



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Strateginen hankinta ja toimittajasuhteet valmistavassa teollisuudessa**

Kraljic-matriisi hankintastrategian muodostamisessa

Toimitusketjujen johtaminen,  
Markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos  
Kandidaatintutkielma

Laatija:  
Ville Aalto

Ohjaaja:  
TkT Riikka Kaipia

18.5.2026

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Toimitusketjujen johtaminen

**Tekijä:** Ville Aalto

**Otsikko:** Otsikko

**Ohjaaja:** TkT Riikka Kaipia

**Sivumäärä:** 44 sivua

**Päivämäärä:** 18.5.2026

## Tiivistelmä

Globalisaation myötä hankintafunktio on noussut yritysjohdon huomioon ja hankintafunktio on kehittynyt puhtaasti kustannushallintaa suorittavasta operatiivisesta funktiosta strategisempaan rooliin. Valmistavan teollisuuden yrityksen kustannuksista suurin osa kuluu hankintoihin, jolloin hankintojen tehokkaalla johtamisella yritys voi saavuttaa merkittävää lisäarvoa ja parantaa tulostaan sekä hallita riskejä paremmin. Nykytilanteessa globaalit riskit, epävarmuus ja toimitushäiriöt ovat yleistyneet ja niiden vaikutus on vahvistunut. Globaalit toimitusketjut ovat pitkiä, mikä kasvattaa toimitusriskejä, pakottaen yrityksen pitämään isompia materiaalien puskurivarastoja. Toimittajan kanssa läheisempään suhteeseen investoiminen ja strategisen tason yhteistyöhön panostamisella yritys voi tavoitella kustannussäästöjä ja lisäarvoa, kuten alentunutta toimitusriskiä ja tehokkaampaa operationaalista toimintaa.

Tämä kandidaatintutkielma tarkastelee hankintafunktiota yrityksessä ja eri toimittajasuhteita. Tutkielmassa tarkastellaan myös Kraljic-matriisia hankintastrategian muodostamisen työkaluna ja mikä rooli toimittajasuhteilla on siinä. Tutkielman tavoitteena on määrittellä mitä strateginen hankinta on, tutkia eri toimittajasuhteiden vaikutuksia yritykseen ja selvittää miten toimittajayhteistyö liittyy strategiseen hankintaan. Tutkielma selvittää myös, miten Kraljic-matriisia voidaan kehittää paremmaksi työkaluksi. Tutkielma perustuu kirjallisuuskatsaukseen aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta ja pyrkii syntetisöimään tärkeimmät havainnot yhdeksi kokonaisuudeksi. Aineisto on kerätty avainsanahakuperiaatteella useasta eri tietokannasta ja lähteiden luotettavuus on vahvistettu Julkaisufoorumin JUFO-portaalissa.

Tutkielman keskeisimmistä tuloksista voidaan todeta, että tutkimuskirjallisuudessa ja käytännön maailmassa ei ole yhteisymmärrystä nimikkeistä. Nimikkeille kuten ”hankinta” ja ”strateginen hankinta” on useita eri määritelmiä, jotka riippuvat tutkijasta ja yrityksestä, mikä hankaloittaa vertailua tutkimusten ja yritysten välillä. Yleisesti hankinta mielletään laajemmaksi alaksi kuin ostaminen ja strateginen hankinta yritysstrategian kanssa linjassa olevaksi hankinnaksi. Eri toimittajasuhtedyytyypeillä on omat hyötynsä ja roolinsa yrityksen toimittajakannassa ja niiden vaikutus hankinnan suorituskykyyn eroaa merkittävästi. Tutkimustulokset korostavat toimittajasuhteiden hallinnan roolia strategisessa hankinnassa arvoajurina ja yritysten toimittajasuhteissa ovat muuttuneet yhteistyötä korostaviksi suhteiksi perinteisistä vastakkain asettelevista toimittajasuhteista. Toimittajasuhteista saatavan arvon takia sopivimman hankintastrategian muodostamisessa on myös huomioitava toimittajan kyvykkyydet ja kehitysmahdollisuudet. Kraljic-matriisi on yksi tunnetuimpia hankintastrategian muodostamiseen käytettyjä työkaluja, mutta sitä on kritisoitu sen puutteellisesta toimittajien yksilöllisestä huomioimisesta ja subjektiivisuudesta. Kraljic-matriisin pohjalta kehitetty strategiasegmentointimenetelmä tarjoaa paremman vaihtoehdon hankintastrategian muodostamiseksi yhdistämällä toimittajasuhteiden hallinnan Kraljic-matriisiin. Kraljic-matriisin tuotesegmentointi on myös mahdollista tehdä objektiivisemmin hyödyntämällä erilaisia analyysejä, kuten monitavoitteellista päätöksentekoa ja arvotoimintoja.

**Avainsanat:** strateginen hankinta, toimittajasuhteiden hallinta, toimittajayhteistyö, Kraljic-matriisi, strategiasegmentointimenetelmä

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
	1.1 Tutkimuksen tausta ja aiheen merkitys	6
	1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
<b>2</b>	<b>Hankinnat</b>	<b>9</b>
	2.1 Hankinnan keskeiset piirteet	9
	2.2 Hankintaprosessi	10
	2.3 Hankintojen johtaminen	12
	2.4 Strateginen hankinta	13
<b>3</b>	<b>Toimittajasuhteet ja -yhteistyö</b>	<b>17</b>
	3.1 Toimittajasuhteiden merkitys	17
	3.2 Toimittajasuhdetyypit	18
	3.3 Toimittajakannan ja -suhteiden hallinta	19
	3.4 Toimittajayhteistyö ja kumppanuussuhteet	22
	3.4.1 Taustalla vaikuttavat teoriat	23
	3.4.2 Toimittajayhteistyön käytänteet	25
	3.4.3 Toimittajayhteistyön haasteet	26
<b>4</b>	<b>Työkalut strategiseen hankintaan ja toimittajasuhteiden hallintaan</b>	<b>29</b>
	4.1 Kraljicin ostoportfolioanalyysi	29
	4.1.1 Strategiaprosessi	29
	4.1.2 Mallin rajoitukset ja kritiikkiä	32
	4.2 Strategiasegmentointimenetelmä	33
<b>5</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>39</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>41</b>

## **KUVIOT (aloita uudelta sivulta)**

Kuvio 1 Lineaarinen hankintaprosessimalli (mukaillen van Weele 2018, 8)	11
Kuvio 2 Syklinen hankintaprosessimalli (mukaillen Bäckstrand ym. 2019, 6)	12
Kuvio 3 Strateginen toimittajahankintaprosessimalli (mukaillen Johnsen ym. 2019, 31)	21
Kuvio 4 Kraljic-matriisi (mukaillen Kraljic 1983, 111)	30
Kuvio 5 Toimittajasuhteiden hallinta -matriisi (mukaillen Yalcin ym. 2023, 3593)	34

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Hankintafunktion ajattelumuutokset (mukaillen Benton 2020, 29)	14
Taulukko 2 Taktiset hankintavivut (mukaillen Schiele 2007, 280)	16
Taulukko 3 Strategisten suuntausten vaikutukset hankintastrategiaan (mukaillen Kraljic 1983, 115)	32
Taulukko 4 SSM-matriisi (mukaillen Yalcin ym. 2023, 3593)	37

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja aiheen merkitys

Yritykset ovat vaikeassa paikassa maailman nykytilanteessa. Globaali epävarmuus, riskit ja viime vuosien globaaleista haasteista, kuten COVID-19, Suezin kanavan tukkiutumisesta, Venäjän aloittamasta hyökkäyssodasta Ukrainassa ja Hormuzinsalmen kriisistä aiheutuvat toimitushäiriöt vaikuttavat yrityksen kykyyn varmistaa sen tuotantokyky (ks. Johnson 2024, 3). Lisäksi asiakkaiden kasvanut neuvotteluvoima ja kiristynyt kilpailu pakottaa yrityksiä kasvattamaan kilpailukykyään ja alentamaan kustannuksiaan. Nykypäivän globaalissa taloudessa yrityksen täytyy panostaa hankintafunktioonsa ollakseen kilpailukykyinen. Viime vuosikymmenien aikana yritysjohto onkin kiinnostunut toimitusketjujen johtamisesta ja sen vaikutuksista yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja tulokseen, minkä myötä hankintafunktio on muuttunut operatiivisesta funktiosta strategiseksi funktioksi (Johnson 2024, 2; Benton 2020, 29).

Hankinnan osuus yrityksen liikevaihdosta on kasvanut merkittävästi ja viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana ulkoistamisen trendi on kiihdyttänyt hankintamenojen kasvua (Schiele 2007, 274; Johnson 2024, 6). Lähes kaikissa valmistavan teollisuuden (engl. manufacturing industry) yrityksissä hankinta onkin isoin yksittäinen menoluokka, joka vastaa toimialasta riippuen 50–80 % liikevaihdosta. Hankintojen tehokkaalla johtamisella voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä kokonaismenoissa ja siten parantaa yrityksen tulosta. Erityisesti yrityksillä, jotka eivät ole panostaneet hankintojen johtamiseen, hankintafunktio voikin olla paras valjastamaton tulonlähde. (Johnson 2024, 6–7.) Tehokas hankintojen johtaminen mahdollistaa suorien kustannusten vähentämisen lisäksi lisäarvon tuottamisen kuten paremman tuotannon suorituskyvyn (Benton 2020, 27; Schiele 2007, 279). Tehokkaasti johdettu hankintafunktio voikin olla yrityksen tehokkain kilpailuvaltti. Johnsonin (2024, 4) mukaan säilyttääkseen kilpailukykyä yrityksiä täytyy vaihtamaa aggressiivisempiin ja luovempiin strategioihin, joilla tyydyttää lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Voittoa tavoittelevien yritysten perimmäinen tavoite on tuottaa omistajilleen voittoa ja kasvattaa osakasarvoaan. Osakasarvon kasvattamiseksi yrityksen on kasvatettava liikevaihtoa tai vähennettävä kustannuksia, joista jälkimmäinen voi olla helpompi vaihtoehto (Johnson 2024, 2, 7).

Hankintafunktion uuden strategisen roolin myötä sen tehtävä ei ole enää vain kustannushallinta vaan arvon luominen. Toimittajasuhteiden hallinta on noussut hankintafunktion keskeiseksi tehtäväksi toimittajasuhteista saatavan arvon takia (Moeller ym. 2006, 70–71). Perinteisten etäisten ja vastakkainasettelevien toimittajasuhteiden sijaan monet yritykset ovat alkaneet siirtyä läheisempiin

ja pitkäaikaisempiin toimittajasuhteisiin ja strategiseen toimittajayhteistyöhön (Johnson 2024, 2–4; Moeller ym. 2006, 70). Strateginen hankinta korostaa arvon luomista ja toimittajasuhteista voidaan juurikin saada merkittävää arvoa esimerkiksi kustannussäästöinä, tehokkuutena ja alentuneen toimitusriskin muodossa. Tiiviimmät toimittajasuhteet ja toimittajayhteistyö voivat olla niiden etujen myötä houkutteleva vaihtoehto monille yrityksille, mutta ne eivät ole soveltuvia vaihtoehtoja kaikkiin tilanteisiin. Moeller ym. (2006, 71) mukaan kaikkien toimittajien käsitteleminen läheisenä kumppanina heikentää hankinnan suorituskykyä. He kehottavat myös toimittajakannan ja -suhteiden jatkuvaan arvioimiseen alati vaihtuvien olosuhteiden takia.

Strateginen hankintafunktio on strategiajohtoinen, eli se noudattaa hankintastrategiaa. Hankintafunktion muutos strategiseksi funktioksi vaikuttaa myös hankintastrategiaan, joka on aiemmin painottanut vain alimpia hankintahintoja. Hankintastrategiassa täytyy huomioida hankittavan tuotteen ominaisuuksien lisäksi myös toimittajan kyvykkyydet. Lisäksi hankintastrategian täytyy olla yhdenmukainen liiketoimintastrategian kanssa ja tukea sitä (Johnsen ym. 2019, 57). Oikean hankintastrategian hyödyntäminen on kriittistä yrityksen toimitusvarmuuden turvaamiseksi ja arvon saamiseksi toimittajasuhteesta. Kraljic-matriisi on yksi tunnetuimpia hankintastrategian määrittämiseen käytettyjä työkaluja, tosin se on nykypäivänä jälkeen jäänyt. Kraljic-matriisin pohjalta on kehitetty useita eri versioita, jotka pyrkivät parantamaan sitä paikkaamalla sen puutteita.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella valmistavan teollisuuden yrityksen strategisen hankinnan ja toimittajasuhteiden hallinnan roolia hankintastrategian muodostumisessa, sekä niiden vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Tutkimuksessa tarkastellaan myös Kraljic-matriisia ja siitä johdettua strategiasegmentointimenetelmää hankintastrategian muodostamisen työkaluna. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan yritysten välistä kaupankäyntiä ja toimittajasuhteita pääasiassa materiaalihankinnoissa. Tutkimuksessa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä tarkoittaa strateginen hankinta ja mikä on toimittajasuhteiden hallinnan rooli siinä?
2. Mitä toimittajayhteistyö on ja miten se liittyy strategiseen hankintaan?
3. Miten Kraljic-matriisia voidaan hyödyntää sopivimman hankintastrategian muodostamiseen ja miten sitä voidaan parantaa?

Tutkimus on muodoltaan avainsanahauulla toteutettu kirjallisuuskatsaus. Keskeisimmät avainsanat aineiston hakemisessa ovat ”procurement”, ”strategic procurement”, ”strategic purchasing”,

”supplier relationship management” ja ”buyer-supplier relationship”. Hakusanoja on muunneltu ja yhdistelty laajemman katsauksen saamiseksi. Aineistoa haettiin eri tietokannoista ja tämän tutkimuksen lähteet on kerätty Google Scholarista, Scopuksesta, Volterista sekä Business Source Ultimatesta. Lähteiden etsimisessä painotettiin niiden tuoreutta ja tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat pääosin 2000-luvulta. Jokainen tutkimuksessa käytetty lähde tarkastettiin Julkaisuforumissa, jossa niille on myönnetty luokitus 1 tai korkeampi.

Tutkimuksen alussa esitellään hankintojen ja hankintaprosessin keskeisimpiä piirteitä ja määritellään termi ”hankinta”, minkä jälkeen esitellään hankintojen johtamista ja strategista hankintaa yrityksissä. Luvussa 3 esitellään toimittajasuhteiden merkitystä ja tarkastellaan olemassa olevia eri toimittajasuhteita. Luvussa tutkitaan myös toimittajayhteistyötä strategisessa hankinnassa ja sen piirteitä. Luvussa 4 käsitellään Kraljicin (1983) ostoportfolioanalyysiä ja Yalcin ym. (2023) luomaa strategiasegmentointimenetelmää hankintastrategian muodostamisessa. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.

