



# **PARTNERIVERKOSTON JOHTAMINEN OSANA HANKINNAN JOHTAMISTA**

Katja Hyrynen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2010  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HYRYNEN, KATJA: Partneriverkoston johtaminen osana hankinnan johtamista

Opinnäytetyö 39 s.  
Marraskuu 2010

---

Tämän opinnäytteen tarkoitus oli luoda kohdeyritykselle teorian kautta johdettu ajatusmalli ja työkaluja, joiden avulla partneriverkosto saadaan liitettyä sujuvasti osaksi hankintatoimen johtamista ja osaksi hankinnan ja koko yrityksen prosessia.

Tavoitteena oli, että partneriverkoston johtamisen avulla pystytään mahdollisimman tehokkaasti löytämään omaa organisaatiota hyödyttävät tekijät, sekä taloudellista kehitystä että osaamispääoman kasvattamista tukevat. Partneriverkoston johtamismalli kattaa koko yhteistyökumppanuuden elinkaaren ja tarjoaa tehokkaan työvälineen päätöksenteon tueksi yhä kiihtyvällä vauhdilla kehittyvässä liiketoimintaympäristössä. Partneriverkostosta haluttiin tehdä tehokas työkalu toteuttamaan kohdeyrityksen hankinnan strategiaa.

Partneriverkoston johtaminen toteutuu kolmella tasolla. Ydin on ajatusmallissa, jossa nähdään partneriverkoston johtaminen osana liiketoiminnan johtamista. Toiminnan tasolla partneriverkoston johtamisen strategia integroidaan osaksi yrityksen strategiaa ja luodaan sille operatiivinen toimintasuunnitelma. Lisäksi luodaan työkaluja, joilla pystytään ohjaamaan toimintaa ja mittaamaan sen tuloksellisuutta.

Partneriverkoston hallinnalla on mahdollista parantaa yrityksen kannattavuutta ja tehostaa sen toimintaa. Tuottaakseen toivottua tulosta, partneriverkoston johtamisen tulee olla pitkäjänteistä ja tavoitteellista.

---

Asiasanat: Hankinnan johtaminen, partneriverkosto, hankintastrategia

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Administration

HYRYNEN, KATJA: Partner Relations Management as a part of Supply Management

Bachelor's thesis 39 pages  
November 2010

---

The purpose of this thesis was to create a paradigm through theory and tools, which helps to include Partner Relations Management as a part of the supply management and process of the company.

The objective was to find factors which benefit the organization of the company both in terms of economic development and know-how increment by means of Partner Relations Management. The model of Partner Relations Management covers the entire life-cycle of the partnership and provides an efficient tool to support decision making in rapidly improving operational environment. The aim was to make Partner Relations Management a competent tool to execute the supply strategy of the company.

Partner Relations Management works at three levels. The core is in the paradigm which sees Partner Relations Management as a part of business management. At action level, the strategy of the Partner Relations Management is integrated to be part of the company's strategy and it has an operational action plan of its own. Tools to help control action and measure its effectiveness are also created.

Using Partner Relations Management a company can increase its profitability and boost its operations. In order to do this, the Partner Relations Management needs to be a persistent and goal-directed activity.

---

Key words: Supply management, partner relations management, supply strategy

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 HANKINNAN PERINTEINEN ROOLI.....	8
2.1 Reaktiivinen ja proaktiivinen hankinta.....	8
2.2 Hankinnan uusi rooli .....	9
2.3 Hankintastrategia osana yrityksen strategiaa .....	11
3 PARTNERIVERKOSTON JOHTAMINEN .....	13
3.1 Ajattelumalli .....	13
3.2 Toiminta .....	14
3.3 Työkalut.....	16
4 PRM-MALLI .....	17
4.1 Operatiivinen PRM.....	19
4.2 Analyttinen PRM.....	20
5 JÄRJESTELMÄN KEHITYS .....	22
5.1 Lähtötilanteen analysointi .....	22
5.2 Portfolion mukaiset hankintastrategiat .....	24
5.3 Sourcing-prosessi .....	26
5.3.1 Toimintaympäristön arviointi .....	27
5.3.2 Potentiaalisten kumppaneiden kartoitus .....	28
5.3.3 Neuvotteluvaihe .....	29
5.3.4 Yhteistyö ja jatkuva kehittäminen .....	30
5.4 Yhteistyön mittaaminen.....	31
5.5 Osaamisrekisteri .....	34
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
LÄHTEET.....	39

## 1 JOHDANTO

Ulkoisten palveluiden ja tavaroiden hankinnat muodostavat nykyään yli kaksi kolmasosaa organisaation liiketoiminnan kustannuksista. Kun ottaa huomioon kuinka paljon helpommin hankinnan operatiivisella tehokkuudella pystytään vaikuttamaan yrityksen kannattavuuteen verrattuna esimerkiksi myynnin lisäämiseen, on selvää, että hankinnan rooli yrityksen menestymiselle on tänä päivänä merkittävä.

Aiemmin hankinnan rooli on koettu enemmän tukitoiminnoksi mutta nykyaikaisissa yrityksissä hankinnan painopiste on siirtymässä perinteisestä ostamisesta merkittäväksi osaksi toimitusketjun ja toimittajaverkoston hallintaa. Hankintatoimi nähdään tärkeänä osana kokonaisuutta ja sen kautta haetaan synergiaetuja ja kannattavuutta koko liiketoimintaketjun prosessiin.

Hankintatoimen johtaminen ja hankinnan roolin korostaminen eivät ole uusia asioita sinällään, mutta nykyaikaisessakin liiketoimintaympäristössä on työkaluja olemassa kuitenkin vielä suhteellisen vähän. Liian helposti johtamista ajatellaan toimintona joka keskittyy vain oman organisaation sisälle. Menestyksekkäs hankintatoimen johtaminen vaatii kuitenkin osaavaa johtamista ja strategista otetta myös toimittajarajapinnassa ja partneriverkostoissa. Tämä taito ja sen hyväksikäyttäminen tulee olemaan tulevaisuuden liiketoiminnan menestystekijä.

Useimmissa yrityksissä on siirrytty eteenpäin tuotantokeskeisestä ajattelusta ja otettu haltuun asiakaskeinen ajattelu. Tämän ansiosta useimmista yrityksistä löytyykin CRM (Customer Relations Management) järjestelmä. CRM voi olla valmiina ostettu ohjelmisto tai itse räätälöity kokonaisuus ja sen avulla johdetaan myyntitoimintaa ja hallitaan asiakassuhteita. Tilaustoimitusprosessiin saadaan nopeutta ja kustannustehokkuutta kun kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto on samassa paikassa, kaikkien sitä työssään tarvitsevien saatavilla. Oleellista asiakkuuksien johtamisessa CRM:n avulla on oivallus siitä, että CRM ei ole pelkkä teknologinen ratkaisu. Asiakkuuksien johtaminen (CRM) pitää nähdä myös prosessina ja osana strategiaa.

Osana hankintatoimen johtamista on aivan samalla tavalla järkevää hallita ja johtaa tavarantoimittajia ja alihankkijoita CRM-ratkaisua vastaavan mutta käänteisen PRM (Partner Relations Management) järjestelmän kautta. Partneriverkoston johtaminen (PRM) on osa hankinnan johtamista, osa hankinnan ja koko yrityksen prosessia ja tärkeä työkalu toteuttaessa hankinnan strategiaa. Koska PRM-ajattelu on suhteellisen uusi asia, valmiita teknologisia ratkaisuja ei ole olemassa, mutta aivan kuten asiakkuuksien johtaminen myöskään partneriverkoston johtaminen ei voi olla pelkkä ohjelmistoratkaisu. Tärkeämpää on sisäistää ajattelumalli yrityksen sisällä ja omaksua uudet käytännöt mukaan prosessiin ja strategiaan.

Kohdeyrityksessä, joka harjoittaa teollista tuotantotoimintaa, on ymmärretty hankinnan roolin tärkeys koko liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Kohdeyrityksen liikevaihto vuonna 2009 oli noin 60 miljoonaa euroa ja henkilöstö 250 henkilöä. Kun hankinnat ovat noin puolet liikevaihdosta, parhaimmat keinot toiminnan tehostamiseksi on löydettävissä hankintatoimen ja sen verkostojen operatiivisen tehokkuuden kehittämisen kautta.

Tehtävänä oli luoda kohdeyritykselle teorian kautta johdettu ajatusmalli ja työkaluja, joiden avulla partneriverkosto saadaan liitettyä sujuvasti osaksi hankintatoimen johtamista ja strategiaa. PRM-järjestelmän pääfokus on kehittää yhteistyöverkoston huomiointia ja sen täysimääräistä hyödyntämistä koko liiketoiminnassa ja tukea kumppanuuden hallintaa ja työskentelyä yhteistyöverkoston rajapinnassa.

Kohdeyrityksen yhteistyökumppanit (partnerit) tulevat usealta eri toimialalta ja ovat hyvinkin eri lähtökohdista toimivia teollisuuden ja palvelualan yrityksiä. Tarkoituksena on, että PRM-järjestelmän avulla pystytään mahdollisimman tehokkaasti löytämään omaa organisaatiota hyödyttävät asiat, sekä taloudellista kehitystä että osaamispääoman kasvattamista tukevat. Partneriverkoston johtamismalli kattaa koko yhteistyökumppanuuden elinkaaren uustoimittajahankinnasta aina olemassa olevan kumppanuuden lopettamiseen asti. Lisäksi se tarjoaa tehokkaan työvälineen päätöksenteon tueksi yhä kiihtyvällä vauhdilla kehittyvässä liiketoimintaympäristössä.

Opinnäytteen ensimmäinen ja toinen osa käsittelevät hankinnan roolia yrityksessä ja sen muuttunutta asemaa ja merkitystä nykypäivän liiketoimintaympäristössä.

Hankinnan strategiaa osana yrityksen strategiaa on myös pohdittu näissä luvuissa. Kolmas osa keskittyy partneriverkoston johtamismallin (PRM) perusteiden esittelyyn. Neljännessä osassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kohdeyrityksen lähtökohtia ja niiden pohjalta tehtyjä valintoja. Viides osa käsittelee varsinaista kehitystyötä, tehtyjä ratkaisuja ja käyttöönotettuja työkaluja.

## 2 HANKINNAN PERINTEINEN ROOLI

Hankinnan toiminta on perinteisesti määritelty lauseella; ”Oikeaa tavaraa oikeaan hintaan oikeaan aikaan oikeaan paikkaan.” Tämä määrittely tyypistää hankintatoimen lähinnä passiiviseksi komponenttien kotiin kutsumiseksi ja toimitusvalvonnaksi. Tyypillisesti esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmissä hankinnan prosessin vaiheiksi määritellään ostotarpeen määrittely, tarjouspyyntöjen tekeminen, toimittajavalinta, ostotilauksen tekeminen, toimitusvalvonta ja yleensä myös laskun tarkastus. Näin ajatellen hankinta on lähinnä päivittäisten rutiinien hoitamista, ilman pitkäjänteistä suunnittelua tai aktiivista pyrkimystä millään tavalla osallistua yrityksen toimintaan sitä ohjaamalla.

