



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

# **Toimitusketjun käytänteet Pk-yritysten kasvunhallinnassa**

Niilo Keskitalo

TUTKINTO-OHJELMA

Kandidaatintyö

Huhtikuu 2023

# TIIVISTELMÄ

Toimitusketjun käytänteet Pk-yritysten kasvunhallinnassa

Niilo Keskitalo

Oulun yliopisto, tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Kandityö 2023

Työn ohjaaja(t) yliopistolla: Juha-Antti Rankinen, Martti Saarela

Usein yrityksen kasvu tuo mukanaan erilaisia haasteita ja kipupisteitä. Työn tavoitteena on selvittää keskeisiä kasvun aiheuttamia haasteita Pk-yritysten toimitusketjussa. Työssä pyritään jäsentämään, kuinka toimitusketjun käytänteet voivat toimia osana kasvunhallintaa Pk-yrityksissä. Toimitusketjun käytänteinä esitetään esimerkiksi toimittaja ja asiakassuhteiden hallinta, tiedonhallinta, ketterä toiminta, markkinaorientoituneisuus, kysyntäperusteinen toiminta ja simulaation hyödyntäminen. Työssä pyritään etsimään näiden käytänteiden välistä yhteyttä Pk-yritysten kasvuun. Tässä työssä käydään tukevana asiana läpi myös Pk-yritysten kasvua, sen haasteita yleisesti ja kasvunhallintaa käsitteenä sekä Pk-yritysten toimitusketjun erikoispiirteitä.

Työ tehtiin kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen kirjallisuutta monipuolisesti. Työssä kerätään edellä mainitusta aiheesta keskeistä kirjallisuutta, kuten tieteellisiä artikkeleja ja muita relevantteja lähteitä. Keskeisenä tuloksena on, että toimitusketjun käytänteet oikein toteutettuna tukevat kasvua. Pk-yritykset voivat saavuttaa hyvin hoidettujen toimitusketjun käytänteiden avulla kilpailuetua ja lisäkasvua. Myös eri toimitusketjun käytänteiden välille havaittiin samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Tämä tutkielma on yleiskatsaus, joka pyrkii selvittämään toimitusketjun käytänteiden ja kasvun välistä yhteyttä.

*Asiasanat: Kasvunhallinta, toimitusketjun hallinta, toimitusketjun käytänteet, Pk-yritykset*

## ABSTRACT

Supply chain practices in growth management of SME companies.

Niilo Keskitalo

University of Oulu, Degree programme of Industrial Engineering and Management

Bachelor's thesis 2023

Supervisor(s) at the university: Juha-Antti Rankinen, Martti Saarela

Often, the growth of a company brings different challenges and pain spots along with it. The goal of this bachelor's thesis is to identify the key challenges that growth causes to SME companies supply chain. The work seeks to outline how supply chain practises can function as a part of growth management in SMEs. The presented supply chain practises are for example supplier and customer management, information management, demand-driven supply chain, market orientation, agile operations, and the use of simulation. The thesis aims to find a connection between these practises and growth of SMEs. The work also covers, as a supporting factor, the growth of SME companies, its challenges in general and growth management as a concept. In addition, this thesis deals with unique characteristic of the supply chain in SMEs.

This bachelor's thesis was conducted as literature review by using literature in a versatile way. The thesis collects central literature from the above-mentioned subjects, such as scientific articles and other relevant sources. The key results are that properly executed supply chain practises support growth. On the other hand, SME companies can achieve a competitive advantage and additional growth through well-managed supply chain practices. In addition, similarities and consistencies were observed between different supply chain practises. This bachelor's thesis is an overview which aims to investigate the connection between supply chain practices and growth.

*Keywords: Growth Management, Supply Chain Management, Supply Chain Practices, SME Companies*

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ .....	1
ABSTRACT.....	2
SISÄLLYSLUETTELO.....	3
Käsitteet.....	4
1 Johdanto .....	5
1.1 Työn tausta .....	5
1.2 Tutkimustavoitteet ja kysymykset.....	5
2 Kirjallisuuskatsaus .....	6
2.1 Kasvu ja kasvunhallinta Pk-yrityksissä.....	6
2.1.1 Yritysten kasvu, sen edellytykset ja esteet .....	6
2.1.2 Kasvunhallinnan tärkeys.....	7
2.2 Kasvun aiheuttamat haasteet toimitusketjuun ja toimitusketjun erikoispiirteet Pk-yrityksissä .....	8
2.2.1 Toimitusketjun tärkeys ja siihen kohdistuvat haasteet kasvun aikana.....	8
2.2.2 Pk-yritysten toimitusketjun rajoitteet ja kilpailukykyisyys .....	9
2.3 Toimitusketjun käytänteet ja niiden yhteys Pk-yritysten kasvunhallintaan.....	10
2.3.1 Toimittajien hallinta osana kasvunhallintaa Pk-yrityksissä.....	11
2.3.2 Asiakkaiden hallinta ja markkinaorientoituneisuuden näkökulma kasvunhallinnassa .....	15
2.3.3 Tiedonhallinta ja ketterä toiminta kasvunhallinnassa.....	17
2.3.4 Kysyntäperusteinen toimitusketju kasvunhallinnassa .....	18
2.3.5 Muut toimitusketjun käytänteet kasvunhallinnassa .....	19
2.3.6 Käytänteiden vaikutus suorituskykyyn ja suorituskyvyn mittaaminen .....	21
3 Pohdinta .....	23
3.1 Synteesi .....	23
3.2 Johtopäätökset ja pohdinta .....	24
4 Yhteenveto .....	26
5 Lähteet.....	28

## Käsitteet

**Toimitusketjulle/tilaustoimitusketjulle** on useita erilaisia määritelmiä. Se voidaan määrittää tarkoittavan kaikkia niitä toimintoja, jotka liittyvät tavaroiden siirtämiseen aina raaka-aine materiaaleista loppukäyttäjälle saakka. Näitä aktiviteetteja ovat esimerkiksi hankinta, tuotannon aikatauluttaminen, tilausten prosessointi, varastonhallinta, kuljettaminen, varastointi ja asiakaspalvelu. (Larson & Rogers, 1998) Tässä työssä toimitusketju ja tilaustoimitusketju viittaavat samaan asiaan.

**Pk-yritys** on nimitys, jota käytetään pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Suomessa se tarkoittaa yritystä, jolla on alle 250 työntekijää ja liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa vuodessa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton. (Tilastokeskus, 2023) Pk-yritysten määritelmissä on maakohtaisia eroja. Esimerkiksi 500 työntekijän rajan käyttäminen 250 sijasta on mahdollista (Hong & Jeong, 2006).

**Start-up yritys** on kasvuhaluinen, ketterä ja globaalin asenteen omaava yritys, joka rahoittaa toimintaansa yleensä sijoituskerroksilla. Yleensä nämä ovat pienempiä yrityksiä, joilla on valmius ottaa riskejä ja halu muuttaa maailmaa. (Virtanen, 2015)

**JIT** (just-in time, juuri ajallaan) on ajattelutapa, mikä perustuu siihen, että tuotteet valmistetaan, kun se on tarpeen. Eli raaka-aine tilaukset toimittajilta tulevat suoraan tuotantoaikataulujen mukaan. JIT toiminta vähentää varastointikustannuksia, kasvattaa tehokkuutta ja vähentää hukkaa. (Banton, 2022)

**Lean** on jatkuvan parantamisen prosessi parempia tuloksia varten, ja se keskittyy hukkan poistamiseen organisaatiossa. Tässä ajattelussa uskotaan asiakkaan maksavan tuotteen sisältämästä arvosta, muttei virheestä. Lean auttaa parantamaan tuotantoprosesseja ja kehittämään työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Gupta & Jain, 2013)

**3PL** tarkoittaa kolmannen osapuolen logistiikkaa. Tässä mallissa ostajan ja toimittajan lisäksi logistista vastuuta kuuluu kolmannelle osapuolelle, kuten kuljetusyhtiölle. 3PL tarjoajat voivat tarjota useita aktiviteetteja asiakkailleen, ja asiakkaat kykenevät keskittymään paremmin omiin ydinliiketoimiinsa. (Henriksson ym., 2005)

**4PL** tarkoittaa neljännen osapuolen logistiikkaa. Tässä mallissa on kolmannen osapuolen lisäksi neljäs osapuoli logistiikassa. Tämä neljäs osapuoli tarjoaa aineettomia palveluita tilaustoimitusketjun jäsenille. 4PL tarjoaja kokoaa ja hoitaa resursseja, kyvykkyksiä ja teknologiaa kolmelle muulle osapuolelle. (Henriksson ym., 2005)

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Vaikka kasvu on usein yritysten tavoitteena, niin hallitsemattomana kasvulla voi olla turmiollisia vaikutuksia. Kasvu näkyy myös toimitusketjussa. Toimitusketju on kokonaisvaltainen ja sen suorituskyky vaikuttaa olennaisesti yrityksen suoriutumiseen ja selviytymiseen sekä toiminnan kannattavuuteen. Toimitusketjussa on paljon erilaisia käytänteitä, joiden avulla kasvua voidaan tukea ja saada sitä hallitummaksi. Tämä tutkimus kertoo siis toimitusketjun käytänteistä Pk-yritysten kasvunhallinnassa. Lähtökohtaisena näkökulmana on toimitusketjussa olevien käytänteiden ja kasvun välinen suhde.

Näen kirjallisuuskatsauksen teettämisen aiheesta tärkeäksi, sillä siten kyetään selkeästi jäsentelemään toimitusketjun käytänteiden ja kasvun välistä yhteyttä Pk-yrityksissä. Aihe valikoitui mielenkiinnon vuoksi ja rajaus tapahtui kirjallisuutta kartoittamalla. Työn tavoitteena on syventyä tutkittavaan aiheeseen paremmin sekä tuottaa lisätietoa ja jäsenystä tutkittavasta aiheesta. Työ voi olla tarvittaessa hyödyksi esimerkiksi tuotantotalouden tutkimusyksikölle tai MicroEntrelle.

