

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalouden insinööri

2024

Jere Viitanen

Kategoriajohtamisen KPI-tulosten parantaminen

– CASE: Mekaanisten komponenttien kategoriat



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Insinööri | Tuotantotalous

2024 | 42 sivua

Jere Viitanen

Kategoriajohtamisen KPI-tulosten parantaminen

- CASE: mekaanisten komponenttien kategoriat

Kategoriajohtaminen on erityisesti suurten yritysten suosima tapa hallita hankintojaan kannattavuuden parantamiseksi. Kategoriajohtaminen on arvoa luova prosessi, jolla pyritään vahvistamaan markkina-asemaa sekä myynnin että hankinnan puolella. Key Performance Indicator -mittaukset ovat tyypillinen tapa mitata hankinnan, ja osana sitä myös kategoriajohtamisen, onnistumista.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kategoriajohtamiseen osana hankintaa, ja kuinka siinä yleisesti käytettyjä KPI-tuloksia on mahdollista parantaa tämänhetkiseen tutkimustietoon nojaten Yritys X:n tapauksessa. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen henkilöstöä sekä käytiin läpi dataa ja prosessikuvauksia.

Teoriaosuudessa käsitellään kategoriajohtamisen kanssa vahvasti yhteen linkittyviä asiakokonaisuuksia. Ymmärtämällä näiden aihepiirien muodostamaa kokonaiskuvaa kategoriajohtamisen ympärillä on mahdollista hahmottaa, miten eri asiat toimitusketjussa vaikuttavat toisiinsa. Tutkimuksen lopuksi saatiin luotua yritykselle parannusehdotuksia prosesseihin ja toimintatapoihin. Osa toiminnallisen osuuden parannusehdotuksista Yritykselle X on tapauskohtaisesti sovellettavissa myös muissa yrityksissä.

Asiasanat:

kategoriajohtaminen, toimitusketjun hallinta, toimittajasuhteiden johtaminen, strateginen hankinta, tiedolla johtaminen, hankinta

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial engineering and management

2024 | 42 pages

Jere Viitanen

Improving KPI-results in category management

- CASE: Mechanical component categories

Category Management, especially favored by large companies, is a way to manage purchases for profitability improvement. It is a value-creating process that aims to strengthen market position both on the sales and procurement sides. Key Performance Indicator (KPI) measurements are a typical way to assess the success of procurement and category management.

In this thesis, the focus is on category management in procurement, specifically exploring how commonly used KPI results can be improved based on current research findings, using the case of Company X. As part of the study, interviews were conducted with company personnel, data was analyzed, and process descriptions were reviewed.

The theoretical part delves into topics closely related to category management. By understanding the connection of these topics around category management, it becomes possible to see how different elements within the supply chain impact each other. The study concludes by providing improvement suggestions for processes and practices within the company. Some of the operational improvement proposals for Company X may also be applicable to other companies

Keywords:

category management, supply chain management, supplier relationship management, strategic sourcing, knowledge management, procurement

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	5
1 Johdanto	6
2 Kansainvälinen strateginen hankinta ja toimitusketjut	8
2.1 Kansainvälinen strateginen hankinta	9
2.2 Kansainväliset toimitusketjut	10
3 Kategoriajohtamisen perusteet ja hyödyntäminen	13
3.1 Strategisen hankinnan tukeminen	16
3.2 Kategoriajohtaminen tiedolla	18
4 Toimittajasuhteiden johtaminen toimitusketjussa	23
4.1 Performance management	24
4.2 Tapaamiset toimittajan kanssa	26
5 CASE: mekaanisten komponenttien kategoriat	28
5.1 Kategoriajohtamisen nykytila yrityksessä	29
5.2 Tutkimuksen toteutus	30
5.3 Datan läpikäynti	31
Planned Delivery Time -päivitykset	32
Muita työn aikana tehtyjä havaintoja	35
6 Lopuksi	38
Lähteet	40

Taulukot

Taulukko 1: Informaatio ja tietolähteet (O'Brien, J. 2019, 173.).	21
Taulukko 2: PDT.	33

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

KPI	Key Performance Indicator
BU	Business Unit
PDT	Planned Delivery Time
SRM	Supplier Relationship Management

1 Johdanto

Kategoriajohtaminen osana hankintaa on otettu käyttöön viime vuosikymmenillä suuryrityksissä maailmanlaajuisesti, kuten myös Suomessa. Sen avulla yritysten on mahdollista saavuttaa kilpailuetua hyödyntämällä hankinnan synergioita, syvempää osaamista sekä innovaatioita.

Kategoriajohtaminen on vastuullinen tehtäväkokonaisuus kustannusten, riskien ja toimitusketjun hallintaa. Kategoriakohtaisen tiimin rakentaminen vaatii tiiminvetäjältä osaamista, ymmärrystä ja halua luoda toimiva poikkiorganisatorinen työryhmä, jonka avulla suuryritykselle tyypillistä siiloutumista saadaan ehkäistyä.

Erityisesti suuryrityksissä kategoriajohtamisella on ollut mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Suurten hankintavolyymien synergiat on helpompi saavuttaa, ja niiden vuoksi säästöjen absoluuttinen määrä voi kasvaa helpommin merkittäväksi. Isommat eräkoot tilauksissa antavat neuvotteluvaltaa ja tekevät yhä useammista toimittajista kiinnostuneita lähtemään yhteistyöhön. Nimekkäät suuryritykset ovat myös haluttuja referenssejä myynnin tukena.

Kategoriajohtamisen tehokkuutta mitataan usein KPI-mittauksilla. Nämä KPI-tulokset ovatkin tyypillisesti insentivoitu kategoriatiimien palkitsemisjärjestelmissä. Tämä luonnollisesti motivoi niiden parantamiseen mahdollisuuksien mukaan. Parantaakseen järjestelmällisesti KPI-tuloksia on kuitenkin ymmärrettävä laajempaa kokonaisuutta, joka on lukujen muodostumisen takana.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tarkoituksena on tutkia Yrityksen X ongelmaa ja sen pohjalta luoda tutkimusnäytön tukemia ratkaisuehdotuksia. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jota lopuksi sovelletaan yrityksen tarjoamiin materiaaleihin. Tutkimuksessa analysoidaan toimeksiantajayrityksen dataa ja verrataan sitä yrityksen kategoriajohtamisen KPI-tuloksiin. Lisäksi toteutettiin henkilöstön haastatteluja ja käytiin läpi prosessikuvauksia datan tueksi.

Lopputuloksena saatiin luotua yritykselle ratkaisuehdotus, kuinka parantaa KPI-tuloksia kokonaisvaltaisesti. Lisäksi listattiin muita havaittuja kehityskohteita jatkotoimia varten. Osa parannusehdotuksista Yritykselle X on tapauskohtaisesti sovellettavissa myös muissa yrityksissä.

2 Kansainvälinen strateginen hankinta ja toimitusketjut

Strateginen hankinta on organisaation hankinta- ja toimitusketjun hallintaprosessi, jota käytetään toimittajien paikantamiseen, kehittämiseen, hyväksyntään ja hyödyntämiseen, jotta ne tuottaisivat maksimaalista arvoa ostajan tuotteille tai palveluille. Strategisen hankinnan keskeinen tavoite on sitouttaa toimittajat, jotka ovat linjassa organisaation strategisten, liiketoiminnallisten ja operatiivisten tavoitteiden kanssa. (Sollish, Fred. & Semanik, John. 2010, 1.)

Termiä "strateginen" käytetään, koska monet hankintaprojektit vaativat pitkän aikavälin toimitusketjun suunnittelua. Juuri tämän suhteellisen pitkän aikajänteen tarpeiden täyttäminen tekee hankinnasta "strategista". Kun sana "kansainvälinen" lisätään otsikkoon, se tarkoittaa, että toimittajat voi olla valittu organisaation kansallisten rajojen ulkopuolelta. (Sollish, Fred. & Semanik, John. 2010, 1.)

Toimitusketjun onnistuminen riippuu johdon kyvystä yhdistää yritysten moninaiset tavoitteet ja strategiat. Yhdistävät toimenpiteet on mahdollista saavuttaa kehittämällä suhteita toimitusketjun jäseniin. Siksi sekä toimittajan että asiakkaan panoksen ymmärtäminen arvonluomisprosessissa on välttämätöntä. Tätä näkökulmaa voidaan kutsua toimitusketjuorientoituneeksi. (Miocevic, D. & Crnjak-Karanovic, B. 2012, 115.)

Toimitusketjuorientaation on havaittu olevan merkittävä organisaation oston tehokkuuden ennustaja. Tämä tulos viittaa siihen, että valmistavan yrityksen tunnustus muiden toimitusketjun jäsenten roolista ja panoksesta on edellytys organisaation oston tehokkuudelle. Toimitusketjuorientoituneella yrityksellä on edellytykset toimitusketjun näkyvyyden kehittymiselle. Tällaisissa organisaatio-olosuhteissa hankinta muuttuu arvoa lisääväksi eikä tukitoiminnaksi. (Miocevic, D. & Crnjak-Karanovic, B. 2012, 121.)

On löydetty myös vahvaa tukea teoreettiselle strategisen hankinnan orientaatiolle ja sen vaikutukselle strategisen hankinnan uskottavuuteen sekä

toimittajien hallintaan ja siten myös suorituskykyyn. Tutkimuksessa käsite “strategisen hankinnan orientaatio” määritellään johtamisfilosofiaksi, joka tunnistaa strategisen hankinnan tarpeiden ja tavoitteiden merkityksen ja pyrkii niihin vastaamiseen. (Eltantawy, R. et al. 2014, 768–769.)

2.1 Kansainvälinen strateginen hankinta

Kaupan esteiden vähentäminen ja poistaminen yhdistettynä kustannussäästöjen etsintään on saanut monet yritykset useilla aloilla siirtymään pääasiassa paikallisiin toimijoihin keskittyvästä hankintastrategiasta paljon globaalimpaan verkostoon. (Christopher, M. et al. 2011, 68.)

