

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2020

Julia Wahlström

# TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN

Julia Wahlström

## TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona yritys X:lle. Työn tavoitteena oli kartoittaa yrityksen toimittajasuhteiden hallinnan nykytilaa ja kehityskohteita sekä selvittää järjestelmien hyödyntämisen edellytyksiä ja tarjoamia mahdollisuuksia ostotoiminnan tueksi.

Opinnäytetyössä käydään läpi hankintaprosessin eri vaiheisiin liittyvää toimittajasuhteiden hallintaa, pohditaan eri tasoista hankintaosaamista vaativien tehtävien painotuksia ja suhdetta toisiinsa sekä tutustutaan toimittajasuhteiden hallintaa tukeviin järjestelmiin, niiden käyttöönoton valmisteluun ja suunnitteluun. Työssä esitellään hankintojen kehittämisen työkaluista Kraljicin matriisi, jonka mukaista osto-osaston vastuiden uudelleenorganisointia ehdotetaan toimeksiantajalle, sekä spend-analyysi, jonka syvällisempää toteuttamista tulisi myös harkita. Opinnäytetyöprosessiin kuului lisäksi nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamien toimittajasuhteiden hallintaa tukevien toimintojen kartoittaminen sekä niiden testaaminen, jota tullaan jatkamaan vielä opinnäytetyön jälkeenkin.

Työssä esiteltävät kehitys- ja ratkaisuehdotukset keskittyvät yrityksen kannalta kriittisimpiin kehityskohtiin, joita kartoitettiin työn tueksi toteutetun osto-osaston kyselyn avulla. Ehdotusten tavoitteena on tarjota sekä nopeita ratkaisuja helpottamaan osto-osaston toimintaa lähitulevaisuudessa että herätellä pohtimaan myöhemmin toteutettavien suurempien kehitystoimenpiteiden linjauksia.

Opinnäytetyö sisältää yrityksen toiminnan kannalta merkityksellistä tietoa, jota on suojattu salaamalla osia tästä työstä.

### ASIASANAT:

hankinta, Kraljicin matriisi, segmentointi, spend-analyysi, SRM, toimittajasuhteiden hallinta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business logistics

2020 | 33 pages, 2 pages in appendices

Julia Wahlström

# IMPROVEMENT OF SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

This thesis was commissioned by company X. The aim of this thesis was to examine the current state and needed improvements of company's supplier relationship management, research the requirements of implementing SRM system and to find out the benefits of it.

This thesis covers the supplier relationship management linked to different phases of procurement process, compares and discuss about buyers' tasks and required skills, but also explore around the preparation and planning of supplier relationship management systems. Two commonly used tools for developing the procurement process are being introduced. Those are Kraljic matrix which will be used for suggesting a new way of dividing responsibilities between buyers and Spend analysis of which thorough execution should be considered. The process of this thesis also included the finding out and testing of the useful features of the company's Enterprise Recourse Planning system that might ease up the current state of supplier relationship management. Testing and implementing of those features will go on even after this thesis.

Development ideas and solutions presented on this thesis are focusing on subjects that need improvement the most. To find out which those subjects are, the questionnaire about the current state of supplier relationship management was made and sent to buyers. Proposed actions aim to provide some rapid solutions that would develop the buying process in short-term but also set the recommendable directions to wider and long-term development planning.

This thesis includes significant information about the activities of the client company. Due to that some sections of the thesis have been hidden.

## KEYWORDS:

Kraljic matrix, procurement, segmentation, spend analysis, SRM, supplier relationship management

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 HANKINTAPROSESSI</b>	<b>8</b>
2.1 Tarvekartoitus	9
2.2 Toimittajien valinta	10
2.2.1 Markkinatuntemus	10
2.2.2 Tarjouspyynnöt, tarjoukset ja sopimukset	11
2.3 Toimittajasuhteiden ylläpitäminen	13
2.4 Operatiiviset ja strategiset tehtävät	14
<b>3 TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA</b>	<b>15</b>
3.1 Toimittajien hallinta	15
3.1.1 Riskienhallinta	16
3.1.2 Toimittaja-arvioinnit	17
3.1.3 Sopimusten hallinta	18
3.1.4 Suhteen hallinta	19
3.1.5 Tulosten hallinta	20
3.2 Toimittajien segmentointi	20
3.2.1 Kraljicin matriisi	21
3.2.2 Spend-analyysi	23
3.2.3 Segmentointikriteerit	23
3.2.4 Segmentointiin valittavat toimittajat	24
3.2.5 Segmentointiprosessi	25
3.3 Järjestelmät toimittajasuhteiden hallinnan tukena	26
<b>4 TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ</b>	<b>29</b>
<b>5 KEHITYS- JA RATKAISUEHDOTUKSET</b>	<b>30</b>
<b>6 LOPUKSI</b>	<b>31</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>33</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kysely toimittajasuhteiden hallinnasta  
Liite 2. Tarjouspyyntö

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Hankintaprosessi (Logistiikanmaailma 2020).  
Kuvio 2. Nelikenttämatriisi toimittajista.

8  
22

# 1 JOHDANTO

Hankintojen rooli on kehittynyt valtavasti viimeisten vuosikymmenten aikana, eikä kehitykselle ole näkyvissä loppua. Yritykset ymmärtävät yhä paremmin hankintojen ja ostajien työn merkityksen liiketoiminnalleen ja ovat alkaneet panostaa niiden kehittämiseen muun muassa ostohenkilöstön koulutuksen ja toimintaa tehostavien järjestelmien muodossa. Tästä huolimatta hankintoihin käytettävät resurssit laahaavat perässä esimerkiksi myyntiin tehtäviin panostuksiin verrattuna. Siinä missä myynnin toimintoihin ja järjestelmiin panostetaan maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi, yritysten ostotoiminta pyörii usein sillä, mitä sattuu saatavilla olemaan. Tällainen ajatusmalli, joka useissa yrityksissä on edelleen vahvasti läsnä, on kuitenkin hyvin nurinkurinen. Samoilla myynneillä olisi mahdollista saavuttaa huomattavasti enemmän voittoa, mikäli hankinnat tehtäisiin yhtä tehokkaasti. Myös myyntiin tehdyt suuret panostukset valuvat hukkaan, mikäli hankinta ei toimi vastaavalla tehokkuudella.

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan esittämien toiveiden sekä omien kiinnostuksen kohteiden perusteella. Työn tavoitteena on selvittää toimittajien hallinnan tilaa nykyisessä muodossaan ja pohtia toimittajasuhteiden hallintajärjestelmän sille tarjoamia mahdollisuuksia sekä kartoittaa järjestelmän käyttöönoton edellytyksiä toimeksiantajayrityksessä. Järjestelmähankinnan tulisi aina olla tarkasti suunniteltu ja huolella toteutettu prosessi, johon osallistetaan useita henkilöitä niin yrityksen sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Tämän työn tarkoituksena ei siis olekaan tarjota valmista ratkaisua, vaan löytää kriittisimmät kehityskohteet, ohjata huomiota niiden suuntaan sekä vastata kysymykseen, miksi toimittajasuhteita yleensäkin pitäisi hallita.

Työ rakentuu kahdesta osasta, joista ensimmäisessä perehdytään toimittajien hallintaan tunnetun suomalaisen ja kansainvälisen kirjallisuuden pohjalta. Olemassa oleva kirjallisuus keskittyy paljolti toimittajienhallinnan ja sitä tukevien järjestelmien vahvuuksiin sekä hyötyihin, kaiken toimiessa parhaalla mahdollisella tavalla. Pitää kuitenkin muistaa, että mikä sopii yhdelle, ei välttämättä ole toimiva toiselle. Onnistuessaan järjestelmähankinnat tai toimintojen uudelleenorganisointiprojektit auttavatkin kohti jokaisen yrityksen pää tavoitetta eli parempaa tulosta. Mitä, jos kaikki ei menekään niin kuin kirjoissa kerrotaan? Projekteihin ja järjestelmähankintoihin liittyy kuitenkin aina riskinsä, jotka ovat täysin yritys-, järjestelmä- ja tilannekohtaisia. Teoriassa asiat kuulostavat usein helpommilta kuin ne todellisuudessa ovatkaan.

Työssä käsiteltävien asioiden runko rakennetaan kaikessa yksinkertaisuudessaan logistiikan alan ammattilaisten ylläpitämän sivuston, Logistiikan maailman, mukaisen hankintaprosessin ympärille. Prosessin vaiheita ja niihin liittyvää toimittajien hallintaa käsitellään hieman laajemmin eri lähteitä hyödyntäen. Aihealueen laajuuden vuoksi käsiteltäviä osa-alueita on painotettu toimeksiantajayrityksen tarpeet huomioon ottaen, ja ne keskittyvät työn tueksi toteutetun kyselyn myötä esiin tulleisiin sekä oleellisimpiin seikkoihin.