## 1.2 Tutkimustavoitteet ja kysymykset

Tutkimustavoitteena on selvittää, millaisia vaikutuksia ja haasteita kasvu aiheuttaa Pk-yritysten toimitusketjuun. Ennakoivat toimenpiteet ja käytänteiden oikeanlainen hallinta korostuu toimitusketjussa, jotta yritys pystyy täyttämään asiakastarpeensa ja operoimaan tehokkaasti kasvun aikana. Tässä tutkimuksessa etsitään Pk-yritysten toimitusketjun käytänteitä, ja tarkastellaan niitä kasvun näkökulmasta. Näiden tutkimustavoitteisen saavuttamiseksi määritettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) Mitkä ovat keskeisimmät haasteet kasvavien Pk-yritysten toimitusketjun hallinnassa?
- 2) Mitä käytänteitä liittyy kasvavan Pk-yrityksen toimitusketjun hallintaan, ja kuinka nämä käytänteet voivat olla osana kasvunhallintaa?

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

### 2.1 Kasvu ja kasvunhallinta Pk-yrityksissä

Tämä osio johdattelee lukijan aiheeseen liittyvään teemaan. Tämä kappale sisältää kasvun määrittämisen, sen edellytykset ja esteet sekä siihen liittyvät haasteet. Osio esittelee myös kasvunhallinnan konseptin.

#### 2.1.1 Yritysten kasvu, sen edellytykset ja esteet

Tyypillisesti yrityksen kasvulla tarkoitetaan yrityskoon kehittymistä. Tätä mitataan esimerkiksi liikevaihdon, markkinaosuuden, taseen loppusumman, investointien, toimipaikkojen tai henkilöstön määrän kasvulla. Yritys voi kasvaa orgaanisesti, jolloin se kasvattaa liikevaihtonsa nykyisten tai uusien tuotteiden avulla. Yritys voi kasvaa myös ulkoisesti, ja tällöin se ostaa toisia yrityksiä tai fuusioituu. Tutkimukset osoittavat, että pienten ja nuorten yritysten liiketoiminnan kasvu on suurelta osin orgaanista. Vuorostaan suuremmat kasvuyritykset toteuttavat kasvuaan suhteellisesti enemmän yritysostojen avulla. (Tornikoski ym., 2011)

Kasvuyritykset tarvitsevat dynaamista kyvykkyyttä kasvaakseen ja menestyäkseen. Dynaamisella kyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä tuottaa uusia ideoita, sopeutumista ympäristön muutoksiin ennakoiden ja kykyä siirtää yrityksen ulkopuolista tietoa osaksi kyvykkyksiä mitä on jo olemassa. Yrityksen kasvulle on määritelty ehtoja eri tavoin ja kasvun esteiksi on esitetty erilaisia tekijöitä. Näitä ehtoja on esimerkiksi kasvuhalu, kasvukyky ja kasvumahdollisuus. Kasvuhaluissa kasvu liittyy keskeisesti yrittäjän, liikejohdon tai omistajien persoonaan tai psykologisiin tekijöihin. Vuorostaan kasvukyky liittyy oleellisesti yrityksen osaamiseen ja resursseihin. Sen sijaan kasvumahdollisuus nähdään tyypillisesti ulkoisen ympäristön ominaisuutena. Näitä mahdollisuuksia ei havaita automaattisesti, vaan olemassa oleva tietopohja auttaa havaitsemaan näitä. (Linnossuo & Tamminen, 2008)

Pienyrityksen kasvulle on nostettu esiin erilaisia esteitä, ja näiden tekijöiden vaikutus vaihtelee maittain. Gill ja Biger (2012) nostavat kasvun esteeksi esimerkiksi rahoituksen puutteen, rajoittavan lainsäädännön, vaikeudet päästä uusille markkinoille sekä johtamisongelmat. Bartlett ja Bukvič (2011) mukaan Pk-yritysten kasvun esteenä voi olla niin institutionaaliset, organisaation sisäiset, markkinoista johtuvat, rahoitukseen liittyvät

tai sosiaalisista tekijöistä aiheutuvat syyt. Organisaation sisäisiä esteitä voi olla esim. puutteelliset resurssit, rajoitettu kapasiteetti tai henkilöstön hallinta. Yksi keskeinen kasvua rajoittava tekijä Pk-yrityksen kasvulle on omistajan kyvyttömyys jakaa liiketoiminnan hallintaa ammattipääliköille. Vuorostaan hyvällä markkinoinnilla, johtamisella ja tietojärjestelmillä on merkittävä positiivinen vaikutus kasvuun (Gill & Biger, 2012).

### **2.1.2 Kasvunhallinnan tärkeys**

Kasvunhallinnan avulla yrityksen kasvun tuomia haasteita voidaan tunnistaa, ennakoida ja hallita. (Saarela, 2023) Kasvunhallinnalla tarkoitetaan siis erilaisia toimenpiteitä ja strategioita, joilla yritys voi hallita ja ohjata kasvuaan tavoitteiden mukaisesti. (Tornikoski & Varamäki, 2008). Kasvunhallintaan on kiinnitettävä tarpeeksi huomiota, sillä muutoin riskit kasvavat, ongelmat kasautuvat ja kasvu voi heiketä. Jos kasvu on hallitsematonta, niin se aiheuttaa yritykselle erilaisia kasvukipuja, ongelmia ja mainehaittoja. Pahimmillaan liian nopean ja hallitsemattoman kasvun takia yritys voi ajautua kassakriisiin ja jopa konkurssiin. (Saarela, 2023) Yrityksen kasvaessa asiat voivat jäädä organisoimatta ja kustannuksia ei ehditä tarkkailemaan ja näin ollen myynnin kasvu ei takaa parempaa kannattavuutta. (Tornikoski & Varamäki, 2008)

Pk-yrityksillä on usein käytössään kasvustrategia, mitä he voivat käyttää kasvaakseen ja menestyäkseen kilpailussa. Pk-yritysten kasvustrategioita ovat esimerkiksi uusien resurssien luotaaminen, liiketoiminnan laajentaminen, nykyisten resurssien hyödyntäminen ja liiketoiminnan supistaminen. Nämä strategiat voivat perustua eri asioihin, kuten innovaatioihin, kansainvälistymiseen, yritysostoihin ja kumppanuuksiin tai toiminnan tehostamiseen. (Leminen & Westerlund, 2008)

Lahring, Sinha ja Osiyevskyy (2021) nostavat tutkimuksessaan proaktiivisesta kasvunhallinnasta esiin pullonkaula lähestymisen. Pullonkaula on rajoittava tekijä, kuten rajoitettu tuotantokapasiteetti, kohdistetun markkinaraon kylläisyys tai onnistuneen tuotteen rajoitettu käyttöikä. Menestyneet yritykset kykenevät tunnistamaan sellaisia pullonkauloja mitkä estävät lisäkasvua, ja jatkuvasti he kykenevät lieventämään niitä. Onnistunut kasvu voidaan nähdä siirtymisenä pullonkaulasta toiseen eri liiketoiminnan osa-alueilla, kuten markkinoinnissa, toimitusketjun hallinnassa tai tuotekehityksessä.



## **2.2 Kasvun aiheuttamat haasteet toimitusketjuun ja toimitusketjun erikoispiirteet Pk-yrityksissä**

Tässä osiossa käydään läpi toimitusketjun merkitystä yrityksen toiminnan kannalta ja toimitusketjun erikoispiirteitä Pk-yrityksissä. Lisäksi osiossa tartutaan kasvun aiheuttamiin keskeisiin haasteisiin toimitusketjun hallinnassa.

### **2.2.1 Toimitusketjun tärkeys ja siihen kohdistuvat haasteet kasvun aikana**

Toimitusketjulle on useita eri määrittäjiä. Se sisältää useita yrityksiä, jotka ovat sekä ylävirtauksessa (esim. toimittaminen) että alavirtauksessa (esim. jakelu) ja se sisältää myös loppuasiakkaan. (Mentzer ym., 2001) Tilaustoimitusketjun tavoitteena on integroida kolme virtausta, ja nämä virtaukset ovat tuotevirtaus, tiedonvirtaus ja taloudenvirtaus (Stemmler, 2002). Tilaustoimitusketjun lyhyen tähtäimen tavoite on ensisijaisesti lisätä tuottavuutta, vähentää varastointia ja kiertoaikaa. Vuorostaan pitkän tähtäimen tavoite tilaustoimitusketjussa on kasvattaa kaikkien toimitusketjun jäsenten markkinaosuutta ja voittoa. (Li ym., 2006)

Yritysten tekemät päätökset toimitusketjun hallintaan liittyen vaikuttavat yritykseen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Puutteellinen ymmärrys toimitusketjun hallinnasta aiheuttaa useita eri ongelmia, kuten kasvaneita kustannuksia kuljetuksessa, varastoinnissa ja resurssien käytössä. Lisäksi aikaa kuluu enemmän siihen, että tuote etenee tuotannosta asiakkaalle. (Nainggolan, 2019)

Jos kysyntä on vakaa, niin tarjonta on helppo saada kohtaamaan kysyntä. Vuorostaan kysynnän muuttuessa tarjontatasot on säädettävä jokaisessa tilaustoimitusketjun kohdassa. (Budd, Knizek, Tevelson, 2013) Yritysten kasvu ei ole aina lineaarista ja toteudu vaihe vaiheelta (Phelps ym., 2007). Odottamaton kysynnän kasvu tai lasku voi aiheuttaa tuhoa tuotantoaikatauluissa, mikä johtaa erilaisiin ongelmiin, kuten varastojen loppumiseen ja menetettyyn myyntiin. Lisäksi se voi aiheuttaa varastojen kasaantumista, alennuksia, huonoa kapasiteetin hyödyntämistä ja palvelutason laskua. (Budd, Knizek, Tevelson, 2013). Heikkilä (2002) esittää tapaustutkimuksensa pohjalta havainnon, että nopea ja odottamaton kysynnän kasvu yhdistettynä muihin liiketoiminnan haasteisiin tekee tehokkaan toimitusketjun hallinnan haastavaksi tehtäväksi niin asiakkaiden kuin toimittajien näkökulmasta.

Yrityksen kasvun myötä toimitusketju voi laajentua. Esimerkiksi Beekman ja Robinson (2004) nostavat esiin, että pienen yrityksen kasvaessa se joutuu usein hyödyntämään myös uusia toimittajalähteitä. Toimitusketjun monimutkaisuus tekee sen kehittamisestä ja hallitsemisesta haastavaa (Halme, 2010).

