarjouksen tehneisiin toimittajiin ollaan tyypillisesti yhteydessä pyytämällä heitä tarkentamaan tiettyjä asioita tai tulemalla vastaan joissain seikoissa. Myös neuvotteluissa pyritään varmistamaan toimittajien yhteistyöhalukkuutta katsomalla, ovatko he valmiita joustamaan esimerkiksi toimituspäivissä. Ravintolatoimen johtajan mukaan esimerkiksi toimittajien joustavuus ja valmius tehdä poikkeuksia asiakkaan hyväksi ovat tekijöitä, joista nähdään, että toimittaja on halukas tekemään yhteistyötä. Tukkusopimusta neuvotellessa Yritys X lähete tavallisesti hakemaan 2-3 vuoden sopimuksia. Projektipäällikkö mainitsi, että vanhaa sopimusta voidaan tietysti jatkaa esimerkiksi vuodella, mutta uudet sopimukset ovat pääosin aina vähintään kaksivuotisia. Vuoden 2013 lopussa päättyvä sopimus oli solmittu kahdeksi vuodeksi. Sama päätavarantoimittaja oli ollut käytössä molempien haastateltavien muistikuvien mukaan jo kolme vuotta. Lopulta neuvottelujen jälkeen valitaan Yritys X:lle soveltuva päätavarantoimittaja ja laaditaan tilanteen edellyttämät asiat sisältävä sopimus. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

6.5.4 Jälkiarviointi

Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessi ei suinkaan pääty sopimuksen tekoon, vaan sen jälkeen alkaa yhteistyösuhteen ylläpitäminen ja toimittajan suorituksen arviointi. Päätavarantoimittajan kanssa pyritään hyvinkin tiiviiseen yhteistyöhön. Projektipäällikkö on sinne yhteydessä keskimäärin viikoittain ja yksiköissä ollaan yhteydessä päivittäin. Yksiköt tekevät päivittäin tilauksia päätavarantoimittajalle, minkä lisäksi tukkuliik- keellä on myös omat yhteyshenkilöt, joiden kanssa eri yksiköiden työntekijät ovat te- kemisissä. Projektipäällikkö tapaa säännöllisesti asiakkuutta hoitavia päätavarantoimitta- jan edustajia, minkä yhteydessä katsotaan läpi esimerkiksi kuukausittaisia tilastoja. Ylei- sellä tasolla toimittajaan ollaan yhteydessä myös asioiden sujuvuudesta ja mahdollisista muutoksista. Molempien haastateltavien mielestä päätavarantoimittajan kohdalla voi- daan puhua strategisesta kumppanuudesta, koska yhteistyö on tiivistä, kestävä ja selke- ästi tavoitteellista. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja 4.10.2013.)

Päätavarantoimittajan suoritusta arvioidaan Yritys X:n toimesta jatkuvasti. Toimitus- varmuus on yksi keskeisimpiä asioita, joita seurataan tilastollisesti. Tyypillisesti Yritys X:n ja päätavarantoimittajan välisissä sopimuksissa on määritelty tietyt rajat toimitus- varmuudelle. Edellisessä sopimuksessa oli sovittu 98 prosentin toimitusvarmuudesta. Jos toimitusvarmuus laskee alle sovittun rajan, niin siitä seuraa sanktiona lisävuosialen- nuksia. Myös kustannuksia ja tuotteisiin liittyviä tekijöitä tarkastellaan jatkuvasti. Esi- merkiksi myyntien seuranta ja sitä kautta kaupan kehittyminen sekä ennusteiden teke- minen ovat tärkeitä toimenpiteitä. Yritys X:n toimiston puolelta ollaan jatkuvasti yhtey- dessä eri yksiköihin ja varmistetaan, että kaikki on kohdallaan. Yksiköistä ilmoitetaan myös omatoimisesti, jos päätavarantoimittajan kanssa herää joitain ongelmia. Tarvitta- essa päätavarantoimittajaan ollaan yhteydessä ja sovitaan palaverista, jossa käsitellään ilmenneitä ongelmakohtia.

