

Hankintaverkoston hallinnan kehittäminen

Saara Koivuniemi

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2021
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Koivuniemi, Saara	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2021
	Sivumäärä 81	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hankintaverkoston hallinnan kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Syvänperä, Petrus		
Toimeksiantaja(t) Tana Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen lähtökohtana oli tilanne, jossa toimeksiantajayrityksen sopimusvalmistajan osto- ja varastointivastuuta oli juuri kasvatettu, ja toimittajaverkoston hallinnan hankaloitumisesta ja toimittajasuhteiden etäännyttämisestä oltiin huolissaan. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa hankinnan verkostojen hallinnan nykytilaa ja riskejä ja niiden perusteella kehittää toimintamalleja.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta ja tutkimusote oli laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä olivat teemahaastattelut, joita tehtiin yhteensä kahdeksan toimeksiantajan hankinnan henkilöstölle, sopimusvalmistajalle ja toimeksiantajan logistiikkakumppanille.</p> <p>Tutkimusten tuloksista selvisi, että toimittajahallintaan kaivattiin lisää selkeyttämistä ja määriteltyjä toimintamalleja. Toimittajasuhteen ylläpito koettiin tärkeäksi, mutta usein helposti laiminlyötäväksi asiaksi. Sopimusvalmistajan ostovastuun lisäämiseen liittyi tulosten mukaan riskejä sekä toimittajien etäännyttämiseen liittyen, että sopimusvalmistajan suoriutumiseen liittyen.</p> <p>Johtopäätöksissä käydään läpi tehdyt kehitystoimenpiteet toimittajahallintaan sekä sopimusvalmistajayhteistyöhön liittyen. Toimittajahallintaan liittyen merkittävimpiä kehitystoimia olivat toimittajaluokittelu sekä toimittajaluokkien määrittelyt, sekä mittariston määrittely. Lisäksi dokumenttien tallentamista ja jakamista varten kehitettiin toimeksiantajan toimittajaportaalia. Sopimusvalmistajan yhteistyöhön liittyen olennaisimpia kehitystoimia olivat toimintamallin luominen sopimusvalmistajan oston kanssa ja sopimusvalmistajan ostovastuulla olevien toimittajien tarvittavien mittarien määrittely sekä yhteistyöpalaverit toimeksiantajan, sopimusvalmistajan ja toimittajan välillä. Lisäksi sopimusvalmistajan varastohallintaan liittyen tehtiin kehitystoimia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Toimittajahallinta, verkoston hallinta, hankintaverkosto, ostojen ulkoistaminen		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Liite 1, Liite 2		

Author(s) Koivuniemi, Saara	Type of publication Bachelor's thesis	Date April, 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 81	Permission for web publication: X
Title of publication Development of the supplier network		
Degree programme Bachelor's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Syvänperä, Petrus		
Assigned by Tana oy		
Abstract <p>At the starting point of the research the purchasing and warehousing responsibilities of the client company's contract manufacturer had just been increased. The client company was concerned about how to manage the supplier network and keep good supplier relationships in altered situation. The aim of this research was to chart the current state and risks of the supplier network management and develop operations based on the findings.</p> <p>The research method was a case study, and the research approach was qualitative. The collection method was thematic interviews. Interviewees were from the client's procurement staff, the contract manufacturer staff, and the logistics partner staff. A total of eight interviews were conducted.</p> <p>The results of the research revealed that further clarification and defined operating models were needed for supplier management. Maintaining a supplier relationship was perceived as an important but often easily neglected issue. According to the results, the increase in the contract manufacturer's purchasing responsibility was associated with risks in both supplier relationships and the contract manufacturer's performance.</p> <p>The conclusions review the development measures taken in relation to supplier management and contract manufacturer co-operation. In connection with supplier management, the most significant development measures were the classification of suppliers and definitions of supplier categories, as well as the definition of indicators. In addition, the client's supplier portal was developed for storing and sharing documents. In relation to the contract manufacturer's co-operation, the most significant development measures were the creation of an operating model with the contract manufacturer's purchase and the definition of the indicators for the suppliers of the contract manufacturer. Additionally, co-operation meetings between the client, contract manufacturer and supplier were agreed upon. Also, development activities were carried out with the contract manufacturer's warehouse management.</p>		
Keywords/tags (subjects) Supplier Management, Network Management, Supplier Network, Outsourcing Purchases		
Miscellaneous (Confidential information) Appendix 1, Appendix 2		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Liiketoimintaverkostot.....	5
2.1	Verkostojen määritelmiä	5
2.2	Liiketoimintaverkostojen luokittelut	8
2.3	Verkostoissa toimiminen.....	15
2.3.1	Hyödyt ja haasteet.....	15
2.3.2	Verkoston rakentaminen ja verkostokyvykyys	17
2.4	Verkostostrategia ja verkostojen hallinta	19
2.5	Menestyvän liiketoimintaverkoston kulmakivet.....	22
3	Yhteistyösuhteet hankinnassa	25
3.1	Hankinnan käsitteitä.....	26
3.2	Hankinnan merkitys liiketoiminnassa	28
3.3	Ulkoistaminen ja ulkoisen palvelun hankkiminen.....	30
3.4	Kumppanuussuhteet	34
3.5	Toimittajien kehittäminen ja mittaaminen	37
4	Tutkimuksen toteuttaminen	41
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat	41
4.2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät	43
4.3	Haastattelut.....	44
4.4	Haastattelujen analysointi.....	46
5	Tulokset	48
5.1	Nykytila	48
5.2	Riskit	51
5.3	Mittaaminen ja seuranta.....	55
5.4	Ehdotukset toiminnan parantamiseksi	56
6	Johtopäätökset ja kehitystoimet.....	58
6.1	Toimittajayhteistyö	59
6.2	Sopimusvalmistaja yhteistyö.....	66

	2
6.3 Muut esiin nousseet kehityskohteet	70
7 Pohdinta.....	71
7.1 Tutkimuksen toteutus, luotettavuus ja käyttökelpoisuus.....	71
7.2 Jatkotutkimus ja -kehitys.....	73
Lähteet	75
Liitteet.....	77
Liite 1. Toimittajaluokittelu	77
Liite 2. Toimittajaportaalien dokumentit	78
Kuviot	
Kuvio 1 Markkinat, verkostot ja hierarkiat organisoitumisen muotoina	9
Kuvio 2 Arvontuotantojärjestelmien jatkumo	10
Kuvio 3 Verkostomuotojen avaruus.....	12
Kuvio 4 Liiketoimintaverkostojen moniulotteisuus	23
Kuvio 5 Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät	25
Kuvio 6 Monitasoinen hallintamalli.....	33
Kuvio 7 Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa.....	36
Kuvio 8 Kilpailuttamisen ja yhteistyön varjopuolet ja tasapainoisen hankinnan tavoitteet.....	38
Kuvio 9 Kraljicin portfolio	40
Kuvio 10 Hankinnan verkostomalli.....	42
Kuvio 11 Aineiston analysointiprosessi.....	48
Kuvio 12 Yhteistyö ja mittaristot.....	59
Taulukot	
Taulukko 1 Erilaisten kumppanuuksien tiivistelmä.....	14
Taulukko 2 Kategoriat ja alakategoriat	45
Taulukko 3 Haastatellut henkilöt	46
Taulukko 4 Riskit.....	51

1 Johdanto

Tämän päivän liiketoiminnassa tuskin kukaan on välttynyt verkostoitumiselta. Liiketoiminnan pyörittämiseen tarvitaan välttämättä yhteistyötä yritysten välillä, jotta toiminta on ylipäättään mahdollista. Verkostoituminen ei kuitenkaan ole mikään pakollinen paha, vaan se tunnustetaan yrityksissä yhä useammin lisäarvon tuottajaksi ja strategiseksi keinoksi menestyä liiketoiminnassa. Tänä päivänä yritykset toimivatkin monissa erityyppisissä verkostoissa, joiden muoto ja tavoitteet eroavat toisistaan (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2009, 11). Verkostojen monimutkaistuesssa ja niiden merkityksen kasvaessa verkostotutkimukseen ja verkostoissa menestyksekkäästi toimimiseen vaadittavaan osaamiseen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota.

Hankinnassa verkostoissa toimiminen korostuu entisestään. Kuten Huuhka (2016, 11.) toteaa, yritykset keskittyvät entistä enemmän ydinliiketoimintaansa ja ulkoistavat toimintojaan sekä hankkivat tavarat ja palvelut ulkopuolelta. Hankintojen merkityksen kasvaminen on nostanut hankintatoimen strategisesti merkittävämpään asemaan, ja sen potentiaali kilpailukyvyyn parantamisessa tunnustetaan aiempaa paremmin (Mts. 11). Tämän myötä myös hankinnan verkostot monimutkaistuvat ja verkosto-osaaminen sekä verkostojen hallinta on entistä tärkeämpää.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on keskisuomalainen ympäristöteknologiayritys Tana Oy (myöh. toimeksiantaja). Yrityksen tuotteina ovat mobiilit koneet jätteenkäsittelyyn, joista suurin osa menee vientiin ympäri maailman. Yritys on yksityisomistuksessa, ja sen historia juontaa 1970-luvulle (Tanan tarina, n.d.). Liikevaihto viime tilikaudella oli noin 35 miljoonaa ja yrityksessä työskentelee omaa henkilöstöä noin 35 henkilöä. Yrityksen tavoite on asiakaslähtöinen, sillä se pyrkii tarjoamaan asiakkaille ratkaisuja, joilla tehdä parempaa tulosta jätteenkäsittelyssä (Tanan tapa toimia, n.d.). Yritys on vahvasti verkostoperiaatteella toimiva; myynti tapahtuu pääasiassa jälleenmyyjien kautta ja tuotanto on ulkoistettu.

Toimeksiantajayrityksen hankinnan verkostossa tärkeimpiä kumppaneita toimittajien lisäksi ovat sopimusvalmistaja sekä logistiikkakumppani, joka hoitaa kuljetusten lisäksi varastointia ja ostoa. Logistiikkakumppani tekee ostoja ainoastaan toimeksiantajan määrittelemien parametrien mukaisesti toimeksiantajan omassa toiminnanohjausjärjestelmässä, eli toiminta on hyvin läpinäkyvää ja helposti seurattavaa. Tutkimuksen toimeksianto syntyi tilanteessa, jossa ostovastuu ja varastointi tiettyjen osien kohdalla oli juuri siirretty sopimusvalmistajalle. Toimittajien määrittely, hintaneuvottelut ja hankintasopimukset pysyivät kuitenkin toimeksiantajayrityksellä. Huolena toimeksiantajalla oli, että toimittajasuhde muuttuu etäisemmäksi siirtyvien toimittajien osalta ja verkoston hallinta vaikeutuu entisestään, kun operatiivinen osto oli siirtynyt osittain sopimusvalmistajalle ja sen vuoksi näkyvyys ostotoiminnasta menetetään.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa hankinnan verkostonhallinnan nykytilaa ja riskejä ja sen perusteella kehittää toimintamalleja Tarkastelussa otettiin huomioon kaikki toimittajat riippumatta ostovastuusta. Riskien kartoituksessa huomioitiin erityisesti sopimusvalmistajalle siirtyneiden toimittajien hallinnan riskit. Toimeksiannon myötä koko hankinnan verkoston hallinta tuli tarkasteluun, sillä toimittajahallinnan kannalta oli muuttuneessa tilanteessa tärkeää huomioida myös yhteistyö sopimusvalmistajan kanssa. Sopimusvalmistajayhteistyötä tarkasteltiin osto- ja varastointivastuun lisääntymisen kannalta ja mietittiin tähän liittyviä riskejä. Tutkimusta aloittaessa sopimusvalmistajan hankinnan kanssa ei ollut vielä määritetty tarkemmin toimintamalleja tai käytänteitä uudessa tilanteessa. Aihetta lähdettiin tutkimaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten yhteistyö hankinnan verkostoissa on sujunut ja mitä käytäntöjä tai toimintamalleja on käytetty?
2. Mitä riskejä hankinnan verkoston hallintaan sekä ostovastuun osittaiseen siirtoon sopimusvalmistajalle liittyy?
3. Millä toimenpiteillä hankinnan verkoston hallintaa voidaan kehittää?

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää tärkeimmät kehityskohteet toimittajahallinnassa huomioiden ostovastuun siirto tiettyjen toimittajien kohdalla ja luoda toiminta-

malleja toimittajahallinnan kehittämiseksi. Lisäksi sopimusvalmistajayhteistyöhön liittyen haluttiin löytää tärkeimmät kehitystä vaativat asiat sekä muodostaa toimintamalli sopimusvalmistajan oston kanssa toteutettavasta yhteistyöstä. Tutkimusote oli laadullinen ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avoimia haastatteluja, joita tehtiin yrityksen sisäiselle henkilökunnalle sekä yhteistyökumppaneille. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin ja sen pohjalta tehtiin toimenpiteitä toimittajahallinnan parantamiseksi sekä sopimusvalmistajayhteistyön kehittämiseksi.

2 Liiketoimintaverkostot

2.1 Verkostojen määritelmiä

Verkosto käsitteenä on hyvin abstrakti ja vaikeasti määriteltävä. Arkielämässä verkosto -sanaa käytetään varsin yleisesti ja monitahoisesti kuvaamaan erilaisia yhteistyösuhteita useamman toimijan välillä. Verkostolla voidaan myös tarkoittaa erittäin laajoja kokonaisuuksia, kuten arvoketjuja tai koko tietyn toiminnanalan verkostoa. Kirjallisuudessa verkoston määritelmät eroavat jonkin verran toisistaan. Apilo, Vesalainen, Valkokari ja Harakka (2014) selvittävät julkaisussaan verkostotermien kirjoa. Heidän mukaansa verkostokeskustelua käydään monesta eri näkökulmasta, jolloin termi voi kuvata verkostoitumisen tapaa, -tyyppiä, -rakennetta tai -tavoitetta. Sen lisäksi verkostoitumista voidaan pitää ilmiönä. Verkostotermien moninaisuutta lisää se, että samoja termejä käytetään eri tarkastelutasoilla. (Apilo ym. 2014, 14.)

Aikamme megatrendi on Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 12–13.) mukaan **verkostotalous**. He määrittelevät verkostotalouden seuraavasti:

Verkostotaloudeksi kutsutaan tapaa toimia löyhien tai tiiviiden yhteensuhteiden, verkosto-organisaatioiden kautta, joissa etu haetaan liittoutumalla kutakin tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa.

Verkostotaloudessa ajatuksena on, että yhdessä saavutetaan enemmän, kuin mihin yritys yksin pystyisi. Yhteistyö perustuu vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja vaihtoon ja suhteet ovat pitkäaikaisia ja merkityksellisiä molempien menestykselle. Tällainen yhteistyö edellyttää yrityksen oman ydinosamisen ymmärtämistä ja sen yhdistämistä muiden ydinosamiseen. (Hakanen ym. 2007, 15–16.)

Möller, Rajala ja Svahn (2004, 10.) määrittelevät puolestaan verkon ja verkoston seuraavasti:

Verkko ("net", liiketoimintaverkko, strateginen verkko) on tietyn yritysjoukon – mukana voi olla myös muita organisaatioita – muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kul-lakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä myös ris-kinotosta ja ansaintalogiikasta.

Verkosto ("network, industries as networks", yritysverkosto, verkostoympäristö, makroverkosto, toimialaverkostot) on yritysten ja muiden or-ganisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä ver-kostokudos, joka on periaatteessa rajaton.

Tämän määritelmän perusteella voidaan todeta, että arkikielessä usein verkostoista puhuttaessa tarkoitetaankin verkkoja tai liiketoimintaverkkoja. Tämän määrittelyn voi tulkita siten, että verkot ovat osa verkostoa, mutta ne ovat vaan tarkemmin määriteltäviä ja jäseneltyjä osia verkostossa.

Valkokari ja muut (2014) määrittelevät julkaisussaan **liiketoimintaverkoston** käsitteen. Heidän mukaansa liiketoimintaverkostolla tarkoitetaan tiettyä joukkoa, joka on muodostettu tietoisesti ja tavoitehakuisesti ja jonka toimintaa ohjaa yhteiset liiketoi-minnalliset päämäärät. Kuten verkostoissa, myös tähän käsitteeseen on mahdollista erottaa monia eri koulukunnista nousevia lähestymistapoja. (Mts. 17.)

Möller ja muut (2004, 29.) kuvaavat **liiketoimintaverkkoa** tietyn yritysjoukon muo-dostamiksi verkko-organisaatioiksi, joissa tulee toteutua seuraavat ominaisuudet:

- vähintään kolme jäsentä
- rakennettu tietoisesti ja tavoitehakuisesti
- päämäärä, joka ohjaa toimintaa
- jäsenillä tietyt sovitut roolit

Hakanen ja muut (2007, 43–44.) määrittelevät **verkostoitumisen** seuraavasti:

Verkostoitumisella käsitetään pitempiaikaista, usein strategista, luottamukseen perustuvaa, kaikkia osapuoli pitkäjänteisesti hyödyttävää (win-win-pohjaista) yhteistyötä. Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi.

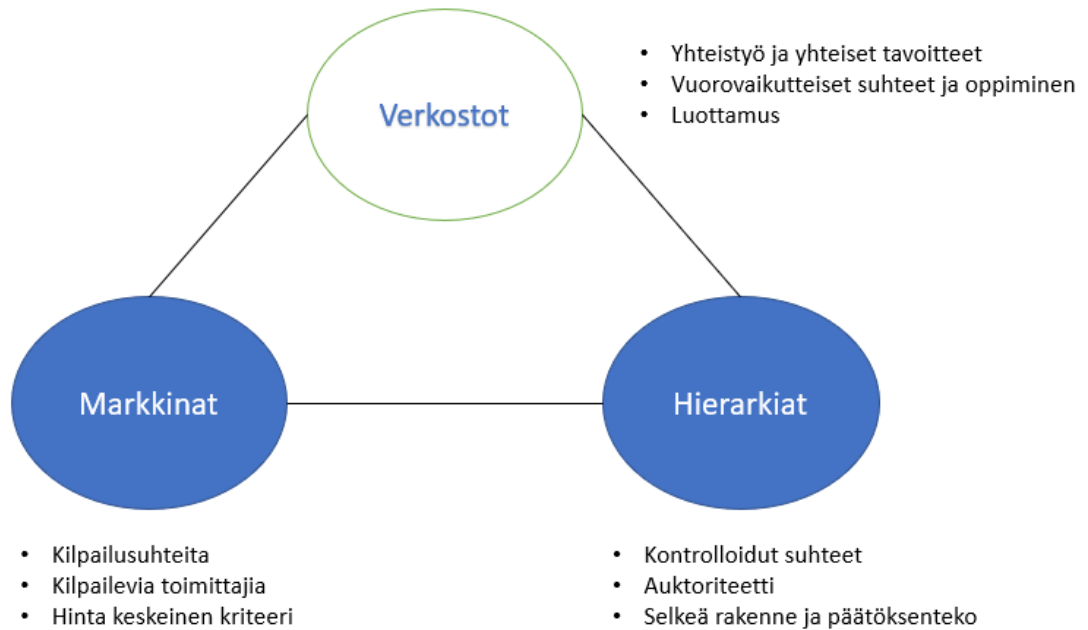
Lisäksi käsitteistä nousee myös selittäviä trendisanoja, kuten toimialoihin kytkeytynyt klusteri -termi, joka on nyt osittain väistynyt ja tilalle on noussut ekosysteemi -termi (Apilo ym. 2014, 15). Ekosysteemi tarkoittaa alun perin luonnossa esiintyvää olosuhteiltaan yhteneväisellä alueella elävää eliöstöä ja elotonta ympäristöä (Turunen 2012). Harakan (2014) mukaan ekosysteemi käsitteellisenä metaforana kuvaa tätä samaa järjestelmää liike-elämässä. Kun termiä alettiin käyttämään, se edusti uudenlaista ajattelumallia organisaation toiminnasta (Mts. 34). Apilon ja muiden (2014) mukaan liiketoimintaekosysteemillä puolestaan tarkoitetaan johtavan yrityksen ympärille muodostuvaa yritysjoukkoa, sidosryhmiä sekä kilpailijoita. Termiä ekosysteemi voidaan heidän mukaansa käyttää myös tarkoittamaan erilaisia verkostomuotoja. (Mts. 36.)

Erilaisista määrittelyistä huomataan, että käsitteistö verkostojen takana on hyvin laaja ja moniulotteinen. Terminologia vaihtelee eri lähestymistapojen mukaan ja monet eri termit tarkoittavat lähes samaa. Verkostojen teoria onkin osittain vasta kehityksessä olevaa ja määrittelyt hakevat muotoaan (Hakanen ym. 2007, 10). Hakanen ja muut (2007, 48.) toteavat, että jo teoreettisten lähestymistapojen runsauden määräästä voi päätellä, että verkostoitumista ilmiönä on vaikea yksiselitteisesti hahmottaa. Osittain syynä varmasti myös käsitteen abstraktius ja laajuus, joten selkeää yksiselitteistä terminologiaa ei välttämättä koskaan muodostu. Lisäksi liiketoiminta ja sen verkostot varmasti jatkavat kehittymistään ja muuttavat muotoaan myös jatkossa, joten verkostojen teoria ja käsitteet elävät ja muotoutuvat jatkossakin.

Tässä tutkimuksessa käytetään verkosto -termiä kuvattaessa hankinnan yhteistyö- ja arvoketjuja. Vaikka yllä olevien määrittelyiden mukaan verkko tai liiketoimintaverkosto -termit olisivat kuvaavampia, on hankinnan käsitteissä ja kirjallisuudessa käytetty yleensä verkosto -termiä.

2.2 Liiketoimintaverkostojen luokittelut

Järvensivun (2019) mukaan yhteistyö voidaan jakaa verkostoihin, hierarkioihin ja markkinoihin. Hänen mukaansa verkostoja ovat vain ne yhteistyön muodot, jotka eivät perustu auktoriteetteihin tai kilpailuun, vaan luottamuspohjaiseen vastavuoroisuuteen. Kuitenkin Järvensivu toteaa, että arjessa nämä käsitteet eivät esiinny selkeärajaisina, vaan sekamuotoisina. Hänen mukaansa myös verkostoissa voidaan tehdä erilaisia sopimuksia, mutta niillä ei pyritä rajaamaan ja rajoittamaan toisen osapuolen vapauksia. (Mts. 47–50.) Verkostomaisen toimintatavan mahdollisuudet voidaan hahmottaa vain tunnistamalla myös nämä kaksi muuta organisoitumisen perusmuotoa. Verkostoissa toiminta tulee alttiiksi markkinamekanismille, sillä kyseessä on itsenäisten, voittoa tavoittelevien organisaatioiden yhteistyöstä. Myös hierarkian vaikutukset näkyvät, sillä verkosto vaatii jonkin asteista johtamista ja toiminnan koordinaointia. Kuviossa 1 havainnollistetaan eri organisoitumisen muotojen yhteyttä. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 12.)



Kuvio 1 Markkinat, verkostot ja hierarkiat organisoitumisen muotoina (Valkokari 2009, 12, muokattu.)

