



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sanna Liimatainen

Tavarantoimittajahallintamallin kehittäminen

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö
Tekninen viestintä Pro Gradu -tutkielma
Teknisen viestinnän maisteriohjelma (KTM)

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sanna Liimatainen		
Tutkielman nimi:	Tavarantoimittajahallintamallin kehittäminen		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Teknisen viestinnän maisteriohjelma (KTM)		
Työn ohjaaja:	Juho-Pekka Mäkipää		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	92

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkimuksessa tutkitaan miten tavarantoimittajia tulisi hallinnoida suuressa suomalaisessa ruokataloyrityksessä. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tuottaa ohjeistus tavarantoimittajien hallintaan. Tutkimuksen tuottama malli mahdollistaa tavarantoimittajasuhteiden tehokkaan ja johdonmukaisen hahmottamisen, suunnittelun ja hallinnan. Toisena tavoitteena on parantaa yhteistyötä valikoimanhallinnan ja tavarantoimittajien välillä. Nämä voivat parantaa yrityksen suorituskykyä ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

Tutkimus täydentää tavarantoimittajahallinnan tutkimuksen kenttää tarjoamalla erityisesti suomalaisen elintarvikealaan sovellettavaa ratkaisumallia. Aikaisempi tieteellinen tutkimus ei anna tässä kontekstissa laajaa ja yhtenäistä mallia tavarantoimittajahallintaan. Tämän toimintatutkimuksen anti tieteelle on sen tuottama täydennys tavarantoimittajahallinnan tietopohjaan.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka pohjaksi kerättiin teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen aihekokonaisuuteen. Nämä ovat tavarantoimittajayhteistyö, tavarantoimittajien analysointi ja toiminnan kehittäminen. Tämä teoriapohja tukee tutkimuksen pyrkimystä luoda mallia, joka auttaa kohdeyritystä fokuoimaan panostuksiaan merkittävimpiin toimittajasuhteisiin. Tutkimuksessa kerätty aineisto muodostuu pääosin toteutetuista teemahaastattelusta, työpajasta ja kyselystä. Näiden lisäksi tässä tutkimuksessa on kerätty mahdollisimman täsmällistä tietoa monista muista eri lähteistä ja käytetty laajasti eri tiedon keräämisen tapoja.

Tutkimuksen tuloksena muodostuu toimintatutkimuksen kehityssyörien mukaisesti artefakti, joka on tässä tutkimuksessa tavarantoimittajahallintamalli. Tämä malli voidaan ottaa kohdeyrityksessä käyttöön osana vuoden toimintasuunnitelmaa. Räätelöity tavarantoimittajahallintamalli koostuu tavarantoimittajien kategorisoinnista, yhteistyön tasojen, ja toimintamallien määrittelystä sekä tavarantoimittajien seurannasta ja mittaamisesta. Malli luo työkaluja yrityksen hankintaan ja auttaa ohjaamaan panostuksia merkittävimpiin arvoa luoviin kehityshankkeisiin.

Tutkimuksen tulos tukee kohdeyrityksen tavoitteita tehokkaaseen tavarantoimittajahallintaan ja tulee aktivoimaan erilaisia yhteistyökäytäntöjä tavarantoimittajakategorioiden kanssa. Tavarantoimittajamalli on tärkeä osa hankintojen suunnittelun kokonaisuutta ja tämän menestyksellä hyödyntämisellä voidaan vahvistaa kohdeorganisaation kyvykkyyttä vastata markkinoiden muuttuviin tarpeisiin.

AVAINSANAT: tavarantoimittajasuhde, hankintojen johtaminen, tavarantoimittajahallintamalli, tavarantoimittajayhteistyö

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Tutkimuksen tavoite	10
1.2	Tutkimuskysymykset	11
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	Kirjallisuuskatsaus	13
2.1	Toimittajayhteistyö	14
2.1.1	Toimittajan ja ostajan välinen vetovoima	14
2.1.2	Miksi pyrkiä kiinnostavaksi asiakkaaksi	16
2.1.3	Tavarantoimittajayhteistyön kehittäminen	16
2.1.4	Toimittaja-ostajasuhteen luottamus	18
2.1.5	Aktiivinen kehittäminen	20
2.2	Tavarantoimittajien analysointi	24
2.2.1	Portfolioanalyysi	25
2.2.2	Spend- ja ABC-analyysi	27
2.2.3	Tavarantoimittajan seuranta ja suorituksen mittaus	29
2.3	Toiminnan kehittäminen	31
2.3.1	STPDR-kehitysprosessi	31
2.3.2	Osaaminen ja tiedonjakaminen	33
2.3.3	Hankinnan eri tasot	34
2.3.4	Vuosisuunnittelu	35
2.4	Yhteenveto	36
3	Menetelmä	39
3.1	Tiedon kerääminen	40
3.1.1	Teemahaastattelut	41
3.1.2	Työpaja	41
3.1.3	Kysely	42
3.2	Laadullinen sisällönanalyysi	43
3.3	Toimintatutkimuksen vaiheet tässä tutkimuksessa	45

4	Tulokset	48
4.1	Artefakti teorian pohjalta	48
4.1.1	Tavarantoimittajien kategorisointi	48
4.1.2	Yhteistyön tasot	49
4.1.3	Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen	51
4.2	Teemahaastattelut	53
4.2.1	Tavarantoimittajayhteistyö	53
4.2.2	Tavarantoimittajien arvo ja ryhmittely	54
4.2.3	Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen	56
4.2.4	Toiminnankehittäminen	57
4.3	Työpaja	58
4.3.1	Tavarantoimittajien kategorisointi	58
4.3.2	Yhteistyön tasot	59
4.3.3	Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen	60
4.4	Kysely	61
4.4.1	Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen	61
4.5	Räätälöity artefakti	62
4.5.1	Tavarantoimittajien kategorisointi	62
4.5.2	Yhteistyön tasot ja toimintamallit	64
4.5.3	Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen	67
4.5.4	Räätälöidyn mallin arviointi	69
5	Keskustelu ja johtopäätökset	70
5.1	Tutkimuksen anti tieteelle ja käytäntöön	71
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	73
5.3	Tutkimuksen rajoitukset	74
5.4	Jatkotutkimusaiheita	74
	Lähteet	76
	Liitteet	81
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	81
	Liite 2. Työpajamateriaali	83

Kuviot

Kuvio 1. Ostaja-toimittajasuhteen havainne malli (mukaillen Hald ja muut, 2009, s. 967).	15
Kuvio 2. Hyvän tavarantoimittaja yhteistyön perusta (Nieminen, 2016, s. 114).	18
Kuvio 3. Luottamuksen syntyminen ja kadottaminen (Iloranta ja muut, 2015, s. 293).	19
Kuvio 4. Tavarantoimittajien kumppanihierarkia (mukaillen Liker & Choi, 2004, s. 108).	21
Kuvio 5. Toimittajakategorisointi (mukaillen O'Brien, 2019, s. 345).	23
Kuvio 6. Mukaillen Kraljicin (1983, s. 111) kehittämää hankinnan portfolioanalyysiä.	25
Kuvio 7. Ostostrategiat portfolioanalyysin pohjalta (mukaillen Gelderman & Van Weele, 2003, s. 212).	26
Kuvio 8. STPDR tavarantoimittajan kehitysprosessi (mukaillen O'Brien, 2019, s. 363).	32
Kuvio 9. Esimerkki tämän tutkimuksen sisällönanalyysistä.	44
Kuvio 10. Aineisto linssinä, jonka läpi tarkastelemme todellisuutta (Alasuutari, 2011, s. 90).	45
Kuvio 11. Toimintatutkimuksen kehityssyklit (Rovio ja muut, 2007, s. 81; mukaillen Sein ja muut, 2011, s. 42).	46
Kuvio 12. Yhteistyön toimintamallit.	66
Kuvio 13. Tavarantoimittajatapaamisten agenda.	67
Kuvio 14. Tavarantoimittajan laadun arviointi.	68

Taulukot

Taulukko 1. Tavarantoimittajasuhteen laatu sekä seuranta ja mittaamisen tasot (Iloranta ja muut, 2015, s. 316).	29
Taulukko 2. Malli tavarantoimittajan suorituskyvyn mittaamiseen (mukaillen Monczka ja muut, 2021, s.333).	30
Taulukko 3. Toimintatutkimuksen vaiheet ja toteutus tässä tutkimuksessa.	46
Taulukko 4. Tavarantoimittajien kategorisoinnin luokat ja kuvaus.	49
Taulukko 5. Yhteistyön tasot.	50

Taulukko 6. Yhteistyön tasojen soveltaminen eri tavarantoimittajakategorioihin.	50
Taulukko 7. Painotettu pisteytysjärjestelmä (mukaillen Monczka ja muut, 2021, s.333).	51
Taulukko 8. Tavarantoimittajien kategorisoinnin luokat ja kuvaus. (mukaillen Gelderman & Van Weele, 2003, s. 212; mukaillen Nieminen, 2016, s. 84; mukaillen O'Brien, 2019, s. 345).	63
Taulukko 9. Yhteistyön tasot (mukaillen Liker & Choi, 2004; mukaillen Nieminen, 2016, s. 84; mukaillen Van Weele, 2018, s. 283).	64
Taulukko 10. Yhteistyön tasojen soveltaminen eri tavarantoimittajakategorioihin (mukaillen O'Brien, 2019, s. 345; mukaillen Van Weele, 2018, s. 283).	65

1 Johdanto

Hankintojen rooli on muuttunut yhä strategisemmaksi toiminnoksi osana yrityksen liiketoimintaa. Reinecke ja muut (2007) toteavat tutkimuksessaan, että yrityksen tuloksentekeyky on vahvassa yhteydessä hankintaosaamisen tason kanssa. Tämän seurauksena hankintaosaamista on alettu hyödyntämään osana strategista kilpailuetua (Iloranta ja muut, 2018, s. 27). Hankinnan roolin muutoksen ajureita ovat olleet uudet johtamisen menetelmät ja ajattelutavat. Näistä esimerkkejä ovat mallit asiakaslähtöisyydestä, tuotannon johtamisesta, toimitusketjun hallinnasta sekä toimittajien luokittelusta ja kehittämisestä. (Huuhka, 2022, s. 17.)

Hankinnan näkökulman laajentuessa strategian ajuriksi, pois pelkästä yrityksen säästöjen mahdollistajasta, on myös akateeminen kiinnostus hankintaa kohtaan noussut. Yrityksen johdon tarvitsee ymmärtää paremmin hankinnan ja toimittajien osallistumisen merkitystä sekä tämän vaikutuksesta tulokseen. Aihealueen jatkuvan tutkimuksen myötä yritykset ymmärtävät paremmin, kuinka tärkeä rooli hankinnalla on yrityksessä ja miten sen toteuttamista voidaan parantaa. (Carr & Pearson, 2002, s. 1051; Klein ja muut, 2021, s. 115.)

Ostaja-toimittajasuhteen keskeinen tarkoitus on toimia yhteistyössä tavalla, joka luo molemmille osapuolille arvoa (Walter ja muut, 2001, s. 365). Pitkät yhteistyösuhteet mahdollistavat luottamuksen kehittymisen ja tehokkaat toimintamallit (Jarillo, 1988, s. 36-37). Toimittajan toiminnan tyytyväisyyden kulmakivet ovat luottamus ja sitoutuneisuus yhteiseen suhteeseen (Powers & Reagan, 2007 s. 1240). Menestyneitä tavarantoimittajasuhteita pidetään kestävän kilpailuedun kehittämisen voimavarana ja tämä merkitys on laajasti hyväksytty yritysten välillä (Nieminen, 2011, s 1).

Aiemmissä tutkimuksissa tavarantoimittajien johtamisesta on havaittu, että keskeisiä tekijöitä ovat strategioiden, suhteiden ja taitojen yhteensovittaminen eri yritysten välillä. Näiden kaikkien tekijöiden tulee olla linjassa keskenään, jotta voidaan maksimoida yritysten välinen molemmin puolinen hyöty. (Cousins ja muut, 2008, s. 183.) Aikaisemmissa

tutkimuksissa on myös todettu, että kun toimittajahallintamalli on otettu ostajayrityksessä käyttöön, toimittaja pystyy todennäköisesti hyödyntämään tämän kautta saatuja oppeja ja parantamaan toimintaansa (Benton, 2014, s. 185).

Tavarantoimittajien hallinnasta sanotaan usein, että joko itse hallitset tavarantoimittajia tai tavarantoimittajat tekevät sen puolestasi ja hallitsevat sinua (Frazelle, 2018, s. 148). Aktiivinen tavarantoimittajahallinta on tärkeä osa yrityksen toimitusketjun hallintaa ja vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen. On välttämätöntä, että yritys asettaa tavarantoimittajahallinnan seurannan mittarit ja toimintamallit (Frazelle, 2018, s. 148). Näin yritys pystyy seuraamaan tavoitteidensa toteutumista.

Yrityksen tavarantoimittajahallinnan tarve pohjautuu moneen eri syihin. Malli tarvitaan ensisijaisesti yrityksen oman toiminnan selkeään ja yhdenmukaiseen ohjaamiseen. Malli toimii työkaluna osoittamaan ohjenuoran tavarantoimittajien systemaattiselle hallinnoinnille. Tehokkaasti hyödynnettynä se tuo työskentelyyn sujuvuutta ja auttaa kohdistamaan panostukset esimerkiksi valikoimatyössä tai ajankäytössä. Laajemmassa kontekstissa tavarantoimittajien hallintamalli voi toimia tärkeänä työkaluna yrityksille, jotka pyrkivät tehostamaan toimintaansa ja tukemaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Tämän lisäksi se voi parantaa toimitusketjun laatua ja tehokkuutta.

Tämän tutkimuksen tarve perustuu tutkimuksen puutteeseen tavarantoimittajahallintamallin aihepiiristä. Nykyinen teoriapohja ei anna laajaa tai yhtenäistä kokonaisuuden kattavaa mallia. Tämän seurauksena kokonaisvaltaista mallia ei ole löydettävissä, vaan tietoa löytyy vain pieniä osa-alueita paikoitellen. Tämän perusteella on tarve tehdä tarkempi tutkimus, joka tarjoaa Suomalaiselle ruokataloyritykselle tavarantoimittajahallinnalle mallin. Tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa yleistettävä ohjeistus hankintaorganisaation tavarantoimittajahallinnointiin. Tutkimukselle on täten toimintaympäristön ja tieteellisen kentän toteamat perusteet. Lähdekirjallisuuden pohjalta voidaan teorian mukainen ratkaisu ongelmaan ja tätä voidaan vielä tutkimuksessa räätälöidä kohdeyrityksen toimintakenttään sopivaksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen aiheena on, miten tavarantoimittajia tulisi hallinnoida suuressa suomalaisessa ruokataloyrityksessä. Tutkimuksessa tarkastelen toimittajayhteistyön, analysoinnin ja toiminnan kehittämisen kautta toimintamallia tavarantoimittajien hallinnointiin. Suunnitelman perusajatuksena on kehittää toimittajakategorisointia ohjaavat periaatteet, toimittajayhteistyön toimintamallit ja käytänteet. Tavarantoimittajahallintamalli tulisi kohdeorganisaatiossa osaksi vuoden toimintasuunnitelmaa.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tuottaa ohjeistus tavarantoimittajien hallinnointiin. Tutkimuksen tuottaman mallin avulla tavarantoimittajasuhteita pystytään hahmottamaan, suunnittelemaan ja toimimaan tehokkaasti, painottaen omalle toiminnalle tärkeitä tavarantoimittajia. Tavarantoimittajahallintamallin avulla prosesseja voidaan kehittää yhdenmukaisiksi ja tehokkaimmiksi. Toisena tavoitteena on parantaa yhteistyötä valikoimanhallinnan ja tavarantoimittajien välillä. Tavarantoimittajasuhteisiin vaikuttaa merkittävästi tavarantoimittajien kanssa tehtävä yhteistyö. Tämän yhteistyön hoitamiseen tarvittiin kohdeorganisaatiossa yhdennäköistä hallintamallia, jonka myötä tavoiteltiin parempaa yhteistyökumppanin mielikuvaa. Positiivinen mielikuva tukee merkittävästi ostaja-toimittajasuhteen syventymistä.

Tavarantoimittajahallinta perustuu yritykselle tuotettuun arvoon ja saatuun hyötyyn. Jotta yritys voi maksimoida tuotetun arvon ja varmistaa sen toteutumisen, sen on ymmärrettävä yhteistyön arvo ja luokiteltava yhteistyökumppanit tämän perusteella. Näin yritys voi kohdistaa panostuksensa saavutettavissa olevan hyödyn mukaisesti. Tämä aihe on tärkeä, koska onnistunut tavarantoimittajien hallinnointi on olennainen edellytys liiketoiminnan menestykselle. Tavarantoimittajahallintamallin tulee olla keskeinen osa hankintaorganisaation toimintaa, koska se suoraan vaikuttaa yrityksen kykyyn tarjota asiakkailleen oikeanlaista valikoimaa kilpailukykyisillä hinnoilla. Tämän tutkimuksen avulla voidaan kehittää tehokkaita ja järjestelmällisiä toimintamalleja tavarantoimittajien hallinnointiin. Nämä voivat parantaa yrityksen suorituskykyä ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset auttavat ongelman tunnistamisessa ja määrittämisessä. Tutkimuskysymykset kertovat mitä tutkija haluaa aiheesta selvittää. Alatutkimuskysymykset kertovat vielä tarkemmin mitä tutkija tahtoo vielä aiheesta täsmentää. Näiden avulla tutkija tuottaa vastauksia päätutkimuskysymykseen. (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 4-5.)

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten tavarantoimittajasuhteita voidaan kehittää arvontuotantoa optimoiden?

Tästä johdetut alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat tavarantoimittajien kategorisointiin?
- Miten yhteistyö tavarantoimittajien kanssa voidaan kohdentaa tehokkaasti?
- Miten tavarantoimittajayhteistyön arvoa voidaan mitata ja seurata?

Tässä tutkimuksessa keskityn tutkimaan miten tavarantoimittajia tulisi hallinnoida ja tutkimuskysymysten avulla pyrin löytämään tähän vastauksia. Tuloksena tulee olemaan yrityksen hyväksymä malli. Malli tulee toimimaan työkaluna ja ratkaisemaan ongelman suunniteltujen ja pitkäjänteisten yhteistyöpanostusten ohjaamisessa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä kappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen aihepiiri sekä sen tärkeys ja tavoitteet. Tämän lisäksi tässä luvussa käydään läpi tutkimuskysymykset, joihin tämän tutkimuksen avulla haetaan vastaukset ja tutkimuksen rakenne. Tämän kappaleen jälkeen lukija tietää minkä tyyppisestä tutkimuksesta on kyse ja miten tutkimus rakentuu.

Tutkimuksen toisen kappaleen muodostaa kirjallisuuskatsaus. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aihepiirin kannalta tärkeimmät teoreettiset mallit. Tästä syystä tutkimuksen

teoreettinen viitekehys tarkastelee tavarantoimittaja yhteistyötä, tavarantoimittaja analysointi ja toiminnan kehittämistä. Kappaleen lopussa tehdään vielä yhteenveto kirjallisuuskatsauksen oleellisimmista asioista.

Kolmannessa kappaleessa käsitellään tutkimusmetodia, tiedon keräämisen tapoja ja toimintatutkimuksen vaiheita tässä tutkimuksessa. Kappaleessa käydään tarkemmin läpi teemahaastattelua, työpajaa ja kyselyä tiedon keräämisen tapoina. Kappaleessa kuvataan toimintatutkimuksen vaiheet tämän tutkimuksen osalta toteutettavista sykleistä.

Neljännessä luvussa esitellään artefakti teoreettisiin malleihin pohjautuen. Tämän mallin räätälöinti kuvataan kronologisessa järjestyksessä ja lopuksi esitellään räätälöity artefakti. Räätälöityä artefaktia arvioidaan ja käydään läpi hyväksymiskriteerit kohdeorganisaation sopivuudesta.

Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään pohdinnat johtopäätöksistä sekä jatkotutkimusaiheista. Tutkimuksen tuottamia havaintoja ja johtopäätöksiä peilataan teoriapohjaan sekä pyritään nostamaan mahdollisesti uusia havaintoja. Tutkimuksen johtopäätöksissä nostetaan myös esille alan ammattilaisten näkökulma. Kappaleen lopussa tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään havaittuja jatkotutkimusaiheita.

2 Kirjallisuuskatsaus

Tämä luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoria on jaettu kolmeen pääteemaan. Nämä ovat toimittajayhteistyö, toimittajien analysointi ja toiminnan kehittäminen. Ensimmäiseksi keskitytään tarkastelemaan teoriaa toimittajayhteistyöstä eli mihin ostaja-toimittajasuhteen vetovoima perustuu, kiinnostavan asiakkaan roolin merkitykseen, yhteistyönkehittämiseen, luottamuksen rakentamiseen ja menettämiseen. Nämä tukevat tutkimuksessani pyrkimystä luoda mallia, joka auttaa kohdeyritystä fokuksimaan panostuksiaan merkittävimpiin toimittajasuhteisiin.

Tutkimuksen keskiössä on toimittajien hallintamallin luominen. Tämä malli tulee sisältämään toimittajien analysoinnin ja kategorisoinnin. Analysoinnin tueksi oli tärkeää koostaa eri teoriapohjan analysointityökaluja. Näitä olivat portfolioanalyysi, spend ja abc -analyysi. Tämän lisäksi toimittajan seuranta ja suorituksen mittaaminen tuomaan näkökulmaa, miten asiaa voi lähteä lähestymään.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kohdeyrityksen prosesseja ja toimintaa kehitetään tukemaan uutta toimintamallia. Jatkuvan kehittämisen prosessit kuten viisi vaiheinen STPDR-kehitysprosessi (Study, Target, Plan, Do, Review eli tutki, tähdenä, suunnittele, toteuta ja tarkastele) tukevat tätä tavoitetta. Hankinnan eri tasojen tunnistaminen ja lajittelu sekä vuosisuunnittelu selkeyttää mallin roolitusta ja eri toimenpiteiden ajoitusta. Osaaminen ja tiedonjakaminen varmistaa kohdeorganisaation kyvykkyyden oppia uutta sekä lähteä tehokkaasti toteuttamaan uutta tavarantoimittajahallintamallia.