Yritys X:n ja päätavarantoimittajan katkolla olevassa sopimuksessa oli pykälä, jonka perusteella toimittaja oli velvollinen teettämään asiakastyytyväisyyskyselyn kaksi kertaa vuodessa. Kyselyt laadittiin aina yhteistyössä ja toteutettiin sähköisen asiakaskyselyjär- jestelmän avulla. Kyselyissä kartoitettiin esimerkiksi toimitusvarmuutta, yhteistyön su- juvuutta ja asiakaspalvelun tasoa. (Projektipäällikkö 4.10.2013; Ravintolatoimen johtaja

4.10.2013.) Projektipäällikkö piti kyselyä luotettavana ja hyödyllisenä, mutta hän kuitenkin korosti Yritys X:n sisäisen yhteydenpidon merkitystä toimittajan suorituksen arvioinnissa. Sopimuskauden aikana ilmenneitä ongelmakohtia ja haasteita pyritään ratkaisemaan yhteistyössä toimittajan kanssa. Ravintolatoimen johtaja mainitsi, että jos ongelmia ei hoideta kuntoon sopimuskauden aikana, niin jatkosopimus on siinä tapauksessa melko epätodennäköinen. Tavallisesti asiat on kuitenkin saatu kuntoon tiiviillä yhteistyöllä.

7 Pohdinta

Tämän luvun yhteydessä käydään läpi opinnäytetyön tekijän muodostamia johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia, jotka pohjautuvat teoriaosaan sekä tutkimustuloksiin. Lisäksi tarkastellaan myös opinnäytetyön luotettavuutta ja pätevyyttä sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita liittyen Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessiin. Lopuksi kirjoittaja vielä arvioi omaa oppimistaan.

7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Yritys X on toiminut jo pitkään majoitus- ja ravitsemisalalla, joten käytössä olevat toimintamallit pohjautuvat sinä aikana kertyneisiin kokemuksiin ja niiden kautta kasvaneeseen tietotaitoon. Tutkimustuloksissa, jotka kuvaavat Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessin vaiheita, esiintyy paljon samoja tekijöitä kuin opinnäytetyön yhteydessä käsitellyssä teoriaosuudessa. Prosessikuvaus muodostettiin haastattelujen pohjalta, koska Yritys X:llä ei ollut käytössä kuvausta omasta valintaprosessistaan. Esitellyssä kuvauksessa näkyy selvästi vaiheet, jotka Yritys X kohtaa osana päätavarantoimittajan valintaprosessia. Selkeä prosessikuvaus voi hyödyttää Yritys X:ää, kun pohditaan prosessin eri vaiheiden toimintamalleja ja niihin liittyviä vaatimuksia. Vaikka yrityksessä ollaan selvästi tietoisia siitä, miten prosessi toteutuu, niin sen näkeminen erillisenä prosessikuvausena voi herättää uusia ajatuksia ja näkökulmia.

Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessi noudattelee pitkälti samoja vaiheita kuin teoriaan pohjautuvat mallit, mutta Yritys X:n ei kuitenkaan selvästikään tarvitse käydä kaikkia teorian vaiheita läpi, kun valitaan päätavarantoimittajaa. Potentiaalisten tukkuliikkeiden vähäisyys ja niistä vuosien aikana kertyneet kokemukset itsessään auttavat Yritys X:ää, koska heidän ei tarvitse erikseen etsiä ja kartoittaa toimittajia, vaan he voivat keskittyä jo tunnettuihin tukkuliikkeisiin ja perehtyä niihin yksityiskohtaisesti. Teoriaosuudessa painotettiin toimittajien etsimistä, rajaamista ja mahdollisia yritysvierailuja. Yritys X:n edustajat totesivat, että toimittajia ei varsinaisesti etsitä, vaan etsitään tiettyjä tuotteita. Potentiaalisten päätavarantoimittajien rajaaminen on helppoa, koska niitä on pääkaupunkiseudulla niin vähän. Yritysvierailuja on vuosien saatossa tehty niin paljon, että Yritys X:n edustajat harvoin enää tekevät vierailuja tukkuliikkeisiin.