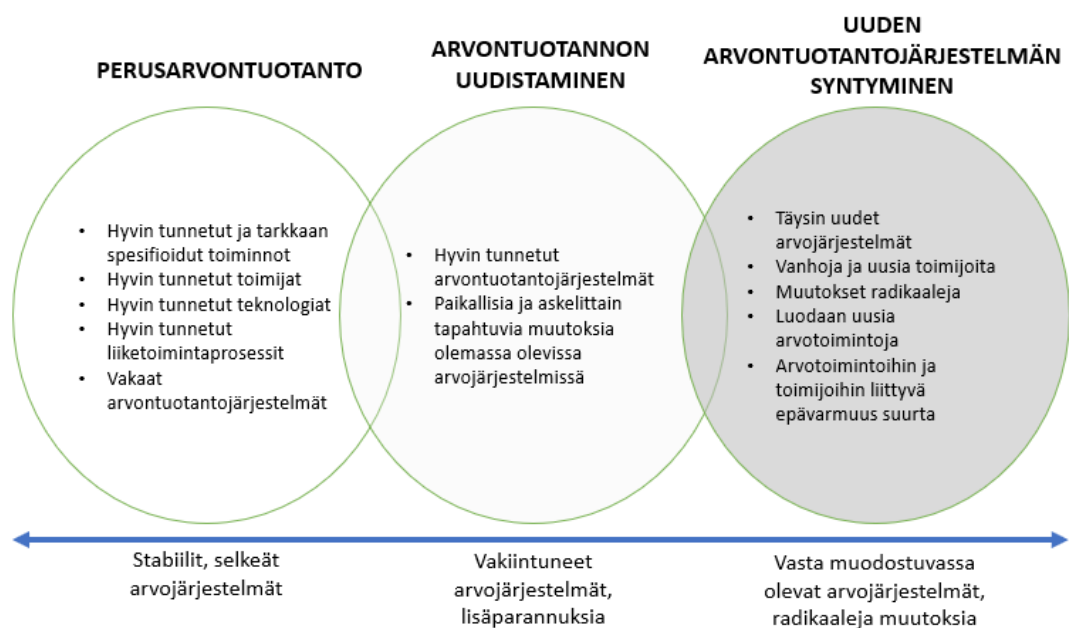
Möllerin ja muiden (2004, 32.) mukaan verkon perustana olevan **arvontuottamisjärjestelmän** luonne sekä verkon tavoite ovat keskeisessä asemassa jaoteltaessa verkkoja eri tyyppeihin. Tätä varten verkon tavoite tulee pelkistää, jolloin suurin osa liiketoimintaverkoista edustaa jotain seuraavista perustavoitteista:

1. Nykyisen liiketoiminnan sisäisen tehokkuuden ja joustavuuden lisääminen
2. Nykyisen liiketoiminnan toiminnallisen tehokkuuden ja ulkoisen tehokkuuden kehittäminen tuotteiden tai prosessien kehitysinnovaation avulla
3. Kokonaan uuden liiketoiminnan tai teknologian kehittäminen

(Mts. 32.)

Arvontuottamisjärjestelmä perustuu näkemykseen, että jokainen tuote, palvelu tai systeemi edellyttää tiettyjä arvotoimenpiteitä ja sitä kautta niitä toteuttavia toimijoita. Strategiset verkot voidaan nähdä arvojärjestelminä, ja niiden lopullisen arvontuottamisen perustana.

tuotantokyvykkyyden määrittelevät asiakkaat valinta- ja ostopäätöstensä kautta. **Arvojärjestelmän määriteltävyyden** kautta voidaan eri verkot luokitella sen mukaan, kuinka tarkasti verkon toimijat ja niiden hallitsemat arvotoiminnot ja kyvykkyydet voidaan eritellä. Tarkemmin määriteltävä verkko on helpommin johdettava sekä rakennettava ja heikommin määriteltävissä oleva haasteellisempi ja riskialttiimpi. Möller ja muut ovat kehittäneet tähän perustuen arvojärjestelmäjätkumon täysin määritellyistä arvoverkkoista täysin määrittelemättömiin järjestelmiin. Strategiset verkot voidaan sijoittaa tälle jätkumolle tunnistamalla niiden arvojärjestelmien luonne. jätkumolta voidaan tunnistaa kolme arvojärjestelmää, perusarvontuotanto, arvontuotannon uudistaminen ja uuden arvontuotantojärjestelmän syntyminen. Kuviossa 2 havainnollistetaan arvontuotantojärjestelmien jätkumoa. (Möller ym. 2004, 32–35.)



Kuvio 2 Arvontuotantojärjestelmien jätkumo (Möller 2004, 35, muokattu.)

Edellä olevan perusteella liiketoimintaverkot voidaan jakaa kolmeen erilaiseen strategiseen verkkotyyppiin, jotka ovat perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot sekä uutta liiketoimintaa kehittävät verkot. **Perusliiketoimintaverkot** ovat stabiileja ja niillä on selkeät arvojärjestelmät. Pääpaino tässä verkkotyypissä on jäsen-ten nykyisen ydinsaamisen hyödyntämisessä. Kustannustehokkuus on tärkeää ja

verkon tehokkaassa hyödyntämisessä olennaista on sen voimakas koordinointi ja ohjaus. **Liiketoiminnan uudistamisverkoissa** pääpaino on verkon jäsenten tietämyksien ja kyvykkyyksien yhdistämisessä. Verkon kehitysprojektien avulla pyritään uudistamaan tuotteita tai palveluita askelittain ja kehittämään uutta tietämystä. Tässä verkotyypissä painotetaan luottamusta johtamismallin kehityksessä. **Uutta liiketoimintaa kehittävän verkon** tärkein ominaisuus on selkeästi kokonaan uuden teknologian tai liiketoiminnan synnyttäminen. Sen arvojärjestelmät ovat vasta muodostumassa. Verkko tarvitsee vahvan kehitysagendan, josta tulee rakentaa toimiva kehitysverkko. Johtamisessa tarvitaan sekä luottamusta, että riittävän vahvaa ohjausta, jotta kehitysprojektit viedään menestyksellä läpi. (Möller ym. 2004, 35–40.)

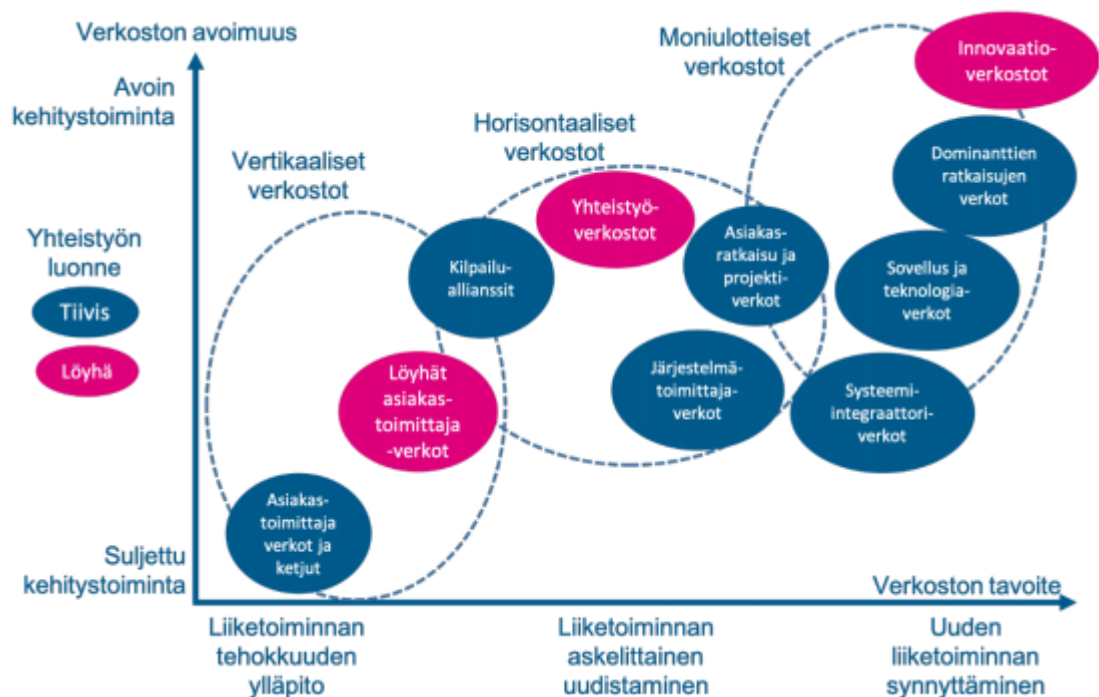
Möllerin ja muiden (2004) teoksessa eri verkkotyyppien rakentamiseen ja johtamiseen on esitelty omat toimintamallit, sillä lähtökohdat verkkojen johtamiseen ovat aivan erilaiset eri verkkotyypeillä.

Yleinen tapa tarkastella verkostomuotoja on jakaa ne **vertikaalisiin, horisontaalisiin tai moniulotteisiin verkostoihin**. Karkeasti jaoteltuna horisontaalisella verkolla tarkoitetaan arvoketjun samassa vaiheessa ja samalla toimialalla toimivien yritysten yhteistyötä ja vertikaalisella arvoketjun peräkkäisissä vaiheissa olevia yritysten yhteistyötä (Hakanen ym. 2007, 55–56). Moniulotteiset verkostot sisältävät jäseniä sekä vertikaalisista että horisontaalisista verkostoista (Möller ym. 2004, 32). Vesalaisen (2014) mukaan vertikaalinen verkottuminen perustuu asiakkaan ja toimittajan suhteen väliseen integraatioon. Pitkälle integroitunutta suhdetta kutsutaan usein kumppanuudeksi. Tällaisessa suhteessa osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia ja menestymiseen tarvitaan riittävä prosessi- ja järjestelmäintegraatio, kehittämisfoorumit ja tarvittava sosiaalinen pääoma. (Mts. 20–21.)

Horisontaalinen verkosto yhdistää rinnakkaisia, valta-asemaltaan keskenään tasapainossa olevia osapuolia ja sen lähtökohtainen tarve on yhdistää resursseja tai osaamista. Tasavertaisten kumppanien yhteistyötä ei voi ohjailla samoin kuin vertikaalisissa verkostoissa, ja siksi vuorovaikutus ja yhteisten merkitysten luominen ovat kehittämisessä avainasemassa. Toiminta horisontaalisessa verkostossa on usein uuden luomista niin ajattelutavan, kuin uusien innovaatioiden osalta. Tästä voidaan jalostaa

myös käsite kehittämisverkosto, jolla tarkoitetaan verkostoyhteisöä, jossa työskennellään yhteisen kehittämiskohteen parissa. (Valkokari & Karvonen 2014, 21–22.) Horisontaalisessa verkostossa kannattaa huomioida ero kahdenvälisen ja monenkeskisen kumppanuuden välillä, sillä mitä enemmän osallisia yhteistyösuhteessa on, sen vaikeampi sitä on hallita (Hakanen ym. 2007, 56).

Valkokari ja muut (2009) jaottelevat verkostot **löyhiin ja tiiviisiin verkostoihin**. Löyhissä verkostoissa yhteistyö on avointa ja toimijat vaihtuvat, eikä roolit ole tarkasti määriteltyjä. Tiivis verkosto puolestaan usein asettaa selkeitä yhteisiä tavoitteita toiminnalleen ja toiminta on määrämuotoista, rakennettua ja johdettua. He tuovat verkostomuotojen avaruuden yhteen kuviossaan, jossa erilaiset verkostomuodot on luokiteltu kolmella eri ulottuvuudella. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa yhteistoiminnan muotoa (suljettu–avoin), toinen yhteistyön tavoitteiden ulottuvuutta strategisten verkkotyypin mukaan ja kolmas yhteistyösuhteen luonnetta (löyhä–tiivis). (Mts. 218–219.) Eerola (2019) on muokannut Valkokarin aiheeseen liittyvästä kuviosta oman, hieman selkeämmän version. Kuviosta 3 nähdään hyvin, kuinka erilaiset verkostot sijoittuvat näiden tarkasteltujen määrittelyjen sisällä.



Kuvio 3 Verkostomuotojen avaruus. (Eerola 2019, 13.)

Hakanen ja muut (2007) nostavat yhdeksi verkostoitumisen näkökulmaksi Ståhlen ja Laennon (2000) kirjasta *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan* kolme kumppanuuden tasoa: operatiivisen, taktisen sekä strategisen kumppanuuden. Hakasen ja muiden (2007, 61.) mukaan tämä jaottelu sopii verkostomaisen toiminnan tavoitetasojen määrittelyyn. **Operatiivinen kumppanuus** on luonteeltaan mekaanista ja se perustuu selkeisiin sopimuksiin. Sen tarkoituksena on alentaa kustannuksia ja mahdollistaa keskittyminen omaan ydinliiketoimintaan. **Taktinen kumppanuus** painottaa yhdessä oppimista ja prosessien yhdistämistä sekä toimintojen integroimista. Taktinen kumppanuus vaatii luottamusta sopimusten lisäksi ja sen johtaminen on usein vaativaa kompleksisen ja vaikeasti hallittavan verkoston vuoksi. **Strateginen kumppanuussuhde** pyrkii tietopääoman yhdistämiseen siten, että osapuolet saavat merkittävää strategista etua. Verkosto strategisen kumppanuussuhteen takana on runsas ja monimuotoinen ja kumppanit ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa. Tällainen kumppanuussuhde vaatii johtamisen ja tiedon hallinnan uudistamista ja johdon vahvaa sitoutumista. Taulukossa 1 esitellään näiden kumppanuuksien tasojen keskeisimmät eroavaisuudet. (Mts. 59–61.)

Taulukko 1 Erilaisten kumppanuuksien tiivistelmä. (Hakanen ym. 2007, 61, muokattu.)

	OPERATIIVINEN KUMPPANUUS, ISTUTTAMINEN	TAKTINEN KUMPPANUUS, INTEGROINTI	STRATEGINEN KUMPPANUUS, INNOVAATIO
TAVOITE	alentaa kustannuksia, keskittyä omaan ydinosaimiseen	yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua, esim. tuote- ja bisnesinnovaatioit
TIETOPÄÄOMA	määritelty tuote tai palvelu	osaaminen, toimintaprosessit ja -kulttuuri	vaatii ydinosaimisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista tai luovuttamista
LISÄARVO	taloudellinen	toiminnan tehostaminen, uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes uudelle tasolle
LUOTTAMUKSEN PERUSTA	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteys innovatiivisuus luottamus

Hakasen ja muiden (2007, 61.) mukaan tämä jaottelu sopii verkostomaisen toiminnan tavoitetasojen määrittelyyn. Erilaisista luokitteluista verkostoissa voidaan havaita, kuinka monitahoisesta ja eri tavoin jäseneltävästä ilmiöstä on kyse. Kuten Möller ja muut (2004, 30.) toteavat, on verkkojen moninaisuus haaste niiden kehittämiselle ja johtamiselle, ja erilaiset verkot tarvitsevat eri tapoja organisoitumiseen, johtamiseen ja verkoissa toimimiseen.

2.3 Verkostoissa toimiminen

2.3.1 Hyödyt ja haasteet

Koska verkosto on niin laaja ja monialainen käsite, vaihtelevat myös syyt verkostoitumiseen. Kuitenkin perimmäinen perustavoite verkostoitumisessa on lähes aina yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. Alkujaan syynä ovat usein olleet liiketoiminnan kasvun ja uusien tuottojen etsiminen tai kustannusetujen hakeminen. Yhä useammin syyt verkostoitumiselle ovat laaja-alaisemmat ja verkostoitumisella tavoitellaan osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa sekä oppimista. Tämä tarve nousee usein kehittyvästä liiketoiminnasta ja sen vaatimuksista. (Hakanen ym. 2007, 24.)

Hakasen ja muiden (2007, 29–30.) mukaan verkostoitumalla on saatu parannusta seuraaviin asioihin:

- reagoitavalmius
- innovatiivisuus
- uskottavuus, suuruusimago
- verkostopääoma, luottamuspääoma, kumppanuuspääoma ja sosiaalinen pääoma kasvattanut arvoaan
- osaamispääoma lisääntynyt
- paikallisten markkinoiden yhdistyminen, laajempi maantieteellinen peitto tarjonnassa
- uusille markkinoille pääsyn nopeutuminen
- teknologian oppiminen
- kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen
- markkinoiden vauhdittaminen
- riskien jakaminen

Verkostoympäristössä toimiminen tuo yrityksille uudenlaisia haasteita, sillä strategisten verkkojen jäsenyys ja rakentaminen vaatii liikkeenjohdolta uusia kykyjä. Möller ja Rajala (2009, 79–81.) jaottelevat nämä ydinyrityksen kohtaamiin haasteisiin ja verkostokumppanien haasteisiin.

Ydinyritysten haasteita:

- Aktiivisuus kaikissa verkkotyypeissä ja oman verkostoportfolion hahmottaminen: missä verkossa toimitaan johtavana ja koordinoivana, missä ollaan mukana kumppanuusroolissa.
- Verkostojen kautta tulevat uudet markkina-alueet vaativat kytkeytymistä kyseisen markkinan verkostoihin ja alueen toimintakulttuurin huomioimista.
- Uuden liiketoiminnan tunnistaminen vaatii tietämysjohtamista ja oppivan organisaation kulttuuria, joka edellyttää kytkeytymistä tutkimusvetoisiin innovaatioverkkoihin. Tämän yhdistäminen perusliiketoimintaan voi olla haastavaa.
- Perusliiketoiminnan hallinta ja rajaus - kuinka laajaa osaa arvontuottamisjärjestelmästä kannattaa pyrkiä hallitsemaan?
- Perusliiketoiminnan jatkuvan uudistamisen tarve tulee toteuttaa systemaattisesti avainkumppaneiden kanssa.
- Toiminnan mittaaminen ja seuraaminen verkostossa haasteellista.

Verkostokumppanien haasteita:

- Verkostomainen liiketoiminta sisältää yhteistyön ja kilpailun elementtejä ja markkinoiden paine vaikuttaa suhteisiin.
- Mitä vaikeammin kopioitavaa ja merkittävämpää osaamista verkoston osapuolella on tarjota, sen vahvempi on sen asema ja sen suurempaa osaa arvontuotannosta se voi vaatia.
- Innovaatioverkostoissa riskinotto- ja joustava ja nopea toiminta ovat tärkeitä elementtejä. Olennaista on yrityksen avainhenkilöiden kyky vakuuttaa isommat verkostokumppanit omasta osaamisestaan.
- Standardoituja ja yleisesti saatavilla olevia tuotteita tai palveluita tuottavan kumppanin on panostettava tehokkaaseen tuotantoon ja logistiikkaan ja oltava valmis vastaamaan ydinyrityksen vaatimaan kapasiteettiin
- Merkittävän roolin saavuttaminen voi perustua kapeaan, mutta merkittävään ja vaikeasti korvattavaan tietämykseen
- Perusarvon tuotannossa kumppani voi vahvistaa rooliaan nousemalla oman arvoaluensa yhdistäväksi palvelutoimittajaksi
- Uudistusverkoissa on kyettävä esittämään näyttöjä tuloksellisista kehitysprojekteista ja tiimityökyvykkyys korostuu

(Mts. 79–81.)

On huomattavasti monimutkaisempaa ja haasteellisempaa hallita, johtaa ja hahmottaa kokonaisuuksia verkostossa kuin yrityksen sisällä. Verkostossa toimimisessa on monia paradokseja. Hakanen ja muut (2007, 29.) listaavat yhteistyötä haittaavia ongelmia, joita verkostossa tulee usein vastaan.

- sisäinen/ulkoinen liikeidea: liikeideoiden yhdistäminen siten, että verkon jäsenten sisäiset liikeideat ja verkon yhteinen asiakkaiden tarpeita palveleva liikeidea kohtavat.
- erikoistuminen/laaja-alaisuus: kilpailukykyä tuova erikoistuminen verkossa tulee yhdistää asiakkaiden tarpeita palvelemaan laaja-alaisuuteen.
- samanlaisuus/erilaisuus: verkon toimintaa helpottaa samanlaisuus jäsenten kesken, mutta liiketoiminnallista kyvykkyyttä ja luovuutta lisää verkoston jäsenten erilaisuus.
- itsenäisyys/keskinäinen riippuvuus: miten voidaan taata itsenäisyys ja vapaus verkon jäsenille yhtä aikaa keskinäisen riippuvuuden kanssa.
- työnjako/yhteistyö: Miten voidaan saavuttaa tehokas työnjako ja samalla toimia yhteistyössä verkon jäsenten kesken.
- yksilölliset arvot/yhteiset arvot: kuinka jäsenten omat ja verkon arvot (sekä visiot ja strategiat) voidaan yhdistää.
- löyhä sidonnaisuus/tiukka tuloksellisuus: miten verkostomaisen toiminnan erityispiirteenä olevan löyhästi sidonnaisen toiminnan voi saada tehokkaasti tuottamaan.

Verkostoissa toimiminen ei ole yksiselitteistä ja sisältää monia haasteita, kuten edellä esitetään. Tasapainoilu verkoston ja yrityksen sisäisten etujen ja tavoitteiden välillä vaatii paljon ymmärrystä ja pohdintaa, jotta oikea taso ja tasapaino löytyisi. On syytä pitää mielessä, että jokaisen organisaation tehtävä on tuottaa itselleen voittoa ja myös verkostot toimivat markkinatilanteen mukaan. Silti parhaimmillaan yhteistyö antaa verkoston osapuolille paljon hyötyä ja vastaa kehittyvän liiketoiminnan vaatimuksiin.

2.3.2 Verkoston rakentaminen ja verkostokyvykyys

Kun tavoitellaan onnistunutta, pitkäaikaista yhteistyötä verkostossa, on verkoston rakentaminen toteutettava vaiheittain. Eri tutkimusten mukaan yritysten välisistä yhteistyöhankkeista epäonnistuu jopa 30–70 prosenttia, joten huolellinen harkinta ja osapuolten ominaisuuksien sekä yhteisen hyödyn ja liikeidean tarkastelu on välttämätöntä. Tutkimuksissa löydetty epäonnistumisen syyt vaihtelevat paljon. Osittain tätä selittää se, että verkostoja voi olla niin monenlaisia. Toisaalta on huomioitava myös se, että verkoston sisällä toinen osapuoli voi saada onnistuneen tuloksen oman yrityksen kannalta, kun samalla toinen voi kokea verkoston toiminnan epäonnistuneeksi. Kiteyttäen verkoston toiminnan epäonnistumisen syyt johtuvat usein strategiayön heikkoudesta. Lisäksi sosiaaliset syyt vaikuttavat verkostojen yhteistyön onnistumiseen. Tällaisia syitä on esimerkiksi luottamuksen puute, epäselvät pelisäännöt, eroavaisuuden verkoston hyödyn näkemyksissä, sitoutumisen epätasaisuus ja

vuorovaikutuksen epätasaisuus sekä jatkuvuuden että eri verkoston osiin suuntautumisen kannalta. (Hakanen ym. 2007, 28.)

Verkkojen rakentamisen kannalta kriittisin vaihe on rekrytointi. Virheelliset kumppanivalinnat voivat olla verkolle kohtalokkaita ja irtautuminen verkosta voi olla vaikeaa, kallista ja haitallista sekä yrityksen että verkon imagolle. Verkon jäsenten riittävä yhteensopivuus on varmistettava ainakin tärkeimpien toimintaan vaikuttavien asioiden kannalta. Yritysten **visioiden, päämäärien ja tavoitteiden yhteensopivuus** on yhteistyön onnistumisen kannalta merkittävää. Vaikka verkon yritysten sisäiset päämäärät ja visiot eroaisivatkin toisistaan, on niiden oltava toisiaan täydentäviä eikä ristiriidassa keskenään. Parhaissa tapauksissa verkon jäsenillä on toisiaan täydentäviä vahvuuksia ja yhteensopivat tavoitteet. Rakentamisen vaiheessa tärkeää onkin perehtyä toisten osapuolien tarpeisiin ja tavoitteisiin, jotta yhteensopivuutta voidaan arvioida. Verkon yhteisen vision ja päämäärän selkeys kaikille osapuolille on myös olennaista menestymisen kannalta. (Hakanen ym. 2007, 30–31.)

