



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sauli Bai

# Toimittajasuhteiden kehittäminen

Case EHE Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2020

Tekijä Otsikko	Sauli Bai Toimittajasuhteiden kehittäminen. Case EHE Oy
Sivumäärä Aika	37 sivua + 1 liite Marraskuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Digitaalinen markkinointi
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimittajasuhteita strategisesta näkökulmasta ja luoda yleispätevä ohjeistus toimittajasuhteiden kehittämiseksi EHE Oy:lle. Yrityksen toimittajaportfoliolla on käänteentekevä vaikutus sen liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Aidosti toimiva toimittajasuhde sen sijaan vaatii systemaattista johtamista sekä jatkuvaa kehittämistä.</p> <p>Opinnäytetyö oli muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö, ja se koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käytiin läpi keskeinen ammattisanasto, määriteltiin toimittajasuhteiden rooli yritystoiminnassa ja käsiteltiin hankintatoimen keskeisimmät johtamistyyli ja strategiat. Toinen osa oli varsinainen tuotos, joka oli toimittajasuhteiden kehittämistä tukeva opas.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin, että verkostoituneessa maailmassa omien resursien johtaminen ei enää riitä ja että ulkoisia sidosryhmiä ja resurssejakin tulisi johtaa tarkoituksenmukaisesti. Uuden hankintatrendin myötä kehittämisen painopiste on siirtynyt taloudellisista tekijöistä ihmisiin ja yhteistyöhön.</p>	
Avainsanat	toimittajasuhteet, toimitusketjun johtaminen, ulkoistaminen

Author Title	Sauli Bai Supplier relationship development. Case EHE Ltd.
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendice November 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Digital Marketing
<p>The subject of this thesis was to study supplier relations from a strategic perspective and to create universally valid guidelines for the development of supplier relations for EHE Ltd. The company's supplier portfolio has a revolutionary impact on various areas of its performance. On the other hand a truly functioning supplier relationship requires systematic management as well as continuous development.</p> <p>This is a project-based study that consists of two parts. The first part reviews the key professional vocabulary, defines the role of the supplier relationship in business operations, and discusses the key management styles and strategies in procurement. The second part is the actual output, a guide to support the development of supplier relationships.</p> <p>The conclusion of the thesis was that in a networked world, managing one's own resources is no longer enough, and that external stakeholders and resources should also be managed properly. With the new procurement trend, the focus of development has shifted from economic factors to people and cooperation.</p>	
Keywords	supplier relations, supply chain management, outsourcing

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yleistä taustaa	1
1.2	Koulutusmatkailun tilanne Kiinassa	1
1.3	Tavoite ja rajaukset	2
1.4	Hankintaan liittyvää terminologiaa	3
2	Toimittajasuhteet hankinnassa	5
2.1	Yleistä hankinnoista	5
2.2	Palveluhankinta	6
2.2.1	Taustaa palveluhankinnasta	6
2.2.2	Tavaroiden ja palveluiden ero	7
2.2.3	Haasteet ja riskit	8
2.3	Yhteistyö	9
2.4	Kumppanuuden kokonaisvaltainen ymmärrys	9
2.4.1	Minkä tyyppiset suhteet sopivat kumppanuudeksi?	10
2.4.2	Mitä tapahtuu yrittäjyydelle verkostossa?	11
2.5	Erilaiset hankinnat	11
2.6	Ulkoistaminen	12
2.7	Logistiikka ja toimitusketju	13
3	Hankintojen johtaminen	15
3.1	Yleistä hankintojen johtamisesta	15
3.2	Hankintastrategia	16
3.3	Erilaiset hankinnat ja erilaiset toimintamallit	17
3.4	Strateginen segmentointi	19
3.5	Hankintojen organisointi	21
3.6	Hankintataidon vaikutukset kannattavuuteen	23
3.7	Toimittajien valitseminen ja kilpailuttaminen	24
3.8	Riskienhallinta	26
4	Toimittajasuhteen hallinta	28
4.1	Yleistä toimittajasuhteesta	28
4.2	Toimittajien kehittäminen yhteistyön parantamiseksi	29
4.2.1	Kehittämisen keinot	29
4.2.2	Erilaiset toimittajasuhteet, erilaiset tavoitteet ja mittarit	31
4.3	Neuvottelu	32

4.3.1	Neuvotteluprosessi	32
4.3.2	Neuvottelun haasteet	33
5	Toteutus	34
6	Tuotos	34
7	Yhteenveto	35
7.1	Johtopäätökset	35
7.2	Kirjoitusprosessi ja arvio työstä	35
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Toimittajasuhteiden kehittämishjeistus	

# 1 Johdanto

## 1.1 Yleistä taustaa

Suomi on vähitellen noussut esiin kansainvälisellä tasolla maan korkean koulutustason ansiosta. Se on onnistunut vähitellen vakiinnuttamaan asemansa myös tunnettuna matkailukohteena. Suomella on näin ollen erinomaiset valmiudet tarjota korkealaatuisia opintomatkoja erilaisille kohdemarkkinoille. Viime vuosina opintomatkailu Kiinassa on kasvattanut suosiotaan, ja Suomi on korkean koulutustasonsa ansiosta nähty kiinnostavana opintomatkakohteena.

Visit Finland on laatinut Ulkomaalaisten turistien majoitusten liikevaihto vuodesta 2015 vuoteen 2019 -tilaston. Tilaston mukaan ulkomaalaismatkailun kysyntä on jatkuvasti kasvussa, ja Suomeen tulevat ulkomaalaiset ovat näinä vuosina majoittuneet pääosin pääkaupungin ja Lapin alueilla. Tämän takia voidaan päätellä Suomen muun alueen kasvupotentiaali matkailukohteina. EHE toivookin pystyvän ottamaan huomioon "ekologisen tasapainon" ja "kestävän kehityksen" periaatteita tuotesuunnittelussa ja markkinoiden kehittämisessä niin Kiinassa kuin myös Suomessa.

Opinnäytetyön aihe on valittu palvelemaan vasta aloittaneen matkailualayrityksen, EHE Oy:n, liiketoiminnan laajentamista. Työ on hyvin ajankohtainen, sillä EHE:n liiketoiminnan kysyntä ylittää tarjonnan. Työn tulosta voi hyödyntää välittömästi yrityksen liiketoiminnassa.

## 1.2 Koulutusmatkailun tilanne Kiinassa

Kiinan koulutusjärjestelmä ja opetus ovat yhä jäykkiä, ja oppilaiden "tulevaisuus" on hyvin pitkälle riippuvainen heidän ylioppilaskoemenestyksestään. Yliopistoihin pääsyyn ei ole juurikaan tarjolla vaihtoehtoisia polkuja verrattuna esimerkiksi Suomen koulutusjärjestelmään. Kiinalaisen yhteiskunnan kehittymisen myötä yhä useammat vanhemmat ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota lastensa opetusmenetelmien avoimuuteen ja kansainvälisyyteen. Tämän myötä opintomatoista on tullut vanhemmille uusi työkalu, jolla he voivat kannustaa lastaan jatkamaan opiskelua. Matkojen avulla oppilaat pääsevät avartamaan ajattelu- ja kielitaitojaan.

Kiinalaisten koulutus- ja leirikoulutusmatkailuun osallistui vuonna 2018 noin 31,21 miljoonaa ihmistä, joista kotimaiseen tutkimus- ja leirikoulutukseen osallistui noin 30,16 miljoonaa ja kansainvälisiin opintomatkoihin noin 1,05 miljoonaa henkeä. Koulutusmatkailun keskimääräistä hintatasoa ja matkustajaryhmien kokoa yhdistävän arvion mukaan markkinoiden koko vuonna 2018 oli 94,6 miljardia Kiinan yuania, joka vastaa 12,6 miljardia euroa. Matkailu- ja leirikoulutuksen markkinoiden on ennustettu kasvavan yli 20 prosenttia joka vuosi, eli erittäin nopeasti. (New Oriental & iResearch Institute, 2019.)

### 1.3 Tavoite ja rajaukset

Tilastokeskuksen majoitustilaston 2019 (Pitkänen 2020) mukaan Kiinasta, Suomen keskeisimpiin matkailijamaihin kuuluvasta valtiosta yöpymisissä oli eniten kasvua vuonna 2019. Suomen suosion kasvu Kiinassa antaa entistä paremmat edellytykset koulutusmatkailun kysynnän kasvulle. Haasteeksi tulee kuitenkin se, ettei suomalaisissa kouluissa ole tarpeeksi kapasiteettia järjestää samanaikaisesti suurelle oppilasryhmälle vierailua. Lisäksi haasteena on myös koulujen ja kuntien niukat koulutusresurssit, kuten käytettävien opettajien lukumäärä vierailujen aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa EHE Oy:lle ohjeet tämän alihankkijaverkoston kehittämiseksi ja ratkaisut seuraaviin ongelmiin:

1. toimittajayhteistyöongelmien tunnistaminen
2. yhteistyöverkoston kasvattaminen
3. koulutusmatkailun kapasiteetin kasvattaminen Suomessa.

Opinnäytetyötä rajataan siten, että tuotososa eli yksityiskohtainen toiminta- tai kehittämissuunnitelma mahdollistaa EHE Oy:n liiketoiminnan laajentamisen lähivuosien aikana. Toimittajaverkoston rakentamista tai palvelukonseptin siirtämistä Suomen ulkopuolelle käsitellään tässä työssä pintapuolisesti.

EHE Oy:n liiketoimintaan kuuluu muun muassa oppilaille tarkoitettujen koulutuksellisten matkojen järjestäminen. Lisäksi EHE järjestää opettajien opintomatkoja ja valtion virastojen vierailuita. Suomalaisena matkaoperaatioyrityksenä EHE järjestää myös kuntatason vierailuja, yritysvierailuja sekä räätäliä turismimatkailua Suomessa.

#### 1.4 Hankintaan liittyvää terminologiaa

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 49) mukaan hankintaan ja ostoon liittyvät termit eivät suomen-, englannin tai muunkielisessäkään käsitteistössä useinkaan kuvaa täsmällisesti hankintaan liittyvää toimintaa. Näin ollen hankinnan kannalta keskeisimpiä käsitteitä opinnäytetyön ymmärtämisen kannalta on pyritty selventämään tässä luvussa.

**Arvoketju (value chain)** on sama kuin toimitusketju kaikin puolin paitsi, että siinä kiinnitetään erityisesti huomiota lisäarvon muodostumiseen peräkkäisissä toiminnoissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 51).

**Hankintatoimessa** hankintaa korostetaan funktiona (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 50).

**Hankintojen segmentointi, kategoriajohtaminen ja kategoriastrategiat (supply segmentation, portfolio models, category management, category strategies)** tarkoittavat hankintojen ryhmittelyä samalla tavalla käyttäytyviin hankittaviin tuote- ja palveluryhmiin eli hankintakategorioihin, joita on järkevä käsitellä samalla tavalla, yhdenlaisella hankintastrategialla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 52).

**Ulkoistamisen purkaminen** tarkoittaa ulkopuolelta hankittujen toimintojen ottamista omaan haltuun (Dani 2019, 37).

**Online Travel Agency (OTA)** tarkoittaa Internet-pohjaisia alustoja, kuten Booking.com, Hotels.com tai kiinalainen Ctrip, jotka tarjoavat internetin välityksellä matkailuun liittyviä tuotteita tai palveluita, kuten lentoja, risteilyjä, lomapaketteja, hotellihuoneita ja niin edelleen. Mobiilin käyttöasteen lisääntyessä OTA:t ovat alkaneet kehittämään liiketoimintaansa mobiiliystävällisiksi applikaatioiksi selainpohjaisten nettisivujen rinnalla. (Talwar & Dhir & Kaur & Mäntymäki 2020, 2.)

**Ostaminen (Procurement/purchasing)** tarkoittaa hankinnan yhteydessä tapahtuva kaupallinen transaktio (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 49).

**Sourcing** on hankintalähteiden kartoitus, saatavuuden, toimitusten jatkuvuuden ja vaihtoehtoisten tarjontalähteiden varmistamista sekä toimittajamarkkinoita koskevan tietämyksen lisäämistä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 51).



**Strategisella hankinnalla (strategic sourcing/global sourcing)** on samanlainen merkitys kuin **järjestelmällisellä hankintaprosessilla**, jotka käsittävät tarpeen tunnistamista ja määrittelyä, toimittajamarkkinoiden analyysia, toimittajien etsintää ja valintaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 51).

**Tilaaminen (ordering/shopping/buying)** tarkoittaa sovittujen ehtojen mukaista tilausta toimittajalle (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 49).

**Toimitusketjun johtaminen (supply chain management)** on kaikkien toimintojen, informaation, tiedon ja osaamisen sekä taloudellisten resurssien hallinta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 51).