Pyrkimyksenä on tuoda esille aikaisempia tutkimuksia, jotka osoittavat tutkimukseni kannalta relevanttia tutkittua tietopohjaa, mitä voin hyödyntää omassa tutkimuksessani. Tuon esille kirjallisuuskatsauksen kolmessa eri pääteemassa erilaisia näkökulmia ja malleja, jotka auttavat tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa ratkaisemaan määritellyt tutkimusongelmat. Jokaisen kirjallisuuskatsausluvun alussa kerron valitsemani teoriat ja perustelut, miksi nämä ovat tutkimusongelman ratkaisun kannalta merkityksellisiä. Lopuksi

teen vielä yhteenvetokappaleen, johon pyrin nostamaan teoreettisen viitekehyksen tärkeimmät asiat jokaisesta pääteemasta.

2.1 Toimittajayhteistyö

Tässä luvussa käyn läpi teoriaa ostaja-toimittajasuhteen vetovoimasta, oman houkuttelevuuden lisäämisestä, yhteistyön kehittamisestä, luottamuksen rakentamisesta ja menettamisestä sekä aktiivisen kehittämisen tasoista. Haen teorianäkemyksiä erityisesti alatutkimuskysymykseeni; Miten yhteistyö tavarantoimittajien kanssa voidaan kohdentaa tehokkaasti?

Ostaja-toimittajasuhteen vetovoima kuvaa suhteen koettua arvoa, luottamusta ja riippuvaisuutta. Kiinnostavaksi asiakkaaksi pyrkimisen teoria kertoo hyödyistä, joita on mahdollista saavuttaa oman houkuttelevuuden lisäämisellä. Nämä teoriat luovat pohjaa ostaja-toimittajasuhteen merkityksellisten tekijöiden ymmärtämiselle.

Tavarantoimittajayhteistyön kehittäminen, luottamuksen rakentaminen ja menettäminen sekä aktiivisen kehittämisen keinojen teoriamalli tarkastelevat tavarantoimittajasuhteen kehittämistä ja sen eri tasoja. Teoriapohja antaa kuvaa erilaisten aktiivisen kehittämisen keinoista ja tavarantoimittajasuhteen eri tasoista. Näiden avulla pyrin kehittämään tavarantoimittajahallintamallin ohjaamaa kohdeorganisaation panostusta vastaamaan toivottua yhteistyön syvyyttä.

2.1.1 Toimittajan ja ostajan välinen vetovoima

Toimittajan ja ostajan välisen suhteen vetovoiman lisäksi on tutkittu ja tarkasteltu myös tekijöitä, jotka vaikuttavat vetovoiman voimakkuuteen osapuolien välillä. Tutkimus ehdottaa kolmea muuttujaa: odotettava arvo, luottamus ja riippuvaisuus. Nämä vetovoiman tekijät voivat vetää osapuolia lähemmäksi toisiaan. (Hald ja muut, 2009, s. 967-968.)

2.1.2 Miksi pyrkiä kiinnostavaksi asiakkaaksi

Toimittajat voivat saada arvoa asiakkaistaan voiton tai volyymin kautta, mutta myös epäsuorien toimintojen kuten innovaatioiden ja markkinatietämyksen avulla. Tapauksessa, jossa ostajalla ei ole tarjota merkittävää volyyymia, voi yritys silti rakentaa erittäin hyödyllisiä tavarantoimittajasuhteita. Tässä asetelmassa on merkittävää:

- 1) Oivaltaminen, että volyymin tarjoaminen on korvattava, jollain muulla arvoa tuottavalla asialla, jotta suhteesta tulee houkutteleva pitkällä tähtäimellä
- 2) Ostajan ja tavarantoimittajan sitoutuminen keskinäiseen tiedonvaihtoon
- 3) Hankinnan avainroolin tunnistaminen pitkäaikaisen tavarantoimittajasuhteiden luomisessa ja hallinnoinnissa

(Christiansen & Maltz, 2002, s. 179.)

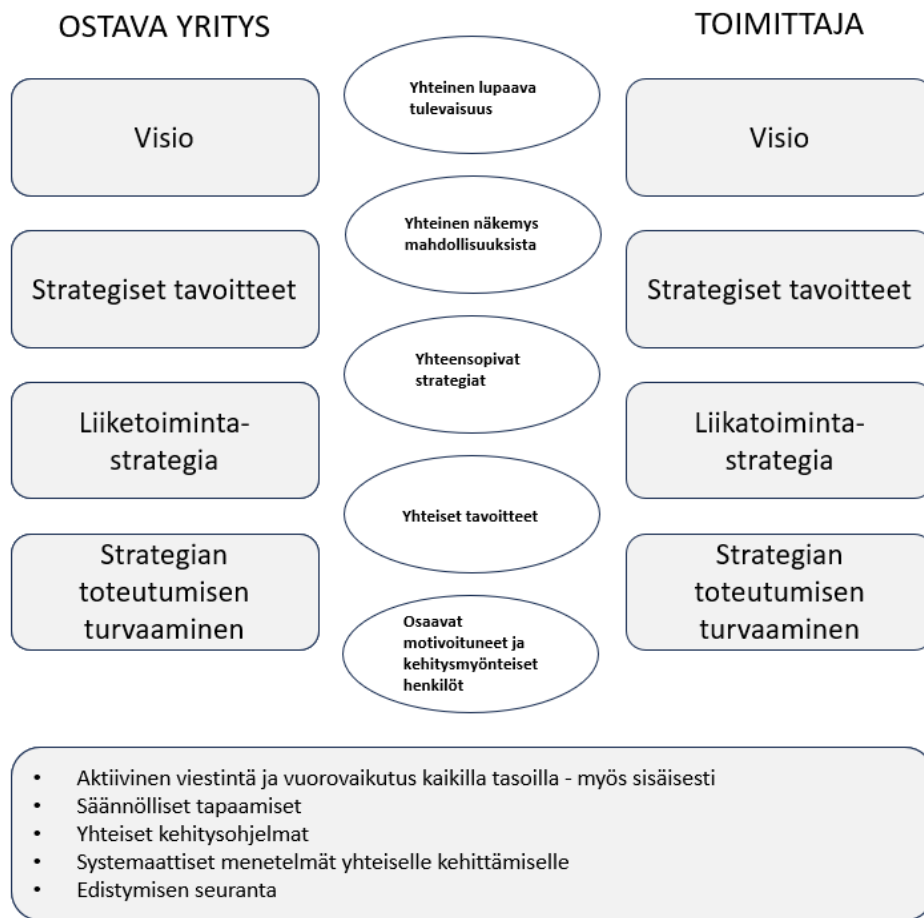
Yrityksen kannattaa lisätä omaa houkuttelevuuttaan avaintoimittajiensa silmissä. Tähän tunnistettuja toimia ovat suhteen arvon lisääminen, positiivisen ilmapiirin luominen, vuorovaikutusvälineiden kasvattaminen ja pyrkimys varmistaa strateginen yhteneväisyys. Vuorovaikutuksen välineitä voivat olla aikataulujen jakaminen, yksinkertaiset ja koordinoituneet liiketoiminnan prosessit sekä ennustettavat päätöksentekomenettelyt. Näiden työkalujen lisäksi ympäristön tehokkuus ja oikeudenmukaisuus ovat keskeisessä asemassa, kun kehitetään kumppaneiden välistä luottamusta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tavarantoimittajien valitsevat kumppaniostajat harjoittavat useammin keskenään reilua hinnoittelua. Tämän perusteella näyttää todennäköiseltä, että yritykset saavat aitoa tuottoa ostaja-toimittajasuhteen hoitamisesta. (Schiele, 2012, s. 49.)

2.1.3 Tavarantoimittajayhteistyön kehittäminen

Yhteistyön kehittämistä yritysten välillä on mahdollista tehdä systemaattisesti, jos osapuolilla on tähän oikea tahtotila. Todellinen yhteistyön kehittäminen vaatii perinteisen hankinnantoimintaympäristön ajatusmaailman kääntämistä. Aitoa kehittämistä usein ilmaista sanoilla: rakennetaan yhdessä, jaetaan, vahvistetaan, luotetaan, valtuutetaan,

tuetaan, visioidaan ja parannetaan. Puheessa käytetyt termit paljastavat tyypillisesti puhujan asenteen ja edellä mainittu termistö sekä ajattelutapa luo yhteistyön kehittämisen mahdolliseksi. (Nieminen, 2016, s. 110.)

Kuviossa 2 esitetään hyvän tavarantoimittajayhteistyön perusta. Yhteiset tavoitteet ovat ehdoton edellytys menestykselle yhteistyölle. Molempien yritysten tarvitsee nähdä yhteinen tavoittelemisen arvoinen tulevaisuus. Yritysten johdon on varmistettava yritysten strateginen yhteensopivuus ja että molemmilla on yhteneväinen näkemys tulevaisuuden mahdollisuuksista. Liiketoimintastrategian avulla lähdetään ohjaamaan kummassakin yrityksissä tietä kohti tavoitteita. On tärkeää, että strategiat ja tavoitteet ovat linjassa keskenään kummassakin yrityksessä sekä se, että näistä on viestitty läpi molempien organisaatioiden. Yhteiset tavoitteet on sovittava täsmällisesti ja nämä on kirjattava ylös sekä viestittävä kaikille eri toimijoille ja toiminnoille. Yhteinen tekeminen vaatii molempipuolista joustoa ja kahden eri yrityksen prosessien yhteensovittamista. Loppujen lopuksi kyse on siitä, että kummatkin yritykset uskovat yhteiseen tulevaisuuteen. Tämän lisäksi ovat myös valmiita panostamaan siihen resursseja ja aikaa. (Nieminen, 2016, s. 112.)



Kuvio 2. Hyvän tavarantoimittaja yhteistyön perusta (Nieminen, 2016, s. 114).

Tavarantoimittajayhteistyön kehittämislle hyvän perustan luo aktiivinen vuorovaikutus ja viestintä, säännölliset tapaamiset, yhteiset kehitysohjelmat, systemaattiset menetelmät yhteiselle kehittämislle ja edistymisen seuranta. (Nieminen, 2016, s. 114.)

2.1.4 Toimittaja-ostajasuhteen luottamus

Luottamuksen rakentaminen perustuu molempien osapuolien ponnisteluihin ja kovaan työhön. Usein luottamuksen rakentaminen kestää pitkään, mutta se voi kadota hetkessä esimerkiksi yhden väärinkäytöksen seurauksena. Luottamuksen rakentamista ja menettämistä kuvataan alla kuviossa 3. (Iloranta ja muut, 2015, s. 293.)

2.1.5 Aktiivinen kehittäminen

Tavarantoimittajan kehittäminen pohjautuu kolmeen vaiheeseen. Prosessi alkaa oman liiketoiminnan tavoitteista. Näiden toteutumisen varmistamiseen haetaan tilanteeseen sopiva hankinnan strategia ja tämän avulla tuotetaan suhteeseen pohjautuvaa arvoa. (Supplier Selection & Management Report, 2008, s. 10.)

Tavarantoimittajan aktiiviseen kehittämiseen on monia lähestymistapoja. Tilanteeseen ja tarkoitukseen on hyvä hakea sopivaa yhdistelmää kilpailun voimista ja yhteistyön hyödyntämisestä. Eri hankinnan työkaluilla on mahdollista aktiivisesti ohjata tavarantoimittajaa kohti jatkuvasti parempaa suoriutumista. Seuraavaksi on lueteltuna hankinnan tärkeimmät työkalut:

- kilpailupaineen synnyttäminen ja hyödyntäminen
- tavarantoimittajan ja toimitusketjun kustannusten analysointi
- sosiaalisten voimavarojen ja riippuvaisuuksien hyödyntäminen ja kehittäminen
- houkuttelevuuden parantaminen
- luottamuksen vahvistaminen
- avoimen ilmapiirin edistäminen
- tavarantoimittajan arviointi ja seuranta
- tavarantoimittajan suorituksen arviointi ja mittaaminen
- säännöllinen avoin palaute ja ohjaus
- kehityskeskustelut tavarantoimittajan kanssa
- kannustin-, sanktio ja palkitsemisjärjestelmät
- välitön puuttuminen tavarantoimittajan toimintaan

(Iloranta ja muut, 2015, s. 297.)

Modi & Mabert (2007, s. 56) tutkimuksen mukaan ostajat keskittävät toimittajan kehittämistoimenpiteitä erityisesti niihin toimittajiin, joiden kanssa nähdään yhteistä liiketoimintaa pitkällä tähtäimellä. Tällöin on myös ostajan etujen kommunikoida tämä näkemys toimittajalle ja se voi toimia kannusteena toimittajalle.

Tavarantoimittajien kumppanierarkia kuvastaa eri tavarantoimittaja yhteistyöntasoja ja nämä on kuvattu kuviossa 4. Tavarantoimittajien kehittäminen syö paljon resursseja, mutta näin kannattaa tehdä, kun saatava hyöty on panostusta suurempi. Erityisesti aktiivinen kehittäminen ja isot kehityshankkeet kannattaa toteuttaa vain tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa, varsinkin jos muilla keinoilla ei ole saatu riittävästi tuloksia. (Liker & Choi, 2004, s. 107-108.)



Kuvio 4. Tavarantoimittajien kumppanierarkia (mukaillen Liker & Choi, 2004, s. 108).

Seuraavissa kappaleissa käyn yksityiskohtaisesti läpi jokaisen hierarkiatason, aloittaen pyramidin pohjimmaisesta ja edeten aina huippuun saakka.

Lähtökohdana onnistuneelle yhteistyön kehittämiselle on tavarantoimittajan ymmärtäminen. Tämän mallin alin taso pohjautuu ajatukseen, että ostajan tulee tietää tavarantoimittajaansa yhtä hyvin kuin tavarantoimittaja tietää itse itsensä. (Liker & Choi, 2004, s. 107.) Tavarantoimittajamarkkinoiden hallitsemisessa keskeistä on markkinoiden syvä

tuntemus sekä markkinan sisäisen kilpailulogiikan ymmärrys. Tähän käsitykseen oleellisesti liittyy tietämys, siitä millä tekijöillä markkinoiden kilpailussa menestyy ja missä asioissa pitää olla paras. (Iloranta ja muut, 2015, s. 298.)

Tavarantoimittajien keskinäisen kilpailun mahdollisuuksien hyödyntämisellä tarkoitetaan sitä, että tavarantoimittajalle annetaan ymmärtää, että ostaja tuntee alan muutkin toimijat. Tämän lisäksi ostajan tulee tietää kuinka vertailla ja arvioida tavarantoimittajan toimintaa ja suorituskykyä. Oikein käytettynä tämä keino voi kannustaa tavarantoimittajia toimimaan tehokkaammin ja antamaan parempaa palvelua. Voi olla myös mahdollista, että tämän keinon avulla ei ole tarpeellista järjestää laajempaa kilpailutusta tuotteista. (Iloranta ja muut, 2015, s. 298.)

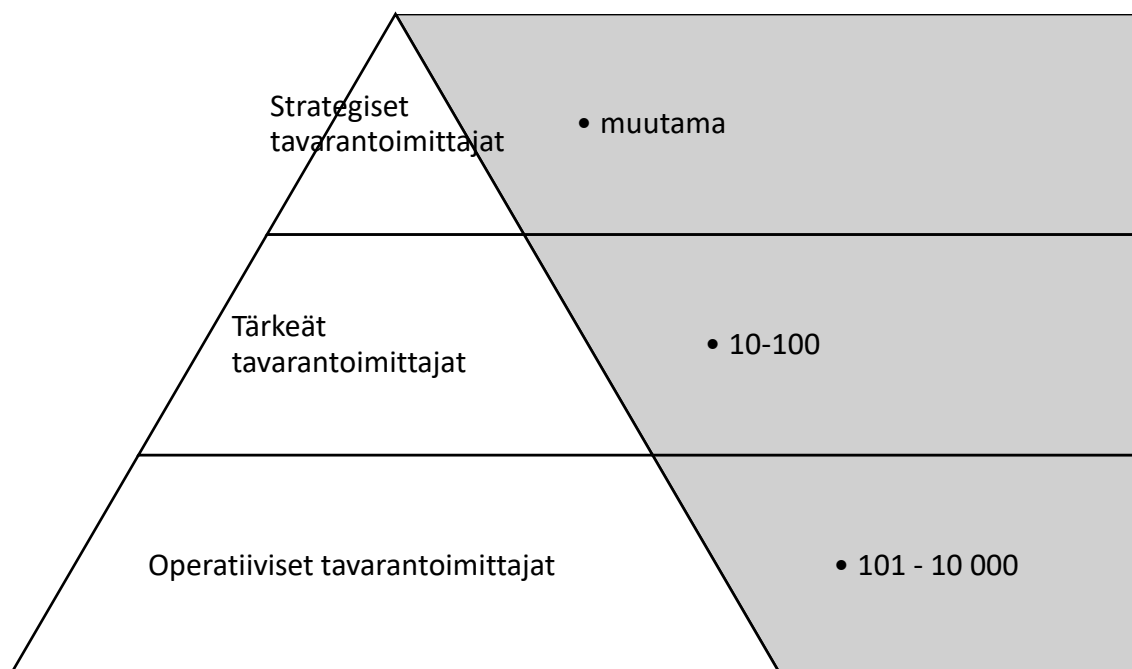
Tavarantoimittajan suorituskyvyn parantamisen ohjaus on sitä, että tavarantoimittajalle kommunikoidaan selkeästi, mitä tavarantoimittajalta odotetaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tavarantoimittajan suoritusta tulisi mitata monipuolisesti ja näitä tuloksia tulee analysoida säännöllisesti yhdessä. Tällä tavoin toimimalla tavarantoimittaja ymmärtää syvällisemmin ostajan tarpeita. (Iloranta ja muut, 2015, s. 299.)

Tavarantoimittajan kykyjen kehittäminen merkitsee sitä, että ostaja jakaa tavarantoimittajalle hänen näkemyksensä ja havaintonsa tavarantoimittajan osaamisesta. Erityisesti jaetaan avoimesti kuva siitä, mitkä tulevat olemaan ostajan yrityksen tulevaisuuden tarpeet. Täsmällisillä ja suorilla kehitysehdotuksilla syntyy parhaimmillaan avoin keskustelu tilanteesta ja tavarantoimittaja ymmärtää paremmin ehdotuksen taustalla olevat vaikutuskijät. Avoin keskustelu tuo molemmille osapuolille mahdollisuuden uusiin oivalluksiin. (Iloranta ja muut, 2015, s. 299.)

Tarkoituksenmukaisella tiedonjakamisella tarkoitetaan sitä, kuinka kaikki tieto, joka auttaa tavarantoimittajaa käsittämään paremmin ostavan yrityksen tarpeita kannattaa yleensä jakaa. Liiallinen avoimuus sisältää kuitenkin aina riskejä ja siksi on parempi valikoida jaettavaa tietoa perustuen kulloiseen tilanteeseen. (Iloranta ja muut, 2015, s. 299.)

Yhteisten kehittämishankkeiden johtamisessa on kyse siitä, että jaetaan kummankin osapuolen välillä tietoa parhaista toimintatavoista, muodostetaan yhteistyötiimejä ja yhteisprojekteja. (Liker & Choi, 2004, s. 108.)

Tavarantoimittajasegmentointi auttaa saamaan paremmin ymmärrettävää kuvaa tavarantoimittajakannasta. Kuviossa 5 on jaettu tavarantoimittajakanta eri tavarantoimittajaryhmiin. Tämä auttaa määrittämään ja hyödyntämään erityyppisiä strategioita eri ryhmille. (O'Brien, 2019, s. 344.)



Kuvio 5. Toimittajakategorisointi (mukaillen O'Brien, 2019, s. 345).

Operatiiviset tavarantoimittajat ovat ryhmä tavarantoimittajia, joihin ei tehdä erityispanostuksia. Tämän ryhmän kanssa keskitytään vain rutiinikaupan hoitamiseen. Tämä ryhmä edustaa määrällisesti suurinta määrää ja vähiten arvoa. Hankintastrategiana pidetään tai luovutaan tarpeen mukaisesti. (O'Brien, 2019, s. 344-345.)

Tärkeät tavarantoimittajat vaativat jonkin asteista hallintaa, joko syystä että tavarantoimittaja tarvitsee toimia tai syystä, että ostavan yrityksen on hyödyllistä näin toimia. Tämän ryhmän tavarantoimittajat on aikaisemman kokemuksen mukaan todettu hyviksi. Tätä ryhmää tulee mitata ja suhdetta tulee tarkistella määräjain. (O'Brien, 2019, s. 344-345.)

Strategiset tavarantoimittajat ovat ryhmä, jossa on ostavalle yritykselle kriittisen tai strategisen tärkeitä tavarantoimittajia. Tämän seurauksena näiden kanssa on erityisen tärkeää pitää yllä läheistä suhdetta. Tällä toiminnalla varmistetaan omaa liiketoimintaa tai asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tämän ryhmän tavarantoimittajat voivat tuntuvasti kasvattaa pitkän aikavälin arvoa. Tähän ryhmään kuuluu myös tavarantoimittajat, jotka voivat tuottaa toiminnallaan riskin liiketoimintaan. (O'Brien, 2019, s. 344-345.)