Toinen olennainen seikka yhteensopivuuden varmistamisessa on **organisatorinen yhteensopivuuden** tarkastelu. Se koostuu kulttuurien, toimintojen ja strategioiden yhteensopivuudesta. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteisiä arvoja, normeja ja rooleja sekä uskomuksia, oletuksia ja odotuksia. Erityisesti suurten ja pienten yritysten välillä on huomattu suuria eroja organisaatiokulttuureissa. Usein eroja on myös päätösprosesseissa ja organisaatorakenteissa. Toimintojen yhteensopivuus ja operatiivisen, käytännön yhteistyön sovittaminen yhteen on yksi tarkasteltava seikka. Toimintojen integrointi on erityisesti tuotannollisissa verkostosuhteissa tarpeellista ja usein välttämätöntä. Strategisesti yritys voi olla tutkimus- ja kehityssuuntautunut, tuotesuuntautunut, tuotantosuuntautunut kustannusjohtaja tai asiakas- ja markkinointisuuntautunut. Täysin erilaisia strategioita voi olla vaikea sovittaa yhteen toimivaksi verkoksi. (Hakanen ym. 2007, 31–32.)

Verkostoissa menestymisen taitoja kutsutaan **verkostokyvykkyydeksi**. Nämä taidot keskittyvät pääosin käyttäytymistieteiden alueille ja niissä käsitellään suhteiden rakentamista, ylläpitoa ja kehittämistä. Keskeisimmät käsitteet tässä ovat sosiaalinen

pääoma ja yhteistyökyvykkyys. Hakanen ja muut (2007, 34.) ovat esitelleet Blomqvistin sosiaalisen pääoman ajatteluun perustuen kolmeen dimensioon jakautuvan sosiaalisen pääoman mallin:

1. Verkostojen rakenne
 - miten laaja verkosto, millaisia toimijoita
 - toimijoiden tarkoituksenmukaisuus verkoston mission ja vision kannalta
 - verkoston hierarkia
 - toimijoiden toisiinsa kytkeytyvyys ja linkkien tiheys
2. Suhteen laatu
 - luottamus, normit, velvollisuudet
 - henkilösuhteet
 - toisiinsa sopeutuminen
 - kunnioitus, ystävyys
3. Kognitiivinen dimensio
 - yhteinen kieli, merkitykset ja tarinat
 - kyky tulkita toista
 - vuorovaikutuksen selkeys ja ymmärrettävyys

Yhteistyökyvykkyys tarkoittaa kykyä rakentaa suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, kommunikaatioon ja sitoutumiseen. Verkoston toiminnan kannalta parempi yhteistyökyvykkyys tuo tuloksellisuutta ja auttaa innovaatioiden aikaansaamisessa. Yhteistyökyvykkyuden puute jäykistää ja hidastaa toimintaa ja usein tuhoaa yhteistyön perusteita. (Hakanen ym. 2007, 34–35.)

Hakala ja Vesalainen (2014) tarkastelevat verkostokyvykkyyttä tutkimusartikkelissaan. Heidän mukaansa verkostokyvykkyys on osa monimutkaista kyvykkyysien ja osaamisien vyyhtiä, joten sen erottelu muusta osaamisesta on vaikeaa. Verkostokyvykkyyttä onkin hyvä tarkastella osana strategisia kyvykkyksiä. Tutkimuksen tulosten perusteella verkostokyvykkyys tukee muiden kyvykkyysien rakentamista ja on tärkeässä roolissa asiakastyön onnistumisen kannalta. (Vesalainen & Hakala 2014, 938.)

2.4 Verkostostrategia ja verkostojen hallinta

Johtamisesta ja strategioista on kirjoitettu lukuisia teoksia. Näitä aiheita voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Perinteisesti on painotettu tuottavuuteen ja lukuihin pe-

rustuvaa johtajuutta, mutta nykyään johtamisessa tunnustetaan esimerkiksi tietopääoma sekä osaamispääoma ja niiden merkitys yrityksille (Ojala 2008, 11–12). Kamensky (2008, 29.) esittää liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen tärkeimmiksi kulmakiviksi strategian, johtamisen, vuorovaikutuksen sekä osaamisen, joista yhdessä muodostuu menestyksen timantti. Verkostoissa strategian ja johtamisen lähtökohdat ovat erilaiset kuin organisaation sisällä. Verkostoissa toiminta on jatkuvasti muuttuvaa, eikä toimijoilla ole mahdollisuutta tehdä päätöksiä toisen puolesta, vaikka toimitaankin keskinäisessä riippuvuussuhteessa (Järvensivu 2019, 113).

Verkostoissa toimiminen on yritykselle strateginen valinta. Verkostoissa toimimiseen yritys tarvitsee sisäisen toimintamallin yhdistääkseen yrityksen strategian, toiminnan suunnittelun ja kehittämisen luontevasti verkostoitumiseen. Menestyäkseen verkostosuhteiden avulla tulee yrityksen ottaa verkostosuhteiden analysointi, kehittäminen ja seuranta osaksi strategiatyötään ja johtamistaan. Yrityksen sisäinen verkostostrategia tulee erottaa verkoston yhteisestä strategiasta. Yrityksen verkostostrategialla tarkoitetaan yrityksen strategian osaa, jossa määritellään, miten yrityksen kannattaa tehdä yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa toteuttaakseen omaa strategiaansa mahdollisimman tehokkaasti. Se siis vastaa kysymykseen, mihin verkostosuhteilla kokonaisuudessaan pyritään. Verkoston strategialla puolestaan tarkoitetaan jonkin tiettyyn verkkoon kuuluvien organisaatioiden yhteistä strategiaa. (Hakanen ym. 2007, 95–105.)

Hakasen ja muiden mukaan verkostostrategiaan sisältyy yrityksen visiota ja liiketoimintastrategiaa tukevien verkostosuhteiden analysointi, määrittely ja kuvaus sekä selkeät tavoitteet näiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi strategian tulee sisältää keinot ja toimenpiteet kehittämisen toteuttamiseen. (Hakanen ym. 2007, 106.) Hyvin laadittu verkostostrategia antaa suuntaviivat verkostosuhteiden johtamiselle ja hallinnalle. Hakanen ja muut (2007, 168–169.) listaavat verkostostrategian hyvään toteutukseen liittyviä tärkeitä toimintaperiaatteita:

- **Johtajuus:** merkitys avainasemassa sekä sisäisesti että verkostosuhteissa
- **Sisäiset toimintaperiaatteet ja säännöt:** vastuualueet, roolit, kehittämiseen ja neuvotteluihin osallistujat, kaikkein osapuolten kuuleminen

- **Sisäinen viestintä:** miten tiedotetaan, sisäinen koulutus ja asenteiden muokkaus, koko henkilöstön oikean kumppanietiikan omaksuminen
- **Yrityksen arvot ja kulttuuri:** miten sovelletaan yhteistyöhankkeissa, yhteensopivuus kumppanien kanssa, kuinka suuri painoarvo yhteensopivuudelle annetaan
- **Kumppanuussuhteiden jatkuva kehittäminen:** tavoitteet, käytännöt ja arviointi
- **Strateginen ja operatiivinen yhteensopivuus:** arviointi ja lisääminen suhteen eri vaiheissa
- **Kumppanuus- ja verkostohankkeen prosessikuvaukset:** järjestelmät ja työkalut, suunnittelu, hallinta, seuraaminen ja mittaus
- **Sopimuspolitiikka:** rajoitukset, ehdottomat säännöt, minimi- ja maksimiehdot, lainsäädännön huomiointi
- **Laajuus:** maantieteellinen alue, yhteistyön kasvattamisen rajaukset, yhteistyön suhteellinen osuus yrityksen toiminnasta, ajallinen kesto
- **Taloudelliset kysymykset:** tuottovaatimukset, kustannukset, panostukset
- **Riippuvuus:** minkälaiseen riippuvuuteen voidaan sitoutua, minimi- ja maksimirajat
- **Suhteet muihin toimijoihin:** asiakkaisiin, kilpailijoihin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin, yhteistyön vaikutus ja riippuvuudet
- **Teollisoikeudelliset kysymykset:** aineettoman pääoman ja tietojen suojaaminen, sallassapito
- **Yhteistyön purkaminen:** miten voidaan irtaantua yhteistyöstä, irtisanomisehdot
- **Riskien arviointi ja hallinta:** riskien määrä ja taso, mitä voidaan hyväksyä

Edellä esitettyjen toimintaperiaatteiden syvällinen miettiminen antaa hyvän pohjan verkostosuhteiden suunnitteluun, rakentamiseen ja toteuttamiseen. Verkostosuhteen luonne ja yrityksen strategia vaikuttavat näiden periaatteiden sisältöön ja painotukseen. (Hakanen ym. 2007, 169–170.)

Kuten edellä jo todettiin, verkoston johtaminen on monelta osin poikkeavaa perinteiseen johtamiseen verrattuna. Rajala ja Westerlund (2009) toteavatkin, että verkoston johtamisessa tärkeiksi osa-alueiksi nousee tiedon kerääminen, verkoston toimijoihin vaikuttaminen ja asioiden johtaminen. Oman toiminnan johtamisen lisäksi verkoston johtamisessa pyritään suuntaamaan verkoston resurssien käyttöä vaikuttamisen, integroinnin, toimintojen koordinoinnin ja ohjauksen keinoin. (Mts. 155–156.)

Vaikuttamisella halutaan motivoida, aktivoida sekä ohjailla verkoston muita toimijoita kohti tavoitteita. Haasteina on yksittäisen toimijan omien tavoitteiden eroavaisuus verkoston yhteisiin sekä muiden toimijoiden omiin tavoitteisiin sekä mahdollisuudet vaikuttaa muihin toimijoihin. Vaikuttamisen keinoina voi käyttää informointia,

viestintää, suostuttelua ja vakuuttelua. Kommunikoinnin määrää ja syvyyttä, jolla pyritään vaikuttamaan muihin toimijoihin, kutsutaan puolestaan vaikuttamisen as- teeksi. (Rajala & Westerlund 2009, 156–157.)

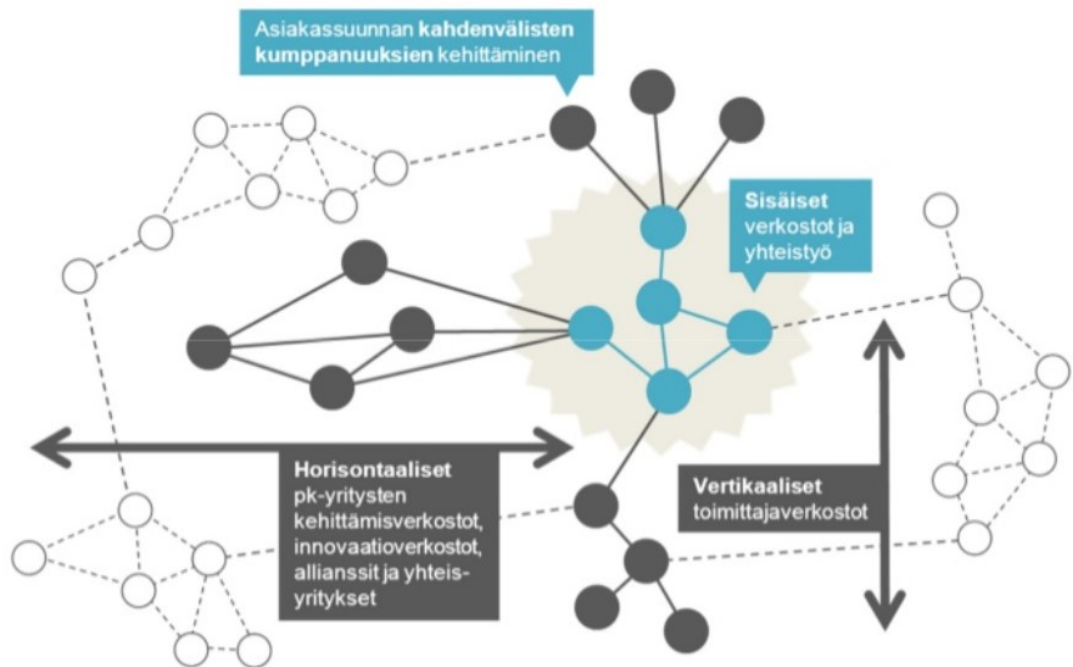
Resurssien **integroinnilla** tarkoitetaan jäsenten resurssien yhdistämistä strategian ja toimintamallien osalta sekä operatiivisella tasolla. Se on arvotoimintojen yhdistä- mistä, jonka tavoitteena on saada yhden toimijan tuotos hyödyttämään koko verkos- toa. Verkoston toiminnassa on tärkeää koordinoida verkoston toimijoiden välisiä ar- votoimintoja tehokkaan yhteistyön saavuttamiseksi. **Koordinoinnilla** pyritään arvo- toimintojen synkronointiin ja resurssien optimointiin. Koordinointi voi olla verkoston rakenteen mukaan joko yhdelle toimijalle keskittynyttä tai hajautettua verkoston eri toimijoille. Verkostojen kohdalla **ohjauksella** tarkoitetaan yksittäisen toimijan vaikut- tamista verkoston muiden toimijoiden arvotoimintoihin. Ohjaus voi olla osittaista tai kokonaisvaltaista ja ohjauksen aste riippuu paljon verkoston muodosta ja asetuista tavoitteista. (Rajala & Westerlund 2009, 157–158.)

Verkostojen johtamisen keinot ovat moninaisia kuten ovat verkostotkin. Järvensivu (2019, 113.) toteaaakin, että verkoston johtamiseksi voidaan mieltää kaikki se toi- minta, millä pyritään mahdollistamaan verkostotyön onnistuminen. Johtamisen kei- not eivät ole kovin selkeitä ja suoraviivaisia, vaan tarvitaan sekä yrityksen oma ver- kostostrategia että verkoston yhteinen strategia ja lisäksi osaamista ohjata verkostoa haluttuun suuntaan.

2.5 Menestyvän liiketoimintaverkoston kulmakivet

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä yritysten haasteeksi nousee useiden rinnakkais- ten verkostojen ja eri verkostomuotojen hallinta, jota havainnollistetaan kuviossa 4. Monimuotoisista ja rinnakkaisista verkostoista ja niissä toimimisesta on vasta vähän tutkimusta ja tietämystä, sillä tutkimuksissa eri suuntia käsitellään omina osioina, eikä yhtenä toisiinsa linkittyvänä systeemisenä kokonaisuutena. Verkostoitumisen mahdollisuudet ovat laajentuneiden globaalien verkostojen myötä suuremmat kuin

koskaan ennen, mutta samalla verkostoituminen on entistä vaikeampaa verkostoitumisen muotojen lisääntyessä ja liiketoiminnan muutosten nopeutuessa. (Vesalainen & Valkokari 2014, 16–17.)



Kuvio 4 Liiketoimintaverkostojen moniulotteisuus (Vesalainen & Valkokari 2014, 16.)

Hakanen ja muut (2007, 33–34.) ovat nostaneet esiin verkostoitumisen menestystekijöitä perustuen Haaga-Helian vuonna 2006 toteuttamaan pk-palveluyritysten verkostojen kehittämishankkeeseen liittyen. Tutkimuksessa todettiin, että aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus käsittelevät pääosin suuryrityksiä tai teollisia toimintaketjuja, joten tutkimusta tukeva teoria on osin puutteellista. Tutkimuksesta nostettiin verkostoitumisen menestystekijöiksi seuraavat tekijät:

- Johtajuus (sisäinen ja verkoston)
- Toimintaperiaatteet ja strategia
- Verkoston toimijat
- Verkoston ulkopuoliset kumppanuudet ja resurssit
- Prosessit

Eerola (2019) on tutkinut liiketoimintaverkostojen kriittisiä menestystekijöitä. Tutkimuksen mukaan organisaatioilla on paljon kehittämismahdollisuuksia verkostomaisessa liiketoiminnassa. Erityisesti verkostojen strategioiden ja selkeiden tavoitteiden puuttuminen tuli ilmi tutkimuksessa. Verkostoissa menestyminen vaatii aktiivisuutta ja aitoa kiinnostusta verkoston toimijoista. Eerola esittää tutkimuksessaan kriittisten menestystekijöiden toimenpidemallin, joka sopii työkaluksi organisaatioille tuoden uuden näkökulman verkostomaiseen yhteistyöhön. Kuviossa 5 on kuvattu tiivistetysti toimenpidemallin osa-alueet ja toimet. (Eerola 2019, 91–92; 95; 103–104.)



Kuvio 5 Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät (Eerola 2019, 95.)

Verkostot kokonaisuutena ovat varsin laaja ja moniselitteinen aihe. Liiketoimintaverkoston hallintaan ja johtamiseen ei ole yksiselitteistä tapaa toimia. Verkostojen moniulotteisuuden yhä lisääntyessä verkosto-osaamisen merkitys korostuu entisestään ja yritysten on keskityttävä verkostojen ohjaamiseen ja tavoitteiden asettamiseen nykyistä huolellisemmin ja suuremmalla panostuksella menestyäkseen.

3 Yhteistyösuhteet hankinnassa

Yrityksen hankintatoimessa verkostojen hallinta on keskeisessä roolissa. Hankintojen merkitys yrityksissä on lisääntynyt ydintoimintoihin keskittymisen myötä entisestään ja hankintatoimen strateginen merkitys tunnistetaan yhä paremmin. Hankinnan

verkostot ovat usein hierarkiaan perustuvia toimittajasuhteita, mutta mukana on myös strategisesti merkittäviä yhteistyösuhteita. Voidaan siis sanoa, että verkosto-osaaminen on tärkeä osa hankintaosaamista.

3.1 Hankinnan käsitteitä

Nieminen (2016) määrittelee hankinnan olevan ulkoisten resurssien hallintaa siten, että turvataan kaikkien tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus parhailla mahdollisilla ehdoilla. Käytännössä hankinnan voi sanoa kattavan kaiken sen, mistä organisaatio saa laskun. Hankinnan tarkoituksena on edistää kilpailukykyä ja parantaa siten kustannustehokkuutta ja tuoda lisäarvoa asiakkaalle koko toimitusketjussa. (Nieminen 2016, 10–11.)

Hankinnan määritelmät painottuvat kirjallisuudessa eri tavoin sen mukaan, mitä halutaan korostaa. Hankintaa voidaan pitää myös ulkoisten resurssien johtamisena, jolloin korostetaan sitä, että hankinnalla on rooli ja vaikuttamismahdollisuus sidosryhmiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 52–53). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 52–53.) määrittelevät hankinnan tehtävän seuraavasti:

Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.

Hankinnan määritelmä van Weelen (2018, 2.) mukaan:

Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien johtamista siten, että yrityksen ensisijaisten- ja tukitoimintojen hoitamiseen, ylläpitoon ja hallinnointiin tarvittavat tavarat, palvelut, kyvykkyydet ja tiedot on hankintojen osalta turvattu yritykselle mahdollisimman suotuisin ehdoin.

Hankintaan liittyvä terminologia on epätäsmällistä ja monet termit sisältävät monta eri merkitystä ja termejä käytetään ristiin. Yleisiä, yksikäsitteisiä määritelmiä ei ole muodostunut. **Ostamisella** tarkoitetaan suppeimmillaan tilaamista, mutta sillä voidaan käsittää myös koko hankinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 49.) Niemisen (2016, 10.) mukaan näitä kahta termiä käytetäänkin usein synonyymeina.

Hankintatoimi ja ostotoiminta viittaavat tarkemmin organisoituun toimintaan yrityksen hankintoihin liittyen. Lisäksi voidaan erotella **strateginen ja operatiivinen hankinta**. Strategisella hankinnalla tarkoitetaan pidemmän aikavälin strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä, sekä hankintojen johtamista ja kehittämistä liiketoiminnan näkökulmasta. Operatiivinen hankinta puolestaan hoitaa päivittäisiä toimintoja ostamiseen liittyen. (Nieminen 2016, 11.) Huuhka (2016, 13.) erottaa vielä strategisen ja operatiivisen hankinnan väliin sijoittuvan **taktisen hankinnan**, joka sisältää budjetoinnin ja sopimusneuvottelut.

Englanninkielisellä termillä **sourcing** tarkoitetaan hankintalähteiden kartoittamista, saatavuuden varmistamista ja toimittajamarkkinoiden tietämyksen lisäämistä. Tälle termille ei ole selkeää käännöstä suomeksi, mutta voidaan puhua esimerkiksi materiaalihankinnoista. (Huuhka 2016, 14.) Usein kuuleekin käytettävän sourcing-termiä myös suomen kielessä.

Hankinnan keskeinen osa-alue on **toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta**. Tällä termillä tarkoitetaan johdonmukaista toimittajamarkkinoiden kartoittamista, hyödyntämistä ja kehittämistä sekä toimittasuhteiden kehittämistä ja johtamista. Puhuttaessa **toimitusketjun hallinta** laajentaa näkökulmaa kattamaan koko yrityksen toimitusketju raaka-ainelähteistä aina loppuasiakkaaseen asti. **Toimitusverkosto** laajentaa edelleen aiempaa käsitettä, sillä se korostaa toimitusketjun monimutkaisuutta ja erilaisia kytköksiä, eli verkostomaista rakennetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 50-52.)

Hankintastrategia on strategisen hankinnan tärkeä työkalu. Hankintastrategialla tarkoitetaan hankintatoimen pidemmän aikavälin suunnitelmaa, joka antaa raamit toiminnalle ja tukee käytännön toimintaa sekä ohjaa päätöksentekoa eri

organisaatiotasolla. Hankintastrategian tulee olla linjassa organisaation yleisen strategian kanssa ja sitä laadittaessa on hyvä sitouttaa myös tärkeimmät sidosryhmät mukaan strategian luomiseen. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 11.)

3.2 Hankinnan merkitys liiketoiminnassa

Hankintojen kehittyminen on ollut huomattavaa viimeisten vuosikymmenten aikana. Syyt kehittymiseen ja muutoksiin liittyvät pitkälti teollisuuden ja johtamisen kokemuksiin muutoksiin. Globalisaatiota pidetään yhtenä keskeisimmistä syistä hankinnan kehittymiselle. Globalisaation myötä kilpailusta teollisuudessa on tullut nopeampaa ja kovempaa, ja halvemmat tuotantokustannukset ovat houkuttelleet yrityksiä siirtämään tuotantoaan edullisempiin maihin. Teknologioiden kehitys on myös osaltaan muuttanut hankinnan toimintaympäristöä. Saatavilla olevan tiedon määrä on lisääntynyt ja tiedon kulku nopeutunut. Tiedon hallinnasta onkin muodostunut monelle yritykselle merkittävä kilpailutekijä. Muutokset johtamisen menetelmissä ja ajattelumalleissa ovat myös osaltaan vaikuttaneet hankinnan kehitykseen. Tulevaisuuden kehityshaasteisiin kuuluu jo nyt yrityksissä näkyvät maailman väestönkasvu, energian tuottaminen ja ilmaston muutos. Strategisen hankinnan merkitys korostuu näiden haasteiden myötä entisestään. (Huuhka 2016, 18.)

Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta hankinnalla on keskeinen rooli. Hankinnan osuus liikevaihdosta on keskimäärin 50 prosenttia, ja teknologiateollisuuden yrityksissä osuus on tyypillisesti 60–80 prosenttia. Hankintojen osuus liikevaihdosta on kasvanut ulkoistamisien ja ydinosaamiseen keskittymisen myötä ja sillä on suuri merkitys myös riskien hallinnassa. (Nieminen 2016, 12–14.) Van Weelen (2018) mukaan hankinnan rooli tunnistetaan yrityksissä yhä useammin tärkeäksi liiketoiminnan avaintekijäksi. Tehokkaat ja rakentavat toimittajasuhteet ovat tärkeitä sekä lyhyen tähtäimen taloudellisen aseman kannalta, että pitkän tähtäimen kilpailukyvyyn varmistamisessa. (Mts. 2–3.)

Helposti mielletävä hankintatoimen lisäarvo on se, että kun ostetaan halvemmalla, kate ja kannattavuus paranevat, vaikka myynti ei kasvaisikaan. Hankinnan strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen myös monien muiden elementtien kautta. Tällaisia elementtejä ovat muun muassa sitoutunut pääoma, kiertonopeus, joustavuus, laatu sekä yrityksen imago ja strateginen asema. (Iloranta ym. 2015, 25.)

Nieminen painottaa yhteistyön merkitystä hankintatoimen menestyksessä hoidossa, sillä yritykset ovat entistä riippuvaisempia toimittajista ydinliiketoimintaan keskittymisen myötä. Hyvällä yhteistyöllä voidaan saavuttaa strategisten tuotteiden saatavuuden turvaamisen lisäksi esimerkiksi lisäarvoa tuotekehitykseen ja innovaatiotoimintaan. Myös riskien hallinnassa hyvällä yhteistyöllä on merkitystä esimerkiksi saatavuuden kannalta, sillä houkutteleva asiakas pitkällä aikavälillä on varmasti paremmassa asemassa saatavuuden takkuilla. (Nieminen 2016, 13–14.)

Sosiaaliset suhteet ovat isossa roolissa liiketoiminnallisissa suhteissa, ja niihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Hankinnassa pitkäjänteisellä yhteistyöllä ja hyvillä henkilösuhteilla saadaan lisäarvoa tekemiseen. Hankinnan tuleekin johtaa sisäisen henkilöstön ja oman toiminnan lisäksi koko toimittajaverkosta. Kokonaisvaltainen hankintastrategia, joka korostaa hinnan ja tehokkuuden lisäksi toiminnan varmuutta ja pitkäjänteistä yhteistyötä, on nykyaikainen ajattelutapa, jossa nähdään ja hyödynnetään hankinnan potentiaali. (Nieminen 2016, 14–15.)

Huuhkan (2016) mukaan hankintojen strategiat voidaan jakaa hankintatoimen strategiaan sekä kategoriakohtaisiin strategioihin. **Hankintatoimen strategia** kertoo hankintatoimen pidemmän aikavälin tulostavoitteet ja tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävät hankinnan osaamisen kehittämistoimet. **Kategoriakohtainen hankintastrategia** puolestaan kertoo, miten tiettyä kategoriata kehitetään eteenpäin. Kategoriastategiassa kyseisen hankintakategorian tavoitteet, tulevaisuuden optimaalinen toimittajakenttä, indikaattoritavoitteet sekä toteutussuunnitelma. (Mts. 65.)

Huuhkan (2016, 65–66.) mukaan hankintojen strategioissa tulee ottaa kantaa seuraaviin seikkoihin:

- Toiminnan organisointi ja johtaminen
- Toimintaan ja prosesseihin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Hankittaviin tuotteisiin liittyvät tavoitteet ja vaatimukset
- Make or buy -päätöksiin liittyvät linjaukset
- Kustannusten ja riskien hallinta
- Insourcing ja outsourcing -päätökset
- Toimittajien määrä
- Toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen
- Hankintahenkilöstön asema
- Hankintasopimukset

Nieminen (2016) korostaa, että hankintojen johtamisessa on tärkeää nähdä kokonaisuus ja kehittää koko verkoston kilpailukykyä sen sijaan, että keskityttäisiin vain oman yrityksen kilpailuedun varmistamiseen. Liiketoiminnan lisäarvo ja sitä kautta taloudellinen tulos luodaan verkostoissa, jolloin organisaatioiden väliset yhteistyösuhteet ovat merkittävässä asemassa. (Mts. 16.) Verkostojen johtamista ja hallintaa käsiteltiin jo aiemmassa luvussa, ja myös Nieminen (2016, 16.) tuo esiin tutkimuksissa nousseita verkoston menestystekijöitä, joita ovat luottamus, yhtenäiset tavoitteet, joustavuus, suhteen oletettu jatkuvuus ja potentiaalinen uusi liiketoimi.

3.3 Ulkoistaminen ja ulkoisen palvelun hankkiminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, että yritys tekee päätöksen, tekeekö se jotain itse, vai ostaako sen ulkopuolelta. Vaikka ulkoistaminen käsitetään usein ylimmän johdon strategisena päätöksenä, on hyvä huomata, että ulkoistetut toiminnot siirtyvät hankittaviksi palveluiksi. Tästä syystä hankintaosaamista olisi syytä hyödyntää jo ulkoistamista suunniteltaessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 52.)

Yritykset voivat myös perustaa liiketoimintamallinsa suoraan siten, että tietyt palvelut ostetaan. Silloin kyse ei ole varsinaisesti ulkoistamisesta, vaan ulkoisten palvelujen hankinnasta. Käytännössä ulkoisen palvelun hankkimiseen voi soveltaa samoja

menetelmiä ja malleja kuin ulkoistamisessa ja molemmissa tapauksissa on hankinta syytä tehdä huolellisesti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17.) Ulkoistaminen tai ulkoistuminen voi tapahtua myös vähitellen, esimerkiksi toimittajan ottaessa suurempaa roolia tarjoamalla pidemmälle menevää palvelua. Tällöin ulkoistaminen tapahtuu huomaamattomammin ilman suuria muutoksia ja riskejä epäonnistumisesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 169.)

Ulkoistamisen perusajatuksena on se, että halutaan keskittyä omaan ydinosamiseen ja siten vahvistaa omaa osaamista ja tehokkuutta. Ulkoistettava toiminto siirretään silloin jollekin palveluntarjoajalle, jonka ydinosamista kyseinen toiminto on ja joka tuottaa sen tehokkaammin. Ulkoistamisen teoreettinen tausta perustuu transaktiokustannusteoriaan, joka esittää hallinnoinnin kustannuksiin pohjautuvan päätöksenteon ostaa vai valmistaa -kysymykseen. Sen perusteena on, että itse palvelun tai tuotteen tuottamisen hinta on kaikkialla sama, mutta hallinnoinnin kustannukset muuttuvat. Teoria keskittyy vain kustannuksiin, eikä se ota huomioon osaamista, sosiaalisia tekijöitä tai strategisia vaikutuksia. Toimivan ulkoistussuhteen perusteena kuitenkin on, että molemmat osapuolet haluavat yhdessä pitkäjänteisesti tavoitella ja tuottaa lisäarvoa toiminnallaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 169; 174.)

Huuhkan (2016, 153–154.) mukaan ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt ja ajurit ovat seuraavia:

1. kustannussäästöt
2. pääoman vapauttaminen
3. teknologiaetu
4. ydinosamiseen keskittyminen
5. markkinakilpailun hyödyntäminen
6. joustavuus
7. osaamisen kartuttaminen

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) listaavat myös samoja syitä ulkoistamiselle. He painottavat, että toimialasta ja motiiveista riippuen painotukset näiden tekijöiden välillä saattavat vaihdella paljonkin ja ulkoistamiselle voi löytyä myös muita syitä. (Mts. 175.)

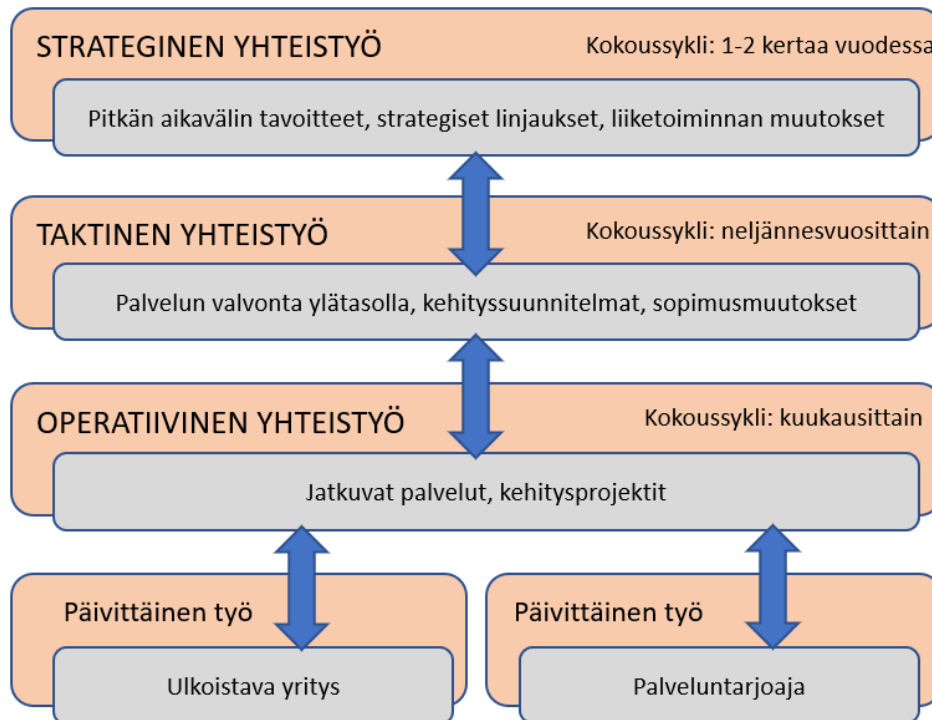
Ulkoistamiseen liittyvinä menestystekijöinä voidaan pitää seuraavia tekijöitä:

- *Yrityksen päämäärien ja tavoitteiden ymmärtäminen.* Ulkoistamispäätös on oltava linjassa strategian kanssa ja ydinosaamista tarkasteltava pitkällä aikavälillä huolellisesti
- *Strateginen visio ja suunnitelma.* Tehtävä huolellinen hyötyjen ja riskien kartoitus, muutosta ei tule toteuttaa vain ongelmien ratkaisemiseksi
- *Oikean toimittajan valinta.* Perusteellinen valintaprosessi on yksi tärkeimpiä asioita ulkoistamisessa. Valinnassa tulee arvioida laajasti toimittajan kyvykkyyksiä nyt ja tulevaisuudessa.
- *Selkeästi ja huolellisesti määritelty sopimus.* Oikeudenmukaisuus, joustavuus, pitkäjänteiset yhteiset tavoitteet, toiminnan mittaaminen ja kannusteet yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tulisi löytyä sopimuksesta. Myös ongelmatilanteet ja yhteistyön päättäminen tulee huomioida.
- *Avoin kommunikointi osapuolten välillä.* Molempien organisaatioiden pitäisi kaikilla yrityksen tasoilla sitoutua muutokseen ja yhteistyöhön.
- *Yhteistyön jatkuva hallinta ja johtaminen.* Tavoitteet ja kannusteet tulee olla saavutettavia ja yhteistyön johtaminen ja hallinta tulee olla jatkuvaa.
- *Yritysjohdon tuki.* Muutosvaikutuksen huomiointi ja hallinta sekä jatkuva tuki ulkoisten resurssien hallinnalle on tärkeää.
- *Henkilöstöasioiden hallinta.* Henkilöstön kuuleminen ja informointi ja muutosten perustelu on tärkeää, jotta saadaan koko henkilöstö sitoutumaan muutokseen.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 200–201.)

Ennen ulkoistamispäätöksen syntymistä on käytävä läpi neljä peruskysymystä: miksi, mitä, kenelle ja miten. Onnistuneen ulkoistuksen edellytys on huolellisesti läpiviety ulkoistamisprosessi. (Huuhka 2016, 155.) Tässä tutkimuksessa prosessia ei käydä tarkemmin läpi, vaan keskitytään ulkoistamisen hallintamalliin. Huuhkan (2016) mukaan ulkoistamisen seurauksena syntyvässä yhteistyössä pitää sovittaa yhteen kahden eri organisaation kulttuuria. Palvelun hallintamalli, jossa määritellään yhteistyön pelisäännöt, tulisi suunnitella jo sopimusvaiheessa. (Mts. 170.) Kuviossa 6 Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 110.) esittelevät yleisesti käytössä olevan kolmitasoisien palvelumallin, joka kuvaa osapuolten yhteistyötä strategisella, taktisella ja

operatiivisella tasolla. Periaatteena on, että jokaisella tasolla kummallakin osapuolella on nimettynä vastuhenkilö.



Kuvio 6 Monitasoinen hallintamalli (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 110.)

Mietittäessä hallintamallin tasoa ja raskautta tulee ottaa huomioon palvelun merkitys yrityksen toiminnan kannalta. Esimerkiksi puhtaasti operatiiviseen tukipalveluun ei ole tarpeen soveltaa strategista tai taktista tasoa. Mitä strategisempi taso sitä suurempaa panostusta ulkoistavan yrityksen palveluorganisaatiolta vaaditaan. Ulkoisen palvelun johtaminen on aina vaativampaa kuin yrityksen sisäisen palvelun. Kuitenkin ulkoista palvelua voi johtaa tehokkaasti pienelläkin miehityksellä, mikäli sopimus mahdollistaa järkevän palvelun ja palvelua johtavat henkilöt ovat osaavia. Tärkeää on, että ulkoistavalla yrityksellä säilyy riittävä sisältöosaaminen, jotta ulkoistettavia palveluja pystytään valvomaan ja kehittämään. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 113–114.)

Ulkoistavan yrityksen kannattaa myös kiinnittää huomiota siihen, haluaako se palveluntarjoajan olevan statukseltaan alihankkija vai strateginen kumppani.

Palveluntarjoaja pyrkii yleensä strategisen kumppanin asemaan. Kumppanuuden myötä palveluntarjoaja usein ymmärtää paremmin ulkoistavan yrityksen liiketoimintaa, on motivoituneempi ja voi tuoda lisäarvoa yritykselle. Alihankkijan asemassa oleva palveluntarjoajan motivaatio on usein alhaisempi eikä lisäarvoa synny. (Mts. 122.) Kuitenkin on syytä huomioida, että kumppanuuteen liittyy aina myös riskejä, joita käydään tarkemmin läpi luvussa 3.4.

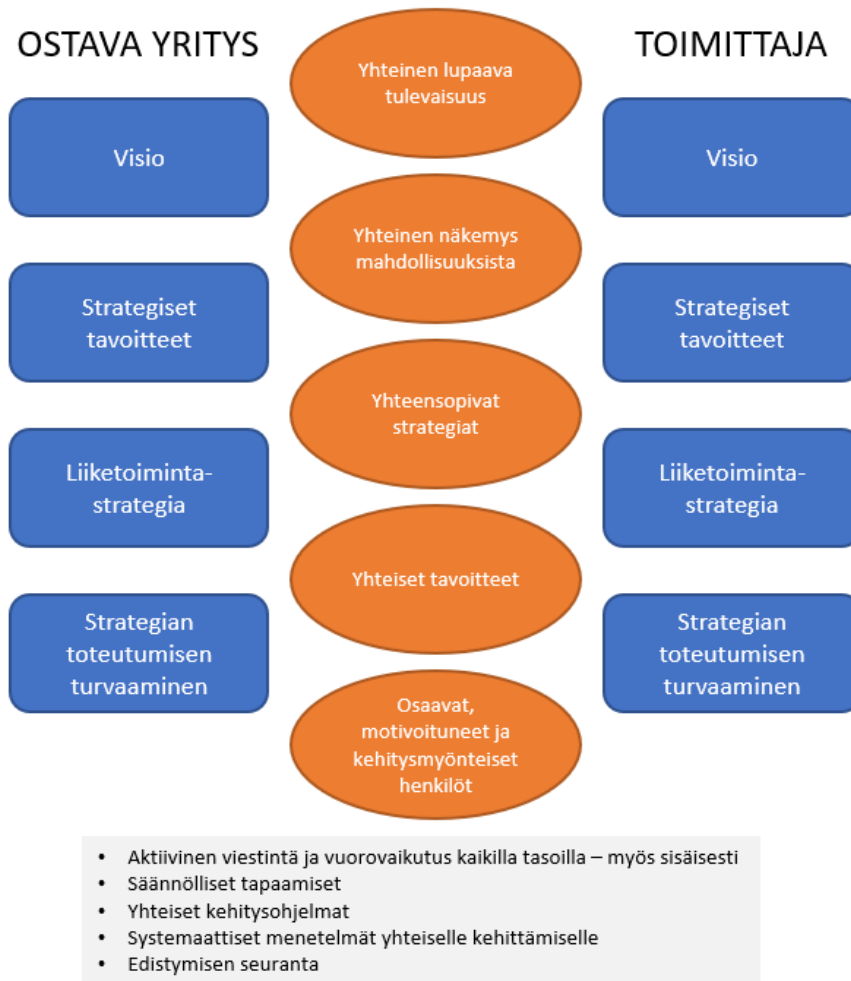
3.4 Kumppanuussuhteet

Käsiteltäessä verkostoja luvussa 2 nousi kumppanuus ja yhteistyön merkitys moneen otteeseen esille yhtenä tärkeänä osa-alueena. Walkerin ja Hampsonin (2003, 36.) mukaan ajattelutapa kumppanuuden takana vaatii keskinäistä luottamusta, lojaaliutta sekä sitoutumista. Myös Nieminen (2016) korostaa yhteistyön merkitystä ja sen tuomaa lisäarvoa. Hyvässä liiketoimintasuhteessa tavoitteena on luoda arvoa loppuasiakkaalle ja sen myötä menestyä. Yhteistyössä on tärkeää, että molempien osapuolten tarpeet ja odotukset täyttyvät. Vaikka toimittajasuhteissa kumppanuus perustuu sopimukseen, usein tiiviissä kumppanuussuhteessa suuri osa arvoa luodaan sellaisten toimintojen kautta, joita ei sopimuksissa ole määriteltynä. Keskinäisen vuorovaikutussuhteen hyvä laatu on merkittävä tekijä siinä, kuinka houkuttelevana kumppanina ostava yritys koetaan ja sen myötä halutaan panostaa yhteistyöhön. (Mts.107–110.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) nostavat yhteistyön keskeisiksi tekijöiksi houkuttelevuuden sekä luottamuksen. Houkuttelevuutta voidaan lähestyä myös sosiaalisen vaihdannan teorian kautta, eli oletukseen, että kaikki kanssakäyminen perustuu sosiaaliseen vaihdantaan lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Vastavuoroisen hyödyn ei aina tarvitse olla konkreettista, vaan se voi olla esimerkiksi arvostuksen tunne tai mukavaa käytöstä ja tunnetta yhteistyön sujuvuudesta ja samanlaisesta arvomaailmasta. Koettu hyöty voi olla myös esimerkiksi mahdollisuus oman liiketoiminnan kehittämiseen, kasvattamiseen tai riskien vähentämiseen. Luottamuksen merkitystä korostetaan kirjallisuudessa, mutta sen määrittely on haasteellista. Ihmiset kokevat luottamuksen erilailla ja toiset luottavat

lähtökohtaisesti helpommin kuin toiset. Luottamuksen arvoisuuteen vaikuttavat kokemukset toisen osapuolen hyväntahtoisuudesta, rehellisyydestä ja kyvystä toimia ennustettavasti. Luottamus kasvaa hitaasti, mutta voi kadota hetkessä väärinkäytöksen seurauksena. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 292–294.)

Yhteistyön systemaattisen kehittämisen keinoina toimivat aktiivinen vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet ja mittarit sekä osaavat ja motivoituneet yksilöt. Hyvä yhteistyö vaatii aktiivisuutta jatkuvaa panostusta, muuten kehittäminen unohtuu ja kilpailukyky heikkenee. Säännöllinen ja organisoitu vuorovaikutus kaikilla yrityksen tasoilla on tärkeä kehittämisen keino. Näin kehityskohteet ja yhteiset tavoitteet pysyvät selkeinä ja niitä voidaan tarvittaessa päivittää ja lisäksi vahvistetaan keskinäistä suhdetta. Toinen edellytys toimivalle yhteistyölle onkin yhteiset tavoitteet ja näkemys tulevaisuudesta. Tavoitteet ja strategiat tulee linjata ylimmän johdon osalta ja viestiä läpi molempien organisaatioiden. Kolmantena yhteistyötä tukevana osana toimivat osaavat ja motivoituneet yksilöt. Yksilöllä on vuorovaikutuksessa merkittävä rooli. Mikäli rajapinnassa toimiva yksilö on kehitysmuuntoinen, osaava ja motivoitunut, on yhteistyö helpompaa ja tuloksekkaampaa kuin päinvastaisesti toimivan henkilön kanssa. Kuviossa 7 esitetään yhteenvetona hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa. (Nieminen 2016, 113.)



Kuvio 7 Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa (Nieminen 2016, 114, muokattu.)

Tiiviiseen kumppanuussuhteeseen liittyy aina myös riskejä, jotka on hyvä tunnistaa. Kasvanut riippuvuussuhde toimittajaan voi tehdä suhteesta epätasapainoisen ja saattaa vähentää toimittajan mielenkiintoa kilpailukyyn parantamiseen. Hinnankorotuksia on voimakkaassa riippuvuudessa vaikea torpata, ja räätälöityjen tuotteiden todellista markkinahintaa on vaikea selvittää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 282.) Suurimpia riskejä aiheuttavat Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 283.) mukaan seuraavat tekijät:

- heikentynyt kustannusten kontrolli
- heikentynyt ote teknologian kehitykseen
- rajoittuneempi markkinatieto
- rajoittuneemmat mahdollisuudet kontrolloida koko toimitusketjua ja sen ympäristö- ja yhteiskuntavaikutusta

3.5 Toimittajien kehittäminen ja mittaaminen

Kehittäminen

Toimittajan kehittäminen voi olla mitä tahansa toimintaa, jonka tarkoitus on parantaa toimittajan osaamista, kyvykkyyttä ja suorituskykyä. Toimittajan kehittämisessä on kyse yhteistyöstä ja yhdessä tekemisestä. Toimittajan ohjaaminen ja tukeminen sekä palautteen anto ovat keskeisiä työkaluja kehittämisessä. Ostavalta yritykseltä kehittäminen vaatii taloudellista panostusta, henkilöstön työpanosta, osaamista, avointa ja systemaattista viestintää sekä toiminnan mittaamista. (Nieminen 2016, 118–120.)