## 2 Hankinnat

### 2.1 Hankinnan keskeiset piirteet

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa esiintyy yleensä kolme nimikettä yritysten ostotoimintoon ja hankintaan liittyen: purchasing, procurement ja sourcing. Nämä voidaan suomentaa ostamiseksi, hankinnaksi ja toimittajahankinnaksi. Nimikkeille on tutkimuskirjallisuudessa useita eri määritelmiä ja niitä käytetään virheellisesti synonyymeinä, vaikka ne akateemisesti tarkoittavatkin eri asioita (van Weele 2018, 7, 9–10; Roßbach 2021, 18; vrt. Johnson 2024, 4). Esimerkiksi Johnson (2024) käyttää purchasing, procurement ja supply management nimikkeitä vaihtuvuoroisesti viittaamaan toisiinsa liittyvien toimintojen integraatioon, jonka avulla yritykselle hankitaan materiaaleja ja palveluita. Tässä tutkimuksessa nimikkeet erotellaan tutkimuskirjallisuudessa esiintyvien määritelmien ja niiden kuvaamien funktioiden perusteella. Van Weelen (2018, 7) määritelmän mukaan hankinta (engl. procurement) on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikki yrityksen pää- ja tukitoimintojen suorittamiseksi, ylläpitämiseksi ja hallitsemiseksi välttämättömien hyödykkeiden, palveluiden, kyvykkyyksien ja tiedon saatavuus varmistetaan mahdollisimman suotuisilla ehdoilla. Roßbachin (2021, 11) mukaan sana ”hankinta” viittaa prosessiin tai toimintaan hankkia tuotteita tai palveluita yritykselle. Yrityksestä riippuen hankinta voi viitata vain itse ostamiseen tai se voi sisältää koko hankintaprosessin, päättyen hyödykkeiden ja palveluiden hankintaan. Hankinta on siis ostamista (engl. purchasing) laajempi nimike ja tarkoittaa prosessia, joka sisältää ostamisen ja ostoprosessin. (Roßbach 2021, 11, 19.) Toimittajahankinnalla (engl. sourcing) viitataan erityisesti materiaalihankintaan ja se tarkoittaa sopivimman toimittajastrategian kehittämistä tietyille hyödykkeelle tai tuotekategorialle. Siihen kuuluu parhaan mahdollisen toimittajan/lähteen (engl. supply) löytäminen, valitseminen ja hallinnointi. (van Weele 2018, 9.) Roßbachin (2021, 12) mukaan toimittajahankinta on toimintaa, jolla tunnistetaan ja toteutetaan toimenpiteet, joilla yritys varmistaa kyvyn ostaa tuotteita ja palveluita tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Hankinnat voidaan erottaa suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat (engl. direct procurement) käsittävät kaikkien materiaalien ja tuotteiden hankinnan, joita tarvitaan yrityksen lopputuotteiden valmistamiseen (van Weele 2018, 6). Roßbachin (2021, 11) määritelmä suorista hankinnoista sisältää kaikkien tuotteiden, resurssien tai palveluiden hankinnan, joita käytetään syötteinä yrityksen tuotantoprosessissa. Epäsuorat hankinnat (engl. indirect procurement) tarkoittavat kaikkien materiaalien, komponenttien ja palveluiden hankkimista, joita käytetään tukemaan yrityksen infrastruktuuria ja taustatoimintoja (van Weele 2018, 6). Roßbachin (2021, 12) mukaan epäsuorat hankinnat tarkoittavat tuotteiden ja palveluiden hankintaa sisäiseen käyttöön yrityksen päivittäisiin toimintoihin.

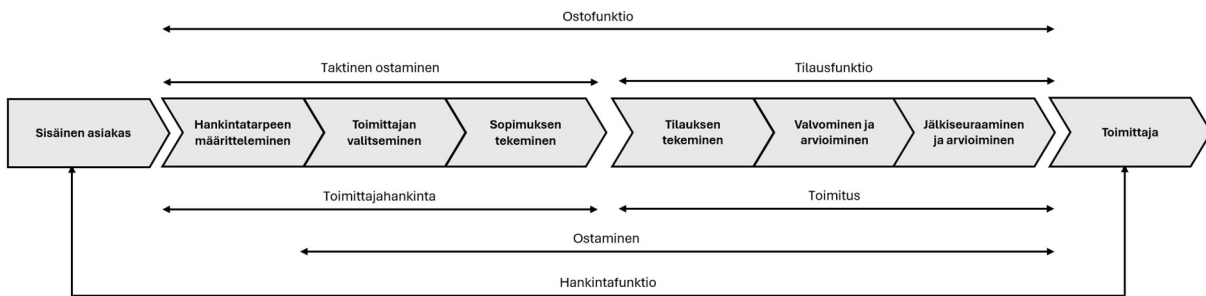
Suorat hankinnat vaikuttavat merkittävästi lopputuotteen laatuun ja kustannuksiin ja ovat siten loppuasiakkaalle näkyviä toisin kuin epäsuorat hankinnat (Roßbach 2021, 11–12). Suorat hankinnat ovat myös yritysjohton huomion keskipisteessä, koska niillä on merkittävä vaikutus yrityksen menoihin. Vaikka suorat materiaalihankinnat muodostavat usein isomman osan yrityksen menoista valmistavan teollisuuden alalla, erityisesti palvelualalla epäsuorat materiaalihankinnat muodostavat usein merkittävän osan menoista. (Delke ym. 2023, 5–7.)

Hankintaa ja ostamista erottaa niiden lähestymistapa kustannuksiin. Ostaminen on perustavanlaatuisen toiminto, joka keskittyy tilauksen kustannuksiin ja parhaan tarjouksen saamiseen (Roßbach 2021, 20). Hankintapäätöksen tekeminen vain välittömien kustannusten perusteella voi aiheuttaa harhakuvan sen todellisesta kannattavuudesta. Välittömien hankintakustannusten, kuten ostohinnan, lisäksi tuotteeseen voi kuulua käyttökustannuksia ja lisenssimaksuja. Hankintapäätöksiä taustalla on yleensä omistamisen kokonaiskustannukset (engl. Total cost of ownership, TCO), jotka huomioivat kaikki hankittuun tuotteeseen liittyvät kustannukset koko sen elinkaaren ajalta. TCO-malli koostuu kahdesta pääelementistä, suorista materiaalikustannuksista ja kaikista epäsuorista logistiikkaan ja materiaalienkäsittelyyn liittyvistä kustannuksista. TCO-mallin mukaan ostajien tulisi tavoitella kustannussäästöjä karsimalla epäsuoria kustannuksia vähentämällä yrityksen materiaaliprosesseihin tai toimitusketjuun sisältyviä puskurivarastoja tai hukkaa. (van Weele 2018, 9, 50, 56.)

## 2.2 Hankintaprosessi

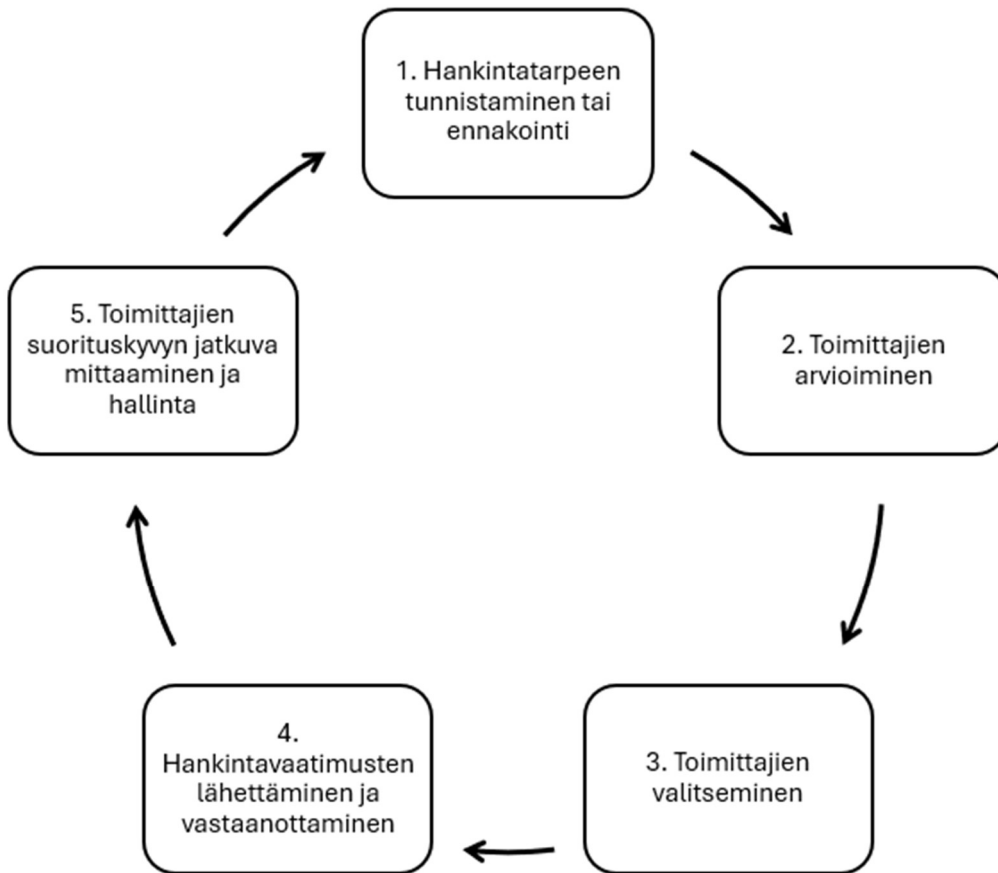
Kaikki yritykset toimivat eri tavoin ja niillä on eri vaatimuksia ja omat kriteerinsä, minkä takia niiden hankintaprosessit eroavat toisistaan (Roßbach 2021, 13). Yrityksen koko ja toimiala vaikuttavat myös merkittävästi sen hankintaan. Tutkimuskirjallisuudessa hankintaprosesseja esitetään usealla eri tavalla. Bäckstrand ym. (2019) havaitsivat lineaaristen hankintaprosessimallien olevan kaikista suosituimpia, joista van Weelen (2018, 8) on kaikista käytetyin. Van Weelen (2018, 8) lineaarinen hankintaprosessimalli kuvaa hankintafunktion päätoimintoja ja korostaa niiden vahvaa keskinäistä riippuvuutta. Hankintaprosessin ensimmäinen vaihe koostuu toimittajahankinnasta alkaen hankintatarpeen määrittämisellä ja relevanttien tietojen keräämisellä. Kerättyjen tietojen pohjalta valitaan sopivin toimittaja ja neuvotellaan toimittajan kanssa sopimus. Edellä mainitut toimittajahankinnan vaiheet luokitellaan taktiseksi ostamiseksi. (van Weele 2018, 8–9.) Hankintaosastoilla on yleensä lista suosituista ja luotettavista toimittajista. Kun hankintatarve koskee aiemmin ostettua materiaalia, tukeudutaan yleensä aikaisempiin toimittajiin, joiden toimituskykyyn voidaan luottaa. Jos hankintatarve koskee materiaalia, jota hankitaan ensimmäistä kertaa tai jos sopivaa toimittajaa ei ole valmiina, hankintaosasto julkaisee tarjouspyyntöjä. Tarjouspyyntöjen tarkoituksena on tavoittaa

potentiaalisia uusia toimittajia. Aikaisempien toimittajien käyttäminen on kuitenkin yleensä suositumpaa, koska uusien toimittajien löytäminen kuluttaa resursseja. (Roßbach 2021, 13–15.) Hankintaprosessin toinen vaihe koostuu operatiivisen tilausfunktion prosesseista ja koskee materiaalin toimitusta. Toimittajan valitsemisen jälkeen valitulle toimittajalle lähetetään lopullinen ostotilaus. Toimittajan toimituskykyä ja suoriutumista arvioidaan jatkuvasti ennen toimitusta ja sen jälkeen. (van Weele 2018, 8–9.) Kuvio 1 esittää van Weelen lineaarisen hankintaprosessimallin.



**Kuvio 1 Lineaarinen hankintaprosessimalli (mukaillen van Weele 2018, 8)**

Van Weelen mallin pohjalta on myös kehitetty useita versioita palvelemaan tiettyjä tarkoituksia. Bäckstrand ym. (2019) mukaan suuri osa lineaarisista hankintaprosessimalleista on kuitenkin identtisiä van Weelen (2018) mallin kanssa tai eroavat vain hieman siitä. Muita tunnistettuja hankintaprosessimalleja ovat abstraktimmat strategisen tason hankintaprosessimallit ja jatkuvat sykliset hankintaprosessimallit. Lineaariset hankintaprosessimallit ovat Bäckstrand ym. (2019, 5) mukaan hyödyllisiä projektien yhteydessä tai muissa kertahankinnoissa, mutta ne eivät korosta hankintafunktion aiemmin keräämää tietoa toimittajamarkkinasta ja toimittajien suorituksesta. Sykliset hankintaprosessimallit hyödyntävät tätä tietoa seuraavassa hankinnassa aiemman hankintaprosessin päätyttyä. Kuvio 2 havainnollistaa syklisen hankintaprosessimallin kykyä hyödyntää edellisissä hankintaprosesseissa hyödynnetyistä toimittajista kerättyä tietoa uusissa hankintaprosesseissa. Strategiset hankintaprosessimallit eivät keskity taktisiin vaiheisiin kuten van Weelen (2018, 8) hankintaprosessimalli, vaan ohjeistavat miten hankinta voidaan sisällyttää liiketoimintastrategiaan. Strategisten hankintaprosessimallien tarkoituksena on kehittää pitkäaikainen hankintapolitiikka eikä ohjeistaa yksittäisten hankintojen tekemistä. Hankintaprosessimallit ovat kehittyneet toiminnallisia ostopäätöksiä korostavista malleista laajemmin hankintaprosessin käsittäviin malleihin. (Bäckstrand ym. 2019, 4–6.)



Kuvio 2 Syklinen hankintaprosessimalli (mukaillen Bäckstrand ym. 2019, 6)

### 2.3 Hankintojen johtaminen

Hankintoja voidaan johtaa keskitetysti tai hajautetusti. Keskitetyssä hankinnassa kaikki hankintatoimet tehdään yhden keskeisen hankintafunktion kautta, joka on ainoa paikka yrityksessä, jossa käsitellään hankintapyynnöt ja valitaan toimittajat (Benton 2020, 46–47). Keskittämällä hankinnan yritys voi saavuttaa korkeamman kypsyytason (engl. organizational maturity level) ja hallita menoja tarkemmin (Delke 2023, 6–7). Keskitetty hankinta johtaa yleensä määrälennuksien ansiosta matalampiin kustannuksiin. Valmistavan teollisuusyritysten liikevaihdosta yli 70 % kuluu materiaali- ja komponenttihankintoihin (ks. Johnson 2024, 6), jolloin keskittämisellä on merkittävä vaikutus menoihin. Konsolidoimalla hankintoja yritys myös kasvattaa ostovoimaansa ja houkuttelevuuttaan toimittajaa kohtaan. Hajautetussa hankinnassa hankintatoimintoihin liittyvä vastuu ja toimivalta on taas jaettu yrityksen eri osiin. Hajautetusti johdetut hankinnat eivät hyödy isompien tilauksien konsolidointieduista ja yrityksen sisäiset yksiköt saattavat jopa kilpailla samoista tuotteista. Hajautetusta hankinnasta puuttuu myös tärkeä strateginen kyky arvioida hankintatoimintaa ja toimittajia sekä kehittää hankintakoulutusohjelmia (Benton 2020, 46–48.) Bentonin (2020, 50) mukaan

rahalliselta arvoltaan merkittävien hankintojen keskittäminen tulee jatkumaan ja pitkäaikaiset sopimukset ja toimittajasuhteet tulevat yleistymään.

Hankintoja johdetaan yleensä myös yrityksen sisäisesti eri tavalla niiden tyyppin mukaan. Suoria materiaalihankintoja johdetaan tyypillisesti keskitetysti standardoitujen tuotteiden suuren määrän, vähäisten kauppatapahtumien ja suurten volyymien vuoksi. Epäsuoria hankintoja on tutkittu vähemmän ja niiden johtaminen yrityksissä saa vähemmän huomiota kuin suorat hankinnat pienemmän kustannusvaikutuksen takia. Epäsuorat hankinnat eivät välttämättä aina kuulu hankintafunktion piiriin, sillä niiden suurempi kauppatapahtumien määrä ja ei-standardisoidut tuotteet ajavat yrityksiä hajauttamaan niiden johtamisen. Hajautetussa johtamisessa on kuitenkin tunnistettu haitallinen itsenäisen ostamisen (engl. maverick buying) -ilmiö, jossa hankintoja tehdään ammattimaisesti neuvoteltujen sopimuksien ulkopuolella. (Delke 2023, 6–7.) Hankintafunktion ulkopuolisilla ei ole aina sopivaa koulutusta tehdä hankintapäätöksiä, jolloin alhaisimman hinnan tavoittelu yksittäiselle hankinnalle on houkutteleva vaihtoehto.