Kasvu saattaa aiheuttaa myös piileviä haasteita toimitusketjuun, mitä ei helposti huomaa. Beekman ja Robinson (2004) nostavat tutkimuksessaan esiin havainnon, että kasvu voi peittää mahdolliset ongelmat toimittajasuhteessa ja kriittisten toimittajasuhteiden väärin johtaminen saattaa liittyä alhaisempaan myynnin kasvuun.

Chin, Hamid, Rasli ja Baharun (2012) nostavat katsauksessaan esiin huomion, että Pk-yrityksille kustannustehokas toimitusketju on kriittistä sen selviytymisen ja kasvun kannalta, sillä ostokustannukset muodostavat suurimman osuuden myyntituloista. Pk-yritysten kasvu voi riippua siitä, kuinka tehokkaasti Pk-yritykset allokoivat resurssejaan heidän strategiansa näkökulmasta ja takaavat paremmat neuvotteluehdot parantaakseen heidän asemaansa tilaustoimitusketjussa. (Hong & Jeong, 2006)

### **2.2.2 Pk-yritysten toimitusketjun rajoitteet ja kilpailukykyisyys**

Pk-yrityksillä on myös omasta koostaan johtuvia haasteita. Hong ja Jeong (2006) nostavat esiin, että Pk-yrityksillä on rajoitetummat resurssit verrattuna suurempiin yrityksiin, eivätkä he ole suoria kilpailijoita näille. Yrityskoko vaikuttaa myös esimerkiksi varastonkiertoon. Myynnin kasvu korreloi positiivisesti myös varastonkierron kanssa. Pienemmillä yrityksillä varastonkiertonopeus kasvaa nopeammin kuin suuremmilla yrityksillä. (Gaur & Kesavan, 2015)

Pk-yrityksillä on toimitusketjussaan erilaisia esteitä. Teollisissa yrityksissä tilaustoimitusketjun toteuttamisen esteeksi nostetaan taitojen puute, tiedon puute, vallan puute, infrastruktuurin puute ja luottamuksen puute. Puutteellisella tiedolla viitataan siihen, että Pk-yritykset eivät välttämättä ole tietoisia toimitusketjun tarjoamista hyödyistä tai siitä minkä tyyppinen toimitusketju palvelee heidän tarpeitaan. Pk-yrityksillä voi olla myös puute syvällisestä toimialansa ymmärtämisestä sekä toimitusketjun jäsenten tarpeista. Vallan puute viittaa Pk-yritysten rajallisiin resursseihin ja vaikutusvaltaan toimittajia kohtaan. Pk-yritysten valta-asema määrittää neuvotteluehdot kumppaneiden kanssa. (Rahman ym., 2011) Myös Hong ja Jeong (2006) nostavat esiin havainnon, että Pk-yritysten neuvotteluasema toimitusketjun jäseniin on

pienempi verrattuna suuriin yrityksiin, mikä rajoittaa Pk-yritysten tilaustoimitusketjun hallintaa.

Rahman, Wasilan, Deros ja Ghani (2011) viittaavat luottamuksen puutteella haluttomuuteen jakaa tietoa, sillä siihen liittyy pelko omien salaisuuksien ja heikkouksien paljastumisesta muille. Tämä voi estää Pk-yrityksiä osallistumasta tilaustoimitusketjuun. Infrastruktuurin puute liittyy vastenmielisyyteen teknologiaa kohtaan ja ICT infrastruktuurin puute voi estää organisaation osallistumismahdollisuuksia. Pk-yritysten rajoitetummat taloudelliset ja tekniset resurssit saattavat estää organisaatioiden välisten kauppajärjestelmien käyttöönoton.

Pk-yritykset voivat toimia itsenäisemmin pienemmän skaalautuvuuden toimitusketjussa tai he voivat olla osana suuremaa toimitusverkostoa, mikä sisältää suurempia yrityksiä (Liotta, 2012). Tilaustoimitusketjun käytänteet voivat toimia kilpailuedun lähteenä nopeasti kasvaville yrityksille. (Henriksson ym., 2005) Li, Ragu-Nathan, B, Ragu-Nathan, T. ja Subba Rao (2006) toteavat tulosten osoittavan, että korkeamman tasoiset tilaustoimitusketjun käytänteet voivat johtaa tehostamaan kilpailuetua ja parantaa organisaation suorituskykyä. Tähän syvennyttään seuraavassa kappaleessa.

### **2.3 Toimitusketjun käytänteet ja niiden yhteys Pk-yritysten kasvunhallintaan**

Tässä osiossa käydään läpi kasvavien Pk-yritysten toimitusketjun käytänteitä ja sitä, kuinka nämä käytänteet toimivat osana kasvunhallintaa. Tässä osiossa toimitusketjun hallinnan keinoina esitetään yleisten käytänteiden lisäksi muun muassa markkinaorientoituneisuuden hyödyntäminen, ketterä toiminta, kysyntäperusteinen toiminta ja simuloinnin hyödyntäminen.

Toimitusketjun käytänteet ovat joukko erilaisia käytänteitä, joita organisaatio toteuttaa edistääkseen tehokasta toimitusketjun hallintaa. (Koh ym., 2007) Kirjallisuudessa on paljon eri toimitusketjun käytänteitä eri näkökulmista katsottuna. Amedofu, Asamoah ja Agyei-Owusu (2019) esittelevät neljä yleistä toimitusketjun käytäntöä, jotka ovat näkyvästi esillä kirjallisuudessa, sopivat sekä palvelu että valmistusyrityksiin ja ovat erityisen tärkeitä start-up yrityksen menestymisessä. Nämä käytänteet ovat: asiakkaiden hallinta, toimittajien hallinta, toimitusketjun tiedonjako ja jaetun tiedon laatu.

Henriksson ja Nyberg (2005) vuorostaan nostavat esiin seitsemän toimitusketjun käytäntöä, millä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Näitä ovat strateginen toimittajien kumppanuus, asiakassuhteiden hallinta, tietojärjestelmät, 3PL/4PL tarjoajien hyödyntäminen, yhteistyö kilpailijoiden kanssa, suorituskyvyn mittaaminen sekä viivästyttäminen ja varastonohjauksen ulkoistaminen. Koh, Demirbag, Bayraktar, Tatoglu, ja Zaim (2007) nostavat myös organisaation sisäiset Lean-käytänteet osaksi toimitusketjun käytänteitä.

### **2.3.1 Toimittajien hallinta osana kasvunhallintaa Pk-yrityksissä**

Toimittajasuhteen hallinnalla viitataan strategisen yhteistyösuhteen kehittämiseen yrityksen ja toimittajien välillä, mikä hyödyntää molempien osapuolten kyvykkyyttä ja kompetenssia. Näin ollen kytetään saavuttamaan molempia osapuolia hyödyntäviä etuuksia. Tämä yhteistyö mahdollistaa varastojen vähentämisen, hukan minimoinnin, kustannusten vähenemisen ja toimitusaikataulujen tarkkuuden saavuttamisen. Yhteistyöllä parannetaan toimintojen suorituskykyä joustavuuden, luotettavuuden ja laadun paranemisen kautta. Strategisella toimittajasuhteella voidaan jakaa riskejä ja saavuttaa synergiaetuja. (Henriksson ym., 2005; Amedofu ym., 2019)

Rezaei ja Ortt (2012) tunnistavat neljä toimittajien hallintaan liittyvää aktiviteettia, mitkä ovat: toimittajien valinta, segmentointi, johtaminen ja kehittäminen. Nämä neljä aktiviteettia ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Toimittajien valinta prosessissa Pk-yritykset tunnistavat, arvioivat ja tekevät sopimuksen toimittajien kanssa (van der Westhuizen & Ntshingila, 2020). Toimittajien valintaan vaikuttaa useat eri muuttujat ja sopivien toimittajien valinta edellyttää sen, että ostava osapuoli määrittelee kourallisen sekä laadullisia että määrällisiä kriteereitä. (Rezaei & Ortt, 2012) Usein Pk-yritykset käyttävät toimittajien valintakriteerinä hintaa ja muita ulottuvuuksia, kuten joustavuutta, laatua, toimittamista ja palvelua. Oikean toimittajan valinta varmistaa, että tavarat ja palvelut toimitetaan ajallaan, oikeaan hintaan ja oikeissa kappalemäärissä. (Westhuizen & Ntshingila, 2020)

Toimittajien valintaa seuraa siis toimittajien segmentointi, missä ostaja luokittelee valitut toimittajat tarkemmin. Segmentointi ja toimittajien luokittelu mahdollistaa, että yritys kykenee valitsemaan sopivimmat strategiat käsittelemään eri segmenttien toimittajia. (Rezaei & Ortt, 2012) Rezaei ja Ortt, (2012) mukaan toimittajien segmentoinnin tulisi perustua kolmeen vaatimukseen. Sen tulisi perustua toimittajan

pitkän tähtäimen potentiaaliin, mitä tulisi arvioida toimittajan kyvykkyyden ja yhteistyöhalukkuuden perusteella. Toisena vaatimuksena segmentoinnissa on, että muut toiminnalliset alueet ostamisen ulkopuolella on huomioitava. Kolmantena vaatimuksena on, että segmentointi tulisi nähdä vaiheena pitkäaikaisessa prosessissa, joka sisältää toimittajien valitsemisen, niiden segmentoinnin, suhteiden johtamisen ja aktiivisen toimittajien kehittämisen.

Ajan myötä toimittajien segmentointi tarjoaa vankan perustan toimittajien johtamiselle ja kehittämiselle. Toimittajien johtaminen heijastuu ajan myötä tapahtuvaan toimittajasuhteen hallintaan, ja se voidaan tunnistaa ostajaosapuolen ja toimittajan yhdessä tehdyllä kommunikoinnilla, arvioinnilla ja suhteen rakentamispanostuksilla. (Rezaei & Ortt, 2012)

Toimittajien kehittäminen vuorostaan määritellään toimintoina, jotka on tehty yhteistyössä toimittajien kanssa. Näissä toiminnoissa pyritään tunnistamaan, mittaamaan ja parantamaan toimittajien suorituskykyä sekä tehostamaan jatkuvaa parantamista. Näitä toimintoja on esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, tehdasvierailut, toimittajien auditoinnit, toimittajien kouluttamiset, suorituskyvyn mittaaminen, toimittajien sertifiointi, toimittajien tunnustaminen ja pyrkimykset istuttaa jatkuvan parantamisen filosofiaa toimittajille. Toimittajakehityksen tavoitteena on parantaa toimittajien kyvykkyyksiä ja suorituskykyä, ja siten toimittajan ja ostajan välisen suhteen yleistä suorituskykyä. (Rezaei & Ortt, 2012) Westhuizen ja Ntshingila (2020) tutkimuksen eräs johtopäätös on, että toimittajien parantaminen ja kehittäminen tulisi olla tärkeimpiä prioriteetteja Pk-yrityksille, jotta liiketoiminnan suorituskykyä voidaan parantaa. Toimittajien kehittäminen on myös avaintekijä kumppanuussuhteiden rakentamisessa, mikä puolestaan parantaa molempien osapuolten menestystä.