Yritys X:n käyttämään uudistettuun tarjouspyyntöön oltiin tyytyväisiä. Tarjouspyynnössä esiintyi samoja elementtejä kuin Rosendahlin (2001, 137-141.) tekstissä, jossa hän esitteli tukkuliikkeiden kanssa solmittavien sopimusten kannalta keskeisiä tekijöitä. Näitä olivat esimerkiksi prosessin tärkeät päivämäärät, toimitus- ja maksuehdot, tilausrytmi, vuosialennukset, tuoteryhmälennukset ja markkinointituki. Vaikutti siltä, että Yritys X:n tarjouspyynnön avulla saadaan hyvin jäseneltyä ja vertailukelpoista tietoa. Teoriaosuudessa korostettiin erityisesti tarjousten vertailukelpoisuutta ja sitä, että toisistaan suuresti eroavia tarjouksia on erittäin hankala vertailla. (Hankintatoimi 2013b; Van Weele 2005, 52.)

Yritys X:n käyttämät valintakriteerit olivat selkeitä. Toimittajan valinnan kriteerit muodostuvat hinnasta, laadusta, yhteistyöstä, luottamuksesta, toimittajan maineesta ja prosessien sekä yleisen toiminnan sujuvuudesta. Näiden kriteerien pohjalta tehtävässä valintapäätöksessä ei hyödynnetä mitään hankinnan työkaluja. Haastattelujen yhteydessä keskusteltiin myös mahdollisten työkalujen käytöstä, mutta lopulta tultiin siihen loppulokseen, että monimutkaisten mallien käyttö veisi turhaan yrityksen resursseja. Pääta-varantoimittajan valinnassa keskeiset kriteerit ovat niin selkeitä ja potentiaalisia toimittajia on niin vähän, että tarjousten vertailu ja analysointi onnistuu ilman hankinnan työkalujakin. Lisäksi mainittakoon, että suurin vastuu tarjousten vertailusta on yksittäisellä henkilöllä eli projektipäälliköllä, joten esimerkiksi teoriaosuudessa esiteltyyn, pisteisiin ja painokertoimiin pohjautuvan, toimittajien arviointilomakkeen muodostaminen jäisi melko kapeakatseiseksi. Haastatteluissa ilmeni, että Yritys X:n ja potentiaalisten pääta-varantoimittajien välisissä neuvotteluissa kyetään käsittelemään kaikki asiat läpi kattavasti ja sitä kautta muodostamaan lopullinen mielipide toimittajan valinnalle. Alan kirjallisuudessa esimerkiksi Handfield ym. (2009, 215-216.) sekä Feinstein ja Stefanelli (2012, 81.) pitävät neuvotteluja yhtenä potentiaalisena välineenä toimittajien valinnassa.

Vaikka Yritys X:llä ei ole erillistä hankintaosastoa, niin tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä, että yrityksen hankinnat on siitä huolimatta onnistuttu organisoimaan järkevästi. Hankintasopimusten valmistelusta ja neuvottelusta vastaa pääosin projektipäällikkö, joka esittelee ehdotukset hallituksen puheenjohtajalle, jolla on lopullinen päätösvalta. Vastuu hankintarutiinien hoitamisesta on yksiköiden esimiesasemassa olevalla henkilöstöllä, jotka tekevät hankintoja yksiköiden tarpeiden mukaan. Tämä toiminta-

malli vaikuttaa ainakin hankintarutiinien osalta melko tehokkaalta ja automatisoidulta. Vaikutusta tehostaa se, että valtaosa päätavarantoimittajalle kohdistuvista hankinnoista tehdään Internet-pohjaisesti ja hankintoja seurataan jatkuvasti.