**Toimitusverkostot (supply networks) + arvoverkostot (value networks)** laajentavat edellisiä käsitteitä, korostaen erilaisia kytköksiä toimijoiden välillä sekä toimitusketjun monimutkaisuutta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 51).

**Ulkoistaminen (outsourcing)** on ylimmän johdon strateginen päätös siitä, tuotetaanko jotakin itse vai hankitaanko se ulkopuolelta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 52).

Tässä on hyvä huomioida se, että ostamisessa ja tilaamisessa tarve on jo määritelty valmiiksi. Toisaalta hankinta, pitäen sisällään toimittajien ja toimittajamarkkinan hallinnan (supplier management, supply management), alkaa tarpeiden määrittelystä.

## 2 Toimittajasuhteet hankinnassa

### 2.1 Yleistä hankinnoista

Hankinnalla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan osa-aluetta, joka pyrkii ulkoisten resurs-sien optimaalisella hallinnalla tyydyttämään sen asiakkaan tarpeet. Lisäksi hyvällä han-kinnalla maksimoidaan organisaation kokonaisuutta. Yritysten sisäiset resurssit eivät yleensä riitä ylläpitämään kaikkea mahdollista toimintoa tehokkaalla tavalla, jolloin toi-mintojen johtamiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan ulkopuolisia resursseja toimittajamark-kinoilta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 52.) Yksinkertaisemmin ilmaistuna hankinta on siis riittävän laatuisten ja materiaalien tai palveluiden ostamista oikealta toimitusläh-teeltä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan. Todellisuudessa hankinta on kuitenkin paljon monimutkaisempi käsite.

Yhteiskunnallisen ja liiketoimintaympäristömme nopean kehityksen vuoksi hankinnan rooli on myös muuttunut lyhyessä ajassa. Kansainvälisen kaupan vapautuminen on pois-tanut viime vuosikymmenien hidasteet, ennen jopa rajoitteet, kuten juridiset esteet ennen Euroopan Unionin laajenemista. Tietojärjestelmien ja tietoliikenteen kehitys on edesaut-tanut erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien kehittymisen, mikä on edelleen lisännyt or-ganisaatioiden toiminnan läpinäkyvyyttä. Nämä esimerkit antavat vain idean liiketoimin-taympäristön sekä mikrotason toimijoiden toiminnan tehostumisesta. Liiketoimintamal-lien tehostumiset ovat johtaneet jatkuvan kysynnän kasvuun, jolloin kasvaneen osaami-sen suojaamiselle ja riskien lisääntymiselle on muodostunut jopa pakollisia tarpeita puut-tua niihin. (Nieminen 2016, 12–15.)

Tämä kaikki on näkymättömästi kasvattanut hankintojen suhteellista osuutta sekä niiden monimutkaisuutta, jolloin painopiste fordilaisesta sarjatuotantoajattelusta on siirrytty yhä enemmän pitkäaikaisiin ja vuorovaikutuksellisiin yhteistyösuhteisiin organisaation ja toi-mittajan välillä. Nykyisessä johtamisajattelussa otetaan huomioon, että jokainen yksilö ja organisaatio elävät osana erilaisia verkostoja, tahtoivatpa sitä tai eivät. (Iloranta & Paju-nen-Muhonen 2018, 34.)

## 2.2 Palveluhankinta

### 2.2.1 Taustaa palveluhankinnasta

Palvelusektori alkoi saada yhä vahvempaa asemaa liike-elämässä 1800-luvun teollisen vallankumouksen jälkeen. Ennen tehtiin jako alkutuotantoon, teollisuuteen ja palveluihin, joiden rajat ovat haalistuneet ja osin poistuneet kokonaan. Elinkeinoelämän palvelu-aloilla on viimeisten vuosikymmenien aikana perustettu tukuihin yrityksiä, sillä yhä useampi toimiala on alkanut ulkoistamaan toimintojaan. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2014, 153; Nieminen 2016, 189.)

Kehittyneissä maissa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on kolme neljäsosaa. Tämä arvio perustuu perinteiseen toimialajakoon, jossa ei ole huomioitu teollisuuden sisäistä uudistusta. Mikäli toimialojen sijasta tarkastellaan työtehtäviä, palveluiden osuus on yli 80 prosenttia. (Nieminen 2016, 190.)

Toisaalta asiakkaat hankkivat tuotteita tai palveluita, joita voidaan mieltää ratkaisuksi tämän ongelmaan. Perinteinen jako tuotteisiin ja palveluihin hämärtyy, jolloin voidaan ajatella, että kaikki tuotteet ja palvelut muodostavat kokonaisvaltaisen arvoa kasvattavan tarjoaman. Tuotteiden arvokin syntyy käytettäessä eli käytön aikana syntyvän palvelun kautta. Tällöin voidaan ajatella, että kaikki yritykset ovat viime kädessä palveluyrityksiä. (Juuti ym. 2014, 154.)

Edellä esitetty taustoitus osoittaa edelleen palvelujen hankinnan tärkeyttä liiketoiminnassa. Merkitystä lisää sekin, että palveluiden osuus yritysten ulkoistamistoimesta kasvaa jatkuvasti. Ensimmäiseksi yhtiöissä ulkoistettiin kunnossapito- ja siivouspalvelut, ja nykyään ulkoistetaan aiemmin jopa salaiseksi pidetyt toiminnot, kuten taloushallinto-, tieto- ja henkilöstöpalvelut. (Juuti ym. 2014, 154; Nieminen 2016, 189.)

## 2.2.2 Tavaroiden ja palveluiden ero

Lysons ja Farringtonin (2012, 482) mukaan tavaroiden ostoissa korostuu aineellisuus. Tuotteen omistajuus vaihtuu, kun fyysinen tuote siirtyy uudelle omistajalle eikä tavaran kuluttaja osallistu tuotantoprosessiin. Tuotteita voidaan määritellä lyhyesti siten, että se on konkreettista ja käsin kosketettavissa. Havainnollistava esimerkki tavarasta on rannekello, jota tuotetaan ja kulutetaan eri paikassa.

Toisaalta palvelulla ei ole yleensä omistajuutta, vaan lisäarvo syntyy yrityksen ja asiakkaan yhteisen vuorovaikutuksen seurauksena. Toisin kuin fyysiset tuotteet, palvelua ei myöskään voi varastoida eikä jälleenmyydä eteenpäin. Hyvänä esimerkkinä on fysioterapia, jossa asiakas nauttii kuntoutuksesta joko fysioterapeutin toimitiloissa tai asiakkaan omilla tiloilla sovittuna hetkenä, jolloin palvelutoiminto ei synny ilman toista osapuolta ennen tai jälkeen prosessin. (Juuti ym. 2014, 191; Lysons & Farrington 2012, 483; Nieminen 2016, 192.) Tuotteen ja palvelun erot on listattu kuvio 1.

Tuotteet	Palvelut
Fyysinen tavara	Prosessi/toiminta
Konkreettinen	Aineeton
Tuotannon ja kulutuksen eriaikaisuus	Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus
Standardoitu	Heterogeeninen
Voi varastoida	Katoavuus / ei voi varastoida
Omistajuus vaihtuu	Omistajuus ei vaihdu
Ydinarvo luodaan valmistusvaiheessa	Ydinarvo luodaan vuorovaikutuksessa
Voidaan demonstroida ennen hankintaa	Vaikea demonstroida

Kuvio 1. Tuotteiden ja palvelujen eroavaisuuksia (Juuti ym. 2014, 191; Lysons & Farrington 2012, 483; Nieminen 2016, 192).

Tuotteet ovat siis edellä mainittujen ominaispiirteiden tavoin helposti nähtävissä, ja niiden ominaisuuksia voidaan helposti verrata toisiinsa. Toisaalta palvelut ovat itsessään prosesseja, jotka tuottavat lisäarvoa ostajalle palveluprosessin aikana.

### 2.2.3 Haasteet ja riskit

Palveluhankintaan sisältyy haasteita palvelun heterogeenisen ominaispiirteen takia. Palvelut sisältävät riskejä, jotka vaihtelevat palvelun toimittajan, nimenomaisen asiakkaan (palvelun kuluttaja), fyysisen asetelman (esimerkiksi sijainti) sekä joskus jopa kellonajan mukaan.

Palvelujen aineettomuus lisää myös haasteita verrattuna tuotteisiin. Palveluja ei voida mitata tai niiden ominaisuuksia ei voida kuvailla yksityiskohtaisesti samaan tapaan kuin tavara. Tällöin ostosten edeltävä informaation hankintatason erilaisuus eri ihmisten välillä vaikuttaa koetun laadun lisäksi myös kuluttajan aikaisemmat kokemukset ja suostumukset. Ihmisten osallistuminen ja vuorovaikutus on siis iso osa palveluprosessia, mikä tekee palvelun standardoinnista entistä vaikeampaa ja miltei mahdotonta. Tällöin ennen varsinaista palvelunlunastusvaihetta eli ostopäätöksen jälkeistä vaihetta, palvelun ostaja ei tiedä tarkkaan ostamansa sisältöä. (Lysons & Farrington 2012, 483.)

Tuotteiden kuvaukset ovat yleensä yksityiskohtaisempia verrattuna palveluihin, jolloin palvelut kärsivät usein puutteellisesta määrittelystä. Toimittaja ei siis pysty tuottamaan palvelua asiakkaan ennakko-odotusten mukaan, ja tämä lisää palvelun ostajan ja tarjoajan välistä lopputulokseen kohdistuvaa kuilua.

Ostajan on vaikea tehdä kustannusanalyysiä hankkimastaan palvelustaan, ja neuvottelukin on siten vaikeampaa. Asiakkaan tappioksi voi tässä tapauksessa koitua vilpillisen toimittajan hinnoittelema ylimääräinen marginaali — epämääräinen kustannusmäärittely. (Lysons & Farrington 2012, 484.)

Erilaisten haasteiden vuoksi hankintoja on syytä tarkastella järjestelmällisesti, riippumatta onko kyse palvelusta vai tavarasta. Tehottomien toimittajien karsiminen toimitusketjusta ja uusien mukaantulo voivat tehostaa prosessia ja parantaa huomattavasti organisaation kustannusrakennetta. (Nieminen 2016, 192.)

### 2.3 Yhteistyö

Kahden tai useamman toimijan välinen yhteistoiminta tiettyä tavoitetta kohti arvoa lisäävällä tavalla on yhteistyön kulmakivi. Yhä laajeneva ja monipuolistuva liikeympäristö mahdollistaa ja jopa aiheuttaa organisaatiolle riippuvuuden toista toimijaa kohtaan. Riskien välttämiseksi organisaation olisi hyvä seurata ja analysoida jatkuvasti oman sisäisen toiminnan lisäksi myös toimintaa muiden kanssa.

Hankinnan näkökulmasta yhteistyö vähentää asiakkaan ja toimittajan vaihdantakustannuksia, mikä ilmenee usein tilausmenettelyjen automatisoinnin kautta. Ostojen keskittäminen ja erikoistuminen toisaalta tuottaa mittakaavaetuja tehostaa toimintaa. Lisäksi toimittajan osallistuminen asiakkaan tuotekehitykseen laskee tuotantokustannuksia, kun tuotetta pystytään esimerkiksi suunnittelemaan toimittajien näkökulmasta kustannustehokkaasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 280; Vesalainen 2004, 109.)

Yhteistyöllä on kaksi keskeistä tekijää — luottamus ja houkuttelevuus. Kuten aiemmin todettu, luottamus voi kadota hetkessä pienen yksittäisen väärinkäytöksen takia. Täten prosessien hallinnasta tulee tehdä mahdollisimman laadukkaiksi, jottei pitkään ja vaivalla tehty ennakkotyö luottamuksen luomiseksi mene hukkaan. Toisaalta ilman osapuolten tarjoamaan hyötyä, eli houkuttelevuutta lisääviä tekijöitä, yhteistyö ei synny. Yleensä houkutteleva ostava yritys kykenee tuomaan potentiaalisesti lisämyyntiä toimittajalle, kun taas houkuttelevia toimittajan elementtejä on käsitelty opinnäytetyön luvussa 3.5. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 293.)

### 2.4 Kumppanuuden kokonaisvaltainen ymmärrys

Vesalaisen (2004, 189) mukaan hyvässä kumppanuussuhteessa reaalin ja kaupallinen puoli ovat sidoksissa toisiinsa, sillä yhteistyösuhteen hyöty realisoituu reaali-prosessissa ja se jaetaan kaupallisessa prosessissa. Hyötyä tavoitellaan kumppanuussuhteissa kaikki voittoa -periaatteen mukaisesti, mutta liiketoiminnan markkinaehtoisuus on ristiriidassa yhteisöhyödyllisyyden ajatuksen kanssa. Yhä kiristyvässä markkinaehtoisessa globaaliliiketoimintaympäristössä kukin toimija on oikeutettu, tai se on itseasiassa perusedellytys olemassaololle, tavoittelemaan toiminnallaan omistajilleen tuottoa. Tällöin herää kysymys, millä perusteella toimijat voivat luottaa yhteistyön tai kumppanuuden myötä onnistuvansa eliminoimaan nollasummapelin eli toisen voitto on aina toisen tappio -ajattelutavan.