Vaikka kasvu voi aiheuttaa ongelmia yritykselle, niin toimittajien hallinnan ei tarvitse olla yksi niistä. Yritykset voivat minimoida potentiaalista toimittaja ongelmaa valitsemalla toimittajansa huolella ja seulontaprosessia hyödyntämällä. Yritysten kannattaa valita toimittajia, jotka ovat kykeneväisiä kasvamaan heidän mukanaan ja laajentaa suhteita strategisten tarpeiden mukaan näihin. Yritykset voivat siis säästää aikaa ja vaihtoehtokustannuksia huomioimalla tulevaisuuden ja pitkän tähtäimen näkökulman toimittajasuhteiden luonnissa. Pitkän tähtäimen suhteet toimittajiin tarjoavat merkittävää

hyötyä ja nämä hyödyt ovat kestäviä – jopa kasvukausien aikana. (Beekman & Robinson, 2004)

Beekmanin ja Robinsonin (2004) tutkimuksessa menestyneet kasvuyritykset näyttävät etsivän muutaman tai yhden strategisen toimittajan ja keskittyvät tekemään sen suhteen toimimaan heidän eduksensa. Pienillä kasvuhaluilla yrityksillä useiden toimittajasuhteiden ja vapaiden markkinoiden käyttäminen ei vaikuta menestyksekkäältä.

Beekmanin ja Robinsonin (2004) tutkimuksessa tehokkaiden kumppanuuksien käyttäminen nähdään merkittävänä pienten, kasvuhaluisten yritysten kohtaamana ongelmana. Tehokas kumppanuuksien käyttö vaikuttaa liittyvän suorituskyvyn menestymiseen. Havaintona tutkimuksessa oli, että yritysten kasvaessa he pyrkivät säilyttämään tai laajentamaan suhteitansa kriittisiin toimittajiin. Toisin sanoen yritykset eivät välttämättä kasva toimittajistaan ulos kasvusta huolimatta, mutta toki toimiala vaikuttaa tähän. Tutkimuksen yritysten kasvaessa he käyttivät enemmän vakiintuneita toimittajia, mutta koska he hyödynsivät myös muita lähteitä kriittisille tavaroille, niin suhteellinen osuus kokonaisostojen määrästä väheni hieman vakiintuneilla toimittajilla. Tutkimuksen eräs lähtökohta oli, että syy toimittajasuhteen jatkumiselle tai laajentumiselle ei ole inertia-voimat, vaan se, että nopeasti kasvavat yritykset ovat proaktiivisia toimittajien niiden toimittajien valinnassa, jotka voivat kasvaa heidän mukanaan.

Muullakin kirjallisuudessa ydintoimittajien löytäminen nostetaan esiin. Koh, Demirbag, Bayraktar, Tatoglu, ja Zaim (2007) mukaan muutaman toimittajan hyödyntäminen madaltaa hankinnan transaktio kustannuksia ja tuotannon kustannuksia. Lisäksi Pk-yrityksissä muutaman toimittajan käyttäminen auttaa muodostamaan läheisemmät suhteet toimittajiin, mahdollistaa tehokkaan kommunikaation ja auttaa rakentamaan tehokkaamman toimittaja suhteen, ja siten edistää toimitusketjun suorituskyvyn kasvua. Hyvin kehittynyt pitkäaikainen suhde toimittajiin johtaa osittain hyvin hallittuun toimitusketjuun ja vaikuttaa koko toimitusketjun kilpailukykyyn. Harvoin ja hyvin sekä strategisesti oikein johdettujen toimittajien kanssa muodostettu pitkäaikainen suhde vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. (Matsoso & Benedict, 2014)

Strategisella toimittaja yhteistyöllä yritykset kykenevät saavuttamaan kilpailuetua, ja toimittajien määrää vähentämällä sekä yhteistyön tekemisellä valittujen strategisten

kumppaneiden kanssa ajamaan yritystä kohti parempaa kassavirran hallintaa. (Henriksson ym., 2005; Amedofu ym., 2019) Strategisen toimittajasuhteen kehittäminen organisaation alkuvaiheessa auttaa yritystä nauttimaan vakaasta tuotteiden ja palveluiden tarjonnasta. Se myös avaa väyliä lisäpalveluihin, kuten JIT-toimintoihin ja räätälöintiin. Kilpailuedusta nauttivat sellaiset aloittavat kasvuyritykset, jotka tunnistavat ja rakentavat tuottavan sekä pitkäaikaisen suhteen toimittajien kanssa. Tämä näkyy eritoten laajenevalla toimialalla. (Amedofu ym., 2019)

Luottamuksellista suhdetta korostetaan, ja esimerkiksi Henriksson ja Nyberg (2005) nostavat esiin havainnon, että avaintekijä toimittajasuhteen hallinnassa on luottamus. Matsoson ja Benedictin (2014) mukaan toimittajien vähentynyt määrä vähentää epäluottamusta ostajien ja toimittajien välillä, sillä kommunikointia on helppo tehostaa, kun vain vähän kumppaneita on mukana. Kun toimittajia valitaan vähän, niin on helppoa neuvotella erikoistoimitukset korkean kysynnän periodeille. Lisäksi toimittajien pienempi määrä auttaa ostajaa tunnistamaan ja hallitsemaan alisuorittavia toimittajia. Henriksson ja Nyberg (2005) havaintona on myös se, että modernilla teknologialla on mahdollisuuksia toimittajasuhteen hallinnassa, ja esimerkiksi ostajan ja toimittajan välisessä yhteistyössä voidaan hyödyntää teknologiaa.

Beekmanin ja Robinssonin (2004) tutkimuksen tärkeä päätelmä on myös se, että tehokkuus on tärkeää, mutta sen puute voi olla tärkeämpää määriteltäessä toimittajasuhteen kestoa. Tutkimuksessa tehokkuus sisälsi kyvykkyyden saavuttaa vakautta hinnoittelussa ja asiakaspalvelun tavoitteissa sekä kyvykkyyden parantaa valmistuksen joustavuutta. Jos yritys kasvaa, niin tehokkuus saattaa olla suuressa roolissa, kun päätetään, tulisiko toimittajasuhdetta laajentaa, ylläpitää vai lopettaa. Toisaalta niin pitkään, kun yritys kasvaa, niin tehoton toimittaja suhde ei välttämättä ole riski. Kun kasvu hidastuu, niin yritykset todennäköisemmin arvioivat toimittajasuhdetta ja vähentävät tehottomia suhteita. Toisin sanoen kasvu voi peittää mahdolliset ongelmat ja kriittisten toimittajasuhteiden väärin johtaminen saattaa liittyä alhaisempaan myynnin kasvuun. Yritykset ostavat enemmän niiltä toimittajilta, joilta odotetut hyödyt toteutuvat, mutta tutkimusdata ei tue väitettä, että yritykset ostaisivat enemmän tavaroita toimittajilta, joiden tehokkuus on korkea.

### 2.3.2 Asiakkaiden hallinta ja markkinaorientoituneisuuden näkökulma kasvunhallinnassa

Yleinen tavoite toimitusketjun hallinnassa on luoda arvoa asiakkaalle, ja tällä arvon luonnilla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Eli asiakassuhteiden hallinta on tärkeä käytäntö osana toimitusketjun hallintaa. Asiakashallinta menetelmiä ovat esimerkiksi asiakasvalitusten hallinta, asiakastyytyväisyyden parantaminen ja pitkän tähtäimen asiakassuhteen muodostaminen. Nämä pitkäntähtäimen asiakassuhteet varmistavat yrityksen vakaan asiakaskannan. (Henriksson ym., 2005; Amedofu ym., 2019) Kun yritys solmii pitkäaikaisen suhteen asiakkaansa kanssa, niin se kykenee vähentämään kysynnän epävarmuutta, kehittämään asiakkaan tarpeen palvelua ja vähentämään varaston ylläpitokustannuksia sekä seurantakuluja. (Rungtusanatham ym., 2003)

Kasvuyritysten dynaaminen kyvykkyys liittyy siis myös ennakoivaan kykyyn sopeutua ympäristön muutoksiin. (Linnossuo & Tamminen, 2008) Yrityksen tulisi tarkastella toimitusketjuansa asiakkaan näkökulmasta, ja asiakkaan tunteminen helpottaa ennustamaan asiakkaan tarpeita. Asiakkaitaan hyvin hallitsevat yritykset saavat kilpailuetua, kun markkinaympäristö tulee turbulenttisemmaksi ja dynaamisemmaksi. Yritykset kykenevät myös parantamaan operatiivista suorituskykyänsä toimitusten nopeuden ja tarkkuuden suhteen, kun he ovat vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa liittyen laatu ja materiaalivirtoihin. Kilpailuetua luo myös asiakkaiden tieto liittyen esimerkiksi heidän ennustuksiinsa, myynti statistikaan, markkinointikampanjoihin tai tilausten statukseen. (Rungtusanatham ym., 2003; Henriksson ym., 2005)

Asiakkaiden hallinnassa on tärkeää muodostaa luottamuksellinen suhde toiseen osapuoleen, ja tämän luottamuksen avulla asiakassuhdetta voidaan kehittää ja yhteistyötä syventää. (Rungtusanatham ym., 2003; Henriksson ym., 2005) Hyvä kommunikaatio asiakkaiden kanssa mahdollistaa sen, että yritys kohtaa asiakkaan tarpeet innovaatioiden ja massaräätälöinnin kautta. Integraatio valittujen asiakkaiden kanssa auttaa rakentamaan pysyvää ainutlaatuisuutta toimitusketjussa oleville yrityksille. (Henriksson ym., 2005); Amedofu ym., 2019)