## 2.4 Strateginen hankinta

Hankintojen strateginen johtaminen on noussut keskiöön yrityksissä kiristyneen kilpailun takia. Vaikka akateemisesti hankinta nähdään strategisena toimena, näin ei aina ole käytännössä. Yritykset ovat perinteisesti nähneet hankintafunktion vain yksinkertaisena toimistotyönä, jonka ainoa tavoite on minimoida kustannuksia painostamalla toimittajia alentamaan hintoja. (Johnson 2024, 3; Wolf 2005.) Erityisesti hyvin kilpailullisilla markkinoilla toimivat yritykset tyypillisesti painottavat hankinnoissaan kustannusten alentamista (van Weele 2018, 65). Tämän mallinen hankintafunktio keskittyy vain parhaan hinnan löytämiseen jokaiselle yksittäiselle transaktiolle, jolloin hankintafunktiosta puuttuu arvoa luova strateginen aspekti. Strategisuuden puuttuessa hankintafunktion strateginen potentiaali tuottaa arvoa innovaatioajurina ja pitkän ajan kustannustehokkuudella jää hyödyntämättä. (Wolf 2005.)

Roßbachin (2021, 65) mukaan hankintojen johtamisen tärkein tehtävä on yhä vähentää yrityksen menoja. Monet tutkijat (esim. Benton 2020, 28–29; Chen ym. 2004, 517) väittävät kuitenkin hankintafunktion päätehtävän muuttuneen yksinkertaisesta kustannusten vähentämisestä arvon luomiseen. Strateginen hankintafunktio on kypsyytasoltaan korkea eli se raportoi suoraan korkeimmalle johdolle, nähdään tärkeänä resurssina, on poikkifunktionaalinen ja strategiajohtoinen. Strateginen hankintafunktio korostaa toimittajayhteistyötä ja keskittyy pitkäaikaisen arvon luomiseen päivittäisten ongelmien ratkaisemisen sijaan. (Gelderman & Van Weele 2005, 22–23.) Taulukko 1 erittelee Bentonin (2020, 29) esittämiä muutoksia hankintafunktion ajattelussa, josta näkyy selvä muutos

transaktiopohjaisesta ja etäisestä (engl. arm's length) suhteesta strategisempaan arvopohjaiseen suhteeseen. Arvo voi ilmetä ns. kovana arvona suorina hankintahinnan alennuksina, mutta myös pehmeämpinä arvoina kuten parempana tiedonvaihtona, tehokkuutena, luottamuksena ostajan ja toimitajan välillä ja matalampina riskeinä sekä näistä saatavina kustannussäästöinä. Strateginen hankinta yhdistää hankintafunktion yrityksen muiden sisäisten funktioiden kanssa ja sovittaa yrityksen strategiset vaatimukset ulkoisiin olosuhteisiin, mikä parantaa koko yrityksen toiminnallista ja taloudellista suorituskykyä (Chenini ym. 2021, 2; Chen ym. 2004, 517). Strateginen hankinta vahvistaa yrityksen kykyä tehdä yhteistyötä, kehittää pitkäaikaisia arvoa lisääviä suhteita ja parantaa tiedonvaihtoa toimittajien kanssa, mikä voi muodostaa yritykselle kestävän kilpailuedun (Chen ym. 2004, 517).

**Taulukko 1 Hankintafunktion ajattelumuutokset (mukaien Benton 2020, 29)**

Perinteinen suuntautuminen	Nykyajattelu
Keskittyminen hintoihin	Keskittyminen arvoon
Omistamisen kokonaiskustannukset	Kokonaispanos omistamiseen
Prosessilähtöinen lähestyminen hankintaan	Strategialähtöinen lähestyminen hankintaan
Yhteensopivuustavoitteet	Erottautumistavoitteet
Osallistuminen määrittelyvaiheeseen	Osallistuminen strategisiin päätöksiin
Hankintaosaaminen	Liiketoimintaosaaminen
Hankinta vastakkainasettelevana nollasummapelinä	Hankinta linjassa ja kiinteästi sidottuna sidosryhmiin

Strateginen hankinta on koko yrityksen laajuinen prosessi, johon kuuluu kaikki yrityksen funktionaaliset alueet ja osastot. Strategisella hankinnalla viitataan pitkäaikaisiin strategioihin, joilla varmistetaan yrityksen liiketoimintatavoitteiden kannalta välttämättömien materiaalien tai palveluiden oikea-aikainen saatavuus. (Chenini ym. 2021, 2.) Strategisen hankinnan prosessi seuraa löyhästi van Weelen (2018, 8) lineaarista hankintaprosessia. Strategisen hankinnan prosessi alkaa nykyisen suorituskyvyn vertailuanalyysillä sekä tunnistamalla yrityksen tarpeet ja tavoitteet analysoimalla kustannuksia, resursseja ja yrityksen kasvuennusteita. Tämän jälkeen arvioidaan toimittajamarkkinoita ja kerätään tietoa mahdollisista toimittajista. Yritys laatii ja toteuttaa hankintastrategian valitsemalla mahdolliset toimittajat ja kehittämällä niitä. Prosessin viimeinen vaihe on toimittajaneuvottelu ja siirtymäsuunnitelman toteuttaminen. (Chenini ym. 2021, 2.) Cheninin ym. (2021, 2) kuvaus strategisesta hankinnasta on lineaarinen, mutta strateginen hankinta on jatkuva prosessi.

Strateginen hankintafunktio toimii strategiajohtoisesti ja noudattaa hankintastrategiaa. Johnsonin (2024, 29) mukaan strategisella suunnittelulla on kolme eri tasoa: konserni, liiketoimintayksikkö ja

toiminto. Hankintastrategia koostuu kuudesta osa-alueesta: toimitusvarmuus, kustannusten vähentäminen, toimitusketjun tukeminen, kilpailuympäristö, kilpailuetu ja riskienhallinta (Johnson 2024, 31–32). Näiden kaikkien elementtien huomioiminen hankintastrategiassa pakottaa hankintapäällikön tarkastelemaan hankintaa laajemmin kuin puhtaasti alimpien kustannusten näkökulmasta. Strategisen suunnittelun hierarkian mukaan konsernistrategia määrittää liiketoimintayksikköstrategian, joka määrittää taas hankintastrategian. Hankintafunktio on kuitenkin strategisesti tärkeä kilpailuvaltti yritykselle, jolloin hankintafunktion tavoitteiden ja liiketoimintatavoitteiden täytyy olla yhdenmukaisia (Johnsen ym. 2019, 57). Hankintastrategian täytyy tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa, mutta myös osallistua sen suunnitteluun. Jos esimerkiksi yrityksen kilpailuetu muodostuu korkeasta laadusta, yrityksen hankintastrategian ei kannata korostaa kustannussäästöjä yli kaiken. Johnsonin (2024, 29–31) mukaan tutkimus on vahvistanut konsernistrategian ja hankintastrategian yhdistämisen tärkeyttä, mutta monet yritykset eivät onnistu siinä, sillä yritysten liiketoimintatavoitteita ja -strategiaa on vaikea muuttaa hankintatavoitteiksi ja -strategiaksi. Ne yritykset, jotka onnistuvat integroimaan hankintastrategian ja -funktion osaksi konsernistrategiaa, voivat merkittävästi vähentää yrityksen kokonaiskustannuksia. (Johnson 2024, 29–31.) Hankintastrategian konsepti on myös kyseenalaistettu. Koska yrityksillä tekee monia hankintoja eri toimittajilta, niiden kaikkien johtaminen samalla strategialla ei ole aina mielekästä. Hespington ja Schiele (2015) jakavatkin toimintotason hankintastrategian muodostumisen kolmeen tasoon: kategoriastrategiaan, taktisiin hankintavipuihin ja toimittajastrategioihin. Näiden hankinnan alastrategioiden tulee olla yhdenmukaisia yrityksen liiketoimintastrategian ja -tavoitteiden kanssa.

Schiele (2007) esitteli seitsemän taktista hankintavipua, joilla voidaan kehittää hankinnan kypsyystasoa ja tavoitella säästöjä. Taktinen hankintavipu on kokoelma toimenpiteitä, joilla voidaan parantaa hankinnan suorituskykyä tietyssä hyödykeryhmässä eli kategoriassa (Schiele 2007, 279). Taulukko 2 erittelee Schielen (2007) seitsemän hankintavipua. Tietyt hankintavivut ovat keskenään kilpailuvia, kuten kysynnän yhdistäminen ja toimittajakannan laajentaminen, jolloin kategoriastrategian rooli on määrittää käytettävät hankintavivut. Vastaavasti käytetyt hankintavivut määrittävät taktisen lähestymisen toimittajastrategiaan. (Hespington & Schiele 2015, 145–146.) Schielen (2007) tutkimus osoitti korkeamman kypsyystason mahdollistavan suuremman säästöpotentiaalinn tunnistamisen. Tutkimuksessa tunnistettiin kypsyystason vähimmäistaso, jonka alapuolella olevat heikosti menestyvät yritykset yrittävät ottaa käyttöön alan parhaita käytäntöjä, mutta eivät hyötöneet niistä. (Schiele 2007, 283.) Kypsyystason korottaminen täytyy siis tehdä asteittain. Hankintavivuista suurin osa liittyy toimittajasuhteisiin, mikä korostaa toimittajien roolia arvon lähteenä.

**Taulukko 2 Taktiset hankintavivut (mukailien Schiele 2007, 280)**

Hankintavipu	Kuvaus
Kysynnän yhdistäminen	Vähennä hyödykkeen toimittajien määrää ja kasvata hankintavolyymejä jäljelle jäävien toimittajien kanssa
Hintojen arvioiminen	Hyödynnä uudenlaisia hinnoitteluneuvotteluja (esimerkiksi e-huutokaupat, arvioimalla hinnan muodostumista, tiheämpi kilpailutus jne.)
Toimittajakannan laajentaminen	Lisää uusia lähteitä, yleensä osa globaalia toimittajahankintaa
Tuote- ja ohjelmaoptimointi	Muokkaa materiaaleja tai palveluita, standardisoi, kustannusperusteinen suunnittelu (engl. design-to-cost)
Prosessin parantaminen	Yksinkertaista tai automatisoi ostaja-toimittaja-rajapintaa (materiaalivirrat, kysynnän suunnittelu, logistiikka)
Toimittajasuhteen syventäminen	Strateginen kumppanuus, sisällytä toimittajan aikaisin tuotekehittelyyn, vaihtoehtoiset sopimusmallit (esimerkiksi kustannusvoittolisä)
Hyödykerajat ylittävä toimenpide	Optimointi hyödykkeiden rajapinnoissa, prosessiin suunnittelu (engl. design-to-process), kumppanuusyhtymien muodostaminen useista eri hyödykkeiden toimittajista

### 3 Toimittajasuhteet ja -yhteistyö

#### 3.1 Toimittajasuhteiden merkitys

Kaikki yritykset ovat riippuvaisia toimittajista (Johnson 2024, 2) ja ulkoistamisen mahdollisuuksien kasvaminen on ajanut useat isot yritykset tukeutumaan enenevässä määrin ulkoisiin osapuoliin yksinkertaisten toimintojen suorittamisessa (Li ym. 2022, 874). Valmistavan teollisuuden yrityksillä on yleensä useita toimittajia, joilta ne hankkivat materiaalia tuotantoprosesseihinsa sekä muita tuotteita ja palveluita yrityksen operatiivisen toiminnan suorittamiseen. Riippuen mm. yrityksen tuottamista hyödykkeistä ja markkinasta, toimittajia voi olla satoja. Yrityksen ei ole aina kannattavaa tuottaa itse kaikkia tarvitsemiaan komponentteja ja palveluita, vaan se voi ulkoistaa ydintoimintansa ulkopuolella olevat toiminnot toimittajille ja alihankkijoille. Yrityksen hankintatarpeet riippuvat mm. hankinnan tärkeydestä ja siitä onko kyseessä suora vai epäsuora hankinta, minkä takia yritykset tarvitsevat erilaisia toimittajia eri tarpeisiinsa. Eri toimittajien kanssa on taas erilaiset toimittajasuhdetyytit, joiden syvyys vaihtelee. Sopivin toimittajasuhde riippuu mm. hankitusta tuotteesta ja toimittajasta (Schramm-Klein & Morschett 2006, 256). Yrityksen suhteet esimerkiksi lopputuotteelle kriittisen komponentin toimittajan ja yleisten hyödykkeiden toimittajan välillä vaativat eri panostuksen. Esimerkiksi autonvalmistajan ydintoimintaan ei lähtökohtaisesti kuulu renkaiden valmistaminen, mutta koska renkaat ovat kriittisiä komponentteja autossa, suhde autovalmistajan ja renkaiden toimittajan välillä on myös kriittinen.

Arvonluomisprosessi jatkuu yrityksen ulkopuolelle toimitusketjun läpi (Villena ym. 2011). Nykyisin toimitusketjut ovat pitkälti globaaleja, jolloin hankinnan haasteena korostuu suuremmat riskit ja epävarmuudet sekä toimittajasuhteissa että hankintaehdoissa ja hankintamarkkinoiden monimutkaisuus (Schramm-Klein & Morschett 2006, 248). Toimittajat ovat kriittinen linkki toimitusketjussa ja tiiviimmät suhteet toimittajien kanssa voivat parantaa koko toimitusketjun tehokkuutta niin materiaali- kuin tietovirran kannalta sekä vähentää riskejä. Koko toimitusketjun tehokkuuden parantaminen lisää kilpailukykyä enemmän kuin yksittäisen yrityksen tehokkuuden optimoiminen, ja on todettakin, että nykyään yksittäisten yritysten sijaan yritysten toimitusketjut kilpailevat vastakkain. Johnsonin (2024, 390) mukaan toimittajista ja toimittajasuhteista saatavat kilpailuedut muodostavat strategisen hankinnan perustan, minkä vuoksi toimittajavalintaan ja -suhteisiin liittyvät päätökset ovat keskeisiä. Koska strateginen hankinta korostaa toimittajista saatavia etuja, toimittajavalinnassa tulisi arvioida myös toimittajien sopivuutta mahdolliseen yhteistyöhön tulevaisuudessa (Hoegl & Wagner 2005, 543).

### 3.2 Toimittajasuhdetyypit

Jokainen toimittajasuhde on erilainen, mutta niitä voidaan luokitella niiden ominaisuuksien perusteella toimittajasuhdetyypeiksi. Li ym. (2022, 874–875.) mukaan toimittajasuhteet on aiemmin jaettu vain ostajan riippuvaisuuden toimittajasta ja toimittajan riippuvaisuuden ostajasta perusteella nelikenttämatriisiin, minkä perusteella on johdettu neljä eri toimittajasuhdetyyppiä: markkinaehtoinen, toimittajavaltainen ja ostajavaltainen toimittajasuhde sekä strateginen kumppanuus. Toimittajasuhteet ovat kuitenkin muuttuneet läheisemmiksi, jolloin pelkkä riippuvaisuus ei yksin riitä määrittävänä ominaisuutena. Rinehart ym. (2004) jakavatkin toimittajasuhteet niiden integraatiotason ja keston jatkumolla kolmeen kategoriaan: markkinasuhteisiin, sopimussuhteisiin ja omistuspohjaisiin suhteisiin. Uudemmassa tutkimuksessa on tunnistettu osapuolten riippuvaisuuden lisäksi suhteen sisällön olevan vaikuttava ominaisuus, minkä pohjalta on johdettu klassisten lisäksi neljä yhteistyötä korostavaa toimittajasuhdetyyppiä: ostajavetoinen yhteistyö, toimittajavetoinen yhteistyö, kilpailullinen kumppanuus ja vapaaehtoisuuteen perustuva yhteistyö (Li ym. 2022, 874–875). Uudemmat yhteistyö- ja kumppanuussuhteet sijoittuvat Rinehartin ym. (2004) jaon sopimussuhteisiin.