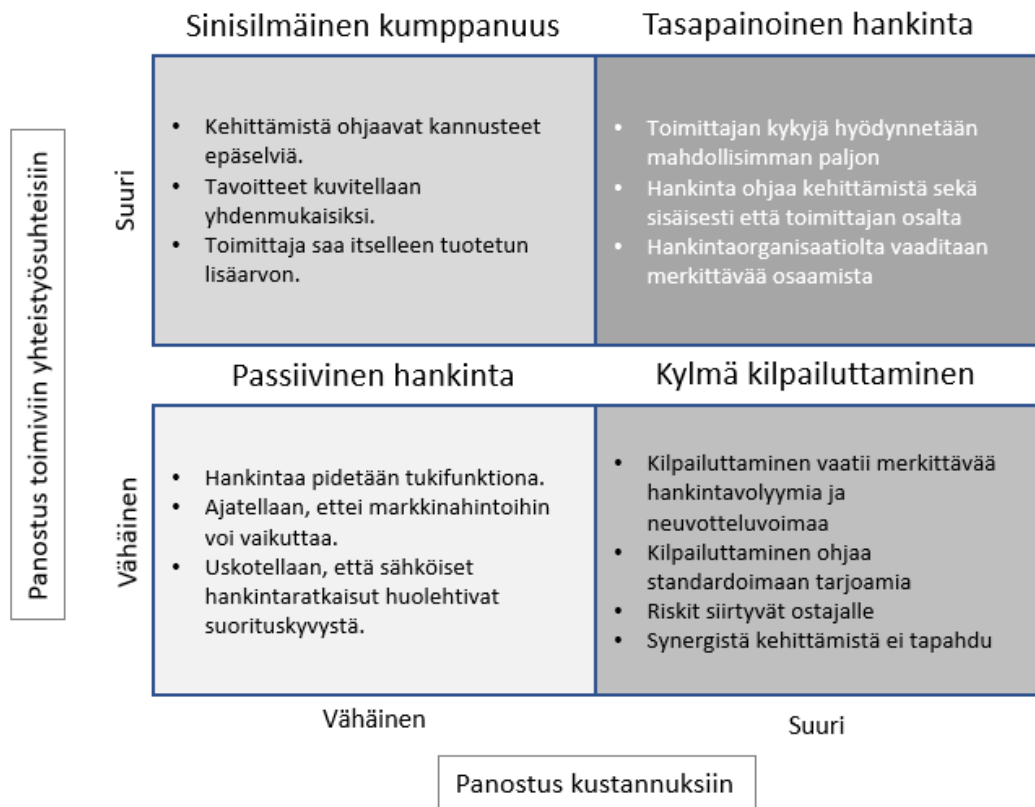
Akviiset kehittämisen tärkeimmät työkalut ovat Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 297.) mukaan seuraavat:

- kilpailupaineen luominen ja hyödyntäminen
- toimittajan ja toimitusketjun kustannusten mallintaminen
- sosiaalisten voimien ja riippuvuuksien hyödyntäminen ja kehittäminen
- houkuttelevuuden kehittäminen
- luottamuksen rakentaminen
- avoimen ilmapiirin luominen
- toimittajan arviointi ja mittaus
- toimittajan suorituksen arviointi ja mittaus
- säännöllinen avoin palaute ja ohjaus
- kehityskeskustelut toimittajan kanssa
- kannuste-, sanktio- ja palkkiojärjestelmät
- välitön puuttuminen

Näitä työkaluja tulee hyödyntää tasapainossa kuhunkin suhteeseen ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Tarkoituksena on ohjata toimittajaa aktiivisesti kohti jatkuvasti parempaa suoritusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 297–298.)

Toimittajahallintaan tuntuu vaikuttavan voimakkaasti toisaalta kumppanuusajattelu ja sitä kautta saatava lisäarvo, mutta toisaalta riskit riippuvuuteen ja kilpailun puutteesta johtuvaan hintojen nousuun. Tiivis yhteistyö ja kilpailutus tuntuvat olevan täysin vastakohtaisia lähestymistapoja, joten kuinka näiden väliltä voi löytää

tasapainon? Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) kuvaavat kustannusten ja yhteistyön välistä tasapainoa kuviossa 8, joka pohjautuu Laesterin vuonna 1998 julkaisemaan malliin.



Kuvio 8 Kilpailuttamisen ja yhteistyön varjopuolet ja tasapainoisen hankinnan tavoitteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 307, muokattu.)

Luokittelu ja mittaaminen

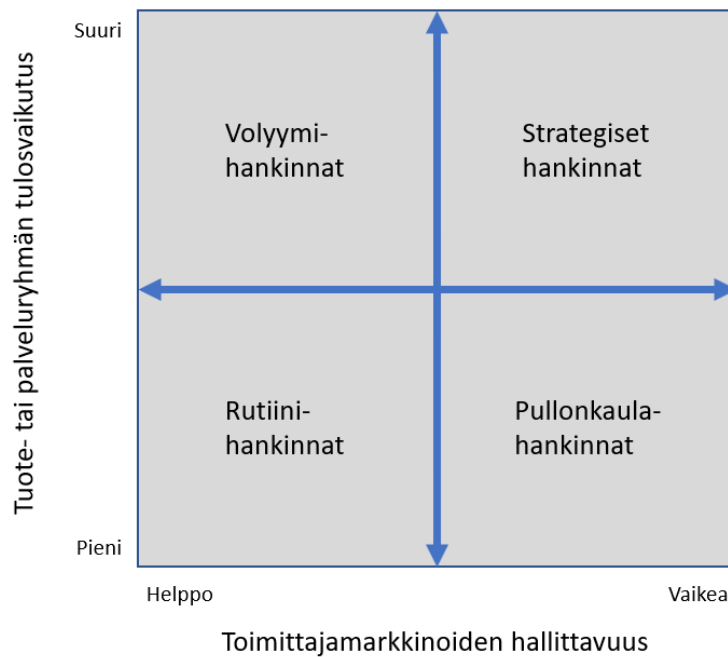
Hankinnat ja toimittajasuhteet saattavat olla hyvin erityyppisiä eri tuotteille tai palveluille. Siksi on haastavaa asettaa yleispäteviä mittareita kaikille hankinnoille. Kuitenkin voidaan sanoa, että operatiivisista mittareista määrän, laadun ja toimitusajan poikkeamat ovat kaikissa toimittajasuhteissa kriittisiä mittareita, sillä niiden poikkeamat sovitusta aiheuttavat aina ostavalle yritykselle lisää kustannuksia ja vaivaa. Koska mittaaminen ja johtaminen sitovat resursseja, kannattaa toimittajat luokitella eri merkitsevyytensä tasolle ja kohdentaa tarkempi mittaaminen ja ohjaus tärkeimpiin toimittajiin. On myös hyvä määritellä yhteiset toimitamallit ja käytettävät mittarit toimittajaluokittain. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 311–312.)

Huuhka (2013, 186.) luettelee yleisimmät mittarit toimittajien mittaamiseen:

- tuotteen laatu
- toimitustarkkuus ja toimitusten oikea-aikaisuus
- toimitusaika tilauksesta vastaanottoon
- viestintä, tavoitettavuus ja reagointinopeus
- hintakilpailukyky
- teknologian taso ja innovaatioiden määrä
- toimittajan kapasiteetti
- sopimusehtojen noudattaminen

Mittarien valinnassa on syytä kiinnittää huomiota siihen, mikä on olennaista tietoa yrityksen pitkäaikaisiin tavoitteisiin ja strategioihin peilaten. Suorituskyvyn arviointi- ja seurantajärjestelmän rakentamisessa tulee pohtia, mitä hyötyä mittarista on ja mitä toimenpiteitä mittariston rakentaminen edellyttää. (Huuhka 2013, 186.) Myös Anttila ja muut (2013) pitävät suorituskyvyn arviointia toimittajaverkoston hallinnan lähtökohtana. Heidän mukaansa seurattavien asioiden laajuuteen ja tarkkuuteen vaikuttaa toimittajasuhteen merkittävyys tai kriittisyys. (Mts. 26.)

Yksi tapa luokitella toimittajat on portfolioanalyysi, joka on hankintojen käytetyimmistä työkaluista. Sen on kehittänyt Peter Kraljic vuonna 1983. Kaikki tuotteet ja palvelut tai tässä tapauksessa toimittajat eivät ole strategisesti samanarvoisia ja siksi niitä tulee käsitellä ja johtaa eri tavoin. Tässä matriisissa on neljä luokkaa, joihin vaikuttavat kaksi kriteeriä: toimittajamarkkinoiden hallittavuus sekä tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutus. Tulosvaikutusta arvioidaan hankinnan vuosittaisella volyyymilla mitattuna. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen vaikuttavat toimittajien määrä, tuotteiden vertailun mahdollisuus, korvattavuus, logistiikan sujuvuus, teknologian kehittyneisyys ja hankinnan riskit. Kuviossa 9 on esitetty portfolioanalyysi ja neljä luokkaa. (Huuhka 20146, 53–54.)



Kuvio 9 Kraljicin portfolio (Huuhka 2013, 53.)

Toimittajasuhdejako voidaan perustaa myös tapaan, jolla toimittajamarkkinoita hyödynnetään:

1. *Hintakilpailuttamiseen perustuva suhde.* Standardituotteet, yksikertainen valmistusteknologia. Yhteistyö lyhytaikaista, kommunikaatio vähäistä.
2. *Osaamisen kilpailuttamiseen perustuva suhde.* Muuten kuten kohdassa yksi, mutta tuote on vaativampi, jolloin osaavaa toimittajaa vaikeampi löytää.
3. *Läheinen yhteistyö.* Mahdollisuus parantaa kilpailukykyä toimittajan avulla, toimittajalta odotetaan aloitteellisuutta ja erikoisosaamista. Toimittaja osallistuu suunnitteluun, yhteistyötä monella eri organisaatiotasolla. Vuorovaikutus luottamuksellista ja epämuodollista.
4. *Strateginen kumppanuus.* Ostajan roolina koordinointi ja suunnan näyttäminen. Vuorovaikutus intensiivistä ja avointa, yhteisiä pitkän tähtäimen suunnitelmia. Järjestelmäintegraatiot ja toimittajan suunnitteluvastuut mahdollisia.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 313-314.)

Vakiotuotteiden toimittajien ohjaamiseen ja kehittämiseen panostetaan vain vähän ja niiden seuraamiseen käytetään automatisoituja mittareita. Aivan toinen ääripää on strategisen kumppanin kohdalla, jonka ohjaaminen, kehittäminen ja suoritusten mittaaminen voi olla hyvin intensiivistä ja vaativaa. (Mts. 315.) Tällaisen yhteistyön

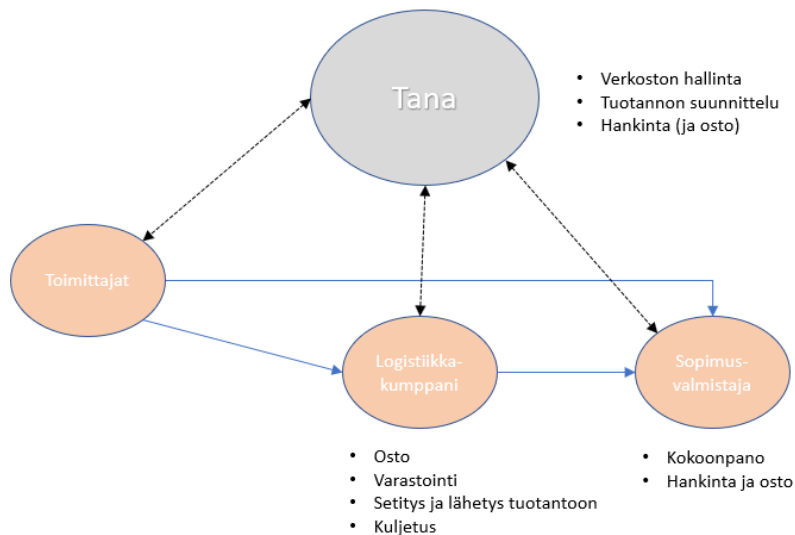
mittaaminen on selkeästi monimutkaisempaa ja haastavampaa. On myös hyvä huomioida, että kumppanuussuhteissa ja verkostoissa syntyvän aineettoman lisäarvon mittaaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin perinteisten lukuihin perustuvien toimintojen mittaaminen.

Kokonaisuutena hankinnan tutkimuksissa ja teoksissa painotetaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä. Myös tässä tutkimuksessa yhteistyön merkitys nousee tuloksissa esiin ja siihen panostaminen on myös kehitysehdotuksissa yksi tärkeimmistä seikoista. Yhteyden luominen ja ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa liiketoimintaverkostoissa, eikä sen merkitystä pidä unohtaa.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Kuten jo aiemmin todettiin, tutkimuksen toimeksiantaja on verkostoperiaatteella toimiva yritys, jonka tuotanto on täysin ulkoistettu. Myös varastointi ja osa ostotoiminnasta on ulkoistettu logistiikkakumppanille ja sopimusvalmistajalle. Logistiikkakumppani hoitaa vain operatiivista ostoa valmiiksi määriteltyjen parametrien avulla, eli esimerkiksi ostoerät ja hälytysrajat nimikkeille on määritelty toimeksiantajan toimesta. Logistiikkakumppanin ostotoiminta on täysin läpinäkyvää, koska ostot tehdään toimeksiantajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Toimeksiantajayrityksen sisäisessä hankintatiimissä työskentelee viisi henkilöä. Hankinnan verkostossa keskeisiä kumppaneja ovat toimittajat, sopimusvalmistaja sekä logistiikkakumppani. Kuviossa 10 esitellään yrityksen hankinnan verkostomalli.



Kuvio 10 Hankinnan verkostomalli (Sell 2020, 1, muokattu.)

Toimeksianto tutkimukselle syntyi tilanteessa, jossa sopimusvalmistajan hankinta- ja varastointivastuuta oli lisätty, ja ostoja oli siirretty sekä logistiikkakumppanilta että toimeksiantajalta sopimusvalmistajan vastuulle. Sopimusvalmistaja hoitaa itsenäisesti ostovastuullaan olevien osien oston ja vastaa niiden saatavuudesta tuotannossa toimeksiantajayrityksen ennusteen mukaisesti. Kuitenkin hankintasopimukset siirtyneiden toimittajien kanssa säilyvät toimeksiantajayrityksellä.

Tarve ostojen siirtämiseen sopimusvalmistajalle syntyi siitä, että haluttiin luoda puskurivarastoa koneiden powerpack -kokoonpanoille. Tällä oli tarkoitus tasoittaa sopimusvalmistajan tuotannon kuormitusta ja nopeuttaa koneiden läpimenoaikaa. Tätä varten powerpack -kokonaisuuden osat siirrettiin sopimusvalmistajan hankintavastuulle. Siirron tavoitteena oli myös varmistaa osien saatavuus tuotannossa sekä vähentää välivarastointia ja kuljetuksia logistiikkakumppanin ja sopimusvalmistajan välillä. Tavoitteena oli myös parantaa kustannusten läpinäkyvyyttä ja helpottaa koneiden omakustannushinnan seuranta. Lisäksi vaikuttimena projektille toimi se, että haluttiin alentaa toimeksiantajan taseella olevan varaston arvoa, ja hyödyntää logistiikkakumppanin taseella olevaa varastoa enemmän varaosien käyttöön. (Sell 2020, 5.)

4.2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa hankinnan verkostonhallinnan nykytilaa ja riskejä ja sen perusteella kehittää toimintamalleja tilanteessa, jossa sopimusvalmistajan roolia on laajennettu ostojen ja varastoinnin osalta. Tarkastelussa otettiin huomioon kaikki toimittajat riippumatta ostovastuusta, vaikka riskien kartoituksessa otettiin huomioon erityisesti riskit sopimusvalmistajalle siirtyvien toimittajien kohdalla. Myös sopimusvalmistajan toiminta ja yhteistyö oli syytä huomioida tutkimuksessa, sillä sen merkitys myös toimittajahallinnan näkökulmasta on merkittävä ostovastuun siirron myötä. Tutkimusta aloittaessa sopimusvalmistajan kanssa oli tehty sopimus ostovastuun siirrosta ja ostot oli siirretty, mutta osapuolten välillä ei ollut vielä määritetty tarkemmin toimintamalleja tai käytänteitä.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten yhteistyö hankinnan verkostoissa on sujunut ja mitä käytäntöjä tai toimintamalleja on käytetty?
2. Mitä riskejä hankinnan verkoston hallintaan sekä ostovastuun osittaiseen siirtoon sopimusvalmistajalle liittyy?
3. Millä toimenpiteillä hankinnan verkoston hallintaa voidaan kehittää?

Tutkimuskysymyksillä pyrittiin kartoittamaan tämänhetkisen tilanteen toimivat ja parannusta vaativat osiot. Lisäksi pureuduttiin mahdollisiin riskeihin ja ongelmakohtiin sekä verkoston hallinnassa yleisesti että erityisesti liittyen ostovastuun siirtoon. Sen jälkeen pyrittiin löytämään kehitystoimenpiteitä, joilla parannetaan verkoston hallintaa ja toiminnan tasoa. Yksi iso huolenaihe toimeksiantajalla oli tiedon siirtyminen pois omasta järjestelmästä, ja sitä kautta toimittajien suoriutumisen arvioimisen vaikeutuminen. Sekä tähän, että yleisesti toimittajahallintaan liittyen, haluttiin kartoittaa ja ottaa käyttöön mahdollisia seuranta- ja helpottavia työkaluja ja mittareita. Vaikka toimeksianto syntyi sen pohjalta, että ostovastuuta oli siirretty, oli koko verkoston ja kaikkien toimittajien ottaminen tutkimukseen mukaan järkevää, sillä kehitystarpeet koskivat suurelta osin koko toimittajakenttää riippumatta ostovastuusta.

Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa käsitellään yksityiskohtaista tietoa yksittäisessä tapauksessa, ja sitä tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135). Tutkimusote on kvalitatiivinen, eli laadullinen, ja aineistonkeruumenetelmistä merkittävimpanä käytetään haastatteluja. Kanasen (2015, 143.) mukaan haastattelu on sopiva aineistonkeruumuoto, mikäli halutaan syvällistä ja laaja-alaista tietoa. Kvalitatiivista tutkimusotetta puoltaa se, että näin saadaan kerättyä syvempää tietoa aiheesta. Tutkimuksessa on tarpeen saada syvälinen käsitys tilanteesta ja riskeistä, jotta toimintamallia voidaan kehittää, ja tähän haastattelu on sopiva aineistonkeruumenetelmä. Pelkän kyselyn kautta ei tutkimukseen välttämättä saataisi riittävästi näkökulmaa, ja osa olennaisista seikoista voisi jäädä huomioimatta. Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä puoltaa myös se, ettei tuloksia ole helposti mahdollista saada tilastollisesti käsiteltävään muotoon.

Ennen haastattelujen aloittamista tutustuttiin hankinnan yleiseen dokumentaatioon, sekä kyseessä olevan projektin suunnitelmaan ja sopimukseen. Tätä kautta saatiin luotua parempi käsitys nykytilanteesta ja tavoitteista, joka helpotti haastattelujen teemojen suunnittelua ja tutkimuksen tarkoituksen jäsentelyä.

4.3 Haastattelut

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin; strukturoituun lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun sekä avoimeen haastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209). Näistä valittiin käytettäväksi teemahaastattelu, eli haastatteluun ei tehty liian tiukkaa runkoa ja tarkkoja kysymyksiä, mutta haastattelun teemat mietittiin valmiiksi. Yrityksen sisäiset haastattelut olivat vapaamuotoisempia, ja niiden pohjalta mietittiin vielä tarkemmin ulkoisten haastatteluiden sisältöä. Haastattelujen kategoriat valittiin tutkimuskysymysten pohjalta, ja kategorioiksi muodostuivat nykytilanne, riskit, mittaaminen sekä kehitysehdotukset. Näiden kategorioiden alle muodostettiin vielä alakategorioita. Taulukossa 2 esitellään käytetyt kategoriat ja alakategoriat.

Taulukko 2 Kategoriat ja alakategoriat

Kategoriat	Alakategoriat
Nykytila	Sisäinen tilanne Sopimusvalmistajan tilanne Toimittajayhteistyön tilanne
Riskit	Toimittajahallintaan liittyen Sopimusvalmistajan vastuun kasvattamiseen liittyen
Mittaaminen	Omat käytössä olevat mittarit Sopimusvalmistajan toimintaa mittaavat Toimittajan toimintaa mittaavat Tarpeet uudessa tilanteessa
Kehitysehdotukset	Omaan toimintaan Toimittajayhteistyöhön Sopimusvalmistajan yhteistyöhön

Opinnäytetyön tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva hankinnan verkoston toiminnasta, jotta voidaan löytää kehittämistä vaativat osa-alueet. Tästä syystä haastateltaviksi valikoitui koko toimeksiantajayrityksen hankinnan viisihenkinen tiimi. Valintaa voidaan perustella myös sillä, että jokaisella on erilainen toimenkuva ja vastuualueet, joten kaikilla on hieman eri näkökanta asiaan. Yrityksen ulkopuolelle suuntautuvia haastatteluja tehtiin sopimusvalmistajan oston vastuuhenkilölle sekä tuotannon vastuuhenkilölle. Lisäksi haastateltiin logistiikkakumppania, jolta haastateltavaksi valittiin operatiivisesta yhteistyöstä vastaava henkilö. Yhteensä haastatteluihin osallistui kahdeksan henkilöä. Taulukossa 3 on lista haastatelluista henkilöistä.

Taulukko 3 Haastatellut henkilöt

Haastateltu henkilö	Tehtävänimike	Yritys
Suvi Sell	CFO & Vice President, Supply	Tana Oy
Pipsa Paasio	Purchasing Manager	Tana Oy
Juha Tapanen	Production Planning Manager	Tana Oy
Markku Marja- kaarto	Project Manager	Tana Oy
Kauko Kinnunen	Manager, Business Development	Tana Oy
Sasu Tuomisto	Work Planning En- gineer	Toijala Works Oy
Frank van Nunen	Purchasing Manager	Toijala Works Oy
Otto Alenius	Product Manager	Vähälä Logistics Oy

Haastattelut aloitettiin sisäisillä haastatteluilla, jotka toteutettiin kasvotusten yrityksen tiloissa. Haastattelut toteutettiin yhteensä kolmena eri päivänä siten, että maksimissaan kaksi haastattelua oli yhdelle päivälle sovittuna. Rennon tunnelman säilyttämiseksi haastattelutilaksi valittiin perinteisiä kokoushuoneita rennompia sohvilla varustettu rauhallinen huone. Haastattelujen tallennukseen käytettiin tietokoneen puheentallennus -ohjelmaa. Ulkoiset haastattelut toteutettiin etänä Teams-sovelluksen kautta, jonka avulla haastattelut myös tallennettiin. Haastattelujen kesto vaihteli 55 minuutin ja 89 minuutin välillä. Haastattelutallenteiden yhteenlaskettu kesto oli 8 tuntia ja 23 minuuttia.

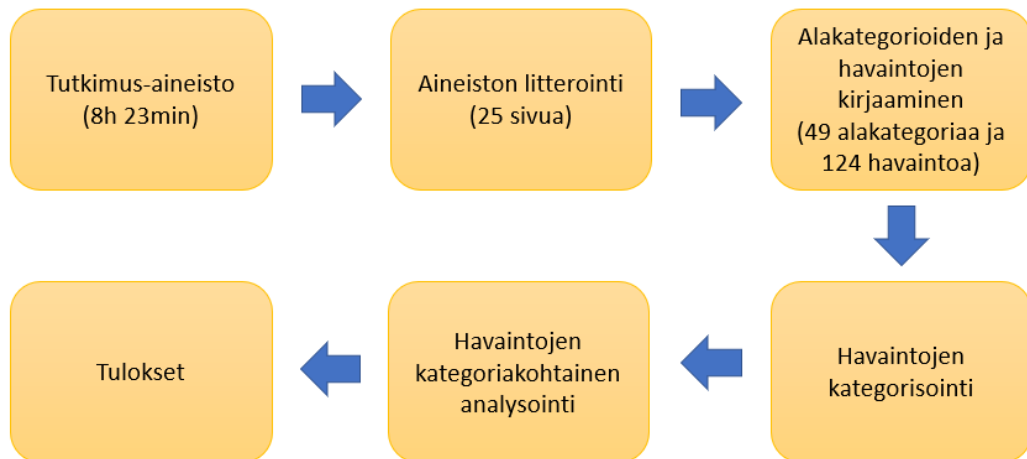
4.4 Haastattelujen analysointi

Haastattelujen analysointi aloitettiin purkamalla aineisto litteroimalla se tekstimuotoiseksi. Litteroinnin tarkkuudessa voidaan erottaa eri tasoja ja tekniikoita kuten sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi (Kananen 2015, 161). Yleiskielisessä litteroinnissa tekstissä poistetaan puhekielen ilmaisut ja propositiotasolla kirjataan ainoastaan sanoman ydinsisältö (Mts. 161). Tässä tutki-

muksessa käytettiin osittain yleiskielistä ja osittain propositiotason litterointia. Aineistosta poimittiin lähes kaikki esiin tulleet asiat, vaikka ne eivät suoraan olisi liittyneet valittuihin kategorioihin, sillä tässä vaiheessa ei haluttu vielä rajata aineistoa liikaa, jotta pystytään hahmottamaan kokonaisuus. Litteroinnin yhteydessä kirjattiin joitakin havaintoja ja omia huomioita. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä analyysiä tehdäänkin usein limittäin aineiston keräämisen ja jäsentelyn yhteydessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223).