2.2 Tavarantoimittajien analysointi

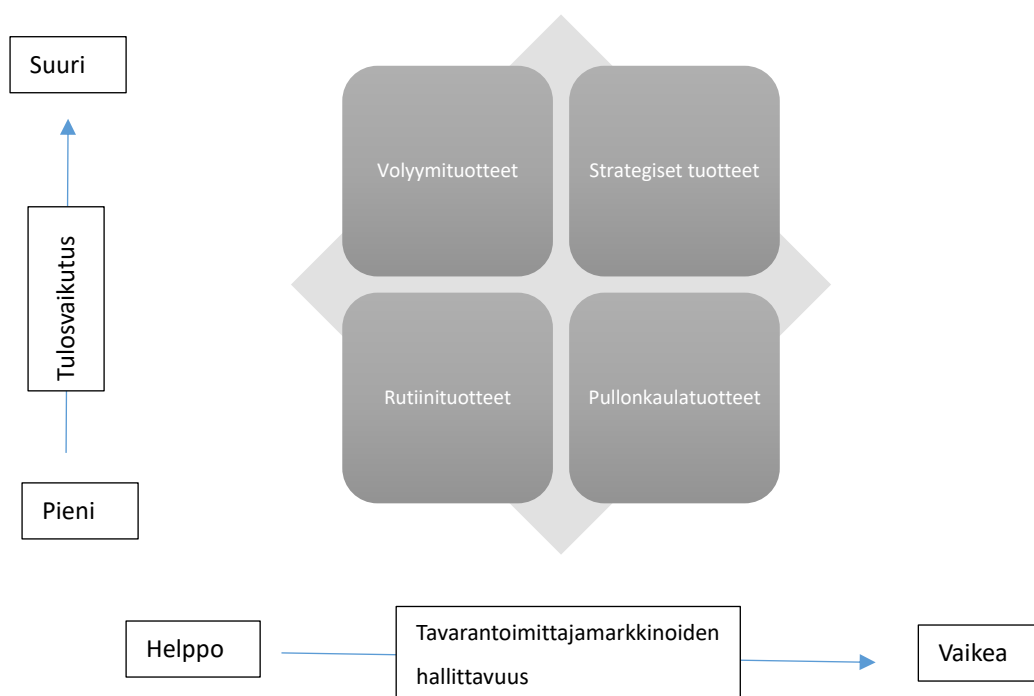
Tässä luvussa tarkastelen tavarantoimittajien analysointia portfolioanalyysin, spend-analyysin ja ABC-analyysin avulla sekä tavarantoimittajien mittaamisen ja seuraamisen teorioita. Tavarantoimittajien kategorisointi pohjautuu tavarantoimittajien analysointiin ja eri ryhmien tunnistamiseen. Portfolioanalyysin, spend-analyysin ja ABC-analyysin avulla käsittelen teoriamallien mukaista lähestymistä kategorisointiin. Teoriamallit toteavat, että tavarantoimittajien suoritusta ja tuottamaa arvoa tulee aina seurata. Tähän tutkimukseen olen koostanut teoriapohjaa tavarantoimittajasuhteen laadun seurannan ja mittaamisen eri tasoista.

Tarkoituksenani on löytää tarkasteltujen teorioiden avulla vastauksia alatutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat tavarantoimittajien kategorisointiin?
- Miten tavarantoimittajayhteistyön arvoa voidaan mitata ja seurata?

2.2.1 Portfolioanalyysi

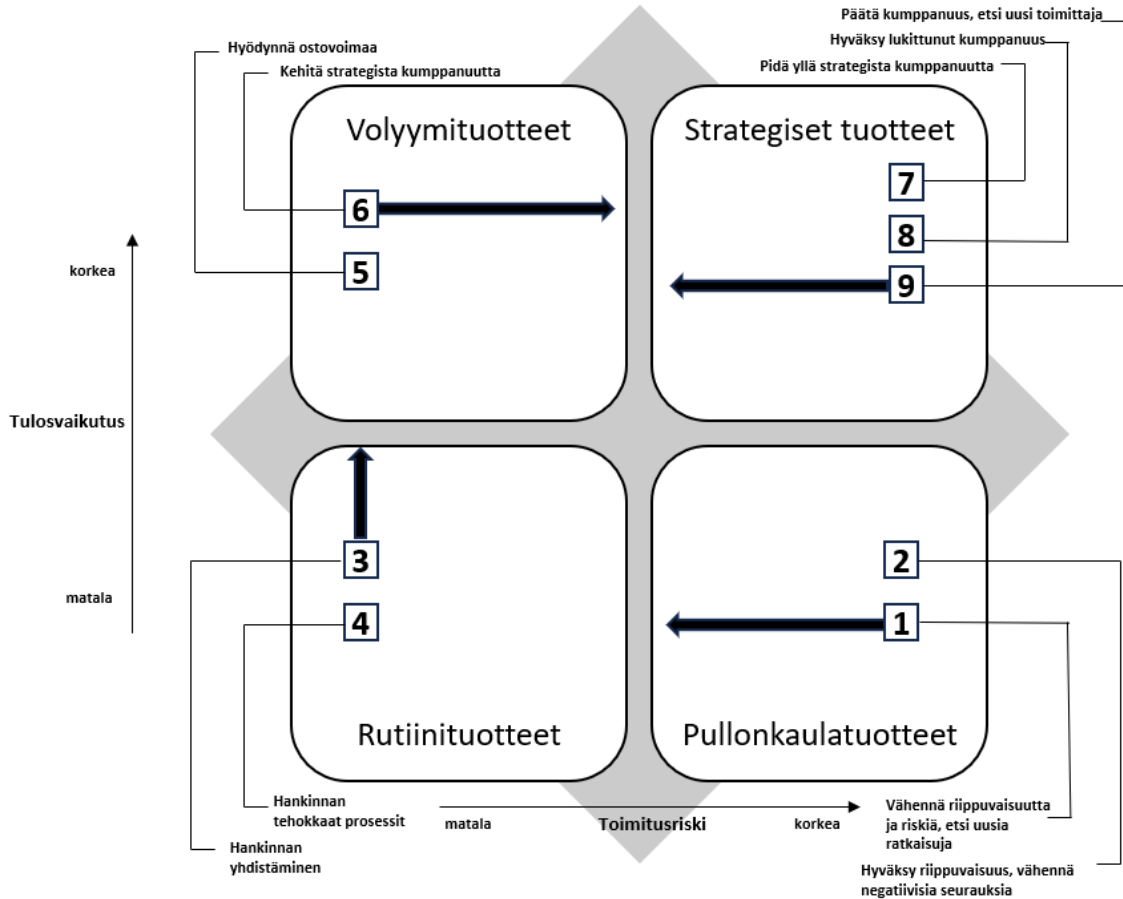
Peter Kraljic (1983) kehitti 1980-luvulla portfolioanalyysin työkaluksi hankintojen analyysiin. Tämä työkalu on kuvattu alle kuviossa 6. Portfolioanalyysi on edelleen tämä päivänä laajasti käytössä sen visuaalisuuden ja yksinkertaisuuden ansiosta. Tämä malli jakaa hankittavat tuotteet neljään eri kategoriaan. Nämä neljä kategoriaa ovat volyymituotteet, strategiset tuotteet, rutiinituotteet ja pullonkaulat tuotteet. Jokaiselle neljälle eri kategorialle suositellaan erilaista hankinnan lähestymistapaa, joka ottaa huomioon ryhmän tärkeyden strategisessa mittakaavassa.



Kuvio 6. Mukailleen Kraljicin (1983, s. 111) kehittämää hankinnan portfolioanalyysiä.

Portfolioanalyysin alareunassa vasemmalta oikealle kuvataan tavarantoimittajamarkkinoiden hallittavuutta. Vasemmalla hallittavuus on helppoa ja se vaikeutuu aina edetessä portfolion oikeaa reunaa kohti. Tavarantoimittajamarkkinaa voi olla vaikeaa hallita, jos esimerkiksi potentiaalisia tavarantoimittajia on vähän tai tavarantoimittajan vaihtaminen tulee kalliiksi tai siihen liittyy riskiä. Vasemmalla laidassa pystynuoella kuvataan hankinnan tulosvaikutusta. Hankinnan tärkeys korostuu, kun tulosvaikutus kasvaa alakulman pienestä yläkulman suureen. (Kraljic, 1983, s. 111.)

Näille jokaiselle neljälle eri kategorialle suositellaan kuvion 7 mukaisia ostostrategioita.



Kuvio 7. Ostostrategiat portfolioanalyysin pohjalta (mukaillen Gelderman & Van Weele, 2003, s. 212).

Strategisilla tuotteilla on merkittävä tulosvaikutus yritykselle, ja samalla näiden tuotteiden tavarantoimittajamarkkinat ovat vaikeasti hallittavia. Strategisille tuotteille voi ottaa kolme erilaista hankintastrategiaa. Ensimmäinen ostostrategia on strategisen kumppanuuden ylläpito tavarantoimittajan kanssa. Tällä strategialla pystyy vähentämään riskiä heikosta toimitusvarmuudesta. (Caniëls ja muut, 2005, s. 144.) Hyvässä kumppanisuhteessa molemmat osapuolet saavat arvoa suhteesta (Gelderman & Van Weele, 2003, s. 214). Toinen ostostrategia on hyväksy lukittunut yhteistyösuhde. Asetelma on epäedullinen ostajalle, mutta tyypillisesti tällöin ei ole vaihtoehtoa vetäytyä pois kaupasta. Kolmas ostostrategia on päättää yhteistyö ja etsiä uusi tavarantoimittaja. Tähän ratkaisuun

usein päädytään, kun tavarantoimittajan toimintamalleja on mahdotonta hyväksyä. (Caniëls ja muut, 2005, s.144.) Uuden tavarantoimittajan etsiminen on usein kivulias ja työläs prosessi. Yrityksen pitää kulkea pitkä matka etsiessään, kehittäessä ja sopiessaan yhteistyöstä toisen tavarantoimittajan kanssa. (Gelderman & Van Weele, 2003, s. 214.)

Volyymituotteiden hankinnan tulosvaikutus on suuri. Samalla tavarantoimittajamarkkinoilla on saatavilla useita mahdollisia tavarantoimittajia. Tässä asetelmassa ostaja usein valitsee ostovoiman hyödyntämisen esimerkiksi kilpailutusten muodossa. Joissain tapauksissa ostaja valitsee strategisen kumppanuuden ja jättää turvautumatta omaan määräävänsä ostovoimaan. Tällöin tavarantoimittajalla on usein tarjota jotain kilpailukykyä, jota hyödyntää markkinassa. (Caniëls ja muut, 2005, s. 145-146.) Usein volyymituotteiden kumppanisuhteissa on kyse helppoudesta (Gelderman & Van Weele, 2003, s. 212).

Rutiinituotteilla on tyypillisesti pieni tulosvaikutus ja mahdollisia tavarantoimittajia niille on monia. Hankintoja ohjeistetaan yleisesti yhdistämään hankintavaatimuksia. Tässä tähdätään siihen, että saadaan alennettua logistiikan ja hallinnollisten tehtävien monimutkaisuutta. Jos yhdistely ei ole mahdollista, kannattaa pyrkiä tekemään yksittäisten tilausten käsittelystä mahdollisimman tehokas prosessi. (Caniëls ja muut, 2005, s. 146.)

Pullonkaulatuotteilla on vain pieni tulosvaikutus yritykselle, mutta tavarantoimittajamarkkinat ovat haastavat. Ostostrategiat, joita yleisesti tähän tilanteeseen suositellaan, ovat joko riippuvaisuuden hyväksyminen ja pyrkiä vähentämään negatiivisia seuraamuksia tai aktiivisesti pyrkiä vähentämään riippuvaisuutta hakemalla uusia ratkaisuja. (Caniëls ja muut, 2005, s. 145.)

2.2.2 Spend- ja ABC-analyysi

Spend-analyysi on tehokas työkalu hankinnan kokonaiskuvan selvittämiseen. Tässä analyysissä listataan kaikki hankinnat ja sen tarkoituksena on selvittää mitä on ostettu ja

mitä se on kustantanut. Spend-analyysi on ketterä hankintojen kehittämisen perusanalyysi, joka toimii hyvänä pohjana muille analyyseille kuten ABC-analyysille ja portfolio-analyysille. (Nieminen, 2016, s. 82.)

Spend-analyysin avulla pääsee kiinni yrityksen hankintojen historiaan. Tästä datasta voi hakea vastauksia esimerkiksi seuraavan tyyppisiin kysymyksiin: Mitkä ovat suurimpia tavarantoimittajia, mikä on ollut hankintojen trendi viime vuosina, mikä on hankintojen määrä suosituilla tavarantoimittajilla, paljonko hankintoja on huonosti suoriutuvilta tavarantoimittajilta. Ideana on tarkastella tietoja monesta eri kulmasta ja löytää mahdollisuuksia säästöjä tai ostostrategioita. (Pandit & Marmanis, 2008, s. 5.)

ABC-analyysin tarkoituksena on tuoda esille tärkeä ja merkityksellinen osa tietomassasta. Hankinnat voivat käsittää tuhansia tavarantoimittajia ja kymmeniä tuhansia eri nimikkeitä. Jotta tästä tietomassasta kyetään tunnistamaan merkittävä osa pitää tietoa pystyä suodattamaan. ABC-analyysissa laitetaan suuruusjärjestykseen valitut asiat, esimerkiksi tavarantoimittajat tai tuotteet. (Nieminen, 2016, s. 84.)

Pareton 20/80-sääntöä pystytään myös seuraamaan hankintojen analyyssissa. Esimerkiksi 20 prosentti tavarantoimittajista muodostaa tyypillisesti 80 prosenttia ostovolyymista, tosin joskus suhde voi olla jyrkempikin. Tässä mallissa laitetaan tavarantoimittajat suuruusjärjestykseen ja lasketaan kumulatiivisesti ostovolyymi ylhäältä alaspäin. Ostovolyymien saavuttaessa 80 prosenttia, rajataan tarkempi tavarantoimittaja tarkastelu tähän joukkoon. Tällä tavoin pystytään keskittämään analyyysin panostus merkittävimpiin tavarantoimittajiin. ABC-analyysin pohjimmaisena tarkoituksena on etsiä panostuksen ja kehittämisen kohteita. (Nieminen, 2016, s. 84-85.)

2.2.3 Tavarantoimittajan seuranta ja suorituksen mittaus

Tavarantoimittajan seuranta ja suorituksen mittaus on aina tarpeen ja se ei ole riippuvainen yhteistyön syvyydestä. Säännöllisellä kontrollilla saadaan seurattua, miten hyvin tavarantoimittaja pystyy täyttämään tarpeet, tavoitteet ja seuraa annettuja ohjeita. Tämä seuranta tulee toteuttaa kirjallisesti systemaattisella dokumentoinnilla. Yksinkertaisimmillaan tavarantoimittajan seuranta ja suorituksen mittaaminen on yksittäisen toimituksen hinnan, laadun, määrän ja toimitusajan seuranta. Mitä tärkeämpi tavarantoimittaja on yrityksen kilpailukyvyyn osalta, sitä enemmän tarpeen on toteuttaa syvemmälle porautuvaa arviointia ja mittaamista tavarantoimittajan toiminnasta. (Iloranta ja muut, 2015, s. 315.)

Pitkän ajanjakson kehittymisen kannalta tavarantoimittajan seurantaan ja suorituksen mittaukseen on viisasta ottaa mukaan kyvykkyyksien ja resurssien arviointi. Taulukossa 1 on esitetty tarkemmin millaisia seikkoja kannattaa ottaa huomioon eri tavarantoimittajayhteistyön tasoilla. (Iloranta ja muut, 2015, s. 316.)

Taulukko 1. Tavarantoimittajasuhteen laatu sekä seuranta ja mittaamisen tasot (Iloranta ja muut, 2015, s. 316).

Tavarantoimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen tasot
Kertaluonteinen ja yksinkertainen tavarantoimittajasuhde	Perustavoitteiden toteutuminen (laatu, määrä, puutteettomuus, oikea-aikaisuus ja muut operatiivisen prosessin mittarit) Palveluhalu ja kommunikaatio asiakasorganisaation kanssa sekä asenne tätä kohtaan
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi tavarantoimittajasuhde	Suhtautuminen ongelmatilanteisiin ja ongelman ratkaisukyky Pyrkimys jatkuvaan parantamiseen yhteistyösuhteessa

Tavarantoimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen tasot
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	Kustannustason jatkuva laskeminen Jaettujen prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen Kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi

Yllä taulukossa 1 esitetyn kategorisen järjestelmän lisäksi tavarantoimittajan mittaamista ja seuraamista voidaan toteuttaa myös painotetulla suorituksen arvioinnilla. Tämä järjestelmä tuo parannusta subjektiiviseen mittaamiseen lisäämällä mukaan arviointikriteeri asteikon ja painotuksen eri tekijöiden välille. Lähestymistavan etu on myös sen takaama korkeampi tulosten luotettavuus. (Monczka ja muut, 2021, s. 332.)

Painotettu pisteytys järjestelmä on myös hyvin mukautettavissa käyttävän yrityksen tarpeeseen ja painopistealueisiin. On tärkeää, että yritys todella valitsee juuri omaa liiketoimintaa hyödyttävät tekijät mukaan mittarille seuranta-alueiksi ja pohtii näiden keskinäisen painotetun arvon. (Monczka ja muut, 2021, s. 332.)

Painotetun pisteytyksen järjestelmästä on annettu alla esimerkki taulukossa 2, joka kuvaa tavarantoimittajan suorituskyvyn mittaamista. Tämän mallin etu on se, että se kuvaa objektiivisemmin suoritusperusteisia kategorioita ja arvioi tavarantoimittajan toimintaa yksityiskohtaisemmin. (Monczka ja muut, 2021, s. 333.)

Taulukko 2. Malli tavarantoimittajan suorituskyvyn mittaamiseen (mukaillen Monczka ja muut, 2021, s.333).

SUORITUSKYKYKATEGORIA	Painoarvo	Pisteet*	Painotetut pisteet
Toimitusvarmuus			
Ajan suhteen	0,10	4,00	0,40
Määrän suhteen	0,10	3,00	0,30
Laatu			

SUORITUSKYKYKATEGORIA	Painoarvo	Pisteet*	Painotetut pisteet
Saapuneiden toimitukset	0,25	4,00	1,00
Laadun parantaminen	0,10	4,00	0,40
Kustannustehokkuus			
Verrattuna muihin toimittajiin	0,15	2,00	0,30
Kustannussäästöideoiden tuottaminen	0,10	3,00	0,30
Palvelu			
Ongelmanratkaisukyky	0,05	4,00	0,20
Tekninen kyvykkyys	0,05	5,00	0,25
Korjaavien toimenpiteiden toteutus	0,05	3,00	0,15
Tuotekehityksen tuki	0,05	5,00	0,25
Yhteensä			3,55
* 1 = huono 3 = keskinertainen 5 = erinomainen			

2.3 Toiminnan kehittäminen

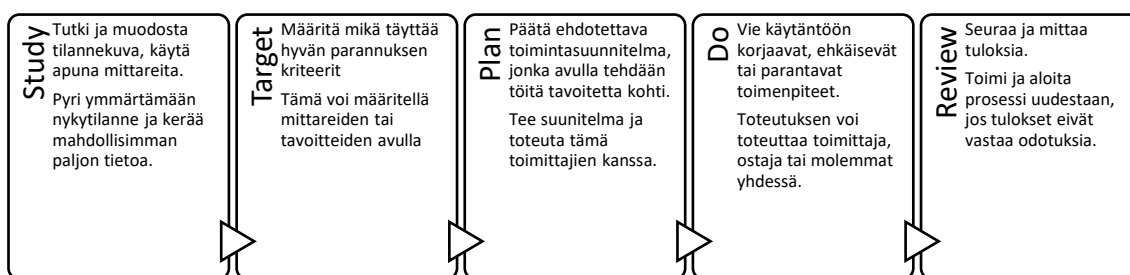
Tässä luvussa käyn läpi teoriaa kehitysprosessista, osaamisesta ja tiedon jakamisesta, hankinnan eri tasoista ja vuosisuunnittelusta. Pyrin löytämään prosessien kehittämiseen yleisiä malleja, joita voin hyödyntää tämän tutkimuksen edistämässä. Osaamista ja tiedonjakamista on myös keskeistä tarkastella, jotta voidaan varmistaa kohdeyrityksen oppiminen uuteen toimintamalliin.

On tärkeää myös pureutua teorian esittämään hankinnan tehtävien organisointi malliin ja vuosisuunnitteluun. Näiden kautta voidaan tarkemmin kohdeorganisaation sisäisen järjestäytymisen ja aikataulutuksen avulla vastata tutkimuskysymykseen; Miten yhteistyö tavarantoimittajien kanssa voidaan kohdentaa tehokkaasti?

2.3.1 STPDR-kehitysprosessi

W. Edwards Deming kehitti PDSA -ympyrän ja tämän mallin ideana on tarjota malli prosessien jatkuvaan parantamiseen (The Deming Institute, 2024). PDSA -ympyrästä on joh-

dettu STPDR viiden vaiheen kehitysprosessi. Nämä viisi vaihetta ovat tutki (Study), tähdenä (Target), suunnittele (Plan), tee (Do), tarkistele (Review). Tämä prosessi auttaa navigoimaan projektin läpi ja tarjoaa keinoja edistymisen tarkisteluun. STPDR-kehitysprosessi on kuvattu alla kuviossa 8. (O'Brien, 2019, s. 362.)



Kuvio 8. STPDR tavarantoimittajan kehitysprosessi (mukaillen O'Brien, 2019, s. 363).

STPDR-kehitysprosessi alkaa tutkimalla tilannetta ja ongelmaa. Tässä vaiheessa tulee kattavasti tutkia tilannetta, kerätä dataa, muodostaa teorioita siitä mitä ympärillä tapahtuu tai käyttää eri tekniikoita ongelman juurisyyn selvittämiseen. Tavoitteena on todella tutkia tilannetta, katsoa tarkkaan ja jatkaa etsimistä, kunnes on todellinen ja oivaltava ymmärrys joko ongelmasta tai syystä, joka estää huippusuorituksen sekä tieto siitä mikä aiheuttaa ongelman tai mitä tarvitsee tapahtua, jotta muutos voidaan tehdä. (O'Brien, 2019, s. 362.)

Tavoitteen asetannan vaiheessa määritellään tavarantoimittajan suorituksen mittarit. Tämän perustella näemme tavarantoimittajan suoriutumisentason ja voimme asettaa kehitystavoitteita, joita lähdetään tavoittelemaan. Tavoitellut mittarit ovat usein sovitut tavarantoimittajan keskeiset suorituskyky indikaattorit. (O'Brien, 2019, s. 362.)