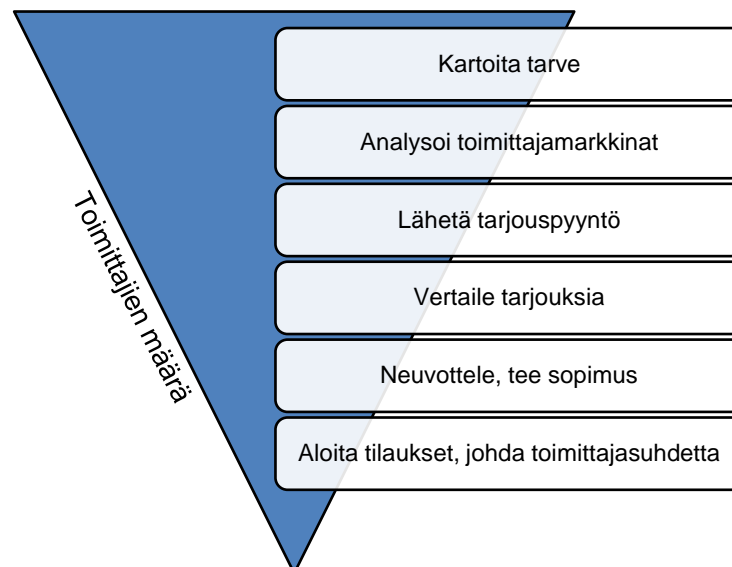
Jälkimmäinen osa puolestaan keskittyy edeltävässä nousseiden asioiden soveltamiseen toimeksiantajayrityksessä sekä pohtimaan yleisesti järjestelmistä saavutettavia hyötyjä. Tarkoituksena on tarkastella yrityksen ostotoiminnan nykytilaa, löytää sen ongelmakohtia sekä esitellä ratkaisu- ja kehitysideoita, joita voidaan tulevaisuudessa lähteä edistämään. Lisäksi selvitetään järjestelmien potentiaalia toimittajasuhteiden hallinnan tukena sekä vertaillaan järjestelmästä saatavien hyötyjen ja haittojen suhdetta. Työssä esitellään myös mahdollisuuksia, joilla toimeksiantajayrityksen ostotoiminnan tehokkuutta voitaisiin parantaa jo olemassa olevilla resursseilla.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisen ja empiirisen tutkimuksen yhdistelmänä. Tehdyt havainnot, päätelmät ja ratkaisuehdotukset perustuvat tämän opinnäytetyön tueksi toteutetuissa palavereissa, osto-osaston kyselyssä ja käydyissä keskusteluissa ilmenneisiin asioihin sekä omiin kokemuksiini yrityksen hankintaharjoittelijana. Vastaukset toteutettuun kyselyyn olivat melko pitkälti linjassa keskenään ja vastasivat myös omia näkemyksiäni toimeksiantajayrityksen toimittajasuhteiden hallinnan tilasta; kehitystä tarvitaan ja sitä myös toivotaan. Opinnäytetyön aihe on siis ajankohtainen toimeksiantajalle, mutta myös monille muille yrityksille toimittajamarkkinoiden laajenemisen ja vauhdin kiihtymisen myötä. Työn tavoitteena onkin toimia lähtölaukauksena toimeksiantajayrityksen kokonaisvaltaiselle toimittajasuhteiden hallinnan kehitystyölle.

## 2 HANKINTAPROSESSI

Toimittajasuhteiden hallinnan kannalta on keskeistä ymmärtää prosessi, jonka ympärillä kaikki tapahtuu. Hankintaprosessin kuvauksen painotukset vaihtelevat hieman lähteestä riippuen, mutta pääpiirteet pysyvät samoina. Tässä luvussa käydään hyvin yleisellä tasolla läpi hankintaprosessin rakenne Logistiikan maailman näkemyksen mukaisesti. Prosessin eri vaiheisiin liittyvään toimittajien hallintaan palataan tämän opinnäytetyön myöhemmissä osissa.

Hankintaprosessin tavoitteena on löytää yritykselle hankittavien tuotteiden, raaka-aineiden, komponenttien ja palveluiden kannalta paras mahdollinen toimittaja. Prosessi koostuu useista eri vaiheista, joista osa saattaa hankintatilanteesta riippuen jäädä vähäisemmälle huomiolle tai tippua kokonaan pois. Huolellisesti toteutettuna hankintaprosessi saattaa kuitenkin kestää jopa useita kuukausia. Kuviossa 1 on esitettyä Logistiikan maailman (2020) mukainen hankintaprosessi, jossa kolmio kuvaa toimittajien määrää prosessin aikana. Jokaisessa prosessin vaiheessa toimittajia karsituu pois, kunnes lopulta löydetään sopivin vaihtoehto. (Logistiikanmaailma 2020.)



Kuvio 1. Hankintaprosessi (Logistiikanmaailma 2020).

Hankintaprosessin kulku ja sen onnistuminen eivät ole yhden henkilön tai edes osaston käsissä, vaan siihen vaikuttavat monet tekijät. Liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset



asettavat prosessille omat edellytyksensä ja jokaisella yksittäisellä vaiheella on vaikutusta seuraaviin. Onkin tärkeää, että jokainen hankintaprosessin vaihe suunnitellaan ja toteutetaan huolellisesti. Myös prosessin eri vaiheisiin osallistuvien toimintojen ja toimijoiden vastuut ja tehtävät tulee olla selkeästi määriteltynä, jotta prosessi pystytään toteuttamaan tehokkaasti. Yhteistyön onnistuminen saattaa olla ratkaiseva tekijä koko hankintaprosessin onnistumiselle. (Nieminen 2016, luku 3.)

## 2.1 Tarvekartoitus

Jotta hankinta voidaan toteuttaa, on ensinnäkin tiedettävä, mitä tarvitaan. Tarve on mahdollista määrittellä monin eri tavoin, esimerkiksi hankittavan tuotteen tai palvelun toimintojen taikka teknisten ominaisuuksien perusteella. Myös määrittelyn laajuus voi vaihdella hyvin ympäripyöreästä todella yksityiskohtaiseen. Parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseksi määrittelyn tulisi kuitenkin olla tarkoituksenmukainen, jolloin se sisältää vain pakolliset ja merkittävät vaatimukset. Tällöin määrittely ei turhaan rajaa pois potentiaalisia vaihtoehtoja, mutta mahdollistaa kuitenkin oikean ratkaisun löytämisen. Joka tapauksessa määrittelyssä tulee ottaa huomioon lainsäädännön vaatimukset, mutta myös esimerkiksi vastuullisuus, laatu, logistiikka sekä koko tuotteen elinkaari ovat tärkeitä tekijöitä. (Nieminen 2016, luku 3.1.)

Tarvekartoituksen aloittaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa edesauttaa koko hankintaprosessin onnistumista. Ajan kanssa toteutettuna kartoituksessa pystytään selvittämään kunnolla loppukäyttäjän todelliset tarpeet, jolloin mahdollisilta turhilta ominaisuuksilta ja kuluilta vältytään. Toimittajien ammattitaitoa voidaan hyödyntää myös jo oikeanlaisen ratkaisun suunnittelussa. Kun toimittajia otetaan mukaan tuotekehitykseen jo hankinnan ensimetreiltä alkaen, on mahdollista pysyä paremmin mukana esimerkiksi teknologian kehityksessä ja löytää omalle yritykselle parhaiten sopiva ratkaisu. Läheisen toimittajayhteistyön voidaankin ajatella olevan yksi menestyvän yrityksen tunnusmerkeistä. Hyödyntämällä organisaatorajat ylittävää tietotaitoa aina tarvekartoituksesta lähtien pystytään saavuttamaan kustannustehokkaammin parempia ratkaisuja (Nieminen 2016, luku 3.1; Van Weele 2018, 18; Lechner 2019, 39.)

Tarvekartoituksessa, kuin myös seuraavaksi esiteltävässä toimittajien valinnassa, on tärkeää hyödyntää yrityksen eri osastojen välistä yhteistyötä. Huomioimalla jokaisen aihealueen ammattilaisten näkemykset saadaan nostettua esiin kaikki onnistuneen hankinnan kannalta oleelliset tekijät. (Mena, Van Hoek & Christopher 2014, 66.)

## 2.2 Toimittajien valinta

Toimittajien valintaan liittyy yleensä useita vaiheita. Ennen varsinaista valintaa tulee tehdä päätös hankinnan toteutustavasta ja toimittajien kriteereistä, löytää potentiaalisimmat toimittajat, pyytää, vastaanottaa ja vertailla tarjouksia sekä neuvotella vaihtoehtoisten toimittajien kanssa. Näiden vaiheiden jälkeen päädytään lopulta valitsemaan joku vaihtoehtoista toimittajista, jonka kanssa tehdään hankintasopimus. (Van Weele 2018, 38–39.)

Uusia toimittajia on mahdollista löytää monin eri tavoin, mutta yhtä lailla taustatyön tekeminen on ensiarvoisen tärkeää. Vaihtoehtoisten toimittajien etsintä edellyttää jatkuvaa toimittajakentän kartoittamista, sillä tilanteet muuttuvat yhä kiihtyvään tahtiin ja ostajan tulee pystyä nopeasti löytämään uusia toimittajia ja tekemään päätöksiä niiden suhteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 78–79.)

Nykyisin internet on usein ensimmäinen väline potentiaalisten toimittajien etsinnässä. Vaikka eri lähteistä onkin mahdollista löytää monenlaista tietoa eri toimialoista niin paikallisesti kuin maailmanlaajuisestikin, on tieto kuitenkin epätarkkaa ja vaatii tuekseen muitakin työkaluja. Esimerkiksi pankkien tuottamat tietokannat asiakkaidensa riskittömyydestä ovat luotettavia ja hyödyllisiä uuden toimittajaehdokkaan arvioinnissa. Lisäksi arvioinnissa kannatta käyttää hyödykseen myös omia verkostojaan ja muiden kokemuksia potentiaalisesta toimittajasta. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2018, 231–232.)