Litteroidun aineiston tarkempaa analysointia varten rakennettiin havaintotaulukko, johon kirjattiin ensimmäisessä vaiheessa 49 eri alakategoriaa ja näihin 114 eri havaintoa. Tämän jälkeen litteroitu aineisto käytiin vielä uudelleen läpi ja löydettiin alakategorioiden alle vielä 10 havaintoa lisää. Havainnot kategorisoitiin ensin joko yrityksen sisäiseksi, sopimusvalmistajaa tai toimittajaa koskevaksi. Osa havainnoista kuului useampaan näistä kategorioista. Seuraavassa vaiheessa havainnot kategorisoitiin uudelleen perustuen tutkimuskysymyksiin ja haastattelujen alkuvaiheessa määriteltyihin kategorioihin. Tämä ristikkäin luokittelu helpotti aineiston analysointia.

Kanasen (2015, 171.) mukaan aineiston tulkinta voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai näiden yhdistelmänä. Teorialähtöisessä tulkinnassa tutkitaan, onko aineistoon sovitettavissa olemassa olevia teorioita. Aineistolähtöisessä tulkinnassa puolestaan teksti jaotellaan asiasisältöihin puhtaasti aineiston sisällön mukaan. (Mts. 171.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä tulkintaa. Havaintotaulukon avulla selvitettiin eri havaintojen esiintymismääriä haastatteluissa ja havaintojen yhteyteen kirjattiin myös haastateltavien kommentit asiasta tiivistetyssä muodossa. Näin saatiin taulukkoon luotua yleiskatsaus havainnoista, josta tulokset ovat tulkittavissa. Lisäksi koko analysointiprosessin ajan kirjattiin ylös muodostuneita ajatuksia ja johtopäätöksiä. Haastateltavilta kysyttiin vielä tarvittaessa tarkennuksia kommentteihin ja johtopäätöksien myötä heränneisiin tarkentaviin kysymyksiin. Kuviossa 11 esitetään yhteenveto haastattelujen analysoinnista.



Kuvio 11 Aineiston analysointiprosessi

5 Tulokset

Analyysistä muodostuneet tulokset käydään läpi samassa järjestyksessä kuin muodostetut kategoriat. Luvussa 5.1 käsitellään hankinnan verkostojen nykytilaa. Seuraavassa luvussa 5.2 tuodaan esiin riskit, jotka nousivat haastatteluissa esiin. Luvussa 5.3 käsitellään toiminnan mittaamiseen liittyviä tuloksia ja luvussa 5.4 haastatteluissa esiin tulleita ehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Osittain tuloksissa esiintyy päällekkäisyyttä eri lukujen välillä, mutta selkeyden vuoksi tulokset esitetään kuitenkin jaoteltuna kategorioiden mukaan.

5.1 Nykytila

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli yhteistyön sujumista hankinnan verkostoissa nykytilanteessa. Lisäksi tässä haluttiin selvittää, mitä käytäntöjä tai toimintamalleja on käytetty toimittajien ja sopimusvalmistajan kanssa toimimiseen. Yleisesti yhteistyön laatuun ja verkostojen kanssa toimimiseen oltiin kohtuullisen tyytyväisiä, erityisesti mainittiin, että resursseihin nähden on onnistuttu verkoston hallitsemisessa hyvin. Resurssien riittävyys nousikin esiin lähes kaikkien haastateltavien kanssa ja sen

koettiin vaikuttavan juuri verkostosuhteiden ylläpitoon ja verkoston hallintaan heikentävästi. Resurssien riittämättömyyden vuoksi toiminnan koettiin olevan enemmän reaktiivista ja ongelmiin vastaamista kuin todellista hallintaa.

Verkostoissa toimiminen koettiin haastavaksi erityisesti toisen käden toimijoiden kanssa, jolloin suora yhteys valmistajaan puuttuu. Varsinkin yhteistyön alkuvaiheessa yhteyttä valmistajaan pidettiin tärkeänä. Uusien toimittajien tai kumppanien kanssa yhteistyön käynnistäminen ja vakiinnuttaminen vaatisi aikaa ja ohjausta, eikä siihen usean haastateltavan mukaan koettu olevan riittävästi resurssia. Toisaalta todettiin myös, että verkostomallilla toimiminen on tullut ratkaisuksi tähän, eli annetaan kumppanien hoitaa yhteys valmistajaan tai ostaminen yrityksen puolesta, jolloin resurssia vapautuu muuhun toimintaan.

Tärkeimpien kumppanien kanssa toimintamallit koettiin vakiintuneiksi ja toimiviksi, vaikka määriteltyjä toimintamalleja ei ole. Kuitenkin mainittiin myös, että usein aika menee niin sanottuun tulipalojen sammuttamiseen, ja että huomio suuntautuu sinne, missä on suurimmat ongelmat. Tämän vuoksi koettiin, että osa toimittajista jää liian vähälle huomiolle, jonka vuoksi ote toimittajiin ei ole riittävä. Toimittajille on osittain tehty luokittelua ja erityisesti huonon toimitusvarmuuden toimittajia on käyty läpi ja pidetty palaverieja heidän kanssaan tähän liittyen. Toimittaja-auditointisuunnitelmaa tai -agenda tai muita määrittelyjä toimintamalleista toimittajien luokkien perusteella ei ole tehty. Toimittajahallinnassa on tulosten mukaan menty tuntumalla ja dokumentaatio esimerkiksi toimittajan historiasta ja valintaperusteista puuttuu. Lisäksi koettiin, että paljon tiedosta on yksittäisten ihmisten takana, eli tieto löytyy vain jonkun sähköpostista tai muistista.

Yhteistyö sopimusvalmistajan kanssa koettiin tulosten mukaan hyväksi kumppanuussuhteeksi molempien osapuolten taholta. Sopimusvalmistajan valmiuteen hoitaa itsenäisesti ostoja siirrettyjen toimittajien osalta uskottiin ja myös sopimusvalmistaja oli luottavainen ja halukas kasvattamaan heidän vastuullaan olevien ostojen määrää. Yleisesti ajatuksena tuloksissa oli, että sopimusvalmistaja hoitaa ostojen osalta itsenäisesti päivittäisen operatiivisen toiminnan omalla parhaaksi katsomallaan tavalla. Toimittajahallintaan liittyen rajapinnat toimeksiantajan ja sopimusvalmistajan välillä

olivat osin vielä epäselviä. Lisäksi yrityksen sisäisesti epäselvää oli, kuka ottaa kokonaisvastuun toimittajista, joiden ostovastuu siirtyi sopimusvalmistajalle.

Ostovastuun siirtoprojekti oli lähes kaikkien haastateltavien mukaan sujunut huonosti. Tärkeimpiä syitä tähän oli tulosten mukaan se, ettei kokonaisuutta ollut osattu hahmottaa riittävän hyvin ennen projektin aloittamista ja projekti toteutettiin liian tiukassa aikataulussa. Siirrettäviä osia tuli lisää siirron aikana, kun todettiin, että ostovastuun siirto kannattaa tehdä toimittajakohtaisesti, eikä vain sen perusteella, mitkä osat kuuluvat powerpack -kokoonpanoon. Sopimusvalmistajan puolella ei ollut huomioitu, että konerakenteet tulee syöttää heidän toiminnanohjausjärjestelmäänsä, eikä tästä vastaavaa henkilöä ollut otettu projektin alkuvaiheessa mukaan. Lisäksi siirto toteutettiin samanaikaisesti, kun sopimusvalmistajan logistiikkatoiminnoissa oli huomattavia muutoksia. Projektin alkuperäisen aikataulun viivästyessä myös toimeksiantajayrityksen protokoneiden valmistus hankaloitui, kun osien saatavuus oli siirtoprojektin myötä haastavaa.

Ostovastuiden muutoksessa positiivisena asiana pidettiin erityisesti tuotannon puutteiden hoitamisen helpottumista siirrettyjen osien osalta. Logistiikkakumppanilla varastoitujen tuotteiden osalta tuotannon puutteet aiheuttavat ongelmia, sillä puute usein huomataan vasta, kun osa jo tarvittaisiin ja usein selvittelyyn ja osan lähetykseen menee useita päiviä. Lisäksi tiedonkulku sopimusvalmistajan, toimeksiantajan ja logistiikkakumppanin välillä osapuutteisiin liittyen on usein liian hidasta. Lisäksi laatuvirheiden ajoissa huomaamisen uskottiin paranevan, kun osat ovat tuotannossa. Toisin tähän liittyen huomautettiin myös, että varastolla ei tehdä erityisiä tarkastuksia osille, joten todennäköisesti laatuongelmien huomaaminen ajoissa ei juuri parane muutoksen myötä. Logistiikan suoraviivaistuminen ja sopimusvalmistajan selkeämpi hinnoittelu koettiin myös hyvinä asioina ja powerpackien ennakkoon valmistamisen uskottiin parantavan koneiden toimitusvarmuutta. Haastateltavat nostivat esiin myös riskejä ostovastuun siirtoon liittyen. Näitä käsitellään luvussa 5.2 tarkemmin.

5.2 Riskit

Toinen tutkimuskysymys käsitteli riskejä toimittajaverkoston hallinnassa yleisesti sekä erityisesti ostovastuun siirtoon liittyen. Osa tuloksissa ilmenneistä riskeistä liittyi suoraan toimeksiantajan sisäisiin asioihin, osa toimittajasuhteeseen ja osa sopimusvalmistajan toimintaan. Taulukossa 4 on yhteenveto riskeistä.

Taulukko 4 Riskit

Riskit		
Toimeksiantaja	Toimittaja	Sopimusvalmistaja
Vähäiset resurssit	Toimeksiantajan merkitys toimittajalle katoaa	Kehityshalukkuus ja asenne
Tavoitteet ei selkeitä	Ei tunneta toimittajia	Motivaatio toimittajien kehittämiseen
Tuotemuutosten hallinta	Kehitys ja innovaatiotyö toimittajien kanssa vähenee	Varastointi
Tuplavarastot	Läpinäkyvyys katoaa	Poikkeamat ja reklamaatiot

Riskit toimeksiantajayrityksen toiminnassa

Esiin nousseita toimeksiantajan sisäiseen toimintaan liittyviä riskejä voidaan pitää liittyvinä toimittajaverkoston hallintaan. Ehkä suurimpana sisäisenä riskinä toimittajahallinnassa esiin nousi jo aiemmin mainittu resurssien vähäisyys, joka aiheuttaa sen, ettei toimittajayhteistyöhön ehditä panostaa riittävästi. Toinen hankaluus sisäisessä toiminnassa koettiin olevan sen, että tavoitteet eivät välttämättä ole kovin pitkäjänteisiä ja on esimerkiksi hankala ennustaa, mitä painotetaan tai vaaditaan tulevaisuudessa. Tämä vaikuttaa toimittajahallinnassa esimerkiksi siten, että jos jonain vuonna on tavoitteena omakustannehinnan alennus ja toisena puolestaan laatu, on vaikea tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia. Tähän liittyen mainittiin myös, että toimittajamuutoksia on viime vuosina tehty paljon ja osa näistä on onnistunut hyvin ja osa huonommin.

Tuotemuutosten hallinnan koettiin hankaloituvan entisestään toimittajien siirtyessä niin sanotusti toisen käden toimittajiksi ostovastuun vaihdoksen myötä. Myös sopimusvalmistajan haastatteluissa tuotemuutosten käsittelyn vaikeutuminen nousi esiin ja koettiin suurena riskinä. Yhtenä riskinä tulosten mukaan on ostovastuun siirron myötä tarvittavat tuplavarastot osista ja sen kautta kokonaisvarastoarvon kasvu. Varaosatarpeita varten nyt siirrettyjä osia pidetään osittain myös logistiikkakumppanin varastossa, vaikka tuotannon ostovastuu on sopimusvalmistajalla. Tuplavarastot hankaloittavat myös tuotemuutosten hallintaa.

Toimittajien ostovastuun siirtoon liittyvät riskit

Toimittajaan liittyvät riskit, joita haastatteluissa tuli esiin, liittyivät usein toimittajasuhteeseen ja sen ylläpitoon. Riskinä pidettiin toimeksiantajayrityksen merkityksen katoamista toimittajalle ja toimittajasuhteen yhteyden katkeamista tai vähintään huonontumista. Yhtenä huolena oli, tietääkö toimittaja edes, kenen tuotteisiin osia toimitetaan, kun sopimusvalmistaja tekee ostot. Tämä voi vaikuttaa toimintaan esimerkiksi varaosa- tai prototilausten kohdalla hintojen tai palvelutason huonontumisenä.

Lisäksi huolena oli toimeksiantajan jääminen etäämmäksi toimittajista, jolloin voi myös olla hankalampi huomata mahdollisia riskejä toiminnassa toimittajan kohdalla. Kuitenkin riski kaikkeen toimintaan liittyen on lopulta toimeksiantajayrityksellä, sillä sopimukset ja lopputuote on heidän. Toimittajien etääntyminen toimeksiantajayrityksestä koettiin riskiksi myös tuotekehityksen ja innovaatioiden näkökulmasta. Uudet valmistustekniikat, edullisemmat tuoteratkaisut tai muut kehitysideat voivat jäädä huomaamatta, mikäli toimittajan kanssa ei olla aktiivisesti yhteydessä.

Läpinäkyvyyden katoaminen koettiin usean haastateltavan mukaan riskiksi. Jatkossa katoaa kaikki tieto, jota ostoista on ollut toimeksiantajayrityksen tuotannonohjausjärjestelmässä. Tässä koettiin olevan vaarana se, ettei nähdä toimittajien suorituskykyä ja siten pysytä tietoisina, miten toimittajalla menee. Toinen huoli tässä oli se, että saadaanko säilytettyä tieto, kenen toimittajan osia käytetään. Toimittajista, joi-

den ostovastuu siirtyi, kaksi nousi esiin riskejä tutkittaessa. Näiden toimittajien kohdalla nähtiin riskejä toiminnassa ja toimittajien koettiin vaativan erikoiskohtelua. Toisen toimittajan kohdalla ongelmassa kyse on enemmän tuotelaadusta ja toisella toimittajalla puolestaan toiminnan laadusta.

Sopimusvalmistajan toimintaan liittyvät riskit

Suurimmaksi riskiksi sopimusvalmistajaan liittyen nähtiin sen kehityshalukkuus. Sopimusvalmistajaa pidettiin vanhakantaisena ja liialti perinteisenä konepajayrityksenä. Kehittämisen ei koettu olevan oma-aloitteista, vaan siihen vaaditaan toimeksiantajalta aktiivisuutta ja painostusta. Sopimusvalmistajan sisäinen johtaminen ja itseohjautuvuus koettiin parannusta vaativaksi. Lisäksi koettiin, että sopimusvalmistajalta päivittäisten ongelmien esille tuominen ja toimeksiantajalta jämäkästi toimenpiteiden vaatiminen ei onnistu, jolloin asiat jäävät hoitamatta.

Sopimusvalmistajan varastohallinta nousi haastatteluissa kaikkien haastateltavien kohdalla puheeksi ja sen koettiin olevan riski, eikä varastointiosaamisen koettu olevan kovin hyvällä tasolla. Sopimusvalmistajan logistiikkatoiminnot ovat aiemmin olleet ulkoistettu, mutta toiminnassa on ollut ongelmia ja nyt varastointi ja logistiikka siirrettiin takaisin sopimusvalmistajan omaan hallintaan samanaikaisesti osien siirto-projektin kanssa. Tämä on aiheuttanut haasteita siirtoon liittyen. Varastohallintaan odotettiin tulevan parannusta muutoksen myötä, mutta silti sen seuraaminen toiminnan vakiintumiseen asti koettiin tärkeäksi. Varastointiin liittyen riskinä nähtiin myös se, että varasto on tuotannon kanssa samassa tilassa, ja asentajilla on vapaa pääsy varastoon, jolloin osia voidaan noutaa hyllystä ilman kirjaamista. Yksi esiinnoussut riski on varastonarvo ja se, kuinka varmistetaan, että varaston osat ovat kurrantia, eikä sopimusvalmistaja osta varastoon liikaa tai väärää osia. Esimerkiksi tuotemuutokset saattaisivat aiheuttaa tällaisen tilanteen, jos muutosta ei ole huomioitu tai poistuvaa osaa olisi ostettu liian paljon varastoon, joka voisi aiheuttaa isoja alas-kirjauksia, joiden tappiot menevät toimeksiantajan tappioksi.

Laatu ja reklamaatiot nousivat myös tuloksista esiin riskejä kartoitettaessa. Vastuu reklamaatioiden tekemisestä siirtyy sopimusvalmistajalle heidän ostovastuullaan olevien osien kohdalla. Toimeksiantajan tulisi olla tietoinen kaikista reklamaatioista ja laatuvirheistä, sillä laadun varmistaminen ja toimittajan laadun hallinnan kokonaisvastuu on kuitenkin toimeksiantajalla. Tässä nähtiin vaarana myös se, että sopimusvalmistaja ei hoitaisi reklamointia toimittajalle, vaan siirtäisi kustannukset toimeksiantajayritykselle koneiden laskutuksen yhteydessä. Toinen ongelma reklamoinnin vastuun siirrossa on se, että harvoin sopimuksien mukaan tai varsinkaan käytännössä saadaan reklamoiduista tuotteista täyttä palautusta takaisin. Lisäksi tuotelaatukysymyksessä nousi esiin se, että laadun ja reklamaatioiden kohdalla tulee kuitenkin löytää tasapaino. Esimerkiksi ohutlevyjen valmistajan kohdalla jokaisen virheen erikseen reklamointi laadun parantamiseksi ei ole paras tapa edetä.

Yleisesti tulosten perusteella koettiin, että haasteita tuovat erityisesti kaikki muutokset perusprosessiin. Tämä koski sekä perustoimintaa, että erityisesti ostovastuun siirtymisen jälkeistä toimintaa. Esimerkiksi toimittajavaihdoksissa tulisi olla erityisen tarkkana, mikäli muutoksia lähdetään tekemään sopimusvalmistajan ostovastuulla oleville osille. Myös uusien konemallien prototyyppien osien hankinta sekä myöhemmin tuotantoon siirtäminen ovat entistä haasteellisempia projekteja sopimusvalmistajan ostovastuun lisääntymisen myötä. Riskinä pidettiin myös tuotannon konemäärien kasvua kahdesta eri näkökulmasta. Toinen on kapasiteettiongelma tuotannossa, sillä konemäärien kasvun myötä lattiatilaa ei tuotannossa ole riittävästi. Tämä on haaste siinäkin mielessä, että nyt ostoja on siirretty sopimusvalmistajalle, jolloin koneiden valmistuksen osittainen siirtäminen toiseen valmistuspisteeseen ei ole enää niin yksinkertaista. Toinen esiin tullut riski kasvuun liittyen oli se, että liian paljon asioita hoidetaan muistivaraisesti ja prosessin ohi. Data ei ole kaikilta osin kunnossa, joka aiheuttaa paljon käsin tehtäviä asioita. Konemäärän kasvaessa resurssit näiden asioiden hoitamiseen eivät enää riitä.

5.3 Mittaaminen ja seuranta

Toiminnan mittaaminen ja seuranta nostettiin tuloksissa erityisesti esiin omana kappaleenaan siitä syystä, että toimittajatiedon katoamisesta ostovastuun siirron yhteydessä oltiin huolissaan. Yleisesti hankinnan toiminnan mittarien kehittämisen todettiin olevan yksi toiminnan kehittämisalue. Haastatteluista nousi esiin myös tarve mittariston kehittämiseksi. Mittareiden lisäksi toimittajien luokitteluun kaivattiin selvennystä ja selkeitä toimintamalleja eri toimittajaluokille. Lisäksi mainittiin, että dokumentaatio toimittajista tulisi olla kootusti yhdessä paikassa, mistä se olisi kaikkien helppo löytää. Esimerkiksi toimittajien valintaperusteet olivat haastattelujen mukaan yksi asia, jota ei ole dokumentoitu lainkaan.

Aiemmin kaikkien toimittajien osalta on saatu toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmästä tiedot toimitusvarmuudesta, vuosiosoista ja ostettavista nimikkeistä. Nyt nämä tiedot katoavat siirrettyjen toimittajien osalta, ja jos niitä tarvitaan, tulisi ne saada jossain muodossa sopimusvalmistajalta. Sopimusvalmistajan haastattelusta kävi ilmi, että tällä hetkellä erityisiä raportteja toimittajan seuraamiseksi ei ole, vaan seuranta on tehty manuaalisesti. Sopimusvalmistajan mukaan olisi kuitenkin tulevaisuudessa mahdollista saada toteutettua esimerkiksi toimitusvarmuusraportti heidän toiminnanohjausjärjestelmästä. Yksi ongelma todettiin olevan myös siinä, että nimikekohtaiset toimittajatiedot ja -hinnat tulisi pitää ajan tasalla myös toimeksiantajan järjestelmässä muun muassa varaosaostojen takia. Tämän ylläpito vaatii resursssia ja tiedon saamista sopimusvalmistajalta.

Sopimusvalmistajan toiminnan mittaamiseen kaivattiin myös työkaluja. Tällä hetkellä seurannassa on konetoimitusten toimitusvarmuus. Myös osapuutteiden seuranta on ollut käytössä, mutta sitä ei ole täytetty sopimusvalmistajan sisäisten puutteiden osalta ja analyysiä siitä ei ole ostojen siirron jälkeen tehty. Tähän pitäisi tulosten mukaan panostaa ja saada kaikki osapuutteet mukaan seurantaan. Toivottuja seurattavia asioita oli esimerkiksi varaston arvo sekä varaston kiertonopeus. Tärkeänä pidettiin sitä, että mittarit toimintaan määritellään ja niitä seurataan.

Tulosten mukaan datan saaminen sopimusvalmistajan ostoista koettiin tärkeäksi sekä toimittajan seuraamiseen että sopimusvalmistajan ostamisen seuraamiseen liittyen. Siirron jälkeen oli toimeksiantajalle luotu tiedosto, johon päivittyy joka päivä nimikekohtainen varastosaldo ja nimikkeen avointen ostojen kappalemäärät. Tällä työkalulla voidaan esimerkiksi varaosamyynnissä tarkistaa, onko nimikettä sopimusvalmistajalla. Tämän työkalun avulla ei kuitenkaan voi varsinaisesti seurata toimittajia. Toisaalta haastatteluissa tuli esiin, että operatiivisen toiminnan seuraamiseen ei varsinaisesti olisi tarvetta, koska sopimusvalmistaja vastaa perustoiminnasta itsenäisesti. Kuitenkin todettiin, että esimerkiksi toimitusvarmuusraportti toimittajista olisi hyvä ainakin tarvittaessa saada, ja esimerkiksi jos toimitusvarmuus jollain toimittajalla menee sovitus rajan ali, oltaisiin tästä myös toimeksiantajaan yhteydessä ja otettaisiin esimerkiksi yhteispalaveri toimittajan kanssa.