Tutkimustulokset osoittivat, että Yritys X:n ja sen päätavarantoimittajan välinen suhde on selvästi strateginen. Tämä nähtiin hankintojen portfolioanalyysissä, jossa päätavarantoimittaja sijoittui oikeaan yläneljännekseen eli strategisten tuotteiden ja palveluiden ryhmään. On kuitenkin tärkeää huomioida, että Yritys X:n tukkuliikkeeltä hankkimat tuote- ja palveluryhmät eivät yksittäin välttämättä sijoitu strategisten tuotteiden kenttään. Kaikkien päätavarantoimittajalta hankittavien tuote- ja palveluryhmien yhteenlaskettu tulosvaikutus on toki suuri, mutta yksittäisten ryhmien kohdalla tilanne voi olla täysin päinvastainen, mikä tuli esille myös Yritys X:n edustajien haastatteluissa. Yksittäisistä tuoteryhmistä esimerkiksi jotkin eri hedelmät ja vihannekset voivat olla tulosvaikutukseltaan pieniä ja toimittajan tuotevalikoimasta voi löytyä niille lukuisia vaihtoehtoisia tuotteita. Tämä tekee niistä rutiinituotteita, joita kannattaa käsitellä eri tavoin kuin strategisia tuotteita. Teoriaosuudessa viitattiin Ilorantaan ja Pajunen-Muhoseen (2012, 119.) sekä Lysonsiin ja Farringtoniin (2012, 64.), jotka mainitsivat rutiinien delegoinnin suoraan hankittavien tuotteiden käyttäjille olevan mahdollisesti toimiva ratkaisu. Näin Yritys X on myös tehnyt, kun se on ohjannut hankintarutiinien hoitamisen eri yksiköille. Johtopäätöksenä sanottakoon, että Yritys X:n ja päätavarantoimittajan välinen toimittajasuhde on strateginen, mutta hankittavia tuote- ja palveluryhmiä löytyy kuitenkin Kraljicin matriisin eri kategorioista. Yritys X:n on suositeltavaa keskittyä strategisen toimittajasuhteen kehittämiseen, mutta samanaikaisesti tiedostaa, että tukkuliikkeeltä hankittavat tuote- ja palveluryhmät voivat vaatia erilaisia toimintamalleja. Cousins ym. (2008, 56.) sekä Handfield ym. (2009, 211.) tiivistävät eri kategorioiden strategiat seuraavasti: pullonkaulat tuotteissa keskeistä on toimitusten jatkuvuuden varmistaminen, rutiinituotteiden kohdalla tehokkuus ja hankintaprosessin yksinkertaistaminen ovat tärkeitä, volyymituotteissa strategisena ohjeena on parhaiden tarjousten löytäminen ja jatkuva toimittajamarkkinoiden seuranta ja lopulta strategisissa tuotteissa olennaista on tiiviin yhteistyösuhteen rakentaminen ja toimittajan roolin vahvistaminen.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että Yritys X:n päätavarantoimittajan valintaprosessin vastuujako on hieman epäselvä, ja että vastuullisten osapuolten oma asiantuntemus ei kai-

kissa prosessin vaiheissa ole riittävä. Tämä koskee esimerkiksi tiettyihin tuotteisiin liittyvää tuntemusta. Yritys X pyrkii yleensäkin vahvasti hyödyntämään sen yksiköistä löytyvää asiantuntijuutta esimerkiksi hankintarutiinien hoitamisessa, joten mielestäni olisi luontevaa, että tätä tietämystä pyrittäisiin paremmin hyödyntämään myös päätavarantoimittajan valintaprosessissa. Projektipäällikkö ilmaisikin haastattelussa, että hän kaipaaisi yksiköistä löytyvää asiantuntija-apua. Kehitysehdotuksena esitän, että Yritys X perustaisi päätavarantoimittajan valintaa hoitavan projektiryhmän, jonka eri osapuolilla olisi selvät vastualueet ja ryhmällä olisi selkeä johtaja. Jos esimerkiksi projektipäällikkö lähtisi vetämään projektiryhmää, niin hänellä olisi valtuudet kutsua ryhmä koolle aina tarvittaessa. Tässä opinnäytetyössä on puhuttu poikkiorganisatorisen yhteistyön tärkeydestä, kun hoidetaan strategisia toimittajasuhteita. Tähän viitaten projektiryhmän jäsenet voisivat olla eri osastoilta ja yksiköistä, jotta saataisiin erilaisia näkemyksiä eri osapuolien asiantuntijoilta. Yritys X pyrkii pääosin tekemään vähintään kahden vuoden mittaisia sopimuksia päätavarantoimittajan kanssa, joten tiimipohjainen työskentely olisi juurikin projektiluontoista eikä täten veisi resursseja kuin aina sopimuskauden päättyessä. Poikkiorganisatorisen yhteistyön lisääminen voisi lisätä Yritys X:n henkilöstön asiantuntijuutta ja samalla kehittää hankintatoimea strategisemmaksi.