Toimittajasuhdetyyppien vaikutuksella ostajan ja toimittajan suorituskykyihin on merkittäviä eroja. Markkinaehtoiset toimittajasuhteet ovat lyhyt kestoisimpia ja integraatiotasoltaan matalimpia. Markkinaehtoinen toimittajasuhde ei luo suhddepohjaista lisäarvoa, ja koska toimittajia on paljon, toimittajan vaihtaminen on helppoa, minkä takia suhteeseen ei investoida. Markkinaehtoisen toimittajasuhteen hyötynä on kustannustehokkuus, sillä asiakkaan kilpailutuskyky pakottaa toimittajia alentamaan omia kustannuksiaan. (Rinehart ym. 2004.) Li ym. (2022, 884) mukaan markkinaehtoisten toimittajasuhteiden tuottavuus ja tuoteinnovaatiokyky ovat kuitenkin verrattain huonoja. Jos yritys etsii pidempiaikaista toimittajasuhdetta ja innovaatiokyky on sille tärkeä, yritys voi syventää toimittajasuhdetta yhteistyösuhteeseen. Rinehart ym. (2004) mukaan toimittajasuhteen syventyessä osapuolet voivat siirtyä yhteistyötä korostaviin sopimussuhteisiin. Sopimussuhteet kestävät markkinaehtoisia suhteita pidempään ja osapuolet ovat tiiviimmin integroituneet, millä tavoitellaan suhddepohjaisia etuja, kuten tehokkuutta ja luottamuksesta syntyvää matalampaa riskitasoa (Rinehart ym. 2004). Riippuen toimittajan strategisesta tärkeydestä, yhteistyö voi perustua yksinkertaiseen tiedonjakamiseen tai kulminoitua syvälle integroituu strategisen tason kumppanuuteen. Li ym. (2022, 882, 886.) mukaan toimittajayhteistyössä ja strategisessa kumppanuudessa sekä ostajan että toimittajan tuottavuus ja tuoteinnovaatiokyky ovat korkeammat kuin muissa toimittajasuhdetyypeissä. Jos toimittaja on erityisen tärkeä ostajalle, se voi harkita vertikaalista integroitumista toimittajan kanssa. Omistuspohjaisissa toimittajasuhteissa ostaja on ostanut toimittajan, eli siirtänyt sen toiminnot omistukseensa. Rinehart ym. (2004) mukaan omistuspohjaiset suhteet ovat integraatiotasoltaan

syvimpiä ja pitkäkestoisimpia. Vertikaalisella integraatiolla yritys voi minimoida opportunistista ja toimittajahallinnasta johtuvat kustannukset (Rinehart ym. 2004). Omistamalla toimittajan tuotannon ostaja voi turvata toimitusvarmuuden, mutta joutuu kantamaan omistamisesta aiheutuvat riskit ja mahdollisesti korkeammat tuotantokustannukset.

Li ym. (2022) tekemässä empiirisessä tutkimuksessa strategiset kumppanuudet ja markkinaehtoiset suhteet olivat kaikista yleisimpiä, joita seurasi toimittajavetoiset yhteistyösuhteet. Ostaja- ja toimittajavaltaisia toimittajasuhteita esiintyi selkeästi vähemmän kuin muita toimittajasuhdetyyppisiä. Tutkimus ei pystynyt pienen otoskoon takia todistamaan ostajavetoisten yhteistyösuhteiden ja kilpailullisten kumppanuuksien empiiristä olemassaoloa, mikä ehdottaa niiden olevan vain teoreettisia konsepteja tai väliaikaisia toimittajasuhteita. Li ym. (2022, 884) mukaan markkinaehtoinen toimittajasuhdetyyppi on puutteistaan huolimatta suosittu. He selittävät sen suosiota markkinaehtoista toimittajasuhdetta ja strategista kumppanuutta yhdistävällä tekijällä: osapuolten riippuvaisuus toisistaan. Tutkimuksen mukaan hankintajohtajat välttävät tarkoituksella riippuvaisuudeltaan epätasapainoisia toimittajasuhteita, jotka voivat altistaa riippuvaisen osapuolen toisen osapuolen harjoittamalle vallan väärinkäytölle ja hyödyntämiselle. Toinen selitys markkinaehtoisen toimittajasuhteen suosiolle on sen laaja hyödyntäminen kategoriajohtamisessa rutiinituotteiden toimittajien kanssa. Strategisen kumppanuuden ja toimittajayhteistyön suosiota selittää hankintafunktiossa ja toimittajasuhteiden hallinnassa tapahtunut muutos arvon luomiseen.

### 3.3 Toimittajakannan ja -suhteiden hallinta

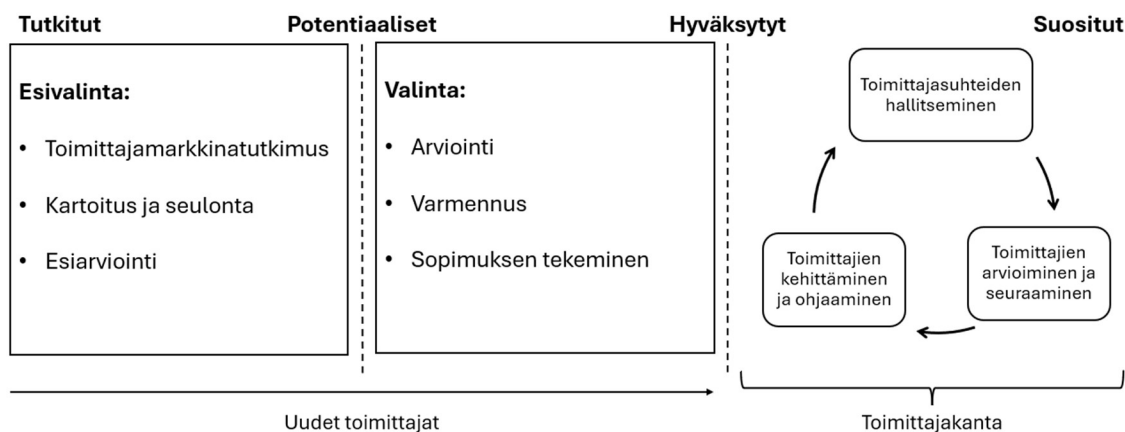
Yritykset toimivat mieluummin aiemmin hyödynnettyjen toimittajien kanssa, sillä uusien toimittajasuhteiden luominen on riskialttiimpaa ja kalliimpaa. Tämän takia yritykset ylläpitävät toimittajakantaa hyväksytyistä ja suosituista toimittajista uusia hankintoja varten. (Johnsen ym. 2019, 30–32.)

Toimittajakannan hallitsemiseen on perinteisesti ollut kaksi strategista suuntaa: sitoutuminen ja monipuolistaminen. Sitoutumalla toimittajaan voidaan tavoitella parempaa koordinaatiota, toimitusvauksen varmuutta sekä matalampia transaktiokustannuksia ja riskejä. (Gu ym. 2025, 1186, 1189.)

Sitoutuminen syventää toimittajasuhdetta ja tiivistää yhteistyötä, millä voidaan luoda strategiselle hankinnalle keskeistä arvoa. Tiiviimmässä toimittajasuhteessa ostaja voi mm. hyödyntää toimittajan innovaatiokykyä. Toisaalta Gu ym. (2025, 1186, 1189.) mukaan sitoutuminen voi johtaa pienempään tuotevalikoimaan ja altistaa yrityksen liian ostajariippuvaiseen toimittajasuhteeseen. Sitoutuminen ja toimittajasuhteen syventäminen vaatii myös merkittäviä investointeja molemmilta osapuolilta. Toimittajakannan monipuolistamisella yritys voi taas laajentaa sen tuotevalikoimaa, hyödyntää uusia mahdollisuuksia ja vähentää riippuvaisuutta yksittäisistä toimittajista. (Gu ym. 2025, 1186,

1189.) Ylläpitämällä useampaa toimittajaa yritys pystyy myös varmistamaan materiaalin saatavuuden, jos esimerkiksi yksi toimittaja menisi konkurssiin. Monipuolistamalla toimittajakantaa yritys voi myös pyrkiä alentamaan hintoja pelaamalla toimittajia vastakkain, mutta pitämällä toimittajat etäällä yritys ei pysty hyödyntämään toimittajien innovaatiokykyä. Monipuolistaminen voi myös hajauttaa yrityksen resursseja usealle toimittajille epävarmalla tuotto-odotuksella, kasvattaa kustannuksia ja heikentää vaikutuskykyä toimittajiin (Gu ym. 2025, 1186, 1189). Gu ym. (2025) tutkimus esittää sitoutumisen ja monipuolistamisen yhdistämisen parempana strategisena suuntana toimittajakannan hallitsemiseen. Tutkimuksessa yritykset, jotka onnistuivat tasapainottamaan sitoutumisen ja monipuolistamisen, menestyivät paremmin kuin yritykset, jotka käyttivät vain jompaakumpaa strategista suuntaa. Yhdistämällä sitoutumisen ja monipuolistamisen yritys voi tavoitella molempien strategisten suuntien etuja, mutta niiden yhdistäminen vaatii enemmän resursseja (Gu ym. 2025, 1189, 1204).

Hankintatarpeen esiintyessä yrityksen täytyy valita toimittaja joko toimittajakannasta tai luoda uusi toimittajasuhde. Johnsen ym. (2019) kehittämä strateginen toimittajahankintaprosessimalli toimittajakannan hallitsemiseen tarkastelee hankintaprosessia toimittajavalinnan näkökulmasta. Malli jakaa toimittajakentän tutkittuihin, potentiaalsiin, hyväksytyihin ja suosittuihin toimittajiin. Malli käsittelee mahdollisia uusia toimittajia lineaarisen prosessin mukaisesti ja olemassa olevia toimittajia syklisesti. Uusia toimittajia etsittäessä yritys tutkii toimittajamarkkinaa ja tekee ennakoarvioita toimittajista, minkä pohjalta kerätään lista potentiaalisista toimittajista. Potentiaalisten toimittajien arvioimista jatketaan, jonka jälkeen hyväksytyille toimittajille myönnetään sopimukset ja siirretään yrityksen toimittajakantaan. Hyväksymisen jälkeen malli muuttuu lineaarisesta sykliseen muotoon. Hyväksytyjä toimittajia arvioidaan ja kehitetään sekä toimittajasuhteita hallitaan jatkuvasti lisäarvon saamiseksi toimittajasuhteesta. (Johnsen ym. 2019, 30–31.) Kuvio 3 esittää Johnsen ym. (2019) strategisen toimittajahankintaprosessimallin.



Kuvio 3 Strateginen toimittajahankintaprosessimalli (mukaillen Johnsen ym. 2019, 31)

Johnsenin ym. (2019, 30) malli sisältää toimittajasuhteiden hallinnan (engl. supplier relationship management, SRM), mutta ei suosittele konkreettisia strategioita. Toimittajasuhteiden hallitseminen on kuitenkin kriittinen osa toimittajakannan hallintaa ja strategista hankintaa. Toimittajasuhteiden hallinnalla tarkoitetaan systemaattista prosessia, jolla luodaan, kehitetään, koordinoidaan, ylläpidetään ja katkaistaan toimittajasuhteita (Schramm-Klein & Morschett 2006, 248; Moeller ym. 2006, 73). Hankintafunktiossa tapahtunut ajattelumuutos kustannushallinnasta arvonluomiseen nähdään myös toimittajasuhteiden hallinnassa. Toimittajasuhteiden hallinnalla luodaan ja kehitetään arvoa korostamalla toimittajasuhteen suhdokeskeisiä elementtejä ja yhteistyötä tavoitellen pienempiä kustannuksia ja riskejä, prosessien ja laadun optimoimista sekä innovaatiokyvyn ja joustavuuden kasvattamista. (Moeller ym. 2006, 73; Schramm-Klein & Morschett 2006, 248, 254.) Toimittajasuhteiden hallinta koostuu kolmesta vaiheesta: potentiaalisten toimittajasuhteiden, aktiivisten toimittajasuhteiden ja katkaistavien toimittajasuhteiden hallinnasta (Moeller ym. 2006, 73). Toimittajasuhteiden hallinta menee siis päällekkäin toimittajakannan hallinnan kanssa, mikä korostaa niiden riippuvaisuutta. Moeller ym. (2006, 73.) mukaan toimittajasuhteiden hallinta on jatkuva prosessi, koska yrityksen toimintaympäristö ja tarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa, joten nykyinen toimittajakanta ja -suhteet eivät pysy aina optimaalisina. He korostavat toimittajasuhteen panoksen kehittymistä toimittajasuhteen elinkaareissa, mikä vaikuttaa myös toimittajasuhteen sopivuuteen. Uuden toimittajasuhteen luomisessa toimittajasuhteen tuoma panos kasvaa nopeasti, kunnes se tasaantuu ja lopulta mahdollisesti laskee.

Toimittajat voidaan jakaa neljään tyyppiin niiden strategisen tärkeyden ja toimittajasuhteen panoksen mukaan. Ostajalle strategisesti tärkeä ja korkean toimittajasuhteen panoksen toimittaja luokitellaan todelliseksi arvon kasvattajaksi. Näitä avaintoimittajia kehitetään korkeimmalla prioriteetilla niiden uskollisuuden varmistamiseksi ostajaa kohtaan ja suhteesta saatavan arvon kasvattamiseksi.

Toimittaja, joka on taas ostajalle strategisesti tärkeä, mutta toimittajasuhteen panokselta vähäinen, on mahdollinen arvon kasvattaja. Näitä toimittajasuhteita on suositeltavaa joko kehittää tai hallita sopimus pohjaisesti. Jos toimittajan kanssa on mahdollista siirtyä toimittajayhteistyöhön, toimittajaa voidaan kehittää paremmaksi kohti todellista arvon kasvattajaa. Toisaalta kaikkien toimittajien kanssa ei voi eikä ole kannattavaa siirtyä yhteistyöhön, jolloin sopimushallinta on sopivampi strategia. Hallitsemalla toimittajasuhdetta sopimusperusteisesti ostaja välttää investoimisen ja syvemmän sitoutumisen toimittajaan. Tällöin ostaja tavoittelee arvoa toimittajasuhteesta luomalla sopimuksia, joilla voidaan myös välttää opportunistin syntymistä toimittajasuhteessa. (Moeller ym. 2006, 78–80.)

Ostajalle strategisesti vähemmän tärkeä toimittaja, jonka toimittajasuhteen panos on kuitenkin korkea, on arvontuottaja. Näitä toimittajia kannattaa hallita sopimusperusteisesti, sillä niiden strateginen tärkeys on pieni. Vaikka toimittajasuhde tuottaa arvoa, siihen investoiminen on riskialtista, jos toimittajasuhde katkeaa. Jos toimittajan strateginen tärkeys on vähäinen ja toimittajasuhteen panos minimaalinen, toimittaja voidaan luokitella alisuoriutujaksi. Näiden toimittajien hallitsemiseen on neljä vaihtoehtoa. Jos ostajalla on hankinnalle vaihtoehtoisia lähteitä, ostaja voi joko korvata nykyisen toimittajan uudella tai siirtyä omaan tuotantoon. Jos vaihtoehtoja ei taas ole, ostaja voi yrittää parantaa suhteesta saatavaa hyötyä joko sopimushallinnalla tai kehittämällä toimittajasuhdetta merkittäväillä investoinneilla. (Moeller ym. 2006, 78–80.)

### **3.4 Toimittajayhteistyö ja kumppanuussuhteet**

Strategisen hankinnan arvoa korostavan roolin myötä hankintafunktio pyrkii parantamaan liikevaihtoa kustannustehokkuuden lisäksi toimittajasuhteilla, jotka tukevat ostajaa (Schramm-Klein & Morschett 2006, 248). Vastauksena toimittajasuhteiden hallinnan uuteen tavoitteeseen luoda arvoa yritysten toimittajasuhteet ovat muuttuneet läheisemmiksi ja yhteistyötä korostaviksi (Moeller ym. 2006, 70–71). Toimittajayhteistyö (engl. supplier collaboration) on tiiviistä toimittajasuhteesta kehittyyvä ostajan ja toimittajan välinen kumppanuus, jonka tavoitteena on luoda erityistä arvoa molemmille osapuolille (Yang ym. 2023, 169; Cao & Zhang 2011, 166–167). Toimittajayhteistyö on vastakohta markkinaehtoiselle toimittajasuhteelle, sillä se näkee toimittajasuhteen nollasummapelien sijaan positiivisena summapelinä, jossa yhden osapuolen etu ei ole toisen häviö. Kun ostaja ja toimittaja tavoittelevat yhteistä etua eivätkä kilpaile keskenään, molemmat osapuolet hyötyvät ja parantavat kilpailukykyä enemmän kuin vastakkain asettelevassa toimittajasuhteessa. Esimerkiksi tiivis yhteistyö Toyotan ja sen toimittajien välillä on parantanut molempien kilpailuasemaa merkittävästi erittäin kilpailullisella autoteollisuuden alalla (Chen ym. 2004, 507). Yritykset tavoittelevat

toimittajayhteistyöllä esimerkiksi matalampaa kustannustasoa, nopeampaa toimitusketjua ja parempaa laatua (Rinehart ym. 2004, 25).