Itse valmistamisen ja liittoutumisen päätös lähtee organisaation strategiasta, ja sen tarkoitus on sopeuttaa sen toimintakykyä markkinaan nähden. Päätöksiä tehtäessä on hyödynnettävä markkinatilanteen tietämyksen lisäksi talousteoreettisia malleja. Mikään organisaatio ei kykene toistamaan täsmälleen samalla tavalla liiketoimintaa yhden esimerkkitapauksen perusteella. Aiheen yksinkertaistamiseksi kumppanuuksia voi kuitenkin Lysonsin ja Farringtonin (2012, 395) mukaan jakaa kolmeen tyyppiin: lyhyeen, pidempään ja pitkään aikaväliin keskittyneet kumppanuudet.

Lyhyeen aikaväliin tähtäävät kumppanit tekevät yhteistyötä vain osassa organisaatioiden toiminnoista. Toisaalta pidempään aikaväliin keskittynyt kumppanuus koordinoi ja integroi toimintoja useammilla alueilla organisaatiossa. Pitkiin kumppanuuksiin tähtäävät kumppanuudet sen sijaan integroivat vahvasti niin operatiiviset kuin strategisetkin toiminnot siten, että organisaatiot pitävät toista organisaatiota oman yrityksen jatkeena eikä organisaation tekemiä muutoksia prosesseissa kyseenalaisteta eikä niille vaadita hyväksyntää. Tämän tyyppin kumppanuudessa ei myöskään ole päättymisajankohtaa määriteltynä. (Lysons & Farrington 2012, 395.)

#### 2.4.1 Minkä tyyppiset suhteet sopivat kumppanuudeksi?

Toimittajat, joiden tuotteet ja palvelut ovat organisaatiolle elintärkeitä riippumatta niiden rahallisesta arvosta, teknisestä monimutkaisuudesta ja siitä, että ne vaativat paljon aikaa, panostusta ja resursseja, mielletään sopiviksi kumppaneiksi. Nämä suhteet ovat korkeariskisiä, ja siksi niitä on käsiteltävä erityisellä tarkkuudella. Lisäksi kumppanuuksia muodostuu uusien tuotteiden tai palvelujen yhteyteen, mikäli niiden innovointi on sitouttanut osallisilta pääomaa, jolloin vaihtokustannus on korkea. (Lysons & Farrington 2012, 397.)

Toisinaan toimialaympäristö voi myös vaikuttaa kumppanuuden syntymiseen. Näistä toimialoista ovat esimerkkeinä alat, joiden tulevaisuuden teknologia, trendi tai lainsäädäntö muuttuu jatkuvasti, tai markkinat, missä on vain muutamia päteviä toimittajia. (Dani 2019, 67—68.)

Lysons ja Farrington (2012, 402) listasivat useampia syitä kumppanuuden epäonnistumiselle. Syitä voivat olla muun muassa osapuolten välisen kommunikaation, luottamuk-

sen, etukäteissuunnittelun, yhteisten tavoitteiden, johdon tuen sekä hyödyn tai riskin jakamisen puute. Lisäksi johtamisen erilaisuus, organisaation kulttuurierot, markkinamuutos sekä etäisyysesteet voivat aiheuttaa yhteistyön epäonnistumisen.

#### 2.4.2 Mitä tapahtuu yrittäjyydelle verkostossa?

Yritysverkostoissa on sekä apua että haittaa uuden yrityksen syntymiselle. Verkostoissa synnytetään usein uutta liiketoimintaa, mutta tietyissä verkostoissa taas estetään ulkopuolisten uusien yritysten toiminnan käynnistämistä tai vakiintumista. Päätöksiä tekevät yritykset, jotka muodostavat verkoston. (Vesalainen 2004, 192.)

Verkoston portinvartijuus tulee esiin esimerkiksi silloin, kun verkoston kärkiyritys ei suostu edes keskustelemaan uuden, sille toimittajaksi pyrkivän yrityksen kanssa, koska sillä on toimiva pitkän sopimussuhteen omaava kumppanuus jo olemassa. Tällöin muodostuu vaikeasti läpäisevä kuori verkoston sisällä toimivien yritysten ylle, jota ulkopuolelta tuleva yritys on vaikea päästä edes tarjoamaan palveluksiaan yrityksille. Toisaalta verkoston sisällä syntyneen yrityksen on mahdollista saada tarpeellista resurssointia verkoston sisältä, milloin voisi sanoa, että yritys on syntynyt verkostoihin eikä markkinoille. (Vesalainen 2004, 192.)

#### 2.5 Erilaiset hankinnat

Hankinta voi käsittää yksinkertaisia raaka-ainehankintoja mutta myös monimutkaisia koko organisaation toimintaan vaikuttavia palveluhankintoja. Lisäksi näitä erityyppisiä hankintoja tehdään mahdolloman erilaisilta toimittajamarkkinoilta, jolloin hankintojen jaottelu omiin kategorioihin tulee yhä tärkeämmäksi osaksi hankintatoimea. Liiketoimintojen erilaisuuden vuoksi erilaiset yritykset tarvitsevat erityyppisiä hankintoja, jolloin hankintojen tehokkaan hallitsemiseksi on hyvä tunnistaa hankintojen jakoperusteet. Hankintoja voidaan jakaa joko kohteen luonteen, tuloslaskelman tai pääryhmän mukaan. (Dani 2019, 38.)

Hankintoja voidaan jakaa sen luonteen mukaan eri luokkiin: raaka-aineet, tuotannon tarveaineet, puolivalmisteet, komponentit, valmistuote sekä kauppa- ja välitystavarat, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet, ja palvelut. Tämä jaottelutyyli on melko epämääräinen, ja osa ryhmän sisällöstä kattaa myös toisen ryhmän sisältöä. Näistä mainittakoon palveluhankinta, joka sisältyy jossain määrin kaikkiin ryhmiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 56.)



Yksinkertaisuuden ja ymmärrettävyyden lisäämiseksi hankinnat voidaan jakaa lisäksi tu-loslaskelman mukaan sekä viiteen pääryhmään: toistuviin, projektityyppiseen ja epäsuo-riin hankintoihin sekä välitettäviin kauppatavaroihin tai investointeihin. (Iloranta & Paju-nen-Muhonen 2018, 55–66.) Vaikka ryhmittelyllä pystytään hahmottamaan hankintaa käsitteen tasolla paremmin, käytännössä erityyppiset hankinnat voivat liiketoiminnassa vaikuttaa ratkaisevasti toiseen ryhmään ja siten koko liiketoimintakokonaisuuteen.

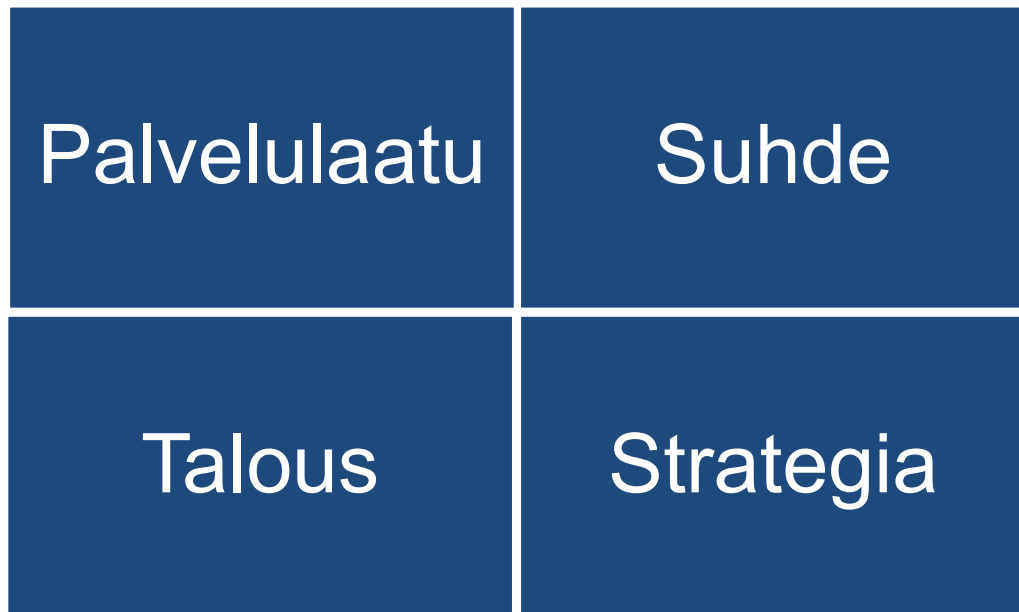
## 2.6 Ulkoistaminen

Ulkoistamisella viitataan yleensä toimintoihin, joita yritys on aiemmin valmistanut tai sillä on valmius valmistaa jotakin tuotetta tai palvelua, mutta on suhteellisen edun periaatteen nojalla tehnyt päätöksen hankkia tuotetta tai palvelua organisaation ulkopuolelta. Ulkois-tamisesta puhuttaessa tarkoitetaan siis lähtökohtaisesti liiketoiminnan strategista pää-töstä eikä operatiivisten toimintojen hallintaa. (Willcocks & Cullen & Craig 2011, 267.)

Hyytisen ja Malirannan (2015, 8) mukaan suhteellista etua nauttii yritys, joka pystyy tuot-tamaan samaa hyödykettä kuin vertailukohteena oleva yritys, mutta jolla on alhaisin vaih-toehtoiskustannus. Tällöin yksinkertaisempi ilmaisutapa on se, että yrityksen kannattaa allokoida resurssit omaan ydinosaan, sillä he pystyvät valmistamaan kyseisiä tuotteita ja palveluita tehokkaasti. Vastaavasti yrityksen ei kannata tuhjata omia resurs-seja niiden hyödykkeiden tai palveluiden tuottamiseen, missä oma tuotantokustannus on korkeampaa ja tuotantotehokkuus alhainen verrattuna toimittajaan.

Ulkoistamissopimus on sovittu organisaatiossa konseptina, mutta jalkautettu yksityiskoh-tina. Tämä on myös syy useimmille ulkoistamisen epäonnistumiselle, sillä yksityiskohdat ovat paholaisia. Ulkoistaminen on harvoin vedettävissä takaisin, ja se vie ison osan yri-tyksen budjetista, jolloin perusoletus ulkoistamisen onnistumiselle hyvä johtaminen. (Willcocks & Cullen & Craig 2011, 267.)

Haaste ulkoistamisessa on yleensä ulkoistetun toiminnon johtaminen, sillä se vaatii eri-laisia johtamismalleja ja järjestelmiä, raportointijärjestelmiä, taitoja ja osaamisia kuin si-säisen toiminnan johtaminen. Nämä aiheet ovat laajoja kokonaisuuksia, joita käsitellään yksityiskohtaisemmin myöhemmissä luvuissa.

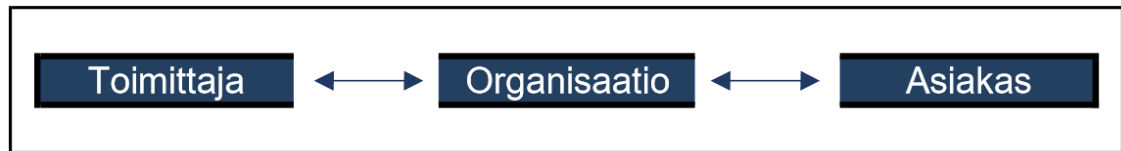


Kuvio 2. Sopimustuloskortti (Willcocks ym. 2011, 71).

Kuviossa 2 esitetty sopimustuloskortti on Willcocksin, Cullenin ja Craigin (2011, 69) mukaan sovellutus Kaplanin ja Nortonin teoriapohjasta (Balance scorecard). Yritysjohto voi tämän mallin avulla tukea omaa strategista ajatteluaan ulkoistuksessa. Lisäksi tällä työkalulla saa laaja-alaisemman kuvan kokonaisuuksista verrattua suorituskykymittareihin.