Yritysten, jotka toteuttavat tai aikovat toteuttaa kansainvälistä hankintaa, tulee kehittää globaali hankintastrategia ja sisällyttää se osaksi yrityksen strategiaa. Strategian tulisi sisältää kriteerit päätöksentekoon kansainvälisten toimittajien käytöstä, hankinnassa käytettävät menetelmät (kuten välittäjien käyttö), sopimusten muodostamisen vaatimukset sekä suunnitelma jatkuvasta suorituskyvyn seurannasta – käytännössä suurimman osan tärkeistä elementeistä hankintastrategiassa. (Sollish, Fred. & Semanik, John. 2010, 184.)

Kansainvälisen hankinnan monimutkaisuus piilee kulttuurieroissa, riskeissä ja laajentuneissa logistisissa vaatimuksissa, joita kohdataan globaalissa kaupassa. Nämä tekijät on otettava huomioon globaalissa hankintastrategiassa. Ei ole välttämättä tarvetta kehittää erillistä strategiaa hankintatoimen kansainvälistyessä, mutta joitakin näkökulmia ei ole ehkä otettu erikseen huomioon, ja ne tulisi suunnitella. (Sollish, Fred. & Semanik, John. 2010, 184.)

Tärkeintä on tunnistaa organisaation tavoitteet varmistuakseen, että kansainvälinen hankinta toteutuu niiden mukaisesti. Joitakin keskeisiä tavoitteita, muita kuin alhaisempia kustannuksia, voivat olla uuden osaamisen ja teknologian saatavuus, lisäkapasiteetin saatavuus, lisääntynyt kilpailu ja mahdollisuus uudistaa olemassa olevia prosesseja. Organisaation on myös mahdollisesti käsiteltävä pidempien toimitusaikojen ja lisäkuljetuskustannusten seurauksia. Jos jokin näistä pätee eikä sitä ole jo sisällytetty strategiseen

hankintasuunnitelmaan, tulisi sitä kehittää ja muokata sen mukaan. (Sollish, Fred. & Semanik, John. 2010, 184.)

Matalien kustannusten maiden palkkatasot ovat antaneet johtajille odotuksia merkittävistä säästöistä, mutta tuoreet tutkimukset osoittavat, että näitä säästöjä ei aina saavuteta. Kansainvälinen hankinta voi joskus itse asiassa lisätä kustannuksia suuremman etäisyyden, laatuongelmien ja kasvaneiden varastointivaatimusten vuoksi. Lisäksi maailmanlaajuiset toimitusketjut lisäävät riskiä. Maantieteellinen etäisyys ja kulttuurierot sekä organisaation monimutkaisuus voivat myös rajoittaa kansainvälisen hankinnan saavutettavissa olevia hyötyjä. Vaikka kansainvälinen hankinta on ja pysyy edelleen monien teollisuusmaiden yritysten prioriteeteissa, sen vaikutukset suorituskykyyn ovat kaksiselitteiset. (Stanczyk, A. et al. 2017, 42.)

2.2 Kansainväliset toimitusketjut

Supply Chain Management Professionals (CSCMP) mukaan toimitusketjun hallinta kattaa kaikki hankinnan, tuotannon ja logistiikan hallintaan liittyvät toiminnot. Tärkeä osa on myös yhteistyö kumppaneiden kanssa eri kanavissa – kumppanit voivat olla toimittajia, välittäjiä, kolmannen osapuolen palveluntarjoajia ja asiakkaita. Toimitusketjun hallinnan ydin on integroida tarjonnan ja kysynnän hallinta yritysten sisällä ja yritysten välillä. (Drake, Matt. 2012, 3.)

Liiketoimintaympäristö 2000-luvulla on todella globaali. Yritysten on navigoitava ja hallittava verkostoja kansainvälisten toimittajien ja asiakkaiden kanssa kilpaillakseen globaalilla markkinalla. Tehokas ja toimiva toimitusketju voi tarjota kestävän kilpailuedun, joka turvaa yrityksen aseman kansainvälisillä markkinoilla. Globaalit toimitusketjut ovat usein monimutkaisia ja epävarmoja, mikä tekee niiden hallinnasta vaikeaa ja vaatii yrityksiltä kykyä saavuttaa mahdollisimman suuri potentiaalinen hyöty kompensoidakseen riskejä. (Drake, Matt. 2012, 1.)

Monet toimitusketjun hallinnan aktiviteetit pyrkivät minimoimaan Bullwhip-efektin vaikutuksia, joka viittaa tilausten kasvavaan vaihteluun, kun ne liikkuvat ylävirtaan toimitusketjussa kohti valmistajaa. Bullwhip-efektiä voidaan suurelta osin lieventää uudelleen suuntaamalla toimitusketjun yritysten kannustimet niin, että ne ohjaavat käyttäytymistä, joka on parhaaksi koko toimitusketjulle. (Drake, Matt. 2012, 16-17.)

Jopa yrityksen, jonka koko toimitusketju sijaitsee lähellä sen tiloja, on hallittava erilaisia epävarmuuden aiheuttajia, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti toimitusketjun suorituskykyyn. Epävarmuuden haaste vain korostuu toimitusketjun ollessa hajautettu ympäri maailmaa. Etäisyys ja aika, jotka tarvitaan materiaalien ja valmiiden tuotteiden kuljettamiseen toimitusketjun eri tasoilla, aiheuttavat enemmän vaihtelua järjestelmään. Yksi tapa käsitellä tätä vaihtelua (tai mitä tahansa määrää) on pitää ylimääräistä varastoa koko ketjun läpi, mutta tämä korjaustoimenpide aiheuttaa jatkuvia ongelmia varastointikustannusten ja mahdollisten laatuongelmien hallinnan suhteen. (Drake, Matt. 2012, 23.)

Järkevämpi, mutta vaikeampi strategia on korvata ylimääräinen varasto tiedolla ja ketteryydellä. Tiedon avulla yritys voi tunnistaa proaktiivisesti vaihteluun liittyviä ongelmia, jotka saattavat ilmetä lähitulevaisuudessa, ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin ennen kuin ne edes tapahtuvat. Ketteryyden avulla yrityksen toimitusketju voi reagoida nopeasti ja tehokkaasti ongelmiin tavalla, joka minimoi asiakkaan ja yrityksen itsensä kokeman negatiivisen vaikutuksen. (Drake, Matt. 2012, 23.)

Kasvavassa kilpailussa toimitusketju nähdään yhä enemmän keskeisenä kilpailuedun ja erottumisen välineenä. Yritykset pyrkivät rakentamaan tehokkaita toimitusketjuja, joiden avulla ne voivat saada tuotteensa markkinoille nopeammin, tehokkaammin ja taloudellisemmin kuin kilpailijansa. Yritykset kilpailevat nyt toimitusketjunsä perusteella lähes yhtä paljon kuin tuotteensa tai brändinsä. (Millar, M. 2015, 7.)

Monimutkaisiin globaaleihin toimitusketjuihin liittyy lukuisia tavarantoimittajia, valmistajia ja palveluntarjoajia, joten kaikki, mikä vaikuttaa sen yhteen osaseen, voi vaikuttaa koko ekosysteemiin. Toimitusketjun toteuttaminen tehokkaasti edellyttää, että osallistujat työskentelevät yhdessä. Se vaatii yleensä avointa tiedon jakamista kaikkien kumppanien kesken ekosysteemissä, mitä yleensä vastustellaan. (Millar, M. 2015, 13.)

Ympäristöasioiden tietoisuuden ja huolen kasvaessa toimitusketjun hiilijalanjäljestä – joka sisältää toimitusketjun aiheuttamat kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt – on tullut merkittävä strateginen näkökulma. Todellisuudessa toistaiseksi on vain vähän näyttöä siitä, että kuluttajat olisivat halukkaita maksamaan korkeampia hintoja siitä, että kuluttajatuoteyritykset ovat vihreitä. Siitä huolimatta he vaativat sitä, ja yritykset toteuttavat sitä monissa tapauksissa ottamalla käyttöön nykyaikaisia markkinointistrategioita mukauttaakseen sen erottavaksi tekijäksi kilpailuedun lähteeksi. (Millar, M. 2015, 16-17.)

Kun työvoiman nousevat kustannukset Kiinassa ja muualla Aasiassa vähitellen heikentävät kustannuseroa kehittyneiden markkinoiden kanssa, yritykset Yhdysvalloissa ja Euroopassa harkitsevat osan Offshore-tuotannostaan siirtämistä lähemmäs kotiaan (*near-shoring*) tai jopa tuoda tuotanto aina yrityksen kotimaahan asti (*re-shoring*). (Millar, M. 2015, 18-19.)

3 Kategoriajohtamisen perusteet ja hyödyntäminen

Kaiken voittoa tavoittelevan liiketoimintastrategian ytimessä on tarve toimia kannattavasti. Tämä edellyttää useampia asioita kuin vain toimivaa hankintaa, mutta se kytkeytyy myös ostettujen tavaroiden ja palveluiden kustannusten alentamiseen sekä minkä tahansa lisäkustannuksen välttämiseen johdonmukaisen päätöksenteon kautta. (Sollish, Fred. & Semanik, John. 2010, 42.)

Kategoriajohtaminen (Category Management) on tapa hallita yrityksen suoria ja epäsuoria hankintoja. Sillä tavoitellaan yrityksen voiton kasvattamista sekä kustannusten alentamisella että myynnin lisäämisellä. (Huuhka, T. 2022, 66.)

Kategoriajohtamisen perustukset rakentuvat kolmeen osa-alueeseen, joista jokainen on edellytys prosessin tehokkaalle toiminnalle ja arvon luomiseksi organisaatiolle. Näitä perustuksia ovat strateginen lähestymistapa hankintaan, vahva markkinoiden ymmärtäminen ja hallinta sekä määrätietoinen muutosjohtaminen. (O'Brien, J. 2019, 43.)

Kategoriajohtamisen käsite sai alkunsa myynnin ja markkinoinnin maailmasta 1980-luvun alussa. Markkinoinnin tunnistama määritelmä sanasta on erilainen – sen määritelmänä on brändinhallinta tuoteryhmissä sen mukaan, miten kuluttaja käyttää tuotteita. Tämä eroaa hankinnan kategoriajohtamisesta, johon brändinhallinnan rooli ei kuulu. Vaikka nämä kaksi lähestymistapaa ovat melko erilaisia, niissä on selvä yhtäläisyys. Ne itseasiassa jakavat monia samoja ideoita ja työkaluja, vaikka niitä sovelletaan eri näkökulmista.