Yksi tuloksista esiin noussut kysymys oli toimittajaennusteet ja kenen vastuulla ne jatkossa ovat. Sopimusvalmistajalla ei ole toimeksiantajan tuotantoennustetta järjestelmässä, joten ennusteen lähettäminen sieltä suoraan ei onnistu. Osalle toimittajista on laitettu myös vuosimääräennusteet, joita ei sopimusvalmistaja pysty itse arvioimaan, varsinkin jos varaosamyynti tulee myös ottaa huomioon. Haastateltavan mukaan, mikäli ennusteiden toimittaminen jää toimeksiantajalle, tulisi siitä tehdä selkeä listaus, koska muutoin se varmasti unohtuu, kun toimittajan kanssa ei muutoin olla tekemisissä operatiivisten asioiden osalta.

5.4 Ehdotukset toiminnan parantamiseksi

Haastatteluissa esiin tulleita kehitysehdotuksia on osittain jo sivuttu aiemmissä luvuissa. Luvussa 6 käydään tarkemmin läpi johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tulosten pohjalta, joten tässä luvussa käydään vain lyhyesti läpi, millaisia parannusehdotuksia haastatteluista nousi esiin.

Tulosten mukaan lähes kaikki pitivät yhteydenpitoa ja yhteyden säilyttämistä yhtenä tärkeimmistä keinoista toimittajahallinnassa. Määritellyjä säännöllisiä tapaamisia ja

selkeää agenda tapaamisille toivottiin. Tähän liittyen myös toimittajaluokittelun selkeytystä kaivattiin ja sen mukaan määritellyt tapaamisvälit eri luokkien mukaisesti olivat kehitysehdotuksina. Tapaamisten pitäminen pitäisi jollain tavalla jakaa koko vuodelle, jotta ei tule liian suurta kuormaa yhteen ajanjaksoon. Näiden palaverien to-dettiin usein jäävän kiireen takia pitämättä, joten ne olisi syytä nousta jollain tavalla esiin enemmän. Myös kolmikantapalaverit sopimusvalmistajan ja toimittajan kanssa yhdessä tulivat esiin haastatteluissa. Erityisesti näitä ajateltiin pidettäväksi tärkeim-pien ja erityisvalvontaa vaativien toimittajien kohdalla. Kolmikantapalaverissa olisi myös mahdollisuus antaa palautetta puolin ja toisin toiminnasta. Yleisesti kaikkien toimittajien säännölliseen läpikäyntiin ja tarvittaessa kilpailuttamiseen toivottiin sel-keämpää suunnitelmaa ja toimintamallia.

Sopimusvalmistajan yhteistyössä oston osalta tärkeimpinä asioina pidettiin selkeitä määrittelyjä, mitä ostovastuu sisältää ja mitä sopimusvalmistajan vastuut ja velvolli-suudet ovat ja mitkä vastuut ovat toimeksiantajalla. Strateginen päätäntävalta tulisi säilyttää toimeksiantajalla. Myös toiminnan mittaaminen, auditointi sekä selkeät pa-laverikäytännöt nousivat kehitysehdotuksiksi. Kommunikaation ja vuoropuhelun toi-vottiin syvenevän ja hankalien asioiden toivottiin nousevan esiin, jotta niissä voisi tu-kea sopimusvalmistajaa.

Tärkeänä huomiona tuloksista oli luettavissa se, että kaikki toiminta on kuitenkin aina ihmisten välistä ja verkostoihin voi vaikuttaa ihmisten vaikuttamissuhteilla. Mikäli saadaan toimittaja näkemään toimeksiantajayritys mielenkiintoisena kumppanina, jolla on potentiaalia paljon suurempiin ostoihin, saadaan yhteistyöstä varmasti enemmän irti. Tällöin toimittaja haluaa olla toiminnassa mukana, eikä kyse ole pel-kästään vuosimyyntin määrästä kiinni. Mikäli osapuolet kokevat, että töitä on mu-kava tehdä yhdessä, siihen todennäköisesti panostetaankin enemmän. Tulevaisuu-nessa tämä on entistä haastavampaa, kun sopimusvalmistajan ostovastuulla olevat toimittajat ovat kauempana. Tästä syystä toimeksiantajan tulisi olla hieman musta-sukkainen omaista toimittajistaan ja varmistaa samalla kaikkien osapuolten hyvin-vointi omat tarpeensa huomioiden.

6 Johtopäätökset ja kehitystoimet

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä tutkimuksesta ja esitellään kehitystoimia, joita on tehty tutkimuksen pohjalta verkoston yhteistyön parantamiseksi toimittajien ja sopimusvalmistajan kohdalla. Toimittajien kohdalla tehtyjä kehitystoimia voidaan hyödyntää koko toimittajakentän hallitsemisessa, olipa ostovastuu sitten toimeksiantajalla, logistiikkakumppanilla tai sopimusvalmistajalla. Sopimusvalmistajan ostovastuulla olevien toimittajien kanssa seurantaan tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota.

Luvussa 3.4 tarkasteltiin Niemisen (2016, 114.) hyvän yhteistyön perustaa toimittajasuhteessa. Nieminen nostaa aktiivisen vuorovaikutuksen ja säännölliset tapaamiset tärkeimpien asioiden joukkoon. Tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että yhteistyö toimittajien ja muiden kumppanien kanssa koetaan tärkeäksi, mutta ajanpuutteen vuoksi siihen ei panosteta niin paljon kuin haluttaisiin. Usein yhteistyön ylläpito on juuri se asia, josta helposti tingitään kiireen keskellä. Siksi on tärkeää muodostaa selkeä toimintamalli ja rutiinit toimittajien tapaamiseen, jolloin yhteydenpitoon on määritelty raamit, eikä sitä voi niin helposti sivuuttaa.

Toinen tuloksista esiin noussut asia toimeksiantajan sisäiseen toimintaan liittyen oli se, että tavoitteet ja suunta tulisi olla selkeät, jolloin painotettavat asiat toimittajayhteistyössä pysyisivät samana. Vaikka hankinnan tehtävänä onkin löytää tasapaino hinnan ja laadun välillä, olisi kuitenkin isot strategiset linjaukset näihin liittyen oltava riittävän pitkäjänteisiä. Tämän lisäksi hankinnan yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin toivottiin selkeyttä. Tällä hetkellä osa haastateltavista koki ristiriitaisuutta eri henkilöiden toimintatavoissa, joka myös näkyy kumppaneille ristiriitaisina viesteinä. On kuitenkin ymmärrettävää ja suotavaakin, että jokaisella yksilöllä on omat tapansa toimia, mutta hankinnan yhteisiä tavoitteita olisi hyvä käydä enemmän yhteisesti läpi.

Seuraavissa luvuissa on esitelty toimintamalleja ja käyttöön otettuja mittareita toiminnan kehittämiseksi sekä sopimusvalmistajan että toimittajien kohdalla. Kuviossa 12 on yhteenveto olennaisimmista tämän tutkimuksen kehityskohteista.



Kuvio 12 Yhteistyö ja mittarit

6.1 Toimittajayhteistyö

Kehitystyö toimittajayhteistyön parantamiseksi aloitettiin toimittajaluokituksen päivityksellä ja selkiyttämällä. Toimittajaluokittelu oli syytä tehdä heti, koska toimittajista on vielä kohtuullisen ajantasaiset vuosivolyymit ja muut tiedot toimeksiantajan omassa toiminnanohjausjärjestelmässä. Tapaamisväli eri luokille määriteltiin ja tapaamisille luotiin perusagenda, joka käydään tapaamisissa läpi. Lisäksi toimittajan arvioinnissa seurattavat mittarit määriteltiin. Kuitenkin on hyvä muistaa, että hyvän yhteistyön kehittäminen ei onnistu pelkästään mittaamalla ja arvioimalla, vaan se vaatii vastavuoroisuutta. Käymällä yhteisesti kuulumisia läpi ja antamalla puolin ja toisin palautetta vahvistetaan suhdetta toimittajaan. Erityisen tärkeää tämä on sopimusvalmistajan ja logistiikkakumppanin ostovastuulla olevien toimittajien kohdalla, joiden kanssa ei ole yhteydenpitoa operatiivisten asioiden osalta. Kehitettävän toimintamallin tuli myös olla riittävän kevyt, jotta ei käytetä niukkoja resursseja turhiin palavereihin. Tutkimuksessa tehdyn kehityksen tarkoitus on kevyin toimin vahvistaa suhteita

ja auttaa huomaamaan mahdolliset riskit ajoissa. Näillä toimilla toiminta muuttuu enemmän proaktiiviseksi reaktiivisen sijaan.

Luokittelu

Luokittelu voidaan pohjata löyhästi luvussa 3.5 esiteltyyn Kraljicin portfoliomalliin. Mallissa käydään läpi toimittajien vuosiestojen määrä ja arvioidaan toimittajamarkkinoita ja toimittajalta ostettavien osien kriittisyyttä. Osin tätä luokittelua oli jo tehty, mutta tuloksien mukaan tähän toivottiin päivitystä ja selkeytystä. Lisäksi toimittajan luokkaa miettiessä tulee ottaa huomioon ostovastuu ja sen tuomat riskit yhteistyölle. Portfolioanalyysiä soveltaen määriteltiin seuraavat toimittajaluokat:

- Avaintoimittajat
- Riskitoimittajat
- Keskikastin toimittajat
- Rutiinotoimittajat

Strategisella tasolla eli avaintoimittajissa ovat tärkeimmät kumppanit ja ne, kenen kanssa yhteistyö on erityisen kriittistä tai haasteellista. Nämä toimittajat ovatkin toimeksiantajalla hyvin tiedossa ja heidän kanssaan ollaan tiiviissä yhteistyössä, mutta selkeää sovittua agenda ja tapaamisväliä ei ollut määritelty. Avaintoimittajien kanssa toimivia käytänteitä on tosin turha alkaa rikkomaan uudella toimintatavalla, mutta vähimmäistapaamisvälit ja esimerkiksi strategiset tapaamiset ja siihen osallistujat olivat tarpeen määritellä. Lisäksi esimerkiksi tuotekehitysyhteistyö on syytä huomioida toimintamallissa, jottei se pääse unohtumaan. Strateginen palaveri ja tuotekehityksen katsaus tulee olla vähintään kerran vuodessa toteutettavia.

Riskitoimittajat voivat olla volyymiltaan pieniä tai keskitasoa, mutta tuotteet ovat pitkän toimitusajan ja vaikeasti korvattavissa tai saatavuudessa on toistuvasti haasteita. Tähän ryhmään voi kuulua myös toimittajia, joiden toiminnan tai tuotteiden laadussa on parannettavaa. Toimittajat voivat kuulua riskiryhmään myös siitä syystä, että näihin ei välttämättä tule kiinnitettyä suurta huomiota ennen kuin ongelmia tulee. Siksi riskitoimittajat ovat erityisen tärkeä ryhmä tiedostaa ja yhteys toimittajaan on hyvä

pitää yllä. Riskitoimittajien kanssa palaveri esimerkiksi puolivuositain voi olla riittävä, eikä agendan tarvitse olla raskas. Välillä lyhyt puhelu ja kuulumisten vaihto voi hyvin riittää. Näiden toimittajien kohdalla on kuitenkin hyvä pitää tilannetta silmällä ja jos riskit tuntuvat kohoavan, on syytä tihentää yhteydenpitoa ja käydä mahdollisia ongelmia läpi. Esimerkiksi riittävät puskurivarastot toimittajalla ovat hyvä keino ehkäistä saatavuusongelmia. Riskitoimittajia on myös syytä tarkastella toimittajavaihdosten kannalta. Mikäli toimittajavaihdos alentaisi riskejä, on sitä syytä harkita.

Keskikastiin luokiteltiin toimittajat, joilta ostetaan tasaisesti kohtuullisia määriä joko euroissa tai nimikkeiden määrässä mitattuna. Tähän ryhmään kuuluu myös euroissa mitattuna kohtuullisen pieniä ostoja, mikäli toimittajan merkitys toimeksiantajalle on sellainen, ettei sitä haluta luokitella rutiinitoimittajiin eikä toimittajan koeta olevan riski toiminnalle.

Rutiinitoimittajat ovat pienen riskin ja pienen ostovolyymin toimittajia. Näiden toimittajien määrää voi pyrkiä pienentämään, mutta suuria panostuksia erityisesti hyvin toimivien toimittajien kohdalla ei ole tarvetta tehdä. Näiden toimittajien kohdalla ei ole syytä erityiselle säännölliselle yhteydenpidolle. Ostovastuu näillä toimittajilla olisi hyvä olla logistiikkakumppanilla tai sopimusvalmistajalla.

Sopimusvalmistajan ostovastuulla olevien toimittajien kohdalla arvio siitä, kuuluuko toimittaja riskitoimittajiin, tulee käydä erityisen huolella läpi. Tilanne tulee myös tarkistaa sopimusvalmistajan kanssa säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain. Sopimusvalmistajalta tulee saada sovitut raportit toimittajasta toimittajaluokan mukaisesti. Näiden toimittajien kohdalla tulee miettiä, kannattaako palaverit pitää yhdessä sopimusvalmistajan oston kanssa. Tällöin saataisiin palaute annettua suoraan puolin ja toisin ja mahdolliset ongelmat nousisivat ehkä helpommin esiin. Myös logistiikkakumppanin ostovastuulla olevien toimittajien kohdalla luokituksessa tuli huomioida päivittämisen yhteydenpidon puuttuminen. Jatkossa voisi myös pohtia, olisiko näille toimittajille, joiden ostotoiminnan hoitaa ulkopuolinen, syytä olla vielä jokin oma toimintamalli tai luokitus, jonka perusteella näitä toimittajia seurattaisiin tarkemmin.

Tuloksista nousi toistuvasti esiin kaksi sopimusvalmistajalle siirtynyttä toimittajaa, joiden kanssa on haasteita toiminnassa. Näille kahdelle toimittajalle tulee miettiä oma toimintamalli yhteistyössä sopimusvalmistajan kanssa ja toimittajia on seurattava ja ohjattava tiiviisti.

Toimittajien luokittelu kannattaa pitää joustavana ja lisätä uusia luokitteluja tarpeen mukaan. Toimittajan luokka voi myös muuttua tarpeiden muuttumisen myötä. Esimerkiksi proto-osien tarve saattaa aiheuttaa jonkin toimittajan riskin kohoamisen, jos suorituskyky näiden osalta ei olekaan niin hyvä.

Toimittajien luokittelu aloitettiin kartoittamalla vuosiosojen määrä. Vuosiosoja tarkasteltiin aikavälillä 10/2019–9/2020, sillä tällä tavoin saatiin vielä oikeat vuosiosojen määrät myös niille toimittajille, jotka siirtyivät sopimusvalmistajan hankintavastuulle. Vuosiososta havaittiin, että noin 60 prosenttia kokonaisostojen määrästä tuli viiden volyymitaan suurimman toimittajan ostoista ja yli 80 prosenttia 15 suurimman toimittajan ostoista.

Toimittajien luokittelussa hyödynnettiin aiemmin tehtyä kartoitusta toimittajista, jossa oli osittain listattu esimerkiksi riskitoimittajia. Uusi luokittelu saatiin luotua ostovolyymien analyysin ja aiemman luokittelun pohjalta. Lisäksi luokittelun teossa hyödynnettiin hankintatiimin asiantuntemusta ja kokemuksia toimittajista ja hankittavista komponenteista. Luokittelu on esitelty liitteessä 1.

Yhteistyöpalaverit

Toimittajaluokittelun perusteella määriteltiin palaverien tai tapaamisten aikaväli ja tämä tieto lisättiin myös toimittajaluokitteluun. Myös tapaamisten sisältö määriteltiin yleisellä tasolla luomalla niille yhteinen pohja-agenda. Agenda voi vaihdella toimittajaluokituksen mukaan ja erityisesti avaintoimittajien kanssa saattaa olla jotain erityisiä läpikäytäviä asioita. Lisäksi sopimusvalmistajan ostovastuulla olevien kohdalla voidaan painottaa hieman eri asioita, mutta yleisesti kaikkien kanssa olisi hyvä käydä tietyt asiat läpi. Perusagendaksi määriteltiin seuraava pohja:

- nykytilanne/tulevaisuudennäkymät
- varastotilanne ja/tai ennuste
- mittarien läpikäynti
- laatu/reklamaatiot
- tuotekehitys
- varaosat
- toimittajan palaute toiminnasta
- kehitysehdotukset

Palavereista tulee kirjata aina pääkohdat muistioksi. Erityisen tärkeää on kirjata ylös tehdyt päätökset ja sovitut asiat. Peruspalaverien lisäksi avaintoimittajien kanssa on hyvä käydä vuosittain myös strategisia asioita ja yhteisiä tavoitteita läpi.

Mittaaminen ja raportointi

Tässä tutkimuksessa voidaan mittaamiseen ja raportointiin liittyen erottaa eri mitattavia kohteita seuraavasti:

- Toimeksiantajan omassa toiminnanohjausjärjestelmässä toimivien toimittajien mittaaminen
- Sopimusvalmistajan hankintavastuulla olevien toimittajien mittaaminen
- Sopimusvalmistajan ostoon ja varastointiin liittyvä mittaaminen

Sopimusvalmistajan toimintaan liittyviä mittareita käsitellään luvussa 6.2. Toimeksiantajan omasta toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan otettua toimittajien toimitusvarmuus, ostojen määrä nimikkeittäin ja kokonaisostot. Lisäksi toimittajalle saadaan toimitettua ennuste nimikkeittäin tuotantoennusteen pohjalta. Erillisestä järjestelmästä saadaan tiedot reklamaatioista tuotelaatuun liittyen, ja tähän järjestelmään kirjataan myös sopimusvalmistajan ostovastuulla olevista toimittajista tehdyt reklamaatiot.

Tärkeimpiä mittareita toiminnan seuraamiseen on toimitusvarmuus ja ostojen määrä sekä nimikkeittäin että euromääräisesti ja nämä otetaan mittaristoon käyttöön. Kyseiset tiedot tulee saada myös sopimusvalmistajan ostovastuulla olevista toimitta-

jista. Sopimusvalmistajan kanssa sovittiin, että sopimusvalmistaja seuraa itse toimitusvarmuutta ja näitä käydään yhdessä läpi sopimusvalmistajan kanssa kvartaaleittain järjestettävässä yhteistyöpalaverissa. Lisäksi sovittiin, että mikäli jonkun toimittajan kohdalla luku tipahtaa sovitun rajan alle, tiedottaa sopimusvalmistaja tilanteesta toimeksiantajaa ja käy tilannetta läpi toimittajan kanssa joko yhteisesti tai itsenäisesti. Tämän lisäksi toimeksiantajan ja toimittajan välisiin palavereihin sopimusvalmistaja toimittaa sovitut raportit pyydettäessä.

Haastatteluista kävi ilmi, että ennusteiden lähettämisestä toimittajille ei ole erikseen sovittu sopimusvalmistajan kanssa paitsi yhden haastavan toimittajan kohdalla. Toimeksiantaja saa tuotantoennusteeseen pohjautuvan ennusteen tietyn toimittajan nimikkeistä järjestelmästä, joten tämän kannalta ennusteiden lähettäminen toimittajille on järkevää hoitaa edelleen toimeksiantajan kautta. Kaikki toimittajat eivät ennustetta tarvitse, joten toimittajia luokitellessa käytiin läpi myös tarve ennusteelle ja ennusteen lähetysväylille läpi, ja se merkittiin toimittajaluokitteluun.

Toimittajakanta

Jotta toimittajahallinta saadaan pidettyä hyvällä tasolla, tulee toimittajatiedon hallintaan myös kiinnittää huomiota. Myös tuloksista nousi tarve saada tiedot kootusti yhteen paikkaan. Tuloksista kävi lisäksi ilmi, että esimerkiksi toimittajavaihdosten perusteita ei ole kirjattu minnekään ylös. Tiedot toimittajista ovat ripoteltuna eri kansioihin verkkolevylle tai Microsoft SharePoint tai OneNote -palveluun.

Jokaisen toimittajan tiedoista olisi hyvä luoda toimittajakanta, jonne tallennettaisiin olennaiset tiedot toimittajasta. Toimittajakannan alle voisi luoda kaikille toimittajille omat toimittajakortit, jonne kirjattaisiin ainakin seuraavat tiedot:

- Toimittajan sopimus
- Toimittajan luokka
- Ostovastuu
- Tapaamiset ja palaverit
- Palaverimuistiot
- Toimitusvarmuusraportit ja muut toimittajalle toimitetut raportit
- Toimittajalle lähetetyt ennusteet ja vuosimääräarviot

- Valintaperusteet (ainakin uusien toimittajien kohdalla)
- Mahdolliset haasteet toimittajan kanssa
- Hinnankorotukset tai hintakehitys

Keräämällä toimittajan perustiedot yhteen paikkaan, saadaan toimittajahallintaa selkeytettyä ja helpotettua kokonaiskuvan ylläpitoa. Kun jatkossa kaikki muistiot ja muut tiedot tallennetaan samaan paikkaan, rakentuu historiatieto toimittajasta ja vähemmän tietoa jää yksittäisten ihmisten taakse. Lisäksi, jos toimittajan kanssa tulee ongelmia tai kiistatilanteita, voidaan helposti löytää aiemmin sovitut asiat.

Jotta toimittajakortti -järjestelmä olisi toimiva, tulee kaikkien toimittajayhteistyötä hoitavien sitoutua sen käyttöön. Tärkeää järjestelmässä on se, että se on helppokäyttöinen ja visuaalinen. Uusien toimittajien lisäämiselle tulisi olla valmis pohja, joka on helppo ottaa käyttöön. Järjestelmään tulee olla mahdollista tallentaa tiedostoja, mutta myös kirjoittaa suoraan, jolloin olennaiset asiat voisi kirjata etusivulle, eikä niitä tarvitsisi etsiä muistioista. Olisi hyvä, jos toimittajakorteille saataisiin niin sanottu kansilehti, jossa olisi kootusti toimittajaluokittelu ja ostovastuut, toimeksiantajan sisäinen vastuuhenkilö toimittajalle sekä mahdollisesti pääkommentit toimittajaan liittyen.

Sekä pidetyt että tulevat palaverit toimittajan kanssa olisi hyvä saada näkyville toimittajakortille. Olisi hienoa, jos tapaamisen ajankohdan saisi ajastettua luokan mukaan tehtäviksi ja ohjelma näyttäisi kootusti tulevat sovittavat palaverit ja muistuttais, mikäli jonkun toimittajan kanssa tapaaminen on jäänyt pitämättä. Mikäli tällainen kalenteriominaisuus olisi käytettävissä, voisi sitä kautta jakaa toimittajatapaamisia tasaisesti koko vuodelle. Myös ennusteiden lähettäminen toimittajalle voisi olla kalenteriin kirjattava asia, jolloin se ei olisi muistinvarainen asia ja ennusteen lähettämisestä jäisi merkintä järjestelmään.