Toimittajayhteistyötä ja toimittajaintegraatiota (engl. supplier integration) käytetään joskus viittaamaan samaan ilmiöön, mutta toimittajayhteistyötä ja -integraatiota erottaa osapuolten voimasuhde ja hallintatapa. Integroimalla toimittajan ostaja omistaa tai hallitsee toimittajaa keskitetysti sopimusehdoilla, mutta toimittajayhteistyössä ostaja ei suoraan omista toimittajaa vaan ohjaa sitä suhdeperusteisesti luottamuksella ja prosessien integroimisella sopimusperusteisten ehtojen lisäksi. (Cao & Zhang 2011, 163.) Chenini ym. (2021, 1–2) mukaan toimittajayhteistyö ja -integraatio on tärkeä osa strategista hankintaa, jonka avulla valmistajat voivat tavoitella parempaa taloudellista tuottoa ja pienempää toimitusriskiä. Samoin toimittajat tavoittelevat riskien vähentämistä ja varmuutta liiketoiminnan jatkuvuudesta luomalla pitkäaikaiset suhteet ostajaan. (Chenini ym. 2021, 3.)

Toimittajayhteistyö voi olla ostaja- tai toimittajavetoista. Yang ym. (2023) mukaan toimittajavetoisen yhteistyö perustuu ostajan muodostamaan arvoon toimittajalle ja toimittajan pyrkimyksiin pysyä ostajan suosiossa. Ostajavetoisessa toimittajayhteistyössä ostaja tunnistaa toimittajan potentiaalisen arvon ja pyrkii hyödyntämään sitä. Ostaja voi realisoida toimittajan potentiaalın kehittämällä sitä paremmaksi toimittajakehitysohjelmalla, kuten jakamalla sille parhaita käytäntöjä. Jos esimerkiksi ostaja on kehittämässä uutta tuotetta ja toimittajalla on sille kiinnostavaa teknologiaa, mutta toimittaja ei osaa hyödyntää sitä täysin, ostaja voi kehittää sitä toimittajan kanssa yhteistyössä molempien eduksi. Tosin sama voi tapahtua myös toiseen suuntaan. Chen ym. (2025, 1884–1885) mukaan toimittajien radikaalin kehityksen innovaatiokyky voi muuttaa ostajan tuotekehitystä ja uuden tuotteen luomista, jolloin yhteistyösuhde voi olla houkutteleva vaihtoehto. Esimerkiksi sähköautojen akkujen ja tekoälypohjaisten ajoavustinjärjestelmien kehittäminen ei kuulu autonvalmistajien ydintoimintaan ja autonvalmistajilla ei ole välttämättä riittävää osaamista kehittää niitä. Ne ovat kuitenkin kriittisiä komponentteja uusissa autoissa, minkä takia autonvalmistajien kannattaa sijoittaa toimittajiin yhteistyön aloittamiseksi ja ottaa toimittajat mukaan tuotekehitykseen (Chen ym. 2025, 1884–1885). Toimittajayhteistyö parantaa tuotekehitysprojektien tehokkuutta ja tuloksellisuutta nopeuttamalla aikataulua, alentamalla kustannuksia ja parantamalla tuotelaatua (Hoegl & Wagner 2005, 540).

### 3.4.1 Taustalla vaikuttavat teoriat

Toimittajayhteistyölle on vahva teoriapohja. Transaktiokustannusteorian mukaan toimittajayhteistyö on hallinnoltaan markkinaehtoisen toimittajasuhteen ja vertikaalisen integraation välimuoto. Toimittajayhteistyö vähentää ostajan markkinaehtoisille toimittajasuhteille tyypillisiä

opportunistin ja valvomisen kustannuksia samalla kuin ostaja voi välttää sen ydinosaamisen ulkopuolisten toimintojen suorittamista toisin kuin vertikaalisessa integraatiossa. (Cao & Zhang 2011, 163–165.) Jos esimerkiksi ostaja tarvitsee lopputuotteeseensa tietyn kriittisen komponentin, jota se ei osaa itse suunnitella ja valmistaa, tekemällä yhteistyötä ostaja voi ulkoistaa komponentin suunnittelun ja tuotannon toimittajalle. Tällöin ostaja säilyttää tuotannosta tarkemman kontrollin kuin markkinaehtoisessa toimittajasuhteessa, mutta samalla ei joudu ostamaan ja omistamaan tuotantoprosessia.

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan kumppaniyritykset voivat tavoitella kestävästä kilpailuetua investoimalla toimittajasuhteisiin, sillä kilpailijoiden on vaikea kopioida suhdetavallisia hyötyjä. Resurssipohjaisen näkökulman ytimessä on strategisten resurssien ainutlaatuinen yhdistäminen kilpailuedun saamiseksi. Markkinaehtoisessa toimittajasuhteessa yritys ei välttämättä omista kaikkia tarvitsemiaan resursseja, mutta toimittajayhteistyössä ostaja ja toimittaja jakavat resurssinsa yhteiseen käyttöön. Tällöin molempien yritysten on helpompi yhdistää resursseja ainutlaatuisella tavalla ja siten tavoitella kestävästä kilpailuetua. Lisäksi sekä ostaja että toimittaja voivat keskittyä oman ydinosaamisensa kehittämiseen, mikä edistää ostajan kilpailukykyä. (Cao & Zhang 2011, 163–165.)

Suhtenäkökulma korostaa toimittajayhteistyön hyötyjä, joita kumpikaan yritys ei voi tuottaa yksinään, vaan jotka syntyvät ainoastaan yhteistyökumppaneiden yhteisten panosten kautta. Nämä suhdetavalliset hyödyt (engl. relational rent) syntyvät resurssien jakamisesta ja yhteisestä kehittämisestä ja ajavat arvoa luovia yhteistyöetuja (engl. collaborative advantage). Yhteistyöetu on kumppaniyritysten yhteinen kilpailuetu, joka koostuu prosessitehokkuudesta, tarjonnan joustavuudesta, liiketoiminnan yhteisvaikutuksista, laadusta ja innovaatiosta. (Cao & Zhang 2011, 165–167.)

Sosiaalisen pääoma teorian (engl. social capital theory) mukaan sosiaalisissa suhteissa syntyy sosiaalista pääomaa, joka voidaan jakaa kognitiiviseen, suhteelliseen ja rakenteelliseen muotoon. Toimittajayhteistyössä kognitiivinen sosiaalinen pääoma näkyy jaettuna yrityskulttuurina ja yhdenmuukaisina tavoitteina sekä visiona suhteesta. Suhteellinen sosiaalinen pääoma viittaa yhteistyökumppaneiden muodostamiin suhteisiin ja niistä syntyneeseen luottamukseen, kunnioitukseen ja vastavuoroiseen toimintaan. Rakenteellinen sosiaalinen pääoma yhteistyösuhhteessa tarkoittaa osapuolten välisiä rajapintoja ja viestintää. Yhteistyössä kertyvällä sosiaalisella pääomalla on suora positiivinen vaikutus ostajan strategisen ja operatiivisen suorituskyvyn parantamiseen. (Villena ym. 2011, 562–563, 571.)

### 3.4.2 Toimittajayhteistyön käytänteet

Toimittajayhteistyön teoriapohjasta voidaan johtaa seitsemän tehokkaan toimittajayhteistyön mahdollistavaa käytäntöä: tiedon ja resurssien jakaminen, tavoitteiden yhdenmukaisuus, päätöksenteon synkronointi, kannustimien yhdenmukaistaminen, yhteistyöhön perustuva viestintä sekä yhteinen tiedon luominen. Tiedon jakamisella on erityisen tärkeä asema, ja sitä on kutsuttukin toimittajayhteistyön perustaksi ja hermokeskukseksi. (Cao & Zhang 2011, 174.) Jakamalla markkinatietoa toimittajalleen, yritys voi parantaa toimittajan suorituskykyä ja siten vahvistaa luottamusta. Vastavasti toimittaja voi jakaa ostajalle tietoa toimitusketjun alkupäästä, jonne ostaja ei normaalisti näkisi. Vajaa tiedon jakaminen johtaa epävarmuuteen heikentäen koko toimitusketjun suorituskykyä (Chenini ym. 2021, 2–3), ja johtaa ylimääräisten varastojen pitämiseen, mikä sitoo pääomaa. Vähäinen tiedonvaihto voi myös heikentää osapuolten välistä luottamusta toisiinsa. Cao ja Zhang (2011, 166) mukaan ostaja ja toimittaja voivat jakaa toisilleen strategista ja taktista dataa kuten ennusteita, varastotasoja ja strategioita, minkä pohjalta yhteistyökumppanit voivat tehdä parempia päätöksiä.

Synkronoimalla päätöksenteon ostaja ja toimittaja voivat tehostaa toimitusketjua ja saavuttaa yhteiset tavoitteet. Yhteiseen päätöksentekoon kuuluu ostajan ja toimittajan koskettavat päätökset kuten tuotannosuunnittelu ja -aikataulutus. (Cao & Zhang 2011, 166.) Tekemällä tuotantoa koskevat päätökset yhdessä toimittajan kanssa ostaja voi optimoida materiaalin oikea-aikaisen saatavuuden ja välttää ylimääräisen varaston pitämisen. Päätökset ovat tärkeää tehdä yhdessä toimittajan kanssa, jotta molempien yritysten resurssit hyödynnetään oikein ja mahdollisimman tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Cao & Zhang 2011, 166).

Jakamalla ainutlaatuiset resurssinsa keskenään, toimittajayhteistyön osapuolet voivat päästä käsiksi fyysisiin resursseihin kuten pääomaan ja tuotantolaitteisiin ja aineettomiin resursseihin kuten uuteen teknologiaan ja innovaatiokykyyn. Näistä erityisesti toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen on avainasemassa kilpailuedun saamiseksi (Mandal 2021, 1562). Erityisesti uuden tuotteen suunnittelussa ja tuotekehityksessä nopeasti muuttuvilla markkinoilla, jossa innovatiivisuus on kriittistä, ostaja voi hyötyä merkittävästi toimittajayhteistyöstä. Hyödyntämällä toimittajan parempaa suunnittelukykyä, ostajan ei tarvitse itse panostaa suunnitteluun yhtä paljon. (Reitsma ym. 2025, 1736.)

Ostajan ja toimittajan strategisten tavoitteiden yhdenmukaistamisen edesauttaa tavoitteiden saavuttamista ja yhteistyösuhteen syntymistä. Yritysten liiketoimintastrategia ja tavoiteltu kilpailuetu pohjautuu yleensä innovatiiviseen tuotejohtamiseen, asiakasläheisyyteen tai toiminnan tehokkuuteen, ja tavoitteiden yhdenmukaisuus toimittajan kanssa näillä aloilla voi parantaa molempien osapuolien suorituskykyä. Innovatiiviseen tuotejohtamiseen nojaava yritys pystyy hyödyntämään toimittajan

innovaatiokykyä, mikä on hyödyllistä erityisesti yrityksille nopeasti kehittyvillä aloilla, kuten elektroniikassa tai muotialalla. Jos ostaja tekee hyvin räätälöitäviä tuotteita, toimittajien täytyy yleensä pystyä tekemään nopeita muutoksia. Investoinnit yhteisiin tietojärjestelmiin toimittajan kanssa voivat auttaa tehostamaan toimintaa ja nopeuttamaan läpimenoaikaa, mikä näkyy ostajan asiakkaalle halvempuna hintana ja nopeampana toimituksena. (Chang ym. 2021.) Ostaja, joka korostaa tehokkuutta ja alhaisia kustannuksia, hyötyy strategisesti yhdenmukaisesta toimittajasta, joka panostaa myös tehokkuuteen ja alhaisiin kustannuksiin. Vastaavasti korkealaatuisia tuotteita valmistava ostaja, hyötyy enemmän toimittajasta, joka korostaa laatua alhaisen kustannustason sijaan. (Johnsen ym. 2019, 57.)

Kannustimien yhdenmukaistaminen tarkoittaa kustannusten, riskien ja hyötyjen jakamista yhteistyökumppaneiden kesken. Yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että molemmat osapuolet kantavat riskit ja nauttivat hyödyistä tasapuolisesti investoinnin mukaan. (Cao & Zhang 2011, 166.) Esimerkiksi jos toimittajaa vahvemmassa asemassa oleva ostaja pitää kaikki hyödyt itsellään ja työntää riskit toimittajan kannettavaksi, toimittajan uskollisuus ja motivaatio ostajaa kohtaan heikenee. Toimittaja saattaa jopa katkaista yhteistyösuhteen ja kosta ostajalle siirtymällä sen kilpailijan toimittajaksi.

Yhteistyöhön perustuva viestintä viittaa rakenteelliseen sosiaaliseen pääomaan yhteistyösuhteessa ja sisältää osapuolten väliset rajapinnat ja viestinnän. Jatkuva avoin viestintä ostajan ja toimittajan välillä parantaa hankinnan läpimenoaikaa ja tuotannon suorituskykyä sekä vähentää kokonaiskustannuksia (Chenini ym. 2021, 2–3). Säännölliset tapaamiset toimittajien kanssa vahvistavat sitoutumista ja luottamusta osapuolten välillä, mikä vahvistaa toimitusvarmuutta ja vähentää opportunitismia (Mandal 2021, 1575).

Yhteinen tiedon luominen tarkoittaa kumppaneiden kykyä kehittää parempi ymmärrys markkinoista ja kilpailuympäristöstä sekä reagoida niihin. Tiedon luominen jakautuu kahteen osaan: tiedon etsimiseen ja sen hyödyntämiseen. Kumppaneiden välinen tiedon kerääminen, jakaminen ja sisäistäminen mahdollistaa innovaation ja vahvistaa toimitusketjun pitkän aikavälin kilpailukykyä. Kumppanit voivat yhdessä kerätä esimerkiksi markkinatietoa tai tunnistaa uutta potentiaalista teknologiaa. (Cao & Zhang 2011, 166.)

### 3.4.3 Toimittajayhteistyön haasteet

Toimittajayhteistyön on väitetty olevan parempi vaihtoehto kuin markkinaehtoiset toimittajasuhteet, minkä monet tutkijat ovat kyseenalaistaneet (Johnson 2024, 400). Moeller ym. (2006, 71)

huomaattavat, että vaikka toimittajayhteistyöstä voi saada merkittäviä hyötyjä ja kilpailuetua, se ei ole aina sopivin toimittajasuhde. Johnson (2024, 400–401) mukaan sitoutumalla syvään yhteistyöhön ostaja luovuttaa vapautensa vaihtaa toimittajaa, vaikka toimittajamarkkinoille ilmestyisikin nykyistä parempi vaihtoehto. Liian syvä riippuvaisuus ja sitoutuminen yhteen toimittajaan voi myös altistaa ostajan toimitushäiriöille ja johtaa voimasuhteen epätasapainoon, jolloin vahvempi osapuoli saattaa sortua opportunistiin (Johnson 2024, 401). Opportunistinen käytös, eli oman edun tavoittelu yhteisen edun sijaan, voi murentaa koko yhteistyösuhteen ja hajottaa luottamuksen toiseen osapuoleen. Toimittajayhteistyö ja siitä saatavat hyödyt perustuvat luottamukseen ja molempien osapuolien sitoutumiseen yhteisen edun tavoittelemiseksi. Sitoutumalla yhteistyöhön sekä ostaja että toimittaja asettavat itsensä alttiiksi opportunistille, minkä takia toimittajayhteistyön aloittamisessa voi olla epävarmuutta toisen osapuolen sitoutumisesta yhteisen edun tavoittelemiseen. Yrityksen täytyy sopia yhteistyöstä ja tavoitellusta arvosta toimittajan kanssa ennen yhteistyökumppanuuteen siirtymistä (Johnson 2024, 401). Yrityksen täytyy myös arvioida yhteistyösuhteen syvyyttä, jotta se ei sitoudu liikaa yhteistyöhön.