Markkinointikategorioiden hallinta keskittyy asiakaskantaan, kun taas ostaminen keskittyy toimittajakenttään. (O'Brien, J. 2019, 8.)

Kategoriajohtamisen ydintä on muodostaa poikkiorganisatorinen tiimi, jonka vetäjä on yleisimmin hankintaa edustava kategoriajohtaja. On tärkeää, että kategoriatiimi muodostuu motivoituneista ja riittävän tietotaidon omaavista henkilöistä valituilta osastoilta ympäri organisaatiota. Tiimin jäsenten pitää olla valmiita käyttämään riittävästi aikaa kategoriaprojektien edistämiseen. Tiimin

vetäjältä vaaditaan hankinnan ymmärryksen lisäksi esimerkiksi projektinhallinnan osaamista, kykyä kuunnella, esiintymistaitoja, priorisointikykyä ja ryhmädynamiikan ymmärrystä. (Huuha, T. 2022, 69-70.)

Jotta hankinnan kategorijaohjauksen toteuttaminen onnistuisi, on tärkeää, että organisaatiossa on kategorijaohjauksen rooli ja selkeästi jaetut vastuut. Kategorijaohjauksen yhteistyö ostosivuston kanssa auttaa myös kasvattamaan yrityksen toimitusketjun hallinnan strategista roolia ja painoarvoa. (Heikkilä, J, Kaipia, R & Ojala, M 2018, 15.)

Tehokkaat johtajat pyrkivät parempaan prosessivirtaukseen yhden sivuston sijaan sivustojen välillä koko yrityksen laajuisesti. Siksi tehokkaat johtajat varmistavat, että he katsovat aina mitä voidaan parantaa koko yrityksessä vain tietyn sivuston sijaan. Tämä hajottaa vähitellen silloisen ajattelun, jossa jokainen sivusto on vain huolestunut ja kiireinen omien asioidensa kanssa. Sivustojen yhteistyö lähettää selkeän viestin koko organisaatiossa, että keskinäinen yhteistyö on menestyksen kannalta välttämätöntä. Sen pyrkimyksenä on estää perinteisesti haittaavat sivustojen silot. (de Waal, A. A. 2020, 85.)

Monet organisaatiot kokevat jonkinlaista silloisuutta, joko pystysuorien sivustojen välillä tai vaakasuorien toimintojen sisällä olevien tiimien välillä. Termi "silo" liittyy viljasäiliöihin, jotka erottavat yhden viljatyypin toisesta, ja on siksi käytetty metafora organisaation eri osien eristytymisestä. (de Waal, A. A. 2020, 86.)

Yhtenäisempi organisaatio vaatii, että parhaat ideat ja onnistumiset jaetaan koko organisaatiossa käyttämällä intranettiä, sähköpostiviestintää ja erityisesti yhteisiä kokouksia. Se edellyttää paljon enemmän vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten sekä organisaation yksiköiden välillä. Silot on purettava ja ihmisten tulee rakentaa keskinäisiä suhteita, luoden samalla myös paremman ilmapiirin organisaatiossa. (de Waal, A. A. 2020, 86.)

Kategorijaohjaus on prosessi, joka sisältää monia erillisiä toimintoja säännöllisessä järjestyksessä. Jotkut näistä toiminnoista ovat peräkkäisiä ja ne

on suoritettava ennen siirtymistä eteenpäin, toiset tapahtuvat rinnakkain ja jotkut kulkevat koko prosessin läpi. Kaiken kaikkiaan kategoriajohtamisella on aloituspiste ja mahdollisesti loppupiste, ja se on pohjimmiltaan sarjaprosessi. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että kuten useimmissa parannuksissa, täydellisyyttä on mahdoton saavuttaa. Toimitusketjusta löytyy aina uusia mahdollisuuksia lisäarvon luomiseksi. (O'Brien, J. 2019, 88-89.)

O'Brienin luomat viisi erillistä vaihetta kategorioiden hallinnassa ovat johdatus, ymmärrys, innovaatio, toteutus ja parantaminen. On monia muunnelmia näistä vaiheista. Organisaatiot ja hankintakonsultit, jotka käyttävät kategorioiden hallintaa, ovat kehittäneet erilaisia versioita, joilla on erilaiset nimet ja vaiheiden määrät. Jotkut käyttävät kolmea, toiset neljää, toiset jopa seitsemää tai kahdeksaa vaihetta. Todellisuudessa ei ole väliä, kuinka monta vaihetta on tai mitä nimiä kullekin vaiheelle käytetään, kunhan perustason hallintaprosessia noudatetaan pääosin. Kriittiset menestystekijät tässä ovat:

- Organisaatiossa tulisi olla vain yksi prosessi.
- Kaikkien tulisi ymmärtää se ja omaksua se aktiivisesti.
- Prosessin kielen tulisi olla organisaatiolle relevantti.
- Prosessin tulisi pääosin noudattaa ja heijastaa kategorioiden hallinnan, muutoksenhallinnan ja parhaiden käytäntöjen liiketoiminnan parannuksen perusteita.

(O'Brien, J. 2019, 89.)

Älykkäät organisaatiot eivät anna teknologiaosastojen tehdä osto- tai hankintapäätöksiä yksin, vaan pikemminkin rohkaisevat yhteistyöhön perustuvaa kulttuuria tunnistaakseen ja toteuttaakseen tehokkaimman hankintatavan. Nykyään hankintatoiminnoille tarjotaan mahdollisuuksia lisätä merkittävästi arvoa organisaatiolle ja sen sidosryhmille ennennäkemättömällä tavalla. Kategoriajohtaminen on yksi tärkeimmistä toiminnoista, joita tarvitaan

näiden mahdollisuuksien toteuttamiseen toimittajasuhteiden hallinnan (*Supplier Relationship Management*) rinnalla. (O'Brien, J. 2019, 10.)

3.1 Strategisen hankinnan tukeminen

Strateginen hankinta ei ole mahdollista ilman työkaluja toimittajien ja toimitusten mittaamiseen, analysoimiseen ja seurantaan. Ilman dataa työ muuttuu faktoihin perustuvasta ongelmanratkaisusta mielipidekeskusteluksi. (Carlsson, M. 2019, 155-156.)

Tehokas moderni strateginen hankinta, jota kategoriajohtaminen tukee, edellyttää painopisteen valitsemista niin, että se mahdollistaa useiden erillisten arvonlähteiden tavoittelemisen, mistä on hyötyä organisaatiolle ja loppuasiakkaalle laajempien organisaation tavoitteiden mukaisesti. Joillekin organisaatioille paras mahdollinen arvonlisäys ei välttämättä ole hinnanalennus, vaan se voisi olla esimerkiksi innovaatioiden turvaaminen toimitusketjussa. Arvonluonti on sidonnainen myös toimialaan, sillä eri toimialoilla on tyypillisesti erilaiset prioriteetit. (O'Brien, J. 2019, 19.)

Ostajan tulisi tutkia kaikki mahdollisuudet käyttää dynaamista vipuvoimaa muuttaakseen sen hetkisen voimasuhteen toimittajaan edullisemmaksi. Kun tämä on saavutettu, tai jos liikkumavaraa ei ole, vasta sitten ostajan tulisi valita sillä hetkellä sopivin staattinen hankintavaihtoehto. Tämä vaihtoehto on saatavilla edullisimmassa voima-asemassa, josta sitä voi hallinnoida saavuttaakseen parhaiten vastinetta rahalle. (Cox, A. 2015, 726.)

Seuraavat yhdeksän potentiaalista dynaamista vipuvoimastrategiaa otetaan yleensä huomioon yrittäessä parantaa ostajan asemaa:

- rationalisoi toimittajan voima-asemia
- optimoi teknisen suunnittelun ja määrittelyn vipuvaikutus
- optimoi kysynnän hallinnan vipuvaikutus
- lisää kilpailua ja uusia tulokkaita

- minimoi sopimukseen lukkiutumisen riskit
- vähennä informaatioasymmetriaa
- lisää toimittajan riippuvuutta ja hold-up:ia
- yhteisytykset
- kotiuttaminen (ulkoistamisen purkaminen)

(Cox, A. 2015, 726.)

Ei ole viisasta aliarvioida potentiaalia, joka on saatavilla yhdistämällä asiakkaiden haluama tai mahdollisesti tarvitsema tarjonta yrityksen toimittajakentän kyvykkyyteen. Tämän potentiaalin realisointi vaatii sisäistä yhteistyötä. Sisäisten asiakaslähtöisten toimintojen käyttäminen asiakkaan ymmärtämiseksi on ensimmäinen askel, mutta tämä ei yksin riitä. Sen sijaan yrityksen on myös autettava muotoilemaan ja tiedottamaan siitä, mitä asiakas saattaa haluta. (O'Brien, J. 2019, 21.)

Jos yritys pystyy yhdistämään loppuasiakkaiden toiveet ja pyrkimykset toimitusketjun mahdollisuuksiin, voidaan alkaa etsiä uusia tapoja tuoda organisaatiolle kilpailuetua. Joskus avaintoimittajan ainoa foorumi, jossa he voivat kertoa työskentelystään ja innovaatioista, on seurantapalaveri ostajan kanssa. Jos yksityiskohdat eivät mene pitemmälle kuin kokouspöytäkirjoihin, tilaisuus menetetään - tai mikä pahempaa, se karkaa kilpailijoille. (O'Brien, J. 2019, 21.)