Hankintatoimen johtamisen on pitkään ajateltu koostuvan lähinnä vuosisopimusten solmimiseen ja hintatason mahdollisimman alhaalla pitämiseen koostuvista tehtävistä. Tämä on ollut seurausta ajatuksesta, että hankinta on yrityksen tukitoiminto, ei strateginen elementti. Yhteyttä koko organisaation ylimeneviin prosesseihin ei ole välttämättä haluttu tai osattu hahmottaa.

Alihankinta 2010 – tapahtuman yhteydessä järjestettiin seminaari jossa pohdittiin hankintatoimen kehitystarpeita ja mm. Tekesin ohjelmapäällikkö Juho Suuronen totesi, että hankintaosaaminen on nimenomaan ulkoisten resurssien johtamista joka pitäisi nähdä osana yrityksen kokonaisuutta. Samassa tapahtumassa myös Nikolai Sourcing Oy:n teollisuustoimialan johtaja Tommi Voutilainen painotti hankinnan painoarvoa ja korosti, ettei sen rooli nykyaikaisessa yrityksessä voi olla vain toisarvoinen tukitoimi. (Hankinta on liiaksi...2010,22 )

### 2.1 Reaktiivinen ja proaktiivinen hankinta

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 62–64) käyttävät perinteisestä, passiivisesta mallista nimitystä reaktiivinen ja uudesta, kehittyneestä mallista nimitystä proaktiivinen. Reaktiivinen ajattelumalli näkee hankinnan yrityksen tukitoimintona ja kustannuseränä, joka lähinnä reagoi muualta, esimerkiksi tuotekehityksestä tuleviin tarvemäärittelyihin. Pää tavoitteita ovat komponenttien saatavuuden varmistaminen,



joka turvaa tuotannon sujuvan toiminnan sekä mahdollisimman alhaisen hintatason ylläpitäminen.

Laatuasioissa ja toimittajayhteistyössä perinteinen, passiivinen toiminta puuttuu ongelmiin lähinnä takapainotteisesti, paikkaillen jo syntyneitä vaurioita. Tavarantoimittajia ei reaktiivisessa hankinnassa nähdä osana omaa prosessia ja toimitusketjua niin, että yhteistyöhön kannattaisi panostaa molempia osapuolia kannattavalla tavalla vaan toimittajat nähdään vastapuolena josta pyritään saamaan voitto ja mahdollisimman suuri hyöty mahdollisimman pienellä panostuksella.

Nykyaikainen, proaktiivinen hankinta tulee nähdä yhtenä yrityksen päätoiminnoista, joka pystyy tehokkaalla toiminnallaan tuottamaan yritykselle huomattavaa lisäarvoa. Toisin kuin reaktiivisessa hankinnassa, proaktiivisen hankinnan pääpaino ei ole rutiineissa vaan nimenomaan toimintaympäristön muutoksia ennakoivassa ja pitkäjänteisessä kehitystyössä.

Hankinta pyrkii osallistumaan ja ohjaamaan esimerkiksi tuotekehitysprosessia vaikuttamalla tuotespesifikaatioihin ja tätä kautta huolehtimaan lopputuotteen kilpailukykyisistä, kokonaiskustannukset huomioivasta hintatasosta. Kuitenkaan tuotteen tai palvelun alhainen hinta ei sinällään ole määräävin kriteeri hankintapäätöstä tehtäessä, vaan merkittävämpiä ovat kokonaiskustannukset ja saavutettava teknis-taloudellinen hyöty. Laatuvaatimukset pyritään hoitamaan etukäteen, varmistamalla toimittajavalinnassa riittävä laatutaso. Ennakointi on laatuasioissa ensisijaisen tärkeä elementti koska laatuvaatimukset saattavat vaihdella toimittaja- ja tapauskohtaisesti. Standardoitu laatuvaatimukset luovat pohjan laadukkaalle toiminnalle mutta relevantti laatu ei ole aina yksiselitteinen asia.

Merkittävin ero reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan välillä on kuitenkin toimittajayhteistyöhön suhtautumisessa. Siinä missä reaktiivinen hankinta näkee yhteistyön vähäisenä, proaktiivinen hankinta nimenomaan pyrkii voimakkaaseen yhteistyöhön ja haluaa ottaa toimittajan osaksi omaa prosessiaan. Yhteistyön päämäärät ovat oman kustannustehokkuuden lisääminen ja verkoston tietotaidon lisääminen osaksi oman prosessin osaamista.

## 2.2 Hankinnan uusi rooli

Jotta hankinta pystyisi toimimaan uudella tavalla, on sen strategian oltava osa koko yrityksen strategiaa. Toimittajaverkoston johtaminen ja hyödyntäminen on mielekästä vain, jos siitä saatu hyöty pystytään siirtämään omaan organisaation, läpi koko toimitusketjun aina asiakkaalle asti.

Jotta valmistavan yrityksen prosessista saadaan maksimaalinen hyöty ja lisäarvoa asiakkaalle, on hankinta otettava yrityksen sisällä mukaan tuotekehitysprojekteihin tasa-arvoisena toimijana heti alusta asti. Koska hankinta tietää parhaiten toimittajaverkoston tarjoamat mahdollisuudet ja oman organisaation tarpeet, se pystyy toimimaan arvokkaana vaihtoehtojen esittelijänä näiden välillä.

Suhteessa toimittajiin hankinnan rooli on ensisijaisesti olla kehittäjä ja uudistaja, se tuo esille yrityksen tarpeita ja ideoi uusia toimintamahdollisuuksia. Yritys jonka hankinta pystyy hyödyntämään parhaiten toimittajamarkkinoiden ja liiketoimintaympäristön tarjoamia teknisiä ja logistisia mahdollisuuksia on aina kilpailijoitaan paremmassa kilpailuasemassa. Aktiivinen yhteistyö toimittajaverkoston kanssa ja synergiaedun hakeminen tukee pyrkimystä lisäarvon tuottamiseen ja luo lisää mahdollisuuksia kannattavaan liiketoimintaan.

Hankintatoimella ja partneriverkoston johtamisella pystytään vaikuttamaan kaikkiin yrityksen kannattavuuden elementteihin: liikevaihtoon, katteisiin, kiertonopeuksiin, kustannuksiin ja sitoutuneeseen pääomaan. Esimerkiksi onnistunut yhteistyökumppanin valinta saattaa olla oikotie uuteen osaamiseen joka tehostaa omaa prosessia, lyhentää läpimenoaikoja tai mahdollistaa omien varastojen pienentämisen. Nämä kaikki ovat asioita jotka edesauttavat myyntikatteen ja käyttökatteen paranemista. Myös pääomaa voidaan vapauttaa hyödyntämällä toimittajamarkkinoita toimitusverkostona ja ulkoistamalla tuotantoa tai sen osia alihankkijoille. (Iloranta ja Pajunen – Muhonen, 2008, 103–107.)

### 2.3 Hankintastrategia osana yrityksen strategia

Strategia on yrityksen manuaali jossa on luotuna reunaehdot ja keinot sille kuinka yrityksen visio ja päämäärät toteutetaan. Koska strategia tähtää tulevaisuuteen, se on yleensä hieman ”maailmoja syleilevä”. Ollakseen toimiva sen on oltava konkreettinen ja sen pitää antaa vastauksia eteen tuleviin käytännön ristiriita- ja vaihtoehtokysymyksiin. Koska strategian tähtäin on tulevaisuudessa, ennakointi ja nk. hiljaisiin signaaleihin reagoiminen korostuvat vahvasti sen toteutuksessa.

”Visionäärinen strategia, jolla ei ole yhteyttä laadukkaisiin operatiivisiin ja hallinnollisiin prosesseihin, ei ole toteuttamiskelpoinen.” (Kaplan ja Norton, 2008,15.) Operatiivisilla parannuksilla voidaan alentaa kustannuksia, parantaa laatua ja lyhentää läpimenoaikoja, mutta ilman strategian visiota ja ohjausta, ne eivät yksinään auta yritystä saavuttamaan kestävästä menestystä. (Kaplan ja Norton, 2008, 15.)

Edellä esitetyn ajatuksen huomioiden yrityksen hankintastrategian on oltava osa yrityksen ylätasoa strategiaa. Molemmilla on oltava selkeä, yhteneväinen päämäärä ja suunta. Yrityksen johdon ja hankinnan on puhuttava ”samaa kieltä”. Esimerkiksi jos hankinnan strategia on hintatason laskeminen ja yrityksen strategia olla laatujohtaja, nämä sinänsä hyvät, mutta ristiriitaiset tavoitteet aiheuttavat liiketoimintaketjussa sekaannusta ja edesauttavat negatiivista kehitystä.

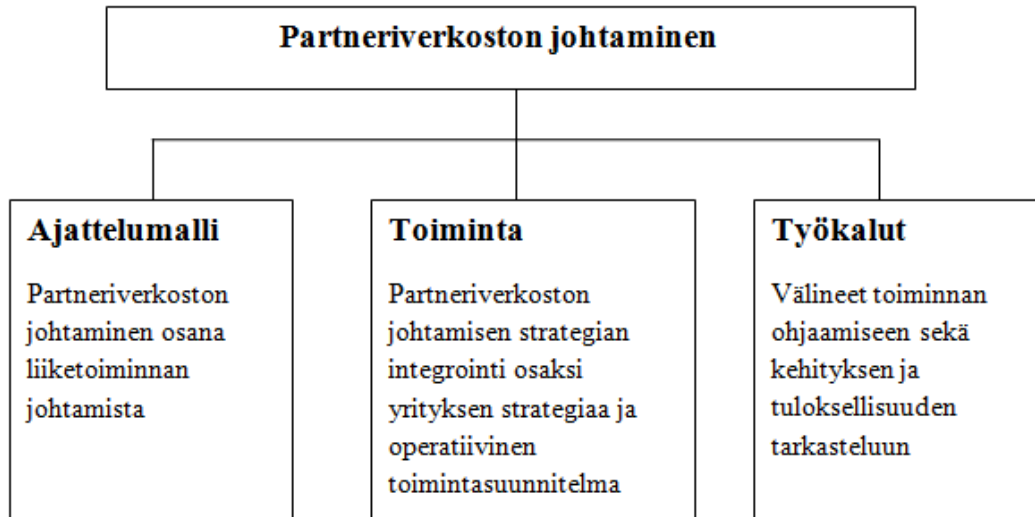
Sen sijaan selkeästi ylätasoa strategiasta johdettu hankintastrategia tukee yrityksen visiota ja sen toteutumista, kun voimavarat ja toiminnan fokus keskitetään oikeisiin asioihin. Jos ylätasoa strategia on toteutuskelpoinen ja yrityksen prosessit tukevat sen onnistumista, on mahdollista löytää tasapaino erilaisten tavoitteiden välille.