### 2.2.1 Markkinatuntemus

Yhä nopeammin muuttuvassa ja kansainvälistyvässä hankintaympäristössä toimittajamarkkinoiden ymmärtäminen ja tehokas hyödyntäminen ovat muodostuneet välttämättömäksi osaksi hankintoja. Ostajien on pysyttävä perässä markkinoiden tilanteesta ja löydettävä jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ympäri maailmaa, mutta myös pystyttävä toimimaan eri kielillä ja yhteistyössä eri kulttuurien kanssa. Perinteinen hankintaketju on muuttunut suoraviivaisesta sisäisen tarpeen seurauksena suoritettavasta toimittajien etsinnästä asiakkaan tarpeita, toimittajamarkkinoita sekä omaa ydinosaamistaan hyödyntävään kokonaisvaltaiseen ratkaisun etsintään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 133–134; Van Weele 2018, 17.)

Markkinatuntemuksen avulla yritys voi saavuttaa etulyöntiaseman saadessaan oikeat tiedot kilpailijoitaan nopeammin ja pystyessään käyttämään niitä tehokkaammin. Myös hankintastrategian valinnassa on oleellista ymmärtää toimittajamarkkinoiden erityispiirteet ja kilpailutekijät, jotka ovat erilaisia alasta ja maantieteellisestä sijainnista riippuen. Toimittajien kilpailukykyyn ja kustannustehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä on vaikeaa tai oikeastaan mahdotonta havaita ilman syvällistä paneutumista toimittajamarkkinoihin. Pintapuolisella tarkastelulla pystytään kärjistetyksi ainoastaan yksinkertaiseen hintaerojen vertailuun, kun syvällisempi markkinoihin paneutuminen puolestaan mahdollistaa pii-levimpienkin erojen tunnistamisen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 227–228.)

Ostajan tulisi olla jatkuvasti tietoinen ostamiensa tuotteiden markkinatilanteesta, ei ainoastaan uutta toimittajaa tai tuotetta etsittäessä. Operatiivisten tehtävien (ks. luku 2.4) hoitaminen vie suurimman osan ostajien työajasta, ja kun tarve uudelle toimittajalle, tuotteelle tai palvelulle syntyy, kiire johtaa valitsemaan vaihtoehdon, joka ei olisikaan välttämättä se paras mahdollinen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 85). Toimittajamarkkinoiden tuntemuksessa on tärkeää, että tieto tallennetaan sellaiseen paikkaan, jossa se on sitä tarvitsevien saatavilla (Logistiikanmaailma 2020). Kun kertaalleen etsityt tiedot on asianmukaisesti tallennettu, ei niiden etsimiseen tulevaisuudessa kulu turhaan aikaa ja myös riski tietojen katoamisesta pienenee, kun markkinatieto ei ole ainoastaan yhden ostajan varassa.

### 2.2.2 Tarjouspyynnöt, tarjoukset ja sopimukset

Kun potentiaaliset toimittajat on valittu, voidaan lähettää tarjouspyyntöjä. Tarjousten pyytäminen ja niiden vertaileminen saattavat helposti viedä todella paljon ostajan aikaa, ja siksi niiden tekeminen kannattaa toteuttaa hyvin suunnitellusti ja suurempina kokonaisuuksina. Jokainen vaihe ja työhön käytettävä aika kuitenkin tarkoittavat myös lisää kustannuksia. (Sakki 2014, 36.)

Yksityisellä puolella tarjouspyyntöjen lähettäminen on usein hyvinkin vapaamuotoista, toisin kuin julkisissa hankinnoissa, jotka ovat tarkasti säänneltyjä. Silti ne kannattaa suunnitella hyvin, jotta voidaan saavuttaa tehokkaasti paras mahdollinen lopputulos. Tarjouspyyntö voi olla hyvin tiukka ja rajattu, jolloin se sisältää kaiken oleellisen tiedon ja toimittajalle jää käytännössä liikkumatilaa vain hinnan suhteen. Pyyntö on kuitenkin mahdollista tehdä myös avoimeksi, jolloin voidaan saavuttaa hyvinkin erilaisia ratkaisuja ja

toimittajia. Tarjouspyyntöjen kriteerit ja muotoilu vaikuttavat suuresti tarjousten vertailtavuuteen. Tiukasti rajattuja tarjouksia on helppo vertailla, kun liikkuvia osia on vain vähän. Avoimien tarjouksien suora vertailtavuus saattaa puolestaan olla jopa käytännössä mahdotonta, jos valintakriteerijä ei ole määriteltynä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 254.)

Kun tarjoukset on saatu vertailtua ja toimittaja valittua, on tärkeää pitää huolta myös sopimuksista. Sopimukset ovat kuitenkin osa toimittajan valintaprosessia, sillä ehdot ovat merkittävä tekijä arvioinnissa, vaikka varsinainen sopimus tehdäänkin vasta, kun toimittaja on jo valittu. Ostosopimuksia on paljon erilaisia; jotkin ovat virallisempia ja toiset hyvinkin vapaamuotoisia, jopa suullisia, mutta yhtä lailla niitä tulisi hallita ja niiden noudattamista valvoa. Sopimusten tarkoituksena on osoittaa, mitä on sovittu, mitä osapuolilta odotetaan ja miten toimitaan ongelmatilanteissa. Mitä paremmin asiat on sovittu ja kirjattu, sitä pienemmällä vaivalla säästytään, jos ja kun mahdollisia ristiriitatilanteita syntyy. (O'Brien 2014, 1, 220–221.)

### **Kilpailuttaminen**

Tuotteiden hinnoista ja ehdoista ei neuvotella ainoastaan uuden tuotteen tai toimittajan kohdalla, vaan tasaisin väliajoin, on kilpailutettava myös olemassa olevia tuotteita. Näin välttää maksamasta turhan kovaa hintaa, voidaan löytää uusia ratkaisuja ja toimittajia sekä pitää nykyiset toimittajat motivoituneina palvelemaan parhaansa mukaan.

Perinteisesti kilpailuttamisen tarkoituksena on ollut säännöllinen toimittajien ja hintojen vertailu ja edullisimman vaihtoehdon etsintä, mikä onkin tyypillisesti helppoa ja nopeaa. Ostaja lähettää tarjouksen, jossa on valmiiksi määritellyt halutut kriteerit, ja saaduista tarjouksista valitaan paras. Tällaisen kilpailuttamisen toimivuus kuitenkin edellyttää ostajalta hyvää markkinatuntemusta, tarjottavien tuotteiden samankaltaisuutta ja helppoa vertailtavuutta sekä aitoa kilpailua markkinoilla ilman toimittajien välistä yhteistyötä. Näin tehtynä kilpailutuksessa ei kuitenkaan välttämättä pystytä huomioimaan toimittajien eroavaisuuksia ja todellisia vahvuuksia. Liian tiukalla tarjouspyynnöllä toimittajat ajetaan nurkkaan, niin ettei tarjouksessa jää tilaa omien vahvuuksien esille tuomiseen, vaan päätökset perustuvat lähinnä vain hintaan ja yksittäisiin ehtoihin. Näin kilpailutettuna tuote on ehkä halvin, mutta ei välttämättä sopivin. Usein toimivampi ratkaisu on mahdollista saavuttaa koko edellä esitetyn hankintaprosessin läpi käymisellä. Tällöin jokaiseen vaiheeseen käytetään aikaa ja toimittajia on mahdollista hyödyntää apuna koko prosessin

ajan jo ennen varsinaista tarjouspyyntöä esimerkiksi avointen ehdotusten muodossa. Näin pystytään saamaan parempi kokonaiskuva mahdollisista vaihtoehdoista ja löytämään omalle yritykselle sopivin vaihtoehto. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 245–250.)

Kaikille tuotteille ei kuitenkaan ole järkevää toteuttaa yhtä kattavaa kilpailutusprosessia, vaan ominaisuuksiltaan ja merkittävyydeltään erilaisiin tuotteisiin tulisi soveltaa erilaisia kilpailutustapoja. Jäljempänä esiteltävää toimittajien segmentointia voidaan yhtä lailla soveltaa myös tuotteisiin ja niiden kilpailuttamiseen.

### 2.3 Toimittajasuhteiden ylläpitäminen

Hankintaprosessi ei pääty sopimuksen tekoon ja tilauksiin, vaan toimittajasuhdetta tulee ylläpitää koko yhteistyön jatkumisen ajan.

Suhteiden ylläpitäminen toimittajiin on tärkeää monestakin syystä. Ensinnäkin nopeasti muuttuvat trendit ja kasvava kilpailu kansainvälisillä markkinoilla synnyttävät painetta kehittymiselle, jossa hyviä toimittajasuhteita on mahdollista hyödyntää jopa jo tuotekehityksen varhaisissa vaiheissa. Toiseksi toimittajasuhteen ylläpitäminen tulee usein halvemmaksi kuin uusien etsiminen ja toimittajan jatkuva vaihtaminen. Koska yritykset keskittyvät yhä enemmän omaan ydinosaamiseensa, myös lisääntyvä alihankinta tuo omat haasteensa ja edellytyksensä toimittajasuhteiden hallinnalle. Ulkoistamisesta huolimatta toimittaja vaikuttaa vahvasti yrityksen kilpailukykyyn, maineeseen ja menestymiseen. Lisäksi hyvin hoidetuista toimittajasuhteista saatavasta hyödystä muodostuu usein suuri kilpailutekijä, jonka avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa etulyöntiasemaa suhteessa kilpailijoihinsa. (Trent 2007, 191–193.)