Asiakkaiden hallintaan voidaan helposti liittää markkinaorientoituneisuuden käsite. Markkinaorientoituneisuutta hyödyntämällä on mahdollista parantaa kasvavan Pk-yrityksen toimitusketjun kyvykkyksiä ja saavuttaa jatkuvaa sekä vakaampaa kasvua (Swee Lin Tan., ym 2014). Markkinaorientoituneisuudella tarkoitetaan



organisaatiokulttuuria, mikä koostuu kolmesta komponentista, jotka ovat: asiakaslähtöisyys, kilpailijälähtöisyys ja interfunktionaalinen koordinointi. Päätöksenteko kriteereinä tässä toimii pitkántähtäimen näkökulma ja kannattavuus. Asiakasorientoitumisella viitataan siihen, kun yritys kykenee luomaan arvoa asiakkaalleen sen avulla, että myyjä ymmärtää koko asiakkaan arvoketjun. Tämä vaatii, että yritys ymmärtää välittömien kohdeostajien ja muiden markkinoiden kustannus ja tulo dynamiikan sekä asiakastarpeen. Kilpailijälähtöisyys viittaa siihen, että yritys keskittyy ymmärtämään kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä heidän strategiansa ja vaikutuksen markkinoihin. Kilpailijalta voidaan oppia ja heidän toimintansa perusteella tehdä muutoksia esimerkiksi omassa toimitusketjussa. Interfunktionaalisen koordinointi perustuu pitkälti asiakkaalta ja kilpailijoilta saatuun tietoon. Se viittaa yritysten eri funktioiden väliseen yhteistyö ja koordinointi kykyyn kaikkien eri resurssien osalta, ja tämän avulla asiakkaalle voidaan luoda arvoa. (Narver & Slater, 1990; Swee Lin Tan ym., 2014)

Swee Lin Tan, Bi ja, Smyrnios (2014) käsittelevät tutkimuksessaan toimitusketjun kyvykkyytenä tiedonvaihtoa, yritysten välisen toiminnan integrointia, yritysten välistä koordinointia ja toimitusketjun reagoitokykyä. Markkinaorientoituneisuuden hyödyntäminen toimitusketjussa mahdollistaa erinomaisen koordinoinnin, tiedonvaihdon ja toimintojen integroinnin yhdessä tilaustoimitusketjussa olevien kumppaneiden kanssa. Tutkimuksen havainnot viittaavat siis siihen, että toimitusketjun kyvykkyyksien parantaminen markkinalähtöisyyden avulla voi mahdollistaa Pk-yrityksen oppimisen ja nopeamman vastaamisen markkinoiden muutokseen kilpailijoihin verrattuna.

Swee Lin Tan, Bi ja, Smyrnios (2014) tutkimuksen havaintona on, että nopeasti kasvavat Pk-yritykset keskittyvät enemmän asiakaslähtöisyyteen kuin kilpailijaorientoitumiseen. Toisaalta kilpailijaorientoituminen helpottaa vain toimitusketjun reagoitokykyä, mutta asiakaslähtöisyys edistää tämän lisäksi myös yritysten välisten toimintojen integraatiota. Tällä integraatiolla vaikuttaisi olevan avainasema asiakasorientaation ja tiedonvaihdon sekä asiakasorientaation ja koordinaation välisten suhteiden välillä. Nopeasti kasvavien Pk-yrityksen kannattaa tehdä aktiivista suunnittelua ja kysynnän ennustamista yhteistyössä partnereiden kanssa. Tällöin he saavat liiketoimien koordinointiin enemmän aikaa ja kustannusten tehokkuutta koko toimitusketjussa. Usein näin toimivat yritykset jakavat myös enemmän tietoa kumppaneilleen verrattuna omiin kilpailijoihinsa. Nopeasti vastaaminen muuttuviin asiakkaiden ja toimittajien tarpeisiin sekä tuotteiden nopeampi

ja tehokkaampi kehittäminen ennustavat suoraan parempaa myynnin suorituskykyä. Myös liiketoimien koordinointi ajallisesti ja kustannusten valossa tehokkaammin vaikuttavat samoin myyntiin.

### **2.3.3 Tiedonhallinta ja ketterä toiminta kasvunhallinnassa**

Yritysten kasvun ajajana tieto on tunnistettu yhdeksi avainresurssiksi, ja toimitusketjuun liittyvä tiedonhallinta on keskeinen käytänne toimitusketjussa. Toimitusketjussa tiedon jakaminen liittyy organisaatioiden välillä tapahtuvaan, jäsenille jaettavan tiedon määrään ja laatuun. Jaetun tiedon avulla kyetään parantamaan toimitusketjun tehokkuutta ja luomaan arvoa. Kriittistä tehokkaalle ja integroidulle toimitusketjulle on virtaviivaistaa ja varmistaa organisaatioiden tietovirtauksen näkyvyys koko ketjussa. Kumppaneille jaetun tiedon laatu liittyy oikea aikaisuuteen, tarkkuuteen, riittävyteen ja uskottavuuteen. Start-up yrityksille onkin tärkeää luoda ja jakaa tietoa virheettä ja ilman myöhästyksiä relevanteille kumppaneille tilaustoimitusketjussa. Näin voidaan välttyä virheilta ja hukalta, mitkä heikentävät organisaation kasvua ja toimitusketjun tehokkuutta. (Amedofu ym., 2019)

Tietojärjestelmien hyödyntäminen mahdollistaa sen, että tieto on tehokas kommunikointitapa toimitusketjussa olevien kumppaneiden kanssa. Sekä ketteryyttä että integraatiota tilaustoimitusketjussa saavutetaan käyttämällä moderneja tietojärjestelmiä. (Li ym., 2006; Henriksson ym., 2005) Saatavilla oleva data voi tarkoittaa eri asioita eri tilaustoimitusketjussa oleville jäsenille. ERP:n eli toiminnanohjausjärjestelmän implementointi selkeyttää toimitusketjussa ja sen ulkopuolella olevien osapuolten rajoja. (Handfield & Nichols, 2004) Teoriassa ERP järjestelmä mahdollistaa yrityksiä tarttumaan arvokkaaseen tietoon tekijöistä, mitkä liittyvät kysyntään ja toimitukseen. Tämä voi johtaa tehokkaampaan suorituskykyyn sekä tuottavampaan ja tehokkaampaan toimitusketjun virtauksien hallintaan. (Rungtusanatham ym., 2003)

Kuten aiemmin mainittua, niin kasvu ei ole tasaista ja suoraviivaista. Liiketoimintaympäristö voi myös muuttua nopeasti, mikä muodostaa uusia uhkia ja mahdollisuuksia, joihin yrityksen on reagoitavaa nopeasti (Gullkvist ja Ylinen, 2008). Ketteryys tarkoittaa markkinoiden tietoisuuden ja virtuaalisen yhteistyön käyttämistä kannattavien mahdollisuuksien hyödyntämisessä epävakailta markkinoilla. (Ben Naylor ym., 1999) Ketterällä toimitusketjulla on korkea kyvykkyys mukautua joustavasti nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Tällä kyvykkyydellä toimitusketjun verkosto voi

helpommin saavuttaa toimitusketjun ensisijaisen tavoitteen, eli saavuttaa asiakas tyytyväisyyden. Ketterä toimitusketju muodostuu hyvin suunnitellusta organisaatorakenteesta, tietojärjestelmistä ja logistisista prosesseista. (Henriksson ym., 2005)

Ketteryydestä hyötyvät kaikki toimitusketjun jäsenet, sillä kaikkien toimitusketjussa olevien yritysten etuna on, että toimitusketju on joustava ja reagoiva. Ketteryys saavutetaan usein modernilla teknologialla, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin kysynnän huojunnassa ja hankinnan ongelmissa. Ketteryyttä voidaan soveltaa erilaisiin liiketoimintatilanteisiin yrityksissä. (Henriksson ym., 2005)

Kuten sanottua, niin tiedonhallintaa tukee teknologia ja tietojärjestelmät. Sama pätee siis ketteryydessä. Christopherin (2000) mukaan ketterässä toimitusketjussa tulee olla useita ominaisuuksia, joista yksi on markkinaherkkyys eli toimitusketjun pitää pystyä lukemaan ja reagoimaan todellista kysyntää. Esimerkiksi tietotekniikan käyttäminen kysynnän tietojen keräämiseksi suoraan myynnin perusteella tukee organisaation kykyä kuulla markkinoiden ääntä ja vastata markkinoiden tarpeisiin suoraan. Tietotekniikan käyttö tiedon jakamisessa luo käytännössä virtuaalisen toimitusketjun. Power, Sohal ja Rahman (2001) korostavat myös teknologian merkitystä ketteryyden saavuttamisessa.

Ketterä toimitusketju kilpailee tieto ja osaamistason kasvamisen avulla. Korkean osaamisen omaavat yritykset kykenevät implementoimaan teknologiaa laajasti. (Power ym., 2001) Täytyy kuitenkin muistaa, että Pk-yritysten rajoitteena on rajoitetummat resurssit (Rahman ym., 2011). Ylipäänsä tietotekniikan käyttäminen on kuitenkin toimitusketjun parhaiden käytänteiden merkittävä indikaattori. Etenkin jos tietotekniikkaa käytetään yhdistämään asiakkaat, toimittajat ja arvoa lisäävät aktiviteetit. (Power ym., 2001)

#### **2.3.4 Kysyntäperusteinen toimitusketju kasvunhallinnassa**

Kysynnän ohjaama toimitusketjun hallinta voi auttaa yrityksiä kasvunhallinnassa. Budd Budd, Knizek ja Tevelson (2013) artikkelin mukaan DDSC (demand-driven supply chain) eli kysynnän ohjaama toimitusketju tarjoaa reaaliaikaista tietoa nykyisestä kysynnästä ja varastotasosta kaikille toimitusketjun jäsenille. Näin ollen jäsenet voivat reagoida nopeasti ja tehokkaasti muuttuviin tilanteisiin. DDSC avulla toimittajat voivat

tarkistella ennustuksia ja kumppanit voivat muuttaa tuotanto tai jakosuunnitelmia, kun yllättäviä kysynnän muutoksia tapahtuu.