Yritys X:ssä arvioidaan jatkuvasti päätavarantoimittajan suoritusta ja ylläpidetään toimittajasuhdetta, mutta nykyistä toimintamallia voitaisiin kehittää entisestään. Kehitysehdotukseni liittyy toimittajasta kerättävään tietoon. Päätavarantoimittajaan liittyvät huomiot voitaisiin koota niin sanottuun toimittajan tietopankkiin, jonka tiedot olisivat esimerkiksi valintaprosessia hoitavan projektiryhmän saatavilla. Yhteen tietopankkiin kerättäisiin esimerkiksi aiemmissa valintaprosesseissa käytetyt asiakirjat kuten tarjouspyynnöt ja sopimukset, potentiaalisten tukkuliikkeiden tiedot ja sopimuskauden aikana toimittajalta saadut raportit. Tietopankin hyötynä on se, että kaikki päätavarantoimittajan valinnassa keskeinen tieto olisi tällöin yhdessä paikassa ja helposti löydettävissä. On selvää, että Yritys X:llä on paljon omakohtaisia kokemuksia eri tukkuliikkeistä, mutta näitäkin kokemuksia voitaisiin hyödyntää paremmin listaamalla toimittajaa koskevia positiivisia ja negatiivisia asioita tietopankkiin. Tällöin kokemuksista kertynyt tietotaito säilyisi varmasti tulevaisuutta varten ja esimerkiksi sopimuskauden päättyessä nähtäisiin suoraan, mitä viimeisten vuosien aikana onkaan tapahtunut. Jos tietopankki osoittautuu hyödylliseksi ja käyttökelpoiseksi, niin sitä voitaisiin laajentaa koskemaan kaikkia Yritys

X:n toimittajia. Silloin voitaisiin puhua kattavasta toimittajarekisteristä, josta pystyisi hakemaan tukea sekä päätavarantoimittajan että muidenkin tavarantoimittajien valintaan.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat tutkimusmenetelmien luotettavuutta kuvaavia käsitteitä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkija tutkii työssään sitä, mitä lupasi. Reliabiliteetissa tutkimustulosten toistettavuus on keskeistä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136.) Toisaalta voidaan myös sanoa, että reliabiliteetti viittaa tutkimustulosten pysyvyyteen, kun taas validiteetti käsittää tutkimustulosten todenmukaisuuden. (Silverman 2011, 360.)