Kategoriajohtaminen tarjoaa lähestymistavan yksittäisten hankintastrategioiden määrittämiseen, rajaamiseen ja toteuttamiseen yleisen toimintastrategian sisällä, mutta tämä ei ole niin yksinkertaista kuin miltä se kuulostaa. Strategista hankintaa ei ole sisällytetty monien organisaatioiden, ostotoimintojen ja yksilöiden perinteiseen ajattelutapaan, jossa uskotaan, että hankinnan rooli on vain tavaroiden ostaminen. Se ei muodostu myöskään pelkästään prosessin läpikäymisestä, työkalujen käyttämisestä tai äänekkäämmästä toimittajille huutamisesta. Sen sijaan tavan, jolla hankinta toimii ja miten se nähdään koko

organisaatiossa, on muututtava. Kaikkien on nähtävä se keskeisenä arvon luoja organisaatiolle, jonka osallistuminen päätöksentekoon on välttämätöntä. (O'Brien, J. 2019, 45-46.)

Tässä kohtaa on tärkeää huomata, että kategorian hallinta ei todennäköisesti täytä yrityksen jokaisen sisäisen sidosryhmän toiveita. Eri osastoilla on erilaiset tarpeet, ja ne ovat usein ristiriidassa, kun taas joillakin sisäisillä sidosryhmillä on vaikeuksia ilmaista tarpeitaan. (O'Brien, J. 2019, 62.)

Lisäksi useimmat yritykset haluavat pitää toiminnan ydinprosessit hallussaan. Esimerkiksi kokoonpanoa tekevät yritykset pitävät usein tuotannon loppuosan kokoonpanosta lopputuotteeksi yrityksen hallinnassa. Strategisen hankinnan näkökulmasta Make-or-Buy -analyysi auttaa selvittämään, mitä prosesseja on kannattavaa ostaa tai ulkoistaa ja mitä taas kannattaa pitää yrityksen hallinnassa. Kustannusten lisäksi päätöksenteossa pitää kartoittaa riskit, joita aiheutuu esimerkiksi osaamisen katoamisesta yrityksestä. (Hill, T. 2000, 402-407.)

3.2 Kategoriajohtaminen tiedolla

On olemassa kaksi yleisesti hyväksyttyä ja tunnustettua tietotyyppiä: eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto. Molemmat ovat tärkeitä, eikä kumpikaan ole täydellinen ilman toista. Eksplisiittinen tieto on helppointa kuvailla ja ymmärtää. Se on tietoa, joka voidaan ilmaista sanallisesti, viestiä, siirtää, käsitellä ja tallentaa suhteellisen helposti. Esimerkkejä eksplisiittisestä tiedosta ovat kirjoitetut dokumentit, ohjeet, taulukot ja kaaviot. Hiljainen tieto puolestaan on vaikeammin sanallistettavaa. Se on kokemukseen perustuvaa tietoa, joka on usein henkilökohtaista ja vaikeasti siirrettävissä. Hiljainen tieto voi liittyä taitoihin, intuition, asiantuntijuuteen ja vuorovaikutukseen. (Millar, C. et al. 2016, 5)

Liiketoiminnassa arvokkaan tiedon jakaminen tehokkaalla ja vaikuttavalla tavalla on keskeinen keino innovointiin, ongelmanratkaisuun ja jatkuvaan parantamiseen. Tämä on liiketoiminnassa perustavanlaatuisen strateginen resurssi, joka voi luoda kestävän kilpailuedun uusilla haastavilla markkinoilla sekä olemassa olevilla markkinoilla, jotka kohtaavat myrskyisiä muutoksia tai stagnaatiota. Tieto on siten keskeinen organisaation omaisuus. Organisaation tiedonhallinnan kolme keskeistä näkökohtaa ovat

1. kuinka tieto hankitaan
 2. kuinka se tallennetaan ja järjestetään
 3. ja ennen kaikkea, kuinka tätä tietoa käytetään ja jaetaan tarvittaessa.
- (Millar, C. et al. 2016, 3)

Monet ihmiset tekevät päätöksiä, jotka eivät ole täysin rationaalisia.

Organisaatioissa päätöksiä tehdään monin tavoin; esimerkiksi työryhmä saattaa äänestää, toimitusjohtaja saattaa määrätä tavan toimia, tai päätös saattaa jopa syntyä kolikonheitolla. Joissakin tapauksissa päätöksenteko saattaa perustua kokonaan yhden henkilön vaistoon siitä, mitä on tehtävä. Monet maailmanlaajuiset yritykset ovat myös menestyneet yhden henkilön päätöksen ansiosta ottaa rohkeita askeleita ja suuria riskejä sisältäviä päätöksiä pelkän aavistuksen perusteella. (O'Brien, J. 2019, 68-69.)

Suurissa organisaatioissa on usein vähän tilaa yrittäjämäiselle päätöksenteolle, joka perustuu vaistoon. Vastuut osakkeenomistajille, oikeudenkäynnin riski ja hallituksen jäsenten huolellisuusvelvoitteet tarkoittavat, että päätöksiä tekevät vanhemmat henkilöt ovat haluttomia toimimaan ilman jonkinlaista vakuutusta siitä, että he tekevät oikean päätöksen. Tämä vakuutus saadaan usein konsultoimalla kollegoita, seuraamalla mitä muut ovat tehneet tai faktoista ja tiedoista. (O'Brien, J. 2019, 68-69.)

Päätöksen tekeminen selvitettyjen tosiasioiden ja tietojen varassa on todennäköisesti tehokkain tapa vähentää päätöksen riskiä. Taitavat johtajat eivät yleensä tee päätöksiä nopeasti, vaan pidättäytyvät viimeiseen hetkeen asti, jolloin päätös on tehtävä. Tämä mahdollistaa sen, että he voivat kerätä

viime hetken tosiasioita ja tietoja, jotka auttavat varmistamaan, että päätös on oikea. (O'Brien, J. 2019, 68-69.)

Samoin kategoriajohtamisessa tosiasiat ja tiedot auttavat vähentämään päätöksenteon riskejä. Ennen kuin hyväksytään hankintastrategioita, jotka suosittelevat uusia ja aiemmin kokeilemattomia toimittajia tai muutoksia määrittelyihin, ylimmän johdon ja sidosryhmien on syytä ymmärtää, mikä on riskinä. Mitä jos asiat menevät pieleen, mitkä ovat toimet, joilla näitä riskejä voidaan lieventää tai mikä on varasuunnitelma? Jos tuotantojohtaja hyväksyy uuden toimittajan kustannussyistä, ja toimitus epäonnistuu aiheuttaen tuotantolinjan pysähtymisen, syytöstä ei ensisijaisesti osoiteta hankintaan, vaan tuotantojohtajaan. (O'Brien, J. 2019, 68-69.)

Kategoriajohtamisprosessin alkuvaiheilla on tärkeää, että kategoriajohtaja kerää laajan, yksityiskohtaisen ja monipuolisen ymmärryksen kategorioistaan. On suositeltavaa kerätä tietoja kolmelta keskeiseltä alueelta:

- kategoriasta ja siitä, miten organisaatio käyttää sitä
- toimittajista ja mahdollisista uusista toimittajista
- markkinapaikasta ja mahdollisista muista tai uusista markkinapaikoista.

(O'Brien, J. 2019, 159-160.)

Tietoja analysoidaan ja saadaan oivalluksia käyttämällä sarjaa analyttisiä työkaluja ja tekniikoita. Tämä vaihe on rikkaan ja yksityiskohtaisen ymmärryksen saavuttamista, jonka pohjalta voidaan muodostaa tuleva strategia. Tämä on yksi kategoriahallinnan prosessin keskeisimmistä osista. Mitä monimutkaisempi kategoria on ja mitä enemmän sidosryhmiä on mukana, sitä suurempi tarve on tälle. (O'Brien, J. 2019, 159-160.)

On tärkeää huomata, että pelkkä raakadatan kerääminen ei välttämättä vastaa näihin kysymyksiin, mutta rikas kuva, joka saadaan tämän datan analysoinnista käyttämällä joitakin myöhempien kategoriaprosessivaiheiden työkaluja, auttaa vastaamaan näihin kysymyksiin. Taulukko 1 antaa joitakin mahdollisia informaatiokokonaisuuksia yrityksen sisäisestä datasta tutkittavaksi ja niiden mahdollisia lähteitä. (O'Brien, J. 2019, 174.)

Taulukko 1: Informaatio ja tietolähteet (O'Brien, J. 2019, 173.).

Mahdolliset kerättävät tiedot	Mahdolliset tietolähteet
Organisaation käytettävät tiedot	
Liiketoimintavaatimukset – RAQSCI	Liiketoimintavaatimukset
Nykyiset ja tulevaisuuden volyymit	Ostotilaukset, laskut
Mistä ostamme?	Yrityksen ERP-järjestelmä tai kirjanpito
Missä tuotteita käytetään?	Haastattelut keskeisen sisäisen henkilöstön kanssa esim. tuotantopäälliköt
Hankintaprosessi	Hankintapäälliköt, Logistiikkapäälliköt
Myyntin tai tulon arvo tästä riippuvuudesta	Myyntitiedot
Nykyinen suorituskyky tai tyytyväisyys	Laatutiedot
Käyttö- tai prosessivaatimukset	Sisäiset R&D- tai NPD-asiantuntijat
Tulevat tarpeet (organisaation strategiaan liittyvät)	Organisaation strategia ja tavoitteet
Varastot ja logistiikka	Sisäiset tuotesuunnitelmat
Kategoriakohtainen data	
Tuotteen elinkaari	Teknologiasuunnitelma
Tekniset ja määrittämistiedot	Alan julkaisut
Liitännäiset kategoriat (mahdolliset synergiaedut)	Verkkosivustot
	Tekniset dokumentit

Data-analytiikan taidot ovat kriittisiä toimitusketjun ammattilaisille, sillä ne mahdollistavat heille ongelmien, mahdollisuuksien, uhkien ja haavoittuvuuksien tunnistamisen toimitusketjussa. Lisäksi ne auttavat löytämään sopivia ratkaisuja ja asettamaan ne kontekstiin arvon luomiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. (Patrucco, A. S. et al. 2023, 451.)

Faktat ja tiedot ovat siis elintärkeitä kahdella alueella kategoriajohtamisessa: ne vähentävät päätöksenteon riskejä ja tarjoavat vakuuttavia tapausesimerkkejä muutokselle. Tiedon ja datankeruu antaa syyn syventyä liiketoimintaan ja olla yhteydessä keskeisiin sidosryhmiin ja saada heidät mukaan tukemaan strategian luontia. (O'Brien, J. 2019, 70.)