DDSC:n tavoitteena on siis koota kaikki toimitusketjun osapuolet yhteen ja lisätä koordinaatiota heidän välillensä, jolloin yritys kykenee reagoimaan paremmin muuttuviin markkinaolosuhteisiin. DDSC:n avulla yritys kykenee siis optimoimaan suunnitteluansa, hankintaa, tuotantoa, varaston täydennyksiä ja tilausten toimittamista parempaa palvelua varten. Lisäksi DDSC optimoi suuremmat myyntimäärät ja madaltaa kokonaiskustannuksia. Eli sen avulla voidaan välttyä menetetyltä myynniltä, vähentämään varastonloppumisia, ylläpitämään ja vähentämään varastotasoa sekä vähentämään tilausten nopeuttamisesta aiheutuvia kustannuksia. DDSC mahdollistaa myös toimitavarojen paremman hyödyntämisen (Budd ym, 2013).

Budd Budd, Knizek ja Tevelson (2013) esittää artikkelissaan kuusi kriittistä menestystekijää DDSC kannalta, ja ne ovat: oikean teknologia infrastruktuurin löytäminen, tietojen keräämiseen ja analysointiin palaaminen, operaatioiden uudelleen ajattelu, mittareiden ja kannustimien kohdentaminen, kustannusten ja palveluisen trade-offien hallinta sekä organisaation ja työntekijöiden käytöksen muuttaminen.

### **2.3.5 Muut toimitusketjun käytänteet kasvunhallinnassa**

Toimitusketjussa on myös paljon muita käytänteitä, joita voidaan hyödyntää tehokaan toimitusketjun muodostamisessa ja kasvunhallinnassa. Tässä kappaleessa esitetään näistä muutama.

Kasvun esteenä voi olla rajalliset resurssit. (Bartlett & Bukvič, 2001) 3PL ja 4PL viittaavat logistiikan ulkoistamiseen eri keinoin. Näin on mahdollista madaltaa kustannuksia, saavuttaa kilpailuetua ja parantaa asiakaspalvelua. Logistisia toimintoja ulkoistetaan myös sen vuoksi, että se vapauttaa resurssien käyttöä. (Henriksson ym., 2005)

Kuten sanottua niin kasvu aiheuttaa haasteita varastonhallintaan. VMI (vendor managed inventory) on käytäntö missä toimittaja ottaa vastuuta asiakkaan varastojen tasosta. VMI suunnitellaan usein siten, että toimittaja saa maksun, kun asiakas on myynyt tuotteen. Tämä mahdollistaa sen, ettei toimittajat puske uusia tuotteita ilman konkreettista tarvetta,

ja näin ollen varastotasot pysyvät järkevällä tasolla. Myös varastojen loppumisen riski pienenee. (Henriksson ym., 2005)

Viivästyttäminen on käytäntö siirtää eteenpäin yhtä tai useampaa aktiviteettia tai operaatiota paljon myöhäisempään vaiheeseen toimitusketjussa. Näitä operaatioita voi olla esimerkiksi valmistaminen, hankinta tai toimittaminen. Viivästyttäminen mahdollistaa joustavuuden, ja yritys kykenee kehittämään eri tuotteita muuttuviin asiakastarpeisiin sekä muokkaamaan kysyntäfunktiota. Materiaalien eriytymättömänä pitäminen mahdollisimman pitkään lisää yrityksen kyvykkyyttä vastata asiakkaan muuttuvaan kysyntään. Viivästyttämistä hyödyntämällä kyetään myös madaltamaan toimitusketjun kustannuksia, kun eriytymätöntä varastoa voidaan käyttää. (Li ym., 2006)

Simulointi tekniikoiden ja työkalujen hyödyntäminen on eräs tapa käsitellä epävarmuustekijöitä. Usein pienemmät yritykset aliarvoivat simulointityökalujen tuomia etuja. Simulointia voidaan soveltaa erilaisissa päätöksentekoprosesseissa, ja ennustaa päätösten vaikutuksia ennen niiden toteuttamista monimutkaisessa ja epävarmassa ympäristössä. Näitä simuloiteja voidaan soveltaa esimerkiksi globaaleissa logistiikka- ja tuotantoverkostoissa niin strategisella, taktisella kuin operatiivisella tasolla. (Liotta, 2012)

Pk-yritykset voivat hyödyntää simulaatiota kilpailuedun ja ennustusvoiman lähteenä heidän päätöksenteossaan toimitusketjun suhteen. Simulaatiolla Pk-yritykset saavat kuvaa heidän oman suorituskykynsä kyvykkyydestä. Pk-yritykset voivat käyttää simulaatiota toimitusketjun verkostossa verratakseen oman suorituskyvyn tulosarviotaan verkon integraatiovaatimukseen, kun he tekevät yhteistyötä suurempien yritysten kanssa. Myös ICT järjestelmät tarjoavat skenaariovaihtoehtojen virtuaalista testausta tietoinfrastruktuurin ja liiketoimintaprosesseista tulevan suuren tietomäärän avulla. Pk-yrityksillä voi olla kuitenkin tieto ja kustannus rajoitteita näiden analytiikka ja ICT teknologioiden hyödyntämisessä. Näitä rajoitteita voidaan kuitenkin lieventää yhteistyökeinoilla ja erilaisilla liiketoimintamalleilla, joissa arvonluontiprosessissa on mukana käyttäjien lisäksi ohjelmistoteollisuutta. (Liotta, 2012)

Lean-käytänteet parantavat organisaation sisäisiä prosesseja JIT periaatteiden mukaisesti, ja ovat erittäin tunnustettuja käytänteitä toimitusketjussa. Lean-käytännöt poistavat hukkaa, pienentävät varastoja ja eräkokoja sekä lisäävät JIT toimituksia. (Koh ym., 2007) Pk-yritykset voivat siis omaksua Lean-käytänteitä vähentääkseen hukkaa koko

toimitusketjussa (Dey ym., 2019). Benchmarkkaus käytänteenä nousee myös esiin. Omaa toimintaa voidaan verrata muihin alantoimijoihin ja hyödyntää oppimisen apuna ja siten myynnin kasvattamisessa. (Koh ym., 2007)

Koh, Demirbag, Bayraktar, Tatoglu, ja Zaim (2007) tutkimuksen mukaan on yllättävää huomioida, että jotkut suositut toimitusketjun käytänteet ovat Pk-yrityksissä suhteellisen vähän käytettyjä. Tällaisia käytänteitä ovat esim. ulkoistaminen, 3PL ja e-procurement. E-procurement viittaa sähköisten hankintatyökalujen käyttöön. Tätä hyödyntämällä voidaan parantaa kustannusten tarkkuutta arvioimalla ostajien ja toimittajien tileillä olevaa reaaliaikaista tietoa. Sähköisiä hankintatyökaluja käyttämällä voidaan rakentaa myös syvällisempää suhdetta toimittajiin ja automatisoida sekä suoraviivaistaa tilauksia.

### **2.3.6 Käytänteiden vaikutus suorituskykyyn ja suorituskyvyn mittaaminen**

Koh, Demirbag, Bayraktar, Tatoglu, ja Zaim (2007) tutkimuksen mukaan Pk-yrityksen operatiivisen suorituskyvyn paranemisessa on arvokasta kehittää ja validoida moniulotteisen toimitusketjun käytänteiden rakenne sopivaksi. Se tarjoaa päälliköille hyödylliset työkalut arvioimaan nykyisten toimitusketjun käytänteiden tehokkuutta. Analyysi toimitusketjun käytänteiden ja operatiivisen suorituskyvyn suhteen välillä osoittaa, että toimitusketjun käytänteet voivat suoraan vaikuttaa Pk-yritysten operatiiviseen suorituskykyyn. Toimitusketjun päälliköiden pitäisi myös olla tietoisia operatiivisen suorituskyvyn välittävästä vaikutuksesta. Eli toimitusketjuun liittyvää organisaation suorituskykyä voidaan tehostaa vain parantamalla operatiivista suorituskykyä. Havaintona tutkimuksessa on myös se, että toimitusketjun käytäntöjen implementoinnilla on merkittävä vaikutus Pk-yritysten operatiiviseen tehokkuuteen.

Organisaation suorituskykyä voidaan mitata niin taloudellisilla mittareilla kuin ei-taloudellisilla mittauksilla. Taloudelliset mittarit ovat todella tärkeitä ja vastaavat yrityksen perimmäistä tavoitetta. Silti mittarit, kuten innovaation suorituskyky, markkinaosuus ja muut ei-taloudelliset mittarit voivat olla yhtä tärkeitä mittareita arvioitaessa tilaustoimitusketjun käytänteiden vaikutusta Pk-yritysten suorituskykyyn. (Koh ym., 2007)

Koh, Demirbag, Bayraktar, Tatoglu, ja Zaim (2007) nostavat tutkimuksessaan esiin toimitusketjuun liittyvän organisaation suorituskyvyn mittariksi kasvaneen myynnin, kustannusten tarkkuuden, kommunikoinnin osastojen välillä sekä koordinaation

toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Onnistunut toimitusketju voi johtaa tehokkaampaan toimintaan, ja sitä kautta suurempaan markkinaosuuteen ja kasvaneeseen myyntiin.

Joitain asioita ei voida siis mitata vedoten vain taloudellisiin mittareihin. Esimerkiksi logistiikka strategia on luonnostaan aineeton, ja näin ollen sen mittaukseen tarvitaan myös ei taloudellisia mittareita. (Henriksson ym., 2005) Eräs esimerkki logistiikan suorituskyvyn arvioinnista on erilaiset viitekehukset, kuten ”21 Century logistics”. Tämä viitekehys mittaa yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimitusketjun suorituskykyä. Se sisältää viisi avain suorituskyky aluetta, mitkä ovat asiakaspalvelu, kustannusten hallinta, laatu, tuottavuus ja varainhallinta. (Closs & Mollenkopf, 2004)

Suorituskyvyn mittauksen tulee yhdistää toimitusketjun järjestelmän eri komponentteja ja aktiviteetteja operatiivisella tasolla. (Henriksson ym., 2005) Tasapainotettu tulokortti on usein käytetty työkalu arvioimaan strategian saavutuksia. Tämä kortti hyödyntää arvioinnissa eri perspektiivejä, kuten talouden, asiakkaan, sisäisten liiketoiminta prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaa. Kortin avulla yritys kykenee kommunikoimaan tavoitteista, joita sen tulee saavuttaa kilpaillakseen heidän aineettomilla kyvykkyyksillensä ja innovaatioillansa (Simons, 2000)

Key performance indicator (avain suorituskykymittarit) eli KPI:t ovat myös mahdollinen menetelmä arvioida ei taloudellisia tietoja. Näitä mittareita käytetään mittamaan organisaation funktioita operatiivisella tasolla, missä taloudelliset mittarit ovat epäpäteviä. KPI:den avulla yritykset voivat ohjata operaatioitaan kohti näkyviä tavoitteitansa. (Henriksson ym., 2005)

## 3 POHDINTA

### 3.1 Synteesi

Toimitusketjulla on paljon eri käytänteitä, ja niiden käyttö vaikuttaa Pk-yrityksen kasvumahdollisuuksiin sekä siihen, kuinka hyvin toimitusketju tukee yrityksen kasvua. Tässä työssä läpikäydyt toimitusketjun käytänteet, niiden kasvunhallinnan näkökulma ja kasvua tukeva tapa on esitetty taulukossa 1. Taulukon avulla pyritään tiivistämään ja kertomaan toimitusketjun käytänteiden ja kasvun välinen yhteys.