## 2.7 Logistiikka ja toimitusketju

Lysonsin ja Farringtonin (2012, 90) mukaan logistiikka on osa toimitusketjuprosessia, joka suunnittelee, toteuttaa ja hallinnoi tuotteiden, palveluiden ja niihin liittyvän informaation tehokasta kulkua lähtöpisteestä aina kulutukseen saakka. Toimitusketjussa on kyse verkostosta, jossa kaikki mukana olevat organisaatiot, niin myyvän kuin ostavankin näkökulmasta, tuottavat arvoa tavaran tai palvelun muodossa erilaisissa prosesseissa ja aktiviteeteissa siten, että prosessin lopullinen asiakas saa tarpeensa tyydytettyä vaatimusten mukaisesti. Organisaatioissa ja toimialaympäristöissä on olemassa erityyppisiä toimitusketjuja: suoria, laajennettuja ja perimmäisiä toimitusketjuja. Erityyppisten toimitusketjujen ymmärtäminen helpottaa toimittajaverkoston luonnissa ilmenevien ongelmien ymmärtämistä. Toimitusketjujen erilaisuuden ymmärtäminen edesauttaa myös erisidosryhmien intressien tunnistamisessa.



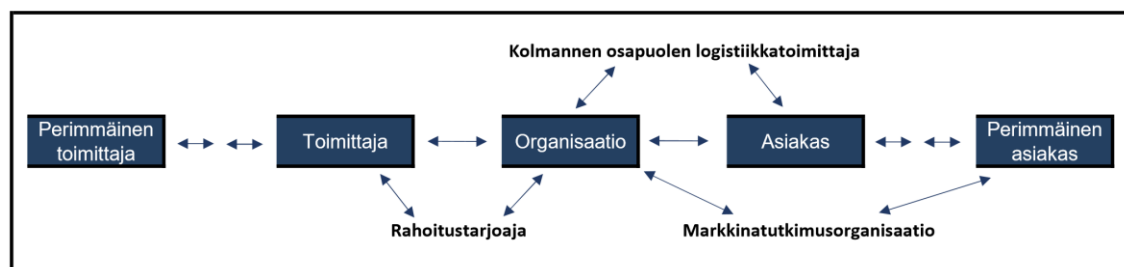
Kuvio 3. Suora toimitusketju (Lysons & Farrington 2012, 91).

Kuvio 3 havainnollistaa suoran toimitusketjun, jossa organisaatio tavoittaa toiminnallaan välittömästi tavaran tai palvelun toimittajan sekä loppuasiakkaan. Esimerkki tällaisesta toimitusketjusta matkailualalla on hotellitoimittaja, joka myy majoitustaan matkatoimiston tai OTA:n (Online travel agency) välityksellä loppuasiakkaalle.



Kuvio 4. Laajennettu toimitusketju (Lysons & Farrington 2012, 91).

Kuten kuvio 4 huomataan, organisaatio ei tavoita omalla toiminnallaan välittömästi kaikkia toimittajia tai asiakkaita laajennetussa toimitusketjussa. Edellisen esimerkin jäljiltä matkailuoperaattori voisi esimerkiksi myydä yritysasiakkailleen hotellielämyksen, jonka loppuasiakkaat saisivat esimerkiksi autonoston myötä kaupanpäällisenä lisätuotteena. Toisaalta matkailuoperaattorin välittömänä toimittajana oleva hotelli, jonka majoitukseen kuuluva aamiaistarjoilu on toteutettu yhteistyössä sen alihankkijan kanssa.



Kuvio 5. Perimmäinen toimitusketju (Lysons & Farrington 2012, 91).

Kuvio 5 esittää perimmäistä toimitusketjua. Tämän tyyppisessä toimitusketjussa on huomioitu perimmäisten toimittajien ja asiakkaiden lisäksi myös mahdollisia kolmannen osapuolen logistiikka- ja rahoitustarjoajia sekä markkinatutkimusorganisaatioita. Prosessin alkupään toimittajasta loppuasiakkaan välissä kulkee tavaroita, palveluita, rahoitusta ja

informaatiota. Aiemman esimerkin jatkeeksi voidaan kuvitella, että matkaoperaattorin liiketoiminta on rajussa kasvussa, jolloin se tarvitsee vierasta pääomaa rahoitusmarkkinoilta kasvun mahdollistamiseksi. Laina- tai osakepääoman lisääntymisen myötä matkaoperaattori joutuu kehittämään toimintansa rahoittajien tuottovaatimusten täyttämiseksi. Siispä tämä tehostaa liiketoiminnan laajentamisen ulkoistamalla logistiikan sekä markkinatutkimuksen kolmannelle osapuolelle.

### **3 Hankintojen johtaminen**

#### **3.1 Yleistä hankintojen johtamisesta**

Yrityksen kilpailukyky synnyttää kapasiteetin, joka mahdollistaa liikeympäristössään ilmenevien tilaisuuksien hyödyntämisen. Tämä on myös organisaation pitkäaikaisen olemassaolon kulmakivi. Siispä markkinalla vallitseva jatkuva kilpailu edellyttää organisaatioita ylläpitämään ja kehittämään kannattavuuttaan. Pitkällä aikavälillä kannattavuuden menettää ne yritykset, joilla ei ole kilpailukykyä alan kilpailijoihin nähden, jolloin kannattamattomat eli tappiota tuottavat yritykset poistuvat lopulta markkinoilta.

Hankinnat vaikuttavat välittömästi yritysten kannattavuuteen ja sen myötä lopulta myös kilpailukyvyn kasvattamiseen. Suorien hankintojen osuus on nykyään yli 50 prosenttia yritysten liikevaihdosta, osuus kasvaa yleensä kuitenkin 80–90 prosenttiin, kun hankintatoimeen kuuluu myös materiaalien lisäksi kaikkea, mistä yritys saa laskun. Täten hankintojen johtaminen on tärkeä osa liiketoiminnan johtamista. Lisäksi hankinnan näkökulmasta on oleellista ymmärtää, että liiketoimintastrategia ja kaikki sen pohjalta asetetut tavoitteet ovat yhtä aikaa hankinnan tavoitteita. (Niminen 2016, 24–27; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 14.)

Niminen (2016, 27) korostaa, että hankintojen johtamisen ydin muodostuu lisäarvosta, kustannuksista ja riskeistä. On siis pyrittävä jatkuvasti kehittämään omia toimintoja ja prosesseja, jotta voi vastata asiakkaan tarpeisiin lisäarvoa tuottavalla tavalla. Hyvällä riskinhallinnalla voi välttyä mahdollisilta ongelmatilanteilta ja niiden aiheuttamista haittavaikutuksista yritystoimintaan. Lisäksi organisaation kustannustehokkuuden parantaminen voi kriisitilanteissa pelastaa yrityksen konkurssilta. (Nieminen 2016, 27.)

### 3.2 Hankintastrategia

Johtamista ja kehittämistä on vaikea panna täytäntöön ilman hyvää strategiaa eli suunnitelmaa. Tässä tapauksessa hankintastrategia on osakokonaisuus organisaatio strategiasta, ja sen on myös oltava linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Hyvä strategia antaa yritykselle suunnan, kohdistaa ja yhtenäistää organisaation tekemisiä, määrittää organisaatiota eli rakentaa sille identiteetin, ja tuo johdonmukaisuutta organisaation tekemisiin. (Juuti ym. 2014, 99.)

Juuti ja Luoma (2009, 12) kirjoittavat: ”Strateginen johtaminen on luonnollista ja houkuttelevaa nähdä ennen kaikkea järjen käyttönä, tiedon hankintana, analyyseina, kaikkien vaikuttavien tekijöiden huomioon ottamisena, syy-seuraus-suhteiden päättelynä ja viisaiden, riskejä minimoivien valintojen tekemisenä.” Liiketoiminnan kannalta keskeisimpiä ja yleisesti käytettyjä strategianosia hankintastrategian lisäksi ovat muun muassa markkinointistrategia, logistinen strategia sekä tuotantostrategia ja niin edelleen. Kuviossa 6 on kuvattu strategian eri tasot organisaatiossa.



Kuvio 6. Organisaatiostrategian tasot (Lysons & Farrington 2012, 37).

Kuvio 6 havainnollistaa yrityksen strategian muodostumista. Yhtiön strategian muodostamisen perusta koostuu siis liiketoimintastrategioista, jotka taas koostuvat kukin omista

toiminnallisista ja operatiivisista strategioista. Hankintastrategia on osa yrityksen operatiivista ja toiminnallista strategiaa. Hankintastrategiaa käsitellään osana yritysten operatiivista ja

### 3.3 Erilaiset hankinnat ja erilaiset toimintamallit

Hankintojen suunnittelussa lähdetään usein liikkeelle materiaalin tai palvelulähteen tunnistamisesta. Lähteet voidaan jakaa ensiksi joko paikallisiin tai kansallisiin. Lähteiden vertailuarvoksi ja arviointikriteereinä hyödynnetään hintaa eli hankinnan näkökulmasta kustannusta, laatua sekä läpimenoaikaa. (Dani 2019, 37–38.)

Paikallisilta toimittajilta hankittaessa hyödyt ilmenevät toimitusten oikea-aikaisuudessa, jolloin jakelua ei tarvitse järjestää. Kyseisen hankintatavan avulla on myös mahdollista tehdä yhteistyötä paikallisen toimittajan verkoston kanssa, ja hallita sen kautta paremmin toimituksia. Tällä on myös positiivisia ulkoisvaikutuksia alueelle, jossa yritys toimii. Tämä voisi saada paikallisen yritystoiminnan kehittämistä kunnallisia tukia esimerkiksi infrastruktuurin rakentamiseen tai rahallisia vähennyksiä ja niin edelleen. Toisaalta kansallisen tason hankinnoilla on mahdollista saada parempilaatuisia ja halvempia tuotannon-tekijöitä. Tämä johtuu yleensä laajemman resurssi- ja jakeluverkoston luomista mittakaavaeduista. Tällöin organisaation tilausvolyymilla on ratkaiseva merkitys lopulliseen kannattavuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 106.)

Kategoriahallinta ja erityisesti segmentointia hyödynnetään markkinoinnissa jatkuvasti. Niiden avulla helpotetaan asiakasmarkkinan hallintaa. Vastaavasti segmentoinnista puhuminen hankinnassa antaa paremmat edellytykset organisaatioille hallita omia sisäisiä ja ulkoisia resursseja parhaimmalla tavalla. Eri toimialojen luonteen erilaisuuden vuoksi on kuitenkin hyvä tunnistaa juuri kyseisen liiketoimintaympäristön kannalta kriittiset jaot- teluperusteet sekä niiden tavoitteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 106; Dani 2019, 47.)

Taloudellisesti ratkaisevaan hankintaan on hyvä panostaa ja allokoita enemmän työtun- teja ja resursseja kuin merkityksettömään. Monella liiketoiminta-alueilla onkin käytössä ABC-analyysi, jonka kautta yritykset pystyvät hahmottamaan asioiden ja hankintojen vä- lisiä tärkeysjärjestyksiä sekä niiden suhteellisia tulosvaikutuksia. (Nieminen 2016, 83– 85.)

Raha on suoraviivainen mittari liiketoiminnassa. Sen avulla voidaan helposti yhtenäistää toimintojen tuloksen toteuttamiseen käytetyn panostuksen suhteellista kannattavuutta. Lisäksi valuutta on myös riippumaton markkina-alueista tai niiden kilpailutilanteista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 107.)

Hankintojen toimittajamarkkinakohtainen jaottelu joskus järkevää, jos organisaation toiminta on kansainvälistä. Yrityksen hankintatiimin jäsenillä on omia kielellisiä tai paikallistuntemukseen liittyvää erityisosaamista. Toisaalta tietyissä tilanteissa tällainen jaottelu voi luoda epätietoisesti tietyille toimittajamarkkinalla toimivalle toimittajalle monopoliaseman, mikä ei ole organisaatiolle edullista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 109–112.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 109) suosittelevat tässä jaottelumallissa erottelmaan strategiset hankinnat ja operatiiviset hankinnat toisistaan, jolloin eri toimittajamarkkinoille on mahdollista kehittää erilaisia toimintamalleja. Eri hankintakategorioiden hyödyntäminen ja uudelleenmäärittäminen voi tehostaa liiketoimintaa huomattavalla tavalla verrattuna niiden pelkistettyyn käyttöön.

Toimialojen luoteen mukaan eri toimittajilla on näillä markkinoilla erilaiset kilpailukyvyt ja neuvotteluvoimat — aiheesta lisää myöhemmissä luvuissa. Ostajan näkökulmasta epäedullisin tilanne on kuitenkin vääristynyt kilpailu eli esimerkiksi toimittajan monopoli- tai oligopoliasema, jolloin toimittajalla ei ole kiinnostusta tehostaa toimintaansa joustamattoman kysynnän takia (Hyytinen & Maliranta 2015, 32–34). Tämä siis koituu hankintaorganisaation tappioksi, kun se joutuu maksamaan tehottomasta toimituksesta täyden hinnan kilpailunpuutteen sekä alhaisen neuvotteluvoimansa vuoksi.