Suunnittelu vaiheessa päätetään mitä tiettyjä tarkkoja toimenpiteitä ja askeleita tarvitsemme, jotta voimme saavuttaa tavoitteet. Tämä toimenpidesuunnitelma käsittää kaikki sidosryhmät ja heidän vastuunsa sekä koska tavoitteet tulee olla saavutettuna ja suunnitelman seurannan hallinnoinnin. Tavarantoimittajalle tämä vaihe voi tarkoittaa korjauksia ja ehkäiseviä toimenpiteitä, yhteisiä suunniteltuja tehtäviä, tapaamisia, viestintää ja arviointia. (O'Brien, 2019, s. 363.)

Tekemisvaihe keskittyy viemään käytäntöön tehdyn suunnitelman. Tässä vaiheessa keskeistä on hyvä projektinjohtaminen. Se takaa, että projekti edistyy haluttuun ja tarkoituksen mukaiseen suuntaan. Tämän lisäksi projektia arvioidaan aina suunnitelluissa seurantakohtissa sekä tämän perusteella toteutetaan tarvittavat korjausliikkeet. (O'Brien, 2019, s. 363.)

Kehitysprosessia tulee seurata, kun parannus tai kehitysehdotus on suoritettu. Tämän tarkoitus on varmistaa, että juuri sellainen muutos on saavutettu, kun on mitä on aluksi lähdetty hakemaan. Tilannetta tai ongelmaa tutkitaan ja mahdollisesti uudelleen mitataan, jotta voidaan vahvistaa saavutetun tuloksen vaikuttavuus. Jos tehtyä parannusta tai kehityshanketta ei ole saatu päätökseen voidaan joko jatkaa projektia tai lopulta aloittaa STPDR-kehitysprosessi uudestaan. (O'Brien, 2019, s. 363.)

2.3.2 Osaaminen ja tiedonjakaminen

Kilpailukyky yrityksissä riippuu tänä päivänä aina vaan enemmän siitä, mitä osataan, miten tätä osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. Yrityk-

sessä pelkän työn ja pääoman tehostaminen ei riitä vaan ratkaisevan tärkeää on tietopääoma. Tämä tarkoittaa yrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden henkilökohtaisia taitoja ja osaamista sekä tämän lisäksi käytössä olevaa informaatiota. (Juholin, 2008, s. 174.)

Tietopääoma voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: inhimillinen pääoma, joka koostuu osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta, aineeton pääoma, joka kattaa datan, informaation, immateriaalioikeudet ja organisaation itsessään, sekä strateginen reservi, jonka avulla voidaan tuottaa innovaatioita. (Juholin, 2008, s. 174.)

Osaamisen johtamisella yritys pyrkii vahvistamaan omaa toiminta- ja kilpailukykyä. Tässä tavoitteena on voimistaa organisaatiota, jonka työntekijät oppivat. Osaamisen ja tiedon johtamisessa korostuu epävirralliset kanavat, jossa tapahtuu työn yhteydessä tapahtuva oppiminen ja tiedon dokumentoimattomuus. Menestyvän organisaation ja oppivan organisaation tunnuspiirteet ovat hyvin samankaltaisia. Näitä ovat esimerkiksi järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista kokemuksista ja menneestä oppiminen, muiden kokemuksista ja parhaista toimintatavoista oppiminen sekä tehokas tiedonkulku. (Juholin, 2008, s. 174-175.)

Oppivan organisaation yhteydessä nousee esiin käsitteet tiedonvaihanta, vuorovaikutus ja tunnelma. Tieto ei kulje itsestään, vaan vaatii aina ihmisten viestintää kuten ajattelua, keskustelua tai kirjoittamista. Osaamista ja oppimista vaaditaan kaikilta yrityksen työntekijöiltä, mutta korostuneesti tietotyötä tekeviltä asiantuntijoilta. (Juholin, 2008, s. 175.)

2.3.3 Hankinnan eri tasot

Hankintojen organisointi ja järjestäminen perustuu tyypillisesti liiketoiminnan lainalaisuuksiin ja määritteleviin pääpiirteisiin. Hankintojen jaottelu voidaan tehdä kolmelle eri

tasolle perustuen eri tehtäviin, vastuualueisiin ja valtuuksiin. Nämä tasot ovat strateginen taso, taktinen taso ja operatiivinen taso. (Van Weele, 2018, s 283.)

Strateginen taso käsittää hankintapäätökset, jotka vaikuttavat markkinoille asettumiseen pitkällä aikavälillä. Nämä päätökset voivat olla esimerkiksi päätöksiä pitkäaikaisista hankintasopimuksista tai kumppanuussopimuksista sekä päätöksiä tavarantoimittaja tai hankintastrategioista. Tämän tason päätöksillä on pitkäaikainen vaikutus yrityksen tulokseen, strateginen vaikutus hankintatoimen ja hankintaketjun järjestäytymiseen. (Van Weele, 2018, s 283.)

Taktinen taso kattaa hankintatoimen osallistumisen tuotteiden, toimintamallien tai tavarantoimittajien valintaan. Tällä tasolla on tyypillistä, että päätöksillä on yhdestä kolmeen vuoteen vaikutusta. Päätökset ovat usein yli organisaatorajojen ylittäviä siinä mielessä, että tehokas toiminta vaatii koordinoitua ja yhteistyötä eri organisaatioiden välillä. (Van Weele, 2018, s 283.)

Operatiivinen tason toiminta kohdistuu tilausorganisaatioon. Yleensä tämä taso kattaa kaiken toiminnan liittyen toimituksen saapumisesta maksuun. Tehtäviä voivat olla tuotteiden tilaaminen, toimitusten seuranta, maksujen laatiminen tavarantoimittajille ja laatureklamointien hoitaminen. (Van Weele, 2018, s 284.)

2.3.4 Vuosisuunnittelu

Monissa yrityksissä on käytäntönä kuvata järjestelmän pääkohtia vuosikellossa. Vuosikelloon sijoitetaan kaikki tärkeimmät systemaattisesti toistuvat toiminnot. Vuosikelloja voidaan tehdä eri tasoilla esimerkiksi koko yrityksen johtamista käsittelevää tai yksityiskohtaisempia tiettyjä organisaatiotasoja koskevia vuosikelloja. Yksityiskohtaisemmat vuosikalenterit voivat toimia yrityksessä toiminnan johtamiskalentereina, joihin sijoitetaan kaikki siihen liittyvä tärkeimmät prioriteetin asiat. (Viitala & Jylhä, 2013, s. 267-268.)

Vuosisuunnittelun avulla liiketoimintastrategia ja operatiivinen toiminta voidaan saada kohtaamaan. Strategia on toimenpideohjelman keskiössä ja tämän pohjalta laaditaan vuosisuunnitelma. Tämän pitää sisältää tavoitteet, toimenpiteet, mittarit ja vastuut. Tavoitteita ja toimenpiteitä tulee voimakkaasti priorisoida vain kaikista tärkeimpiin. (Kamensky, 2014, s. 323-324.)

Vuosikello toimii johtamisen apuvälineenä. Tässä yhdistyy aikataulut ja sisällöt johtamisessa sekä talouden suunnittelussa ja raportoinnissa. Tyypillisesti osa vuosikellon sisällöstä on kaikille yhteistä ja osa vaihtelee osaston tai henkilön vastuualueen mukaan. Vuosikellon tarkoituksena on auttaa työntekijää tai osastoa sitomaan omaa toimintaansa yrityksen yleisiin yhteisiin aikatauluihin. Hyvin suunnitellun vuosikellon hyötyjä on hallittu ajankäyttö eri organisaation toiminnoissa. (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 62.)

Vuosikellossa esitetään monesti useamman tason tietoa. Sen ytimessä on yrityksen arvot ja visio. Seuraavassa kerroksessa löytyy strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu, strateginen tarkistus ja seuranta, vuosisuunnitelman seuranta, tavoite- ja kehityskeskustelut, tilikauden tulos ja palkitseminen. Kolmannessa kerroksessa on vastuut ja eri toimintojen tärkeät toimenpiteet. Tarpeen mukaan vuosikelloon voi luoda yksilölle neljännen tason, jossa kirjattuna yksilön vuoden tärkeimmät prioriteetit. (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 62.)

2.4 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa keskeisimmät teoriat on koostettu kolmeen pääteemaan; tavarantoimittajayhteistyö, tavarantoimittajien analysointi ja toiminnan kehittäminen. Kokonaisuudessaan nämä teemat tarjoavat kattavan teoreettisen viitekehyksen tavarantoimittajayhteistyön hallintaan ja kehittämiseen.

Tavarantoimittajayhteistyössä keskitytään ostaja-tavarantoimittajasuhteen vetovoimaan, luottamuksen rakentamiseen ja menettämiseen sekä aktiivisiin kehittämisen tasoihin.

Vetovoima perustuu odotettuun arvoon, luottamukseen ja riippuvaisuuteen. Ostaja ja tavarantoimittaja voivat molemmat hyötyä pitkäaikaisesta yhteistyöstä, ja luottamus on keskeinen osa suhteiden rakentamisessa. Hyvän tavarantoimittajayhteistyön perusta on yhteiset tavoitteet, aktiivinen vuorovaikutus ja säännöllinen viestintä. Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa ja vaivannäköä, kun taas luottamuksen menettäminen voi tapahtua nopeasti. Kehittämisessä käytetään monia keinoja, kuten kilpailupaineen luomista, tavarantoimittajan arviointia ja suorituksen mittausta sekä avoimen ilmapiirin luomista.

Tavarantoimittajien analysointiin käytetään erilaisia malleja, kuten portfolioanalyysiä ja ABC-analyysiä. Portfolioanalyysissä hankittavat tuotteet jaotellaan neljään kategoriaan: volyymituotteet, strategiset tuotteet, rutiinituotteet ja pullonkaulatuotteet. Jokaiselle kategorialle on omat suositellut ostostrategiansa. ABC-analyysi auttaa tunnistamaan merkittävät tavarantoimittajat ja tuotteet Pareton 20/80-säännön mukaisesti. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kiistatta todettu, että tavarantoimittajien suorituksen mittaaminen ja seuranta on välttämätöntä. Tämä huomioon ottaen siihen ei silti ole osoitettu olevat yhtä yleisesti sovellettavaa mallia. Suorituksen mittaamiseen esitetään aikaisemmissa tutkimuksissa monta eri mittaamisen tasoa ja näkökulmaa kuten perustavoitteiden, palveluhalun, pitkän aikavälin kehittämisen perusteella tai painotetulla arvioinnilla.

Toiminnan kehittäminen käsittää STPDR-kehitysprosessin, osaamisen ja tiedonjakamisen, hankinnan eri tasot ja vuosisuunnittelun. STPDR-kehitysprosessi auttaa navigoimaan projektin läpi tutkimisen, tavoitteen asettamisen, suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan avulla. Osaaminen ja tiedonjakaminen ovat tärkeitä, jotta yritys voi oppia ja kehittää uutta toimintamallia. Hankinnan eri tasot organisoidaan usein kolmeen tasoon: strateginen, taktinen ja operatiivinen. Vuosisuunnittelun avulla strategia ja operatiivinen toiminta voidaan saada kohtaamaan, ja vuosikellot auttavat organisaatiota hallitsemaan ajankäyttöä eri toiminnoissa.

Tutkimuksessani olen hyödyntänyt tätä kattavaa teorianmallipohjaa ja nämä muodostavat tutkimukseni peruspilarit. Teoriapohjan avulla tulee rakentumaan tässä tutkimuksessa hyödynnetyt mallit ja tutkimusongelman ratkaisu. Näiden ohella myös kohdeyrityksen tarpeita voidaan ratkoa käyttämällä hyväksi laaja-alaista teorianmallipohjaa. Tämän avulla luodaan kohde yritykselle pitkäjänteistä kilpailuetua samalla kun lisätään syvää tietopohjaa aiheesta.

3 Menetelmä

Tutkimuksen tutkimustyyppi on toimintatutkimus. Toimintatutkimukselle keskeistä on se, että tutkija tekee tiivistä yhteistyötä henkilöiden kanssa, jonka ongelmaa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan. Toimintatutkimuksen tutkija ei tyydy vain kuvailemaan maailmaa vaan myös muuttaa sitä. Toimintatutkimuksen ensisijainen tarkoitus on tutkijan toiminta käytännön ongelman ratkaisemiseksi ja toissijainen tarkoitus on tieteellisen tiedon hankkiminen. (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 127-128.)

Toimintatutkimus saa nimensä kirjaimellisesti tutkimuksen viemisestä osaksi toimintaa. Tässä toiminta, tutkimus ja muutos toteutuu yhtäaikaaisesti. Toimintatutkimuksessa katsotaan eduksi, kun tutkijalla on taustaa itse tutkittavan asian kanssa ja kosketuspintaa tieteellisen teoriapohjan käytännön ilmiöiden kanssa. (Kananen, 2009, s. 13). Toimintatutkimuksessa usein on perusteltua tutkijan toimia enemmän toimijan roolissa. Tällöin tutkija voi tarkkailutilanteessa osallistua, jos tapahtuu asioita, joihin on tarpeellista puuttua. (Metsämuuronen, 2008. s. 43.)

Toimintatutkimus on tavanomaisesti prosessimaista ja sille tyypillistä on toisiaan seuraavat kehityssykliä. Lähtökohtana usein on jokin ristiriita tai käytännön ongelma, johon pyritään hakemaan ratkaisua. Toimintatutkimus voi sisältää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tiedonkeruuta ja aineiston analysointimenetelmiä. (Kananen, 2009, s. 11-12.)

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan. Tyypillisesti aineisto kootaan todellisen elämän tilanteissa. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 164.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voi saavuttaa perinteisessä mielessä objektiivisuutta, koska tutkija ja se mitä tiedetään vaikuttavat aina toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, ikään kuin todistamaan olemassa olevia väitteitä. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 161.)

3.1 Tiedon kerääminen

Tieteelliselle tiedolle tavanomaista on sen kumuloituvuus. Tästä syystä on tarpeellista ja hyödyllistä tutustua aiempaan kirjallisuuteen (Metsämuuronen, 2006, s. 23). Tämän tutkimuksen perustana toimii laaja tietopohja. On tärkeää, että tämä tietopohja sisältää kahden tyyppistä tietoa; asiantuntijoiden kokemukset ja ammattitaito, jonka avulla voidaan taata tiedon huipputaso sekä olemassa olevat artefaktit ja prosessit, joita laajasti hyödynnetään tutkimuksessa. (Hevner, 2007, s. 3.)

Tietoa kerättiin haastattelemalla kohde yrityksen avainhenkilöitä, järjestämällä työpaja ja toteuttamalla kysely. Tämän avulla pyrittiin selvittämään todenmukainen kuva lähtötilanteesta ja haluttiin täsmentää missä voisi olla potentiaalisia parantamisen mahdollisuuksia ja missä ongelmia, joita tulee ratkaista. Tietoa kerättiin myös yrityksen toimintaohjeista, koulutuksista, intranetistä ja järjestelmistä. Tämän avulla pyrittiin varmistamaan tiedon luotettavuus. Tutkijan omaa havainnointia käytettiin myös olennaisena tiedon keräysmenetelmänä.

Tässä tutkimuksessa on kerätty mahdollisimman täsmällistä tietoa monista eri lähteistä ja käytetty laajasti eri tiedon keräämisen tapoja. Tavoitteena on löytää punainen lanka yhdistämään eri tietoja. Tutkimuksessa on pyritty haastattelujen syvälliseen tarkasteluun sekä todella ymmärtämään haastateltavien avainhenkilöiden kokemuksia. Työpajassa tarkoituksena on saada koko ryhmän tietotaito hyödynnettyä ongelman ratkaisussa ja kyselyssä saada paljastettua ryhmän yleinen mielipide tärkeimmistä painopiste alueista.

On tärkeää todentaa kehitetyn mallin hyödyllisyys ja vaikutus kohdeorganisaatiossa. Tämä tapahtuu perusteellisilla arviointimenetelmillä. Mallin suunnittelu etenee iteratiivisesti ja sykleittäin. Jokainen vaihe antaa tärkeää palautetta suunnitelman ja kehitteillä olevan mallin laadukkuudesta. (Hevner ja muut, 2004, s. 85.)

3.1.1 Teemahaastattelut

Yhtenä tiedonkeruun metodina käytettiin teemahaastatteluita. Teemahaastattelut perustuvat ajatukseen, että yksilöiden ajatuksia ja kokemuksia voidaan tutkia teemahaastattelumenetelmällä, koska tämä ottaa huomioon tutkittavien ajatusmaailmaa ja subjektiivisen näkemyksen asioista. Teemahaastattelun onnistuneen toteutuksen edellytykset luo kirjallisuuskatsauksen tuottama tietopohja yhdistettynä tutkijan esiymmärryksen aiheesta. (Puusa ja muut, 2020, s. 112.)

Teemahaastattelusuunnitelma tulee jakaa teema-alueisiin. Nämä ovat alueita joihin haastattelukysymykset tulevat kohdistumaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.66). Haastattelun etuina on se, että siinä pystytään joustavasti vaikuttamaan haastattelun etenemiseen ja sen avulla voidaan syventää ja selventää saatavaa tietoa. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että aihepiirit ovat jo etukäteen tiedossa, mutta tarkat kysymykset ja niiden järjestys puuttuu. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 205-208.) Tärkeintä on, että haastateltava pystyy esittämään oman kuvauksen aiheesta ja teemat on käsitelty haastateltavalle luonnollisessa järjestyksessä (Vilkkä, 2015 s. 124).

3.1.2 Työpaja

Työpajaa voidaan kuvata osallistavaksi ja vuorovaikutteiseksi tapaamiseksi tai palaveriksi, joka fokuoittuu tiettyyn aiheeseen. Työpajat ovat kestoaltaan tyypillisesti pidempiä aina muutamasta tunnista useampaan päivään. Työpajan suunnittelu lähtee liikkeelle selvittämällä lähtötilanteen ongelmaa tai tavoitetta. (Nummi & Haavisto, 2022, s. 237.)

Työpajan aikataulun suunnittelu kannattaa aloittaa käytettävästä ajasta ja lisäämällä ensimmäisenä ohjelmaan tauot (Fitzpatrick & Hunt, 2019, s. 13). Tämän jälkeen suunnitelma kannattaa havainnollistaa visuaalisesti aikajanalle. On tärkeää varmistaa, että suunnitelma ei ole liian tiivis ja aikatauluun on jätetty tilaa keskusteluun. (Fitzpatrick & Hunt, 2019, s. 29.) Kutsu työpajaan ne henkilöt, jotka toteuttavat työn tai aihe koskee.

Tämän lisäksi on tärkeää kutsua heidän esihenkilönsä, jotta paikalla on henkilöt, joiden tehtävä on hyväksyä työtehtävät. (Nummi & Haavisto, 2022, s. 262.)

Työpaja mahdollistaa läpimurtopäätöksentekokykyä. Läpimurtopäätöksenteko on strukturoitu, osallistava ja keskusteleva prosessi, jolla lisätään ymmärrystä ja pystytään tekemään valintoja. Tämän hyödyt ovat uudet oivallukset, ryhmän tietotaidon mahdollistamat paremmat päätökset, ideoiden yleinen hyväksyminen ja niihin sitoutuminen sekä prosessin johtaminen konkreettiseen toimintaan. (Nummi & Haavisto, 2022, s. 34.)

Työpajaan voi soveltaa kolmivaiheista rakennetta ja nämä ovat selkeytys, ratkaisut ja toimenpiteet. Selkeytysvaiheessa kartoitetaan käsiteltävä aihe ja kysymykset, joihin etsitään vastaukset. Ratkaisuvaiheessa kartoitetaan vaihtoehtoja ja vastauksia päätettyihin kysymyksiin. Toimenpidevaiheessa päätetään toimenpiteet, joiden toteuttamiseen sitoudutaan. (Nummi & Haavisto, 2022, s. 237.)

3.1.3 Kysely

Kyselylomakkeella tulisi mitata täsmällisesti määriteltyä ongelmaa. Kyselylomakkeen onnistuneeseen käyttöön vaikuttavat useat tekijät. Kyselylomakkeessa tulee huomioida se, että kun se on lähetetty vastaajalle ei lomaketta voi enää muokata tai korjata. Tästä syystä on suositeltavaa tarkistaa ja testata lomakkeen toimivuus ja ymmärrettävyys etukäteen. (Vilka, 2007, s. 63.) Kyselytutkimuksen mittarit ovat kysymysten ja väitteiden kokoelma. Näillä halutaan mitata monipuolisia ilmiöitä esimerkiksi asenteita ja arvoja (Vehkalahti, 2014, s. 17).