Villena ym. (2011, 571) tunnistavat toimittajayhteistyöstä ns. pimeän puolen, jossa ostaja sitoutuu liikaa yhteistyöhön ja voi altistua toimittajan opportunistiselle käytökselle. Sosiaalisen pääoman liikkakasvu voi johtaa pimeälle puolelle, jolloin ostaja menettää objektiivisuuden hankintapäätöksissään heikentäen päätöksentekokykyä (Villena ym. 2011, 571–572). Yritys saattaa sokeutua yhteistyösuhteesta ja pyrkiä kehittämään toimittajaa paremmaksi ja tehostamaan yhteistyösuhdetta toimittajakohtaisilla investoinneilla. Investoinnit väärin toimittajiin yhteistyösuhteen toivossa voivat johtaa myös korkeampiin kustannuksiin (Villena ym. 2011, 571). Toimittajakohtaiset investoinnit voivat myös vähentää toimittajan motivaatiota etsiä tuottavampia työskentelytapoja, koska toimittajalla ei ole enää yhtä vahvaa markkinakilpailullista painetta pysyä ostajan suosiossa (Yan & Dooley 2014, 76–77). Pimeälle puolelle ajautuminen on todennäköisempää operationaalisissa kuin strategisissa yhteistyösuhteissa, sillä kognitiiviseen sosiaaliseen pääomaan kuuluvilla strategisella yhteensopivuudella ja yhteisellä visiolla on lineaarinen vaikutus ostajan suorituskykyyn. Suhteellisella ja rakenteellisella sosiaalisella pääomalla on taas käänteisesti U-muotoinen vaikutus ostajan suorituskykyyn, jossa sosiaalisen pääoman kertyminen aluksi parantaa ostajan suorituskykyä, mutta tietyn pisteen jälkeen se alkaa heikentämään sitä. Tämän takia toimittajayhteistyöstä vastaavan johtajan tulisi pystyä tunnistamaan optimaalinen sosiaalisen pääoman määrä. Pimeälle puolelle joutumista voidaan ehkäistä esimerkiksi valppaudella ja jatkuvalla yhteistyösuhteen vaikutusten arvioimisella sekä vähentämällä sosiaalisen pääoman määrää. Ylimääräistä suhteellista sosiaalista pääomaa voidaan karsia esimerkiksi hyödyntämällä ostotiimejä yksittäisten ostajien sijaan ja kierrättämällä

toimittajasuhteesta vastuussa olevia henkilöitä. Näin voidaan välttää henkilökohtaisten suhteiden muodostama uhka objektiivisuuden menettämiselle. (Villena ym. 2011, 571–572; Villena ym. 2021, 87, 109.) Vastaavasti ylimääräisen rakenteellisen sosiaalisen pääoman määrää voidaan vähentää esimerkiksi vähentämällä rajapintoja ja yhteydenpidon tiheyttä.

Akateemisessa kirjallisuudessa on yleensä tarkasteltu toimittajien opportunistin riskiä ostavan yrityksen näkökulmasta, mutta myös ostajat voivat käyttäytyä opportunistisesti. Gelderman ym. (2020, 9) mukaan ostajan opportunisti ilmenee kolmessa muodossa: strategisen kumppanuuden suhteellisten normien rikkomisena, sopimusrikkeinä ja hyvän tavan yleisten normien rikkomisena. Ostaja saattaa toimia opportunistisesti, jos toimittaja ei suostu hinnanalennuksiin, toimittaja ei ratkaise laatu- tai toimitusongelmaa tai jos toimittajan myyntiedustaja valehtelee, käyttäytyy epäasiallisesti tai vahingoittaa ostajan kunniaa. Ostajan opportunistiseen käytökseen voi johtaa myös ostajayrityksen johdon painostus ostajaa kohtaan tai ostajan havaitsema helppo säästömahdollisuus. (Gelderman ym. 2020, 5.)

Riippuvaisuuden ja opportunistin riskien lisäksi yritys joutuu punnitsemaan toimittajayhteistyöstä saatavien hyötyjen tavoiteltavuutta. Caon ja Zhangin (2011, 176) mukaan toimittajayhteistyöstä saatavaan hyötyyn vaikuttaa yrityksen koko ja sen kyky sisäistää ja hyödyntää yrityksen ulkoista tietoa. Yritys, jonka kypsyytaso ei ole Schielen (2007) tunnistamalla vähimmäistasolla, ei saa kaikkea hyötyä irti yhteistyösuhteesta, sillä se ei pysty tunnistamaan ja sisäistämään suhteesta saatavia hyötyjä. Tällöin toimittajasuhteeseen panostaminen on yrityksen resurssien tuhlaamista, johon erityisesti pienemmillä yrityksillä ei ole varaa. Yrityksen tulee kehittää omaa kypsyytasoaan ja laajentaa toimintaansa ennen toimittajayhteistyön aloittamista maksimoidakseen saadun hyödyn (Cao & Zhang 2011, 176).

## 4 Työkalut strategiseen hankintaan ja toimittajasuhteiden hallintaan

### 4.1 Kraljicin ostoportfolioanalyysi

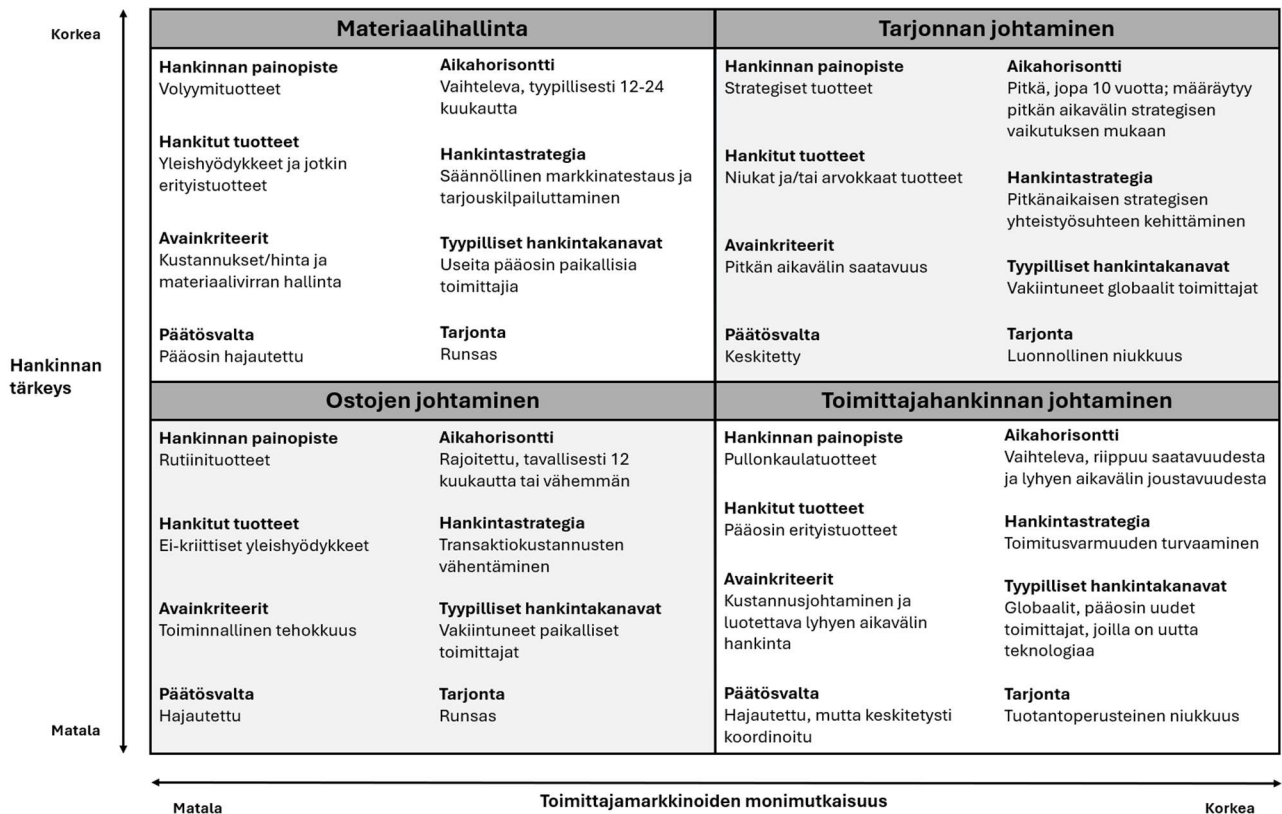
Strategiseen hankintaan kuuluu oleellisesti kategoriajohtaminen, jonka on povattu parantavan yrityksen tehokkuutta merkittävästi. Kategoriajohtamisessa yritys kerää samanlaiset tuotteet kategorioksi ja johtaa niiden hankintoja keskitetysti, jolloin yritys pystyy hyödyntämään mittakaavaetuja ja linjaamaan hankinnan yrityksen liiketoimintatavoitteiden kanssa. Kategoriajohtaminen on yhdistetty myös korkeampaan kypsyytasoon erityisesti, kun sitä hyödynnetään ostoportfolioanalyysin kanssa. (Fontes ym. 2025, 1; Gelderman & Van Weele 2005.) Kraljic tunnetaan yhtenä ensimmäisistä ostoportfoliokehittäjistä (Fontes ym. 2025, 4; Yalcin ym. 2023, 3617, Montgomery ym. 2018, 192). Kraljic (1983) kehitti ostoportfolioon, jolla yritys voi kehittää hankintastrategioita yrityksen hankintatuotekategorioille. Globalisaation myötä kasvaneiden hankinnan riskien ja monimutkaisuuden huomioiminen hankintastrategiassa ja sopivimman hankintastrategian soveltaminen materiaalien ja komponenttien pitkäaikaisen saatavuuden turvaamiseksi kilpailulliseen hintaan on kriittistä. Onnistuakseen tässä hankintafunktion täytyy muuttua proaktiiviseksi ja laajentua operatiivisesta ostofunktiosta strategiseksi funktioksi. (Kraljic 1983, 110.)

Yrityksen tarve hankintastrategialle riippuu hankinnan tärkeydestä ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudesta. Hankinnan tärkeyttä voidaan arvioida taloudellisilla mittareilla kuten tuotelinjan tuottamalla lisäarvolla, raaka-aineiden prosenttiosuudella kokonaiskustannuksista ja niiden vaikutuksella kannattavuuteen. Toimittajamarkkinoiden monimutkaisuutta voidaan arvioida esimerkiksi tarjonnan niukkuuden, teknologian ja/tai materiaalien korvautumisvauhdin, markkinoille pääsyn esteiden, logistiikan kustannusten tai monimutkaisuuden sekä monopoli- tai oligopolimarkkinoiden olosuhteiden perusteella. Näiden ominaisuuksien pohjalta hankintojen johtaminen voidaan jakaa neljään eri kehitysasteeseen: ostojen johtamiseen, materiaalihallintaan, toimittajahankinnan johtamiseen ja tarjonnan johtamiseen. (Kraljic 1983, 110–111.)

#### 4.1.1 Strategiaprosessi

Kraljic (1983) esitti nelivaiheisen prosessin, jolla yritys voi päättää jokaiselle sen hankkimalle tuotteelle sopivin hankintastrategia. Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa yritys luokittelee jokaisen hankittavan tuotteen tai komponentin sen tuottovaikutuksen ja toimitusriskin mukaan neljään segmenttiin: rutiini-, volyyymi- ja pullonkaulatuuotteisiin sekä strategisiin tuotteisiin. Hankittavan tuotteen tuottovaikutus pohjautuu sen strategiseen tärkeyteen yritykselle. Toimitusriski taas muodostuu toimittajamarkkinoiden monimutkaisuudesta. Tuottovaikutusta voidaan mitata ostetun

volyymin mukaan, prosenttiosuutena ostamisen kokonaiskustannuksista tai vaikutuksella tuotteen laatuun tai yrityskasvuun. Toimitusriskiä arvioidaan saatavuuden, toimittajien lukumäärän, kilpailevan kysynnän, valmistamisen mahdollisuuksien (engl. make-or-buy), varastointiriskien ja korvattavuusmahdollisuuksien perusteella. Segmentoinnin pohjalta muodostuva kuvion 4 Kraljicin ostoportfolio eli Kraljic-matriisi ehdottaa jokaiselle segmentille omanlaisia strategioita, joilla lähestyä toimittajasuhdetta.



**Kuvio 4 Kraljic-matriisi (mukaillen Kraljic 1983, 111)**

Rutiinituotteiden hankinnassa tulisi korostaa tehokkuutta ja vähentää transaktiokustannuksia suosimalla tuotteiden standardisoimista, toiminnallista tehokkuutta ja optimoimalla tilausmäärät sekä varastotaso (Kraljic 1983, 112). Hankintaa voidaan optimoida esimerkiksi hyödyntämällä sähköisiä hankintajärjestelmiä ja taloudellisia tilausmääriä (engl. EOQ, economic order quantity). Kraljic (1983, 112) mukaan volyymituotteiden hankinnassa yrityksen kannattaa hyödyntää ostovoimaansa ja painostaa toimittajia mm. hinnoittelustrategioilla. Volyymituotteita ja niiden toimittajia voidaan myös tarvittaessa vaihtaa parempien vaihtoehtojen esiintyessä. Yrityksen tulisi varmistaa pullonkaulat tuotteiden saatavuus tarvittaessa maksamalla enemmän. Pullonkaulat tuotteiden toimittajia tulee hallita tarkemmin ja ylläpitää riittävää varastotasoa sekä varasuunnitelmia etsimällä muita

vaihtoehtoja. Strategisten tuotteiden hallinnassa korostuu tarkat kysyntäennusteet ja yksityiskohtainen markkinatutkimus. Yrityksen tulee pyrkiä kehittämään pitkäaikaisia yhteistyösuhteita strategisten tuotteiden toimittajien kanssa. Riskianalyysillä, varasuunnitelmilla ja hallitsemalla logistiikkaa, varastotasoa ja toimittajia yritys voi varmistaa strategisten tuotteiden saatavuuden. Vaihtoehtoisesti yrityksen tulee pohtia tuotteen itse valmistamisen mahdollisuuksia ja kannattavuutta ostamisen sijaan. (Kraljic 1983, 112; Cox 2015, 717.)

Toisessa vaiheessa yritys vertaa omia vahvuuksiaan ostajana toimittajien vahvuuksiin ja tekee markkina-analyysin molempien osapuolien neuvotteluvoiman pohjalta. Yrityksen tavoitteena on arvioida kykyään saada suotuisat sopimusehdot mittaamalla hankittavien strategisten tuotteiden saatavuutta ja niiden toimittajien neuvotteluvoimaa. (Kraljic 1983, 113–114.) Jos esimerkiksi yritys hankkii pieniä määriä ainutlaatuista ja strategisesti tärkeää komponenttia vain yhdeltä toimittajalta, ostajan neuvotteluvoima suhteessa toimittajaan on vähäinen.

Kolmannessa vaiheessa yritys positioi ensimmäisessä vaiheessa strategiseksi määritellyt tuotteet ostoportfoliomatriisiin, jonka avulla yritys voi tunnistaa mahdollisuuksia ja riskejä. Matriisi ehdottaa yrityksen voiman ja toimittajamarkkinoiden voimasuhteen pohjalta kolmea yksinkertaista strategista suuntaa toimittajasuhteelle: hyödynnä, tasapainoita ja monipuolista. Jos ostajalla on enemmän voimaa suhteessa toimittajamarkkinaan, matriisi ehdottaa hyödyntämään sitä paremman sopimuksen neuvottelemiseksi. Ostajan ei kuitenkaan kannata käyttää ostovoimaansa liian aggressiivisesti, jotta se ei menetä toimittajasuhdetta pidemmällä ajalla. Jos ostajan ja toimittajamarkkinoiden välinen voimasuhde on tasapuolinen, ostajan kannattaa tasapainottaa aggressiivisuus ja puolustusellinen asema. Jos taas toimittajamarkkinoilla on enemmän voimaa suhteessa ostajaan, ostajan kannattaa puolustautua ja turvata toimitusvarmuus. (Kraljic 1983, 113–114.)