Täydellisessä kilpailutilanteessa tavaran tai palvelun toimittajat joutuvat kilpailun ansiosta kehittämään toimintaansa minimoiden hintojaan. Vastaavasti ostajalle koitua kustannuslisäarvon synnyttämiseksi on tasapainossa, eikä tällä ole tarvetta käyttää resursseja edullisemmän hankittavan asian löytämiseksi. Kustannusero on tässä tilanteessa minimaalinen tai jopa olematon. Täydellinen kilpailu markkinoilla on hankinnan, ja oikeastaan kaiken liiketoiminnan, näkökulmasta ihannetilanne, mikä esiintyy vain teoriatasolla. Siispä hankintahyödyn maksimoimiseksi on usein järkevää analysoida vallitseva kilpailutilanne toimittajamarkkinalla ja ylläpitää tietoisesti kilpailua eri keinoin, esimerkiksi etsimällä jatkuvasti uusia myyjiä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 112).

Organisaation sisäisen resurssin optimaalisen käytön tueksi on joskus järkevää jaotella hankittavan asian kompleksisuuden mukaan. Hankittavan tuotteen monimutkaisuus vaikeuttaa hankintaprosessin jokaista vaihetta. Tekninen monimutkaisuus ja organisaation kokemuksen puute voivat olla ratkaisevia tekijöitä hankinnan ja sen aikaansaaman lopputuloksen onnistumisen kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 113–114.)

Nieminen (2016, 24) ja Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 113) painottavat myös strategisen hankintanäkökulman tärkeyttä päätöksenteossa, kun hankinnan osuus yritysten liikevaihdosta kasvaa koko ajan. Yhä pienempi osa yrityksistä hankkii pelkästään tuttua vakiotavaraa vakaassa markkinatilanteessa.

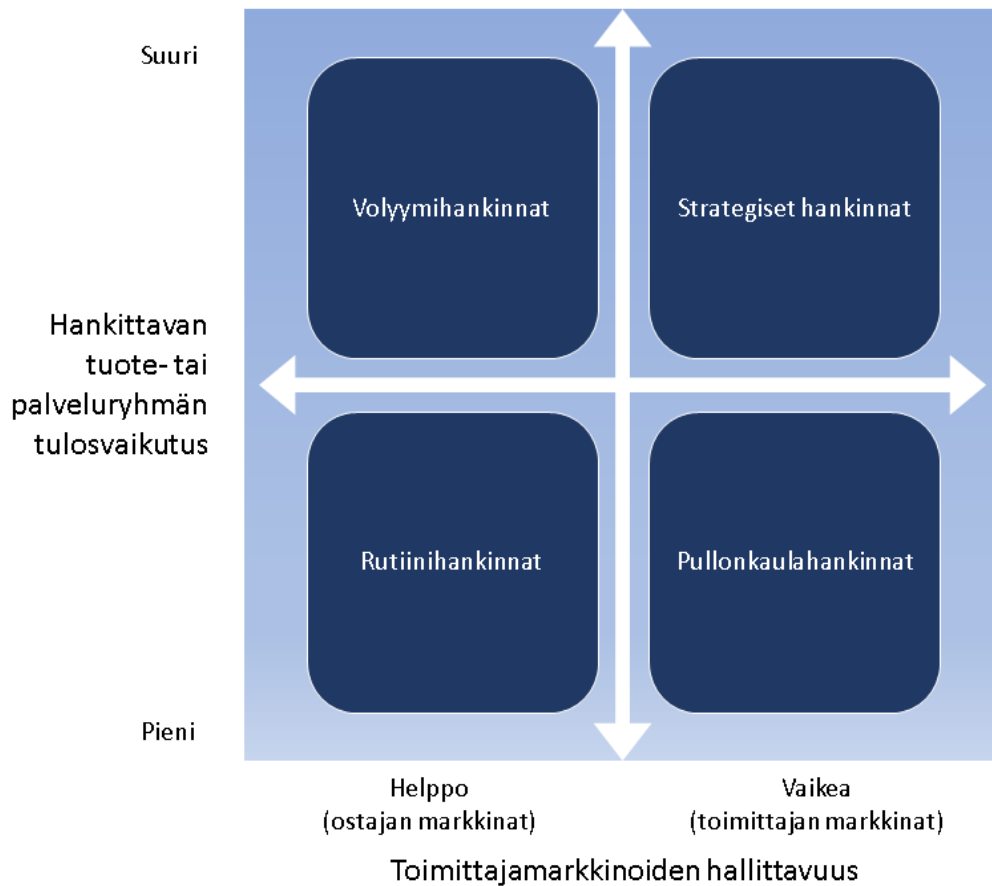
### 3.4 Strateginen segmentointi

Strategiassa ei ole kysymys suunnitelmasta, vaan kyvystä johtaa vahvuuksia niin, että ratkaisevaa taistelua ei hävitä. Hankintastrategia on vain yksi strategianosa organisaation kokonaisstrategiasta. Yrityksen liiketoimintastrategia koostuu muun muassa markkinointi-, tuotanto-, hankintastrategiasta ja niin edelleen. Hankintastrategista näkökulmaa tarkasteltaessa on hyvä huomata tosiasia, eli ainoastaan vahvoilla yhtiöillä on kyky johtaa toimitusketjua, muuten toiminta perustuu yleensä toimitusketjuympäristöön (Dani 2019, 55.)

Strategioiden kehittämisen tueksi on olemassa lukuisia malleja ja työkaluja, kuten SWOT, PESTE, Porterin Five forces ja niin edelleen, mutta hankintastrategian määrittämiseksi on usein käytetty Kraljic matriisia. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 114) painottavat kuitenkin Kraljic matriisin tarkastelevan hankittavia tuote- ja palveluryhmiä — ei siis toimittajia.

Kuviossa 7 esitetty matriisi käyttää nelivaiheista lähestymistapaa: luokittelu, markkina-analyysi, strateginen asemointi sekä toimintasuunnitelmat. Matriisia hyödyntäessä uusia ideoita voi syntyä jo pelkästään siitä, kun osaa hahmottaa eri segmenttien tämänhetkisen roolin ja mahdollisuudet liiketoiminnassa. Siispä tämä työkalu soveltuu parhaiten suunnittelu- ja strategiaprosessiin.





Kuvio 7. Hankinnan ryhmittely Kraljicin matriisissa (Kraljic 1983, 5).

Volymihankinnasta puhutaan silloin, kun strategia perustuu aggressiiviseen kilpailutukseen, jolloin toimittajat ovat haluttomia yhteistyön, tuotteen, palvelun tai prosessien kehittämiseen. Ongelman ratkaisuksi hankkivan organisaation kannattaa käyttää neuvotteluvoimaa vahvistaakseen yhteistyötä yhden toimittajan kanssa. Riski tässä voi olla kasvava riippuvuus kyseiseen toimittajaan. (Nieminen 2016, 91; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119.)

Kokonaiskustannusten vähentämiseksi sekä toimintojen tehokkuuden vahvistamiseksi on usein käytetty rutiinihankintojen strategiaa. hajanaisten hankintojen pakkaaminen yhdeksi kokonaisuudeksi lisää niin toimittajien mielenkiintoa kuin myös ostajan neuvotteluvoimaa. Tarpeiden yhdistämisellä on usein merkittäviä kustannusvaikutuksia, ja tämä parantaa edelleen organisaation operatiivisen toiminnan laatua. (Nieminen 2016, 85; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122.)

Pullonkaulat tuotteet lisäävät riippuvuutta tiettyihin toimittajiin, millä on usein haitallisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tällöin strategia ongelman ratkaisemiseksi on kyseisten

hankintojen saatavuuden varmistaminen sekä uusien ratkaisujen löytäminen. (Nieminen 2016, 89; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 121.)

Strategisten tuotteiden perusstrategia on läheinen yhteistoiminta toimittajan kanssa. Tätä hankintasegmenttiä käsiteltäessä on punnittava hyötyhaitta -suhdetta liiketoimintaan. Sillä yhteen toimittajaan sitoutuminen kasvattaa merkittävästi liiketoimintariskiä, jolloin korvaavan vaihtoehdon systemaattinen etsintä voi olla ratkaisu. Toisaalta tietyissä skenaarioissa yhteistyön yksinoikeus tietyn toimittajan kanssa muodostaakin korvaamattoman tärkeän kilpailuedun. (Nieminen 2016, 90; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122.)

### 3.5 Hankintojen organisointi

Sisäinen toimittajarajapinnan järjestely on yksi osa toimitusketjun ja -verkoston optimointia. Tämän rooli liiketoiminnassa on kasvanut samassa suhteessa kuin ulkopuolisten hankintojen osuus liiketoiminnassa on kasvanut. Menestyksen kannalta on olennaista osata hahmottaa hankintojen järjestelytavan aiheuttamat vaikutukset.

Mitä suuremmasta organisaatiosta kyse sitä laajemmat ja monimutkaisemmat sen hankintatoimi on. Usein teollistuotannon yritysten hankinta on pidetty massiivisina ja pitkälle standardoituina, jolloin eri yksiköt ja ryhmät tarvitsevat usein samoja tavaroita ja palveluita. Voidaan miettiä, onko järkevää ostaa ne moninkertaisella vaivalla pienissä erissä eri toimittajilta eri hintaan ja eri ehdoin, pienitoimituslisien ja muiden kulujen kera (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 317).

Toisaalta matkustajalentoliikenne on luultavasti kompleksisimpia palveluprosesseja, joka pitää nykyään sisällään mahdollottoman paljon erilaisia hankintoja mahdollisimman erilaisilta toimittajamarkkinoilta. Näiden hankintojen täydellinen yhteen saattaminen palvelun tuottamiseksi mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla on erityisesti vaatinut pitkälle kehittyntä hankintatoimien organisointiosaamista lentoyhtiöissä.

Strategiatason tarkastelussa on hyvä pohtia hankintaorganisaation keskittämisen ja hajauttamisen etuja ja haittoja liiketoiminnan tehostamiseksi. Sekä kokonaan keskitetyllä että hajautetulla hankintaorganisaatiolla on etuja ja haittoja. Organisointitavan valintaa kannattaa tehdä aina tapauskohtaisesti, ja sitä on hyvä muuttaa tarpeen mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 320) mukaan keskittämistä kannattaa harkita seuraavissa tilanteissa:

- a) Osastoilla on paljon samanlaisia tarpeita.
- b) Osastojen välinen maantieteellinen etäisyys on lyhyt, ja näiden välillä on hyvät kulkuyhteydet.
- c) Organisaation neuvotteluvoima on heikko.
- d) Toimialan tuotantorakenteen vuoksi volyyymi- ja skaalaeduilla on suuri merkitys.
- e) Erityisosaamista vaativia hankintoja, joiden hajauttaminen luo tarpeetonta päällekkäisyyttä
- f) Organisaatio on hintaherkkä, jolloin aktiiviseen markkinaseurantaan ei kannata allokoida resursseja toistamiseen hajauttamalla organisointia

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 320) mukaan hajauttamista kannattaa harkita seuraavissa tilanteissa:

- a) Asiakkaalla on voimakas vaikutus yhtiön hankintapäätöksiin.
- b) Osastojen tarpeet ovat keskenään kovin erilaiset.
- c) Osastot sijaitsevat eri mantereilla.
- d) Osastot ovat suhteellisesti niin suuria, että niillä on neuvotteluvoimaa erillisinäkin.
- e) Hankintatoimet ovat pelkistettyjä.
- f) Toimittajamarkkinoiden hinta- ja kustannuskehitys ovat verrattain vakaita.

### 3.6 Hankintataidon vaikutukset kannattavuuteen

Globaalin kilpailun kiristyessä ja nopeutuessa nopeat tuotekehitys- sekä tuotelanseerausprosessit ovat riippuvaisia siitä, kuinka laajenevaa toimittajaverkostoa kyetään hyödyntämään ja ohjaamaan haluttuun suuntaan. Lisäksi asiakkaiden personoidut tarpeet pakottavat toimintojen hallinnan kehittämistä tinkimättä toimitusajasta ja -laadusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 27.)

Organisaatioiden tehokkuuden lisäämiseen vaaditaan resursseja, ja myynnin pysyessä muuttumattomana, resurssien vapauttamisen keinoksi jää hankintojen tehostaminen tai karsiminen. Hankintahinnan pienentyessä, organisaation kate ja kannattavuus kasvaa. Tällöin viisaasti tehty toimittajavalinta ja oikein johdetulla toimittajamarkkinalla on kriittinen vaikutus kaikkiin organisaation kilpailukyvyyn ja kannattavuuden osatekijöihin, jotka ovat eriteltynä tasoittain kuviossa 8.