Operatiiviset parannukset kuten hintatason laskeminen, läpimenoaikojen parannus ja varaston kiertonopeuden kasvattaminen ovat aina tavoittelemisen arvoisia asioita ja niissä onnistuminen tukee aina yrityksen menestystä. Mutta tullakseen hyvästä parhaaksi nämä asiat pitää olla lähtökohtaisesti jo kunnossa, osa päivittäistä rutiinia. Kestävä menestys saavutetaan kun tämän operatiivisen kyvykkyyden päälle pystytään lisäämään ennakoiva, strateginen osaaminen.

Strateginen ote hankinnoissa toteutuu parhaiten silloin kun yrityksen jokaiselle hankittavalle tuote- ja palveluryhmälle on valittu oma toimintamallinsa ymmärtäen jokaisen ryhmän erityispiirteet ja vaikutus yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2008, 117.)

### 3 PARTNERIVERKOSTON JOHTAMINEN

Partneriverkoston johtaminen, aivan kuten asiakkaiden johtaminenkin, voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen seuraavan mallin (kuvio 1) mukaisesti:



Kuvio 1: Partneriverkoston johtaminen (mukaillen Hellman, 2003, 13)

Partneriverkoston johtamista toteutetaan kolmella tasolla. Lähtökohtana on ajatus verkostosta joka ei ole irrallinen osa, vaan kiinteästi omaan yritykseen ja sen kapasiteettiin liittyvä, omaa osaamista täydentävä kokonaisuus. Toiminnan tasolla tavoitteena on yhdistää partneriverkoston johtamisen strategia osaksi yrityksen strategiaa ja operatiivista suunnittelua. Verkoston hallinta ei saa olla sattumanvaraista vaan sen pitää olla johdonmukaista ja tavoitteellista. Kolmanneksi tarvitaan työkaluja toiminnan ohjaamiseen ja seurantaan. Ilman tehokkaita työkaluja ja mittareita työskentely ei ole mielekästä ja onnistumisen arvioiminen jää liian epämääräiseksi, jotta toimintaa pystyttäisiin kehittämään.

#### 3.1 Ajattelumalli

Ajattelumallin ydin on oivalluksessa, että palveluntarjoajat ja tavarantoimittajat yhteistyössä yrityksen kanssa, ovat enemmän kuin osiansa summa. Molemmat osapuolet antavat jotakin omastansa ja saavat toiselta yhtäaikaaisesti. Pyritään selkeään win-win tilanteeseen, jossa molempien osapuolien menestys on yhteinen päämäärä.

Jotta tämä olisi mahdollista, partneriverkosta tulee johtaa samanarvoisena osatekijänä kuin yrityksen omaa henkilöstöä. Yhteistyön ja johtamisen pitää lähtökohtaisesti olla pitkäjänteistä ja perustua keskinäiseen luottamukseen. Vain yhteisellä kehitystyöllä pystytään hyödyntämään molempien osaamispotentiaalista parhaat osatekijät joiden avulla päästään hakemaan kestävästä kilpailuetua ja taloudellista hyötyä. Hyvin suunniteltu partneriverkosto mahdollistaa viimeisimmän teknologisen tiedon ja eri alojen osaamisen hyödyntämisen oman organisaation eduksi.

Koska valtaosa yrityksen kustannuksista syntyy yrityksen ulkopuolella, partneriverkoston kustannusten hallinta ja mahdollisuuksien hyödyntäminen mahdollistaa menestymisen markkinoilla. Tämä on mahdollista vain suunnitelmallisen ja päämäärätietoisen johtamisen avulla. Takapainotteinen reagoiminen asioihin ei riitä, vaan tilanteita, uhkia ja mahdollisuuksia on kartoitettava jatkuvasti ennakkoiden. Aina on oltava olemassa varasuunnitelma ja sen käyttöönotto on oltava mahdollista lyhyelläkin varoitusajalla. Ketteryys ja nopea reagointikyky ovat avaintekijöitä menestykseen.

Tärkeä osa ajattelumallia on myös oivallus siitä, että tavarantoimittajat ja palveluntarjoajat, partnerit, kulkevat yrityksen ”läpi” virtana. Osa on aktiivisia, ne joiden kanssa tällä hetkellä ollaan yhteistyössä ja osa passivoituvia, niitä joiden kanssa yhteistyö on päätymässä tai päättynyt syystä tai toisesta. Koska liiketoimintaympäristön muuttuessa myös tarpeet ja tilanteet muuttuvat, tarvitaan koko ajan uusia ehdokkaita, prospekteja. Uustoimittajahankinta, sourcing, on ensisijaisen tärkeä osa partneriverkoston johtamista ja riskien hallintaan kuuluvaa ennakointia.

### 3.2 Toiminta

Toiminnan peruslähtökohta on partneriverkoston johtamisen strategian sulava nivoutuminen yrityksen strategiaan. Jos esimerkiksi yrityksen strategia on voimakas kasvu, partneriverkoston kapasiteetin liittäminen osaksi omaa kapasiteettiä on luonnollinen ratkaisu. Myös yhteisten laatu- ja suoriutumispäämäärien asettaminen partnereiden kanssa tukee strategioiden yhtenäisyyttä.

Liiketoimintaympäristön muutos on jatkuvaa ja partneriverkoston liittäminen osaksi omaa osaamista on tehokas tapa vastata nopeutuvan syklin haasteisiin. Perinteisestä lineaarisesta, yksisuuntaisesta toimitusketjusta, toimittaja - oma osaaminen – asiakkaan tarpeet, on partneriverkosta hyödyntämällä muodostettavissa kehämäisesti kiertävä prosessi (kuvio 2), jossa osaaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen yhteistyössä myös asiakkaiden, mutta ennen kaikkea partneriverkoston kanssa muodostaa onnistumisen kehän.



Kuvio 2: Kehämäinen kiertävä prosessi (Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2008,123)

Liiketoiminnan tavoitteet voidaan saavuttaa vain tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet. Periaatteessa asiakkaan toiveet ovat yksinkertaiset. Asiakas haluaa laadukkaan, omia tarpeitaan vastaavan tuotteen tai palvelun kilpailukykyiseen hintaan ja kohtuullisessa toimitusajassa. Todellisuudessa toiveet muuttuvat, koska asiakkaan tarpeet muuttuvat ja muutos tapahtuu yhä kiihtyvällä tahdilla.

Yritys ei pysty vastaamaan asiakkaan toiveisiin pelkästään omalla ydinsaamisellaan vaan käytössä pitää olla kaikki mahdolliset resurssit. Nykyinen kehitys on ajanut yritykset tilanteeseen jossa omat resurssit pienenevät jatkuvasti, ja siksi partneriverkoston merkitys kasvaa koko ajan. Toiminnan tehostaminen, mahdollisuus keskittyä omaan ydinsaamiseen paranee kun verkostossa on olemassa partnereita jotka

pystyvät huolehtimaan kokonaisuuksista. Ero oman organisaation käyttämässä ajassa on huomattava jos valvottavana on esimerkiksi viiden eri toimittajan sijasta yksi toimittaja.

Laadun ja toimitusvarmuuden on oletusarvoisesti oltava kunnossa joten ainoaksi kilpailutekijäksi jää hinta. Hyvin johdetun partneriverkoston avulla yritys pystyy parantamaan omaa kannattavuuttaan ja samalla vähentämään liiketoiminnan riskiä. Pääomaa ei sitoudu omaan varastoon, eikä tuotantovälineisiin ja työvoimakustannukset pystytään suhteuttamaan paremmin kausivaihteluihin. Myös monialainen osaaminen ja tietotaito ovat jatkuvasti saatavilla ja käytettävissä verkoston kautta.

Prosessi on kehämäinen ja kahdensuuntainen. Siinä liikkuu asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen, ja vastavuoroisesti myös palaute ja sen kautta saatu oppi ja mahdollisuus kehittää toimintaa jatkuvasti paremmaksi. Se mitä prosessissa syntyy, on parempi liiketoiminta, aito kumppanuus.

### 3.3 Työkalut

Sitä mitä ei voi mitata, ei voi johtaa. Tästä syystä on tärkeää, että on olemassa mittarit joiden avulla pystytään mittaamaan partneriverkoston onnistumisen taso. Lisäksi tarvitaan työvälineitä jotka mahdollistavat toiminnan ohjaamisen.

Uusien, mahdollisten partnereiden kartoitus ja olemassa olevien yhteistyökumppaneiden toiminnan sujuvuuden arviointi ovat tärkeimmät osa-alueet joiden ohjaamiseen on kehitettävä toimintamallit ja pelisäännöt. Osaamisrekisteri on myös merkittävä osa verkoston johtamista ja sen toteuttaminen pitää tehdä huolella.

Mittareiden valinnassa on tärkeää keskittyä niihin asioihin jotka kytkeytyvät yrityksen sisäiseen strategiaan. Mittareita pitää olla kahdentyyppisiä, toiminnan laatua mittaavia ja yhteistyön tuloksellisuutta mittaavia. Esimerkki laadullisesta mittarista on toimitusvarmuus ja tuloksellisesta mittarista ostohintojen muutosten seuraaminen.



#### 4 PRM – MALLI

Partner Relations Management (PRM) -mallin pääfokus on kehittää kohdeyrityksessä partneriverkoston huomiointia ja sen täysimääräistä hyödyntämistä koko liiketoiminnassa. Räätelöity ”järjestelmä” tukee partneriverkoston hallintaa ja ulkoista rajapintatyöskentelyä, toimien osana hankintatoimen johtamista. Kuten raportin alussa jo todettiin, valmista PRM-järjestelmää ei ole mistään hankittavissa, sen käyttöönotto ei siis ole vain teknologinen päätös. Koska se on omista tarpeista muodostuva, itse kehitettävä malli, ideaalisinta on integroida se olemassa olevaan toiminnanohjausjärjestelmään. Kohdeyrityksessä on käytössä toimiva tuotannonohjausjärjestelmä joka kattaa varsin hyvin kaikki operatiiviset hankinnan toiminnot ja osittain myös strategisen hankinnan tarvitsemat osa-alueet. Ne osiot joita nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ei kata, on ajateltu toteutettavan lähinnä yrityksen olemassa olevan intranetin avulla.

Lyhyesti sanottuna PRM-järjestelmä kerää ja pitää ajanmukaisena kaiken partneritiedon jota hyödynnetään verkoston hallintatyössä ja antaa samalla täyden hyödyn kumppaneiden ydinosaamisesta oman organisaation käyttöön. Valmis ”järjestelmä” palvelee koko organisaatiota muodostamalla intranettiin keskitetyn tietovaraston, josta kaikkien asianosaisten on helppo löytää tarvitsemansa partneriverkoston ja sen hyödyntämiseen liittyvä tieto. Sieltä löytyy ajantasaisena partneriverkoston liittyvät toimintamallit, osaaminen, partneriyritysten taustatiedot ja selvitykset sekä kaupalliset että laadulliset perusteet joita voidaan tarvita päätöksenteon tueksi.