Silvermanin (2011, 365.) mukaan haastattelujen reliabiliteettia parantaa se, että haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Lisäksi hän ehdottaa, että tutkimuksessa esitettäisiin suoria katkelmia haastatteluista. Toimeksiantaja Yritys X:n edustajien teemahaastattelussa käytiin pitkät keskustelut etukäteen määritellyistä teemoista, minkä jälkeen haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tämä parantaa työn reliabiliteettia, koska nauhoituksen ja litteroinnin kautta pystyttiin varmistamaan, että kaikki tiedot saatiin mukaan aineiston analyysiä varten. Tutkimus koskee yksittäistä tapausta, mutta se voitaisiin toistaa myös toisessa yrityksessä, joka käyttää päivittäistavaroita toimittavaa tukkuliikettä päätavarantoimittajanaan. Tulokset eivät luultavasti olisi samoja, koska kyseessä on tapaustutkimus ja tutkimuksen kohteena olivat yksittäisen yrityksen toimintamallit.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 217.) mainitsevat, että laadullisessa tutkimuksessa validiteettia kasvattaa tutkimuksen toteutuksen tarkka selostus. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä käsittelevässä viidennessä luvussa on selvästi kuvattu, missä ja miten aineisto kerättiin sekä analysoitiin. Myös haastatteluihin kulunut aika ja virhetulkintojen mahdollisuus on huomioitu, koska teemahaastattelussa on suuri mahdollisuus virhetulkintoihin. Henkilökohtaisessa teemahaastattelussa kyettiin esittämään tarkentavia kysymyksiä ja pyytämään selvennystä, jos jokin asia jäi epäselväksi. Virhetulkintojen esiintymistä pyrittiin vähentämään esittelemällä työn tulokset toimeksiantajalle ennen varsinaista työn palautusta. Näin pystyttiin varmistamaan, että tutkimuksessa ei ole virheellistä tietoa. Tämän tutkimuksen yhteydessä haastateltiin kahta Yritys X:n edustajaa.

Haastateltavien määrä oli melko vähäinen, mitä voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä. Täytyy kuitenkin muistaa, että haastattelut henkilöt olivat tutkittavan aiheen asiantuntijoita ja heihin päädyttiin toimeksiantajan suosituksesta. Tulosten luotettavuutta saattoi heikentää myös se, että haastattelurunkoa ei testattu ennen haastatteluja. Haastattelurunko kuitenkin esiteltiin haastateltaville etukäteen ja täten annettiin heille aikaa valmistautua haastatteluun.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin päätavarantoimittajan valintaprosessia laadullisen tapaustutkimuksen keinoin. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia, onko hankintojen keskittäminen tukkuliikkeelle järkevin hankintastrategia. Yksityiskohtaisemman tarkastelun kohteeksi voitaisiin ottaa esimerkiksi toimittajasuhteen kokonaiskustannukset, Yritys X:n hankkimat tuote- ja palveluryhmät sekä vaihtoehtoiset toimittajamarkkinat. Näiden tietojen pohjalta voitaisiin ruveta tarkastelemaan myös vaihtoehtoisia hankintastrategioita ja pohtia niiden toimivuutta Yritys X:ssä. Eri hankintastrategioiden kokonaiskustannusten arviointi saattaisi osoittautua hankalaksi, joten tutkimuksen painopiste voisi olla vaihtoehtoisten strategioiden arvioinnissa sekä niiden hyvien ja huonojen puolien pohdinnassa.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi liittyä Yritys X:n ja päätavarantoimittajan väliseen toimittajasuhteeseen. Tässä työssä keskityttiin itse valintaprosessiin ja jätettiin valintapäätöksen jälkeinen toiminta vähälle huomiolle. Päätavarantoimittajan valintaprosessin jälkitoimenpiteisiin kohdistuva yksityiskohtainen tutkimus voisi olla erittäin arvokas. Toimittajasuhteen tarkastelu, toimittajan suorituksen arviointi ja siihen soveltuvien mittarien tarkastelu ja mahdollinen kehittäminen sekä toimittajasuhteen syventäminen olisivat jatkotutkimuksen kannalta keskeisessä asemassa. Tämänkaltainen tutkimus voisi antaa uusia ideoita strategisen kumppanuuden hoitamiseen ja kehittämiseen.