Neljännessä vaiheessa yritys tekee toimintasuunnitelmat edellisessä vaiheessa positioiduille tuotteille. Toimintasuunnitelmia laatiessa yrityksen täytyy arvioida useita eri skenaarioita ja matriisin ehdottamien strategisten suuntien vaikutuksia hankintastrategiaan. Jos ostaja on voimakkaampi kuin toimittaja, hankintastrategiaa ajaa kustannuksien minimoiminen esimerkiksi spot-ostamisella, matalalla varastotasolla ja halvalla logistiikalla. Jos taas toimittaja voimakkaampi kuin ostaja, hankintastrategiaa ajaa toimitusvarmuuden turvaaminen esimerkiksi sitomalla toimittajaa sopimuksilla ja ylläpitämällä riittävää varastotasoa. Ostajan kannattaa myös turvata materiaalinsaanti laajentamalla toimittajakantaa ja aloittamalla oma tuotanto tai kasvattamalla sitä, mikäli sillä on siihen kykyä. Jos voimasuhde on tasapuolinen ostajan ja toimittajan välillä, hankintastrategiaa ajaa opportunistinen mahdollisuuksien hyödyntäminen ja valikoiva päätöksenteko. Taulukko 3 erittelee Kraljicin (1983,

115) strategisten suuntien vaikutukset hankintastrategiaan. Strategiaprosessin lopputuloksena hankintajohtajalla on systemaattisesti dokumentoidut kriittisten materiaalien hankintastrategiat. (Kraljic 1983, 114–115.)

**Taulukko 3 Strategisten suuntausten vaikutukset hankintastrategiaan (mukaillen Kraljic 1983, 115)**

	Hyödynnä	Tasapainoita	Monipuolista
Volyymi	Hajauta	Säilytä tai siirrä harkiten	Keskitä
Hinta	Painosta hinnanalennuksiin	Neuvottele opportunistisesti	Älä herätä huomiota
Sopimusten määrä	Spot-ostaminen	Tasapainoita sopimus- ja spot-ostaminen	Turvaa toimitusvarmuus sopimuksilla
Uudet toimittajat	Pidä yhteyttä	Käytä valikoituja toimittajia	Etsi uusia aktiivisesti
Toimittajien korvaaminen	Pidä yhteyttä	Ole opportunistinen	Etsi uusia aktiivisesti
Oma tuotanto	Vähennä / älä aloita	Päätä valikoiden	Kasvata / aloita
Varasto	Pidä matala varastotaso	Käytä puskurivarastoja	Vahvista varastoja
Arvoanalyysi	Pakota toimittaja	Suorita valikoiden	Aloita oma ohjelma
Logistiikka	Minimoi kustannukset	Optimoi valikoiden	Varmista riittävä varasto

#### 4.1.2 Mallin rajoitukset ja kritiikkiä

Kraljicin ostoportfolio on ollut pitkään kaikkein eniten hyödynnetty työkalu hankintastrategioiden kehittämisessä (Cox 2015, 717), minkä takia ostoportfoliot ovat saaneet merkittävää huomiota niin akateemisessa kuin myös käytännön maailmassa (Fontes ym. 2025, 4; Yalcin ym. 2024, 3589). Keskeisyydestä huolimatta kategoriojohtamista ja ostoportfolioanalyysiä ei kuitenkaan hyödynnetä laajasti (Cox 2015, 718). Vaikka Kraljicin ostoportfolio on vaikuttanut tutkimukseen merkittävästi, sitä on myös kritisoitu paljon. Erityistä kritiikkiä on aiheuttanut Kraljicin valitsemat muuttujat, sillä toimitusriskiä ja hankinnan strategista tärkeyttä on vaikea määritellä ja muuttaa mitattaviksi käytännön arvoiksi. Malli jättää myös niiden painoarvon epäselväksi. (Fontes ym. 2025, 5.) Lisäksi yksinkertaistettu kategorioiden arvon analysoiminen johtaa kustannussäästöjen tavoittelemiseen eikä strategisen arvon saavuttamiseen (Cox 2015, 718). Heikkojen muuttujien takia tuotteiden positiointi matriisiin perustuu hankintajohtajan subjektiiviseen kokemukseen eikä määrällisesti mitattaviin ominaisuuksiin (Montgomery ym. 2018, 201).

Kraljic-matriisin keskittymistä toimittajamarkkinoihin eikä toimittajan ja ostajan välisiin suhteisiin on kritisoitu (Fontes ym. 2025, 5; Yalcin ym. 2024, 3588). Kraljicin tunnistamat arviointikriteerit toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden analysoimiseen ovat liian yksinkertaisia. Tämän lisäksi

ostajan ja toimittajan neuvotteluvoiman ja vaikutusmahdollisuuksien kartoitus on puutteellista (Cox 2015, 718.) Yalcin ym. (2024, 3593) huomauttavat Kraljicin ostoportfolion jättävän toimittajien ominaisuudet ja toimittajien kehittämismahdollisuudet huomioimatta. Koska toimittajakehitysinvestoinnit eivät yleensä ole siirrettävissä yhdestä toimittajasta toiseen, toimittajien ominaisuuksien arvioiminen toimittajavalinnassa on kriittistä. Erityisesti kriittisten hyödykkeiden toimittajien kehittäminen on tärkeää. (Yalcin ym. 2024, 3618.)

Ostoportfoliomallin muuttujien ja sen tunnistamien strategisten hankintavaihtoehtojen ja taktisten hankintavipujen (engl. tactical sourcing lever) vähäisen määrän takia (Cox 2015, 718) mallin tekemät suositukset strategiasta jäävät yksinkertaisiksi (Fontes ym. 2025, 5). Lisäksi ostoportfolion strategiset hankinnan suositukset esitetään eksklusiivisina niiden segmenteille. Jos esimerkiksi yrityksellä on pitkäaikainen tarve tuotteelle, toimittajan kanssa voidaan sopia pitkäaikaisesta kumppanuudesta. Kuitenkin ostoportfolion mukaan pitkäaikaiset kumppanuudet kuuluvat vain strategisille tuotteille. Myös taktisten hankintavipujen yksinomaisuus vain tietyille segmenteille on kyseenalaista, sillä suurin osa niistä on olennaisia kaikkien toimitussuhteiden hallinnassa. Ostoportfolioanalyysin epäselvien muuttujien ja epä johdonmukaisten suositusten takia sitä käytetään yleensä väärin. Hankintajohtajat eivät noudata sen suosituksia orjamaisesti vaan valikoivat eri segmenttien strategioita ja taktiikoita ja soveltavat niitä toisien segmenttien hallintaan halunsa mukaan. (Cox 2015, 718–719.)

Myös ostoportfolion staattisuutta on kritisoitu, sillä se ei huomioi sekä tuotteiden strategisen tärkeyden että ostajan ja toimittajan välisen voimasuhteen muuttumista (Fontes ym. 2025, 5; Gelderman & Van Weele 2005, 19). Kraljic itse ehdotti ratkaisuksi tuotteiden luokittelun säännöllistä päivittämistä (Kraljic 1983, 113). Valmistavan alan yritykset hankkivat kuitenkin monia tuotteita, joiden jatkuva luokittelu epäselvillä kriteereillä voi viedä merkittävästi aikaa ja aiheuttaa lisäkustannuksia.

## 4.2 Strategiasegmentointimenetelmä

Kraljicin (1983) ostoportfolioanalyysin pohjalta on kehitetty useita eri kategoriajohtamisen malleja, jotka pyrkivät vastaamaan Kraljicin mallin puutteisiin. Yalcin ym. (2023) kehittämä strategiasegmentointimenetelmä (SSM) vastaa tutkijoiden kritiikkiin Kraljic-matriisin puutteellisesta toimittajien huomioimisesta liittämällä toimittajasuhteiden hallinnan Kraljic-matriisiin. Hankintafunktion strateginen rooli vaatii toimittajasuhteiden hallintaan kategoriajohtamista tarkempaa analyysiä, sillä pelkkä tuotteiden ominaisuuksien arvioiminen ei välttämättä riitä (Yalcin ym. 2023, 3588). Yhdistämällä toimittajasuhteiden hallintamallin hankintajohtaja voi jakaa toimittajat niiden houkuttavuuden ja toimittajasuhteen vahvuuden perusteella kuvion 5 esittämään nelikenttämatriisiin. Toimittajien

houkuttelevuus huomioi niiden kyvykkyydet ja suorituskyvyn ja suhteen vahvuus mittaa toimittajan kykyä vastata ostajan tarpeisiin sekä talous- että suhtenäkökulmasta (Yalcin ym. 2023, 3593).



**Kuvio 5 Toimittajasuhteiden hallinta -matriisi (mukaillen Yalcin ym. 2023, 3593)**

SSM muodostaa Kraljic-matriisista ja toimittajasuhteiden hallinta -matriisista 16-kohtaisen matriisin, joka suosittaa strategioita Kraljic-matriisin tuotesegmenttien toimittajien hallintaan. Samalta toimittajalta hankitaan kuitenkin yleensä useita eri tuotteita, jotka voivat kuulua eri kategorioihin. Näiden toimittajasuhteiden hallitsemiseen Yalcin ym. (2023, 3956) ehdottavat strategian määräytyvän seuraavan hierarkian kategoriastategian mukaan: strategiset tuotteet, pullonkaula-, volyyymi- ja rutiinituotteet.

Rutiinituotteiden toimittaja, jonka houkuttelevuus on vähäinen kannattaa korvata paremmalla toimittajalla, sillä toimittajamarkkinoilla on laaja valikoima. Jos taas toimittaja on houkutteleva, mutta suhde siihen on heikko, ostajan kannattaa sitouttaa toimittaja keskittämällä hankintavolyymi sille. Vahvan suhteen houkutteleva toimittaja on ostajalle sopivin, josta kannattaa pitää kiinni sopimuksilla. Toisaalta ostajan kannattaa tehdä lyhyen aikavälin sopimuksia liiallisen riippuvaisuuden estämiseksi. (Yalcin ym. 2023, 3594.) Kraljic-matriisin strategiasuosituksen mukaisesti rutiinituotteiden hallinnassa tulee painottaa tehokkuutta ja samalla kilpailuttaa toimittajamarkkinaa. Rutiinituotteiden toimittajan hallinnassa korostuu lyhyen aikavälin hyötyjen saaminen, mutta houkuttelevan toimittajan sitouttaminen keskittämällä hankintaa sille. Ostajan näkökulmasta markkinaehtoiset ja toimittajariippuvaiset toimittajasuhdetyypit ovat sopivimpia vaihtoehtoja rutiinituotteiden toimittajaan.

Pintapuolista toimittajayhteistyötä voidaan myös tehdä, esimerkiksi investoimalla automatisoituun hankintajärjestelmään, johon toimittajalle voidaan myöntää pääsy.

Volyymituotteiden toimittaja, jonka houkuttelevuus on heikko kannattaa korvata paremmalla toimittajalla, koska ostaja voi käyttää ostovoimaansa laajaan toimittajamarkkinaan. Houkuttelevaan toimittajaan, johon suhde on heikko, kannattaa panostaa keskittämällä hankintoja suhteen vahvistamiseksi. Jos taas toimittaja on houkutteleva ja siihen on vahva suhde, ostajan kannattaa pitää siitä kiinni syventämällä toimittajasuhdetta kumppanuudeksi. Toimittajayhteistyökumppanuuden aloittaminen riippuu kuitenkin toimittajan halukkuudesta sitoutua yhteistyöhön. Volyymituotteilla on merkittävä vaikutus ostajan menoihin, joten ostajan kannattaa keskittää hankintansa hyötyäkseen mitta-kaavaeduista. (Yalcin ym. 2023, 3594.) Ostajan kanssa strategisesti yhdenmukainen toimittaja on paras vaihtoehto toimittajayhteistyön aloittamiseksi. Sopivin toimittajasuhde volyymituotteiden toimittajaan on ostajavetoinen yhteistyösuhde, jossa ostaja voi hyödyntää ostovoimaansa, mutta nauttii toimittajayhteistyön tuomasta arvosta. Toimittajamarkkinoilla on kuitenkin useita vaihtoehtoja, joten ostajan ei kannata syventää yhteistyötä liikaa vaan pitää vaihtoehtoja auki (Yalcin ym. 2023, 3594; Kraljic 1983, 115). Yhteistyösuhdetta voidaan syventää esimerkiksi jakamalla markkinatieto ja ennusteita sekä päästämällä toimittaja ostajan tietojärjestelmiin viestinnän helpottamiseksi.

Pullonkaulatuotteiden toimittaja, jonka houkuttelevuus on vähäinen, kannattaa korvata paremmalla toimittajalla. Toisaalta korvaaminen ei välttämättä ole vaihtoehto, jos toimittaja on monopoliasemassa esimerkiksi tietyn uuden teknologian osalta tai hankittava tuote ei ole korvattavissa. Tällöin ostajan kannattaa pyrkiä kehittämään toimittajan suorituskykyä tehostamalla osapuolten välistä viestintää ja aloittamalla tiedonjakaminen. (Yalcin ym. 2023, 3595.) Lisäksi toimittajaa voidaan sitouttaa kehittymään paremmaksi palkinnoilla (Yalcin ym. 2023, 3595), kuten Volkswagen palkitsee toimittajia onnistuneesta yhteistyöstä (Moeller ym. 2006, 71). Jos toimittaja on houkutteleva, mutta suhde heikko, ostajan kannattaa pyrkiä vahvistamaan suhdetta ja parantamaan toimittajan suorituskykyä tehostamalla viestintää ja vieraillemalla toimittajalla säännöllisesti. Jos taas toimittaja on houkutteleva ja suhde siihen on vahva, ostajan kannattaa pyrkiä ylläpitämään saavutettua yhteistyösuhdetta. (Yalcin ym. 2023, 3595.) Pullonkaulatuotteiden hankintaan liittyy toimitusriskejä, jolloin sopivin strategia voi olla toimitusvarmuuden turvaaminen sitomalla toimittajaa pitkän aikavälin sopimuksilla, erityisesti jos toimittaja on monopoliasemassa (Yalcin ym. 2023, 3594; Kraljic 1983, 115). Ostajan kannalta paras vaihtoehto olisi siirtyä strategisesti yhdenmukaisen ja tehokkaan toimittajan kanssa yhteistyösuhteeseen, joka perustuu avoimeen viestintään. Kuitenkin ostajan täytyy olla myös valpas toimittajan opportunistin takia ja sitoa toimittajaa yhteistyösuhteeseen sopimuksilla.

Strategisten tuotteiden toimittaja, joka houkuttelevuus on vähäinen kannattaa pyrkiä korvaamaan paremmalla toimittajalla. Vahvempi suhde toimittajaan parantaa toimitusvarmuutta, mutta toimittajan suorituskyky on yhä heikko, mikä antaa aiheutta toimittajan vaihtamiselle. Toimittajan vaihtaminen ei välttämättä ole aina mahdollista, jos esimerkiksi toimittaja on monopoliasemassa tai tuote ei ole helposti korvattavissa. Tällöin ostajan kannattaa pyrkiä kehittämään toimittajan suorituskykyä toimittajakehitysohjelmilla, tehostamalla osapuolten välistä viestintää ja vieraillemalla toimittajalla säännöllisesti. Toimittajakohtaiset kannustimet voivat myös sitouttaa toimittajaa kehittymään paremmaksi. Jos taas toimittaja on houkutteleva, mutta suhde siihen on heikko, toimittajaa kannattaa kehittää paremmaksi. Ostaja voi sitouttaa toimittajaa ja vahvistaa luottamusta toimittajakohtaisilla kannustimilla. Houkutteleva toimittaja, johon on vahva suhde, on toimittajan kannalta paras vaihtoehto strategisten tuotteiden toimittajaksi. Vahva suhde ja toimittajan korkea suorituskyky vähentää toimitusriskiä, jolloin ostajan kannattaa vaalia saavutettua vahvaa strategista kumppanuutta. (Yalcin ym. 2023, 3595–3596.) Strateginen yhteistyösuhde toimittajan kanssa rakentuu strategisen yhdenmukaisuuden ja avoimen viestinnän ja tiedon jakamisen varaan. Ostajan ja toimittajan kannattaa tehdä yhteistyötä korkeimmalla tasolla strategisten tavoitteiden yhdenmukaistamiseksi. Kun molemmat osapuolet tavoittelevat yhteistä etua, ne hyötyvät enemmän kuin kilpailullisessa asetelmassa. Taulukko 4 esittää Yalcin ym. (2023, 3593) SSM-matriisin.