Vaikka ostajat ovatkin toimittajiensa asiakkaita, se ei tarkoita, ettei toimittajasuhteista pitäisi huolehtia. Ostajien tulisi muun muassa pitää säännöllisesti yhteyttä ja myös tavata toimittajia, jakaa omia ja keskustella toimittajien toiveista ja tavoitteista niin yleisellä tasolla kuin yhteistyönkin kannalta sekä pyrkiä luomaan yhteisiä päämääriä ja kehittämään yhdessä ratkaisuja niiden saavuttamiseksi. Hyviä suhteita kannattaa ylläpitää ja kehittää mahdollisuuksien mukaan, jotta suhde pystytään kasvavan luottamuksen myötä muovaamaan yhteistyöksi, jossa toimitaan molempien osapuolten parhaaksi, eikä ainoastaan omien halujen ja tarpeiden mukaisesti. (Trent 2007, 195–196.) Tällaisesta suhteesta on mahdollista saada paljon enemmän irti kuin pinnallisesta toimittajasuhteesta,

mutta se kuluttaa myös enemmän resursseja. Erilaisia toimittajasuhteita ja niiden hallintaa käsitellään paremmin luvuissa 3.1.5 ja 3.2.

#### 2.4 Operatiiviset ja strategiset tehtävät

Hankintaprosessin eri vaiheissa voidaan ajatella tarvittavan kahdenlaista hankintaosaamista. Näitä ovat nykyisiin toimittajiin keskittyvä ja toimintaa ylläpitävä eli operatiivinen sekä uusien toimittajiin, verkostoihin ja toiminnan kehittämiseen liittyvä eli strateginen osaaminen. Tarvittavien osaamisalueiden mukaan hankinnan eri tehtävätkin voidaan jakaa operatiivisiin ja strategisiin hankintatehtäviin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 139–140.)

Operatiivisia tehtäviä ovat esimerkiksi tilausten lähettäminen, toimitusten seuranta ja reklamaatioiden tekeminen. Strategisia puolestaan ovat uusien toimittajien ja toimittajamarkkinoiden kartoittaminen, toimittaja-arviointien ja niistä seuraavien toimenpiteiden tekeminen, neuvotteluihin ja sopimukseen liittyvät toimet sekä toimittajayhteistyön kehittäminen. Strategisten tehtävien voidaan ajatellakin painottuvan hankintaprosessin alkupäähän, kun taas operatiiviset sijoittuvat sen loppupuolelle. (Van Weele 2018, 9.)

Strategisen osaamisen merkitys on korostunut hankinnoissa merkittävästi, sillä globalisaation ja markkinoiden läpinäkyvyyden lisääntymisen myötä yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi on jatkuvasti pyrittävä löytämään ja kehittämään uusia ja parempia ratkaisuja. Nykyisiin toimittajiin keskittyminen ei enää riitä, vaan toimittajamarkkinoita on pysyttävä aktiivisesti hyödyntämään tuottaakseen lisäarvoa ja säilyttääkseen asemansa markkinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 70, 151.)

Hankintojen muuttuneesta ympäristöstä ja vaatimuksista johtuen erilaisten osaamisalueiden ja ostamisen toimintojen yhdistäminen muodostuukin usein haasteeksi, johon yrityksen on pyrittävä löytämään itselleen sopivin ratkaisu. Eri tyylisten ja tasoisten tehtävien yhdistäminen yhden henkilön vastuulle on harvoin toimiva ratkaisu, mikä lisää tarvetta ostajien erikoistumiselle tiettyihin tehtäviin. Tämä edellyttää myös yhteistyön lisäämistä niin osastojen sisällä, niiden välillä kuin organisaatorajojen ylikin. (Van Weele 2018, 30.)

Ostotoiminnan kehityksen voidaan siis ajatella kulkevan samaan suuntaan kuin yritystoiminnan; enenevässä määrin tehdään asioita, joita todella osataan, ja muita tehtäviä siirretään toisaalle, eli keskitytään omaan erityisosaamiseen.

## 3 TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA

Toimittajasuhteiden hallinta on suora käänös englanninkielisestä termistä *supplier relationship management* (SRM), jolle on hankalaa tai ehkä jopa mahdotonta löytää täydellistä määritelmää. Termin voidaan ajatella merkitsevän hyvin eri asioita ja usein sen ajatellaan liittyvän johonkin tiettyyn strategiseen toimeen, mutta todellisuudessa se kattaa valtavan määrän eri tasoisia toimintoja, jotka linkittyvät yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi. Toimittajasuhteiden hallinta on muun muassa toimittajayhteistyön kehittämistä ja ylläpitämistä, suoritusten mittaamista ja valvontaa sekä koko toimitusketjun hallintaa. (O'Brien 2014, 1, 53.)

Toimittajasuhteiden hallinta on merkittävä tekijä yrityksen tuloksen ja kilpailuaseman kannalta etenkin, kun suuri osa yrityksen myynnistä saaduista tuloista käytetään erilaisiin hankintoihin. Mikäli toimittajasuhteita ei hallita, on suuri riski siitä, etteivät sovitut asiat toteudu niin kuin pitäisi ja esimerkiksi kustannussäästöjen eteen tehty työ valuu hukkaan. Hyvin hoidetussa toimittajasuhteessa molemmat osapuolet pystyvät myös keskittymään paremmin kehittymiseen ja hyödyntämään siinä toistensa osaamista. (Van Weele 2018, 2; Mena, van Hoek & Christopher 2014, 66.)

### 3.1 Toimittajien hallinta

Toimittajasuhteiden hallinnasta voidaan erotella toimittajien hallinta, joka on välttämätöntä, jokapäiväistä hallintaa ja ohjaamista, jonka myötä tärkeästä toimittajasuhteesta pystytään hyödyntämään sen koko mahdollinen potentiaali. Pelkkä ostotilausten tekeminen ei riitä suhteen ylläpitoon, vaan se vaatii paljon muutakin vuorovaikutusta ja yhä enemmän, mitä tärkeämmästä toimittajasta on kyse. (O'Brien 2014, 187–189.)

Toimittajien hallinta koostuu Jonathan O'Brienin (2014, 189) mukaan viidestä alueesta: riskeistä, arvioinneista, sopimuksista, suhteista ja tuloksista. Nämä osa-alueet käsitellään seuraavaksi pääpiirteittäin.

### 3.1.1 Riskienhallinta

Riskienhallinta on yksinkertaisuudessaan toimittajiin kohdistuviin riskeihin varautumista. On tiedostettava riskit, jotta voidaan kehittää hallintatoimenpiteitä eli ratkaisuja niiden välttämiseksi, mutta on myös varauduttava riskien toteutumisen varalle. Toimittajasuhteisiin liittyy erityisesti 5 riskiä: epäonnistumis- tai myöhästymisriski, maineen menettämisen riski, kilpailuetuun liittyvät riskit, hinta- ja kustannusriskit sekä laaturiski. Toimittajien riskienhallintaa tehdään jo segmentointivaiheessa, mutta sitä tulisi toteuttaa tasaisesti koko toimittajasuhteen ajan. Riskiarviointi kannattaa toteuttaa eri osastojen välisessä yhteistyössä ja samaan aikaan olisi hyvä tehdä arvio mahdollisimman monelle toimittajalle, jotta arvioinnit ovat linjassa keskenään. Riskiarvioinnissa tulisi aina myös tarkastella koko toimittajakenttää, eikä vain yksittäistä toimittajaa. Riskienhallinnassa tulee pitää mielessä, että kaikkia riskejä ei ole mahdollista välttää tai niihin valmistautumista suunnitella. Siksi onkin tärkeää löytää omalle yritykselle suurimmat ja todennäköisimmät uhat sekä käyttää resurssejaan näiden riskien torjumiseen ja niihin valmistautumiseen. (O'Brien 2014, 192–195.)

Nykyisin hankinnat ovat usein hyvin monitasoisia ja pitävät sisällään useita välikäsiä. Ulkoistamisen yleistymisen myötä tuotteita ei osteta enää suoraan valmistajalta, vaan välittäjät eli diilerit ovat useammin mukana kuviossa. Jokaisen välikäden kautta riskit lisääntyvät ja niiden realisoitumisen vaikutukset kumuloituvat, minkä vuoksi riskien hallinta kohoaa entistä tärkeämmäksi toimittajien hallinnan osaksi. Riskiarvioinnin kannalta tämä tarkoittaa, että ainoastaan omaan toimittajaan liittyvien riskien havainnoiminen ei enää riitä, vaan riskien kartoittamiseksi on tiedostettava koko ketjuun liittyvät riskit eli ymmärrettävä koko toimitusketju. Lisäksi riskiarvioinnissa tulee miettiä, mitkä ovat niitä ketjuja, jotka voisivat olla riskialttiita syystä tai toisesta ja mitkä olisivat näiden ketjujen potentiaalisia riskejä. Kun todennäköiset riskit on kartoitettu, tulee vielä puntaroida, minkälaisia vaikutuksia kullakin riskillä on yritykseen niin rahallisesti kuin maineenkin puolesta. (Mena, van Hoek & Christopher 2014, 134–139.)

Riskien hallitsemiseksi on myös jaoteltava toimittajia sekä niihin kohdistuvia riskejä jollain tavalla, jotta pystytään luomaan yhtenäisiä hallintakeinoja. Jaotteluun voidaan käyttää esimerkiksi myöhemmin tässä luvussa esiteltävää jakoa Kraljicin matriisin mukaisesti tai toimittajat voidaan jakaa muulla tavoin. Oleellista on, että luokittelulla luodaan ryhmiä, joiden riskienhallintaa toteutetaan kullekin ryhmälle sopivalla tavalla. Systemaattisella riskiarvioinnilla on mahdollista saavuttaa selkeä kuva oman toimittajakentän tilanteesta



ja riskialttiista kohdista, joita tulisi valvoa ja hallita järjestelmällisesti. (Mena, van Hoek & Christopher 2014, 140–144.)