7.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan erittäin opettavainen. Hankintatoimen kirjallisuus ja tutkimukset eri aloilta toivat erilaisia näkökulmia ja sitä kautta pakottivat kriittiseen ja rationaaliseen ajatteluun. En nojannut yksittäisiin lähteisiin sokeasti, vaan

pyrin vertailemaan eri lähteitä ja tekemään oman tulkinnan eri aiheista. Tutkimukseni koski majoitus- ja ravitsemisalalla toimivaa yritystä, joten hyödynsin alakohtaista tietoa ja lisäksi etsin sen tueksi hankintatoimen yleisiä teoksia, jotta pääsin samalla myös vertailemaan niistä löytyvää tietoa. Lähteisiin perehtyminen vei aikaa, mutta se oli samalla myös palkitsevaa ja hyödyllistä etenkin työn kannalta. Toimittajan valintaprosessi ei ollut aihealueena etukäteen kovin tuttu, joten opiskeltavaa riitti paljon. Uskon ja koen, että aiheeseen perehtyminen kuitenkin kannatti ja toivon, että se näkyy myös opinnäytetyön sisällössä. Olen kiinnostunut hankintatoimesta ja mahdollisesti myös työskentelestä sen parissa, joten opinnäytetyöprosessin aikana opituista asioista voi olla tulevaisuudessa konkreettista hyötyä.

Yritys X:n henkilöstön haastattelut opettivat paljon. Valmistautumisen tärkeyden huomasi kunnolla vasta, kun oli itse haastattelutilanteessa. Jos en olisi etukäteen kunnolla pohtinut, mitä asioita haluan saada selville, ja miten toteutan haastattelun, niin haastattelut olisivat menneet aivan penkin alle. Haastattelutilanteesta teki osaltaan haastavan se, että olin työskennellyt Yritys X:n palveluksessa ja minulla oli pohjatietoa opinnäytetyön aiheesta. Sen vuoksi oli ajoittain vaikeaa pysytellä objektiivisena ja suorittaa haastattelut siten, että en johdatellut haastateltavia, vaan esitin kysymykset mahdollisimman neutraaleina. Haastatteluissa käydyt keskustelut antoivat paljon uutta tietoa majoitus- ja ravitsemisalalla toimivien yritysten kohtaamista haasteista ja mahdollisuuksista.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen syyskuussa 2013 ja tavoiteltu palautuspäivä oli marraskuussa, joten työn aikataulut ja erityisesti aikataulussa pysyminen oli erittäin tärkeää. Kyky priorisoida ja organisoida asioita osoittautui merkittäväksi tekijäksi ja koenkin, että opinnäytetyöprosessi vahvisti juuri näitä taitoja. Tein opinnäytetyösuunnitelman ennen työn aloittamista, mutta jatkossa pohtisin vieläkin tarkemmin työn sisältöä ennen kirjoittamisen aloittamista. Nyt suunnitelma oli ehkä turhan pintapuoleinen, sillä työn sisältö alkoi kunnolla hioutua vasta prosessin edettyä. Osaltaan tähän vaikutti se, että uusia ajatuksia ja ideoita alkoi muodostua perehdyttäessä teoriaan, sillä aihe ei ollut etukäteen kovinkaan tuttu.

Lähteet

Bailly, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2008. Procurement principles and management. 10. painos. Pearson Education Limited. Harlow.

Biljanoska, J. & Martinoska, S. 2010. Supplier selection criteria as a critic point in the menu quality. Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceedings, s.266-272.

Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B. & Squire, B. 2008. Strategic supply management – principles, theories and practice. 1. painos. Pearson Education Limited. Harlow.

Feinstein, A.H., Stefanelli, J.M. 2012. Purchasing selection and procurement for the hospitality industry. 8. painos. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Handfield, R., Monczka, R., Giunipero, L. & Patterson, J. 2009. Sourcing and supply chain management. 4. painos. South-Western. Kanada.

Hankintatoimi 2013a. Hankinnan portfolioanalyysi. Luettavissa:
http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintatoimen_tyokaluja/hankinnan_portfolioanalyysi.html. Luettu: 19.9.2013.