4 Toimittajasuhteiden johtaminen toimitusketjussa

Toimitusketjun hallintaa voidaan pitää tärkeänä osana toiminnanohjausta yrityksessä. Aiemmin huomion kohteena on ollut enemmän logistiikka, kun taas nykyisin toimitusketjua katsotaan laajempänä kokonaisuutena, johon liittyvät myös yritysten väliset yhteistyösuhteet. (Martinsuo, M. et al. 2016, 279.)

Toimitusketjun hallinta keräsi huomiota 1990-luvulla, jolloin toimittajakenttä nähtiin ensimmäistä kertaa tärkeänä mahdollistajana auttamaan organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa. Yritykset alkoivat kehittää strategioita visioineen ja tavoitteineen koko toimitusketjulle. Tämän mukana syntyi ensimmäistä kertaa uudenlaisia suhteita yritysten tärkeimpiin toimittajiin. (O'Brien, J. 2018, 42.)

Olisi luontevaa ajatella, että kustannusjohtavilla yrityksillä on kovimmat kilpailupaineet ja ne vaihtavat nopeasti toimittajia, kun ongelmia ilmenee. Itse asiassa asia on päinvastoin. Esimerkiksi Ikealla ja muilla omien alojensa kustannusjohtajilla on poikkeuksellisen pitkät toimittajasuhteet. Syynä on se, että nämä yritykset haluavat laskea kustannuksia operatiivisella huippuosaamisella kauttaaltaan toimitusketjussa sen sijaan, että tavoiteltaisiin vain halvempia hintoja spot-markkinoilla. (Carlsson, M. 2019, 167.)

Siinä missä kategoriajohtaminen koskee tuotteen tai palvelun hintaa, toimittajasuhteiden johtamisessa (*Supplier Relationship Management*) on kyse siitä, että työskennellään tehokkaammin toimittajien kanssa hyötyjen saavuttamiseksi. On tärkeää tunnistaa, että molempien osapuolten on saavutettava tavoitteensa. Usein SRM on sen sijaan vain kaikkien kategoriajohtamistoimintojen summa, harvalukuiset ylimmän johdon tapaamiset ja toivotaan parasta ajattelua. (Schuh, C. et al. 2014, 5.)

Yleisesti suurten asiakkaiden kanssa työskenteleviltä toimittajilta kuullaan valituksia siitä, kuinka vaikeaa heidän on työskennellä näiden kanssa. Toimittajat saattavat saada ristiriitaisia viestejä työskennellessään yrityksen eri liiketoimintayksiköiden (BU) kanssa. Yhtenäisen linjan puutetta havaitaan myös osastojen välillä. Insinöörit saattavat uskoa, että tietty toimittaja on paras

mahdollinen, koska se kehittää läpimurtoteknologiaa markkinoille. Samalla tuotanto- ja toimitusketjujohtajat saattavat inhota tätä toimittajaa, koska se epäonnistuu jatkuvasti tuotannon käynnistämisessä ja aiheuttaa laatuongelmia. (Schuh, C. et al. 2014, 3-4.)

Toimittajien optimaalinen määrä riippuu vaikuttamistarpeesta ja volyyymieduista, joista molemmat saavutetaan helpommin pienemmällä toimittajien määrällä. Sen sijaan joustavuus, kilpailu ja riskin hajauttaminen saavutetaan helpommin käyttämällä useampia toimittajia. Näiden vastakkaisten voimien välistä tasapainoa voi mutkistaa entisestään hankintamarkkinoiden monimutkaisuus ja loppukäyttäjien vaatimukset. (Carlsson, M. 2019, 115.)

Hyvin toteutettu toimittajasuhteiden johtaminen voi tarjota kilpailuetua, edistää kasvua ja brändin kehittämistä sekä vähentää kustannuksia. Tämä auttaa parantamaan tehokkuutta ja tuottavuutta sekä vähentää operatiivisen toiminnan riskiä tai ainakin auttaa ymmärtämään sitä, jotta sitä voidaan lieventää. SRM ei kuitenkaan ole jotain, joka voidaan vain yksinkertaisesti ottaa käyttöön. Se on organisaation laajuinen filosofia, joka kaikkien on omaksuttava, jos sen on tarkoitus tuottaa näitä etuja. (O'Brien, J. 2018, 41.)

Strateginen yhteistyösuhde (SCR) on toimittajasuhteen korkein taso, ja se soveltuu vain niille kriittisille harvoille toimittajille, jotka ovat yritykselle strategisesti tärkeitä. Tähän luetaan toimittajat, joilla on potentiaalia tuottaa dramaattisesti hyötyä liiketoiminnalle (ja samalla todennäköisesti heille) tai joiden kanssa on hyvin tärkeää säilyttää erittäin läheinen suhde. (O'Brien, J. 2018, 343.)

4.1 Performance management

Organisaatioiden tulisi olla perillä ja huolissaan kilpailusta markkinoilla. Nykyiset globaalit markkinat siirtävät katseensa yrityksen suorituskyvystä sen koko toimitusketjun suorituskykyyn. Koko toimitusketjulla pitää olla kyky täyttää loppuasiakkaiden tarpeet ja vaatimukset tuotteen saatavuuden, toimitustäsmällisyyden ja reagointikyvyn osalta. (Huma, S. et al. 2020, 6.)

Saavuttaakseen tuon tavoitteen yritys tarvitsee suorituskykymittareita kansainvälisen toimitusketjun parantamiseksi. Yrityksen suorituskykymittareiden (KPI) on osoitettava paitsi kuinka hyvin yritykset tarjoavat tuotteitaan asiakkailleen, myös kuinka hyvin ne hallitsevat liiketoimintaansa, mukaan lukien varaston ja omaisuuden hallinta, nopeus ja myös taloudelliset mittarit. Ottaen huomioon toimitusketjun parannusten luonteen, joka on poikkiorganisatorista, mittareiden tulisi estää organisaation siiloutuminen, joka voi heikentää toimitusten suoriutumista. (Huma, S. et al. 2020, 6.)

Toimittajien parantaminen ja kehittäminen (*Supplier Improvement & Development*) ovat olennainen osa SRM-lähestymistapaa. SI&D voi tarkoittaa eri asioita aina yksinkertaisesta toimittajan laatuongelmiin puuttumisesta yhteistyöhön toimittajan kanssa koko prosessin valmiuksien kehittämiseksi molempien osapuolten hyödyksi. (O'Brien, J. 2018, 153.)

Toimittajan parantaminen pitää sisällään korjaavat toimet, ennaltaehkäisevät toimet ja jatkuvan parantamisen. Interventioilla kehitetään toimittajaa siirtymään nykyisestä asemastaan, ehkä aiemman suorituskyvyn perusteella, kohti uutta parantunutta asemaa. Toimittajien parantaminen on olennaista keskitason tärkeille toimittajillemme, ja ehkä jopa joillekin transaktiotoimittajille, ja se on enimmäkseen reaktiivista. (O'Brien, J. 2018 Supplier Relationship Management s. 153-154)

Toimittajan kehittäminen tarkoittaa työskentelyä toimittajan kanssa edistymiseksi sovittuun tavoitteeseen. Toimenpiteet tehdään yhteistyössä toimittajan kanssa ja niillä pyritään kehittämään uusia kyvykkyyksiä, jolloin toimittaja voi työskennellä kohti uutta tavoitetta, joka olisi muuten saavuttamattomissa. Toimittajan kehittäminen on tärkeintä strategisille toimittajille, ja se on yleensä proaktiivista (O'Brien, J. 2018, 154.)

SI&D-toiminta voi olla erillinen yksittäinen toimi vastauksena yksinkertaiseen ongelmaan toimittajan kanssa. Se on kuitenkin tehokkaampaa, kun se on osa laajempaa toimittajasuhteiden johtamista, jossa kehitystyö vaikuttaa suoraan

KPI:hin ja kehitysaloitteet määritetään sen mukaan, mitä organisaatio tarvitsee toimittajakentältään. (O'Brien, J. 2018, 154.)

4.2 Tapaamiset toimittajan kanssa

Toimittajan kanssa tehtävä säännöllinen tilannekatsaus (*Supplier review*) on kaikkien olennaisten suorituskyvyn näkökulmien ja suhteen suunniteltu ja järjestelmällinen tarkastelu tärkeän tai strategisen toimittajan kanssa. (O'Brien, J. 2018, 223.)

Tilannekatsaus toimittajan kanssa voidaan suunnitella tai järjestää reagoidessa ongelmiin. Ne voidaan pitää säännöllisesti, satunnaisesti tai ad hoc -perusteella. Toimittajien tilannekatsauksille ei ole yhtä oikeaa muotoa tai lähestymistapaa. Pikemminkin tietyn toimittajan tilannekatsauksen luonne riippuu siitä, kuinka tärkeä toimittaja on ja mitä sen tukemiseksi tarvitaan. On tärkeä ymmärtää, mikä tekee toimittajasta ostajalle tärkeän, mitä toimittajalle on tapahtumassa ja mitä he toimittavat kyseisellä hetkellä. (O'Brien, J. 2018, 223.)

Tilannekatsaukset ovat siis jokaiselle toimittajalle omanlaisensa, ja niiden luonne ja muoto ovat dynaamisia vallitsevien olosuhteiden mukaan. Toimittajat, jotka muodostavat riskin, saattavat joutua osallistumaan säännöllisiin arviointeihin, jolla varmistetaan, että riskejä ymmärretään ja hallitaan edelleenkin. Sitä vastoin strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa, joiden kanssa on sovittu yhteisistä tavoitteista, tilannekatsaukset on kohdennettu tavoitteiden saavuttamiseen ja yhteistyön kehittämiseen. (O'Brien, J. 2018, 223.)

Tuore tutkimus antaa todisteita siitä, että ostajien henkilökohtainen suhde toimittajaan on ratkaiseva tekijä toimittajan valinnassa. Siinä missä tuotteen laatu ja sijainti vaikuttavat hankintapäätöksiin, ostavan yrityksen vetovoima ja kulttuuriset erot ovat vähemmän merkittäviä. Mielenkiintoista kuitenkin on, että nämä tekijät näyttävät olevan yhtä tärkeitä kuin hinta. Tämä viittaa siihen, että

vahva suhde toimittajiin ja hyvä laatu ovat olennaisia luotettavassa ja kestävässä toimitusketjussa COVID-19-pandemian jälkeisessä ajassa. (Koerber, T. & Schiele, H. 2024, 68.)

Yritykset eivät enää johda innovaatiotoimintojaan pelkästään sisäisten tutkimus- ja kehityskapasiteettiensa varassa. Sen sijaan ne hyödyntävät yhdistelmää sisäisistä ja ulkoisista tietolähteistä, mikä luo laajan tilan vuorovaikutukselle ja yhteistyölle kumppaneiden, asiakkaiden, toimittajien, tutkimuslaboratorioiden, yliopistojen, rahoituslaitosten ja hallintoviranomaisten välillä (Barbaroux, P. et al. 2016, 9.)

Verkostoituminen on ideoiden luomisen ja koko innovoinnin perustava tekijä, mutta verkostoitumisen arvo on helposti aliarvioitavissa ja saa harvoin tukea. Verkostoituminen voi auttaa yksilöitä luomaan kontakteja ja yrityksiä luomaan innovaatioita. Varsinkin kun yritykset tekevät yhteistyötä, se auttaa toimittajia tuottamaan lisää innovaatioita tarpeisiin perustuen. (O'Brien, J. 2018, 389.)

Innovaatiot ovat usein tulosta yhteistyöstä, jossa kumppanit yhdistävät resurssejaan sen sijaan, että toisistaan eristäytyneet yritykset hyödyntäisivät vain omia resurssejaan. Toimittajat ovat tärkeitä tällaisten resurssien tarjoajia (esim. teknologiat, tieto, taidot), joita yrityksiltä saattaa puuttua innovaatiotoiminnassaan. (Mitrega, M. et al. 2017, 577.)

Toimittajien kanssa toimiminen lisää myös mahdollisuuksia lahjonnalle ja korruptiolle. Suuressa osassa Pohjois-Eurooppaa, Pohjois-Amerikassa, Australiassa ja Japanissa tällaiset käytännöt ovat harvinaisia ja niitä ei pidetä hyväksyttävänä. (O'Brien, J. 2018, 282.)

5 CASE: mekaanisten komponenttien kategoriat

Koska tutkimuksessa selvitettiin osittain salassa pidettäviä tietoja, jouduttiin osa opinnäytetyön Case-tutkimuksesta poistamaan julkaistavasta versiosta.

Yrityksestä puhutaan nimellä Yritys X.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yrityksen X hankinnan kategoriajohtamista ohjaavia Key Performance Indicator (KPI) lukuja selittäviä tekijöitä. Näiden perusteella voidaan tarjota sekä yleisesti että toimittajakohtaisesti ehdotuksia, kuinka tuloksia voitaisiin parantaa tämänhetkiseen tutkimustietoon perustuen.

Yritys X on globaalisti toimiva pörssilistattu teknologiateollisuuden yritys, jolla on toimipisteitä ympäri maailmaa. Kategoriajohtamista tehdään osana yrityksen keskushankintaa, kuin myös BU-sidonnaisesti (*Business Unit*) kategoriasta riippuen. Yrityksellä on globaali toimitusketju, johon kuuluu useita eri komponenttitoimittajia, jotka sijoittuvat ympäri maailmaa.

Mekaaniset komponentit on yrityksessä X kategoriaryhmä, mikä kuuluu suoriin hankintakategorioihin (Direct categories). Ne sisältyvät suoriin hankintakategorioihin, koska niiden alakategoriat sisältävät komponentteja, jotka hyödynnetään suoraan lopputuotteeseen tai auttavat tuottamaan sitä.

Mekaaniset komponentit sisältävät tällä hetkellä yrityksessä seuraavat alakategoriat:

- automaatio
- jarrut ja iskunvaimentimet
- kytkimet ja yhteet
- jäähdytys- ja lämmityslaitteet
- sulakkeet
- ketjut ja hihnat
- laakerit.

5.1 Kategoriajohtamisen nykytila yrityksessä

Yritys X on kasvanut orgaanisesti, mutta myös isojen yritysostojen kautta. Tämä nähdään hyvin yrityksen liiketoimintayksiköiden erilaisissa toimintatavoissa. Koska BU-tasolla hankintaa toteutetaan jokaisessa yksikössä hieman eri tavoin, keskitetyn hankinnan rooli synergioiden löytämisessä korostuu entisestään. Tehokkaalla keskitetyllä kategoriajohtamisella voidaan siis saavuttaa merkittävää kilpailuetua juuri tämän tyyppisessä yrityksessä, jossa siiloutumista pitää jatkuvasti ehkäistä osasto- ja BU-tasolla.

Suuryrityksessä hankinnan ratkaiseva rooli yrityksen tuloksen kannalta tulee olla koko organisaation tiedossa. Keskenään riitelevät tavoitteet liiketoimintayksiköiden ja eri osastojen välillä aiheuttavat yrityksen sisältä käsin vaikeuksia saavuttaa kilpailuetua haastavilla markkinoilla, joilla on useita kilpailijoita.

On tärkeää aktiivisesti tehdä Spend-analyysiä parhailla mahdollisilla moderneilla työkaluilla. Mikään työkalu ei kuitenkaan korvaa motivoitunutta hankintahenkilöstöä, joka haluaa aidosti ymmärtää yrityksen liiketoimintaa ja kehittää sitä joskus hyvin vastahakoisessakin ympäristössä. Riippumatta tehtävänimikkeestä pitää jokaisen hankinnassa työskentelevän ottaa omistajuutta ja vastuuta omista vastuutoimittajista ja spendistä. Kun näitä asioita yrityksessä parannetaan, saadaan koko organisaation toimintaa parannettua.

Kategoriajohtamista on yhtä monta tapaa toteuttaa kuin on tekijääkin. Peruselementit ovat aina kuitenkin tarpeen olla samoja, ja samojen prosessien seuraaminen on tärkeää. Riittävästä tietoteknisestä osaamisesta eri järjestelmien ja työkalujen osalta on myös varmasti etua. Tekninen tausta voi auttaa sisäistämään, tai ainakin huomattavasti nopeammin ymmärtämään joidenkin kategorioiden erityispiirteitä, vaikka tämä ei olekaan vaatimus menestykselle. Tekninen ymmärrys voi myös auttaa kategoriajohtajan kommunikoinnissa yrityksen teknologiaosastojen kanssa sekä luomaan uusia innovaatioita kategoriaprosessissa.

Yrityksessä on luotu selkeät prosessit kategoriajohtamista varten, ja isossa kuvassa sen voidaankin nähdä tuottavan tehokkaasti lisäarvoa yritykselle sekä taloudellisesti että myös innovaatioiden ja poikkiorganisatorisen viestinnän muodossa. Siksi jo työn alussa huomattiin, että parhaaseen lopputulokseen päästään todennäköisesti, kun pureudutaan pienempiin, mutta merkittäviin ongelmiin.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin kartoittamalla mekaanisten komponenttien kategoriajohtajien (Category Manager) toivomat toimittajat tutkimukseen. Valinnan perusteluiksi pyydettiin huonoa suoriutumista toimittajan tai yrityksen oman toiminnan takia, johon ei kuitenkaan ole tiedossa selkeää syytä. Syytä voi löytyä sekä toimittajan että yrityksen omista toimintatavoista. Toisaalta liiketoimintaympäristö, markkinatilanne ja kategoriakohtaiset tekijät markkinoilla heijastuvat usein suoriutumisessa. Myös toimittajan suhtautuminen asiakassuhteen merkittävyyteen vaikuttaa suoriutumiseen.

Jokaista kategoriajohtajaa haastateltiin erikseen, ja he antoivat ehdotuksia tutkimukseen valittavista toimittajista. Lisäksi haastattelussa tavoitteena oli saada kokonaiskuvaa kategorian toimittajamarkkinoista ja toimittajakohtaisista vaikeuksista. Haastattelun yhtenä tavoitteena oli myös rakentaa kokonaiskuvaa yhteistyöstä toimittajan kanssa ja pyrkiä löytämään siitä mahdollisia negatiivisia vaikuttimia toimittajasuhteeseen.

Tutkimuksen alkuvaiheilla yrityksessä tapahtui organisaatiomuutos, joka vaihtoi myös tutkimuksen rajausta ja teki joistakin jo tehdyistä haastatteluista ja tutkimuksesta merkityksettömiä lopputuleman kannalta. Muita haastateltavia olivat Suomen yksiköiden ostotiimien johtajat sekä eri prosessien omistajat ja varaosamyynnin kehittäjä.

Parannettaviksi Key Performance Indicator (KPI) -mittareiksi valikoituivat seuraavat yrityksen hankinnan käyttämät mittarit:

- **iOTDr** - The Inbound On Time Delivery Requested KPI, joka mittaa toimittajan ajoitettua toimituskykyä alkuperäistä pyyntöpäivää vastaan.
- **iOTDc** - The Inbound On Time Delivery Requested KPI, joka mittaa toimittajan ajoitettua toimituskykyä vahvistettua toimituspäivää vastaan.
- **WALT** - KPI, joka mittaa riskiä mittaamalla keskimääräistä aikaa, jonka ROI:lle kestää. Käytännössä se mittaa päivien kestoa PO:n luomisesta tavaroiden vastaanottoon painotettuna spendillä.
- **Mean Delay to Request** - KPI, joka mittaa keskimääräistä päivien määrää, jonka toimittajalta kestää toimitukseen alkuperäisestä pyyntöpäivästä. Se määrittellään GR-päivämäärän (*Goods Received*) ja sovituksen tilastollisen toimituspäivämäärän erona (vaihtelee ERP:n ja Incotermsin mukaan).

5.3 Datan läpikäynti

Kategoriajohtamisen kulmakiviä on datan ja tiedon käyttäminen päätösten tekemiseen eli tiedolla johtaminen. Tutkimuksen alkuhaastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että suurin osa haastateltavista ei ollut tyytyväisiä saatavilla olevan datan laatuun erityisesti ERP-järjestelmään kirjattavien toimitusaikojen osalta.

Tutkimuksen aikana käytiin läpi Pareton-periaatteen mukaisesti noin 80 % valittujen toimittajien spendistä katsomalla isoimmalla volyymillä ostettuja tuotteita valituilta toimittajilta. Tällä varmistettiin, että kyseinen otanta on myös merkityksellinen yritykselle.

Koska kaikki valitut KPI:t pohjaavat laskentatapansa toimitusten suoriutumiseen, asiaan lähdettiin perehtymään keräämällä mahdollisimman

paljon relevanttia raakadataa sekä toimitusketjussa työskentelevien ihmisten haastatteluita asiasta.

Hyvin nopeasti kävi selväksi, että toimitusaikojen ylläpito yrityksen järjestelmässä ei ollut kaikilta osin asianmukaista. Haastattelut ostotiimien johtajien kanssa tekivät selväksi tämän datan päivittämisen olevan erittäin tärkeässä roolissa sujuvan operatiivisen hankintaprosessin saavuttamisessa. Yrityksessä monien komponenttien ostoissa käytetään ostoautomaatiikkaa, ja näiden kohdalla oikeat toimitusajat ovat erityisen kriittisiä.

Toisaalta samaa dataa käytetään myös varaosapuolella toimitusaikojen ilmoittamiseen. Toimitusaikatiedot "uivat" ostopuolelta myynnin käyttämään master dataan, joka ilmoittaa toimitusajan. Myös tässä havaittiin kuitenkin ongelmia. Tämä aiheuttaa lisää haasteita, sillä varaosamyyntiä on automatisoitu nettikaupan muodossa. Siitä seuraa, ettei myyjä välttämättä ole kontaktissa asiakkaan kanssa ja kauppa saattaa jäädä syntymättä, jos toimitusaika on esimerkiksi päivittämättömänä pidempi kuin kilpailijalla. Toisaalta liian lyhyenä ilmoitettu toimitusaika aiheuttaa pettymyksen asiakkaalle, kun tuotetta joutuukin odottamaan pidempään.

Tämän takia pidetään olennaisen tärkeänä sitä, että jokainen toimittajavastuullinen ymmärtää selkeästi, kuinka suunniteltu toimitusaika SAP:issa lasketaan. Lisäksi nähdään tärkeänä ymmärtää pintapuolisesti myös Motrel-taulukot, niiden päivitysvastuu sekä yhteys suunniteltuun toimitusaikaan. Koska keskusteluissa havaittiin, että jotkut eivät välttämättä yhdistä toimittajan ilmoittamaa toimitusaikaa ja Motrel-taulukon logistiikka-aikaa, tehdään päivityksiä jo lähtökuopissa väärin.

Planned Delivery Time -päivitykset

Planned Delivery Time (PDT) määritellään Taulukon 2. mukaisesti. Planned Delivery Time -tietojen ylläpito on olennainen osa suuryrityksen kilpailukykyä. Kun ostoautomaatiikkaa käytetään ja hankintaehdotukset luodaan tähän dataan nojaten, ei yrityksellä pitäisi olla varaa antaa tässä asiassa tasoitusta

kilpailijoille. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, miten eri komponentteja ostetaan. CTO, ETO ja MTO/S -tuotteiden osalta erityisesti Made to Order/Stock -tuotteissa on mahdollista saavuttaa tehokkaampi toimitusketju aktiivisesti päivittämällä PDT-aikoja. Myös CTO-tuotteille olisi hyvä olla määritelty PDT siinä määrin kuin mahdollista.

Taulukko 2: PDT.

Planned Delivery Time (PDT)		
Toimittajan ostotilauksen vastaanotto ja kirjaaminen	Valmistukseen vaadittava aika	Toimituslogistiikka asiakkaalle, määrittelijä joko toimittaja tai asiakas riippuen toimitusehdosta

Korjausehdotuksena ideoitiin yritykselle parannus SRM-prosessiin, joka mahdollistaa täsmällisemmän datan toimitusaikoihin, mutta myös selkeyttää prosessia. Sen hyödyt ovat parantunut toimitustäsmällisyys ja -varmuus, lyhemmät läpimenoajat ostotilauksille (ROI), luotettavampi data toimittajan suoriutumisesta, parantunut saatavuus ja varaosamyynnin kilpailukyky.

Ehdotuksessa esitetään, että toimittajavastuullisille (*Supplier Manager*) ohjataan aikaisempaa selkeämmin rooli toimitusaikojen ylläpidossa. Aiemmin yrityksen prosessissa ei ole määritelty, kuinka usein toimitusajat tulisi päivittää. Tähän haluttiin järjestelmällisyyttä ja määrittelyksi ehdotettiin, että toimitusaikojen päivitystarve keskustellaan toimittajan kanssa aina kvartaali- tai puolivuosisalaverin yhteydessä. Tällä saavutetaan SRM-piirissä olevien toimittajien kanssa huomattavasti tarkempaa dataa.

Lisäksi toimitusaikojen säännöllisellä tarkistamisella saavutetaan toimittajalle ymmärrys niiden tärkeydestä ostajalle. Keskustelun yhteydessä on mahdollista

myös haastaa toimittajaa tavoittelemaan entistä lyhyempiä toimitusaikoja tapauksissa, joissa sille on tarvetta.

Prosessiin suositellaan seurantamallin kehittämistä PDT-tietojen osalta. Lisäksi suositellaan, että automaattisesti luodun ostotiimien saaman Toteutuneiden PDT-arvojen raportin (Actual PDT analysis) olemassaolosta kommunikoitaisiin kategoriatiimeille ja se lähetettäisiin jatkossa myös kategoriajohtajille. Tällä mahdollistetaan yksinkertaisen olemassaolevan materiaaliikohtaisen seurantatyökalun laajempi hyödyntäminen.

Toteutuneiden PDT-arvojen raportti (Actual PDT analysis) helpottaa myös toimittajan suoriutumisen seuranta (performance management) ja saattaa antaa viitteitä ongelmista ennen kuin ne näkyvät merkittävästi KPI-arvoissa.

Kun ehdotus oli muodostettu, se esiteltiin kategoriatiimin vetäjälle sekä kahdelle tiiminjäsenelle. Ehdotus sai hyvän vastaanoton, ja pieniä muutosehdotuksia annettiin. Epäselvyyttä havaittiin erityisesti toimitusaikojen laskennan ymmärtämisessä. Tämä jo sinällään nähtiin haasteellisena, ja ehdotuksena tähän katsotaan hyväksi tiedottaa esimerkiksi sähköpostilla kaikille toimittajavastuullisille, kuinka PDT lasketaan oikeaoppisesti Incoterm-kohtaisesti (esim. FCA vs. DAP).

Kun ehdotus oli saanut hyväksynnän, lähdettiin sitä esittelemään aktiivisesti yrityksen hankinnan prosessien kehittäjille. Ongelma tunnistettiin myös heidän kanssaan keskustellessa. Haasteeksi mainittiin lukuisat olemassa olevat prosessit ja niiden käyttöönoton ja seurannan haasteet. Niinpä uuden prosessin luomisen sijaan päätettiin yrittää täsmentää vanhaa vastaamaan paremmin ongelmaan.

Ratkaisun osana ehdotettiin uuden koulutuksen pitämistä, jossa toimittajavastuulliset saavat lyhyen koulutuksen toimitusaikojen päivittämiseen SAP:iin (tiketin avulla). Koulutuksen päämääräksi nähtiin tärkeänä myös saavuttaa toimittajavastuullisille ymmärrys PDT-datan laajoista vaikutuksista toimitusketjuun sekä PDT-arvon laskutavasta. Tämä koulutus olisi syytä myös käydä ennen kuin uudelle henkilölle organisaatiossa nimetään

toimittajavastuuta. On tärkeää, että jakaessa päivitettyjä toimitusaikoja PDT-datan päivitykseen, kaikki käyttäisivät samaa tiedostomuotoa ja taulukkomallia. Näin vakioitaisiin prosessia ja saavutettaisiin laadukkaat datan päivitykset.

Tämän lisäksi ehdotettiin, että kategorijaohdajalle lisättäisiin enemmän vastuuta seurantaan omien kategorioiden toimitusajoista. Esimerkiksi kategorijaohdajamiehen vuosikelloon katsottiin järkeväksi lisätä kerran vuodessa tehtävä läpivalaisu PDT-päivitysten osalta. Tähän käytännölliseksi ja erittäin helpoksi työkaluksi nähtiin aiemmin mainittu Actual PDT analysis -Excel-tiedosto. Se ei vaadi tietoteknistä erityisosaamista eikä uuden raportoinnin luomista, mutta mahdollistaa nopean analysoinnin merkittävimmille toimittajille. Yrityksen analyytikot voivat myös tuottaa pyynnöstä taulukon, josta selviää materiaali-kohtainen PIR-päivitysaika. Toisaalta päivityksen ajankohtaa olennaisempaa on tiedon täsmällisyys, jonka nähdään tukevan Actual PDT analysisin käyttöä. Helppona parannuksena ehdotetaan lisättävän Actual PDT analysis -taulukon myös PIR-validity -tieto.

Työtä jatketaan yrityksessä muutoksien käyttöönoton osalta yhteistyössä prosessin kehittäjien kanssa sekä tarvittaessa jatkotutkimuksen ja uusien ratkaisuehdotusten muodossa.

Muita työn aikana tehtyjä havaintoja

Kategorijaohdajamiehen poikkiorganisatorinen työskentely, jolla estetään siiloutumista ja saavutetaan innovaatioita, on tärkeässä osassa. Tähän ei kuitenkaan päästä tehokkaasti, elleivät eri osastojen johtajat varaa resursseja alaistensa kategoriatyöskentelyyn. Haasteena on myös, ettei näitä saavutuksia ole helppo mitata, ja silloin osa kategoriatyöskentelyn luomasta arvosta on vaikeasti määriteltävissä. Yrityksellä X on myös tällä alueella varaa parantaa. Ratkaisuna ehdotetaan uuden mittausmallin kehittämistä kategoriatiimin innovaatioiden ja poikkiorganisatorisen yhteistyön tuottavuudelle. Lisäksi nähdään kannattavana lisätä enemmän panosta kategoriatiimien innovaatioprojekteihin.

Muita suositeltavia muutoksia ja kehityskohteita entistä parempaan KPI-suoriutumiseen, joiden positiivista vaikutusta tutkimustieto tukee, ovat:

- Ennusteiden mahdollisimman laaja käyttöönotto
 - o Tutkimukset tukevat, että ennusteiden mahdollisimman laaja käyttöönotto ennaltaehkäisee ”Bullwhip-efektiä” toimitusketjussa.
- ASN moduulin laaja implementointi
 - o Advanced Shipping Notification -moduulin implementoinnin voidaan olettaa parantavan toimitustäsmällisyyteen sidonnaisia KPI-tuloksia avoimemman informaatiokulun vuoksi.
- Toimittajasuhteiden kehittäminen
 - o Yrityksessä on edelleen toimittajia, joille SRM-resurssien lisääminen suurella todennäköisyydellä maksaisi itsensä takaisin. Toimittajien parempi tuntemus sekä ostojen kontrollointi auttavat yritystä ymmärtämään ja hallitsemaan riskiä ja kustannusten nousua.
- Avoimet tilauskirjat strategisten toimittajien kanssa
 - o Tutkimukset osoittavat, että mahdollisimman vapaa informaation kulku toimitusketjussa ehkäisee monenlaisia ongelmia. Tämä ehdotus tuli myös ostotiimin johtajien kanssa keskustellessa esille.
- Supplier manager -roolin vahvistaminen ”organisaation ainoana äänenä”
 - o On tärkeää, että suuressa yrityksessä saavutetaan yhtenäinen linja kommunikaatiossa toimittajan suuntaan. Eri liiketoimintayksiköiden risteävät tavoitteet ja toimintatavat aiheuttavat ongelmia toimitusketjuun. Olisi syytä teroittaa entisestään linjausta, ettei toimittajavastuullisen ohi tapahdu neuvotteluja toimittajan kanssa.
- Ostokäyttäytymisen muutokset
 - o Ostajille selkeytetään, että alle PDT-toimitusajalla tilatut komponentit aiheuttavat vääristymän toimitustäsmällisyydessä KPI-mittauksissa. Jos kyseessä ovat kiireelliset komponentit, jotka halutaan toimitukseen heti kun mahdollista, asian ilmaisu tulee

hoitaa muulla tavoin. Erityisesti kun tilaukset 1-2 päivän toimitusajalla saadaan kitkettä järjestelmästä pois, turhia datavirheitä saadaan vältettyä.

- Kiinnostusta herättävää on myös ainakin yhden ostotiimin käyttämä tapa ilmoittaa erillistä kyselyä vaativa tuote (PDT=999). Lisäselvityksiä vaaditaan, jos halutaan saada selkeys, kuinka laajasti sitä käytetään, ja onko se koko organisaation tapa vai BU-kohtainen.

6 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yrityksen X kategoriajohtamisprosessia ja löytää kehityskohteita, joilla parantaa KPI-tuloksia. Tutkimusongelmaksi valikoitui ennalta määritellyt kategoriajohtamisen KPI-mittaukset, joihin haluttiin kehittää uusia tapoja parantaa tuloksia. Valitut KPI-mittarit olivat sidoksissa toimitusten tehokkuuteen ja täsmällisyyteen. Koska toimeksiannon tutkimuskysymys antoi mahdollisuuden valita lähestymistavan ongelmaan, se myös lisäsi tarvetta arvioida tehokkainta toimintamallia.

Toimeksiannon aiheen vuoksi tutkimuksen suunnitteluvaihe oli hyvin itsenäinen ja moniulotteinen. Riskinä oli toimeksiannon luonteen takia työn tarkoitukseton laajeneminen ja siitä seuraavat aikatauluhaasteet. Heti alussa kuitenkin ymmärrettiin, että yrityksen ulkoiset tekijät, jotka heikentävät KPI suoriutumista, ovat todennäköisesti aikaa vaativia selvittää. Siksi päädyttiin tutkimaan sisäisiä haasteita ja pyrittiin löytämään juurisyitä KPI-haasteisiin yrityksen omista toimintatavoista.

Vaikka tutkimuksen parannusehdotus on ratkaisu datasta paljastuneeseen ongelmaan, vaati kokonaisuuden ymmärtäminen myös henkilöstön haastatteluita ja yrityksen prosessikuvauksiin tutustumista. Moniulotteinen lähestymistapa ongelmaan ja kategoriajohtamisen ulkopuolelle ulottuva teorian soveltaminen olivat avain ongelman syvempään ymmärtämiseen.

Annettujen parannusehdotusten avulla Yritys X voi tehostaa toimintaansa ja saavuttaa parempia tuloksia. Opinnäytetyössä käytetty teoria ja tulokset ovat sovellettavissa tapauskohtaisesti myös muiden yritysten tarpeisiin.

Koska parannusehdotuksia ei ole vielä otettu yrityksessä käyttöön, niiden kokonaisvaikutuksia on haasteellista arvioida. Koska parannukset on mahdollista ulottaa mekaanisten komponenttien lisäksi ainakin muihin suoriin hankintakategorioihin, saadaan niiden avulla korjattua laajempi haaste yrityksen sisällä.

Teoriaosuus kokoaa yhteen hankinnan kirjallisuutta ja tutkimusta useista eri lähteistä ja sisällyttää kategoriajohtamiseen vahvasti liittyvät tiedolla johtamisen sekä toimitusketjun hallinnan. Näin saatiin luotua tutkimuksen teoriakehys, joka auttoi luomaan konkreettisia parannusehdotuksia Yrityksen X prosesseihin.

Oli mielenkiintoista huomata, että kategoriajohtamisesta hankinnan osana ei olla tehty vielä paljon tutkimusta, vaikka se on jo yleinen käytäntö suuremmissa yrityksissä useilla toimialoilla. Myös pienemmissä yrityksissä ostot jakautuvat usein ostajille kategorisesti, vaikka erillistä kategoriajohtamista ei yrityksessä olisikaan toteutettu. Erityisesti pienempien valmistavien yritysten hankinnan kategoriajohtamista, kategoriastrategian laajuuden mitoittamista yrityksen kokoon sopivaksi tai niistä saatavia hyötyjä ei ole vielä juurikaan tutkittu.

Jatkotutkimukseksi ehdotetaan muiden opinnäytetyön aikana tehtyjen havaintojen tarkempaa selvittämistä, PDT selvityksen laajentamista muihin kategoriaryhmiin ja innovaatioprojektityöskentelyn kehitystä yrityksessä osana kategoriajohtamisprosessia.

Lähteet

Barbaroux, P. et al. (2016) Knowledge management and innovation: interaction, collaboration, openness. 1st edition. London, [England] ; ISTE.

Carlsson, M. (2019) Strategic Sourcing and Category Management: Lessons Learned at IKEA. Second edition. London: Kogan Page.

Christopher, M. et al. (2011) Approaches to managing global sourcing risk. Supply chain management. [Online] 16 (2), 67–81.

Cox, A. (2015) Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a “paradigm shift” in category management and strategic sourcing. Supply chain management. [Online] 20 (6), 717–736.

de Waal, A. A. (2020) High performance managerial leadership: best ideas from around the world. 1st ed. [Online]. Santa Barbara: Praeger, an imprint of ABC-CLIO.

Drake, Matt. (2012) Global supply chain management. 1st ed. [Online]. New York, N.Y.] (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press.

Eltantawy, R. et al. (2014) Strategic sourcing management’s mindset: strategic sourcing orientation and its implications. International journal of physical distribution & logistics management. [Online] 44 (10), 768–795.

Heikkilä, J, Kaipia, R & Ojala, M 2018, 'Purchasing category management: Providing integration between purchasing and other business function', International Journal of Procurement Management, vol. 11, no. 5, pp. 533-550.

Hill, T. (2000) Operations management: Strategic Context and Managerial Analysis

Huma, S. et al. (2020) Understanding the impact of supply-side decisions and practices on supply risk management. *Benchmarking : an international journal*. [Online] 27 (5), 1769–1792.

Huuhka, T. (2022) *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 6. uudistettu painos. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.

Koerber, T. & Schiele, H. (2024) Profound changes in global sourcing? The country of origin theory and its effects on sourcing decisions. *The Journal of business & industrial marketing*. [Online] 39 (13), 68–81.

Martinsuo, M. et al. (2016) *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa*. Helsinki: Edita.

Millar, C. et al. (eds.) (2016) *Leading knowledge management in knowledge intensive organisations*. Bingley, United Kingdom: Emerald.

Millar, M. (2015) *Global supply chain ecosystems strategies for competitive advantage in a complex, connected world*. London, England ; Kogan Page.

Miocevic, D. & Crnjak-Karanovic, B. (2012) The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation—The organizational buying effectiveness link. *Industrial marketing management*. [Online] 41 (1), 115–124.

Mitrega, M. et al. (2017) Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance. *International journal of operations & production management*. [Online] 37 (5), 577–606.

O'Brien, J. (2018) *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base*. Second edition. London: Kogan Page, Limited.

O'Brien, J. (2019) *Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. Fourth edition. London: Kogan Page, Limited.

Patrucco, A. S. et al. (2023) The Value of Data-driven Category Management: A Case for Teaching Data Analytics to Purchasing and Supply Management Students. *Transportation journal*. [Online] 62 (4), 42
Schuh, C. et al. (2014) *Supplier Relationship Management How to Maximize Vendor Value and Opportunity*. 1st ed. 2014. [Online]. Berkeley, CA: Apress.

Sollish, Fred. & Semanik, John. (2010) *Strategic Global Sourcing Best Practices*. Hoboken: Wiley.

Stanczyk, A. et al. (2017) The dark side of global sourcing: a systematic literature review and research agenda. *International journal of physical distribution & logistics management*. [Online] 47 (1), 41–67.