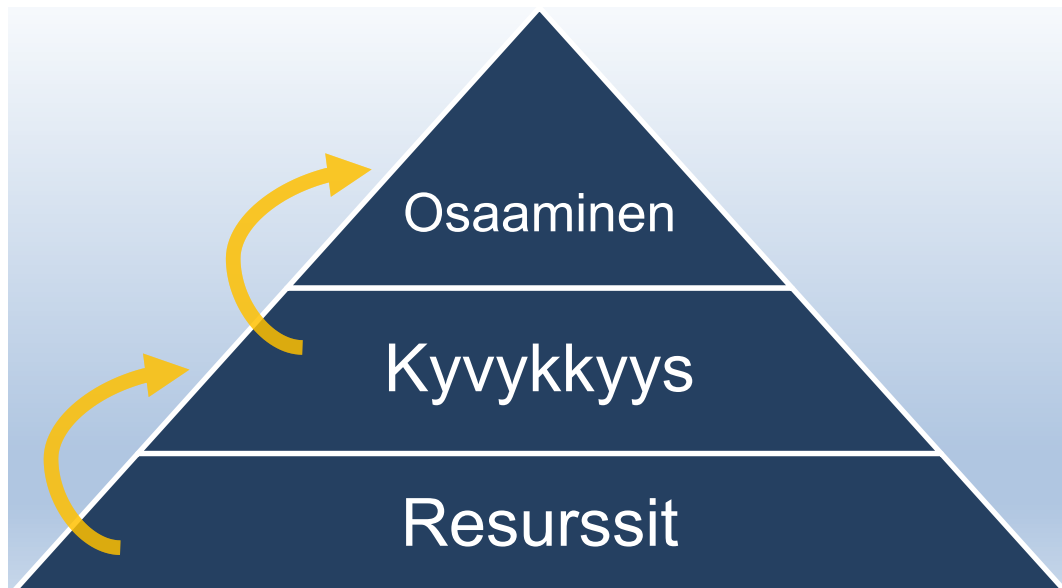
Kuvio 8. Eri hankinnan keinoilla on monisyiset vaikutukset organisaation kilpailukykyyn (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25).

Oikean toimittajan valitseminen voi saada aikaan positiivisen ketjureaktion liiketoiminnassa. Yhtiö voi saada esimerkiksi käyttöönsä teknologian, joka pystyy luomaan tälle tietyn aikaikkunan puitteissa lyömättömän yliotteen kilpailussa. Liikevaihdon kasvaessa ja hankintakustannusten pienentyessä yritykselle vapautuu entistä enemmän pääomaa

ja resursseja tuotekehitykseen, mikä vääjäämättä kohottaa myynti- ja käyttökatetta. Tällöin yritys pääsee nauttimaan maineen parantumisesta ja luo samalla sekä strategista että liiketoiminnallista kilpailukykyä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25–27).

### 3.7 Toimittajien valitseminen ja kilpailuttaminen

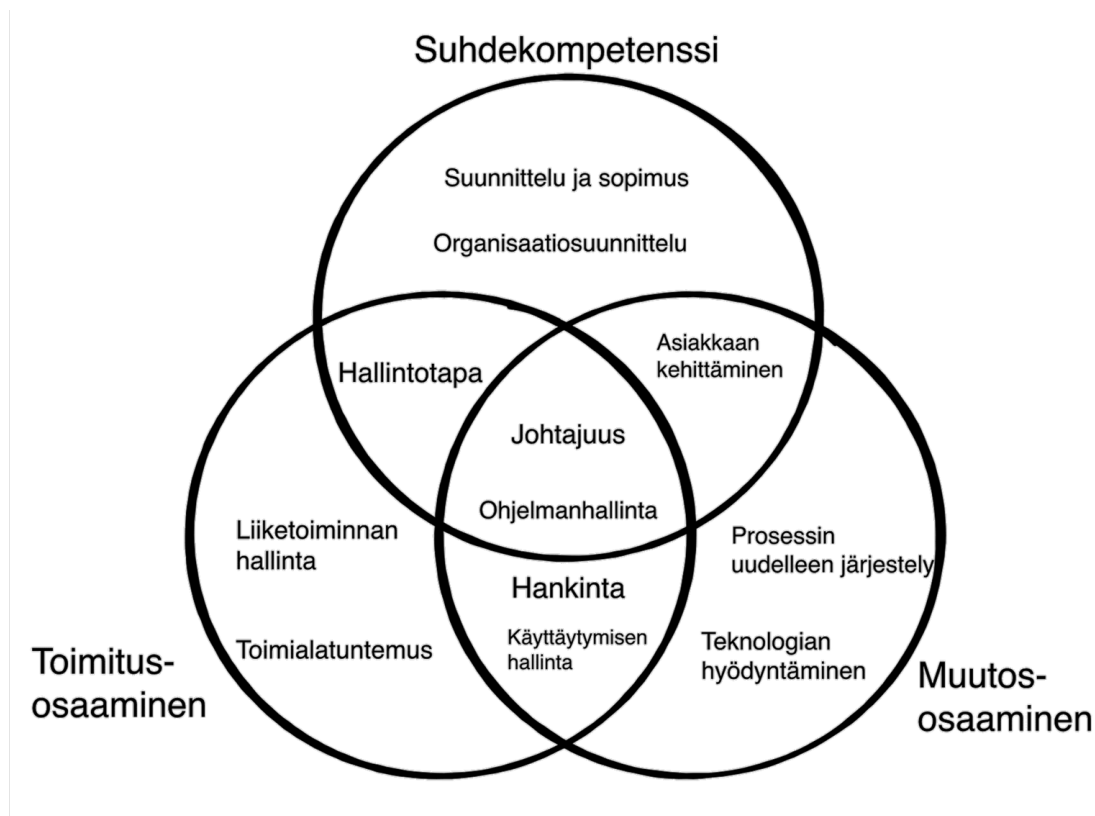
Toimittaja arvioidaan etsintävaiheessa usein näkyvien resurssien kuten esimerkiksi taseen tai ansioluettelon perusteella. Todellisuudessa kannattaisi kuitenkin arvioida kuinka hyvin nämä kykenevät muuttamaan niiden toimitilat, teknologiat, työkalut ja työvoima sellaisiksi kyvyiksi, joiden pohjalta on mahdollista rakentaa korkea taseisia ja asiakaslähtöisiä osaamisia. (Willcocks ym. 2011, 76.)



Kuvio 9. Toimittajan resurssien, kyvykkyysien sekä osaamisten suhde (Willcocks ym. 2011, 76).

Kuvio 9 havainnollistaa toimittajan resurssien, kykyjen sekä osaamisten suhdetta hankinnan näkökulmasta. Willcocks ym. (2011, 76–80) nostaa esiin heidän tutkimusten perusteella 12 toimittajan avainkykyä, joiden avulla hankintaorganisaatio pystyy arvioimaan toimittajan osaaminen tai potentiaaliset kompetenssit, jotka on jaettu taas kolmeen luokkaan: toimitusosaaminen, suhdekompetenssi sekä muutososaaminen.

Kuvio 10 selkeyttää eri kykyjen vaikutuksia toimittajien osaamiseen. Kuviosta käy ilmi, että joitakin toimittajan kykyjä vaaditaan useampaan osaamiseen tueksi kuten esimerkiksi johtajuus, käyttäytymisen hallinta tai asiakkaan kehittäminen. Nämä kyvyt ovatkin kulmakiviä, joiden avulla pätevän toimittajan tunnistaa.



Kuvio 10. Kaksitoista toimittajan kykyä (Willcocks ym. 2011, 80).

Toimitusosaaminen perustuu toimittajan kykyyn ja halukkuuteen vastata asiakkaan päivittäisestä operatiivisesta tarpeesta. Toisaalta muutososaaminen pohjautuu toimittajan kykyihin toimittaa radikaalisti paranneltuja ratkaisuja kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Lisäksi suhteosaamisella viitataan taas toimittajan haluun ja sietokykyyn mukauttaa itsensä asiakkaan arvojen, tavoitteiden sekä tarpeiden mukaisesti. Willcocks ym. (2011, 79) mukaan tämä osaaminen on ollut kaikista hankalin löytää.

Organisaation kilpailukykyyn säilyttämiseksi panostetaan usein asiakkaan suuntaan positiivisilla markkinointitoimenpiteillä. Vastaavasti toimittajien suuntaan pyritään vaikuttamaan kilpailuttamisella, jota koetaan joskus jopa voiman väärinkäyttönä. Omaa yritystä kannattaisi markkinoida asiakkaiden lisäksi myös potentiaalisille toimittajille. Sillä aktiivisella osapuolella on mahdollisuus vaikuttaa toisen osapuolen näkemyksiin positiivisella tavalla.

Tuntemattomaan organisaatioon suhtaudutaan yleensä viileästi, jopa opportunistisesti, ja vastaukset ensimmäisiin informaatio- ja tarjouspyyntöihin ovat todennäköisesti sen mukaisia. Hyvä toimittajamarkkinointi auttaa avaamaan neuvottelusuhdetta heti alusta lähtien. Tilaisuutta kannattaa hyödyntää hyvin, sillä valinta- ja neuvotteluvaihe on vaiheet, milloin ostajalla on neuvotteluvoimaa. (Willcocks ym. 2011, 97.)

Perinteinen hankintaprosessi on passiivista jo tapahtuneeseen muutokseen reagoimista. Hankintoja tehdään kysynnän tai resurssien muutosten perusteella. Tällöin organisaation neuvotteluvoima jää toistuvasti hyödyntämättä. Näissä tilanteissa kärsitään yleensä ajan niukkuudesta, jolloin yhä laajenevaa toimittajamarkkinan potentiaalia ei ehditä tai edes yritetä etsiä ja hyödyntää. Proaktiivisemmalla lähestymistavalla hankintaan voisi tällöin jälleen kasvattaa organisaation kilpailukykyä ja kannattavuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95.)

Oikean toimittajan valitseminen sekä oikean toimittajakokoonpanon luominen ovat olennaisia askeleita hankinnan toteuttamisessa, milloin päätöksenteossa on otettavat hankintastrategian lisäksi myös toimitusjohtaja mukaan. Toimittajan valinnassa on tarkasteltava kolmenlaisia kriteerejä — pakollisia, laadullisia sekä hintakriteerit. (Willcocks ym. 2011, 98.)

Kilpailutus on yleisin ja tehokkain strategia toimittajavalinnassa, mutta toimittajan kustannuksella hankittu etu ei johda pitemmällä aikavälillä hyvää ostajan kannalta. Sen sijaan toimittajien valitsemisessa tulisi pyrkiä saamaan kohtuulliselle kustannukselle parasta vastinetta. Toisaalta suora neuvottelu ilman kilpailutusta tai kilpailua toimii vain kokeneille hankkijoille.

### 3.8 Riskienhallinta

Edellisten vuosikymmenten epävarmuus on koetellut liiketoimintaa ympäri maailman. Ilmastomuutos, terrorismiuhat sekä erilaiset pandemiat ja talouskriisit ovat tehneet riskienhallinnan yhä tärkeämmäksi osaksi organisaatioiden strategiaa. Organisaation hankintastrategian näkökulmasta katsottuna joustava ote riskienhallintaan tekee yrityksestä vaikeimpina aikoinakin vankan ja houkuttelevan.

Danin (2019, 80) mukaan epävarmuuden hallintaprosessi on eri asia kuin riskin hallintaprosessi, sillä epävarmuuden esiintyvyydelle voidaan laskea kvantitatiivinen todennäköisyys. Toisin sanoen riskin muodostumista on mahdotonta ennustaa. Riskiä pidetään yleensä negatiivisena asiana, mutta joskus se tarjoaa mahdollisuuden uuden ratkaisun luontiin, innovointiin, kulttuurin muutokseen tai jopa kasvuun. Riskinhallintaprosessi on prosessien jalkauttamista tai sen pois ajamista. (Dani 2019, 81–82.)

Toimitusketjuriskiä tarkasteltaessa lopputulema ja sen vaikutus on mahdollisesti hallittavissa, kunhan riskitekijä on tiedossa. Toisaalta jos tekijät eivät ole tiedossa niin myöskään sen vaikutukset eivät ole hallittavissa. Siispä mitä enemmän riskistä on tietoa, siihen todennäköisemmin on myös mahdollisuus vaikuttaa. Riskiä voidaan paikantaa toimitusketjussa. Tällöin tarkastelukohteet ovat yhtiön sisäiset prosessit, ulkoiset tekijät, jotka ovat toimitusketjussa tai -verkostossa kuten kysyntään ja tarjontaan vaikuttavat tekijät sekä verkoston ulkopuolella olevat ympäristölliset tekijät. (Dani 2019, 83–84.)

Operatiivisten prosessien avulla on myös mahdollista määritellä riskiä. Tällöin riskikomponentit liittyvät tuotteiden fyysisiin liikkeisiin, tiedonkulkuun, rahavirtaan, yrityksen sisäiseen tietoturvaan, toimittajien välisiin suhteisiin sekä yrityksen sosiaaliseen vastuuseen ja sen vaikutukset maineeseen. (Dani 2019, 83–84.)

Viimeaikaiset riskit ovat olleet paikalliset poliittiset mullistukset tai murrokset, terrorismin uhat, nopeasti muuttuva sääolosuhde, pandemiat kuten Ebola, SARS ja Covid-19, petokset, kysynnän epävarmuus. Lisäksi muut riskitekijät ovat olleet esimerkiksi lakot, logistiset ongelmat ja niin edelleen. Eri riskit vaativat erilaisia lieventämisstrategioita. On kuitenkin ilmeistä, ettei kaikilta riskeiltä voida välttyä. Tällöin tarvitaan riskin lieventämisstrategioita. Tämä on olennaista, sillä mitä pidempään toimitusketjun palautuminen riskistä tai häiriöstä kestää, sitä kauemmaksi organisaatio ajautuu pois normaalista toiminnastaan. Riskiä tulisi hallita niin proaktiivisella kuin reaktiivisella tavalla. Yritysten täytyy osata ennakoida riskiä, mutta sen on myös kyettävä reagoimaan välittömästi riskin toteutuessa. Kuvioista 11 näkee kriittiset toiminnot ennen ja jälkeen riskin toteutumista.



Proaktiivinen toimitusketjujen riskienhallinta:	Reaktiivinen riskienhallinta:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riski tapahtuman todennäköisyyden tunnistaminen</li> <li>• Riski tapahtumien aiheuttajien tunnistaminen</li> <li>• Riski tapahtuman analysointi</li> <li>• Todennäköisen vaikutuksen arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajuus</li> <li>• Kommunikaatio</li> <li>• Resurssien saatavuus</li> <li>• Kumppanuus ja yhteistyö</li> <li>• Reagoinnin nopeus</li> </ul>

Kuvio 11. Proaktiivinen ja reaktiivinen riskienhallinta (Dani 85-87).

Riskin lieventämisstrategiota on monenlaisia kuten esimerkiksi riskien välttely — esimerkiksi päätös jättää menemättä tietylle markkinalle, riskienhallinta — luodaan joustavat sopimukset sekä lykkäysstrategia — tuotannon, kokoonpanon, pakkaamisen tai logistiikan viivyttäminen, kunnes kysyntä on saatu. Riskienhallinnan avulla halutaan minimoida häiriöiden aiheuttaman shokin vaikutuksia. Lisäksi riskienhallinnan avulla on mahdollista palauttaa toiminta normaalille tasolle niin pian kuin mahdollista tapahtuman jälkeen ja näin minimoiden sen haittavaikutukset. (Dani 2019, 90.)

## 4 Toimittajasuhteen hallinta

### 4.1 Yleistä toimittajasuhteesta

Ihmisten välisten suhteita tarkastellaan usein tunteiden ja intuitiofilterin kautta. Organisaatioiden ja toimittajan välinen suhde voidaan taas jakaa sen luonteen perusteella karkeasti pinnallisiin (markkinaehtoinen liiketoimintasuhde) ja syvällisiin suhteisiin (verkostomainen suhde). Käyttäytymisen ajurit voidaan samalla tavoin jakaa pinnallisiin ja syviin ajureihin. (Willcoks ym. 2011, 54.)

Pinnalliset eli näkyvillä olevat käyttäytymisen ajurit ovat erilaiset sopimukselliset dokumentit, joiden kautta määritelty suhde ei ole yhtä vankka tai pitkäkestoinen kuin syvällinen suhde. Käyttäytymistä ohjaavat ajurit syvällisissä suhteissa on yleensä näkymätöntä arvoihin ja asenteisiin pohjautuvaa käyttäytymistä. Syvässä suhteessa avoin kommunikaatio, arvot sekä jatkuva konfliktin ratkaisun löytäminen yhdessä luo osapuolten välille

luottamusta. Toisaalta luottamus ja valta edustavat organisaatioiden vaihtoehtoisia tapoja riskin minimoinnin sekä yhteistyön turvaamisen suhteen. Valtaan pohjautuva suhde perustuu sanktioihin ja negatiivisiin uhkauksiin, jolloin kommunikointi on myös salamyhkäistä. Tämä on siis heikko substituutti luottamukseen perustuvalla suhteella, missä mainitut seikat ovat päinvastaisia. (Willcoks ym. 2011, 54.)

Toimittajasuhteiden onnistuneesta hallinnasta ei ole kyse vain siitä, että ”tuntuu hyvältä” tai ”tuntuu huonolta”. Suhteen osapuolten tulisi muun muassa kirkastaa neuvotteluita ja arvoja heti yhteistyösuhteen alkuvaiheessa. Lisäksi suhteidenväliset strategiat, palvelut, taloudelliset tulokset tulisi ylläpitää ja ”huoltaa” esimerkiksi sopimustuloskortilla. On siis todettu, että toimijoiden välille syntyvä kulttuuri on kaikkein hankalin tekijä hallittavaksi. Tästä syystä kumppanit, jotka jakavat samanlaisia arvoja voivat kertoa organisaation tarinaa uskottavasti kuluttajille. (Willcoks ym. 2011, 66; Kotler & Kartajaya & Setiawan 2011, 114.)

#### 4.2 Toimittajien kehittäminen yhteistyön parantamiseksi

Toimittajan kehittämisen idea on toimittajien toimintojen parantamista niin, että molemmat osapuolet hyötyvät reaalisesti ja kaupallisesti sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Kumppanuuspotentiaalia omaaviin toimittajiin on järkevää sijoittaa hankkivan organisaation työtunteja, henkilöstöosaamista ja taloudellisia panostuksia. Win/win-periaatteen mukaisesti toimittajat antavat korkotuottoa ostajan uhraamilleen resursseille esimerkiksi toimitusten nopean läpimenoajan, paremman laadun tai kustannustehokkuuden kasvun myötä saatujen hintojen alenemisen muodossa. (Nieminen 2016, 118–120.)

Toimittajan kilpailukyvyyn kasvattaminen ostavan organisaation kustannuksella ei kuulosta aluksi fikselta, mutta todellisuus on usein päinvastainen. Toimintamallia ei toki kannata soveltaa tilanteissa, missä ostajan ja toimittajan intressit eivät kohtaa. Se voi siinä tapauksessa kasvattaa osapuolten välistä kuilua ja väärinymmärryksen mahdollisuutta.

##### 4.2.1 Kehittämisen keinot

Toimittajia ei ole mahdollista ohjata uskottavalla tavalla, mikäli ei tunne tämän toimintaa. Kilpailutukselta voi välttyä toimittajaymmärryksen lisäksi markkinatuntemuksen kautta. Organisaatio voi vakuuttaa toimittajaa ymmärtämällä esimerkiksi tämän kilpailukyky sekä kriittiset menestyksen tekijät toimittajamarkkinalla. Tällöin toimittajaa kannustetaan

toiminnan tehostamiseen sekä laadun parantamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 298.)

Avoin ja määrätietoinen mutta valikoiva tiedon jakaminen luo olosuhteet kehittymiselle. Selkeästi jäsenneilty ja rehellisesti välitetty suora viesti tai kehitysidea toimittajalle on tehokkaampaa kuin epäsuora viesti. Eksakti kehittämissuositus voi luoda avointa keskustelua, joka on luottamuksen syntymisen perusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 299.)



Kuvio 12. Toimittajarajapintaan liittyvät tehtävät eriteltynä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 300).

Kuvio 12 havainnollistaa tehtävätasolla eriteltynä toimittajan kehittämiseen liittyvä prosessi. Prosessin viimeinen vaihekokonaisuus on yhteinen innovointi sekä tuote- ja palvelukehitys, joka on samalla yhteistyön kohokohta.

Yhteistyön kautta tapahtuva innovointi tapahtuu vain tilanteissa, missä osapuolilla on korkeamman taso tavoite liiketoiminnalleen. Tässä vaiheessa nämä ovat toisilleen joustavia ja avoimia. Tehdyt sopimukset ovat joustavia, koska ostajan ja myyjän välillä on vahva luottamus, ja tämä kaikki saavat aikaan positiivisen arvoa lisäävän kierteen liiketoimintaan.

#### 4.2.2 Erilaiset toimittajasuhteet, erilaiset tavoitteet ja mittarit

Kehittämisyrittäminen ei ole tarkoituksenmukaista, mikäli toimittaja on huomattavasti suurempi kuin hankkija. Organisaation on aina ensin punnittava hyötysuhdetta ennen resurssien panostamista ja tiettyyn toimittajaan. Siispä ennen resurssien sitouttamista on hyvä miettiä vaihtoehtoisia ratkaisuja, esimerkiksi uuden toimittajan etsimistä, minkä jälkeen päätös resurssien käytöstä tehdään riskiä minimoivalla, mutta hyötyä maksimoivalla tavalla. Tällöin toimittajasuhteen syvällisyyden arvioimisen tärkeys korostuu entisestään. Kuvio 13 muistuttaa siitä, millaisiin asioihin olisi hyvä kohdistaa huomionsa syvyyden lisääntyessä.

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Kertaluonteinen ja yksinkertainen toimittajasuhde	Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit) Palveluhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa ja asenne tätä kohtaan
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde	Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista niitä
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	Jatkuva kustannustason alentaminen Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen

Kuvio 13. Toimittajasuhteen laatu ja toimittajan seurannan ja mittaamisen keskeisimmät ulottuvuudet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 316).

Erilaiset toimittajasuhteet vaativat erilaisia lähestymistapoja. Kuvio 12 esimerkkien kautta on mahdollista eritellä suhteen laadun perusteella niille vastaavat seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet. Esimerkkinä kertaluonteinen ja yksinkertainen toimittajasuhde, missä tärkein onnistumisen mittari on perustavoitteen täyttäminen. Toisaalta pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävän yhteistyösuhteen onnistumisen seurannassa kiinnitetään huomiota yhteisiin tavoitteisiin tähtäävien kyvykkyyksien ja resurssien kehittämiseen.

### 4.3 Neuvottelu

Neuvottelu on prosessi, jossa kaksi tai useampi osapuoli päättävät vaihdannasta eli siitä, mitä kukin osapuoli ottaa ja antaa toisilleen. Hankintaneuvotteluita käydään osapuolten edustajien kesken, jolloin he edustavat tiettyä yhteisöä. Tällöin henkilökohtaisille intresseille ei eettisestä näkökulmasta kannata antaa tilaa (Lysons & Farrington 2012, 526–527.)

Hankintaneuvotteluun osallistuu pääsääntöisesti edustajia sekä ostavan että myyvän yrityksen puolelta. Myyjän tavoitteena on maksimoida oman etunsa myymänsä määrän ja saamansa hinnan perusteella samalla minimoiden toimitukseen liittyvät kustannukset. Vastaavasti ostaja tähtää saamaan mahdollisimman paljon mahdollisimman pienellä panostuksella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 256.)

#### 4.3.1 Neuvotteluprosessi

Neuvottelut voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan, yhteistyöhön pyrkiviin ja nollasummaneuvotteluihin. Yhteistyöhön pyrkivä neuvottelulähestymistapa tarkoittaa tilannetta, missä oletetaan osapuolien osallistuvan aktiivisesti ongelmanratkaisuun. Osapuolet ovat halukkaita jakamaan huolia, ideoita ja odotuksia neuvottelun suhteen. Tällä tavoin kaikki neuvotteluun osallistujat voivat hyötyä, jolloin syntyy win-win-tilanne. Tämän tyyppinen lähestymistapa pidentää neuvotteluun kuluvaan aikaa ja yhteisymmärrykseen on vaikea päästä. Toisaalta se johtaa vakaisiin ja pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin sekä luoviin ratkaisuihin erilaisissa ongelmatilanteissa. (Lysons & Farrington 2012, 529.)

Nollasummaneuvottelut ovat taas luonteeltaan vastakkain asettelevia kohtaamisia, missä osapuolilla on halu lisätä vain omaa etua. Osallistujat pyrkivät varmistamaan etunsa huolimatta vastapuolen tappiosta. Tällöin osapuolten välille ei synny yhteistyösuhteita vaan kanssakäynti on usein kertaluonteista, ja erimielisyyksiin haetaan nopeita ja yksinkertaisia ratkaisuja.

Monimutkaisuudesta huolimatta neuvotteluprosesseissa on kolme vaihetta: neuvottelua edeltävä vaihe, varsinainen neuvottelu sekä neuvottelun jälkeinen vaihe. Prosessin vaiheiden aikana on kiinnitettävä huomiota erilaisiin yksityiskohtiin. (Lysons & Farrington 2012, 538.)

Ennen varsinaista neuvottelua olisi hyvä tunnistaa mahdollinen tuleva kanssaneuvottelija sekä neuvottelupaikka. Tarpeellisten tietojen kerääminen ja neuvottelun tavoitteiden määrittely, kuten ihannetulos tai heikoin hyväksyttävä sopimus, ovat myös kriittisiä yksityiskohtia valmistella etukäteen. Lisäksi neuvottelussa käytettävä strategia sekä mahdolliset taktiikat olisi järkevää käydä läpi. Tärkeää neuvottelua varten tehtävä neuvotteluharjoitus, mielikuvitus- tai kenraaliharjoitus esimerkiksi kollegan kanssa, parantaa neuvottelun onnistumisen todennäköisyyttä. (Lysons & Farrington 2012, 538; Nieminen 2016, 126–127.)

Varsinaisessa neuvottelussa, vaikka kyseessä olisi yhteistyöhön pyrkivä neuvottelu, kannattaa kiinnittää huomiota oman neuvottelutekniikkaan eri vaiheessa, sillä neuvottelu on pohjimmiltaan peli. Osallistuvat ”pelaajat” tekevät teknisiä ”siirtoja” pelin eteenpäin viemiseksi. Neuvottelut voivat joskus ajautua umpikujaan, jolloin kipukohdan osiin purkamisen, neuvottelutauko tai jopa ilmapiirin nostattaminen huumorilla voi auttaa tilanteeseen. Siispä neuvotteluun osallistujan käyttäytymisellä ja asenteella on konkreettisia vaikutuksia neuvottelun etenemiselle. (Lysons & Farrington 2012, 543–547.)

Neuvottelun jälkeen on syytä luonnostella selvitys mahdollisimman selkein yksityiskohdin sovituista, ja pyytää siihen kommenttia ja allekirjoitusta. Tämän jälkeen tulisi hyödyntää yhteisesti sovittuja asioita sopimuksen luonnissa, toteutuksen seurannassa sekä menettelytapoja ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. (Nieminen 2016, 126–127.)

#### 4.3.2 Neuvottelun haasteet

Neuvottelua hankaloittaa kaksi olennaista piirrettä, joista ensimmäinen haaste on rajoitettu rationaalisuus. Ihmiset pyrkivät käyttäytymään rationaalisesti, mutta todellisuudessa tätä rajoittaa kuitenkin aina joltakin osin puutteellinen ymmärrys olosuhteesta. Lisäksi emootio ja arvostus ohjaavat hänen painotuksiaan ja tulkintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 262.)

Toisena haasteena neuvotteluihin liittyy opportunistiin. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 263) mukaan ihmiset tavoittelevat omaa etuaan tilanteen syntyessä aina jopa vilppiin tai huijaukseen saakka. Kaupankäynnin nopean intensiteetin kasvun ja kansainvälistymisen seurauksena luottamus on yhä tärkeämmässä roolissa pitkäikäisissä yhteistyösuhteissa. Tällöin on aina pidettävä mielessä tosiasia — luottamuksen luontiin kuluu pitkä aika, mutta sen tuhoamiseen ei.

## 5 Toteutus

EHE Oy:n toimitusverkoston kehittämiseksi oli tarkoitus luoda ajaton ja yleispätevä ohjeistus toimitusverkoston johtamiseksi ja kehittämiseksi. Tästä syystä teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty pääosin kirjallisia lähteitä, joista löytyvät tiedot ovat yleispäteviä ja luotettavia.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä sen käyttökelpoisuuden vuoksi. EHE:n olemassa olevan toimitusverkoston kehittämisen tueksi luotu ohjeistus mahdollistaa kehittämishankkeiden jalkauttamisen tulevaisuudessa. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt strategiset mallit ja työkalut ovat hyödynnettävissä myös tulevaisuuden liiketoiminnassa.

Teoriaosassa on johdannon jälkeen ensin käsitelty tiiviisti toimitusketjun toimintaperiaatetta avaintermistöjen kera. Hankinnan perusteiden ymmärtäminen antaa siis lukijalle valmiuden hahmottaa hankintatoimen laaja-alaiset vaikutukset liiketoimintaa. Taustoituksen ja hankinnan perusteiden jälkeen työssä on käsitelty toimitusketjun johtamiseen liittyvät teoreettiset mallit ja työkalut, mitkä helpottavat liiketoimintasuunnitelmien ja strategioiden luontia. Työn viimeisessä osassa on esitetty hankinnan kehittämisen keinot ja niihin liittyvät haasteet.

## 6 Tuotos

EHE Oy:lle on luotu teorioiden pohjalta ohjeistus toimitusverkoston kehittämiseksi. Erillisessä liitteessä oleva ohjeistus sisältää yleispäteviä ohjeita ja askelia alihankkijaportfolion kehittämiseksi. Ohjeiden pohjalta EHE voi käynnistää kehittämisprosessin ja luoda helposti yksityiskohtaisia toimintasuunnitelmia. Liite sisältää arkaluontoista tietoa yrityksen liiketoiminnasta, jolloin toimeksiantajan suojaamiseksi liite on salattu ja on vain EHE Oy:n sisäisessä käytössä.

Tuotoksessa on kolme osaa, jotka käsittelevät EHE:n hankintastrategiaa, toimittajaportfoliota ja yhteistyösuhteiden kehittämisprosessin eri vaiheita. Kussakin osassa on käytetty teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä työkaluja ja strategista ajattelua. Lisäksi avainasiat ovat havainnollistettu kuvioden avulla.

Ensimmäisessä osassa on esitetty EHE:n hankintamarkkina-alueet sekä liiketoiminnan kannalta keskeisimmät toimitusverkostojen segmentit ja niiden vaikutukset liiketoimintaan. Lisäksi eri segmenttien olemassa haasteille on esitetty strategiset ratkaisut toiminnan kehittämiseksi.

Toisessa osassa on käsitelty toimittajaportfolion luontiin liittyvät askeleet sekä kunkin vaiheen painoarvo hankinnassa ja liiketoiminnassa. Tässä on pureuduttu tarkemmin vaihekohtaisesti neuvottelutilanteeseen ja sen onnistuneeseen läpivientiin.

Viimeisessä osassa on havainnollistettu kuvioiden avulla yhteistyösuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät vaiheet. Prosessimainen lähestymistapa kehittämistyöhön antaa selkeän kuvan työntekijöille tehtävistä ja selkeyttää kehittämishankkeiden seuranta ja mittaamista. Lisäksi tässä osassa on esitetty myös toimitusketjuriskien hallintaan liittyvät avaintekijät.

## **7 Yhteenveto**

### **7.1 Johtopäätökset**

Verkostoituneessa maailmassa omien resurssien johtaminen ei enää riitä — on johdettava myös ulkoisia sidosryhmiä ja resursseja. Nykyaikainen hankinta on yhteistyöverkostojen ja -suhteiden hallintaa. Siispä hyvä hankintaosaaminen on yrityksen menestyksen kulmakivi.

Hankintatoimella on merkittävä vaikutus sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioiden liiketoiminnan osa-alueisiin. Itsestäänselvyytenä pidetyn kustannustehokkuuden lisäksi on tärkeä tunnistaa uusi hankintatrendi, jossa kehittämisen painopiste on siirtynyt taloudellisista tekijöistä ihmisiin ja yhteistyöhön. Kannattavuus, kilpailukyky ja palvelun tehokkuus rakentuvat suurelta osin sen varaan, miten ulkopuolisia resursseja osataan hankkia, kehittää ja johtaa.

### **7.2 Kirjoitusprosessi ja arvio työstä**

Tavoitteenani oli kirjoittaa opinnäytetyö toimittajaverkoston kehittämiseksi ja tuottaa toimeksiantajayritykselle yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman työn pohjalta. Covid-19 vaikutti radikaalilla tavalla toimeksiantajan liiketoimintaan, jolloin toimintasuunnitelma ei



ollutkaan enää ajankohtainen. Opinnäytetyön toimintasuunnitelman tilalle muodostettu ohjeistuksen tarkoitus on antaa yleisohjeet toimeksiantajalle. Ohjeiden avulla yritys voisi jatkaa toimittajaverkoston kehittämistä, kun pandemian vaikutukset ovat ohi.

Aluksi näkökulman löytäminen oli hankalaa, kunnes löysin hyvät teoria-aineistot työhön. Työssä esiintyvät mallit ja teorit olivat yllättävän vanhoja verrattuna esimerkiksi markkinoinnissa käytettyihin aineistoihin. Toisaalta hankintatoimi onkin yritysten operatiivisten toimintojen analyttistä johtamista, mille löytyy klassikkoteorioita edelliseltä vuosisadalta.

Suurin osa käyttämästäni lähteistä olivat kirjallaisia. Minun oli helppo samaistua ja tuottaa tekstiä opinnäytetyöhön, sillä suurin osa valitsemistani aineistoista olivat kirjoitettu liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kirjoista muutama on myös toiminut oppikirjana korkeakouluissa.

Mielestäni saavutin työlle asettamani tavoitteet. Tämän työn perusteella kohderyhmääni kuuluva lukija kykenee ymmärtämään hankintaan ja toimitusverkostoon liittyvät perusteet, haasteet ja johtamistavat.

Tärkeimmät itse oppimani asiat olivat ulkoisten resurssien johtamiseen liittyvät haasteet ja riskit. Lisäksi opin myös paljon yksityiskohtia ulkoistamisprosessin eri vaiheista sekä niiden vaikutukset organisaation toimintaan.

## Lähteet

Dani, Samir 2019. Strategic supply chain management. Creating competitive advantage and value through effective leadership. Kogan Page, New York.

Heikkilä, Jussi & Vuori, Mervi & Laine, Jari 2013. Purchasing business services. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Hyytinen, Ari & Maliranta, Mika 2015. Yritysjohdon taloustiede. Yritykset taloudessa Ja taloustieteessä. Spillover Economics, Helsinki.

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

Juuti, Pauli & Laukkanen, Tommi & Puusa, Anu & Reijonen, Helen 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum Media, Helsinki.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava, Keuruu.

Kotler, Philip & Kartajaya, Hermawan & Setiawan, Iwan 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kraljic, Peter 1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review. Päivitetty 1.10.1983. [Http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=4&sid=10a7ad24-2bc9-460d-8985-682475726e75%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=3868203&db=bsh](http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=4&sid=10a7ad24-2bc9-460d-8985-682475726e75%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=3868203&db=bsh). Luettu 20.5.2020.

Lysons, Kenneth & Farrington, Brian 2012. Purchasing and supply chain management. 8., uudistettu painos. Pearson Education Limited, Essex.

New Oriental & Shanghai iResearch Institute 2019. Koulutusmatka- ja leirikoulutuksen valkoinen kirja. iResearch Institute, Shanghai.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta, parempi bisnes. Talentum Pro, Helsinki.

O'Brien, Jonathan 2019. Category management in purchasing. A strategic approach to maximize business. 4., uudistettu painos. Kogan Page, London.

Pitkänen, Sofia 2019. Majoitustilasto 2019. Tilastokeskus. Päivitetty 8.4.2020. [https://www.stat.fi/til/matk/2019/matk\\_2019\\_2020-04-08\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/matk/2019/matk_2019_2020-04-08_tie_001_fi.html). Luettu 27.4.2020.

Talwar, Shalini & Dhir, Amandeep & Kaur, Puneet & Mäntymäki, Matti 2020. International journal of hospitality management. Päivitetty 8.5.2020. [Http://www.sciencedirect.com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0278431920300864](http://www.sciencedirect.com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0278431920300864). Luettu 12.5.2020.

Vesalainen, Jukka 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Vesalainen, Jukka 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit. Analysointi ja kehittäminen. 2., uudistettu painos. Metalliteollisuuden kustannus, Helsinki.

Visit Finland 2020. Ulkomaalaisten turistien majoitusten liikevaihto vuodessa 2015–2019. Päivitetty 16.4.2020. [Http://visitfinland.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/VisitFinland/VisitFinland\\_\\_Majoitustilastot/visitfinland\\_matk\\_pxt\\_116y.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=0d617b20-2ee4-4187-94d1-3102d9048c7e](http://visitfinland.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/VisitFinland/VisitFinland__Majoitustilastot/visitfinland_matk_pxt_116y.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=0d617b20-2ee4-4187-94d1-3102d9048c7e). Luettu 16.4.2020.

Willcocks, Leslie P. & Cullen, Sara & Craig, Andrew 2011. The outsourcing enterprise. From cost management to collaborative innovation. Palgrave Macmillan, Hampshire.

## **Liitteet**

Ohjeistus EHE Oy:n toimittajasuhteiden kehittämiseksi