Hankintatoimi 2013b. Uusien toimittajien valintaprosessi. Luettavissa:
http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/uusien_toimittajien_etsinta_ja_valinta/uusien_toimittajien_valintaprosessi.html. Luettu: 18.9.2013.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10 painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen H. 2012. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uudistettu painos. Tietosanoma Oy. Helsinki

Khaled, A., Paul, S., Chakraborty, R. & Ayuby, S. 2011. Selection Of Suppliers through Different Multi-Criteria Decision Making Techniques. *Global Journal of Management and Business Research*, 11, 4, s. 1-10.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Lysons, K. & Farrington B. 2012. *Purchasing and supply chain management*. 8. painos. Pearson Education Limited. Lontoo.

Mwikali, R. & Kavale, S. 2012. Factors Affecting the Selection of Optimal Suppliers in Procurement Management. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2, 14, s.189-193.

Myers, M. 2009. *Qualitative Research in Business & Management*. 1.painos. SAGE Publications Ltd. Lontoo.

Ninemeier, J. & Hayes, D. 2010. *Procurement of hospitality resources*. Pearson Education Inc. New Jersey.

Näslund, D. 2002. Logistics need qualitative research – especially action research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32, 5, s. 321-338.

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2007. *Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot*. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Projektipäällikkö. 4.10.2013. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Ravintolatoimen johtaja. 4.10.2013. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2006. *Logistiikka pk-yrityksissä – Hankinta kilpailutekijänä*. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Rosendahl, M. 2001. Hankintatoimi majoitus- ja ravitsemisyriyksessä. Haaga Institutuun ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Rubin, H. & Rubin, I. 2012. Qualitative Interviewing – The Art of Hearing Data. 3. painos. SAGE Publications, Inc. California.

Sen, S., Basligil, H., Sen, C.G. & Baracli, H. 2008. A framework for defining both qualitative and quantitative supplier selection criteria considering the buyer-supplier integration strategies. International Journal of Production Research, 46, 7, s.1825–1845.

Silverman, D. 2011. Interpreting qualitative data. 4 Painos. SAGE Publications Ltd. Lontoo.

Sollish, F. & Semanik, J. 2011. Strategic global sourcing – best practices. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey

Tapola, M. 2012. Tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuus. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Van Weele A. J. 2005. Purchasing & supply chain management. 4. painos. Thomson Learning. Harlow.

Yin, R. 2009. Case Study Research Design and Methods. 4. painos. SAGE Publications, Inc. California.

Liitteet

Liite 1. Toimittajan valintakriteerien hierarkia. (Sen ym. 2008, 1830.)

Taso 1 Pääkriteerit	Taso 2 Alakriteerit	Taso 3 Alakriteerit
Kustannukset	Nettohinta Operatiiviset kustannukset Kunnossapidon kustannukset Tilausten kiertoaika Ulkomaiden valuuttakurssit Viennin verot	Volyymialennukset Myötämielisyys kilpailuttamisen eri vaiheissa Maantieteellinen sijainti
Laatu	Virheet Tukipalvelujen laatu Pakkaukset Laatujärjestelmät	Laadunvalvontatiimin vierailut toimittajan tiloissa Operaatioiden seuranta
Palvelu	Toimitus Varautuminen muutoksiin Kunnostamispalvelut Koulutus Kyky täyttää äkilliset tilaukset Vakuutukset ja reklamaatiot Asenne	Tuotantotilat ja kapasiteetit
Toimintavar- muus	Prosessin toteutuminen Joustavuus Aiemmat kokemukset Tuotevalikoima Toimittajan ammattitaito Toimittajan suoritushistoria Taloudellinen tila Mielikuva Tiedot henkilöstöstä Kulttuurinen samankaltaisuus Tiedonvälityksen järjestelmät	

Johto ja organisaatio

Maine ja asema toimialalla

Kehityksen nopeus

Liiketoiminnalliset pyrkimykset

Vastavuoroisuus

Teknologia

Toimittajan teknologiset järjestelmät

Tekninen kapasiteetti

Tulevaisuuden teknologian kehitys

Designin / prosessien kehittäminen

Tulevaisuuden tuotantovalmiudet