Eri käytänteiden väliltä löytyy myös selkeitä yhteyksiä toisiinsa. Esimerkiksi teknologia vaikuttaa toimittajien hallintaan, mutta toisaalta se vaikuttaa olennaisesti tiedonhallintaan. Samoin pitkäaikaiset suhteet ja luottamuksen tärkeys heijastuvat niin asiakkaiden hallintaan kuin toimittajien hallintaan. Eli eri toimitusketjun käytänteillä on samoja piirteitä, yhtymäkohtia ja kasvunhallinnan näkökulmasta samankaltaisuuksia.

**Taulukko 1**

<i>Toimitusketjun näkökulma</i>	<i>Kasvunhallinnan keino</i>	<i>Miten tukee kasvua</i>
<i>Toimittajien hallinta</i>	Pitkän ja luottamuksellisen suhteen rakentaminen	Molempien osapuolien kompetenssi paranee. Saavutetaan synergiaetuja ja voidaan jakaa riskejä. Toimintojen suorituskykyä kyetään parantamaan ja saavuttamaan kilpailuetua.
	Muutaman ydintoimittajan seulominen	Toimittajat kykenevät kasvamaan yrityksen mukana. Läheisimmistä suhteista on hyötyä pitkällä tähtäimellä. Vähentää epäluottamusta ja mahdollistaa tehokkaan kommunikoinnin. Mahdollisuus neuvotella erikoistoimituksista korkean kysynnän jaksoille. Helpompi tunnistaa alisuorittavat toimittajat. Suorituskyky paranee ja kilpailuetua saavutetaan.
	Toimittajien segmentointi	Toimittajasegmentit voidaan muodostaa kokonaiskuva huomioiden. Eri toimittajaryhmille voidaan rakentaa kasvun kannalta relevanteimmat strategiat
	Toimittajien kehittäminen ja johtaminen	Kyetään tehostamaan yhteistoimintaa ja parantamaan toimittajien kyvykkyyksiä sekä suorituskykyä. Tällöin kasvun haasteet vähenevät ja kasvu on kannattavampaa.
	Toimittajien tehokkuuden arviointi	Tehottomat toimittajasuhteet voidaan poistaa tai niitä voidaan kehittää. Tehoton toimittajasuhde ei jää huomioimatta kasvusta huolimatta.



<b>Asiakkaiden hallinta</b>	Pitkäaikaisen ja luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen	Takaa asiakaspohjan, mikä vakauttaa kysyntää. Vähäisempi vaihtelu kysynnässä tekee toimitusketjun hallinnasta helpompaa. Asiakkaan tunteminen auttaa ennustamaan tarpeita, ja tästä on hyötyä kasvun tuomassa markkinaympäristön muutoksessa.
	Asiakas arvon tunnistaminen	Toimitusketjussa voidaan keskittyä asiakkaan arvon lisäämiseen. Näin ollen saadaan asiakastyytyväisyys paremmaksi ja vähemmän menetettyä myyntiä kasvun aikana.
<b>Markkinaorientoituneisuus</b>	Asiakaslähtöisyys, kilpailijälähtöisyys ja koordinointi	Toimitusketjun kyvykkyudet parantuvat. Yrityksen oppiminen tehostuu ja markkinoiden muutoksiin voidaan vastata nopeammin. Jatkuvan ja vakaamman kasvun saavuttaminen.
	Aktiivinen yhteistyö toimitusketjun jäsenten kanssa	Liiketoimien koordinointiin tulee enemmän aikaa ja kustannustehokkuus toimitusketjussa paranee. Kumppaneiden muuttuviin tarpeisiin voidaan vastata nopeammin, mikä tukee kasvua.
<b>Tiedonhallinta ja ketterä toiminta</b>	Relevantin tiedon luonti ja jakaminen toimitusketjun jäsenille	Kyetään välttymään virheiltilä ja hukalta, mitkä heikentäisivät kasvua ja toimitusketjun tehokkuutta
	Tietojärjestelmien ja teknologian hyödyntäminen	Mahdollistaa tehokkaan kommunikoinnin toimitusketjun jäsenten kanssa ja tehostaa yritysten välisiä toimintoja. Saavutetaan tuottavampi ja tehokkaampi toimitusketju.
	Teknologian hyödyntäminen ketteryyden lisäämiseksi	Edesauttaa toimitusketjun tavoitteiden saavuttamista. Yritys saa paremman kyvykkyuden mukautua nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Joustavuus ja reagoivuus paranee, mikä auttaa epälineaarissa kasvussa.
<b>Kysynnän hallinta (DDSC)</b>	Reaaliaikaisen tiedon jakaminen toimitusketjun jäsenille kysynnän tilanteesta ja varaston tasoista	Nopeampi reagoivuus ja tehokkaampi toiminta muuttuvissa tilanteissa. Odottamattomassa kasvussa on vähemmän haittoja.
<b>Simulaatio</b>	Simulointityökaujen ja ICT järjestelmien hyödyntäminen päätöksenteossa	Kasvuun liittyvien epävarmuustekijöiden parempi käsittely. Helpottaa päätöksentekoa toimitusketjuun liittyen. Antaa kilpailuetua ja kuvaa oman toimitusketjun suorituskyvystä.
<b>Muita keinoja</b>	Logistiikan ulkoistaminen, JIT toiminta, LEAN, VMI ja viivästyttäminen yms	Kyiseiselle organisaatiolle saadaan tehokkaampi ja fiksmpi toimitusketju/prosessit. Kasvun haasteita voidaan lieventää.
<b>Suorituskyvyn mittaaminen</b>	Avainlukumittareiden, viitekehysten ja tasapainoitettun tuloskortin tms hyödyntäminen taloudellisten mittareiden lisäksi	Suorituskykyä voidaan seurata ja ei-kannattavia käytänteitä muuttaa. Tällöin suorituskyky paranee ja käytänteet tukevat kasvua paremmin.

### 3.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Kasvu aiheuttaa Pk-yrityksiin lukuisia haasteita ja kasvunhallinnan avulla näitä pyritään vähentämään. Myös toimitusketjuun kohdistuu kasvun aikana haasteita, liittyen

esimerkiksi varastonhallintaan, tuotantoaikatauluihin, kapasiteetin hyödyntämiseen tai toimittajasuhteisiin. Kasvunhallinnan konsepti voidaan liittää toimitusketjun hallintaan ja siinä oleviin käytänteisiin.

Oikein valitut ja hoidetut toimitusketjun käytänteet Pk-yrityksissä mahdollistavat kasvun haittojen vähentymisen ja tukevat kasvua. Toisaalta ne voivat tarjota Pk-yritykselle kilpailuetua ja sitä kautta lisäkasvua. Pk-yrityksissä toimitusketjun käytänteiden valinta on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Täytyy kuitenkin muistaa, että Pk-yrityksillä on yrityksen koon puolesta paljon erilaisia rajoittavia tekijöitä. Esimerkiksi rajoitetummat resurssit ja pienempi suhteellinen neuvotteluvoima toimitusketjun jäseniin rajaavat joidenkin käytänteiden optimaalisen hyödyntämisen pois. Esimerkiksi ydintoimittajia voi olla Pk-yrityksissä vaikeampaa löytää ja tietojärjestelmien hyödyntäminen voi olla väistämättä vähäisempää kuin tarve on. Henkilöstön osaaminen ja kompetenssi on myös tärkeää ja asettaa rajoituksia toimitusketjun käytänteiden implementoinnissa. Siispä mielestäni Pk-yrityksen on tärkeää ymmärtää oma tilansa toimitusketjun käytänteitä mietittäessä.

Toimitusketjun käytänteet vaikuttavat suoraan Pk-yrityksen suorituskykyyn. Parempi toimitusketjun suorituskyky mahdollistaa kasvulle paremmat edellytykset. Korkeampi suorituskyky toimitusketjussa mahdollistaa, että kasvun tuomia esteitä voidaan ennakoida paremmin ja kasvun lisäkustannuksia voidaan vähentää ja siten saadaan kasvusta taloudellisesti kannattavampaa. Esimerkiksi tiedonhallinnan paremmalla suorittamisella yritys kykenee säästämään, mutta myös parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta vähentämään menetettyä myyntiä kasvaessa.

Toimitusketjun suorituskyvyn mittaaminen ja seuranta on tärkeää, ja Pk-yrityksen tulee kehittää siihen tilanteeseen sopivat mittarit. Näin yritys kykenee havaitsemaan ja ennakoimaan mahdollisia kehityskohteita toimitusketjun käytänteissä, tekemään niihin muutoksia ja saavuttamaan kasvulle paremmat edellytykset. Kasvun myötä Pk-yrityksen tila, resurssit ja kyvykkyydet myös muuttuvat, ja samalla toimitusketjun käytänteitä tulee päivittää. Seuranta tukee tätä, kun tiedetään mitä pitäisi uudistaa.

Havaittavaa on, että luottamuksen tärkeys eri toimitusketjun jäseniin korostuu paljon. Luottamuksellinen suhde mahdollistaa yhteistyön syventämisen ja siten tehokkaamman ja optimaalisemman yhteistoiminnan.