Potentiaalisten riskien tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan niitä on pyrittävä myös ehkäisemään sekä varautumaan niiden realisoitumisen varalle. Riskejä on mahdollista ehkäistä muun muassa sopimuksilla, auditoinneilla sekä yksinkertaisesti kommunikaation avulla. Riskeihin varautuminen puolestaan tarkoittaa suunnitelman rakentamista riskien varalle. Suunnitelma voi tarkoittaa esimerkiksi toimia riskistä selviämiseen ja palautumiseen, valmistautumista toimittajan vaihtamiseen taikka vaihtoehdoisen tuotteen tai palvelun määrittelemistä. (O'Brien 2014, 195.)

### 3.1.2 Toimittaja-arvioinnit

Toimittaja-arviointien tarkoituksena on parantaa kokonaiskuvaa toimittajasta ja sen suorituskyvystä. Arviointeja tulee suorittaa säännöllisesti ja suunnitellusti strategisille ja tärkeille toimittajille hankintaprosessin kaikissa vaiheissa. Muille toimittajille arviointien tekeminen kannattaa toteuttaa tarpeen mukaan, sillä perusteelliseen arviointiin kuluu aikaa ja resursseja. Arvioinnin tulisi olla jokaiselle toimittajalle omanlaisensa, jotta siinä keskitytään arvioitavan toimittajan kannalta merkityksellisiin seikkoihin. (O'Brien 2014, 206; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 236.)

Toimittaja-arviointien tekeminen on ennen kaikkea tiedon keräämistä ja faktojen löytämistä, joiden myötä varsinaista arviointia ja keskustelua toimittajan kanssa pystytään tekemään. Toimittajien suorituskyvyn mittaamiseen on olemassa järjestelmiä, joiden avulla tarvittavien tietojen kerääminen on nopeaa ja vaivatonta, mutta manuaalisesti tehtynä se vie aikaa ja saattaa olla hyvinkin haastavaa. (O'Brien 2014, 206.)

Toimittaja-arvioinnit ovat ikään kuin tarkastuksia, joiden tarkoituksena on ensinnäkin selvittää yhteistyön nykytilaa eli toimittajan suorituskykyä ja sitä, kuinka se vastaa odotuksiin, sekä käsitellä mahdollisia yhteistyön aikana esiin nousseita asioita ja mahdollisesti käydä läpi myös päämääriä ja kehityskohteita tulevaisuudelle. (O'Brien 2014, 209–211.) Arvioinnin tulosten valossa voidaan miettiä, kannattaisiko suhdetta toimittajaan mahdollisesti syventää taikka yhteistyötä pyrkiä vähentämään, ellei jopa lopettamaan kokonaan. Toimittaja-arviointien voitaisiin ajatella ajavan samaa asiaa kuin työpaikoilla pidettävät kehityskeskustelut.

Tulee kuitenkin muistaa, että toimittajan arviointia ei ole pelkästään suunnitellun arvioinnin toteuttaminen, vaan sitä sisältyy jokaiseen päivittäiseen kanssakäymiseen toimittajan kanssa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 234).

### 3.1.3 Sopimusten hallinta

Toimittajasuhteisiin sisältyy aina sopimuksia, riippumatta siitä onko ne tehty kirjallisesti tai missä muussa tahansa muodossa. Sopimuksia on myös tärkeää hallita, jotta voidaan varmistua siitä, että toimittajilta saadaan sitä mitä halutaan ja toivotaan. Jonathan O'Brien kiteyttää sopimusten hallinnan hyvin seuraaviin toimittajakohtaisiin avainkysymyksiin:

1. Mitä sopimuksia toimittajan kanssa on tehty?
2. Mikä on sopimusten voimassaoloaika?
3. Tekevätkö sopimukset sen, mitä niiltä halutaan?
4. Onko muita sopimuksia ja mikä on strategia niiden suhteen?
5. Toimiiko toimittaja sopimusten mukaisesti?

Etenkin tärkeiden toimittajien kanssa sopimusten tekeminen on kannattavaa, jotta voidaan varmistua suoritusten asianmukaisuudesta ja tavoitteiden täyttymisestä. Sopimuksia voi olla useita erilaisia ja ne voivat koskettaa eri tuotteita tai palveluita, toimituksia taikka salassapitoa. Jokaisen toimittajan kohdalla on mietittävä, mitkä sopimukset ovat oleellisia juuri kyseisen toimittajan kohdalla ja kuinka ne kannattaa toteuttaa; yhtenä kaikenkattavana vai useina erillisinä sopimuksina, laajana ja monimutkaisen vai pienenä ja yksinkertaisena. Riskiltään ja kooltaan pienten toimittajien kanssa ei ole tarkoituksenmukaista tehdä vastaavan laajuisia sopimuksia kuin vaikkapa useiden miljoonien arvoisten investointien toimittajien kanssa. (O'Brien 2014, 220, 231–233; Huuhka 2019, 139.)

Sopimusten hallintaan kuuluu tärkeänä osana niiden voimassaoloajan ja ajantasaisuuden huomioiminen. Uusia sopimuksia ei kannata neuvotella kiireellä vasta edellisen sopimusajan päätyttyä, sillä neuvotteluvoima on usein parempi, kun sopimukset ovat vielä voimassa. Ajantasaisuutta tulee myös valvoa säännöllisesti, sillä markkinat ja tilanteet muuttuvat nopeastikin, jolloin sopimukset ja niiden ehdot eivät välttämättä vastaa enää muuttuneisiin tarpeisiin. Sopimusten valvontaa olisi hyvä aikatauluttaa, jotta sopimukset tulee vähintäänkin tarkastettua tietyin väliajoin. Lisäksi, sopimuksissa pitäytymistä on seurattava ja ongelmatilanteisiin varauduttava. Sopimusten tehtävänä on varmistaa, että

osapuolet tekevät mitä sovittu ja yleensä niissä määritellään rikkomuksista aiheutuvat sanktiot. Tulosten hallinnasta ja toimittaja-arvioinneista esiin tulevia asioita tulee peilata sopimukseen ja tarvittaessa vaatia sopimusehtojen täytäntöönpanoa. (O'Brien 2014, 233–234, 222.)

Sopimuksien valmisteluun, niistä neuvottelemiseen ja niiden muokkaamiseen käytetään usein todella paljon aikaa. Molemmat osapuolet haluavat omalta osaltaan parhaaseen lopputulokseen ja sopimukseen pääsemiseksi on tehtävä myös kompromisseja. Niinpä jo pelkästään sopimusten tekoon nähdyn vaivan vuoksi niiden noudattamisestakin kannattaisi pitää huolta. Ehkä jopa tärkeintä sopimusten hallinnan kannalta on, että tehtyjä sopimuksia säilytetään paikassa, jossa ne ovat helposti ja nopeasti niitä tarvitsevien saatavilla (Huuhka 2019, 139).

#### 3.1.4 Suhteen hallinta

Tässä kappaleessa käsiteltävällä suhteiden hallinnalla tarkoitetaan eri tyylisten toimittajasuhteiden hallintaa, johon liittyy vahvasti myös luvun 3.2. toimittajien segmentointi.

Toimittajasuhteita voi ja pitääkin olla paljon erilaisia ja niitä tulisi käsitellä eri tavoin. Toimittajasuhteen hallitsemiseksi on määriteltävä, millainen suhde toimittajaan halutaan luoda, sillä suhteen syvyys ja luonne vaikuttavat merkittävästi sen hallittavuuteen. Suhteen määrittelyssä tulee miettiä esimerkiksi mitä toimittajilta halutaan, miten heidän kanssaan toimitaan ja mikä on niiden merkitys omalle yritykselle. Toimittajasuhteen luonteeseen vaikuttaa toimittajan asema suhteessa omaan yritykseen, mutta myös henkilökehiä näyttävät omaa osaansa, sillä toimittajasuhteetkin ovat ihmisten välisiä. Toimittajasuhteen hallinnan tarkoituksena onkin määritellä, kuinka toimittajaan suhtaudutaan, suunnitella suhteen ylläpitoa ja ohjata tarvittaessa sen etenemistä oikeaan suuntaan. (O'Brien 2014, 241–244, 246–247.)

Toimittajasuhteen määrittelemisen on merkityksellistä, koska erilaiset suhteet kuluttavat resursseja ja tarjoavat mahdollisuuksia eri tavoin. Syvempien toimittajasuhteiden luominen vie enemmän aikaa kuin pinnallisten, mutta niillä on myös selkeitä etuja. Yhteistyötä tekevät, samaa tavoitetta kohti pyrkivät osapuolet työskentelevät tehokkaammin ja syvemmän suhteen myötä syntyy myös luottamusta, joka helpottaa työskentelyä. Tällöin on esimerkiksi mahdollista jättää ylimääräiset tarkastamiset väliin, kun voidaan luottaa

siihen, että jokainen hoitaa oman osuutensa. Tiiviisiin toimittajasuhteisiin liittyy myös riskejä. Esimerkiksi tuotekehityksen myötä syntynyt riippuvuussuhde toimittajaan saattaa johtaa liian suuriin kustannuksiin, kehityksen hidastumiseen tai kilpailupaineen menettämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 282.) Syvempienkin suhteiden kohdalla toimittajasuhteen hallintaan kuuluu myös vaihtoehtoisen suunnitelman ylläpitäminen (O'Brien 2014, 258).

Suhteen hallintaan kuuluu, paitsi sen suunnittelu ja ohjaaminen, myös raportointi. Jokaisen toimittajan kanssa tehdyn toimenpiteen ja päätöksen tulisi olla raportoitu tai dokumentoitu selkeästi. Tällöin toimittajasta on mahdollista saada parempi kokonaiskuva, mikä helpottaa yleisesti hankintojen suunnittelussa ja kehittämisessä sekä toimittajan arvioinnissa. Tärkeitä toimittajasuhteen aikana syntyviä dokumentteja ovat esimerkiksi tarjoukset, sopimukset, tilaukset, laskut ja toimittaja-arvioinnit. (van Weele 2018, 30.)

Suunnitellulla toimittajasuhteen hallinnalla on tarkoituksena pyrkiä hyödyntämään kutakin toimittajasuhdetta parhaalla mahdollisella tavalla.

### 3.1.5 Tulosten hallinta

Tulosten hallinta on yleisesti toimittajasuhteen toimivuuden varmistamista ja se kattaa myös muut neljä toimittajien hallinnan osa-alueita. Tulosten hallinta on toimintaa, jolla varmistetaan ja mitataan muihin osa-alueisiin liittyvää suoritusta sekä toteutetaan niiden edellyttämiä toimenpiteitä. Sen tarkoituksena on pitää huolta siitä, että oikeat asiat tapahtuvat oikeaan aikaan, ja tulosten hallintaan kuuluukin vahvasti toimittajien hallinnan suunnittelu ja aikatauluttaminen. (O'Brien 2014, 190–191.)

Tulosten hallinta pitää sisällään niin sanottujen operatiivisten toimintojen mittaamisen erilaisten parametrien, kuten tilausmäärien, toimitusvarmuuden, -aikojen ja -puutteiden, avulla sekä strategisemman näkökannan, joka keskittyy muun muassa toimittajan kehityksen, palvelutason ja yhteistyökykyisyyden arviointiin. (van Weele 2018, 301, 309.)

## 3.2 Toimittajien segmentointi

Toimittajasuhteet voivat olla keskenään hyvin erilaisia, mutta oleellista on löytää jokaiselle suhteelle oikea taso ja hallita niitä sopivalla tavalla. Jokaista suhdetta ja toimittajaa ei kannata käsitellä samalla tavalla ja samoin resurssien, vaan toimittajia on pystyttävä

jaottelemaan, jotta niitä voidaan hallita. Esimerkiksi luottamuksen syntyminen tärkeimpiin toimittajiin on tärkeää, mutta entistä tärkeämpää on löytää nuo kyseiset toimittajat. (O'Brien 2014, 14.)

Toimittajien segmentointi eli luokittelu saattaa olla yksi SRM:n haastavimmista vaiheista, mutta sen onnistuminen auttaa säästämään resursseja, hyödyntämään niitä tehokkaasti sekä tuottamaan yritykselle lisäarvoa. Epäonnistuneella jaottelulla puolestaan tuhlataan aikaa ja resursseja väärin toimittajiin. Toimittajien luokittelun eli segmentoinnin tarkoituksena onkin selvittää, ketkä toimittajat ovat tärkeitä ja miksi, sekä miten heidän kanssaan tarvitsee tai kannattaa toimia. Vaikka erilaisia toimittajia ei tulisi käsitellä samalla tavalla, on segmentoinnin avulla kuitenkin mahdollista jakaa toimittajat lähes samalla tavoin käyttäytyviin, ja käsitellä näitä toimittajaryhmiä tietyllä tavalla. Tällöin jokaisen toimittajan kohdalla ei erikseen tarvitse miettiä erilaista lähestymistapaa. (O'Brien 2014, 63; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 106.)

Toimittajien jaottelun taustalla tulisi aina olla yrityksen strategia ja tavoitteet sekä asiakkaiden tarpeet. Lisäksi siihen vaikuttavat yrityksen käytössä olevat resurssit ja markkinat. Suuri osa SRM-ohjelmistojen ongelmista johtuu heikosti toteutetusta toimittajien segmentoinnista. Rajaukset saattavat olla liian kankeita tai segmentoinnin mukainen prosessi aiheuttaa liian suuren työmäärän resursseihin nähden, jolloin kaikki aikaa kuluu toimittajien arviointiin ja tapaamisiin, eikä muille tehtäville jää tarpeeksi aikaa. Kun kalentereissa on liikaa täytettä, alkaa ihmisten mielenkiinto tapaamisiin hiipua ja päivittäiset tehtävät alkavat kärsiä. Segmentoinnissa on lisäksi tärkeää selvittää, mitä vaihtoehtoja nykyisille toimittajille on tarjolla. Tämä vaatii aikaa, mutta toimittajamarkkinoihin tutustumisen myötä on mahdollista löytää uusia ratkaisuja ja lisätä segmentoinnin tehokkuutta. (O'Brien 2014, 58.)

### 3.2.1 Kraljicin matriisi

Ehkä yleisin segmentointiin käytetty työkalu on Peter Kraljicin vuoden 1983 artikkelissaan "Purchasing Must Become Supply Managements" esittelemä matriisi, jossa hankittavien tuotteiden ja palvelujen luokittelu tapahtuu niiden suhteellisen tärkeyden ja markkinoiden monimutkaisuuden perusteella (Huuhka 2019, 50). Käytännössä tämä tarkoittaa hyödykkeiden yritykselle tuottamaa arvoa ja aktiivisten toimittajien määrää markkinoilla.

Matriisia on mahdollista käyttää moniin eri tarkoituksiin muutamalla sen pysty- ja vaakakselien määreillä. Tässä esitellyssä, kuvion 2 mukaisessa, toimittajien luokitteluun sovelletussa nelikenttämatriisissa, toimittajat sijoitetaan matriisiin niiden spendin ja markkinoiden haastavuuden mukaan. Toimittajan spend voidaan rajata tarkoittamaan yleisesti tietyn jakson aikana ostettujen hyödykkeiden eli tavaroiden ja palveluiden rahallista arvoa, eli sitä kuinka merkityksellinen toimittaja on rahallisesti. Toimittajat sijoitetaan matriisiin pystyakselille tietyn jakson aikana kulutetun rahallisen arvon mukaisesti; mitä enemmän toimittajaan on käytetty rahaa, sitä korkeammalle se nelikentässä sijoittuu. Spend voidaan kuitenkin määrittää myös syvällisemmän analyysin avulla, joka esitellään luvussa 3.2.2.

Markkinoiden haastavuus puolestaan kiinnittää huomiota, toimittajien lukumäärän lisäksi, esimerkiksi niiden korvattavuuteen eli kuinka helposti toimittaja olisi vaihdettavissa toiseen. Tarkoituksena on siis määrittää hieman laajemmin sitä, kuinka helposti toimittajia on saatavilla. Matriisin vasempaan reunaan sijoittuvat toimittajat, jotka ovat helposti korvattavissa ja joille löytyy paljon vaihtoehtoisia toimittajia. Oikealla puolestaan ovat toimittajat, joille löytyy vähän vaihtoehtoja tai jotka ovat vaikeasti korvattavissa, esimerkiksi pitkälle viedyn tuotekehityksen seurauksena.



Kuvio 2. Nelikenttämatriisi toimittajista.

Toimittajille sovelletun Kraljicin nelikenttämatriisin hyödyntäminen toimittajien segmentointiin on suhteellisen helppoa ja toimivaa. Nelikentän eri lokeroiden asettamien rajausten avulla toimittajia voidaan hallita tietynlaisten strategioiden avulla. On kuitenkin selvittävää, riittääkö matriisin mukaiset neljä toimittajaryhmää ja strategiaa vai onko lohkoja jaettava pienempiin osiin, jolloin eroavaisuudet ryhmän sisällä eivät ole niin suuria. Myös jaottelun perusteisiin on kiinnitettävä tarkasti huomiota ja toimittajien sijoittaminen nelikenttään tulee tehdä huolellisesti ja tarkasti valitun aineiston pohjalta.

### 3.2.2 Spend-analyysi

Edellä esitellyn toimittajien luokitteluun Kraljicin matriisin avulla, voidaan hyödyntää myös syvällisempää Spend-analyysiä, joka toimii jo itsessäänkin hyödyllisenä työkaluna hankintojen suunnittelussa ja kehittämisessä.

Kokonaisvaltainen Spend-analyysi tarkastelee kaikkia hankintoihin käytettäviä euroja. Siinä tulisi siis suorien kustannusten lisäksi huomioida myös epäsuorat, joita saattaa olla usein hyvinkin haastava hahmottaa. Analyysi on monivaiheinen ja työläs prosessi, jonka tarkoituksena on hahmotella toimittajien suhteellista tärkeyttä yritykselle. Spend-analyysi on kaikessa haastavuudessaan kuitenkin erittäin hyödyllinen ja tärkeä työkalu hankintojen kehittämiselle, sillä sen avulla pystytään havainnoimaan kehitys- ja ongelmakohtia sekä tunnistamaan paremmin yrityksen kannalta tärkeimmät tuotteet ja niiden toimittajat. (Huuha 2019, 47–49.)

### 3.2.3 Segmentointikriteerit

Segmentoinnissa voidaan käyttää erilaisia kriteerejä. Kriteerien valinnassa on oleellista huomioida organisaation tavoitteet ja keskittyä juuri oman yrityksen kannalta oleellisiin kriteereihin. Muuten lista saattaa helposti muodostua hyvinkin pitkäksi ja väärin valitut kriteerin johtavat herkästi oman yrityksen kannalta tehottomiin ratkaisuihin, jolloin segmentointiin käytetty aika ja resurssit ovat menneet hukkaan. Kriteerit toimittajien segmentoinnille ovat siis yrityskohtaisia ja niiden tarkoituksena on määritellä yleisellä tasolla yrityksen tavoitteisiin nähden tärkeät asiat toimittajakentällä sekä arvioida yksittäisiä toimittajia valittujen kriteerien valossa. Jokaisen SRM-projektiin ryhtyvän yrityksen tulisi ymmärtää segmentointikriteerien tärkeys, jotta projekti voidaan toteuttaa tehokkaasti. (O'Brien 2014, 64.)

Jonathan O'Brien esittää kirjassaan *Supplier relationship management: Unlocking hidden value in your supply base* yksinkertaisen ohjenuoran, jonka avulla voidaan helposti määritellä toimittajien tärkeyttä sekä luoda pohja syvällisempien kriteerien ja sääntöjen kehittämiseksi. Tämän menetelmän mukaan toimittajasuhde vaatii erityisiä toimenpiteitä, mikäli valittujen kriteerien valossa toimittaja voi joko satuttaa tai auttaa omaa yritystä taikka se voi toimia yrityksen pelastajana tai sankarina. (2014, 63) Tällaisen ohjenuoran hyödyntäminen laajamittaisessa segmentoinnissa vaikuttaa melko pinnalliselta, mutta sen avulla voidaan ainakin hahmotella kriittisiä toimittajia.

### 3.2.4 Segmentointiin valittavat toimittajat

Kuten edellä jo mainittu, segmentointiprosessi on yksi toimittajien hallinnan haastavimmista tehtävistä. Segmentoinnista tekee haasteellisen mahdollisesti hyvinkin suuri toimittajakenttä, segmentoinnin syvyys eli arvioinnissa tarvittavien tietojen kerääminen, käsittely ja vertailu sekä valtavan tietomäärän käsittely niin, että saadaan aikaan oikeanlaisia tuloksia. Segmentoinnin eri vaiheisiin kuluu helposti valtava määrä aikaa ja resursseja, ja pahimmassa tapauksessa käytetyt tiedot johtavat vielä päätöksiin, jotka ovat haitallisia yritykselle. Jotta segmentointi voidaan toteuttaa järkevästi, on toimittajakentästä valittava kiinnostavat toimittajat, joille segmentointia lähdetään rakentamaan. (O'Brien 2014, 71–72.)

Jaoteltavien toimittajien valintaan voidaan hyödyntää esimerkiksi Pareto- eli 20/80-sääntöä. Vilfredo Pareton sata vuotta sitten kehittämän alkuperäisen teorian mukaan 20 prosenttia 19. vuosisadan Englannin asukkaista keräsi 80 prosenttia varallisuudesta. Sääntöä on sittemmin sovellettu paljon erilaisiin tarkoituksiin ja sen ovat todenneet useat muutkin matemaatikot. Pareto-säännön hyödyntäminen ei tietenkään tarkoita, että jakautuminen tapahtuisi täsmälleen näin, tilanteesta tai kohteesta riippumatta, mutta sen tarkoituksena on osoittaa kuinka vain pieni osa syistä aiheuttaa suurimman osan seurauksista. (Sakki 2014, 62.) Sääntö pätee myös toimittajien jaottelussa, sillä suuntaantavana ohjenuorana voidaan pitää sitä, että 20 prosenttia toimittajista aiheuttaa 80 prosenttia kustannuksista. Etenkin näiden 20 prosentin eli suurimpien toimittajien hallinta on erittäin tärkeää, sillä prosentuaalisesti hyvinkin pienet säästöt saattavat vuositasolla merkitä suuriakin kustannussäästöjä.



### 3.2.5 Segmentointiprosessi

Segmentointiprosessissa olisi parasta hyödyntää useampia henkilöitä yrityksen sisällä, jotka ovat lähimpänä toimittajia ja joille nämä ovat valmiiksi tuttuja. On myös tärkeää ymmärtää, että segmentointiprosessi ei ole kerran tehtävä toimenpide, vaan siihen tulisi palata tasaisin väliajoin.

Kun segmentointikriteerit ja toimittajat on valittu, voidaan ajatella itse segmentoinnissa olevan viisi eri vaihetta. Ensimmäisessä suoritetaan nopea arviointi koko toimittajakentälle, jossa aivoriihen tapaan pohditaan voiko toimittaja satuttaa, auttaa tai toimia sankarina (hurt, help, hero) yritykselle. Seuraavaksi arviointi tehdään puhtaasti toimittajien spendin (ks. luku 3.2.2) mukaisesti. Tämän jälkeen edellisissä vaiheissa valittuja toimittajia arvioidaan segmentointikriteerien valossa, vielä kuitenkin melko suurpiirteisesti. Neljännessä vaiheessa, jossa käsitellään enää ainoastaan kolmessa edellisessä vaiheessa tärkeiksi luokiteltuja toimittajia, arvioidaan jäljellä olevat perusteellisesti valittujen kriteerien mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa keskitytään uusiin toimittajiin, joita olisi mahdollista hyödyntää. Mikäli huomataan toimittajakentältä puuttuvan jotain tärkeää tai parempia mahdollisuuksia olisi myös tarjolla, tulee harkita myös uusia toimittajia. Kun kaikki edeltävät vaiheet on suoritettu, jaetaan toimittajat tärkeisiin ja strategisiin. Segmentointiprosessin loppuksi on tehtävä vielä toimittajakohtaisen suhteen määrittely ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu, jotka ovatkin jo osa aiemmin esiteltyä suhteen hallintaa. (O'Brien 2014, 72–77.)

Segmentointi mielletään usein uuvuttavaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi, mutta se on mahdollista tehdä myös helpommin ja nopeammin. Tällöin mietitään yksinkertaisesti kenen toimittajaan aika ja resurssit käytettäisiin, jos vain yksi pitäisi valita, sekä mitä silloin tehtäisiin ja miksi. Tässä metodissa oikeiden ihmisten löytäminen yrityksen sisältä on kriittinen tekijä. Yksittäisellä henkilöllä, joka tuntee toimittajakentän, saattaa ole vahva mielipide valinnan suhteen, mutta huolellisesti valitun poikkiorganisatorisen ryhmän avulla saatetaan löytää merkityksellisempiä näkökantoja. Metodi on helppoa ja hyvin toteutettuna myös tehokas. Sitä voidaan hyödyntää yksittäin, mutta myös osana kokonaisvaltaisempaa segmentointiprosessia. (O'Brien 2014, 64.)

### 3.3 Järjestelmät toimittajasuhteiden hallinnan tukena

Toimittajien hallintaa voidaan helpottaa erilaisia järjestelmiä hyödyntämällä. Markkinoilla on nykyisin saatavilla useita erilaisia toimittajasuhteiden hallintajärjestelmiä (Supplier Relationship Management software), joista suuri osa muodostuu toiminnanohjausjärjestelmään saatavista lisäosista, mutta osa on myös omia erillisiä ohjelmistojaan. SRM-järjestelmien tyypillisimpiä toimintoja ovat muun muassa automatisoidut tarjouspyynnöt ja tarjoukset, erilaiset kalenteri- ja muistutustyökalut sekä sopimusten hallintaa, toimittajarviointeja, auditointeja, yhteydenpitoa ja tiedonhallintaa helpottavat ominaisuudet. (Trent 2007, 78–79.)

Toiminnanohjausjärjestelmä löytyy nykyisin jo suurimmasta osasta yrityksiä, mutta toimittajien hallinnan kannalta niihin liittyy usein eräs oleellinen puute. Järjestelmät keskittyvät ainoastaan nykyisten ja aiempien toimittajien tietojen tallentamiseen, eikä vaihtoehtoisia ja potentiaalisia toimittajia löydy järjestelmistä lainkaan. Jotta ulkoisia resursseja pystytään hyödyntämään tehokkaasti, on muidenkin toimittajavaihtoehtojen löydyttävä järjestelmästä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 105.)

Etenkin strategisissa toimittajasuhteissa yhteistyö toimittajan kanssa vaatii aktiivista vuorovaikutusta ja systemaattista seuranta, arviointia ja kehittämistä, joita helpottamaan on kehitetty erilaisia järjestelmiä ja työkaluja. Esimerkiksi sopimusten hallintaan on saatavilla työkaluja, jotka auttavat sopimukseen liittyvien velvoitteiden ja tavoitteiden seurannassa. Seurantaan voi liittyä esimerkiksi aikatauluja, budjetteja ja erilaisia toimenpiteitä, puolin ja toisin. Toimittajasuhteen hallintaan kehitetyt työkalut puolestaan helpottavat muun muassa tiedon jakamista ja vuorovaikutusta eri toimintojen välillä. Järjestelmään voidaan liittää myös erilaista seurantatietoa esimerkiksi liiketoiminnan ja tunnuslukujen kehittämisestä. Useita järjestelmiä käytettäessä on erittäin tärkeää pitää huolta siitä, että kaikki yrityksen järjestelmät sopivat saumattomasti yhteen. (Nieminen 2016, 8.3.)

Järjestelmähankintoihin liittyy usein myös ongelmia ja monia niistä voidaan kuvata jopa tyyppivioiksi, jotka toistuvat hankkeesta toiseen. Ohjelmistoprojekteista suuri osa epäonnistuu, ei valmistu lainkaan tai ylittää sille varatut resurssit, joskus jopa moninkertaisesti. Valtaosa näistä ongelmista johtuu kuitenkin projektin hallinnassa ilmenevistä puutteista. (Pohjonen 2002, 17.) Niistä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita seuraavaksi esiteltävään käyttöönottoon liittyvien tarvekartoituksen ja suunnittelutyön perusteellisen toteutuksen laiminlyöminen.

## Suunnittelu ja käyttöönotto

Tarvekartoitus myös järjestelmähankinnoissa on ensiarvoisen tärkeää, jotta järjestelmän käyttöönoton myötä voidaan saavuttaa tavoiteltuja hyötyjä. Tarvekartoitus eli käyttöönoton esitutkimus tulisi dokumentoida ja päätökset etenemisen suhteen tehdä tuon raportin perusteella. Kartoituksessa tulisi erotella sisäisten vaatimusten määrittely sekä rakennettavan järjestelmän määrittely eli järjestelmäanalyysi. Vaatimusten määrittelyssä keskitytään yrityksen eri sidosryhmien asettamiin vaatimuksiin ja tarpeisiin, mutta tekniseen toteutukseen ei vielä oteta kantaa. Vaatimusten määrittely saattaa olla hyvinkin haastavaa erilaisten sidosryhmien ja tarpeiden määrystä riippuen. Vaatimukset voivat olla myös ristiriidassa keskenään, minkä vuoksi niitä joudutaan usein työstämään ennen kuin todelliset tarpeet pystytään kirjaamaan. Kun tarpeet ja vaatimukset on määritetty, voidaan selvittää, mitä järjestelmän tulee tehdä eli määrittellään sen toiminnallisuus. Tässä vaiheessa tulee kuvata muun muassa toiminnot yksityiskohtineen, niiden käyttäjät, rajapinnat ja rajoitteet sekä määrittellä suorituskykyä, käytettävyyttä ja turvallisuutta. (Pohjonen 2002, 27–32.)

Kun kartoitukset ja määrittelyt on saatu tehtyä, voidaan aloittaa varsinainen suunnittelu, jonka myötä tehdään järjestelmän tekniset määrittelyt ja rakenne. Suunnitelman tarkoituksena on kuvata kaikki halutut toiminnot ja ratkaisut sekä niiden erityispiirteet. Suunnitelman pohjalta rakennetaan halutunlainen järjestelmäkokonaisuus, jonka toteutuksen onnistuminen on pitkälti kiinni valmistelun ja suunnittelun onnistumisesta. Toteutusta tulee myös testata huolellisesti ennen käyttöönottoa, jotta mahdollisia virheitä ja puutteita saadaan karsittua ja korjattua mahdollisimman hyvin jo ennen varsinaista käyttöä. (Pohjonen 2002, 32–36.)

Käyttöönottoa tulee myös valmistella, jotta se voidaan toteuttaa mahdollisimman mutkattomasti. Esimerkiksi olemassa oleva data on valmisteltava, jotta se voidaan siirtää järjestelmään. Tietojen oikeellisuus ja ajantasaisuus on varmistettava ja mahdollisten turhien tietojen karsiminen on myös suotavaa. Mikäli tiedot tulevat useista eri järjestelmistä, saatetaan niitä joutua myös muotoilemaan yhteensopiviksi. Käyttöönotto voidaan toteuttaa eri tavoin, joten sekin tulee suunnitella huolella. Käyttöönotto voidaan toteuttaa niin, että kaikki käyttäjät aloittavat järjestelmän käytön samanaikaisesti tai että se tapahtuu porrastetusti ja aluksi vain tietyt henkilöt tai osastot aloittavat käytön. Molemmissa tavoissa on hyvät ja huonot puolensa. Kerralla käynnistettynä siirtyminen uuteen järjestel-

mään ja toimintatapaan käynnistyy heti, mutta riski on suurempi, mikäli ongelmia ilmenee. Vaiheittaisessa käyttöönotossa siirtyminen puolestaan saattaa kestää hyvinkin pitkään, mutta riskit puolestaan ovat pienempiä. Yrityksen tuleekin puntaroida, mikä olisi omalla yritykselle toimivin ratkaisu. Lisäksi, erittäin oleellista käyttöönoton onnistumiselle on käyttäjien ohjeistaminen ja kouluttaminen, joka tulee myös suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. (Sneller 2014, 65, 72–73; Pohjonen 2002, 37.)

## **4 TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA TOIMEKSIAANTAJAYRITYKSESSÄ**

*Tämä luku on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.*

## 5 KEHITYS- JA RATKAISUEHDOTUKSET

*Tämä luku on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.*

## 6 LOPUKSI

Toimittajasuhteiden hallintaa sisältyy jokaiseen hankintaprosessin vaiheeseen ja ostajien päivittäiseen arkeen, ajattelivat he sitä tai eivät. Toimittajasuhteiden hallinnan kehittäminen ei ole yksittäinen projekti vaan ennemminkin ajatusmalli, jonka mukaisesti pyritään viemään omaa toimintaa uudelle tasolle. Toimittajasuhteiden hallinnan kehittämisen on siis laajempi kokonaisuus eikä vain osto-osaston tehtävä. Siihen tulisi ottaa mukaan kaikki yrityksen toimittajasuhteiden hallinnan kannalta merkittävät toiminnot ja lisäksi kansainvälisellä tasolla toimivassa yrityksessä on huomioitava yhteistyö myös tytäryhtiöiden kanssa.

Työn tueksi toteutettu kysely antoi hyvän kuvan toimittajien hallinnan tarpeista Yritys X:n osto-osaston näkökulmasta. Kysymykset ostotehtävien tärkeydestä, haastavuudesta ja aikaa vievyydestä olisi kuitenkin pitänyt muotoilla toisin, jotta ne olisivat tuottaneet työlle lisäarvoa. Tutkimuksen kannalta kysely olisi ehkä myös kannattanut toteuttaa laajempaan ja osallistaa siihen muitakin toimittajasuhteiden hallinnan kannalta merkityksellisiä henkilöitä, jotta myös erilaiset näkökulmat olisivat tulleet huomioiduiksi. Nyt katsontakanta jäi melko suppeaksi ja erot hyvin pieniksi. Kaiken kaikkiaan kyselyn avulla päästiin kuitenkin haluttuihin tavoitteisiin eli löytämään merkityksellisimmät kehityskohteet toimittajasuhteiden hallinnassa ja havaittuihin kehityskohteisiin pystyttiin myös tarjoamaan vartenotettavia kehitys- ja ratkaisuehdotuksia, joiden avulla toimintaa olisi mahdollista lähteä edistämään nopeallakin aikataululla.

Alkuperäisestä tavoitteesta vertailla vaihtoehtoisten toimittajasuhteiden hallintajärjestelmien ominaisuuksia jäätin kuitenkin aikataulullisista syistä. Yrityksessä käynnissä olleen projektin aikataulun pitkittymisen takia, tässä työssä voitiin keskittyä ainoastaan nykyisen järjestelmän ominaisuuksiin. Tämän vuoksi myös saavutetut hyödyt jäivät haluttua pienemmiksi ja työn rakennetta jouduttiin muokkaamaan merkittävästi opinnäytetyöprosessin aikana. Tehdyt selvitystyöt toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista auttavat kuitenkin käynnistämään toimittajasuhteiden hallinnan kehittämisen, hyödyntämällä paremmin nykyisen järjestelmän olemassa olevia ominaisuuksia. Yritys saa käyttöönsä tässä opinnäytetyössä esitellyt kuvaukset uusista toimittajasuhteiden hallintaa tukevista toiminnoista, jotka käydään myös tarkemmin läpi toteutusehdotuksineen yrityksen ostopäällikön kanssa. Tarkoituksena on jatkaa ominaisuuksien

testaamista kesän aikana ja toteuttaa soveltuvilta osin niiden käyttöönotto vielä ennen syksyä 2020.

Opinnäytetyöprosessin aikana ilmeni selvästi toimeksiantajayrityksen halu viedä kehitystä jatkuvasti eteenpäin ja ostopäällikön sanoin pyrkiä kohti tunnelin päässä näkyvää valoa. Asenteet ja odotukset sekä tavoitteet tehokkaammasta ja entistä ammattimaisemmasta ostotoiminnasta osoittavat ainakin yrityksen osto-osaston olevan valmiina seuraavaan harppaukseen toiminnan kehittämisen päättymättömällä, mutta palkitsevalla tiellä.



## LÄHTEET

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 5., uudistettu painos. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, M. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5., tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanomat.

Lechner, G. 2019. Contribution of supplier management to company value development. Eurasian Journal of Business and Management 2019, Vol.7(2), 38–48. Viitattu 29.5.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/2306765332/fulltextPDF/A49A48831D244E69PQ/1?accountid=14446>.

Logistiikan maailma 2020. Hankintaprosessi. Viitattu 10.2.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>.

Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mena, C., van Hoek, R. & Christopher, M. 2014. Leading procurement strategy: Driving value through the supply chain. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 19.2.2020 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBHXC-TEB#kohta:HYV\(\(c4\)\)\(\(20\)HANKINTA\(\(20\)\)-\(\(20\)PAREMPI\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBHXC-TEB#kohta:HYV((c4))((20)HANKINTA((20))-((20)PAREMPI((20)/piste:b0).

O'Brien, J. 2014. Supplier relation management: Unlocking the hidden value in your supply base. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. 1. painos. Jyväskylä: Docendo Finland Oy. E-kirja. Viitattu 13.5.2020 <https://www.ellibslibrary.com/book/951-846-146-5>.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet. 8. painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Sneller, L. 2014. A Guide to ERP: Benefits, implementation and trends. 1. painos. Bookboon.com. Viitattu 21.5.2020.

Trent, R. 2007. Strategic supply management: creating the next source of competitive advantage. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.

van Weele, A. J. 2018. Purchasing and supply chain management. 7. edition. Hampshire: Cengage Learning.

## Kysely toimittajasuhteiden hallinnasta

*Liite on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.*

## Tarjouspyyntö

*Liite on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.*