PRM-järjestelmän osa-alueita ovat;

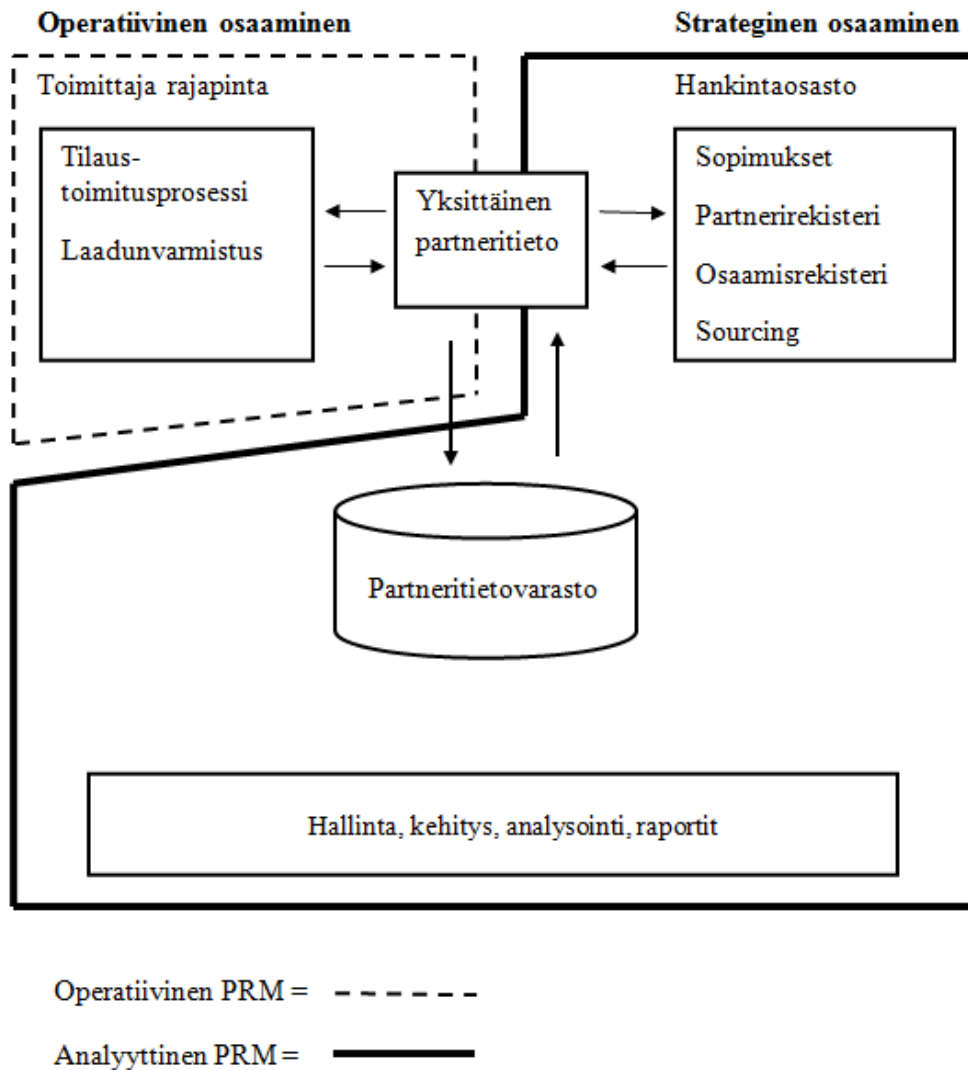
- ❖ *Yritys- ja henkilötietojen ylläpito*  
Kaikkien yhteistyökumppaneiden ja prospektien yritysprofiilit sekä erilaisten luokitusten ylläpito
- ❖ *Hankintaverkoston yhteistyön hallinta- ja kehityssuunnitelmat*  
Hankintasegmentti ja toimittajakohtaiset suunnitelmat, toimintamallit ja seurantatyökalut laadun ohjaukseen ja mittaamiseen
- ❖ *Partneriverkoston osaamisrekisteri*

Verkoston kautta käytettävissä oleva osaaminen ja tietotaito joka pystytään tarvittaessa hyödyntämään, esim. koulutuksen avulla oman organisaation käyttöön

❖ *Raportointi ja analysointityökalut*

Kuten toimiva CRM-järjestelmä, myös PRM-järjestelmä täytyy muokata vastaamaan sitä käyttävän organisaation tarpeita ja hyviksi havaittuja prosesseja. Jos CRM-järjestelmän tarkoitus on tukea asiakaskannan, asiakkuuksien ja asiakaskohtaamisen hallintaa, PRM-järjestelmä tukee partneriverkoston, yksittäisten partnereiden ja toimittajarajapinnassa tapahtuvan toiminnan hallintaa.

Tarkoitus on kattaa koko partnerisuhteen elinkaari; sourcing eli uusien partnereiden kartoitus, vakiintuneiden partnerisuhteiden hoitaminen ja yhteistyön syventäminen. PRM-mallin (kuvio 3) voi helposti hahmottaa kääntämällä CRM-mallin peilikuvaksi.



Kuvio 3: PRM-malli (mukaiillen Kaskela, 2005)

#### 4.1 Operatiivinen PRM

Operatiivinen PRM sisältää kaikki toimittaja rajapinnassa tarvittavat toiminnot ja sen avulla hoidetaan tilaus-toimitusprosessiin kuuluvat hankinnan tehtävät, kuten tarjouspyynnöt, tilaaminen, toimitusaikavalvonta, tavaran vastaanotto ja laadunvarmistus. Kohdeyrityksessä toiminnanohjausjärjestelmän avulla pystytään hoitamaan nämä kaikki toiminnot ja keräämään myös tarvittavat yksittäiset partneritiedot raporttien muodossa.

Operatiivinen osaaminen painottuu luonteensa vuoksi suurimmaksi osaksi jo olemassa olevien partnerisuhteiden hallintaan ja jatkuvaan kehittämiseen, ei niinkään uustoimittajahankintaan. Strategisesta PRM:stä operatiiviselle puolelle siirtyy yksittäiseen partneriin liittyvää tietoa mm. sopimusten ja partnerirekisterin kautta.

Kohdeyrityksen operatiivinen osaaminen on hyvää ja päivittäiset hankintaan liittyvät asiat hoituvat totutuilla rutiineilla kitkattomasti ja riittävän laadukkaasti. Operatiivinen hankintatoimi keskittyy enimmäkseen päivittäisten komponenttien kotiin kutsumiseen eli voimassa olevien hankintasopimusten puitteissa ostettavien komponenttien ja alihankinnan tilaamiseen ja toimitusaikavalvontaan niin, että valmistuksella on aina tarvittavat komponentit käytettävissä. Toki tässäkin kohdassa ei saa jäädä paikalleen, toiminnan jatkuva kehittäminen koskee myös tätä hankinnan aluetta.

#### 4.2 Analyyttinen PRM

Analyttinen PRM on koko PRM-ajattelun ydin. Tärkein osa analyttistä PRM:tä on strateginen osaaminen, jolla on tuplarooli. Se tuottaa tietoa partneritietovarastoon mutta on myös oma itsenäinen ja merkittävä osa hankinnan johtamista. Strategisen osaamisen elementtejä ovat sopimukset, partneri- ja osaamisrekisteri sekä sourcing eli uustoimittajahankintaan liittyvät asiat. Toisen puolen analyttisestä PRM:stä muodostaa tietovaraston kautta generoidut erilaiset raportit ja analyysit joita hyödyntämällä voidaan partneriverkostoa ja sen johtamista hallita ja kehittää.

Tämän työn tavoite on hakea kohdeyritykselle nimenomaan tähän osioon lisää energiaa. Toiminnanohjausjärjestelmä kattaa osittain myös tämän osion asioita, kuten esimerkiksi sopimusten hallintaa ja rekisteritietojen ylläpitoa. Toiminnanohjausjärjestelmän kautta pystytään myös tulostamaan erilaisia raportteja analyysien tueksi, mutta varsinaiseen strategiseen työskentelyyn tarvitaan uusi työkalu.

Partnerirekisterin halutaan sisältävän muutakin informaatiota kuin yhteys- ja reskontratiedot. Sinne linkitetään partnerien taustatieto analyysit ja taloudellisen tilanteen selvitykset ja seurantaraportit. Myös partnerisuhteeseen liittyvät sopimukset ja kehityssuunnitelmat on tarkoitus säilyttää ja ylläpitää täällä.

Osaamisrekisteri halutaan muodostaa niin, että siinä yhdistyy oma osaaminen ja partneriverkostossa oleva tietotaito. Ydinajatus on se, että kaikkea ei tarvitse, eikä ole edes mahdollista osata itse. Partneriverkostossa olevat, omien alojensa parhaat osaajat ovat tarvittaessa, esimerkiksi kehitystarpeissa, käytettävissä antamaan tietoa jota omasta organisaatiosta ei löydy. Osaamisrekisteri muodostetaan niin, että siitä löytyy erikoisosaamista hankinnan kaikilta osa-alueilta. Tärkeä on myös ennakoida tulevat osaamistarpeet ja varmistaa osaamisen säilyminen kaikissa tilanteissa.

Tärkeimmäksi osaksi hankinnan strategista osaamista koetaan sourcing eli uustoimittaja kartoitus ja hankinta. Toimiva ja harkiten koottu partneriverkosto on lähes ainoa keino jolla yritys pystyy turvaamaan omat toimintaedellytyksensä. Koska toiminnan laajentaminen edullisemmän hintatason perässä ulkomaille on lähes mahdoton välttää, on entistä tärkeämpää, että sourcing-toiminta on johdonmukaista ja siihen on olemassa sovitut käytännöt.

Strateginen osaaminen jakaantuu tasapuolisesti olemassa olevien partnerisuhteiden syventämiseen ja uustoimittajahankintaan. Koska molemmilla toiminnoilla on omat erityispiirteensä, on kummallekin luotava omanlaisensa, toisistaan eroavat johtamis- ja kehittämissuunnitelmat. Voimassa oleva partnerisuhde elää ja sen elinkaaren vaiheesta riippuu kuinka paljon tarvitaan ohjausta ja kehityspanoksia, jotta suhde pystytään syventämään halutulle tasolle. Sourcing-toiminnan fokus sen sijaan on taustatietojen selvittämisessä ja mahdollisten yhteistyömahdollisuuksien hahmottamisessa. Yhteistä näille on kuitenkin se, että vain sovitulla ja hyviksi havaituilla prosesseilla päästään kaikkia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen.