Vastaajan kiinnostus kyselyn aihetta kohtaan ratkaisee kyselyn onnistumisen. Tästä syystä on varmistettava, että kyselyn kohderyhmällä on tieto, joka kyselyn avulla halutaan selvittää. Kysymysten muotoilu ja esitystyyli on myös merkittävä tekijä kyselyn onnistumisessa. Esimerkiksi kysymysten tulee mitata haluttua asiaa, kysymyksen tulee olla

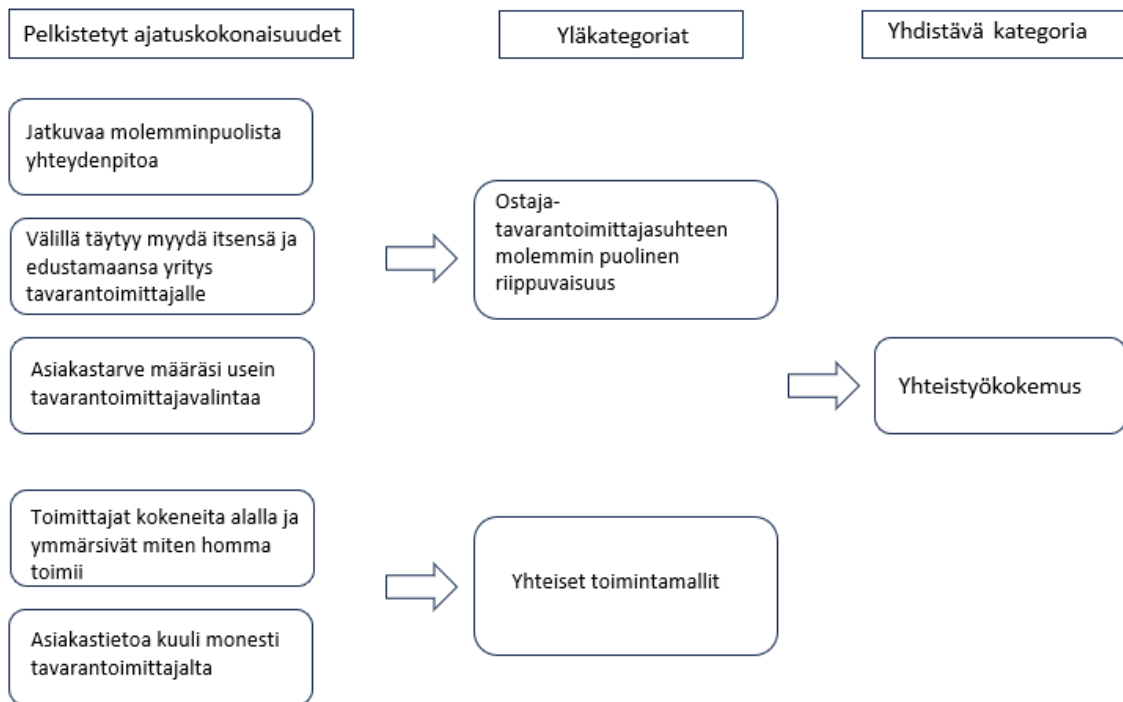
täsmällinen ja samalla tavalla ymmärrettävä sekä yhdessä kysymyksessä tulee kysyä vain yhtä asiaa. (Vilkka, 2007, s. 64-65.)

3.2 Laadullinen sisällönanalyysi

Aineiston keräämisen jälkeen tietoa analysoitiin teemahaastatteluiden nauhoituksilta ja litteroinneista, työpajan tehtävämateriaaleista ja muistiinpanoista sekä kyselyn vastausdatasta. Tutkimuksen kulun aikana aineisto käytiin useaan kertaan läpi, jotta tärkeää tietoa ei jää pois analyysistä. Tutkija analysoi koottua aineistoa moneen kertaan ja rakensi tästä teemoihin perustuvaa listausta. Tämän lisäksi tutkija teki ristiin vertailuja eri tiedonkeräysvaiheiden välillä sekä omiin havaintoihin perustuvien huomioihin pohjautuen.

Kyngäs & Vanhanen (1999, s. 4) kertovat artikkelissaan sisällön analyysin pyrkivän muodostamaan tiivistetyn ja yleismuodollisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan tutkimusongelman keskiössä olevaa ilmiötä empiirisen tiedon pohjalta ja laajennetaan teoriapohjaa mahdollisten havaintojen kautta. Tähän tutkimukseen sovelletaan pääosin aineistolähtöistä sisällönanalyysia eli induktiivista aineiston analyysia. Analysoinnin piiriin sisältyvät molemmat aineistossa selkeästi kerrotut asiat ja piilossa olevat ilmaisut (Kyngäs & Vanhanen, 1999, s. 5).

Miles ja muut (2019, s. 239) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessin jakautuvan karkeasti kolmeen vaiheeseen, jotka ovat aineiston pelkistäminen (reduointi), aineiston ryhmittely (klusterointi) ja teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi). Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäinen aineisto pelkistetään käsitteiksi. Seuraavassa ryhmittely -vaiheessa pelkistetyt käsitteet yhdistetään eri alaluokkiin. Viimeisessä abstrahointi -vaiheessa jatketaan luokitusten yhdistelemistä kategorioihin niin pitkään kuin se on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123-125.) Kuviossa 9 on toteutettu tämän tutkimuksen aineistosta toteutettu sisällönanalyysin esimerkki.



Kuvio 9. Esimerkki tämän tutkimuksen sisällönanalysista.

Alasuutari (2011, s.90) esittelee kirjassaan fakthanäkökulman, jota myös sovelletaan tässä tutkimuksessa. Tässä tyypillistä on pohtia kerätyn informaation totuudenmukaisuutta ja erityisesti luotettavuutta pidetään keskiössä. Ihmisiltä kerätty tieto on usein hyvin subjektiivista, jolloin useaa eri tiedon lähdettä vertaamalla voi parantaa tiedon luotettavuutta. (Alasuuri, 2011, s.90-91.) Tässä tutkimuksessa on ollut useita eri tiedon keräämisen tapoja ja monia eri tiedon lähteitä. Ihmisiltä kerättyä aineistoa vertailtiin keskenään sekä tämän lisäksi myös muuhun empiriatietoon. Ristiin vertailulla taattiin havaintojen luotettavuus. Kuviossa 10 on kuvattu, kuinka tutkijan työnä oli tehdä aineistosta mahdollisimman todenmukaisuutta heijastava linssi, jotta todellisuutta voidaan tarkastella ilman vääristymiä.



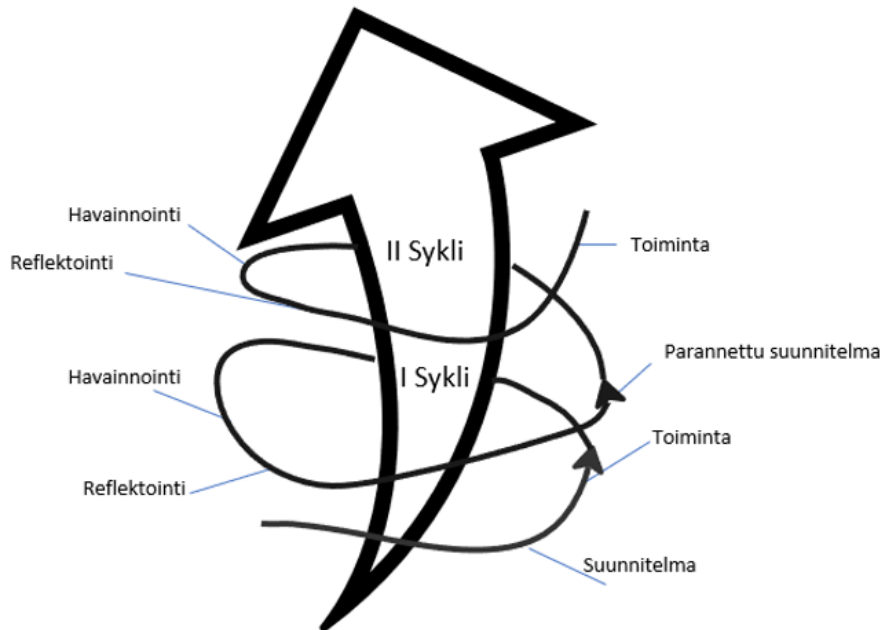
Kuvio 10. Aineisto linssinä, jonka läpi tarkastelemme todellisuutta (Alasuutari, 2011, s. 90).

Litteroitua aineistoa koostui noin 80 sivua ja tästä koostettiin noin 40 sivua olennaisimpia kommentteja. Tutkimusrapotin teemahaastattelun tulokset osiossa on tuotu esimerkkejä suorien lainausten muodossa tukemaan tutkimuksen paljastamaa todellisuutta. Empiriatiedossa on käytetty laajasti eri lähteitä yrityksen toimintaohjeista, koulutuksista, intranetistä ja järjestelmistä.

3.3 Toimintatutkimuksen vaiheet tässä tutkimuksessa

Toimintatutkimuksen vähittäisestä etenemisestä on muodostettu malli toimintatutkimuksen spiraalista ja tämä on havainnollistettu kuviossa 11. Toimintatutkimuksen spiraali kuvaa, kuinka useat peräkkäiset syklit muodostavat kehittämisketjun, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja paranneltu suunnittelu etenee kehänä. Prosessi on täten hyvin iteratiivinen, mikä tukee lopputuotoksen synnyttämää arvoa kohdeyhteisölle. Myös Sein ja muut (2011) artikkelissaan tukee myös vastaavaa iteratiivista toimintatutkimuksen mallia. Olennaista tällaisessa iteratiivisessa mallissa on, että arvo syntyy erityisesti prosessin loppuvaiheessa, kun tuotettu artefakti saadaan käyttöön. Tässä tutkimuksessa käytettävä malli pohjautuu erityisesti Rovion ja muut (2007) malliin, mutta siihen on otettu viitteitä myös Sein ja muut (2011) mallista. Seuraavassa kuviossa 11 on esitelty kehittämishankkeen vaiheet pelkistetysti ja vaiheittain. Käytännössä suunnittelu, toiminta ja havainnointi tapahtuvat myös päällekkäin ja tästä syystä niitä ei ole aina mahdollista erottaa toisistaan. (Rovio ja muut, 2007, s. 80.)

Toiminnan kehittäminen



Kuvio 11. Toimintatutkimuksen kehityssykli (Rovio ja muut, 2007, s. 81; mukaillen Sein ja muut, 2011, s. 42).

Taulukossa 3 on esitetty tämän tutkimuksen vaiheet toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaisesti.

Taulukko 3. Toimintatutkimuksen vaiheet ja toteutus tässä tutkimuksessa.

Toimintatutkimuksen spiraalimalli	Toteutus tutkimuksessa
Sykli 1 – Teoria artefakti	
Suunnitelma	Artefaktin muodostaminen kirjallisuuteen ja artikkeleihin perustuen.
Toiminta	Teoriapohjan koostaminen, valita keskeisiin teorioihin artefaktiin. Tästä muodostuu ensimmäinen artefakti.

Toimintatutkimuksen spiraalimalli	Toteutus tutkimuksessa
Havainnointi	Havaitaan kerätyn teorian perusteella mallin peruspiirteet ja rakenteet.
Reflektointi	Reflektoidaan tieteellisen teoriakentän eri näkökulmia ja muodostetaan synteesi.
Sykli 2 – Räätelöity artefakti	
Parannettu suunnitelma	Muodostetaan räätelöity artefakti, jossa mukana tutkijan ja kohdeyrityksen näkemys.
Toiminta	Haastattelut, työpaja, kysely ja kommenttikierrokset
Havainnointi	Tutkijan havainnointi toimintaympäristössä.
Reflektointi	Muodostetaan synteesi teoriasta ja empiriasta. Muodostetaan kohdeyritykselle sopiva malli.
Sykli 3 – Artefaktin hyväksyminen	
Parannettu suunnitelma	Räätelöidyn mallin validointi ja viimeistely.
Toiminta	Validoidaan mallin hyödyllisyys ja toimivuus.
Havainnointi	Havaitaan ensimmäisen ja toisen artefaktin eroavaisuudet.
Reflektointi	Vertaillaan omat tulokset aiempiin teorioihin.

4 Tulokset

Tämän tutkimuksen tulos on malli tavarantoimittajien hallintaan. Tämä on muodostunut aiemman tutkimuskirjallisuuden ja toimintatutkimuksen kehityssyökiien pohjalta. Tutkimuksessa on yhdistetty teoriapohja tämän tutkimuksen puitteissa kerättyyn tietämykseen. Tutkimuksen tuotoksena on artefakti, joka on malli tavarantoimittajien hallintaan.

Tässä luvussa tulen käymään läpi tulokset kronologisessa järjestyksessä vaihe vaiheelta. Kappale tulee alkamaan teorianmallien pohjalta tehdyllä artefaktilla. Kohdeorganisaation räätälöityä mallia varten käydään läpi avainhenkilöiden haastatteluiden, työpajan ja kyselylomakkeen tulokset. Näiden jälkeen kappaleen lopussa esittelen kerätyn materiaalin pohjalta toimeksiantajaryitykselle räätälöidyn artefaktin.

4.1 Artefakti teorian pohjalta

Tutkimukseen koostetun teorian pohjalta luotiin ensimmäisen syökin artefakti. Tähän on otettu huomioon mitä teoria kertoo vastauksiksi tutkimuskysymyksiin. Artefakti jakautuu kolmeen eri arvioitavaan kohtaan, jotka ovat tavarantoimittajien kategorisointi, yhteistyön tasot sekä tavarantoimittajasuhteen seuranta ja mittaaminen. Nämä muodostavat kokonaisuutena toimintamallin tavarantoimittajien hallintaan.

4.1.1 Tavarantoimittajien kategorisointi

Tavarantoimittajaluokan jako on tehty O'Brienin (2019) tavarantoimittajasegmentoinnin mukaisesti, kolmeen eri ryhmään strategiset tavarantoimittajat, tärkeät tavarantoimittajat ja operatiiviset tavarantoimittajat. Tarkempaan analyysiin siitä mitkä toimittajat kuuluvat mihinkin segmenttiin on hyödynnetty Gelderman & Van Weelen (2003) ostostrategian portfolioanalyysia sekä ABC-analyysia. Tämä on esitettyinä taulukossa 4.

Taulukko 4. Tavarantoimittajien kategorisoinnin luokat ja kuvaus.

Tavarantoimittajaluokka (mukaillen O'Brien, 2019, s. 345).	Kuvaus (mukaillen Gelderman & Van Weele, 2003, s. 212; mukaillen Nieminen, 2016, s. 84).
Strategiset tavarantoimittajat	Korkea tulosvaikutus ja korkea riippuvuus tavarantoimittajan tuotteista. ABC-analyysin tavarantoimittajat, joiden osuus 80 % volyymista
Tärkeitä tavarantoimittajat	Korkea tulosvaikutus ja vähäinen riippuvuus tavarantoimittajan tuotteista. ABC-analyysin tavarantoimittajat, joiden osuus edellisen ryhmän jälkeisestä volyymista seuraavat 15 % volyymista
Operatiiviset tavarantoimittajat	Vähäinen tulosvaikutus ja korkea/vähäinen riippuvuus tavarantoimittajan tuotteista. ABC-analyysin tavarantoimittajat, joilla volyymin viimeiset 5 %.

4.1.2 Yhteistyön tasot

Liker ja Choin (2004) mukaan tavarantoimittajien kanssa tehtävä yhteistyö etenee tasoittain. Vain harvojen ja valittujen kanssa tehdään syvää kehittämissyhteistyötä. Niemisen (2016) mukaan yhteistyön kehittämistä tavarantoimittajien kanssa pitää tehdä aktiivisesti ja vuorovaikutusta tulee olla organisaatioiden eri tasoilla.

Tavarantoimittajayhteistyön tasot määräytyvät tavarantoimittajaluokan perusteella. Mitä tärkeämmästä kokonaisuudesta on kyse, sitä enemmän organisaation tulee panostaa yhteistyösuhteeseen. Jako yhteistyön tasoihin on tehty Van Weelen (2018) esittämän hankinnan järjestämisen ja organisoinnin eri tasojen perusteella. Taulukossa 5 on kuvattu tavarantoimittajien kanssa tehtävän yhteistyön eri tasojen kuvaukset.

Taulukko 5. Yhteistyön tasot.

Yhteistyön tasot (mukaillen Van Weele, 2018, s. 283).	Kuvaus (mukaillen Liker & Choi, 2004, s. 107-108; mukaillen Nieminen, 2016, s. 114).
Strateginen taso	Asetetaan strategisen yhteistyön ja toiminnan tavoitteet sekä seurataan näiden toteutumista
Taktinen taso	Ohjaa kokonaisuuden kehittämistä haluttuun suuntaan
Operatiivinen taso	Käsittelee kokonaisuuden päivittäiset tapahtumat

Taulukossa 6 on esitelty miten eri yhteistyön tasot osallistuvat tavarantoimittajayhteistyöhön. Strategisten tavarantoimittajien kanssa tehdään yhteistyötä jokaisella yhteistyön tasoilla. Tärkeiden tavarantoimittajien kanssa tehdään yhteistyötä taktisella ja operatiivisilla yhteistyön tasoilla. Operatiivisten tavarantoimittajien kanssa tehdään yhteistyötä vain tarvittaessa ja taso pyritään pitämään operatiivisella tasolla.

Taulukko 6. Yhteistyön tasojen soveltaminen eri tavarantoimittajakategorioihin.

Tavarantoimittajaluokka (mukaillen O'Brien, 2019, s. 345).	Yhteistyön tasot (mukaillen Van Weele, 2018, s. 283).
Strategiset tavarantoimittajat	Strateginen, taktinen ja operatiivinen
Tärkeät tavarantoimittajat	Taktinen ja operatiivinen

Tavarantoimittajaluokka (mukaillen O'Brien, 2019, s. 345).	Yhteistyön tasot (mukaillen Van Weele, 2018, s. 283).
Operatiiviset tavarantoimittajat	Operatiivinen

Eri yhteistyömallien toimintamallit ja yhteyshenkilöiden roolit tarkastellaan vasta syklin 2 tarkennetussa artefaktissa. Nämä pohjautuvat yrityskohtaisiin toimintamalleihin, joten on järkevämpää tarkentaa näiden määrittely vasta haastattelujen jälkeen.

4.1.3 Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen

Iloranta ja muut (2015) toteavat, että tavarantoimittajan seuranta ja mittaus on aina tarpeen riippumatta tehtävän yhteistyön syvyydestä. Monczkan ja muut (2021) esittelemään painotettua pisteytysjärjestelmää pystytään muokkaamaan yrityksen tarpeisiin ja painopistealueisiin. Taulukossa 7 esitellään tavarantoimittajan seurantaan ja mittaukseen painotettua pisteytysjärjestelmää.

Taulukko 7. Painotettu pisteytysjärjestelmä (mukaillen Monczka ja muut, 2021, s.333).

Tavarantoimittajien seuranta ja mittaus				
		Pisteet	Painotus	Painotetut pisteet
Perustavoitteiden täyttäminen	Laatu	2	0,05	0,10
(Iloranta & muut, 2015, s. 315)	Määrä	5	0,05	0,25
	Oikea-aikaisuus	5	0,05	0,25
Yhteistyön arvo	Hinnanalennukset	5	0,10	0,50
(Hald & Muut, 2009)	Innovaatiot	2	0,10	0,20
	Ajan käytön tehokkuus	5	0,05	0,25

Tavarantoimittajien seuranta ja mittaus				
		Pisteet	Painotus	Painotetut pisteet
	Kompetenssin kehittyminen	4	0,10	0,40
Vaikuttavuus	Tavarantoimittaja-luokka	4	0,20	0,80
(Hald & Muut, 2009)	Suhteen odotettu arvo	2	0,10	0,20
	Investoinnit	5	0,20	1,00
Toimittajan kokonais-arvosana				3,95
1 välttävä, 2 tyydyttävä, 3 hyvä, 4 erittäin hyvä, 5 erinomainen				

Tässä mallissa on pyritty esimerkinomaisesti huomioimaan teorioiden pohjalta nousseet keskeiset osa-alueet. Nämä ovat Ilorannan ja muut (2015) esittelemä perustavoitteiden täytyminen, Hald ja muut (2009) mukaan yhteistyön oletettu arvo ja tavarantoimittajan vaikuttavuus. Iloranta ja muut (2015) määrittelevät, että yksinkertaisessa seurannassa ja mittaamisessa on kyse perustavoitteiden täyttymisestä. Suosituksena on käyttää tätä mittaristoa operatiivisille tavarantoimittajille.

Strategisille ja taktisille tavarantoimittajille on suositeltavaa asettaa laajempia seurannan ja mittaamisen kohteita. Nämä ovat taulukossa 7 yhteistyön arvo ja tavarantoimittajan vaikuttavuus. Yhteistyön arvoon on nostettu Haldin ja muut (2009) ostaja-toimittajasuhteen havainne mallin ostajan kokeman arvon kriteeristöä. Vaikuttavuudessa otetaan huomioon määritelty tavarantoimittajaluokka, Haldin ja muut (2009) kuvaama suhteen odotettu arvo ja investoinnit.

4.2 Teemahaastattelut

Tiedon keräämisen runkona toimi teemahaastatteluissa tavarantoimittajamallin kolme vaihetta. Nämä olivat yhteistyö tavarantoimittajien kanssa, tavarantoimittajien arvo ja ryhmittely sekä tavarantoimittajien mittaaminen. Näiden perusteella teemahaastatteluissa kysymykset ovat teemoitettu kolmeen eri osaan. Teemahaastattelun haastattelu runko on tässä työssä esillä liitteessä 1. Haastatteluja avainhenkilöiden kanssa pidettiin neljä kappaletta. Valitut henkilöt olivat kohdeorganisaation eri tasoilla erilaisessa kosketuspinnassa tavarantoimittaja yhteistyön kanssa. Tällä tavoitellaan monipuolista ja kattavaa näkemystä tavarantoimittajahallinnoinnin parhaisiin käytäntöihin.

4.2.1 Tavarantoimittajayhteistyö

Haastatteluissa kävi ilmi, että tavarantoimittajayhteistyö on usein hyvin monimuotoista ja mukautuvaa, kuten esimerkissä (1) haastateltava kuvaa. Hyvän yhteistyön avulla halutaan taata, että pystytään tarjoamaan asiakkaiden tarpeiden mukaista valikoimaa ja tätä esimerkissä (2) haastateltava korostaa. Tavarantoimittajien kanssa tehtävä yhteistyö keskittyy neuvotteluihin, tarvittavan tiedon jakamiseen, tavarantoimittajasuhteiden rakentamiseen ja kokonaisvaltaiseen hallintaan. Tällä toiminnalla halutaan varmistaa tiedonkulku ja tehokkaat toimintatavat menestyksekkääseen liiketoimintaan, joka hyödyttää molempia osapuolia.

- (1) ”Pyrin tekemään tavarantoimittajayhteistyöstä keskustelevan, koska koin, että tavarantoimittaja joukossa monella oli paljon hyvää tietoa asiakkaista ja markkinasta.”
- (2) ”Ilman asiakkaita ei ole myöskään tarvetta niille tavarantoimittajille.”