Määrittelyjen jälkeen lähdettiin tutkimaan mahdollisuuksia toimittajakortin pohjana toimivalle järjestelmälle. Toimeksiantajalla jo käytössä olevista ohjelmista mahdollisia vaihtoehtoja tähän oli Sharepoint tai kehitteillä oleva palveluväylä, jossa oli jo

otettu käyttöön toimittajaportaali ostotilauksia ja tilausvahvistuksia varten. Tutkimuksessa päädyttiin kehittämään toimittajaportaalia siten, että sinne mahdollistettiin dokumenttien jakaminen toimittajille. Jatkossa toimittajille jaettavat muistiot, ennusteet sekä toimittajan toimittamat hinnastot tallennetaan toimittajaportaaliin. Liitteessä 2 on esitelty toimittajaportaalin dokumenttien jako ja sen määrittelyt. Muut yllä mainitut toimittajatiedot sisältävä sisäinen toimittajakortti voisi toimia jatkokehityksenä tälle tutkimukselle.

6.2 Sopimusvalmistaja yhteistyö

Sopimusvalmistajan kanssa yhteistyö on tuotannon toiminnan osalta vakiintunutta ja toimii tulosten mukaan hyvin. Vaikka sopimusvalmistajalla on ollut joitain osia hankittavana ennen ostovastuun kasvattamista, ei yhteistyötä oston kanssa ole juuri ollut. Tässä uudessa tilanteessa oli tärkeää sopia selkeät toimintamallit yhteistyölle oston kanssa. Myös rajapinnan määrittely toimittajahallinnassa on syytä käydä tarkoin läpi, jotta varmistetaan, ettei toimittajahallinnassa mikään asia jää huomioimatta. Lehiköisen ja Töyrylän (2013, 111.) mukaan selkeä sudenkuoppa ulkoistavan yrityksen kannalta on se, että ei osata päästää irti operatiivisesta tekemisestä, vaan puututaan ulkoistetun palvelun yksityiskohtiin ja tarkastetaan palveluntarjoajan tekemää työtä. Tulee siis muistaa, että ulkoistavan yrityksen roolina on palvelun johtaminen ja kehittäminen, ei palvelun tuottaminen (Mts. 111). Tämä on syytä huomioida operatiivisen toiminnan määrittelyjä ja vastuita miettiessä, ja antaa sopimusvalmistajalle tilaa toimia omalla tavallaan määriteltujen raamien puitteissa.

Toisaalta, vaikka sopimusvalmistajalle annetaan vapaus toimia ostossa omalla tavalla, tulee toimeksiantajan kuitenkin vaatia kurinalaisuutta sopimusvalmistajan toiminnassa. Parhaiten tämä onnistuu selkeästi määritellyillä tavoitteilla ja toiminnan mitaamisella. Kurinalaisuus ja datan kunnossapito liittyy myös siihen, että toimeksiantajalla on silloin myös tieto toimittajista saatavilla, ja siten riippuvuus sopimusvalmistajasta ei ole niin suuri, kuin jos toimittajista ja ostettavista osista ei olisi tarkkaa tietoa. On erittäin tärkeää myös huolto- ja varaosamyyntiä ajatellen, että koneen yksilöra-kenne ja toimittajatiedot hankituista osista pitää paikkansa.

Yksi isoimpia heikkouksia sopimusvalmistajan toiminnassa koettiin olevan kehityshalukkuuden puutos ja vanhakantainen asenne. Tässä verkosto-osaamisella ja luvussa 2.4 käsitellyillä Rajalan ja Westerlundin (2009, 156.) vaikuttamisen keinoilla on tärkeä rooli, jotta saadaan sopimusvalmistajaa motivoitua, aktivoitua sekä ohjailtua kohti toivottua suuntaa myös kehitysmielessä.

Jatkokehitystä ajatellen eräs mietittävä asia strategisella tasolla yhteistyön tasossa on halutun integraation määrä yritysten välillä. Nyt esimerkiksi toimittajien reklamaatiot kirjataan sekä sopimusvalmistajan että toimeksiantajan järjestelmiin. Myös muutostenkäsittelyssä ja konerakenteiden syöttämisessä järjestelmään molemmat yritykset käyttävät omia järjestelmiään. Erityisesti muutosten ja reklamaatioiden käsittely on usein pitkäkestoista ja vaatii paljon työtä, joten tiedon hallinta kahdessa eri paikassa ei ole kovin tehokasta. Kuitenkin mahdollisia integraatioita miettiessä on hyvä huomioida, että se sitouttaa toimintaa yhä enemmän.

Datan jakaminen ja mittarit

Yksi iso muutos ostovastuun siirtoon liittyen on se, että dataa siirtyneistä toimittajista ei saada enää toimeksiantajan omasta toiminnanohjausjärjestelmästä. Toimittajan mittaamisesta ja tarvittavista tunnusluvuista on kerrottu tarkemmin jo luvussa 6.1. Sopimusvalmistajan kanssa oli erityisen tärkeää sopia ja määrittää yhdessä, mitä raportteja toimittajasta halutaan ja on mahdollista sopimusvalmistajalta saada. Tämän tutkimuksen aikana sovittiin, että sopimusvalmistaja toimittaa raportit toimittajasta pyydettyä esimerkiksi ennen yhteistyöpalaveria. Jatkossa mahdollisuutena on myös automatisoida raportit esimerkiksi kerran kuukaudessa ajettaviksi. Tuolloin olisi järkevää tallentaa raportit automaattisesti alustalle, josta molemmat osapuolet pääsevät niitä katsomaan.

Toisena asiana on sopimusvalmistajan suorituksen mittaaminen. Tällä hetkellä seurannassa ja käytössä on sopimusvalmistajan toimintaan liittyen konetoimitusten toimitusvarmuus sekä puuteseuranta. Nämä molemmat mittarit kertovat myös osaltaan sopimusvalmistajan oston ja logistiikan onnistumisesta. Osapuutteiden analyysin

merkitys on vielä aiempaa suurempi nyt, kun halutaan seurata myös sopimusvalmistajan oston onnistumista. Puuteseurannan ja sen analysoinnin tulisi pitää sisällään kaikki puutteet tuotannosta, jolloin saataisiin todenmukainen kuva toiminnasta. Puuteseurannan analyysillä ja puutteen juurisyy selvittämisellä on tässä tärkeä rooli, jotta oikea syy osan puuttumiselle löydetään. Syyt puutteelle voivat johtua toimittajan, sopimusvalmistajan, logistiikkakumppanin tai toimeksiantajan toiminnasta. Tässä on syytä huomioida, että vaikka osa tulisi myöhässä tuotantoon, ei aina ole kyse siitä, että toimittaja olisi toimittanut myöhässä. Kyse voi olla myös oston virheestä, jolloin osa on ostettu liian myöhään, tai myyntiennusteen muutoksesta, jolloin ennusteen muuttumiseen ei ole toimitusajan puitteissa ehditty reagoimaan. Juuri näiden monein eri syiden takia analyysi puutteiden juurisyytä on syytä tehdä huolellisesti.

Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että puuteseurantataulukkoa ei ollut viime aikoina käytetty aktiivisesti. Puuteseurantataulukko on sijainnut hankalassa paikassa toimeksiantajan PDM-järjestelmässä, jolloin taulukko on pitänyt aina erikseen varata ja palauttaa sen täyttämistä varten. Tutkimuksen yhteydessä puuteseurantaa varten luotiin oma Teams -sovelluksessa toimiva ryhmä, jonne puuteseurantataulukko siirrettiin. Lisäksi puutteista ilmoittaminen ja muu kommunikointi sovittiin siirrettäväksi Teams -sovelluksen keskustelualustalle. Tämä vähentää sähköpostin määrää ja tuo tiedon kaikkien käyttäjien saataville. Lisäksi tällä saadaan helpotettua kommunikointia sopimusvalmistajan ja logistiikkakumppanin välillä, sillä tähän asti tieto puutteista on kulkenut eteenpäin toimeksiantajan kautta. Jatkossa puuteseurannan analyysiin panostetaan ja se käydään läpi kerran kvartaalissa.

Varastonarvo ja varaston kiertonopeus ovat tärkeitä mittareita sopimusvalmistajan toiminnan seuraamiseksi ja arvioimiseksi. Näitä mittareita sovittiin seurattavan kerran kvartaalissa yhteistyöpalaverin yhteydessä. Mittarien analysoinnissa erityisesti varastoarvon kehittymistä kannattaa seurata ja analysoida mahdollisia syitä, mikäli varastonarvo on noussut. Varastoarvon nousuun voi olla syynä myös esimerkiksi myyntiennusteiden muutokset tai uusien konemallien ottaminen tuotantoon. Vähintään kerran vuodessa sovittiin ajettavan huonosti kiertävien osien listaus, jonka perusteella käydään läpi kiertämättömät ja mahdollisesti epäkurantit osat ja päätetään

toimenpiteet näille. Yhteistyösopimuksessa on määritelty toimeksiantajan enimmäisvastuu epäkuranttien osien lunastamiseen.

Yhteistyöpalaverit

Toimeksiantajan ja sopimusvalmistajan säännölliset tapaamiset sovittiin järjestettäväksi kerran kvartaalissa. Palaverissa agendalla on sovittujen mittarien läpikäynti ja oston tilanne ja mahdolliset haasteet toimittajien kanssa perustuen toimitusvarmuuteen tai muihin havaittuihin ongelmiin toiminnassa. Vähintään kerran vuodessa käydään läpi hintamuutokset toimittajien hinnoissa, mahdolliset toimittajavaihdoksiin liittyvät ehdotukset ja varaston epäkurantit osat.

Jatkossa keskinäisten yhteistyöpalaverien lisäksi tiettyjen toimittajien kanssa on syytä käydä yhteispalavereita sopimusvalmistajan ja toimeksiantajan kanssa. Tarpeet yhteispalavereille tulee sopia sopimusvalmistajan kanssa yhdessä. Varsinkin riskitoimittajien luokkaan kuuluvat toimittajat tulee huomioida. Erityisesti kaksi avaintoimittajaa nousi tuloksista esiin, joiden kohdalla yhteispalaverit olisi syytä järjestää. Toisen kohdalla haasteet ovat tuotelaadussa, joten tämän toimittajan kohdalla tulisi keskittyä erityisesti siihen. Yhteispalaverien tarvetta tulee arvioida uudelleen yhdessä vuosittain.

Varastointi

Sopimusvalmistajan varastointi nousi tuloksissa esiin isoimpana yksittäisenä riskinä toiminnan onnistumiselle. Siksi varastointi on tässä nostettu omaksi otsikokseen. Toimeksiantajan malli on varaston näkökulmasta monimutkainen, sillä varastolla on ja sinne saapuu sekä toimeksiantajan ja sopimusvalmistajan osia, jotka otetaan hyllyyn, toimeksiantajan tilaamia osia suoraan tietyille koneille ja lisäksi logistiikkakumppanin lähettämiä osia suoraan koneille. Hyllyyn saapuvat tavarat tulee ottaa vastaan joko sopimusvalmistajan tai toimeksiantajan järjestelmässä. Tämän lisäksi sopimusvalmistajan tiloissa on yhden toimittajan kaupintavarasto.

Koska sopimusvalmistajan varastolla on tapahtunut muutoksia ja henkilöstö on osittain vaihtunut, varaston henkilöstön kanssa järjestettiin erillinen yhteistyöpalaveri, jossa käytiin läpi toimeksiantajan eri toimintamallit ja toimintatavoista ja se, miten milloinkin toimitaan. Muutenkin yhteistyötä myös varaston kanssa pyritään vahvistamaan ja kommunikointiin panostetaan, jotta epäselvät tapaukset tai mahdolliset virheet tai puutteet saataisiin heti toimeksiantajan tietoon. Varastopäällikön kanssa sovittiin, että tarvittaessa hän osallistuu yhteistyöpalaveriin. Näillä toimilla haasteet ja mahdolliset kehityshankkeet tulevat helpommin myös toimeksiantajan tietoon.

6.3 Muut esiin nousseet kehityskohteet

Myös muita osaltaan hankinnan verkoston hallintaan liittyviä kehitystarpeita nousi esiin tutkimuksen kautta. Yhtenä esiin nousseena asiana oli myynnin ennustaminen. Tämä koettiin haastavaksi sekä toimeksiantajan hankinnan että sopimusvalmistajan mielestä. Ongelmana on ennusteen muuttuminen lähitulevaisuuden osalta, joka usein aiheuttaa osien saapumisen liian myöhään tai toisaalta liian suuret varastot, mikäli koneita siirretään eteenpäin ennusteella. Ennustaminen ei voi olla täysin varmaa, mutta hankalinta nykyisessä mallissa on tulosten mukaan se, että ennusteen muuttamiseen ei ole sovittu erikseen mitään rajoitteita konemallien tai aikaikkunan osalta. Lisäksi tieto siitä, miten paljon esimerkiksi ostoja aktivoituu, kun ennuste on tietyn ajanjakson päässä nykyhetkestä, ei ole listattu eikä selkeästi kerrottu missään.

Myyntiennusteen muutoksia koskien eräässä haastattelussa ehdotettiin kehitysjatatuksena sitä, että määriteltäisiin tietyt menekkikonemallit, joihin on aina varauduttu, eli pidettäisiin nämä mallit aina ennusteella lähitulevaisuudessa. Toinen esiin noussut ajatus oli, että olisi tietty lukittu aikaikkuna, johon ei voisi nostaa koneita ennusteen ulkopuolelta ilman, että osien saatavuus käydään erikseen läpi. Tämä malli on jo osin käytössä, sillä hankinta käy kuukausittain läpi toimitusajan myynnille kaikkien koneiden osalta ja tässä katsotaan myös ennusteen ulkopuoliset koneet läpi. Lisäksi edellä mainittu ostojen euromääräinen aktivoituminen, kun ennustekone on esimerkiksi kolmen, kahden ja yhden kuukauden päässä ennusteella auttaisi lisäämään ymmärrystä, miten ennuste vaikuttaa varastoarvoihin.

Tuotemuutokset ja niiden hallinta oli toinen asia, joka nousi esiin tuloksista ja herätti huolta erityisesti ostojen siirtymiseen liittyen. Toimeksiantajan muutostenkäsittely hankaloituu, kun näkyvyys siirtyneiden osien kohdalla katoaa ja samalla sopimusvalmistajan työ muutoksissa lisääntyy, kun huolehtiminen osien revisioista ja muutosten voimaan astumisesta siirtyy heille. Koska muutokset kuitenkin käsitellään ja siirretään toiminnanohjausjärjestelmään toimeksiantajalla, on tieto tärkeää saada sopimusvalmistajalta. Vaarana on, että sopimusvalmistajalla ei välttämättä ole samanaista motivaatiota pitää huolta ja selvittää, mistä koneesta lähtien joku muutos on voimassa. Lisäksi revisioiden hallinta sopimusvalmistajan järjestelmässä pidetään käsin yllä, joten on myös vaara, että toimittajalta tilataan vanhaa revisiota vahingossa.

Tässä tutkimuksessa näihin aiheisiin ei ollut mahdollista perehtyä syvemmin, mutta aiheet oli syytä nostaa kuitenkin esiin, koska ne liittyvät vahvasti hankinnan verkoston hallintaan. Näitä aiheita voisi olla hyvä miettiä ja kehittää toimintamallia toisessa yhteydessä.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen toteutus, luotettavuus ja käyttökelpoisuus

Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida nykytilaa ja riskejä hankinnan verkoston hallintaan liittyen ja tehdä kehitystoimia toiminnan parantamiseksi. Kokonaisuutena arvioiden tutkimuksessa onnistuttiin hyvin ja tavoitteet saavutettiin. Kuitenkin tutkimuskysymysten hahmottaminen ja koko tutkimuksen punaisen langan löytyminen tuotti hieman haasteita. Tutkimuskysymysten määrittely oli hankalaa, koska haluttiin tutkia sekä hankinnan verkoston hallintaa kokonaisuutena että erityisesti vasta muuttuneessa tilanteessa, jossa sopimusvalmistajan ostovastuuta oli kasvatettu. Hankalaa tässä oli erityisesti se, että osittain tutkitaan vakiintunutta toimintaa ja osittain toimintamallit ovat vielä määrittelemättä. Toimeksiannon alkuperäinen tarkoitus oli tutkia pääosin vain ostovastuun siirrosta aiheutuvia haasteita, mutta koska kehitystarpeita oli yhtä lailla koko toimittajakentässä, laajennettiin tutkimus koskemaan

koko verkostoa. Tutkimus vastasi esitettyihin tutkimuskysymyksiin hyvin. Tutkimuksessa saatiin selville, kuinka yhteistyö verkostoissa oli sujunut, mitä olivat merkittävimmät riskit ja näiden perusteella tuotiin kehitysehdotuksia toimintaan.

Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät soveltuivat tutkimukseen hyvin. Laadullisella tutkimusotteella saatiin kerättyä riittävän syvällistä tietoa aiheesta. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä oli tutkimukseen hyvin soveltuva ja antoi kattavasti tietoa. Tutkimuksen haastatteluissa etuna oli, että tutkimuksen tekijälle yrityksen toiminta oli ennestään tuttua ja myös haastateltavat tunsivat tutkimuksen tekijän.

Haastatteluissa tehdyn havainnoinnin perusteella voidaankin todeta, että haastatteluissa onnistuttiin saamaan haastateltavilta totuudenmukainen kuva tilanteesta heidän näkökulmastaan. Tutkimuksen havainnoinnin mukaan haastateltavat pääsääntöisesti toivat rohkeasti omat mielipiteensä ja ongelmakohdat esiin.

Hirsjärven ja muiden (2009, 206–207.) mukaan haastattelun haittapuolia on se, että haastattelu vie paljon aikaa ja haastattelu on aina tilannesidonnaista, joten tulosten liiallista yleistämistä tulisi välttää. Tämä asia tulee ottaa myös huomioon tulosten luotettavuutta arvioitaessa. Tutkimuksen haastattelujen litterointi ja tulosten muodostaminen osoittautui hyvin työlääksi ja aikaa vieväksi työvaiheeksi. Havaintojen kategorisointi ja analysointi vaati paljon aikaa ja haastattelujen läpikäyntiä useita kertoja. Kategorisointia tehtiin useamman eri luokitteluperusteen kautta, jolla saatiin analysointia selkeytettyä ja tulosten muodostamista helpommaksi.

Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että tutkimus olisi kannattanut toteuttaa jo ennen osto- ja varastointivastuun siirtoa. Tällöin siirtoon liittyviä asioita ja siirron toteuttamista olisi pohdittu tarkemmin jo etukäteen ja huomioitu ehkä paremmin kaikki asiat joihin siirto vaikutti. Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää hieman suppeaa näkökantaa asioihin. Haastateltavana oli ainoastaan toimeksiantajan hankinnan henkilöstöä sekä sopimusvalmistajan ja logistiikkakumppanin henkilöstöä. Laajemman näkökulman saamiseksi olisi ollut hyvä haastatella myös toimittajia. Lisäksi toimeksiantajan puolella olisi voinut tehdä haastatteluja myös varaosatoiminnolle.

Hirsjärven ja muiden (2019) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia useista eri näkökulmista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteutuksesta kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Mts. 232–233.) Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin vaiheet onnistuttiin kuvaamaan joka vaiheessa tarkasti ja esimerkiksi tulosten analysoinnin luokittelujen teko on kuvattu yksityiskohtaisesti. Tulosten esittelyssä on pyritty tuomaan esiin, mihin tulkinta perustuu.

Tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset, kehitysehdotukset ja -toimenpiteet ovat käyttökelpoisia toimeksiantajayritykselle. Kehitysehdotuksia on tuotu selkeästi esiin ja lisäksi on tehty eri toimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksessa onnistuttiin kehittämään toimintamalleja jäsennellympään suuntaan ja määrittelemään mittareita toiminnan seuraamiseksi. Tutkimuksen hyödyntäminen toimeksiantajayrityksen ulkopuolella voi olla hankalaa, sillä tutkimus on toteutettu erityisesti tähän tutkittavaan tilanteeseen. Tosin yleisesti toimittajahallintaan liittyvät kehitysasiat koskevat varmasti muitakin yrityksiä, joten tutkimukseen perehtymisestä voi olla hyötyä myös muille yrityksille.

7.2 Jatkotutkimus ja -kehitys

Jatkokehityksenä tutkimukselle soveltuu vielä edistämättä jääneiden kehitysehdotusten vieminen eteenpäin. Esimerkiksi sisäisen toimittajakannan käyttöön ottaminen vaatii vielä hieman enemmän jatkotutkimusta käytettävän järjestelmän tai tietokannan osalta ja sen käyttöönottoon ja olemassa olevien tietojen viemiseen uuteen kantaan. Eri vaihtoehtoja toimittajakannan alustaksi on vielä syytä tutkia tarkemmin.

Jatkokehityksenä voisi tutkia toimittajien näkökantaa tämän tutkimuksen aiheisiin, erityisesti yhteistyön merkityksen kannalta. Yksi toimittajahallinnan kehittämiseen liittyvä asia voisi olla myös standardoidun toimittaja-arviointiin käytettävän työkalun kehittäminen. Lisäksi jatkokehitystä voitaisiin tehdä liittyen muihin tuloksista esiin

nousseisiin asioihin, eli myyntiennusteen tarkempiin määrittelyihin liittyen sekä tuotemuutosprosessin kehittämiseen. Myös järjestelmäintegraation mahdollisuuksia sopimusvalmistajan kanssa voisi tutkia lisää.

Lähteet

- Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Espoo: VTT. Viitattu 16.11.2020.
<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2013/T81.pdf>.
- Apilo, T., Vesalainen, J., Valkokari, K & Harakka, T. 2014. Verkostotermien kirjo. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT. Viitattu 25.9.2020.
<https://www.slideshare.net/VTTFinland/t152-40006523>.
- Eerola, J. 2019. Liiketoimintaverkoston kriittiset menestystekijät. Toimenpidemalli menestymiseen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tekniikan ala, insinööri (YAMK), verkostojohtaminen. Viitattu 30.9.2020.
https://janet.finna.fi/Record/theseus_jamk.10024_167043.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita publishing.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Möller, M. & Rajala, A. 2009. Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet. Julkaisussa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvонуonti. Helsinki: Teknologianinfo Teknova.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Rajala, R. & Westerlund, M. 2009. Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen. Julkaisussa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.
- Sell, S. 2020. Materiaalia Saaralle. Tana Oy:n sisäistä materiaalia. Sähköposti 25.8.2020.

Tanan tarina. N.d. Viitattu 29.1.2021. <https://tana.fi/fi/tietoa-meista/tanan-tarina/>.

Tanan tapa toimia. N.d. Viitattu 29.1.2021. <https://tana.fi/fi/tietoa-meista/tanan-tapa-toimia/>.

Turunen, S. 2012. Ekosysteemi. Opetus.tv. Viitattu 13.11.2020.
<https://opetus.tv/biologia/bi1/ekosysteemi/>.

Valkokari, K. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Valkokari, K. & Karvonen, I. 2014. Horisontaaliset verkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT. Viitattu 25.9.2020 <https://www.slideshare.net/VTTFinland/t152-40006523>.

Vesalainen, J. 2014. Vertikaaliset verkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT. Viitattu 25.9.2020 <https://www.slideshare.net/VTTFinland/t152-40006523>.

Vesalainen, J. & Hakala, H. 2014. Strategic Capability Architecture: The Role of Network Capability. Artikkelijulkaisussa Industrial Marketing Management. Volume 43, Issue 6. Viitattu 19.10.2020.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850114000790>.

Walker, D. & Hampson, K. 2003. Procurement Strategies: A Relationship-based Approach.

van Weele, A. J. 2018. Purchasing and Supply Chain Management. Seventh edition. Hampshire: Cengage learning EMEA.

Liitteet

Liite 1. Toimittajaluokittelu (salassa pidettävä)

Liite 2. Toimittajaportaalin dokumentit (salassa pidettävä)