## 5 JÄRJESTELMÄN KEHITYS

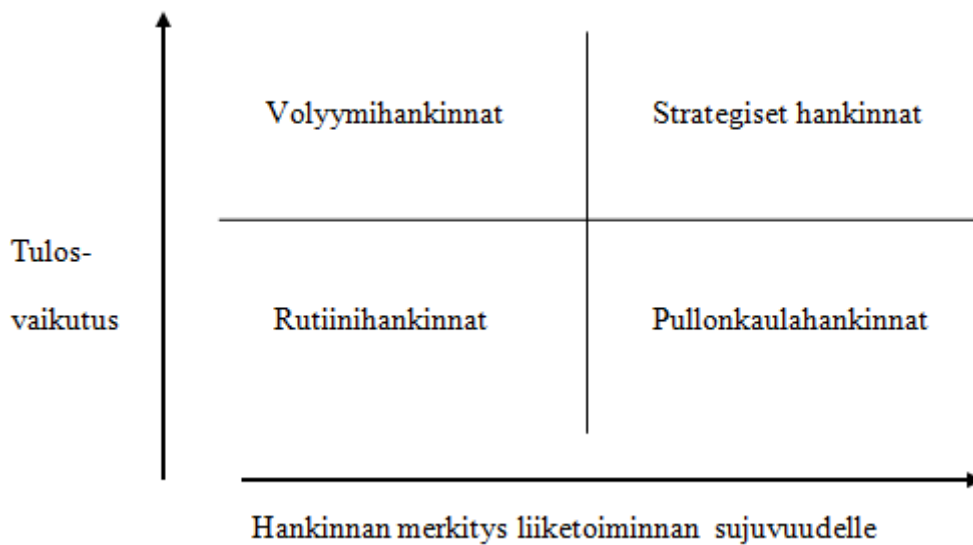
Partneriverkoston toimijoita johdetaan eri tavalla riippuen siitä, onko kyseessä sourcing-vaihe vai vakiintuneen partnerin kanssa kehitettävä yhteistyö. Myös vakiintuneita partnereita varten on oltava erilaisia lähestymiskulmia riippuen esimerkiksi siitä mihin hankintakategoriaan materiaalitoimittaja tai alihankkija kuuluu.

Materiaalitoimittaja on yleensä yhden tai useamman tuotteen valmistaja tai maahantuoja ja myyjä. Tuotteet ovat yleisesti tunnettuja ja käytettyjä kyseessä olevan liiketoiminnan yhteydessä ja yleensä jonkun standardin mukaisia. Alihankinnasta puhuttaessa tarkoitetaan yleisellä tasolla sitä kun myyjä toimittaa tilaajan omaan, edelleen toimitettavaan tuotteeseen liitettävän osan. Useimmiten tämä tuote on räätälöity tilaajan tarpeisiin tai valmistettu tilaajan omien mittakuvien ja/tai yksityiskohtaisten ohjeiden mukaan. Lähestymiskulmaan valintaan siis vaikuttaa ainakin partnerin tarjoaman tuotteen tai palvelun ”omaperäisyys” ja tietysti myös tarkeys hankkivan yrityksen liiketoiminnalle.

### 5.1 Lähtötilanteen analysointi

Kohdeyrityksessä haluttiin selvittää hankintakategoriat ja lähteä hahmottamaan jokaiselle segmentille hankintastrategia erikseen. Yleisimpiä työkaluja tämänkaltaisen kartoituksen tekemiseen ovat ABC-analyysi, joka perustuu Pareton 80/20 säännölle ja ostoportfolio eli Kraljicin matriisi, jossa yrityksen kaikki hankinnat on jaettu nelikenttään.

Kohdeyrityksen käyttöön valittiin ostoportfolio koska sen avulla tehty analyysi korostaa paremmin hankinnan proaktiivista roolia ja strategisuutta (Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2008, 150). Ostoportfolion nelikentän kriteereistä vaaka-akselilla on hankinnan merkitys yrityksen liiketoiminnalle (pieni/suuri) ja pystyakselilla tulosvaikutus (ei merkittävä/ merkittävä). Analyysin tuloksena hankinnat jakaantuvat neljään kategoriaan (kuvio 4), joille voidaan laatia omat ohjaus- ja kehityssuunnitelmat. Kategoriat ovat rutiinihankinnat, pullonkaulahankinnat, volyymihankinnat ja strategiset hankinnat.



Kuvio 4: Ostoportfolio (Kraljic, 1983)

Rutiinihankinnat muodostavat monista pienistä, rahallisesti ei niin merkittävistä hankinnoista. Näiden tuotteiden hankinta aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia verrattuna hankinnan arvoon ja perusstrategia näiden tuotteiden kohdalla pitäisikin olla operatiivisen tehokkuuden varmistaminen. Työkaluja tähän tarjoaa hankintojen keskittäminen, toimittajien karsiminen ja mahdollisuuksien mukaan erilaisten ”automaattien” luominen.

Volyymihankinnat muodostavat usein rahamääräisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista. Koska yleensä potentiaalisia toimittajia on paljon, perusstrategiaksi muodostuu vahva kilpailuttaminen. Kilpailutuksen lisäksi tavoitteellinen toiminta edellyttää kausisopimusten hyödyntämistä, pyrkimystä toimittajien vähentämiseen ja logistiikan kehittämistä. Näiden avulla pystytään vaikuttamaan voimakkaasti kulurakenteen alaspainamiseen, pienetkin säästöt tässä kategoriassa ovat merkittäviä kokonaisuutta ajatellen.

Pullonkaulahankinnat ovat volyymiltaan pieni mutta tuotannon kannalta elintärkeitä tuotteita joiden puuttuminen hidastaa tuotannon läpimenoa huomattavasti. Tärkeytensä vuoksi tämän kategorian perusstrategia on oltava saatavuuden varmistaminen.

Vaihtoehtoisten toimittajien jatkuva kartoitus ja voimakas yhteistyö olemassa olevien toimittajien kanssa ovat tämän strategian onnistumisen avaimet.

Strategiset hankinnat ovat ostoportfolio nelikentän haasteellisin kategoria sekä taloudellisen että liiketoiminnan merkityksellä mitattuna. Tähän kenttään sijoittuvat arvokkaat, toiminnan kannalta kriittiset tuotteet. Koska tuotteet pääsääntöisesti liittyvät yrityksen ydinosaan, vaativat ne jatkuvaa kehitystä ja korkeaa osaamistasoa partnerilta. Koska hankintoja tässä kategoriassa pyritään painottamaan isoihin kokonaisuuksiin, perusstrategia on yhteistyön syventäminen olemassa olevien partnereiden kanssa.

Analyysin ensisijainen tehtävä on saada selvä jako merkittävien ja vähemmän merkittävien hankintojen välille. Tärkeätä on huomioida hankinnan vaikutukset asiakkaaseen ja lopputuotteeseen, pelkkä rahamääräinen arvo ei aina ole tärkein tekijä merkittävyyden kannalta.

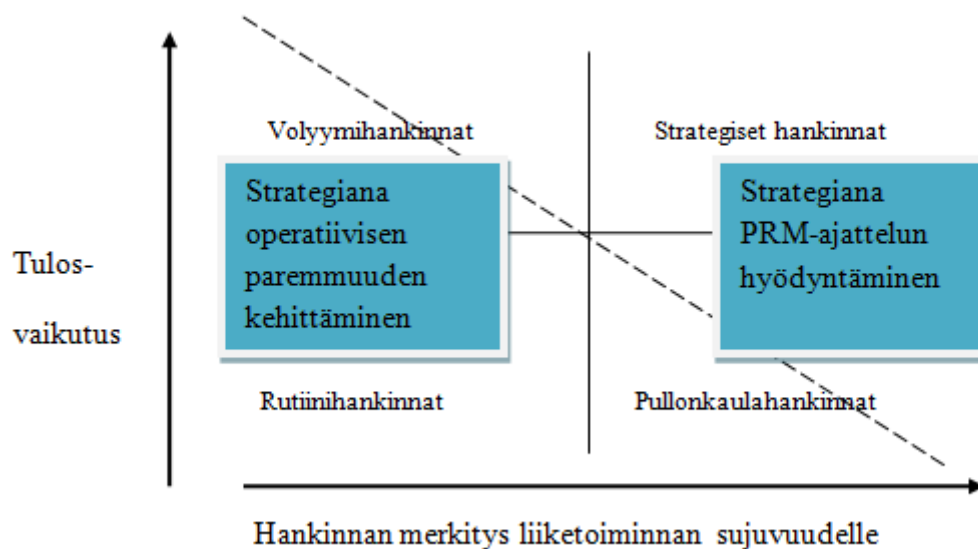
## 5.2 Portfolion mukaiset hankintastrategiat

Kohdeyrityksessä tavaroiden ja palveluiden toimittajat on jaettu viiteen ryhmään joita ovat; alihankinta, materiaalit, komponentit, logistiikka ja palvelut. Periaatteessa jokaisesta ryhmästä pystyy sijoittamaan toimittajia ostoportfolio jokaiseen kenttään, mutta todellisuudessa tietyt ryhmät korostuvat tietyissä kategorioissa. Esimerkiksi komponentit ovat pääsääntöisesti volyymihankintoja ja alihankinta painottuu strategiseen hankintaan. Se mikä on yhteistä jokaisella ostoportfolio kategorialla ja myös jokaiselle ryhmälle on se, että niissä on toimittajia jokaisessa toimittajasuhteen elinkaaren vaiheessa.

Periaatteessa voisi jokaiselle ryhmälle luoda oman hankintastrategian mutta niiden hallinta voisi olla työlästä ja osittain myös päällekkäistä. Kohdeyrityksen kohdalla katsottiin paremmaksi jakaa ostoportfolio nelikenttä kahtia, oikeasta alakulmasta vasempaan yläkulmaan ja sijoittaa kaikki toimittajat tuotteineen ja palveluineen jommankumman päästrategian alle. Tämä tavallaan korostaa myös edellä mainittua jakoa merkittäviin ja vähemmän merkittäviin hankintoihin. Ei niin, että toisella puolella



ei olisi merkitystä, vaan niin, että toisen puoliskon suurempi vaikutus liiketoiminnan lopputulokseen korostuu. Jako kahteen strategiaan on kuvan (kuvio 5) mukainen.



Kuvio 5: Portfolion mukaiset hankintastrategiat (mukaiillen Kraljic, 1983)

Rutiiniahankinnat ja osa volyymihankinnoista ja pullonkaulahankinnoista ovat pääsääntöisesti hyvin hallinnassa ja olemassa olevien työkalujen, lähinnä toimivan tuotannonohjausjärjestelmän, avulla operoiminen on riittävän tehokasta. Strategiana on vähintäänkin pitää saavutettu toiminnan taso. On löydetty hyvät yhteistyökumppanit joiden tuotteiden ja toiminnan laatu täyttävät omat vaatimukset ja edesauttavat parhaalla mahdollisella tavalla loppuasiakkaan tyydyttämistä. Toki tilanteet elävät ja jatkuva kilpailutus, vuosisopimusten ehtojen tarkastelu ja toiminnan jatkuva kehittäminen ovat olennainen osa operatiivista osaamista. Uustoimittaja kartoitusta tehdään tarvittaessa ja uudet toimijat markkinoilla huomioidaan, mutta toiminnan fokus on oman operatiivisen toiminnan tehostamisessa ja yhteistyön kehittämisessä olemassa olevien partnereiden kanssa.

Strategiset hankinnat ja osa volyymihankinnoista ja pullonkaulahankinnoista ovat tulosvaikutukseltaan ja/ tai merkitykseltään liiketoiminnalle niin suuria, että strategia painottuu toisin. Luonnollisesti näihinkin partnereihin halutaan luoda pitkäjänteinen suhde ja vahvistaa ja kehittää positiivisesti olemassa olevia suhteita mutta sourcing-toiminnan rooli korostuu tässä puoliskossa huomattavasti. Sourcing-toiminta on nykyisessä liiketoimintaympäristössä ehdoton edellytys menestymiselle ja jo

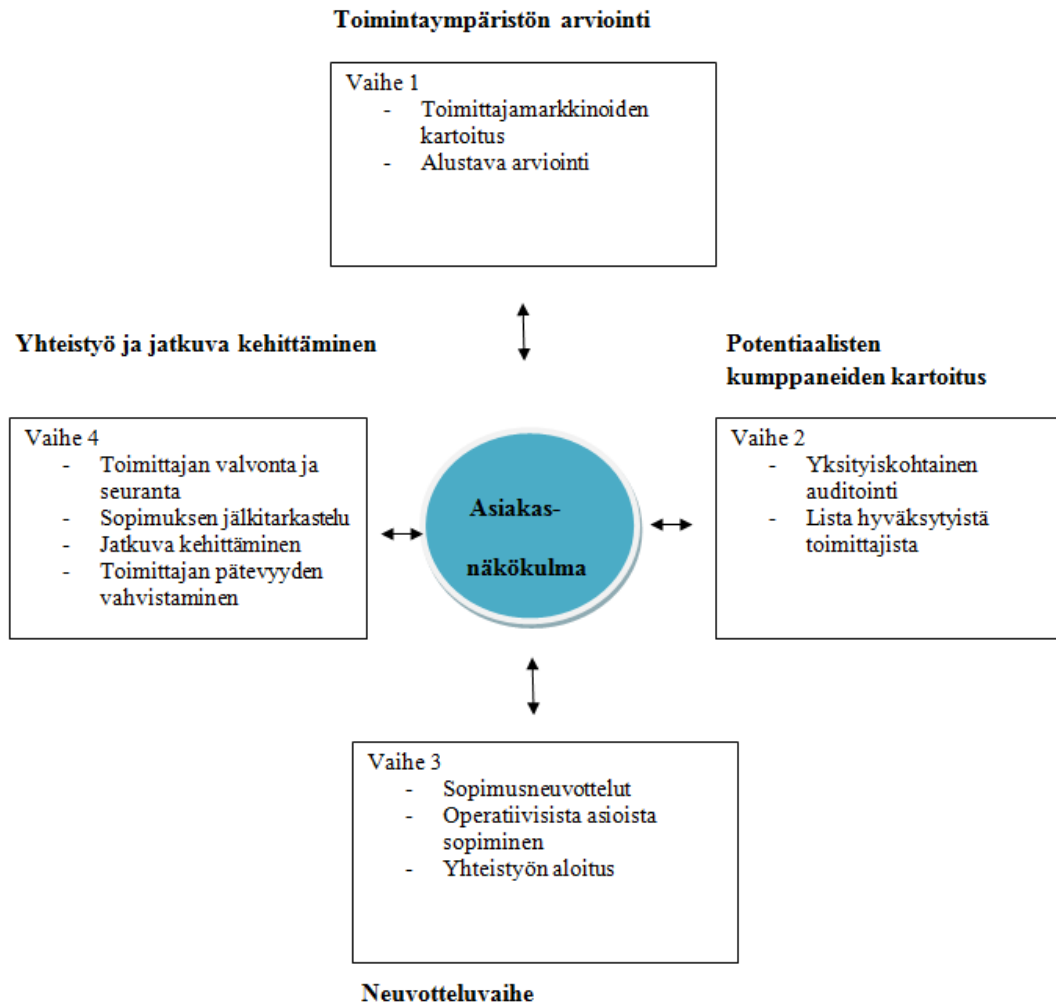
pelkästään riskienhallinnan osatekijänä ehkä yksi tärkeimmistä hankinnan tehtävistä. Vaihtoehtoisten toimittajien ja materiaalien etsintä on myös kustannustehokkuuden ylläpitämisessä elintärkeää, aina on vältettävä tilannetta jossa ollaan yhden kortin varassa.

Kohdeyrityksen strategiset hankinnat painottuvat voimakkaasti alihankintaan ja paine alihankinnan teettämiseen ulkomailla on voimakkaasti lisääntynyt sitä mukaan kun asiakkaat, joiden alihankkijana kohdeyritys toimii, ovat siirtäneet omia hankintojaan ulkomaille. Toiminnan sijoittaminen ulkomaille lähtee omista tavoitteista tehokkuuden ja operatiivisen toimivuuden varmistamisesta paikan päällä. Yleinen trendi teollisuudessa on alihankinnan siirtäminen yhä enemmän nk. LCC (Low Cost Country) – maihin. Puhutuimmat kohteet tällä hetkellä ovat BRIC-maat eli Brasilia, Venäjä, Intia ja Kiina mutta myös muita mielenkiintoisia maita kuten esimerkiksi Vietnam, on olemassa. Nämä ovat kehittyviä markkinoita joilla on hintaetu puolellaan.

Vuoden 2010 alihankkijana palkitun Stera Technologies Oy:n toimitusjohtaja Heikki Ajanko kiteyttää tämän Aamulehden haastattelussa sanoessaan; ”Meno maailmalle on yhä useammalle firmalle elinehto. Muussa tapauksessa yritys näivettyy.” (Aamulehti, 22.9.2010)

### 5.3 Sourcing-prosessi

Tavoite on luoda kohdeyritykselle selkeä toimintamalli joka tukee yrityksen pyrkimystä muodostaa uusitoimittajan hankinnan prosessi joka toteutuu joka kerta samalla tavalla. Tarkoituksena on muodostaa prosessikuvauksesta tarkistuslistan kaltainen pohja jonka avulla olisi helppo todentaa, että jokainen vaihe on läpikäyty riittävän perusteellisesti. Päädyttiin soveltamaan Mommen ja Hvolbyn luomaa nelivaiheista strategista mallia (kuvio 6) joka opastaa systemaattiseen toimittajan valintaan.



Kuvio 6: Toimittajan valintaprosessin strateginen malli (mukaillen Momme & Hvolby, 2002)

Malli valittiin koska se korostaa jokaisen vaiheen tärkeyttä seuraavan vaiheen onnistumiselle ja tukee näin prosessimaista lähestymistapaa. Myös asiakasnäkökulman huomioiminen koko prosessin ajan lisää sen strategista otetta.

### 5.3.1 Toimintaympäristön arviointi

Toimittaessa kotimaan markkinoilla tämä vaihe voidaan soveltuvin osin ohittaa koska toimintaympäristö on pääsääntöisesti tuttu ja lainalaisuudet tunnettuja. Globaaleilla markkinoilla maakohtainen toimintaympäristön arviointi on kuitenkin ensisijaisen tärkeä osa sourcing-prosessia. Arvioitavia asioita ovat kyseessä olevan maan

taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen, toiminnallinen ja teknologinen kehitysaste, ja näiden kaikkien tuomat mahdollisuudet ja riskit.

Kattava toimintaympäristön arviointi sisältää ainakin seuraavat kohdat:

- ❖ *Taloudelliset asiat*
  - Selvitetään tärkeimmät taloudellisen kehityksen indikaattorit, korkotaso ja inflaatio
  - Tehdään tuontikaupan taloudellinen analyysi, selvitetään mm. valuuttariski
- ❖ *Poliittinen ympäristö*
  - Selvitetään on ko. maan poliittinen tilanne ja historia
  - Otetaan selvää lainsäädännöstä ja sen mahdollisista muutoksista. Mahdolliset muutokset ympäristönsuojeluun, työturvallisuuteen tai vaikka tuoteturvallisuuslakeihin voivat ratkaisevasti muuttaa asioiden kulkua niin hyvässä kuin pahassakin
- ❖ *Sosiaaliset ja teknologiset seikat*
  - Väestön rakenne ja työvoiman saatavuus
  - Tietotekniikan ja koulutuksen taso
- ❖ *Maantieteellinen sijainti*
  - Logistiikan sujuvuus

Kaikkia edellä mainittuja asioita pitää pohtia oman toiminnan lähtökohdista ja miettiä mikä on kussakin kohdassa yritykselle sopiva toiminnan laatu ja riskitaso. Tärkeintä on varmistaa, että omat tavoitteet pystytään toteuttamaan ilman kohtuutonta ponnistusta.

### 5.3.2 Potentiaalisten kumppaneiden kartoitus

Kun on löydetty sopiva kohdema, lähdetään rajamaan ehdokkaita. Ensin tehdään karkea erottelu ja rajataan pois ne joiden perusasiat eivät ole kunnossa ja ne joiden konekanta tai osaamispotentiaali ei vastaa omia tarpeita. Tässä voidaan ja kannattaakin

käyttää apuna asiantuntijaorganisaatioita jotka ovat erikoistuneet tähän tehtävään, näitä on olemassa kehittyvillä markkinoilla jo runsaasti.

Seuraavassa vaiheessa voidaan valita noin 3-6 yritystä joista voidaan tehdä taustaselvitys. Huolellisesti tehty taustaselvitys toimii ohjaavana tekijänä kun lähdetään mahdollisesti etenemään yhteistyöstä neuvottelemista. Perusrunko selvitettävistä asioista muodostuu seuraavista seikoista:

- ❖ *Yrityksen historia ja organisaatorakenne, visio ja arvot*
- ❖ *Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset*
  - Vakavaraisuus, maksukyky ja viimeaikaiset luottotapahtumat
- ❖ *Yrityksen kilpailukyky tuotteen tai palvelun toimittajana*
  - Yrityksen kehittymispotentiaali
  - Mahdollisuudet löytää synergia etuja yrityksen avulla
  - Laatuasiat ja toimintaperiaatteet
  - Yrityksen tuoma mahdollinen lisäarvo
  - Yrityksen ydinosaamisen taso
  - Kielitaito

Tehtyjen taustaselvitysten jälkeen voidaan valita muutama yritys joihin lähdetään paikan päällä tutustumaan ja tunnustelemaan. Jos taustaselvityksen antama tieto ja paikan päällä omin silmin nähty toiminnan taso vastaavat toisiaan ja yritys on arvioitu sopivaksi, voidaan aloittaa neuvottelut.

### 5.3.3 Neuvotteluvaihe

Neuvotteluvaiheessa keskitytään ensisijaisesti taloudellisiin ja juridisiin ehtoihin ja toissijaisesti operatiivisiin seikkoihin. Tärkeintä on, että sopimuksen syntyessä tietyt asiat ovat läpikäyty ja kirjattu. Sopimuksen kaksi tärkeintä tehtävää ovat ilmaista miten on suunniteltu toimittavan ja mitä seuraa, jos kaikki ei sujukaan suunnitelmien mukaisesti. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2008, 306).

Neuvotteluissa läpikäytäviä asioita ovat:

- ❖ Hinnoitteluperiaatteet
- ❖ Taloudelliset ehdot
- ❖ Juridiset ehdot
- ❖ Luottamuksellisuusasiat
- ❖ Lisäksi on hyvä sopia operatiiviset asiat kuten kuinka yhteydenpito pääasiallisesti hoidetaan ja valitaan yhteyshenkilöt, joilla on riittävä kielitaito, molemmilta puolilta

#### 5.3.4 Yhteistyö ja jatkuva kehittäminen

Yhteistyö ja jatkuva kehittäminen ovat sourcing-prosessin viimeinen vaihe mutta luonnollisesti tämä osio koskee myös jo olemassa olevia partnereita. Koska partneriverkoston yksi tärkeimmistä päämääristä on toteuttaa pitkäkestoista ja pitkäjänteistä yhteistyötä, tämä osa prosessia on itse asiassa erittäin merkittävä.

Jeffrey Liker ja Thomas Y. Choi ovat artikkelissaan ”Building Deep Supplier Relationship” (kts. Iloranta ja Pajunen – Muhonen 2008, 332–333), listanneet asioita jotka olisi tärkeää omaksua aktiivisessa toimittajien kehittämisessä:

- *Ymmärrä toimittajaasi*  
Tiedostetaan mikä on toimittajan osaamisen ydin ja mitkä tekijät vaikuttavat kulurakenteeseen.
- *Hyödynnä toimittajiesi keskinäistä kilpailua*  
Annetaan toimittajan ymmärtää, että tunnetaan alan muutkin toimijat ja osataan vertailla toimintaa ja toimituskykyä monipuolisesti.
- *Ohjaa toimittajiasi parantamaan suorituskykyään*  
Kerrotaan selkeästi mitä toimittajalta odotetaan ja mitataan suoritusta. Analysoidaan mittaustulokset toimittajan kanssa yhdessä. Luodaan yhteinen päämäärä.
- *Kehitä toimittajasi kykyjä*

Kerrotaan toimittajalle omat näkemykset ja havainnot toimittajan osaamisesta. Esitetään täsmällisiä tarpeita ja toiveita oman organisaation näkökulmasta. Avoin keskusteluyhteys pidetään yllä koko ajan.

- *Jaa tietoa määrätietoisesti mutta valikoivasti*  
Jaetaan kaikki tieto joka auttaa toimittajaa toimimaan paremmin mutta vältetään sinisilmäinen avoimuus.
- *Johda yhteistä kehittämistä*  
Ohjataan aktiivisesti yhteisiä prosesseja ja muodostetaan yhteistyötiimejä yli organisaatorajojen. Ollaan läsnä ja motivoidaan.

Ostajan ja toimittajan välinen yhteistyö kehittyy siis kommunikaation, luottamuksen ja sitoutumisen kautta. Avoin keskusteluyhteys on kaiken perusta, vain sen päälle voidaan lähteä rakentamaan luottamusta ja sitoutumista. Luottamus syntyy tietysti ajan myötä, yhteisen tekemisen kautta. Tässäkin suhteessa luottamus täytyy ansaita ja sen voi menettää vain kerran. Aitoa sitoutumista ei synny ilman kahta edellä mainittua ominaisuutta, sitoutuminen yhteisiin päämääriin on prosessin lopputulos.

Yhteistyön syvällisyyden astetta ja kehittämisen potentiaalia on tarkasteltava suunnitellusti kategoria- ja partnerikohtaisesti. Selvää on, että kaikkien kanssa ei synny yhtä laajaa yhteistyösuhdetta mutta varmaa on, että molemminpuolinen avoin kommunikaatio ja luottamus toimivat varmasti hyvinä työkaluina koko partneriverkoston kanssa. Kommunikaation ja luottamuksen kautta asetetut tavoitteet mahdollistavat helpon ja luontevan tavan ohjata ja mitata yhteistyön sujuvuutta.

#### 5.4 Yhteistyön mittaaminen

Toimittajan suorituksen mittaaminen on tarpeellista riippumatta yhteistyön syvyydestä. Ilman säännöllistä toiminnan tarkastelua, arviointia ja palautetta yhteistyö ei kehity. Ihanteellisista on, jos jokaiselle hankintasegmentille ja/tai hankintastrategialle on muodostettu oma mittaristo joka on johdettu kunkin kategorian tavoitteista.

Perusasiat jotka mitataan liittyvät laatuun, määrään ja toimitusaikaan. Nämä asiat koskettavat kaikkia segmenttejä ja yksinkertaisimpien suhteiden kanssa tämä taso riittää. Mitä tärkeämpi partnerisuhde on oman menestymisen kannalta, sitä tarkemmin mittareita on mietittävä. Seuraavassa taulukossa (kuvio 7) on pohdittu mittareiden perustetta eri syvyisissä partnerisuhteissa.

<b>Toimittajasuhteen laatu</b>	<b>Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet</b>
Yksinkertaiset ja kertaluonteiset toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit)</li> <li>• Palveluhalu, viestintä asiakas-organisaation kanssa, asenne asiakkaaseen</li> </ul>
Pitempiaikaiset ja monimutkaisemmat toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista ongelmat</li> <li>• Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen</li> </ul>
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuva kustannustason alentaminen</li> <li>• Yhteisten prosessien tehostaminen</li> </ul>
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatiota sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen</li> <li>• Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen</li> </ul>

Kuvio 7: Toimittajan suorituksen seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet yhteistyön syvällisyyden kasvaessa (Iloranta ja Pajunen- Muhonen, 2008, 337)

Kohdeyrityksen toimittaja-arvioiden perusta on kaikille toimittajille sama. Seurattavia asioita ovat:

- Laatu (reklamaatioprosentti)
- Reklamaatiokustannukset (eurot/ koko ostovolyymi)
- Toimitusvarmuus (toimitusvarmuusprosentti)
- Kustannuskehitys (vuosittainen kustannuskehitys prosentteina)
- Tarjousten seuranta (tarjousten kiinniottoprosentti)



Laadun mittarina käytettävä reklamaatioprosentti saadaan kun jaetaan reklamoitujen toimitusrivien summa toimitettujen rivien summalla tietynä ajanjaksona. Tavoite on, että reklamaatioprosentti on alle 1 %.

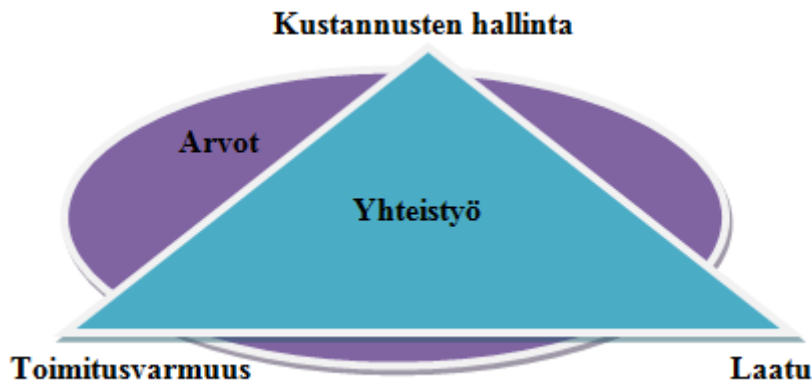
Reklamaatiokustannuksia on hyvä seurata siksi, että pelkkä reklamaatioprosentti ei aina kerro koko totuutta. On mahdollista, että reklamaatioita on määrällisesti vähän mutta niiden kustannusvaikutus on suuri. On eri asia jos reklamoidaan 10 riviä sadasta á 15 € kuin jos reklamoidaan 1 rivi sadasta á 1500 €

Toimitusvarmuusprosentti kertoo suoraan toimittajan kyvyn vastata antamiinsa lupauksiin toimituskyvystään. Toimitusvarmuutta mitattaessa on aina verrattava sovittuja toimitusaikoja toteutuneisiin. Toimitusvarmuus on hyväksyttävä kun liikutaan välillä 95- 100 %.

Kustannusten kehitysprosentti mittaa toimittajan hinnanmuutosta vuosittain ja tavoitteena on saada se miinusmerkkiseksi. Koska kustannuskehitys on riippuvainen työ-, raaka-aine- ja kiinteiden kustannusten muutoksista sekä yleisestä markkinahintatasosta joka on suhdanneriippuvainen, sen laskeminen ei aina ole yksiselitteistä. Tärkeintä onkin, että pystytään erittelemään kulurakenteen osat ja hallitsemaan kustannusmuutoksia ennakoimalla toimittajan korotuspaineet.

Tarjousten seuranta pystytään tekemään yksinkertaisesti vertaamalla toimittajien tekemien tarjousten määrää suhteessa hyväksytyihin tarjouksiin. Vuositasolla seurattavan mittarin avulla saadaan tietoa siitä kuinka kyseinen toimittaja on pystynyt vastaamaan tarpeisiimme. Kun samalla on kirjattu muistiin myös hylättyjen tarjousten hylkäämisen syyt, päästään tämänkin tiedon avulla vertaamaan toimittajia ja heidän kilpailukykyään.

Voidaan siis todeta, että yhteistoiminnan mittariston kulmakiviä ovat laatu, toimitusvarmuus ja kustannusseuranta. Näiden lisäksi on kuitenkin oltava olemassa myös ”mittareita” joiden avulla arvioidaan yhteistyön onnistumista ja tasoa myös henkisellä puolella. On oltava arvokriteerit jotka vaikuttavat taustalla ja ohjaavat koko toimintaa. Nämä kriteerit pitää olla johdettu yrityksen arvoista ja partnereiden pitää sitoutua myös niihin. Kuvio 8 kuvaa tätä mallia.



Kuvio 8: Mittariston perusteet

Viime kädessä verkostoa johdetaan kuitenkin johtamalla siinä työskentelevien ihmisten asenteita ja käyttäytymistä. Jokaisessa organisaatiossa tarvitaan luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa kulttuuria joka motivoi ihmisiä toteuttamaan sovittua strategiaa sen hengen mukaisesti ei vain mekaanisesti. (Kim ja Mauborgne, 2007, 201)

Luottamus antaa verkostolla voimaa, toteaa myös konsultti Allan Lemettinen Kauppalehdessä ja korostaa nimenomaan ihmisten välisen kommunikaation tärkeyttä verkoston toimivuudelle. Eri maissa on täysin erilaisia tapoja suhtautua mm. tiimityöhän, päätöksentekoon ja palautteen antamiseen, ja tästä johtuen sosiaalisten taitojen merkitys korostuu. (Kauppalehti, 13.10.2010)

### 5.5 Osaamisrekisteri

Osaaminen on jotakin mitä ei voi ostaa. Se on yhdistelmä opittuja asioita ja tekemisen kautta syntyneitä ”näppituntumaa”. Osaamisen hyödyntäminen on se joka erottaa menestyvät yritykset ei-menestyvistä. Yrityksen osaaminen ei ole pelkästään taitoa vastata asiakkaan toiveisiin vaan sitä, että toteutetaan asiakkaan toive ja lisäksi annetaan vielä jotain mitä asiakas ei vielä edes osannut pyytää. Osaamisen kehitystarpeet ovat usein niitä hiljaisia signaaleja joihin tarttumalla yritys pystyy rakentamaan itselleen kilpailuyliivoimaa.

Useimmissa yrityksissä pidetään yllä henkilöstön koulutusrekisteriä jonka avulla pystytään kartoittamaan henkilöstön osaamisen taso ja tulevaisuuden tarpeet. Kun partneriverkoston johtaminen on otettu osaksi hankinnan johtamista, on luontevaa ottaa myös verkoston osaaminen ja kehitystarpeet haltuun ja koota niistä rekisteri.

Yksi tärkeimmistä eduista joka partneriverkoston avulla saavutetaan, on osaamisrekisteri ja sen hyödyntämisen kautta saavutettava kilpailuetu. Osaamisrekisteriin on koottu ”yksiin kansiin” kaikki saatavilla oleva, paras mahdollinen osaaminen ja tietämys kaikista kohdeyrityksen toiminnan kannalta merkittävistä osa-alueista. Osa liittyy omaan ydinosaamiseen, osa partneriverkoston kautta tulevaan tietotaitoon.

Perusajatus on se, että kaikkea ei tarvitse osata itse mutta kaikki osaaminen pitää tarvittaessa olla nopeasti saatavilla. Ydinosaaminen pitää luonnollisesti olla vahvasti oman henkilöstön hallinnassa mutta siihenkin on suotavaa olla varalla olevaa osaamista verkostossa. Verkoston kautta saatava osaaminen liittyy enemmän alueisiin jotka eivät ole ominta osaamisaluetta mutta jotka kiinteästi liittyvät omaan tuotteeseen ja loppuasiakkaalle tuotettavaan hyötyyn. Osaamista ja tietoa voidaan jakaa partneriverkoston jäsenien kesken ja tarvittaessa esimerkiksi partneriyritys voi pitää omalle henkilöstölle koulutuksia. Näissä syvennetään oman henkilöstön osaamista mutta annetaan samalla myös partneriyrittäjä arvokasta palautetta joka auttaa heitä parantamaan omaa toimintaansa. Molemmat osapuolet siis hyötyvät oppimisprosessista.

Osaamisrekisteri palvelee yritystä erityisesti kehitystyössä. Monet innovaatiot syntyvät yhteistyössä partneriverkoston kanssa kun tarpeet ja osaaminen kohtaavat sopivasti. Myös erilaiset kehityshankkeet ja tutkimukset on helpompi toteuttaa kun verkoston osaaminen yhdistetään omaan osaamiseen ja pystytään helpommin kartoittamaan erilaisia vaihtoehtoja.

Verkostosta saatava hyöty voi olla myös asiantuntemusta ja auktoriteettia jota tarvitaan haastavissa asiakaskohtaamisissa kuten reklamaatio- ja after sales-tilanteissa. Esimerkkitapauksena vaikkapa kohdeyritys saa reklamaation asiakkaalta koskien pintakäsittelyä, joka ei asiakkaan mukaan vastaa sovittua standardia. Pintakäsittely on

teetetty alihankinnassa kohdeyrityksen ohjeiden mukaan. Pintakäsittely ei ole kohdeyrityksen omaa ydinosaamista mutta osaamisrekisterin kautta saadaan helposti selvitettyä kenellä partneriverkostossa on tarvittava tieto ja auktoriteetti antaa siitä asiantuntijalausunto. Lausunto saadaan ja sen avulla pystytään reklamaatio hoitamaan hallitusti ja sekä asiakasta että kohdeyritystä miellyttävällä tavalla. Asiakas saa yrityksestä ja sen osaamisesta positiivisen ja vakuuttavan kuvan, koska yritys pystyi verkoston avulla osoittamaan asiantuntemusta.

Osaamisrekisterin muodostamisessa on hyvä huomioida kaksi asiaa. Ensimmäinen on varallaolo, aina pitää olla olemassa tai ainakin sourcing-vaiheessa myös toinen vaihtoehto. Toinen on hiljaisten signaalien kuunteleminen eli ennakointi. Pitää olla herkkyyttä uusille liiketoimintamahdollisuuksille ja verkostossa olevan potentiaalın hyödyntämiselle. Molemmat ovat osa yrityksen riskienhallintaa ja siksi erittäin tärkeitä. Vuoden alihankkijaksi 2010 valitun Stera Technologies Oy:n toimitusjohtaja Heikki Ajanko sanoo Aamulehden haastattelussa, että lama on opettanut ennakointia ja tarkkaa laskentaa ja sitä, että entistä enemmän pitää kuunnella hiljaisia signaaleja ja yrittää miettiä tulevaisuuden haasteita. (Aamulehti 22.9.2010)

Niin tulevaisuuden kuin myös tämän hetken haasteisiin hyvin rakennettu partneriverkosto ja sen avulla koottu osaamisrekisteri ovat työkalut parhaimmasta päästä. Niiden avulla pystytään reagoimaan ja vastaamaan loppuasiakkaan tarpeisiin kustannustehokkaasti tinkimättä palvelutasosta.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Hankintatoimen arvostus nykyaikaisissa yrityksissä on kasvanut ja hankinnan operatiivisen osaamisen vaikutus yrityksen tulokseen on tänä päivänä kiistaton. Hankintatoimi nähdään aktiivisena toimijana, joka päätöksillään ja toiminnallaan pystyy ohjaamaan yrityksen tilaus-toimitusprosessin tehokkuutta.

Tuotantoyritysten omat resurssit ovat pienentyneet huomattavasti nykyisen talouskehityksen vuoksi ja siksi resurssien lisääminen yrityksen ulkopuolella on kasvattanut merkitystään. Alihankinnan ja toimittajayhteisön liittäminen osaksi omaa toimintaa ja sen tuloksellinen ja tasapainoinen hyödyntäminen ei onnistu ilman suunnitelmallista ja pitkäjänteistä yhteistyötä. Aivan samalla tavalla kuin yritystä ja hankintaa sen osana, myös toimittajaverkostoa pitää johtaa. Johtamisen on oltava strategiasta johdettua tavoitteellista toimintaa ja sen tulokset pitää pystyä mittaamaan.

Partneriverkoston johtaminen toteutuu kolmella tasolla. Ydin on ajatusmallissa jossa nähdään partneriverkoston johtaminen osana liiketoiminnan johtamista. Toiminnan tasolla partneriverkoston johtamisen strategia integroidaan osaksi yrityksen strategiaa ja luodaan sille operatiivinen toimintasuunnitelma. Lisäksi luodaan työkaluja joilla pystytään ohjaamaan toimintaa ja mittaamaan sen tuloksellisuutta. Tämä onnistuu luomalla yritykseen PRM-järjestelmä josta löytyy ajantasaisena kaikki partneriverkoston liittyvät toimintamallit, mittarit ja osaaminen.

Kohdeyritykseen luotiin PRM-järjestelmä jonka perustana on ostoportfolion mukaisesti jaettu hankinnan nelikenttä. Nelikentän avulla pystyttiin arvioimaan jokaisen kategorian erityispiirteet ja strategian painopisteet. Päädyttiin jakamaan nelikenttä kahtia ja näin muodostamaan kaksi hankinnan päästrategiaa, operatiivisen paremmuuden kehittäminen ja PRM-ajattelun hyödyntäminen.

Työn avulla haettiin työkaluja PRM-ajattelun tehostamiseen. Työkaluiksi valittiin sourcing-prosessi, joka mallinnettiin sekä osaamisrekisteri. Lisäksi pohdittiin mahdollisuuksia toimittajayhteistyön mittaamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen sekä luotiin kohdeyritykselle tähän tarkoitukseen sopivia mittareita. Mittarit liittyvät

ensisijaisesti laatuun, toimitusvarmuuteen ja kustannusten hallintaan mutta myös arvopohjaisten mittareiden tärkeyttä on korostettu.

Partneriverkosto ei synny itsestään, sen kokoaminen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä. Uusien, mahdollisten partnereiden kartoittaminen ja olemassa olevien kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen vaativat yritykseltä sekä taloudellisia että henkisiä panoksia. Liiketoimintaympäristön laajentuessa globaaleille markkinoille operatiivisen tehokkuuden varmistaminen vaatii hankintatoimelta uudenlaista osaamista vanhojen taitojen lisäksi. Kielitaito, sosiaaliset taidot ja syvempi ymmärrys liiketoiminnan lainalaisuuksista ovat ehdottomia edellytyksiä toiminnan laadun takaamiseksi. Nämä uudet taidot on oltava hallussa sekä omassa yrityksessä että partneriverkostossa.

Strateginen lähestyminen ihmisten ja asioiden johtamiseen täytyy läpäistä koko ketjun omasta yrityksestä partneriverkostoon ja aina asiakasrajapintaan asti. Koska hankintatoimella ja partneriverkoston johtamisella pystytään vaikuttamaan kaikkiin yrityksen kannattavuuden elementteihin, sen rooli on nähtävä tärkeänä ja sen asemaa yrityksessä on korostettava.

Tämän työn teettäminen osoittaa kohdeyritykseltä nykyaikaista asennetta hankintoimen johtamiseen. Oma ydinosaaminen ja partneriverkostossa oleva tietotaito on haluttu yhdistää yhdeksi liiketoimintaa ja kustannusrakennetta tehostavaksi kokonaisuudeksi. Koska kehitystyö on pitkäjänteistä, varsinaiset tulokset näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua mutta nyt jo voi arvioida, että järjestelmän käyttöönotto ja sen mukauttaminen osaksi yrityksen toimintaa on tuottanut positiivista palautetta.

Jatkossa tärkeään rooliin nousee yrityksen ja erityisesti hankinnan johto ja sen kyky implementoida uusi toimintamalli henkilöstölle ja partnereille. Koska toimintamallit ovat uusia, ne saatavat vielä hakea muotoaan ja avointa kommunikaatiota puolin ja toisin tarvitaan. Tämäkään järjestelmä ei saa olla kiveen hakattu totuus jota ei voi kehittää tai muuttaa. Parhaiten toimivat mallit syntyvät tekemisen ja virheistä oppimisen kautta.

## LÄHTEET

Aamulehti 22.9.2010. Alihankkijoiden määrä supistuu edelleen konepajateollisuudessa, A 12.

Hankinta on liiaksi oto-hommaa 2010. Metallitekniikka 9, 22.

Hellman, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat. Helsinki: WSOY (Juva: WS Bookwell)

Hvolby, H-H., Momme, J. 2002. An outsourcing framework: Action research in the heavy industry sector. European Journal of Purchasing and Supply Management 8, 185-196.

Iloranta, Kari, Pajunen-Muhonen, Hanna 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma

Kaplan, Robert S., Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum

Kauppalehti 13.10.2010. Luottamus antaa verkostolle voimaa, 19

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum

Kraljic, Peter 1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review Boston 61 (5), 109-117.

Kaskela, Lauri 2005. CRM-sovellusratkaisun rakenne. Luettu 10.8.2010  
[http:// www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\_hallinta/crm-sovellusratkaisun\\_rakenne](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/crm-sovellusratkaisun_rakenne)