Toimintaa voidaan ohjata rakenteellisemmaksi ja yhtenäisemmäksi tekemällä selkeä vuosisuunnitelma. Vuosisuunnitelma tarjoaa yleiset suuntaviivat, jota jokainen valikoi-

manhallinnan tiimin jäsen pystyy hyödyntämään omassa päivittäisessä työssään. Haastatteluiden perusteella tämän suunnitelman tulisi sisältää aikataulutuksen eri toimille, kuten hintaneuvotteluille, markkinointitoimenpiteille, valikoimatyölle ja yhteistyölle. Näiden vuoden aikana tapahtuvien toistuvien toimintojen avulla pyritään varmistamaan toiminnan sujuvuus, kilpailukyky ja asiakastyytyväisyys sekä vahvat suhteet tavarantoimittajiin.

Yhteistyö keskittyy niihin tavarantoimittajiin, jotka tuovat kohdeyritykselle eniten arvoa ja joiden kanssa on mahdollista kehittää nykyistä liiketoimintaa eteenpäin, kuten esimerkiksi (3) haastateltava pohtii. Tärkeimpien yhteistyökumppaneiden määrittely voi vaihdella tavarantoimittajien tietämyksen, joustavuuden, luotettavuuden ja sitoutuneisuuden perusteella, haastateltavien esimerkkejä (4) ja (5) näistä tavoista. Yhteistyössä vähiten huomiota saavat tavarantoimittajat, joilta ostomäärät eivät ole merkittäviä eikä kasvupotentiaalia ole, kuten esimerkissä (6) haastateltava toteaa.

- (3) ”Lähdetään liikkeelle siitä, tukeeko yritys meidän tavoitteitamme.”
- (4) ”Kommunikointitapaan keskittyminen siinä mielessä, että mä pyrin olemaan tosi mukava ihminen tavarantoimittajille ja kappas kummaa yleensä muakin haluttiin sitten miellyttää. Sillä kun mä kohdistin ymmärrystä heitä kohtaan ja pyrin olemaan ystävällinen niin yleensä mä sain sitten sen mitä pyysin heiltä.”
- (5) ”Oli sellaisia toimittajia, jotka saattoivat nähdä tosi paljon vaivaa, että saatiin jotain spessua valikoimaan.”
- (6) ”Pienempiä toimittajia, niin niiden kanssa kyllä tehtiin vähemmän yhteistyötä, varsinkin jos ei nähnyt sitä potentiaalia.”

4.2.2 Tavarantoimittajien arvo ja ryhmittely

Kohdeyrityksen keskeisimpien tavarantoimittajien valintaan vaikuttaa useat eri tekijät. Haastatteluissa nousseet keskeiset kriteerit olivat tavarantoimittajan kokonaishankinnan

suuruus (7), kannattavuus (8), tavarantoimittajan kiinnostuksen taso, potentiaali markkinassa (9) ja rinnakkaisten tuote tai tavarantoimittajavaihtoehtojen määrä markkinassa (10). Näistä annettu tarkempaa kuvaa haastateltavien antamien esimerkkien (7), (8), (9) ja (10) avulla.

- (7) ”Suurimmat pelureiden kanssa toiminta oli kaikista järjestäytyneempää ja tiheämpää se yhteydenpito.”
- (8) ”Eurot ja kappaleet ja kannattavuus myös.”
- (9) ”Myös paljon erilaista suunnittelua asian trendikkyden takia.”
- (10) ”Löytyykö rinnakkainen vaihtoehto niin, että voidaan aivan hyvin ottaa se toinen valikoimaan.”

Esimerkiksi jos tavarantoimittajalta hankittava tuote on uniikki markkinassa, ei tätä tällöin voi korvata millään toisella vaihtoehdolla, on ostaja tällöin riippuvainen tavarantoimittajan kanssa tehtävästä kaupasta ja tavarantoimittajasuhde on erityisen arvokas. Lisäksi merkittäviä seikkoja ovat tavarantoimittajan tarjoamat avaintuotteet tärkeille asiakkaille ja kyky tarjota markkinatietoa. Tavarantoimittajan arvoa kohdeyritykselle vähentää selvästi tuotteiden korvattavuus, toiminnan heikko taso, laatuongelmat, toimitusvarmuusongelmat, joustamattomuus tai vähäinen kokonaisostosumma. Esimerkiksi joustamattomuus vaikeuttaa yhteistyön ja luottamuksen syventymistä, mikä vaikuttaa suoraan negatiivisesti tavarantoimittajan arvoon ostajalle

Tavarantoimittajia voidaan luokitella eri kategorioihin niiden tärkeyden, kriittisyyden, kannattavuuden ja suuruuden perusteella. Haastatteluissa tunnistettuja tavarantoimittajakategorioita olivat strategiset tavarantoimittajat, avaintavarantoimittajat sekä pienet ja helposti korvattavissa olevat tavarantoimittajat. Strategisia tavarantoimittajia on vain muutamia, joiden kanssa solmitaan yhtenevät strategiset tavoitteet. Näiden kanssa tulee toimia strategisessa yhteistyösuhteessa, jossa toimitaan aktiivisessa vuorovaikutussuhteessa organisaation kaikilla tasoilla, toteutetaan säännöllisiä tapaamisia ja yhteisiä kehityshankkeita.

Avaintavarantoimittajat ovat tärkeiden tavarantoimittajien joukko, joilla on kohdeyrityksen asiakkaille keskeisiä tuotteita. Näiden tavarantoimittajien kanssa ei muodosteta strategiselle yhteistyölle ominaisia yhteisiä kehityshankkeita, mutta tavarantoimittajasuhteisiin silti panostetaan merkittävästi ja kumppanuudesta pyritään rakentamaan vahva. Pienet ja helposti korvattavissa olevat operatiiviset tavarantoimittajat ovat joukko tavarantoimittajia, joita tulee tarkastella säännöllisesti ja joiden tuotteet tulee löytyä valikoimasta asiakastarpeeseen pohjautuen.

Tavarantoimittajien hallinnoinnissa on tärkeää ottaa huomioon niiden erilaiset roolit tuotekategorian suunnittelussa. Strategiset- ja avaintavarantoimittajat vaativat syvempää yhteistyötä, tiivistä tiedon jakamista sekä panostusta tuotteiden myyntiin ja näkyvyyteen. Pienemmille tai helposti korvattaville tavarantoimittajille tulee antaa vähemmän aikaa ja resursseja. Tavarantoimittajien kategorisointi auttaa hahmottamaan tavarantoimittajien merkitystä ja luo mallin, jonka avulla yhtiö voi keskittyä eniten arvoa tuottaviin tavarantoimittajasuhteisiin. Tämä lähestymistapa auttaa kohdeyritystä optimoimaan tavarantoimittajasuhteisiin laitettavia resursseja ja edistämään liiketoiminnan tehokkuutta.

4.2.3 Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen

Tavarantoimittajien suorituskyvyn seuranta ja mittaaminen on olennainen osa liiketoimintaa ja sitä tehdään monien eri kriteerien perusteella. Muuttujat kuten kaupan suuruus, myynninkehitys, kannattavuus, toimitusvarmuus, hintataso, reklamaatioiden määrä, hävikki ja ongelmien toistuvuus muodostavat kokonaiskuvaa siitä, miten tavarantoimittaja suoriutuu. Näiden seurannan ja mittaamisen pohjalta voidaan tehdä päätöksiä jatkuvasta yhteistyöstä tai mahdollisista muutoksista.

Eri kategorioihin kuuluvien tavarantoimittajien toimintaa tulisi seurata ja arvioida eri näkökulmista, riippuen tavarantoimittajan strategisesta merkityksestä ja asetetuista tavoitteista. Tärkeitä tavarantoimittajia tulisi seurata tarkemmin ja tähän olisi hyvä sisällyttää kehityskohteiden mittaaminen. Kaikkia tavarantoimittajia tulee mitata toimitusvarmuudesta ja kannattavuudesta. Teemahaastatteluiden tuloksena ei saatu näkyvyyttä, miten mittareita tulisi kohdentaa eri tavalla eri tavarantoimittajakategorioille. Tähän osioon tulen vielä hakemaan tarkentavaa vastausta tulevasta työpajasta.

Tavarantoimittajien kanssa käydään vuoden aikana läpi erilaisia mittareita ja toiminnan seurannan tuloksia. Teemahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että toimintatavat ja yhteistyötavat vaihtelevat. Joissain tapauksissa mittareita seurataan ja toiminnan parantamista suunnitellaan sekä toteutetaan systemaattisesti, kun taas toisissa tapauksissa tämä voi tapahtua satunnaisesti. Havaittavissa on selkeä tarve tähdentää yhtenäinen toimintamalli, jolla harmonisoidaan tavarantoimittajayhteistyön käytäntöjä.

4.2.4 Toiminnankehittäminen

Teemahaastatteluissa nousi esille muutama huomio asioista, jotka voivat tukea tavarantoimittajamallin käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa. Tavarantoimittajahallintamallin tavarantoimittaja-arviointi olisi luontevaa toteuttaa laajamittaisesti keväällä, jolloin se toimii myös tuotepäällikölle valmisteluna syksyn neuvotteluja varten. Tällöin se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tavarantoimittajien suoritusta ja mahdollisia kehityskohteita ennen tärkeitä neuvotteluita.

Tulevaisuudessa on tavoitteena luoda tavarantoimittajille portaali, johon tavarantoimittajilla on pääsy tarkastelemaan omia mittareitaan ja niiden toteutumista. Tämä lisää avoimuutta ja yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa ja helpottaa mittareiden seurantaa.

Teemahaastatteluissa havaittiin, että kohdeyritykselle toisi arvoa, jos kohdeyrityksen sisäryhmiä saadaan osallistumaan tavarantoimittajasuhteiden ylläpitoon nykyistä laajemmin. Tällainen laajempi rajapinta kohdeyrityksen ja tärkeiden tavarantoimittajien välillä, osoittaisi tavarantoimittajille kohdeyrityksen vahvaa kiinnostusta ja sitoutumista yhteiseen toiminnankehittämiseen. Tämä malli mahdollistaa kohdeyritykselle myös laajemman näkemyksen ja ymmärryksen tavarantoimittajan tarpeista ja mahdollisuuksista.

4.3 Työpaja

Avainhenkilöiden haastatteluiden jälkeen oli tarve tarkentaa kerättyä tietoa. Tämän tiedon keräämiseksi päätettiin järjestää työpaja. Työpajan osallistujajoukoksi rajattiin ne henkilöt, jotka olivat vastuussa tavarantoimittajasuhteesta ja heidän esihenkilönsä. Yhteensä työpajaan osallistuvia henkilöitä oli neljätoista. Työpajassa määriteltiin tarkempia tavarantoimittajakategorisoinnin kriteerejä, vuoden aikana tapahtuvat säännölliset yhteistyön asiat sekä tavarantoimittajien mittaaminen ja seuranta. Työpaja pohjautui pienryhmätyöskentelyyn, jonka tuloksista jokaisen tehtävän jälkeen käytiin yhteinen keskustelu. Työpajan tehtävät ovat nähtävissä tässä työssä liitteessä 2.

4.3.1 Tavarantoimittajien kategorisointi

Työpajan ensimmäinen tehtävä oli tavarantoimittajien kategorisoinnin kriteerien määrittely. Tavarantoimittajakategorisoinnista keskeisiksi kriteereiksi määriteltiin yhteisen kaupan suuruus ja portfolioanalyysin mukainen ostostrategia. Strategisia tavarantoimittajia olisi vain harvat ja valitut. Näiden yleisten sovellettavien kriteerien lisäksi määriteltiin muutama lisäperuste tavarantoimittajaluokittelun korottamiseksi tärkeät tavarantoimittajat tasolle.

Työpajan keskustelussa nousi myös tarve nostaa tavarantoimittajaluokitusta asiakasluokittelumallin strategisten asiakkaiden sopimustuotteiden tavarantoimittajien osalta.

Yleisenä konsensusena tuli ilmi, että strategisten asiakkaiden sopimustuotteiden tavarantoimittajat kuuluisivat aina vähintään tärkeiden tavarantoimittajien kategoriaan. Toisena tarpeena havaittiin, että oman merkin tuotteiden tavarantoimittajat tulisi olla vähintään tärkeät tavarantoimittajaluokassa.

Työpajoissa havaittiin, että kategorisointipäätöksiin tarvitaan myös joustoa sekä päätösvaltaa tuotepäälliköille. Esimerkiksi tavarantoimittajien tulevaisuuden potentiaali havaittiin tärkeäksi tekijäksi, joka vaatii tuotepäällikköjen tapauskohtaista arviointia. Tällä varmistetaan kauaskatseisen hankintastrategian toteutuminen.

Keskustelussa esiin nousi myös kohdeorganisaation tarve sitoa tavarantoimittajahallintamalli osaksi valikoimastrategiaa. Työpajan keskusteluissa koettiin tärkeänä, että nämä ohjaavat samaan suuntaan ja ovat toisiaan tukevia työkaluja. Työpajassa havaittiin myös tarve kehittää poistuvien tavarantoimittajien hallintaa, jonka avulla voidaan yhtenäistää valikoimanhallinnan toimintamalleja.

4.3.2 Yhteistyön tasot

Työpajan toisena tehtävänä oli yhteistyön eri tasojen määrittely tavarantoimittajakategorioittain. Tuoteryhmäsuunnitelma ohjaa tavararyhmäkohtaista yhteistyötä ja hintaneuvottelut määriteltiin tapahtuvaksi jaksoittain. Operatiivisille tavarantoimittajille tärkeää on prosessien automatisointi ja heidän kanssaan korostui ajankäytön tehokkuus.

Työpajassa määriteltiin, että tärkeille ja strategisille tavarantoimittajille olisi hyvä järjestää vuosittain kumppanitapahtuma. Kumppanitapahtumaan osallistuisi kohdeyrityksen strateginen taso ja taktinen taso. Tavararyhmätapaamisia tärkeille ja strategisille tavarantoimittajille olisi 1-3 kertaa vuodessa. Syksyllä pidetään vuosineuvottelut näille tavarantoimittajille ja tätä vetää kohdeyrityksen taktinen taso ja strategisen tason osallistumista voi hyödyntää aina tarvittaessa. Vuoden alussa kohdeyrityksen taktinen taso tapaisi tärkeät ja strategiset tavarantoimittajat edellisen vuoden läpikäynnin merkeissä.

Tällöin tarkoituksena olisi myös tarkentaa alkavan vuoden yhteistyö- ja tavararyhmäsuunnitelmia. Keväällä strateginen taso ja tapauskohtaisesti taktinen taso tapaisivat valitut strategiset tavarantoimittajat.

Työpajassa todettiin yhteisen viestinnän tarve kohdeyrityksen hankkeista ja ajankohtaisista asioista. Huomioksi nousi myös, että ajankäyttöä voisi tehostaa sekä viestintää yhtenäistää, jos kommunikaation pohjalta luodaan keskitettyjä esitysmateriaaleja.

4.3.3 Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen

Työpajan kolmantena tehtävänä oli määritellä tavarantoimittajien toiminnan ja laadun seurantaan varten mittarit. Tässä tehtävässä tulos oli jakautunut kahteen eri mielipiteeseen. Toinen joukko oli sitä mieltä, että pelkät yhteisen kaupan tunnusluvut ja toimitusvarmuuden seurannan luvut ovat riittäviä tavarantoimittajan toiminnan ja suoriutumisen mittaamiseen. Perusmittariston saavutettavuuteen työpajan osallistujilta tuli kehitysidea raportin automatisoinnista.

Toinen joukko oli sitä mieltä, että tämän perusmittariston lisäksi tulisi olla tärkeiden ja strategisten tavarantoimittajien toiminnan laatua arvioiva mittaristo. Tätä mielipidettä perusteltiin sillä, että sen avulla pystytään konkreettisemmin havainnoimaan yhteistyön kipukohtia ja edellytyksiä. Tavarantoimittajan laadullista arviointia puolsivat ne henkilöt, jotka toivoivat, että henkilöstövaihdoista huolimatta tieto pysyisi yrityksessä ja olisi tällöin muutosten tapahduttua siirrettävissä.

Itse tavarantoimittajan laadullisen mittariston kriteereihin työpajassa ei tullut selkeää vastausta. Tätä tulee vielä selvittää kohdeorganisaation henkilöiden kanssa pohjautuen ilmi tulleisiin mahdollisiin mittareihin.

4.4 Kysely

Tarkentavaa vastausta ei saatu aikaisempien teemahaastatteluiden tai järjestetyn työpajan avulla tavarantoimittajan seurantaan ja mittaamiseen kriteereihin. Tämän kysymyksen osalta oli saatu koostettua tietoa monista mahdollisista kriteereistä, mutta näkemys merkittävimmistä tekijöistä vaati vielä vahvistusta ja jatkotutkimusta. Tämän pohjalta päädyttiin tekemään lomakekysely, jonka tavoitteena oli tuottaa tähän kysymykseen vastaukset. Lähetetty kysely löytyy tämän työn liitteestä 3.

4.4.1 Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen

Tavarantoimittajien laadun arvioinnin kriteereistä toteutettiin kysely. Tähän kyselyyn nostettiin kaikki kriteerit, jotka olivat nousseet esille avainhenkilöiden haastatteluissa ja työpajan keskusteluissa. Kysely lähetettiin kaikille työpajaan osallistuneille neljälletoista henkilöille. Kysely oli avoinna viikon ja kyselyn kohdehenkilöitä pyydettiin valitsemaan yhdestä viiteen tärkeintä tavarantoimittajan laadun arvioinnin kriteeriä. Vastauksia kyselyyn tuli kaksitoista kappaletta. Näiden vastausten kriteerien valinta määrät olivat seuraavat:

- Seitsemän vastausta oli viidellä kriteerillä
- Kolme vastausta oli neljällä kriteerillä
- Yksi vastaus oli kolmella kriteerillä
- Yksi vastaus oli yhdellä kriteerillä

Tästä voidaan päätellä, että enemmistö kyselyyn vastaajista haluaa monipuolista otantaa tavarantoimittajan arvioinnissa. Tähän nojaten on perusteltua valita viiden kriteerin malli. Nämä viisi kriteeriä tulee olla eniten valintoja keränneet vaihtoehdot. Eniten vastauksia keränneet kriteerit olivat:

- Toimitusvarmuus (12)
- Palvelu ja yhteistyö (8)
- Kannattavuus (8)
- Reklamaatioiden määrä (7)
- Kaupan kehitys (5)

4.5 Räättälöity artefakti

Artefaktin räättälöinti toteutettiin iteroimalla teoriapohjan perusteella muodostettua ensimmäisen syklin artefaktia. Artefakti haluttiin saada kohde organisaation toimintaympäristöön sopivaksi. Tulen seuraavaksi kuvaamaan räättälöidyn artefaktin kohta kohdalta ja korostamaan malliin lisätyt muokkaukset ja tarkennukset.

4.5.1 Tavarantoimittajien kategorisointi

Taulukossa 8 kuvataan tavarantoimittajien kategorisoinnin luokat ja näiden määritelmät. Tässä kohdassa tavarantoimittajien kategorioihin jako mukailee edelleenkin O'Brienin (2019) tavarantoimittajaryhmiä. Tärkeät tavarantoimittajat nimitys haluttiin päivittää avaintavarantoimittajat nimeksi, jotta se vastaisi kohdeyrityksen asiakkuudenhallintamallin avainasiakkaat -luokan nimitystä.

Kohdeyrityksessä oli myös tärkeää linkittää nämä hallinnointimallit toisiaan tukevaksi ja haluttiin varmistaa strategisten asiakkaiden palvelutaso nostamalla näiden asiakkaiden sopimustuotteiden tavarantoimittajat aina vähintään avaintavarantoimittajat kategoriiaan.

Tuotenäkökulmasta tunnistettiin myös oman merkin tuotteet tärkeäksi ryhmäksi ja näiden tuotteiden tavarantoimittajat haluttiin varmistaa kuuluvan avaintavarantoimittajat tavarantoimittajakategoriaan.

Portfolioanalyysi ja ABC-analyysi toimii teorian mukaisesti tavarantoimittaja-analyysin pohjana. Luokitukseen haluttiin tuoda aikaisempaa vahvemmin mukaan tavarantoimittajan potentiaalinen tunnistaminen. Katsottiin, että tunnistetun potentiaalisen tavarantoimittajan voi nostaa tapauskohtaisesti arvioiden yhden tavarantoimittajaluokan ylöspäin.

Taulukko 8. Tavarantoimittajien kategorisoinnin luokat ja kuvaus. (mukaillen Gelderman & Van Weele, 2003, s. 212; mukaillen Nieminen, 2016, s. 84; mukaillen O'Brien, 2019, s. 345).

Tavarantoimittajaluokka	Kuvaus
Strategiset tavarantoimittajat	<p>Korkea tulosvaikutus ja korkea riippuvuus tavarantoimittajan tuotteista</p> <p>ABC-analyysin tavarantoimittajat, joiden osuus 80 % volyymista</p>
Avaintavarantoimittajat	<p>Korkea tulosvaikutus ja vähäinen riippuvuus tavarantoimittajan tuotteista</p> <p>ABC-analyysin tavarantoimittajat, joiden osuus edellisen ryhmän jälkeisestä volyymista seuraavat 15 % volyymista</p> <p>Strategisten asiakkaiden sopimustuotteiden tavarantoimittajat, aina vähintään avaintavarantoimittajaluokka.</p> <p>Oman merkin tavarantoimittajat, aina vähintään avaintavarantoimittajaluokka.</p> <p>Tunnistetun potentiaalisen tavarantoimittajan voi nostaa yhden tavarantoimittajaluokan ylöspäin</p>
Operatiiviset tavarantoimittajat	<p>Vähäinen tulosvaikutus ja korkea/vähäinen riippuvuus tavarantoimittajan tuotteista</p>

Tavarantoimittajaluokka	Kuvaus
	<p>ABC-analyysin tavarantoimittajat, joilla volyymin viimeiset 5 %</p> <p>Tunnistetun potentiaalisen tavarantoimittajan voi nostaa yhden tavarantoimittajaluokan ylöspäin</p>

4.5.2 Yhteistyön tasot ja toimintamallit

Taulukossa 9 kuvataan yhteistyön tasot ja toimintamallit sekä kohdeorganisaation toteuttavat roolit. Strategisessa tasossa toteuttajina ovat johtoryhmä ja tuoteryhmäpäällikkö, taktisessa tasossa toteuttajana on tuotepäällikkö ja operatiivisessa tasossa toteuttajana on täydennyssuunnittelija.

Taulukko 9. Yhteistyön tasot (mukaillen Liker & Choi, 2004; mukaillen Nieminen, 2016, s. 84; mukaillen Van Weele, 2018, s. 283).

Yhteistyön tasot	Kuvaus ja toteuttava toimija
Strateginen taso (ST)	<p>Asetetaan strategisen yhteistyön ja toiminnan tavoitteet sekä seurataan näiden toteutumista</p> <p>Kohdeorganisaation toteuttava rooli: Johtoryhmä ja Tuoteryhmäpäällikkö</p>
Taktinen taso (TA)	Ohjaa kokonaisuuden kehittämistä haluttuun suuntaan

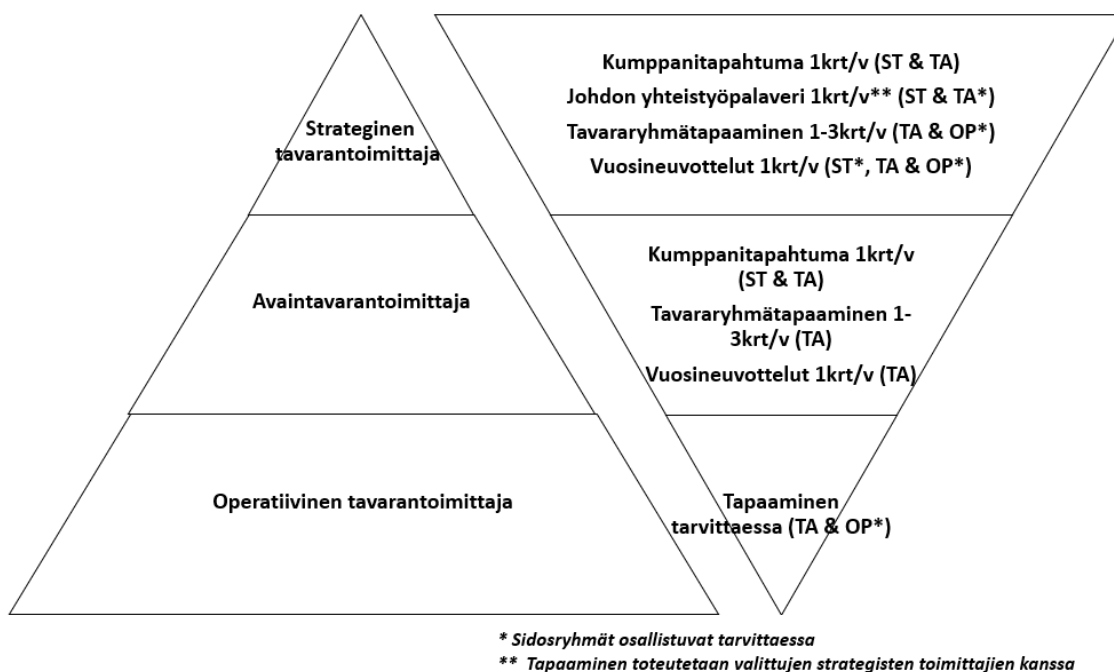
Yhteistyön tasot	Kuvaus ja toteuttava toimija
	Kohdeorganisaation toteuttava rooli: Tuotepäällikkö
Operatiivinen taso (OP)	Käsittelee kokonaisuuden päivittäiset tapahtumat Kohdeorganisaation toteuttava rooli: Täydennyssuunnittelu

Taulukossa 10 kuvataan yhteistyön tasot ja soveltaminen tavarantoimittajakategorioihin. Tämä on kuvaa erityisesti sitä, miten panostusta tulee ohjata organisaation sisällä. Yhteistyön tasot määriteltiin tässä vuoden aikana säännöllisten yhteistyön toimintamallien mukaan. Yhteistyön tasot mukailevat teoriapohjan artefaktin esittämää mallia. Muutoksena on avaintavarantoimittajien sisällyttäminen strategisen tason kanssa tehtävään yhteistyöhön ja operatiivisten tavarantoimittajien tarvittava ohjaus haluttuun suuntaan taktisen tason toimesta.

Taulukko 10. Yhteistyön tasojen soveltaminen eri tavarantoimittajakategorioihin (mukaillen O'Brien, 2019, s. 345; mukaillen Van Weele, 2018, s. 283).

Tavarantoimittajaluokka	Yhteistyön tasot
Strategiset tavarantoimittajat	Strateginen, taktinen ja operatiivinen
Avaintavarantoimittajat	Strateginen, taktinen ja operatiivinen
Operatiiviset tavarantoimittajat	Taktinen ja operatiivinen

Kuviossa 12 on esillä vuoden aikana suunnitellut säännöllisen yhteistyön toimintamallit ja kohde organisaatiosta osallistuvat tahot. Halutaan, että yhteistyön syvyyttä ohjataan suunnitelmallisesti ja varmistaa, että kohdeorganisaatio myös ohjaa aikapanostuksensa parhaiten arvoa tuottaviin hankkeisiin ja kumppaneihin. Kuvion 12 myös tarkoitus visualisoida kohdeyrityksen henkilöille mikä on eri tavarantoimittajaluokkien eroavaisuus kontaktissa ja selkeyttää sisäistä työnjakoa eri roolien välillä.



Kuvio 12. Yhteistyön toimintamallit.

Yhteistyön toimintamallit oli suunniteltu erilaisiin yhteistyötapaamisiin. On suositeltavaa, että näille tapaamisille suunnitellaan yhtenäiset palaveriagendat, jotta voidaan varmistaa yhtenäinen viestintä kautta linjan. Kuviossa 13 on havainnollistettu jokaisen tavarantoimittajatapaamisen palaveriagenda. Tehtyyn vuosisuunnitelmaan ja tarkennettuun agendaan pohjautuen on mahdollista toteuttaa yhteiset viestinnän pohjat, jotka edesauttavat suunnitelmallista yhteistyön rakentamista.

Kumppanitapahtuma

- Johtoryhmän esitykset
- Verkostoituminen

Johdon yhteistyöpalaveri

- Yhteistyön mahdollisuudet
- Toiminnan kehittäminen

Tavararyhmätapaaminen

- Jakson muutokset
- Hintaneuvottelut ja tulevat hintanäkymät
- Yhteisen kaupan näkymät
- Markkinatilanne

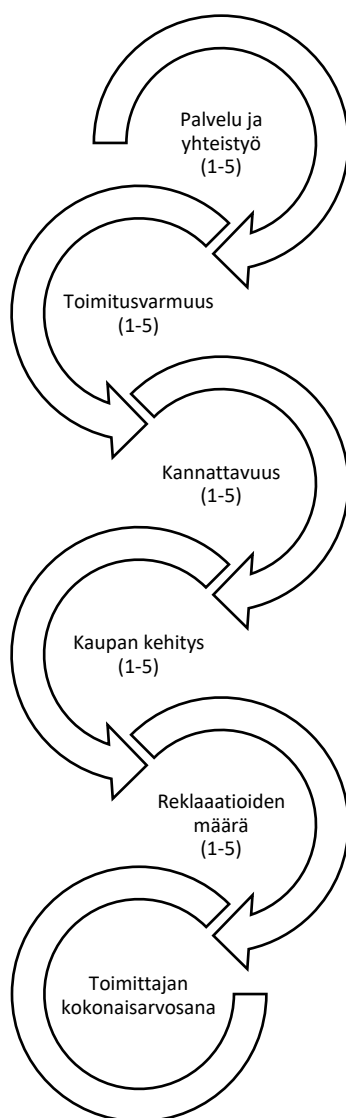
Vuosineuvottelut

- Yhteisen kaupan näkymät
- Seuraavan vuoden markkinoinnin suunnittelu

Kuvio 13. Tavarantoimittajatapaamisten agenda.

4.5.3 Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen

Tavarantoimittajien seurannan ja mittaamisen mallia on havainnollistettu kuviossa 14. Tässä on kuvattu valitut tavarantoimittajan laadun arvioinnin kriteerit, jotka olivat toimitusvarmuus, kannattavuus, kaupan kehitys, reklamaatioiden määrä sekä palvelu ja yhteistyö. Näiden tekijöiden arviointiasteikko tulee olemaan 1–5 ja tavarantoimittajalle tul- laan muodostamaan kokonaisarvosana laskemalla näiden tekijöiden arvioinnin keskiarvon perusteella.



Kuvio 14. Tavarantoimittajan laadun arviointi.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että kohdeyrityksellä on tarve automaattiseen pohjaan tavarantoimittajien kanssa käytäviin yhteisen kaupan näkymän lukuihin. Tämä sisältäisi sovitut jaettavat yhteisen kaupan tunnusluvut ja toimitusvarmuuden. Jaettavat luvut olisivat samalla formaatilla kaikilla kohdeorganisaatiossa käytössä ja näitä tarkasteltaisiin säännöllisesti jaksotapaamisissa ja vuosineuvotteluissa.

4.5.4 Räätelöidyn mallin arviointi

Räätelöintisyklin jälkeen tutkimuksessa toteutettiin taulukon 3 mukainen artefaktin hyväksymisen sykli. Tällöin kohdeyrityksen hankkeeseen kiinnitetyt vastuuhenkilöt ja tutkija kävivät läpi räätelöidyn mallin muutokset. Tämä malli on suunniteltu ensisijaisesti kohdeyrityksen hankinnan käyttöön ja mallin tavoitteena on ohjata kohdeyrityksen tavaran toimittajahallintaa tehokkaammaksi sekä tukea liiketoimintatavoitteiden saavuttamista.

Keskusteluissa vertailtiin teoriapohjan perusteella muodostettua mallia ja räätelöityä mallia eroavaisuuksia, koska haluttiin varmistua räätelöidyn mallin ohjeistuksen pätevyydestä kohde yrityksen toimintaympäristöön. Erityisesti kohta kohdalta tarkisteltiin kriteerit, jotka oli valittu kyselyn perusteella. Tehdyt räätelöinnit koettiin keskustelujen pohjalta tärkeinä ja onnistuneina. Keskusteluissa validointiin, että räätelöity malli tukee kohdeyrityksen toimintaympäristön vaatimuksia.

Räätelöidyn mallin arvioinnissa todettiin, että malli on kohdeyritykselle hyödyllinen ja toimiva sekä sen avulla on mahdollista toteuttaa tälle asetettuja tavoitteita. Tämän tutkimuksen malli sai täten hyväksynnän tutkimuksen osallistuneilta vastuuhenkilöiltä.

5 Keskustelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen avulla nähtiin mahdollisena parantaa tavarantoimittajien hallinnointia yrityksissä paremmalla kokonaisuuden hahmottamisella ja suunnittelemisella sekä tehokkaammilla toiminnan kohdistamisen ohjeilla. Tutkimuskysymys, johon tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan, oli ”Miten tavarantoimittajia tulisi hallinnoida?”. Tutkimuksen tuloksena syntyi malli tavarantoimittajien hallinnointiin, joka pohjautui kattavaan teoriapohjaan aiemmista tutkimuksista.

Kerättyyn teoriapohjaan perustuen tehtiin tämän työn ensimmäinen artefakti. Kohdeorganisaation avainhenkilöt kertoivat aihepiiristä oman asiantuntijanäkemyksensä teema-haastatteluissa, työpajassa teoriapohjan artefaktia peilattiin kohdeyrityksen toimintaympäristöön yksityiskohtaisemmin ja kyselylomakkeella määriteltiin vielä kohdeyrityksen tavarantoimittaja-arvioinnin kriteerejä. Kohdeorganisaatiossa tapahtuneen artefaktin sykleittäin arvioinnin tarkoituksena oli varmistaa kohdeympäristöön soveltuvan mallin löytyminen. Mallin selkeyttä, soveltuvuutta, vaikuttavuutta ja hyödyllisyyttä kohdeyrityksen tarpeisiin arvioitiin keskustelemalla laajasti kohdeyrityksen henkilöstön kanssa jokaisen kehityssyklin aikana. Lopullinen artefakti muodostui perusteellisella arviointinetselmällä, jossa jokaisen vaiheen palaute on otettu huomioon sen suunnittelussa ja kehittämässä. Valmis artefakti tuottaa ratkaisun tutkimusongelman kysymykseen ja on tehokas malli haluttuun tarkoitukseen.

Artefakti muodostuu eri vaiheista, jotka muodostavat tavarantoimittajahallintamallin kokonaisuuden. Mallissa kuvataan miten tavarantoimittajaluokittelu kuuluisi toteuttaa. Tämän jälkeen malli määrittelee eri yhteistyön tasot ja niiden soveltamisen eri tavarantoimittajakategorioihin. Mallissa on määritelty tehtävän yhteistyön toimintamallit ja erilaisen yhteistyötapaamisten vakioidut tapaamisagendat. Viimeisenä mallissa on tarkennettu millä kriteereillä kohdeyritykselle muodostuvaa tavarantoimittajien laadun arviointi tehdään.

5.1 Tutkimuksen anti tieteelle ja käytäntöön

Tutkimus täydentää tavarantoimittajahallinnan tutkimuksen kenttää tarjoamalla erityisesti suomalaiseseen elintarvikealaan sovellettavaa ratkaisumallia. Aikaisempi tieteellinen tutkimus ei anna tässä kontekstissa laajaa ja yhtenäistä mallia tavarantoimittajahallintaan. Tämän toimintatutkimuksen anti tieteelle on sen tuottama täydennys tavarantoimittajahallinnan tietopohjaan. Tutkimus tuo esille näkökulman kolmivaiheisesta toimittajahallinnasta, ja tämän avulla se saavuttaa kokonaisvaltaisen sekä toisiaan tukevat prosessit tavarantoimittajahallintaan.

Tutkimus todentaa tavarantoimittajahallinnan hyötyjä ostajaorganisaatiolle ja kuvaa kattavasti hankintatoimen keskeistä roolia yrityksen menestystekijänä (Huuha, 2022, s. 17; Iloranta ja muut, 2018, s. 27; Johansson, 2002, s. 583; Reinecke ja muut, 2007). Tutkimus tuo työkaluja tavarantoimittajakategorisointiin ja auttaa yritystä ohjaamaan panostuksia merkittävimpiin arvoa luoviin kehityshankkeisiin (Iloranta ja muut, 2015, s. 297; Liker & Choi, 2004, s. 108; Nieminen, 2016, s. 114). Tämän myötä tutkimus edesauttaa aihepiirin ymmärtämistä ja antaa konkreettisia suosituksia alan ammattilaisille. Tutkimuksen merkittävyyttä tukee myös kasvava akateeminen kiinnostus hankintatoimea kohtaan.

Tutkimuksen tuottaman artefaktin lisäksi tutkimuksen yhteydessä jaettiin alan ammattilaisten toimesta kuva tavarantoimittajahallinnan nykytilanteesta ja ongelmakohtista. Keskiössä ovat oman hankintaosaamisen vahva hyödyntäminen ja sujuva toimittajamarkkinoiden vertaaminen asiakkaiden tarpeisiin. Suurin havaittu ongelmakohta oli mittareiden asettaminen ja seuranta. Tutkimusaineisto paljasti, että tavarantoimittajien seuranta tapahtui epäsäännöllisesti ja satunnaisesti. Tämän lisäksi käytössä ei ollut yhtenäistä tavarantoimittajien seurannan mittaristoa.

Tutkimuksen tuloksena syntyi malli tavarantoimittajahallinnasta. Tämä on tarkoitettu kohdeorganisaation valikoimanhallinnan aktiiviseen käyttöön ja tämän avulla on myös mahdollista viestiä kohdeorganisaatiossa sisäisesti tämän puitteissa asetetuista priori-

teeteista. Juholinin mukaan (2017, s. 36) viestinnän keinoilla ja kanavilla pyritään kehittämään organisaation sisäistä viestintää. Malli pyrkii tuomaan tietoa julki koko organisaatiossa ja ohjaamaan kaikkia sidosryhmiä toimimaan yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Johanssonin (2002, s. 583) tutkimuksen mukaisesti kytköksissä hankintaprosessiin on suuri joukko sisäisiä sidosryhmiä, joilla kaikilla on tärkeä rooli hankinnanprosessin tehokkuuden varmistamisessa.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt tavarantoimittajahallintamalli on käytännöntasolle menevä malli siitä, miten ostavan yrityksen tulee toimia tavarantoimittajahallinnassa. Malli on räätälöity haastatteluiden, työpajan ja kyselyn perusteella kohdeorganisaation tarpeita vastaavaksi. Tavarantoimittajahallintamallin avulla voidaan analysoida tavarantoimittajien merkitystä kohdeyritykselle, luokitella tavarantoimittajat eri kategorioihin sekä seurata ja mitata tavarantoimittajan toiminnan laadukkuutta. Järjestelmällisesti toteutettu tavarantoimittajahallinta voi toimia merkittävänä tukena eri ostostrategioiden soveltamisessa ja kohdeorganisaation resurssien kohdentamisessa (Gelderman & Van Weele, 2003, s. 212; O'Brien, 2019, s. 345). Tavarantoimittajamalli mahdollistaa myös myynnin kohdentamisen tavarantoimittajille asetettujen kategorioiden mukaisesti. Lisäksi malli auttaa koko organisaatiota toimimaan systemaattisesti ja yhtenäisesti.

Tavarantoimittajahallintamalli on todettu kohdeorganisaatiossa hyödylliseksi ja tämä tul- laan ottamaan yrityksessä käyttöön. Malli tulee todennäköisesti tehostamaan ja aktivoi- maan erilaisia yhteistyökäytäntöjä sisäisesti organisaation eri tasojen välillä ja tavarantoimittajien kanssa. Mallia voidaan tuoda esille muissa yrityksen eri osastoissa, sillä se on suunnattu tukemaan kohdeorganisaation yhteisiä tavoitteita. Tavarantoimittajahal- lintamalli on tärkeä osa hankintojen suunnittelun kokonaisuutta ja tämän menestyksekkäällä hyödyntämisellä voidaan vahvistaa kohdeorganisaation kyvykkyyttä vastata markkinoiden muuttuviin tarpeisiin.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa viitataan tyypillisesti reliabiliteettiin ja validiteettiin. Nämä käsitteet sopivat kuitenkin huonosti toimintatutkimukseen sovellettavaksi, koska toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaiseksi muutosta. (Heikkinen ja muut, 2023, s. 217.; Koskinen ja muut, 2005, s. 255).

Tutkimuksen validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa johtopäätösten loogisuutta syy-seuraus-suhteissa. Päätelmät, asiayhteydet ja olettamien pitää olla loogisesti ja perustellusti rakennettu. Ulkoinen validiteetti koskee tulosten yleistettävyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että ulkoisesti validin tutkimuksen päätelmät voivat päteä muihinkin tapauksiin kuin tutkimuksessa kohteeseen. (Kananen, 2009, s. 90.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tutkimuksen tuottamien johtopäätösten tulee olla toistettavissa muiden tutkijoiden toimesta toisissa tutkimuksissa eri aikoina. (Kananen, 2009, s. 92.)

Tässä tutkimuksessa validiteettia ja reliabiliteettia pyrittiin parantamaan käyttämällä triangulaatiota. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on käytetty useita eri tiedonkeruumenetelmää, tiedonantoryhmää ja aineistoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 168.) Triangulaatio tiedonkeräysmenetelmissä ja aineistoissa paransi tutkimuksen validiteettia sekä tämän lisäksi toi esille uusia näkökulmia. Triangulaatio tiedonantajaryhmissä paransi tutkimuksen reliaabeliutta, koska haastatteluihin varmistettiin tämän avulla useita eri henkilöitä.

Tutkimuksen haastatteluaineistosta tuli selvästi esille, että samat asiat alkoivat toistua ja uusia näkökulmia ei enää ilmaantunut eli aineisto kylläntyi. Reliabiliteettia ja validiteettia pyrittiin parantamaan teemahaastatteluiden ja työpajan yhteydessä. Tutkija teki näiden yhteydessä tulkintoja ja johtopäätöksiä, joiden pätevyyttä arvioitiin yhdessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 165.)

Tutkimuksen kehittämistoiminnan seuranta on toteutettu Toikon & Rantasen (2009, s.81) suosittelemalla tutkimuspäiväkirja dokumentoinnilla. Tämä käytäntö auttoi varmistamaan tutkimuksen yksityiskohtaisen dokumentaation. Asioiden muistiin kirjaaminen edesauttaa tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa asioiden todentamisessa (Toikko & Rantanen, 2009, s. 81.) Tutkimuksessa on pyritty perusteellisesti tuomaan esille tutkimuskohde, aineistoin kasaaminen ja analysointi. Tämä on laadullisessa tutkimuksessa erittäin tärkeää, koska vain tällöin lukijalla on mahdollisuus myös itsearvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 165.) Vaikka validiteetti ja reliabiliteetti ovat laadullisessa tutkimuksessa haasteellisia luotettavuuden mittareita, sovelletaan niitä kuitenkin tähän tutkimukseen.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen tuloksena syntynyt malli pohjautuu pääasiassa teorian tiedon tarjoamiin malleihin ja tämän pohjalta on tehty kohdeorganisaation toimintaympäristöön perustuvia räätälöintejä malliin. Räätälöinnit perustuvat subjektiiviseen mielipiteeseen ja nämä tiedot on kerätty yksinomaan kohdeorganisaation henkilöstöltä. Tämän myötä tutkimuksen rajoitteellisuus on tutkimuksen yleistettävyyden räätälöityjen tekijöiden osalta. Erityisesti yritysten kohdalla, jotka ovat asettaneet erilaisia prioriteetteja tavarantoimittajien toiminnan laadun arvioinnissa. Tutkimuksen rajoitukseksi voidaan myös katsoa, että itse tutkija oli aktiivinen osallistuja aineiston keräämisessä ja osana tutkimuksen käytännön toteutusta (Kuula, 1999, s.208).

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tavarantoimittajahallinnan kokonaisuutta. Tutkimuksen teoriakatsauksen pohjalta nousi näkökulma toimittajasuhdelähtöisyyden strategi-

sista hyödyistä. Jatkotutkimus voisi keskittyä selvittämään kuinka organisaation transformatio toimittajasuhdelähtöiseksi organisaatioksi voitaisiin toteuttaa. Tämä voisi sisältää organisaatio kulttuurin ja johtamistapojen tutkimista.

Toinen jatkotutkimusaihe nousi esille tutkimuksen tiedonkeräämisen vaiheessa. Tällöin tunnistettiin kehitystarve tutkia syvemmin poistuvien tavarantoimittajien hallintaa. Jatkotutkimus voisi pyrkiä etsimään ratkaisua, miten poistuvia toimittajia tulisi arvioida ja hallinnoida. Jatkotutkimuksessa voitaisiin etsiä ratkaisuja prosessin kehittämiseen ja ulkoisen viestinnän hallittuun toteuttamiseen.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Vastapaino.
- Alhola, K., & Lauslahti, S. (2005). *Taloutta johtamista varten: Esimiehille ja asiantuntijoille*. Edita.
- Benton, W. C. (2014). *Purchasing and supply chain management* (Third edition.). McGraw-Hill Education.
- Caniëls, M. C., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of purchasing and supply management*, 11(2), 141-155. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International journal of operations & production management*, 22(9), 1032-1053. <https://doi.org/10.1108/01443570210440528>
- Christiansen, P. E., & Maltz, A. (2002). Becoming an "Interesting" Customer: Procurement Strategies for Buyers without Leverage. *International journal of logistics*, 5(2), 177-195. <https://doi.org/10.1080/13675560210148678>
- Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., & Squire, B. (2008). *Strategic supply management: Principles, theories and practice*. Pearson Education.
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of purchasing and supply management*, 9(5), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2003.07.001>
- Fitzpatrick, R. k., & Hunt, D. (2019). *The workshop survival guide: How to design & teach workshops that work every time*. Robfitz Ltd.
- Frazelle, E. (2018). *Supply chain strategy: Unleash the power of business integration to maximize financial, service, and operations performance* (Second edition.). McGraw-Hill Education.
- Hald, K. S., Córdón, C., & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. *Industrial marketing management*, 38(8), 960-970. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.015>

- Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M., Friman, M., Salo, P., Kiilakoski, T., Huttunen, R., . . . Kemmis, S. (2023). *Toimintatutkimus: Käytännön opas*. Vastapaino.
- Hevner, A. R. (2007). A Three Cycle View of Design Science Research. *Scandinavian journal of information systems*, 19(2), 4.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research 1. *MIS quarterly*, 28(1), 75. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2013). *Tutki ja kirjoita* (18. uud. p.). Tammi.
- Humphreys, P., Li, W., & Chan, L. (2004). The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega (Oxford)*, 32(2), 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2003.09.016>
- Huuhka, T. (2022). *Tehokkaan hankinnan työkalut* (6. uudistettu laitos. 8. painos.). BoD - Books on Demand.
- Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2015). *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan* (4. tarkistettu laitos.). Tietosanoma.
- Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2018). *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan* (Viides, tarkistettu laitos.). Tietosanoma.
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOYpro: [Haaga-Helia ammattikorkeakoulu].
- Juholin, E. (2017). *Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja* (Seitsemäs uudistettu laitos.). (infor).
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic management journal*, 9(1), 31-41. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- Johansson, U. (2002). Food retail buying processes - a study of the UK, Italy and Sweden. *International journal of retail & distribution management*, 30(12), 575-585. <https://doi.org/10.1108/09590550210453057>

- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of operations management*, 22(1), 23-38. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.001>
- Järvinen, P., & Järvinen, A. (2011). *Tutkimustyön metodeista* (4. uud. p.). Opinpajan kirja.
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* (4. tark. p.). Talentum.
- Kananen, J. (2009). *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Klein, A., Watson, S., & Oliveira, J. (2021). *Profit from procurement: Add 30% to your bottom line by breaking down silos*. Wiley.
- Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Vastapaino.
- Kyngäs, H., & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede-lehti*. 11(1), 3–12.
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard business review*, 82(12), 104
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. uudistettu painos.). International Methelp.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Fourth edition, International student edition.). SAGE.
- Modi, S. B., & Mabert, V. A. (2007). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of operations management*, 25(1), 42-64. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.001>
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management* (7th edition.). Cengage.

- Nieminen, S. (2011). *Supplier relational effort in the buyer-supplier relationship* (Doctoral dissertation, Aalto University). Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS, 130/2011. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4396-8>
- Nieminen, S. (2016). *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Talentum Pro.
- Nummi, P., & Haavisto, L. (2022). *Ammattifasilitaattorin käsikirja*. Grape People.
- O'Brien, J. (2019). *Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business profitability* (Fourth edition.). KoganPage.
- Pandit, K., & Marmanis, H. (2008). *Spend analysis: The window into strategic sourcing*. J. Ross Publishing.
- Powers, T. L., & Reagan, W. R. (2007). Factors influencing successful buyer–seller relationships. *Journal of business research*, 60(12), 1234-1242. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2007.04.008>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Reinecke, N., Spiller, P., & Ungerman, D. (2007). The talent factor in purchasing. *The McKinsey quarterly*, 1, 6.
- Rovio, H., Tiihonen, A., Lautamatti, L., Kontinen, T., Klemola, U., Kiilakoski, T., & Syrjälä, L. (2007). *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (2. tark. p.). Kansanvalistusseura.
- Schiele, H. (2012). Accessing Supplier Innovation By Being Their Preferred Customer. *Research technology management*, 55(1), 44-50. <https://doi.org/10.5437/08956308X5501012>
- Sein, M. K., Henfridsson, O., Purao, S., Rossi, M., & Lindgren, R. (2011). Action Design Research. *MIS quarterly*, 35(1), 37-56. <https://doi.org/10.2307/23043488>
- Supplier Selection & Management Report*. (2008). IOMA Business Intelligence at Work, 05(06), 1-12. Noudettu 20.6.2024 osoitteesta <https://www.proquest.com/trade-journals/70-firms-will-have-2008-supplier-velopment/docview/207560063/se-2>
- The Deming Institute. (2024). *The PDSA Cycle*. Noudettu 5.5.2024 osoitteesta <https://deming.org/explore/pdsa/>

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press.
- Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and supply chain management* (Seventh edition.). Cengage.
- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. *Finn Lectura*.
<https://doi.org/10.31885/9789515149817>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta* (6. uud. p.). Edita.
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer–Seller Relationships. *Industrial marketing management*, 30(4), 365-377.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00156-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00156-0)

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

HAASTATTELURUNKO - HAASTATTELUN TEEMAT

PERUSTIEDOT

- Mikä on tittelisi, toimenkuvasi?
- Milloin olet aloittanut yhtiössä?
- Minkälainen työtausta sinulla on?

YHTEISTYÖ TAVARANTOIMITTAJIEN KANSSA

- Miten toimit yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa?
- Teetkö tavarantoimittajien kanssa yhteistä toiminnansuunnittelua?
- Minkälaisen tavarantoimittajien kanssa teet yhteistyötä kaikista eniten?
- Minkälaisen tavarantoimittajien kanssa teet yhteistyötä vähiten?
- Liittyykö yhteistyöhön tavarantoimittajien kanssa jotain toistuvaa, tiettyyn vuoden aikaan liittyvää toimintaa?

TAVARANTOIMITTAJAT, ARVO JA RYHMITTELY

- Minkälaiset tavarantoimittajat ovat mielestäsi tärkeimpiä Aimolle ja miksi?
- Minkälaiset tavarantoimittajat tuottavat mielestäsi vähiten arvoa Aimolle ja miksi?
- Ryhmittäytyvätkö tavarantoimittajat mielestäsi jonkinlaisiin kategorioihin? Jos kyllä, kuvaile minkälaisiin kategorioihin?
- Miten mielestäsi tiettyyn kategoriaan kuuluvan tavarantoimittajien kanssa pitäisi toimia eri tavalla kuin muihin kategorioihin kuuluvien tavarantoimittajien kanssa?

TAVARANTOIMITTAJAT JA MITTAAMINEN

- Seuraatko tällä hetkellä tavarantoimittajien suoriutumista jollain tavalla?
- Miten näet, että erilaisten tai eri kategorioihin kuuluvien tavarantoimittajien toimintaa tulisi seurata?

- Onko olemassa jotain yleisiä mittareita, joiden valossa kaikkien tavarantoimittajien suoriutumista tulisi mitata?
- Oletko käynyt mittareita tai toiminnan seuraamisen tuloksia läpi tavarantoimittajien kanssa? Jos olet, millä tavalla?
- Oletko suunnitellut tavarantoimittajien kanssa yhdessä, miten parannetaan mitattavia osuuksia?

Liite 2. Työpajamateriaali

Työpajan alustus:

Dia 1



Dia 2

Tavarantoimittajahallintamalli



Dia 3

Tutkimuksen kolme sykliä

Sykli	1. Teoria artefakti	2. Räättälöity artefakti	3. Artefaktin hyväksyminen	4. Käyttöönotto
Suunnitelma	Artefaktin muodostaminen kirjallisuuteen ja artikkeleihin perustuen.	Muodostetaan räätälöity artefakti, jossa mukana tutkijan ja kohdeyrityksen näkemys.	Räätälöidyn mallin validointi ja viimeistely.	
Toiminta	Teoriapohjan koostaminen, valita keskeisiin teorioihin artefaktiin. Tästä muodostuu ensimmäinen artefakti.	Haastattelut, kommenttikierrokset	Validoidaan mallin hyödyllisyys ja toimivuus kohdeyrityksessä.	<i>Aikaisintaan elokuusta alkaen</i>
Havainnointi	Havaitaan kerätyn teorian perusteella mallin peruspiirteet ja rakenteet.	Tutkijan havainnointi toimintaympäristössä.	Havaitaan ensimmäisen ja toisen artefaktin eroavaisuudet.	
Reflektio	Reflektoidaan tieteellisen teoriakentän eri näkökulmia ja muodostetaan synteesi.	Muodostetaan synteesi teoriasta ja empiriasta. Muodostetaan kohdeyritykselle sopiva malli.	Vertaillaan omat tulokset aiempiin teorioihin.	

Dia 4

Teoriapohjan tavarantoimittajien hallintamalli



Tavarantoimittajien kategorisoinnin luokat ja kriteerien määrittely



Yhteistyön eri tasot ja näiden soveltaminen eri toimittajakategorioihin



Seurantajärjestelmä ja tämän soveltaminen eri toimittajakategorioihin

Dia 5

1
Kategorisointi

Tavarantoimittajien kategorisointi

1 Strategiset toimittajat	Korkea tulosvaikutus ja korkea riippuvuus toimittajan tuotteista. Luokkaan kuuluvat toimittajat muodostavat noin 80 % kokonaishankinnoista.
2 Tärkeät toimittajat	Korkea tulosvaikutus ja vähäinen riippuvuus toimittajan tuotteista. Luokkaan kuuluvat toimittajat muodostavat noin 15 % kokonaishankinnoista.
3 Operatiiviset toimittajat	Vähäinen tulosvaikutus ja korkea/vähäinen riippuvuus toimittajan tuotteista. Luokkaan kuuluvat toimittajat muodostavat noin 5 % kokonaishankinnoista.

Dia 6

2
Yhteistyötasot

Yhteistyötasot ja soveltaminen toimittajakategorioihin

1 Strateginen taso	Asetetaan strategisen yhteistyön ja toiminnan tavoitteet sekä seurataan näiden toteutumista	1 Strategiset toimittajat	Strateginen, taktinen ja operatiivinen taso
2 Taktinen taso	Johtaa kokonaisuuden kehittämistä haluttuun suuntaan	2 Tärkeät toimittajat	Taktinen ja operatiivinen taso
3 Operatiivinen taso	Käsittelee kokonaisuuden päivittäiset tapahtumat	3 Operatiiviset toimittajat	Operatiivinen taso

Dia 7

3
Seuranta ja
mittaaminen

Kaikki
toimittajat

Strategiset
toimittajat
&
Tärkeät
toimittajat

Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen

Tavarantoimittajien seuranta ja mittaus		Pisteet	Painotus	Painotetut pisteet
Perustavoitteiden täyttäminen (Iloranta & muut, 2015, s. 315)	- Laatu	2	0,05	0,10
	- Määrä	5	0,05	0,25
	- oikea-aikaisuus	5	0,05	0,25
Yhteistyön arvo (Hald & Muut, 2009)	- Hinnanalennukset	5	0,10	0,50
	- Innovaatiot	2	0,10	0,20
	- Ajan käytön tehokkuus	5	0,05	0,25
Vaikuttavuus (Hald & Muut, 2009)	- Kompetenssin kehittyminen	4	0,10	0,40
	- Tavarantoimittajaluokka	4	0,20	0,80
Toimittajan kokonaisarvosana	- Suhteen odotettu arvo	2	0,10	0,20
	- Investoinnit	5	0,20	1,00
Toimittajan kokonaisarvosana				3,95

1 välttävä, 2 tyydyttävä, 3 hyvä, 4 erittäin hyvä, 5 erinomainen


Tehtävä 1 Tavarantoimittajien kategorisointi

Dia 1

OHJEET

Tavarantoimittajien kategorisointi

- Pohtikaa tavarantoimittajakategorisointia.
- Tehkää lista kriteereistä, joilla tavarantoimittajat luokitellaan jokaiseen kategoriaan ja avatkaa myös perusteet ehdotuksen takana.
- Antakaa tämän pohjalta esimerkki tosielämästä.



Dia 2

1
Kategorisointi

Tavarantoimittajien kategorisointi

1 Strategiset toimittajat	
2 Tärkeät toimittajat	
3 Operatiiviset toimittajat	

Tehtävä 2 Yhteistyötasot ja soveltaminen tavarantoimittajakategorioihin

Dia 1

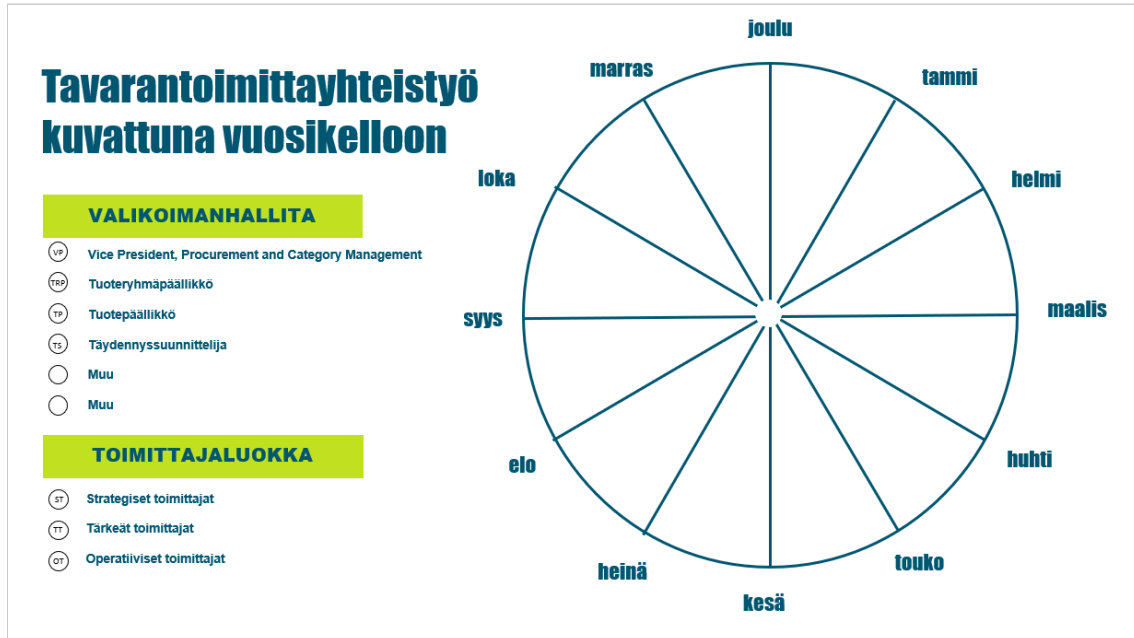
OHJEET

Kirjoita vuosikellopohjaan kalenterikuukauden kohdalle millaista tavarantoimittajayhteistyötä meidän tulisi tehdä

- Kirjoita kalenterikuukausille mitä yhteistyötä tehdään/pitäisi tehdä tavarantoimittajan kanssa
- Lisää lyhenteillä toimittajaluokat, joiden kanssa toimenpide tulisi toteuttaa
- Lisää lyhenteillä Aimon sidosryhmät, jotka toteuttavat tämän yhteistyön tavarantoimittajan kanssa



Dia 2



Tehtävä 3 Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen

Dia 1

OHJEET

Kerro mitä meidän pitäisi seurata ja mitata

- Täydennä tai tee kokonaan uudelleen mittaristo, jolla toimittajia pitäisi seurata
- Ota kantaa mitä toimittajaluokkia mittarit koskevat

Dia 2

3
Seuranta ja
mittaaminen

Kaikki
toimittajat

Strategiset
toimittajat
&
Tärkeät
toimittajat

Tavarantoimittajien seuranta ja mittaaminen

Tavarantoimittajien seuranta ja mittaus	Pisteet (1-5)	Painotus	Painotetut pisteet
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
Toimittajan kokonaisarvosana			3,95

1 välttävä, 2 tyydyttävä, 3 hyvä, 4 erittäin hyvä, 5 erinomainen

Liite 3. Kysely: Tavarantoimittajan laadun arvioinnin kriteerit

Toimittajan laadun arvioinnin kriteerit

Hei,

Alla tavarantoimittajahallintamallin workshopissa esille nostetut toimittajan toiminnan laadun arvioinnin kriteerit. Tavoitteena on löytää Aimolle tärkeimmät arvioinnin kriteerit. Voisitko käydä merkitsemässä 1-5 mielestäsi tärkeintä kriteeriä alla. Koostan annettujen vastausten perusteella ehdotuksen Aimon uudeksi toimintamalliksi. Vastaisitko 27.5.2024 mennessä.


Terveisin
Sanna

1. Toimittajan laadun arvioinnin kriteerit

Valitse enintään 5 vaihtoehtoa.

- Toimitusvarmuus
- Kustannustehokkaat toimintamallit
- Dokumentointi
- Palvelu ja yhteistyö
- Kehityskyky
- Neuvottelu halukkuus
- Kaupan kehitys
- Vuosineuvottelun tulos
- Hävikki
- Ongelmien ratkaisukyky
- Reklamaatioiden määrä
- Kannattavuus

Toimittajan laadun arvioinnin kriteerit


 Vastauksen määräaika on 28.5.2024. Lähetä muistutus kaikille vastaanottajille.

[Muistuta heitä](#)

12 Vastaukset

02:08 Keskimääräinen vastaamisaika

Suljettu Tila

 Analysoi ja tutki ajan tasalla olevat tulokset Excelissä.

 Toimittajan laadun arvioinnin kri...
Liimatainen Sanna > Documents















Tulosten yhteenveto

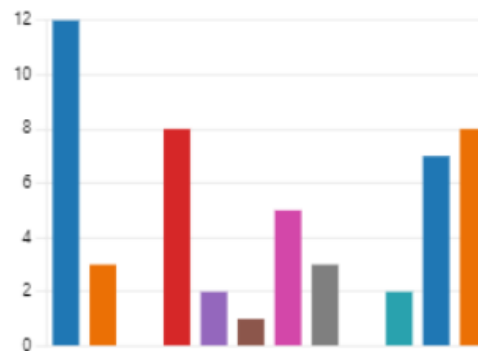
 Tarkastele tuloksia



1. Toimittajan laadun arvioinnin kriteerit

[Lisätietoja](#)

	Toimitusvarmuus	12
	Kustannustehokkaat toimintama...	3
	Dokumentointi	0
	Palvelu ja yhteistyö	8
	Kehityskyky	2
	Neuvottelu halukkuus	1
	Kaupan kehitys	5
	Vuosineuvottelun tulos	3
	Hävikki	0
	Ongelmien ratkaisukyky	2
	Reklamaatioiden määrä	7
	Kannattavuus	8



Yhteenveto tuloksista:

Id	PVM	Tavarantoimittajan laadun arvioinnin kriteerit	valintojen määrä
1	21.5.2024	Toimitusvarmuus; Ongelmien ratkaisukyky; Reklamaatioiden määrä; Kannattavuus;	4
2	21.5.2024	Toimitusvarmuus; Reklamaatioiden määrä; Palvelu ja yhteistyö;	3
3	21.5.2024	Kannattavuus; Toimitusvarmuus; Reklamaatioiden määrä; Ongelmien ratkaisukyky; Palvelu ja yhteistyö;	5
4	21.5.2024	Toimitusvarmuus; Palvelu ja yhteistyö; Vuosineuvottelun tulos; Kehityskyky; Kannattavuus;	5
5	21.5.2024	Palvelu ja yhteistyö; Kaupan kehitys; Reklamaatioiden määrä; Toimitusvarmuus;	4
6	21.5.2024	Reklamaatioiden määrä; Kustannustehokkaat toimintamallit; Kaupan kehitys; Palvelu ja yhteistyö; Toimitusvarmuus;	5
7	21.5.2024	Toimitusvarmuus; Palvelu ja yhteistyö; Kannattavuus; Kaupan kehitys;	4
8	21.5.2024	Toimitusvarmuus;	1
9	27.5.2024	Kannattavuus; Toimitusvarmuus; Palvelu ja yhteistyö; Kaupan kehitys; Kustannustehokkaat toimintamallit;	5
10	27.5.2024	Kannattavuus; Toimitusvarmuus; Kustannustehokkaat toimintamallit; Reklamaatioiden määrä; Kaupan kehitys;	5
11	27.5.2024	Toimitusvarmuus; Reklamaatioiden määrä; Kannattavuus; Vuosineuvottelun tulos; Palvelu ja yhteistyö;	5
12	27.5.2024	Neuvottelu halukkuus; Toimitusvarmuus; Kannattavuus; Vuosineuvottelun tulos; Kehityskyky;	5