Taulukko 4 SSM-matriisi (mukaillen Yalcin ym. 2023, 3593)

	Vähäinen houkuttelevuus ja heikko suhde	Vähäinen houkuttelevuus ja vahva suhde	Suuri houkuttelevuus ja heikko suhde	Suuri houkuttelevuus ja vahva suhde
Rutiini	S: Korvaaminen	S: Korvaaminen	S: Hankintavolyymin kasvattaminen	S: Lyhyen aikavälin sopimussuhteiden ylläpitäminen
Volyymi	S: Korvaaminen	S: Korvaaminen	S: Hankintavolyymin kasvattaminen keskittämällä	S: Kumppanuuteen on mahdollista siirtyä
Pullonkaula	S-1: Korvaaminen S-2: 2.1 Tiedonjakaminen 2.2 Toimittajan palkitseminen 2.3 Viestinnän tehostaminen	S-1: Korvaaminen S-2: 2.1 Tiedonjakaminen 2.2 Toimittajan palkitseminen	S: Viestinnän tehostaminen	S: Vahvan yhteistyösuhteen ylläpitäminen
Strateginen	S-1: Korvaaminen S-2: 2.1 Toimittajan kehittäminen 2.2 Viestinnän tehostaminen 2.3 Toimittajakohtaiset kannustimet	S-1: Korvaaminen S-2: Toimittajan kehittäminen	S-1: 1.1 Viestinnän tehostaminen 1.2 Toimittajakohtaiset kannustimet	S: Vahvan strategisen kumppanuuden ylläpitäminen

Yalcin ym. (2023) SSM parantaa Kraljic-matriisia yhdistämällä siihen toimittajasuhteiden hallintamatriisiin. Matriisista korostuu selvästi nykyisen tutkimuksen korostama toimittajayhteistyön suosiminen. Menetelmä ei kuitenkaan korjaa Kraljic-matriisin puutetta kvantitatiivisuudesta, sillä tuotteiden segmentointi jää edelleen hankintajohtajan subjektiivisesta tulkinnasta kiinni. Montgomery ym. (2018) paikkaavat tämän puutteen hyödyntämällä segmentoimisessa monitavoitteista päätösanalyysiä, (engl. Multi-Objective Decision Analysis, MODA), moniattribuuttista arvotoimintoa (engl. Multi-Attribute Value Function, MAVF) ja yksiattribuuttista arvotoimintoa (engl. Single-Attribute Value Function, SAVF). Yhdistämällä Montgomeryn ym. (2018) parannellun objektiivisen tuotesegmentoinnin ja Yalcinin ym. (2023) SSM:n ostava yritys voi muodostaa sopivimman hankintastrategian.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella valmistavan teollisuuden yritysten hankintastrategian muodostumista ja strategisen hankinnan ja toimittajasuhteiden hallinnan roolia siinä. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kysymykseen, mitä strateginen hankinta tarkoittaa ja mikä on toimittajasuhteiden hallinnan rooli siinä. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään mitä toimittajayhteistyö tarkoittaa ja miten se liittyy strategiseen hankintaan sekä miten Kraljic-matriisia voidaan hyödyntää hankintastrategian muodostamisessa. Tutkimus toteutettiin muodoltaan kirjallisuuskatsauksena avainsanahakuperiaatteella painottaen aineistossa tuoretta akateemista tutkimuskirjallisuutta. Lähteiden luotettavuus tarkistettiin Julkaisufoorumin JUFO-portaalissa.

Tutkimustuloksien mukaan markkinoiden kilpailullisuuden ja toimitusvarmuuteen vaikuttavien riskien kasvaessa yritykset ovat joutuneet etsimään uusia kilpailuetuja, mihin akateeminen kirjallisuus on tarjonnut hankintafunktiota mahdollisena kilpailuvalttina. Hankinta muodostaa suurimman osan valmistavan teollisuuden yritysten menoista, joten hankintojen johtamisen tehostamiseen kannattaa panostaa. Perinteisesti operatiiviseksi toiminnoksi mielletty hankintafunktio on kehittynytkin strategiseksi toiminnoksi, jonka tavoite on muuttunut kustannusten minimoimisesta arvon luomiseen.

Tutkimuksen ja käytännön välillä on kuitenkin selkeä ero hankinta-alalla, sillä alan termistö ei ole vakiintunut käsitteiksi, mikä hankaloittaa yritysten ja tutkimusten vertailua. Yleensä hankinta mielletään ostamista laajemmaksi prosessiksi, joka yhdistää sisäisen asiakkaan kysynnän ja toimittajan. Hankintaprosessista on useita eri versioita lineaarisista syklisiin ja niiden yhdistelmiin. Kaikissa malleissa korostuu hankintojen johtamisen rooli toimittajan ja sisäisen asiakkaan yhdistämisessä. Strateginen hankinta yhdistää toimittajan ja ostavan yrityksen tiiviimmin, jolloin molemmat voivat tavoitella suurempia hyötyjä ja luoda molemmille arvoa. Tutkimus tuloksissa nousee esille toimittajasuhteiden merkittävä rooli strategisessa hankinnassa. Strateginen hankinta perustuu toimittajasuhteista saatavaan arvoon, joten toimittajavalintaa koskevat päätökset ovat strategisen hankinnan ytimessä. Ostavan yrityksen tulee ottaa huomioon hankintastrategiassa sisäisen asiakkaan määrittelemän hankittavan tuotteen ominaisuuksien lisäksi toimittajan kyvykkyudet ja kehittymismahdollisuudet. Myös oikean toimittajasuhdetyyppin valitseminen on tärkeää.

Perinteisen näkemyksen mukaan toimittajasuhteet voidaan jakaa markkinasuhteisiin, ostajariippuvaiseen, toimittajariippuvaiseen ja strategiseen kumppanuuteen osapuolien riippuvaisuuden mukaan. Nykyinen tutkimus on tunnistanut suhteen sisällön vaikuttavan toimittajasuhteeseen, minkä pohjalta eri tasoiset toimittajayhteistyösuhteet ovat nousseet esille. Toimittajayhteistyötä on kuvattu

uutena standardina toimittajasuhteille, mutta kaikkien toimittajien käsitteleminen läheisenä kumppanina heikentää ostajan suorituskykyä. Lisäksi toimittajayhteistyösuhteessa ostaja voi olla myöskään altis mm. opportunistille ja suorituskyvyn heikentymiselle. Eri toimittajasuhteet vaikuttavat eri tavalla ostajan suorituskykyyn, ja oikean suhteen valitseminen on kriittistä onnistuneen hankintastrategian valitsemiseksi.

Akateemisessa kirjallisuudessa esitetään monia eri työkaluja hankintastrategian muodostamiseen, mutta ne ovat kaikki yksinään vajavaisia. Tutkimus tulosten mukaan Kraljicin (1983) ostoportfolioanalyysi eli Kraljic-matriisi on yksi tunnetuimpia kategoriajohtamisen työkaluja hankintastrategian muodostamisessa, mutta se on nykykontekstissa puutteellinen. Arvioimalla vain tuotteiden ominaisuuksia, toimittajista saatava arvo ja toimittajien kehittämismahdollisuudet jäävät hankintastrategiasta huomioimatta. Bäckstrand ym. (2019, 7) mukaan hankinnan ja toimittajasuhteiden hallinnan eri tasoja strategisesta operatiiviseen yhdistävää modulaarista mallia ei ole vielä kehitetty. Yalcin ym. (2023) pyrkivät vastaamaan tähän yhdistämällä Kraljic-matriisin ja toimittajasuhteiden hallintamatriisin strategiasegmentointimenetelmässä (SSM). SSM:n mukaan ostajan kannattaa pyrkiä korvaamaan toimittajat, joiden houkuttelevuus on vähäinen paremmilla toimittajilla tai kehittämään niistä parempia. Strategiasegmentointimenetelmä on kuitenkin puutteellinen, sillä se pohjautuu yhä Kraljic-matriisin subjektiivisuuden tuotteiden segmentoinnissa. Montgomery ym. (2018) kehittämä versio Kraljic-matriisista hyödyntää useaa eri analyysia objektiivisen segmentoinnin aikaansaanmiseksi. Yhdistämällä Montgomeryn ym. (2018) objektiivisen tuotesegmentoinnin ja Yalcin ym. (2023) strategiasegmentointimenetelmän, hankintajohtaja voi saada muodostaa sopivimman hankintastrategian hankituille tuotteille.

Tutkimustuloksista voidaan vetää johtopäätöksenä hankintafunktion kehittyneen operatiivisesta strategiseksi funktioksi, jolle toimittajasuhteiden hallinta on keskeisessä roolissa. Toimittajasuhteiden hallinnan muutos transaktioperusteisista suhteista yhteistyötä korostaviin suhteisiin korostaa strategisen hankinnan uutta tavoitetta luoda arvoa pelkän kustannustenhallinnan sijaan. Strategisen hankintafunktion korkea kypsyytaso viittaa sen strategiajohtoisuuteen ja strategiseen tärkeyteen yritykselle. Oikealla hankintastrategialla yritys voi tukea yrityksen liiketoimintaa ja luoda kestäväää kilpailuetua. Yrityksen ei kannata muodostaa vain yhtä hankintastrategiaa vaan räätälöidä sitä hankittavan tuotteen ja toimittajan kyvykkyyksien mukaan sopivaksi. Hankintastrategiassa täytyy huomioida myös yrityksen liiketoimintastrategia ja -tavoitteet sekä toimittajan ominaisuudet. Tähän tarkoitukseen Kraljic-matriisi on alkuperäisessä muodossaan liian kapeakatseinen ja subjektiivinen, mutta Montgomery ym. (2018) tekemä objektiivinen tuotesegmentointi ja Yalcin ym. (2023) tekemä strategiasegmentointimenetelmä tarjoavat hyvän vaihtoehdon.

## Lähteet

- Bäckstrand, J. – Suurmond, R. – van Raaij, E. – Chen, C. (2019) Purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2019-12, Vol.25 (5), 100577. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100577>
- Benton, W. C. Jr. (2020) *Purchasing and Supply Chain Management*. 4. p. SAGE Publications, United States of America.
- Delke, V. – Schiele, H. – Buchholz, W. (2023) Differentiating between direct and indirect procurement: roles, skills, and Industry 4.0. *International Journal of Procurement Management*, Vol. 16 (1), 1–30. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2022.10050671>
- Cao, M. – Zhang, Q. (2011) Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 29 (3), 163–180. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Chang, H. – Liu, S. – Mashruwala, R. (2022) Customer Bargaining Power, Strategic Fit, and Supplier Performance. *Production and Operations Management*, Vol. 31 (4), 1492–1509. <https://doi.org/10.1111/poms.13627>
- Chen, I. J. – Paulraj, A. – Lado, A. A. (2004) Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 22 (5), 505–523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
- Chen, Z. – Mihm, J. – Schlapp, J. (2025) Sourcing Innovation: When to Own and When to Control Your Supplier. *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 27 (6), 1869–1888. <https://doi.org/10.1287/msom.2023.0312>
- Chenini, A. – Iqbal, J. – Qurrahtulain, K. – Husain Mahmood, M. A. – Aldehayyat, J. S. (2021) Strategic procurement, supplier integration, and speed-to-market: The mediating role of procurement lead-time performance and manufacturing performance. *Journal of Public Affairs*, Vol. 21 (3), 1–10. <https://doi.org/10.1002/pa.2248>
- Cox, A. (2015) Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a “paradigm shift” in category management and strategic sourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 (6), 717–736. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0226>
- Fontes, F. L. – Delke, V. – Schiele, H. – Rotmensen, J. – Grobman, F. – Fouto, N. M. M. D. (2025) Purchasing category management: Portfolio management, sourcing levers and strategy formulation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2025-10, 101086. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2025.101086>

- Gelderman, C. J. – Van Weele, A. J. (2005) Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 41 (3), 19–28. <https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04103003.x>
- Gelderman, C. J. – Semeijn, J. – Verhappen, M. (2020) Buyer opportunism in strategic supplier relationships: Triggers, manifestations and consequences. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 26 (2), 100581. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100581>
- Gu, F. F. – Wang, D. T. – Wang, J. J. – Rindfleisch, A. (2025) Relationship ambidexterity in buyer–supplier relations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 53 (4), 1184–1207. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01071-4>
- Hesping, F. H. – Schiele, H. (2015) Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 21 (2), 138–150. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.005>
- Hoegl, M. – Wagner, S. M. (2005) Buyer-Supplier Collaboration in Product Development Projects. *Journal of Management*, Vol. 31 (4), 530–548. <https://doi.org/10.1177/0149206304272291>
- Johnsen, T. E. – Howard, M. – Miemczyk, J. (2019) *Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective*. 2. p. Routledge, USA.
- Johnson, P. F. (2024) *Purchasing and Supply Management*. 17. p. McGraw Hill LLC, USA.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, Vol. 61 (5), 109–117.
- Li, J. – Chai, L. – Tangpong, C. – Hong, M. – Traub, R. D. (2022) An empirical investigation of buyer–supplier relationship typologies and their behavioral and performance outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 37 (4), 874–892. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2020-0281>
- Mandal, S. (2021) Impact of supplier innovativeness, top management support and strategic sourcing on supply chain resilience. *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol. 70 (7), 1561–1581. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0349>
- Moeller, S. – Fassnacht, M. – Klose, S. (2006) A Framework for Supplier Relationship Management (SRM). *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 13 (4), 69–94. [https://doi.org/10.1300/J033v13n04\\_03](https://doi.org/10.1300/J033v13n04_03)
- Montgomery, R. T. – Ogden, J. A. – Boehmke, B. C. (2018) A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 24 (3), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.10.002>

- O'Connor, N. G. – Romero, J. – Asiaei, K. (2026) Benchmarking supplier performance: How scorecard comparisons and supply risk influence termination decisions. *International Journal of Production Economics*, Vol. 291, 109838. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109838>
- Reitsma, E. – Haug, A. – Hilletoft, P. – Johansson, E. (2025) A conceptualization and empirical investigation of strategic sourcing approaches for engineer-to-order manufacturers. *Production Planning & Control*, Vol. 36 (13), 1733–1751. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2414331>
- Rinehart, L. M. – Eckert, J. A. – Handfield, R. B. – Page Jr, T. J. – Atkin, T. (2004) An assessment of supplier - customer relationships. *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 (1), 25-62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00169.x>
- Roßbach, D. (2021) *Changing Purchasing towards Procurement 4.0*. Cuvillier Verlag, Germany.
- Schiele, H. (2007) Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 13 (4), 274–293. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.10.002>
- Schramm-Klein, H. – Morschett, D. (2006) International Supplier Relationship Management: From Transactional to Relational Purchasing. Teoksessa: *Strategic Management — New Rules for Old Europe*, toim. Scholz, C. – Zentes, J., 247–270. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9254-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9254-3_11)
- Van Weele, A. J. (2018) *Purchasing and supply chain management*. 7. p. Cengage, United Kingdom.
- Villena, V. H. – Revilla, E. – Choi, T. Y. (2011) The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, Vol. 29 (6), 561–576. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001>
- Villena, V. H. – Choi, T. Y. – Revilla, E. (2021) Mitigating Mechanisms for the Dark Side of Collaborative Buyer–Supplier Relationships: A Mixed-Method Study. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 57 (4), 86–116. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001>
- Wolf, H.-H. (2005) Making the transition to strategic purchasing. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 (4), 17–20.
- Yalcin, A. S. – Kilic, H. S. – Cevikcan, E. (2024) A novel strategy segmentation methodology integrating Kraljic portfolio matrix and supplier relationship model: a case study from machinery industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 31 (10), 3587–3623. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2023-0197>

- Yan, T. – Dooley, K. (2014) Buyer-Supplier Collaboration Quality in New Product Development Projects. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50 (2), 59–83.  
<https://doi.org/10.1111/jscm.12032>
- Yang, Q. – Li, S. – Cui, H. – Qiao, J. (2023) How does supplier relationship management affect supplier innovation contribution? Interorganizational learning and social exchange theory integrated perspectives. *Industrial Marketing Management*, Vol. 114 (10), 165–180.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.08.003>