## 4 YHTEENVETO

Tutkielmassa käytiin läpi yritysten kasvua, sen haasteita ja esteitä sekä kasvunhallintaa. Lopputyössä esitetään toimitusketjun hallinnan erikoispiirteitä Pk-yrityksissä sekä siihen kohdistuvia haasteita kasvussa. Työn ytimenä on toimitusketjun käytänteet osana Pk-yritysten kasvunhallintaa. Tutkimusta lähestyttiin tutkimuskysymysten avulla, joita olivat siis seuraavat:

- 1) Mitkä ovat keskeisimmät haasteet kasvavien Pk-yritysten toimitusketjun hallinnassa?
- 2) Mitä käytänteitä liittyy kasvavan Pk-yrityksen toimitusketjun hallintaan, ja kuinka nämä käytänteet voivat olla osana kasvunhallintaa?

Kasvun aiheuttamia keskeisiä haasteita Pk-yritysten toimitusketjuun painotetaan vähemmän verrattuna toimitusketjun käytänteisiin. Nämä keskeiset haasteet liittyvät muun muassa tuotannon aikatauluttamiseen, varastonhallintaan ja kapasiteetin huonoon hyödyttämiseen. Kasvu tuo toimitusketjuun siis moninaisia haasteita, mitkä vaikeuttavat toimitusketjun tehokasta hallintaa. Ongelmat voivat olla piileviä tai liittyä esimerkiksi toimitusketjun laajenemiseen.

Toimitusketjulle on useita erilaisia käytänteitä, ja ne kaikki vaikuttavat osaltaan Pk-yrityksen suorituskykyyn ja toiminnan tehokkuuteen sekä kannattavuuteen. Ne vaikuttavat osaltaan yrityksen mahdollisuuksiin kasvaa ja toisaalta mahdollisuuksiin selvitä kasvun aiheuttamista haasteisista. Toimitusketjun käytänteinä painotetaan tässä tutkimuksessa toimittajien hallintaa, asiakkaiden hallintaa, tiedonhallintaa, ketterää toimintaa, markkinaorientoituneisuutta, kysyntäperusteista toimintaa ja simulaation hyödyntämistä. Näistä kaikista käytänteistä löytyy kasvunhallinnan konseptiin liittyviä näkökulmia

Kirjallisuutta löytyi enemmän siitä, kuinka tehokkaan toimitusketjun avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua ja kasvua, mutta vähemmän kasvun vaikutuksista toimitusketjuun. Myös rajaus aiheutti omat haasteensa. Tutkielma on enemmänkin yleiskatsaus, eikä toimitusketjun kaikkiin käytänteisiin syvennytä niin laajasti. Näen että tulevaisuudessa voidaan tehdä tarkempia katselmuksia juuri yksittäisten Pk-yritysten toimitusketjun käytänteistä kasvun näkökulmassa.

Myös eri käytänteiden välisistä yhteyksistä kasvunhallintaan liittyen voitaisiin hyvin teettää jatkotutkimuksia. Tämä katsaus ei vastaa siihen kysymykseen, minkälainen on sopiva toimitusketjun käytänteiden paketti. Tästä voisi teettää esimerkiksi tapaustutkimuksen eri toimialojen yrityksistä ja vertailla näitä keskenään, jolloin eroja toimialojen välillä toimitusketjun käytänteissä kasvunhallinnan näkökulmasta katsottuna voitaisiin havaita. Tästä kautta voitaisiin antaa paremmin valistuneita arvioita toimitusketjun kasvua tukevasta rakenteesta juuri kyseisessä tilanteessa. Jatkotutkimus voisi liittyä myös johonkin kasvun tiettyyn vaiheeseen ja toimitusketjuun silloin.

Aiheesta voisi tehdä jatkotutkimuksen myös useammalla suoralla näyte tutkimuksella erimaiden Pk-yrityksistä ja heidän toimitusketjun käytänteiden ja kasvun välisestä yhteydestä. Tällöin saataisiin tietoa erimaissa operoivien yritysten erikoispiirteistä toimitusketjun ja kasvun suhteen. Eli tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan sanoa, että jatkotutkimuksia useammasta eri näkökulmasta on mahdollista tehdä.

## 5 LÄHTEET

- Amedofu, M., Asamoah, D., & Agyei-Owusu, B. (2019). Effect of supply chain management practices on customer development and start-up performance. *Benchmarking*, 26(7). <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2018-0230>
- Banton, C. (2022). Just-in-Time (JIT): Definition, Example, and Pros & Cons, Investopedia, saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp>
- Bartlett, W., & Bukvič, V. (2001). Barriers to SME growth in Slovenia. *Most*, 11(2). <https://doi.org/10.1023/A:1012206414785>
- Beekman, A. V., & Robinson, R. B. (2004). Supplier Partnerships and the Small, High-Growth Firm: Selecting for Success. *Journal of Small Business Management*, 42(1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00097.x>
- Ben Naylor, J., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62(1). [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00223-0](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00223-0)
- Budd, J. Knizek, C. & Tevelson. B. (2013). The demand driven supply chain, s 189-195 teoksessa 50 Ways to Win from The Boston Consulting Group
- Closs, D. J., & Mollenkopf, D. A. (2004). A global supply chain framework. *Industrial Marketing Management*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.008>
- Dey, P. K., Malesios, C., De, D., Chowdhury, S., & Abdelaziz, F. Ben. (2019). Could lean practices and process innovation enhance supply chain sustainability of small and medium-sized enterprises? *Business Strategy and the Environment*, 28(4). <https://doi.org/10.1002/bse.2266>
- Gaur, V., & Kesavan, S. (2015). The effects of firm size and sales growth rate on inventory turnover performance in the U.S. retail sector. Teoksessa *International Series in Operations Research and Management Science* (Vsk. 223). [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7562-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7562-1_3)

- Gullkvist, B. & Ylinen, M. (2008). Strategisten tavoitteiden kommunikoinnin ja suorituskyvyn mittauksen merkitys kasvuyritysten innovatiivisuudelle ja suorituskyvyille-empiirinen tutkimus Pohjanmaan alueen pk-yrityksissä, s. 127–142 teoksessa Rohkeasti kasvuun-Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen.
- Gill, A., & Biger, N. (2012). Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4).  
<https://doi.org/10.1108/14626001211277451>
- Gupta, S., & Jain, S. K. (2013). A literature review of lean manufacturing. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 8(4).  
<https://doi.org/10.1080/17509653.2013.825074>
- Halme, J. (2010). Global supply chain management and performance measurement, kirjallisuuskatsaus, Tampereen teknillinen yliopisto, Savonia AMK, Leka-project
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (2004). Key issues in global supply base management. *Industrial Marketing Management*, 33(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.007>
- Henriksson et al. (2005). Supply Chain Management as a Source of Competitive Advantage: A Case Study of Three Fast-growth Companies. *School of Economics and Commercial Law*.
- Hong, P., & Jeong, J. (2006). Supply chain management practices of SMEs: From a business growth perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3).  
<https://doi.org/10.1108/17410390610658478>
- Koh, S. C. L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 107(1).  
<https://doi.org/10.1108/02635570710719089>
- Larson, P. D., & Rogers, D. S. (1998). Supply Chain Management: Definition, Growth and Approaches. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(4).  
<https://doi.org/10.1080/10696679.1998.11501805>

- Leminen, S. & Westerlund, M. (2008). PK-yritysten kasvustrategiat, 27–41 teoksessa Rohkeasti kasvuun-Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2). <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Linnossuo, T. & Tamminen, M. (2008). Kasvun tukeminen suomalaisissa PK-Yrityksissä, s 173–183 teoksessa Rohkeasti kasvuun-Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen.
- Liotta, G. (2012). Simulation of Supply-Chain Networks: A Source of Innovation and Competitive Advantage for Small and Medium-Sized Enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 2(11). <https://doi.org/10.22215/timreview625>
- Matsoso, M. L., & Benedict, O. H. (2014). The Customer-Supplier Relationships in Supply Chain Management: A Small Manufacturing Enterprise (SME) Perspective. *Journal of Economics*, 5(2). <https://doi.org/10.1080/09765239.2014.11884994>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2). <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Nainggolan, R. (2019). Supply chain management model on start-up business. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, 8(2). <https://doi.org/10.37715/jee.v8i2.1122>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4). <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Phelps, R., Adams, R. J., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
- Power, D. J., Sohal, A. S., & Rahman, S. U. (2001). Critical success factors in agile supply chain management an empirical study. *International Journal of Physical*

*Distribution and Logistics Management*, 31(4).

<https://doi.org/10.1108/09600030110394923>

Rahman, M. N. A., Wasilan, H., Deros, B. M., & Ghani, J. A. (2011). Barriers of SCM in SMEs. *Applied Mechanics and Materials*, 44–47.

<https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.44-47.3997>

Rezaei, J., & Ortt, R. (2012). A multi-variable approach to supplier segmentation.

*International Journal of Production Research*, 50(16).

<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.615352>

Rungtusanatham, M., Salvador, F., Forza, C., & Choi, T. Y. (2003). Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective.

*International Journal of Operations and Production Management*, 23(9).

<https://doi.org/10.1108/01443570310491783>

Saarela, M. (2023). Oppimateriaali kurssilta: Yritysten kasvunhallinta 2023, Oulun yliopisto.

Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. *Accounting Education*, 15(1).

Stemmler, L. (2002). The Role of Finance in Supply Chain Management. Teoksessa *Cost Management in Supply Chains*. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-11377-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-11377-6_10)

Swee Lin Tan, C., Bi, R., & Smyrnios, K. X. (2014). The role of market orientation in building supply chain capabilities for fast-growth family SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082074>

Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). Supply Chain Management: A Survey of Current Practice in the US. *Department of Marketing & Logistics*, 34(3).

Tilastokeskus, (2023). PK- yritys, saatavilla: [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)



- Tornikoski, E. & Varamäki, E. (2008). Sisäisen ja ulkoisen kasvun johtamisen haasteet. s. 81–93. teoksessa Rohkeasti kasvuun-Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen.
- Tornikoski, E. Saarakkala, M. Varamäki, E., & Kohtamäki, M. (2011). Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. (Finnish). *Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 1*.
- van der Westhuizen, J., & Ntshingila, L. (2020). The effect of supplier selection, supplier development and information sharing on SME's business performance in Sedibeng. *International Journal of Economics and Finance Studies, 12*(2).  
<https://doi.org/10.34109/ijefs.202012203>
- Virtanen, A. (2015). Yritysvalmennuksen onnistumiset ja kehittämiskohteet Case: Start-up & Spin-off Factory -projekti, opinnäytetyö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto