



**LUT-kauppa-
korkeakoulu**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

Toimittajan antaman palautteen merkitys toimittajayhteistyössä

The importance of feedback given by supplier in supplier relationship management

13.1.2021

Tekijä: Birgitta Lumivuori

Ohjaaja: Heidi Olander

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------------|--|
| Tekijä: | Birgitta Lumivuori |
| Tutkielman nimi: | Toimittajan antaman palautteen merkitys toimittajayhteistyössä |
| Akateeminen yksikkö: | LUT-kauppakorkeakoulu |
| Koulutusohjelma: | Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen |
| Ohjaaja: | Heidi Olander |
| Hakusanat: | Toimittajayhteistyö, toimittajapalaute, palaute |

Yritykset ovat jo pitkään arvioineet toimittajien suoriutumista toimittajayhteistyön edistämiseksi. Vähäisemmälle on kuitenkin jäänyt asiakasyrityksen oman toiminnan arviointi palautteenkeruun avulla. Tämä kandidaatintutkielma tutkii toimittajan antaman palautteen merkitystä toimittajayhteistyössä. Tutkielmassa keskitytään toimittajayhteistyön hyötyihin, ja siihen, kuinka toimittajan antamalla palautteella voidaan saavuttaa tunnistettuja hyötyjä. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan mahdollisia haasteita, joita palautteenkeruusta voi aiheutua sekä keinoja, miten näihin haasteisiin tulisi vastata. Tutkielma on toteutettu yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, ja sen toimialana on rakennusteollisuus. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin kohdeyrityksen viideltä työntekijältä. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla.

Tuloksista voidaan huomata, että palautteenkeruun hyödyksi muodostui kolme eri pääteemaa: oman toiminnan kehittäminen, luottamuksen vahvistuminen sekä yhteistyön syveneminen. Edellä mainituilla hyödyillä on positiivinen vaikutus myös muihin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi taloudelliseen tehokkuuteen. Palautteenkeruun haasteiksi tunnistettiin epätotuisuuden mukaisen ja hyödyttömän palautteensaanti. Toimittajien voi olla hankalaa antaa negatiivista palautetta ostajalle eli asiakasyritykselle, kun sen liiketoiminta perustuu asiakastyytyväisyyteen. Haasteiden ehkäisemiseksi asiakasyritysten tulisi esimerkiksi viestiä kunnolla palautteenkeruun tarkoitus, mikä helpottaisi toimittajan antamaan myös vaikeista asioista palautetta. Yritysten tulisi soveltaa toimittajayhteistyössä palautteenkeruuta entistä enemmän, jotta omaa toimintaa pystytään kehittämään ja yhteistyötä voidaan vahvistaa.

ABSTRACT

| | |
|--------------------------|--|
| Author: | Birgitta Lumivuori |
| Title: | The importance of feedback given by supplier in supplier relationship management |
| School: | LUT, School of Business and Management |
| Degree programme: | Business Administration, Supply Management |
| Supervisor: | Heidi Olander |
| Keywords: | Supplier relationship management, supplier feedback, feedback |

Companies have assessed suppliers' performance for a long time to promote supplier cooperation. However, the evaluation of one's own activities in the form of feedback collection has lagged behind. This bachelor's thesis examines the significance of supplier feedback in supplier relationship management. The study focuses on the benefits of supplier collaboration, and how the feedback provided by the supplier can achieve identified benefits. The study also examines the potential challenges that feedback collection may pose as well as the ways in which these challenges should be addressed. The study was conducted in collaboration with the company and the company's field of activity is construction industry. The study has been conducted as a qualitative study, and the research material was collected from five employees of the target company. The data collection method is a semi-structured interview.

It can be seen from the results that the benefits of collecting feedback divides in to three different main themes: developing one's own operations, strengthening trust and deepening cooperation. The benefits above also have a positive impact on other areas, such as economic efficiency. The challenges of collecting feedback were identified as receiving untrue and use-less feedback. It can be difficult for suppliers to give negative feedback to the buyer, when its business is based on customer satisfaction. To prevent challenges, customer companies should for example explain well the purpose of the feedback collection, which would make it easier for the supplier to provide feedback on even difficult issues. Companies should make greater use of supplier feedback in supplier relationship management in order to develop its operations and strengthen cooperation.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto..... | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 2 |
| 1.2 Tutkimuksen rakenne..... | 3 |
| 1.3 Tutkimuksen rajaus | 3 |
| 1.4 Kirjallisuuskatsaus ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys..... | 4 |
| 1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet | 7 |
| 2 Palautteenkeruu osana toimittajayhteistyötä | 8 |
| 2.1 Toimittajayhteistyö | 9 |
| 2.1.1 Toimittajayhteistyön tarjoamat hyödyt | 9 |
| 2.1.2 Hyvän toimittajayhteistyön edellytykset ja keinot | 10 |
| 2.2 Palautteenanto toimittajalta asiakasyritykselle..... | 10 |
| 2.2.1 Palautteenanto eri suhdetyyppien välillä | 11 |
| 2.2.2 Palautteenkeruun hyödyt ja mahdollisuudet | 13 |
| 2.2.3 Palautteenkeruun haasteet..... | 14 |
| 2.2.4 Palautteenkeruun keinot..... | 15 |
| 3 Toimittajan antama palaute kohdeyrityksessä | 15 |
| 3.1 Kohdeyrityksen esittely ja nykytilan kartoitus | 16 |
| 3.2 Rakennusteollisuuden hankintatyytit..... | 17 |
| 3.3 Tutkimusmenetelmä, -aineisto ja aineiston analyysi..... | 18 |
| 4 Haastattelujen tulokset | 22 |
| 4.1 Toimittajayhteistyö kohdeyrityksessä..... | 23 |
| 4.2 Palautteenannon nykytilanne kohdeyrityksessä | 28 |
| 4.3 Palautteenkeruu kohdeyrityksessä | 30 |
| 5 Tutkimuksen tulokset | 37 |
| 5.1 Johtopäätökset..... | 38 |
| 5.2 Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimustarpeet | 41 |
| 5.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys | 42 |
| 5.4 Luotettavuus..... | 42 |
| Lähteet..... | 44 |

LIITELUETTELO

Liite 1 Haastattelukysymykset toimittajapalautteen pilottiversion laatijoille

Liite 2 Haastattelukysymykset kohdeyrityksen henkilöstölle

Liite 3 Suostumuslomake

Liite 4 Palautteenkeruun aihealueet

Liite 5 Palautteenkeruun hyödyt asiakasyritykselle

Liite 6 Palautteenkeruun haasteet

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Transaktiokulujen teoria (mukailtu Dahlman, 1979, 148)

Kuvio 2 Teoreettinen viitekehys

Kuvio 3 Aineiston analyysin kulku

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Palautteenannon suhdetyypit, roolit, tavoitteet ja menetelmät (mukailtu London, 1995, 166)

Taulukko 2 Haastateltavien tiedot (Haastattelut; Organisaatiokaaviot 2020)

1 Johdanto

Järjestelmällinen palautteenkeruu asiakkailta on jo pitkään toiminut yrityksen laadun mittamisen tukena ja asiakastyytyväisyyden varmistamisen keinona. Aalto (2004, 7) toteaaakin palautteen olevan kukoistavan yrityksen elinehto, siispä on erityisen tärkeää kerätä ja arvioida palautetta. Palaute voi olla joko myönteistä, mikä osoittaa yrityksen suunnan olevan oikea, tai kielteistä, jolloin yritykselle syntyy muutoksen tarve, johon pyritään reagoimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Aalto 2004, 7–8)

Systemaattisia palautteenkeruujärjestelmiä hyödynnetään myös hankintatoimessa. Tallurin ja Sarkisin (2002, 4258) mukaan toimittajien suoriutumisen arviointi ja sen myötä aktiivinen palautteenanto toimittajille vahvistaa ostajan ja toimittajan välistä yhteistyötä. Perinteisesti toimittajien arvioinnissa on painotettu hintaa, mutta nykyään yritykset keskittyvät myös enemmän muihin kriteereihin kuten esimerkiksi laatuun, toimitukseen ja yhteistyöhön (Talluri & Sarkis, 2002, 4257). Carrin ja Pearsonin (1999, 479) mukaan toimittajien arviointijärjestelmät ovat äärimmäiset merkittäviä yritykselle, koska niiden avulla pystytään luomaan pitkäaikaisia suhteita toimittajien kanssa. Palautteenanto ei siis ainoastaan kehitä toimittajan toimintaa, vaan myös syventää yhteistyötä toimittajien kanssa. Lisäksi pitkäaikaisilla toimittajasuhteilla on tutkitusti todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen (Carr & Pearson, 1999, 479). Toimittajien arvioinnin kriteereitä ja toimintatapoja on kehitetty toimialan ja hankittavan tuotteen tai palvelun luonteen mukaan. Arazin ja Ozkarahanin (2007, 586) mukaan toimittajia tulisi arvioida yleisen suorituskyvyn perusteella. Sen avulla asiakas-yritys voi antaa rakentavaa palautetta mahdollisista puutteista.

Yhteistyöhön vaaditaan aina vähintään kaksi ja siitä syystä yhdensuuntainen palautteenanto yhteistyön edistämiseksi ei ole riittävää. Schuhin, Strohmerin, Eastonin, Halesin ja Triplatin (2014, 147) mukaan palautetta tulisi kerätä myös toimittajilta ostajan suuntaan, mikä mahdollistaa syvemmän yhteistyön tason. Tällainen 360 asteen palautekäytäntö tuo kuitenkin esille omat haasteensa. Toimittajilla on usein vastassa tiukkoja tarjouskilpailuita, ja heidän tavoitteenansa on voittaa asiakas puolelleen. Tällöin voi olla haastavaa ryhtyä esittämään negatiivisia kokemuksia asiakkaan toiminnasta, vaikka se olisikin olennaista. (Schuh et al., 2014, 9–10,

147) Sanonta ”asiakas on aina oikeassa” kuvastaakin juuri sitä problematiikkaa, mitä palautteenanto aiheuttaa (Atkinson, 2008, 17). Todellisuudessa sanonnalla ei tarkoiteta sitä, että asiakas olisi aina oikeassa, vaan sitä, että yrityksen tulisi tähdätä saavuttamaan mahdollisimman hyvät välit asiakkaaseen ilman erimielisyyksiä. Nimittäin yrityksen, ja tässä tapauksessa toimittajan asiakkaat ovat liiketoiminnan elinehto, ja toimittajan tavoitteena on säilyttää asiakassuhteet. Tämä tutkielma käsittelee toimittajan antaman palautteen merkitystä toimittajayhteistyössä, ja sen tavoitteena on tutkia asiakasyrityksen palautteenkeruun hyötyjä toimittajayhteistyössä sekä palautteenkeruun mahdollisia haasteita ja keinoja haasteiden vähentämiseksi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia toimittajan antaman palautteen merkitystä ja hyötyjä toimittajayhteistyössä erityisesti ostajan eli asiakasyrityksen näkökulmasta. Lisäksi tutkielman tavoitteena on tunnistaa palautteenkeruun mahdolliset haasteet, minkä myötä tarkoituksena on selvittää kuinka näihin haasteisiin tulisi vastata eli mitkä ovat parhaat keinot kerätä toimittajalta palautetta ostajalle eli asiakasyritykselle. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2014, 128) mukaan päätutkimuskysymyksestä usein hahmottuu tutkittava kokonaisuus, ja näin ollen päätutkimuskysymys on seuraava:

Miksi ja miten toimittajilta kannattaa kerätä palautetta toimittajayhteistyössä?

Alatutkimuskysymysten avulla pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen (Hirsjärvi et al., 2014, 128), jolloin alatutkimuskysymyksistä muodostui seuraavat:

Mitä hyötyä palautteenkeruusta on ostajalle eli asiakasyritykselle?

Mitkä ovat palautteenkeruun haasteet ja miten näihin haasteisiin tulisi vastata?

Tutkimalla palautteenkeruun hyötyjä asiakasyrityksen näkökulmasta, voidaan perustella syyt, minkä takia palautetta tulisi ylipäättään kerätä. Lisäksi tutkielmassa selvitetään palautteenkeruun haasteet. Tunnistamalla haasteet voidaan määritellä keinot, joilla näihin haasteisiin tulisi

vastata, mikä ohjaa palautteenkeruuta oikeaan suuntaan. Näin ollen alatutkimuskysymysten voidaan todeta vastaavan päätutkimuskysymykseen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä eri pääluvusta, jotka ovat seuraavat: johdanto, palautteenkeruu osana toimittajayhteistyötä, toimittajan antama palaute kohdeyrityksessä, haastattelujen tulokset ja tutkimuksen tulokset. Johdannossa käsitellään tutkielman tavoitteet, tutkimusmenetelmä ja -aineisto, kirjallisuuskatsaus sekä teoreettinen viitekehys. Kirjallisuuskatsauksen sekä tutkielman teoriaosion tarkoituksena on täsmentää tutkielman suhdetta jo aiemmin tehtyyn tutkimukseen, mikä tukee aineiston käsittelyä tutkielman empiirisessä osiossa. Tutkielman teorialuvussa käsitellään toimittajayhteistyötä yleisesti sekä palautteenkeruuta toimittajalta asiakasyritykselle.

Tutkielman kolmannessa osiossa kartoitetaan toimittajahallinnan nykytilanne ja sen myötä kohdeyrityksen käytössä olevat työkalut toimittajayhteistyön edistämiseksi. Lisäksi osiossa esitellään kohdeyritys ja sen ominaispiirteitä, kuten esimerkiksi kohdeyrityksen toimialan hankintatyytit. Neljännessä osiossa käsitellään haastattelujen tulokset. Haastattelut koskevat toimittajayhteistyötä, palautteenantoa toimittajalle ja -keruuta toimittajalta. Tämän jälkeen tutkielmassa esitellään tutkielman tulokset ja tärkeimmät löydökset, joita heijastetaan aiempaan teoriaan. Lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Toimittajayhteistyön edistämiseksi on jo pitkään käytetty eri menetelmiä, ja tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä vain toimittajan antamaan palautteeseen. Kohdeyrityksen nykytilanteen kartoituksessa käsitellään kuitenkin empiriaosiossa nykyistä toimintamallia, joka koostuu lähinnä vain asiakasyrityksen antamasta palautteesta toimittajalle.

Tutkielma on tehty yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, jonka päätoimiala on rakennusteollisuus. Näin ollen tutkielman empiirisessä osiossa keskitytään palautteenantoon pääosin raken-

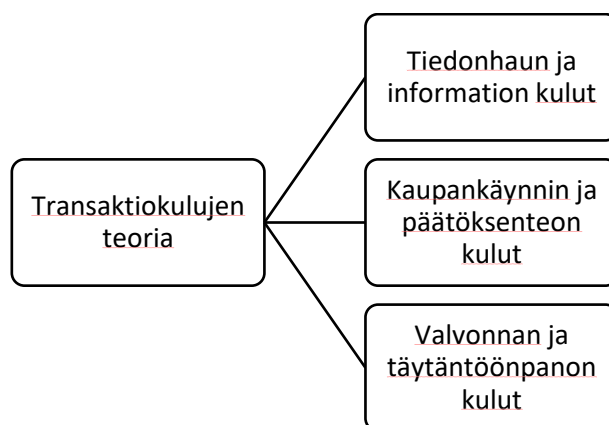
nusteollisuudessa, jolloin palautteenannossa siis huomioidaan erityisesti rakennusalan päähankintatyypit. Rakennusalan hankintatyyppien piirteet eroavat tavanomaisesta jatkuvasta materiaalihankinnasta, mikä vaikuttaa myös palautteenantoon.

1.4 Kirjallisuuskatsaus ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Globalisaatio sekä kehittyneet viestintä- ja tiedonkuluntekniikat ovat painostaneet yrityksiä muodostamaan syvempiä yhteistyökumppanuuksia toimitusketjun toimittajien kanssa (Derrouiche, Neubert, Bouras & Savino, 2010, 528). Asiakasyritysten ja toimittajien välisillä vahvoilla yhteistyökumppanuuksilla on tutkittu olevan laskeva vaikutus asiakasyrityksen kustannuksiin (Cannon & Homburg, 2001, 39). Tällaisten yhteistyökumppanuuksien ominaispiirteitä ovat luottamus, sitoutuminen, sopeutuminen, viestintä ja yhteistyö (Fynes, Voss & Bürca, 2005, 339) keskittymällä näihin ominaisuuksiin, asiakasyritys pystyy minimoimaan kuluja.

Asiakasyrityksen ja toimittajan välistä vahvaa yhteistyösuhdetta pidetään yhtenä keinona parantaa yrityksen taloudellista suorituskykyä (Hsu, Kannan, Tan & Keon Leong, 2008, 298). Näin ollen, toimittajasuhteiden hyödyntäminen kokonaiskustannusten vähentämiseksi ja kannustava yhteistyö nähdään kilpailuedun lähteinä, ja niiden saavuttamiseksi, yritykset ovat pyrkineet poistamaan sisäiset esteet yhteistyökumppanuuksien luomiseksi (Cannon & Homburg, 2001, 39; Derrouiche et al., 2010, 528). Tällaisia esteitä ovat muun muassa luottamuksen puute toimitusketjun kumppaneiden keskuudessa, yhteistyön ja strategisen suunnittelun puute, riittämätön tietojen jakaminen, haluttomuus jakaa riskiä ja palkkioita sekä ylimmän johdon sitoutumisen puute (Ramesh, Banwet & Shankar, 2010, 178). Imin, Rain & Lambertin (2019, 656) mukaan keskeisimmät tekijät, joilla voidaan saavuttaa toimitusketjujen suhteiden tarjoamat hyödyt ovat monitahoinen hallintotapa sekä tiedonjako kumppaneiden kanssa. Monitahoinen hallintotapa viittaa organisaation kykyyn selviytyä reaktiivisesti nykyhetken haasteista sekä yrityksen kykyyn ennakoita ja varautua proaktiivisesti tulevilta mahdollisilta haasteilta. (Im et al., 2019, 656)

Toimitusketjun suhteiden merkityksen kuvaamiseksi ja kehittämiseksi voidaan soveltaa transaktiokustannusteoriaa. Williamsonin (1979) laatiman transaktiokustannusteorian mukaan optimaalinen organisaatorakenne on sellainen, jossa saavutetaan taloudellinen tehokkuus minimoimalla transaktion kulut. Teorian mukaan liiketapahtuma tuo tavanomaisten ostokulujen lisäksi myös koordinoitinkustannuksia, joita ovat liiketoiminnan seuranta, hallinta ja valvonta. (Idowu, Capaldi, Zu & Gupta, 2013, 2548) Dahlman (1979, 148) luokittelee transaktiokustannukset kolmeen eri osa-alueeseen niiden luonteiden mukaisesti. Kuviossa 1 esitetään niiden jakautuvan seuraavasti: tiedonhaun ja informaation kulut, kaupankäynnin ja päätöksenteon kulut ja valvonnan ja täytäntöönpanon kulut. (Dahlman, 1979, 148)



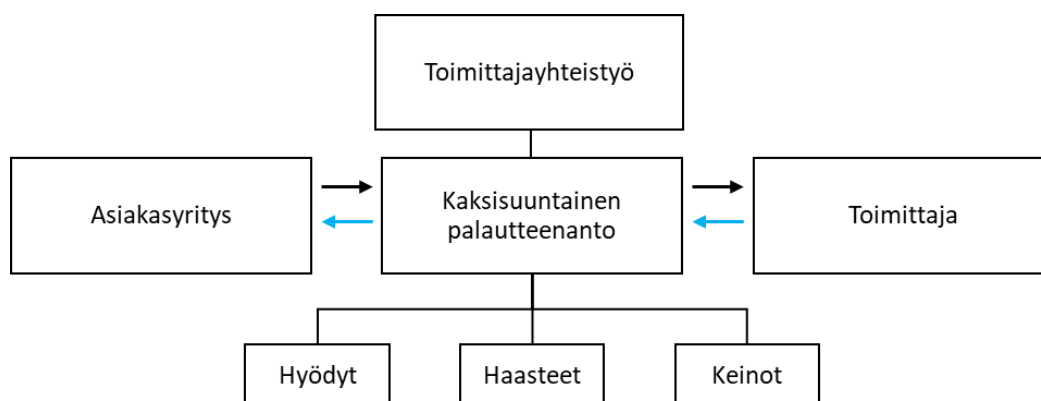
Kuvio 1 Transaktiokulujen teoria (mukailtu Dahlman, 1979, 148)

Tiedonhaun ja informaation kuluilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka syntyvät kaupankäyntimahdollisuuksien etsinnästä sekä kaupan kohteena olevan tuotteen ominaisuuksien ja muun kaupankäynnin kannalta olevan oleellisen tiedon selvittämisestä. Kaupankäynnin ja päätöksenteon kuluilla tarkoitetaan kustannuksia, joita syntyy osapuolten välisestä kanssakäymisestä. Kun potentiaalinen toimittaja löytyy, on seuraavaksi edessä neuvottelut ja sopimuksen laatiminen, jolloin kustannuksia syntyy, kun pyritään luomaan molemmille osapuolille hyväksyttävät kaupan ehdot. Lopuksi transaktiokustannuksia aiheutuu valvonnasta ja sopimuksen täytäntöönpanosta. Myös sopimuksen noudattamisen valvonta sekä mahdolliset sopimuksen laiminlyönnit aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia. (Dahlman, 1979, 148)

Kaikkia edellä mainittuja transaktiokustannusten osa-alueita yhdistää tiedon puute. Kun osa-alueita tarkastellaan tarkemmin, havaitaan, että informaation kulut aiheutuvat epätäydellisestä tiedosta vallitsevasta markkinatilanteesta. Kaupankäynnin ja päätöksenteon kulut johtuvat luottamuksen ja tiedon puutteesta, jolloin sopimuksen laatimiseen joudutaan käyttämään enemmän aikaa ja resursseja. Valvonnasta ja sopimuksen täytäntöönpanosta koituvat kustannukset johtuvat epätietoisuudesta siitä, tuleeko sopimuksen toinen osapuoli rikkomaan sopimusta. (Dahlman, 1979, 148) Näin ollen, tehokkain keino vähentää transaktiokustannuksia on tiedonjako asiakasyrityksen ja toimittajan välillä.

Hsun et al. (2008, 305) mukaan asiakasyrityksen ja toimittajan välisen suhteen tasolla on suora yhteys osapuolten väliseen tiedonjakokykyyn. Jaettua tietoa voidaan luokitella kahteen eri luokkaan, joita ovat taktinen tieto esimerkiksi aikataulutus ja logistiikka, tai strateginen tieto esimerkiksi markkinointi, asiakastiedot ja yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet. (Hsu et al., 2008, 298, 305) Vahvan toimittajayhteistyön myötä, luottamus osapuolten välillä kasvaa, mikä mahdollistaa syvemmän tiedonjaon asiakasyrityksen ja toimittajan välillä. Tämä puolestaan vähentää asiakasyrityksen transaktiokustannuksia, mikä heijastuu positiivisesti yrityksen suoriutumiseen. Tässä tutkimuksessa tutkitaan palautteenkeruun merkitystä toimittajayhteistyössä. Tutkielmassa esitetään toimittajayhteistyön tuomia hyötyjä ja sitä, miten palautteenkeruu toimittajalta asiakasyritykselle vahvistaa toimittajayhteistyötä.

Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä on tarkoitus määritellä näkökulma, jolla tutkimusongelmaa tarkastellaan. Tutkielmalle tulee osoittaa tietty teoriasuuntaus ja sen myötä määritellä sille keskeiset käsitteet. Näiden tietojen pohjalta, tutkija aloittaa tutkielman aineistonkeruun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014, 140) Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys esitellään kuviossa 2, joka koostuu seitsemästä eri osa-alueesta.



Kuvio 2 Teoreettinen viitekehys

Tutkielmassa käsitellään toimittajayhteistyö lyhyesti, tarkastelemalla sen tarjoamia hyötyjä ja hyvän toimittajayhteistyön edellytyksiä ja keinoja. Teoreettisessa viitekehyksessä esiintyy kaksisuuntainen palautteenanto toimittajayhteistyön työkaluna, mutta tämä tutkielma tarkastelee ainoastaan toimittajan antaman palautteen merkitystä asiakasyritykselle. Myöhemmin teoriaosiossa kuitenkin voidaan huomata, että toimittajan suoriutumisen arvioinnista ja sen tuomista hyödyistä on tutkittu paljon, mutta vastavuoroisesti asiakasyrityksen arvioinnista ei niinkään. Tutkielmassa tullaan käsittelemään toimittajan antaman palautteen hyötyjä, haasteita sekä keinoja saada palautetta. Erityisesti toimittajan antamasta palautteesta ei ole tutkittu kovin laajasti, jolloin tutkielmassa hyödynnetään eri tutkimuksia yleisesti yritysten välisestä palautteenkeruusta ja -annosta osana yhteistyötä. Läpi teoriaosuuden käytäntöjä kuitenkin heijastetaan ja verrataan tutkielman varsinaiseen tutkimusongelmaan, jolla taataan sen yhtenäisyys.

1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät. Käsitteitä käytetään läpi tutkimuksen ja ne on avattu auki johdannossa, jotta tutkimus olisi mahdollisimman helpopolukuinen. Käsitteet, jotka tässä luvussa käsitellään ovat asiakasyritys, toimittajayhteistyö, palaute ja kaksisuuntainen palaute.

Asiakasyrityksellä tarkoitetaan ostavaa osapuolta. Käsitteellä pyritään korostamaan palautteenannon suhdetta toimittajan ja sen asiakkaan välillä.

Toimittajayhteistyö on toimittajasuhteiden hallintaa, ja sen päämääränä on tuottaa lisäarvoa siitä saatujen hyötyjen myötä. Tehokkaan toimittajayhteistyön yksi menetelmä on luoda sopimustiedot tarkemmaksi, ja pitää ne helposti saatavilla. Sopimuksen muodostamisen jälkeen yhteistyöhön sisältyy toimittajien suorituskyvyn seuranta, mittausta, hallintaa ja raportointia. Edistyneempi yhteistyö sisältää ratkaisujen suunnittelua ja toteutusta yhdessä toimittajan kanssa ja mahdollisesti tuotekehitysprojekteja. Tavoitteena on laskea kustannuksia molemmien puolin. (Byrne, 2006, 24)

Palaute on palautteenantajan esimerkiksi opettajan, kumppanin tai kirjan antama käsitteellinen näkemys palautteensaajalle sen suoriutumisesta ja se on tehokas työkalu oppimiseen. Sen tarkoituksena on antaa esimerkiksi rakentavaa tietoa ja vaihtoehtoisia käytänteitä. Palautteella voidaan myös kannustaa palautteensaajaa ja mahdollisesti myös tuoda uutta näkökulmaa. (Hattie & Timperley, 1999, 81)

Kaksisuuntaisella palautteenannolla tarkoitetaan palautteenantoa, jossa molemmat osapuolet toimivat palautteensaajana sekä palautteenantajana. Esimerkiksi ostaja voi antaa ensin toimittajalle palautetta, jonka jälkeen hän vastavuoroisesti saa toimittajaltaan palautetta omasta toiminnastaan. (Higgins, 2014, 18)

2 Palautteenkeruu osana toimittajayhteistyötä

Tässä osiossa käsitellään palautteenkeruuta osana toimittajayhteistyötä. Aluksi käsitellään toimittajayhteistyötä yleisesti, jonka jälkeen tarkastellaan hyvän toimittajayhteistyön hyötyjä ja edellytyksiä. Tämän jälkeen käsitellään palautteenkeruuta toimittajalta asiakasyritykselle, jossa tarkastellaan palautteenkeruun eri suhdetyyppejä sekä niiden tuomia hyötyjä. Lopuksi tarkastellaan palautteenannon haasteita ja eri keinoja vastata näihin haasteisiin.

2.1 Toimittajayhteistyö

Vuosien saatossa yritysten ja toimittajien välisen yhteistyön merkitystä ja hyötyjä on tutkittu laajasti. Pitkäjänteisen ja vahvan yhteistyön on todettu olevan yritykselle hyödyllistä, jonka myötä on kehitetty eri käytänteitä sen saavuttamiseksi. Ottaen huomioon, että yrityksellä voi olla satoja ja usein myös jopa tuhansia toimittajia, on syytä keskittää toimittajayhteistyötä avaintoimittajiin. Teller, Kotzab, Grant & Holweg (2015, 111) määrittelevät avaintoimittajiksi sellaiset, joiden kanssa on korkean osallistamisen suhde (high-involment relationship). Tällöin asiakasyritys ja toimittaja jakavat keskenään samankaltaiset arvot ja hallintorakenteet ja molemmat osapuolet ovat tehneet yhteisiä investointeja suhteeseen (Teller et al., 2015, 111).

2.1.1 Toimittajayhteistyön tarjoamat hyödyt

Toimittajayhteistyön yhtenä tavoitteena on saada karsittua toimittajakantaa mahdollisimman pieneksi, ja keskittyä yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiin toimittajiin, jotta saadaan kokonaiskustannussäästöjä (Cousins, 1999, 144). Asiakasyritys pyrkii keskittämään hankinnat vain tietyille toimittajille, jolloin osapuolten välinen yhteistyö syvenee. Kuitenkin kokonaiskustannussäästöt eivät ole ainoa asia, mihin toimittajayhteistyöllä pyritään. Nimittäin vahvat asiakasyritys – toimittaja -suhteet voivat parhaimmassa tapauksessa auttaa molempia osapuolia myös monilla muilla tavoin, kuten esimerkiksi epävarmuuden ja riippuvuuden hallitsemisella, tuotekehityksen parantamisella sekä asiakkaiden tarpeiden tuntemuksen kehittymisellä. (Cannon & Perreault, 1999, 458)

Toimittajayhteistyöllä voidaan luoda yhdessä uusia innovaatioita, johon Walter, Ritter ja Germünd (2001, 368) toteavat, että yhdessä kehitetyt onnistuneet tuote- ja prosessi-innovaatiot voivat parantaa toimittajien tarjonnan arvoa asiakasyritykselle tulevaisuudessa. Vahvalla toimittajayhteistyöllä voidaan esimerkiksi vastata ympäristöhaasteisiin, luomalla ja toteuttamalla uusia tehokkaita innovaatioita (Vachon & Klassen, 2006, 661). Fynes et al. (2005, 348) lisäävät, että todellisissa kumppanuussuhteissa suunnitteluvastuu voi siirtyä jopa kokonaan toimittajille, jolloin toimittajista tulee huomattavasti ennakoivimpia suunnittelussa ja uusien tuotteiden kehittämisessä. Innovatiivisuus ja proaktiivinen tuotteiden suunnittelu luo toimittajalle kilpailuetua toimittajamarkkinoilla. (Fynes et al., 2005, 348) On siis syytä korostaa, että toimittajayhteistyöllä on lukuisia hyötyjä sekä asiakasyritykselle että toimittajalle.

2.1.2 Hyvän toimittajayhteistyön edellytykset ja keinot

Asiakasyrityksen lähtökohdat hyvän toimittajayhteistyön toteuttamiseen riippuu hyvin pitkälti yrityksen resursseista. Resurssit voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin resursseihin. Asiakasyrityksen sisäisiin resursseihin sisältyvät ylimmän johdon tuki, henkilöstö- ja taloudelliset resurssit, IT-järjestelmien taso, sisäisen tavoitteen asettaminen ennen hankinnan aloitusta ja organisaation halu integroitua muihin toimitusketjun kumppaneihin. Sen sijaan ulkoisiin resursseihin sisältyvät yhteistyösopimukset toimitusketjun kumppaneiden kanssa, yhtenäinen luottamus, organisaation väliset tietojärjestelmät, tasavertainen vallanjako, tiedonjako osapuolten välillä ja jaetut edut ja riskit. Mitä enemmän resursseja asiakasyrityksellä on käytössään, sitä paremmat lähtökohdat sillä on lähteä toteuttamaan tehokasta toimittajayhteistyötä. (Teller et al., 2015, 112)

Janhukainen, Lahti ja Virtanen (1997, 41) toteavat, että toimittajayhteistyö on hyvää silloin, kun siihen sitoutuminen on kannattavaa kaikille osapuolille. Walter et al. (2001, 365) puoltavat tätä ajatusta toteamalla, että toimittajayhteistyön keskeinen tarkoitus on työstää suhdetta niin, että se luo molemmille osapuolille arvoa. Luottamusta pidetään hyvän yhteistyön aineosana, ja sen saavuttamiseksi kumppaneiden tulisi panostaa viestinnän laatuun ja luoda mahdollisesti myös samoja arvoja (Young-Ybarra & Wiersema, 1999, 439).

2.2 Palautteenanto toimittajalta asiakasyritykselle

Yksi toimittajayhteistyön käytänteistä on kaksisuuntainen palautteenanto. Yhteistyön kehittämisessä on tavanomaisesti totuttu korjaamaan toimittajien toimintatapoja, eivätkä asiakasyritykset ole juuri kyseenalaistaneet omaa toimintaansa (Janhukainen et al., 1997, 10). Vaikka toimittajien arviointijärjestelmillä ja tulosten läpikäymisellä yhdessä toimittajan kanssa on tutkittu olevan erittäin positiivinen vaikutus toimittajayhteistyöhön, yhteisten tavoitteiden toteuttamisen edellytyksenä on yhteistyön molempien osapuolten kuunteleminen (Carr & Pearson, 1999, 516; Janhukainen et al., 1997, 10). Palautteenkeräämistä toimittajilta on koettu haasteellisemmaksi, sillä asiakasyrityksen ja toimittajan välillä oleva valta-asema saattaa estää

toimittajaa antamasta palautetta. Pelko siitä, että totuutta kaunistelematon palaute mahdollisesti vaikuttaisi yhteistyön jatkumiseen voi olla liian suuri. Toimittajan tulisi kuitenkin pystyä antamaan omalla nimellään rehellistä ja avointa palautetta, jotta palaute on ylipäättään hyödyllistä (Schuh et al., 2014, 147).

2.2.1 Palautteenanto eri suhdetyyppien välillä

Taulukossa 1 esitetään kolme eri suhdetyyppiä, joissa palaute on erittäin keskeinen osa kahden tai useamman välistä suhdetta. Palautteenannon suhdetyypeissä korostuu kolme eri teemaa, jotka saattavat hallita suhdetta, ja sen myötä heijastua vuorovaikutusprosessiin. Suhdetyypit voidaan jaotella seuraavasti: ohjaukseen perustuva suhde, palkkioon perustuva suhde ja yhteistyöhön perustuva suhde. Lisäksi taulukossa esitetään suhdetyyppien roolit, tavoitteet ja menetelmät.

Suhdetyypin luonne riippuu palautteen antajan tarpeesta saada tai vahvistaa joko valtaa, palkkiota tai yhteistyötä. Ohjaukseen perustuvassa suhteessa palautteenantaja esimerkiksi opettaja on hallitsevassa asemassa esimerkiksi asiantuntemuksen ja kokemuksen myötä. Tällaisessa tilanteessa palautteenantajaa motivoi valta. Palkkioon perustuvassa suhteessa palautteenantaja esimerkiksi asiakasyritys on riippuvainen palautteensaajasta, joka on esimerkiksi toimittaja, jotta asiakasyrityksen toiminta toteutuu ja on tuottoisaa. Tällöin palautteenantajan motivaationa toimii palkkio ja palautteenannon tarkoituksena on kehittää palautteensaajaa. Yhteistyöhön perustuvassa suhteessa palautteenantaja sekä palautteensaaja ovat samantarvoisia ja palautteenannon tarkoituksena ja motivaationa on toisen auttaminen. (London, 1995, 165) Tutkimuksen kannalta olennaiset suhdetyypit ovat palkkioon perustuva suhde sekä yhteistyöhön perustuva suhde ja näin ollen työssä käsitellään ainoastaan nämä edellä mainitut osiot.

Taulukko 1 Palautteenannon suhdetyypit, roolit, tavoitteet ja menetelmät (mukailtu London, 1995, 166)

| <i>Suhdetyyppi</i> | <i>Hallitseva rooli palautteenantaja - vastaanottaja -suhteessa</i> | <i>Palautteenantajan Päämäärä</i> | <i>Palautteenanto Menetelmä</i> |
|-------------------------------------|---|---|---------------------------------|
| <i>Ohjaukseen perustuva suhde</i> | Työnjohtaja/Työntekijä Opettaja/Oppilas | Opettaa/Arvioida Suunnata/Hallita Tiedonsiirto/Ohjeiden noudattaminen | Ilmoittaa Ohjata Osoittaa |
| <i>Palkkioon perustuva suhde</i> | Asiakasyritys/Toimittaja | Toimittaja vastaa odotuksia | Kysyntä Tarve |
| <i>Yhteistyöhön perustuva suhde</i> | Työkaverit Kumppanit | Neuvonantaminen Olla samaa mieltä/Vakuuttaminen Luottamus/Win-Win | Keskustelu |

Palkkioon perustuvassa suhteessa asiakasyritystä motivoi hyvä suoriutuminen, jossa toimittaja toimii palkkion saamisen kannalta yhtenä keskeisenä tekijänä. Hyvästä suoriutumisesta seuraa asiakasyritykselle palkkio, joka onkin tämän suhdetyypin perusta. Palaute voidaan koostaa esimerkiksi toimittajien suoriutumisen mittaamisen myötä ja sen kriteerit voivat vaihdella riippuen yrityksestä. (London, 1995, 167) Toimittajan arvioinnista seuranneessa palautteenannossa on tutkitusti keskitytty hintaan, toimitukseen ja kustannuksiin (Ho, 2010, 22). Yksinkertaistettuna palautteenantomenetelmänä toimii yhteistyön tarpeen jatkuminen; mikäli toimittajan suoriutuminen ei vastaa odotuksia, yhteistyötä ei tulla enää jatkamaan (London, 1995, 167).

Osa toimittajista voi olla asiakasyritykselle hyvinkin tärkeitä, ja näin ollen suhdetyyppi voi muistuttaa enemmän yhteistyöhön perustuvaa suhdetta, palkkioon perustuvan suhteen sijaan. Näin ollen voidaan todeta, että joissain tapauksissa palautteenantoa asiakasyritys – toimittaja asetelmassa tulee lähestyä yhteistyöhön perustuvan suhteen kautta. Asetelma muis-

tuttaa tällöin enemmän kumppanuutta, jolloin on äärimmäisen tärkeää, että osapuolten välillä vallitsee luottamus (London, 1995, 167). Fynesin et al., (2005, 341) mukaan luottamus voidaan jaotella kolmeen eri tyyppiin, jotka voidaan määritellä luottamuksen tason perusteella: sopimukseen perustuva luottamus (sovitusta pidetään kiinni), osaamiseen perustuva luottamus (luotto toimittajan kykyyn suorittaa tietty tehtävä) ja hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus (varma tunne, että molemmilla osapuolilla on moraalinen sitoutuminen kaupasuhteen ylläpitoon). Yhteistyöhön perustuvassa suhteessa tulisi saavuttaa erityisesti hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus. Tällaisessa suhdetyypissä palautetta annetaan keskustelemalla, jossa palautteenantaja pyrkii neuvoillaan vaikuttamaan toisen toimintaan rakentavasti (London, 1995, 167).

2.2.2 Palautteenkeruun hyödyt ja mahdollisuudet

Cannon & Perreault (1999, 458) toteavat, että yritysten on opittava miten luoda ja ylläpitää suhteita toimittajiin saavuttaakseen vahvan toimittajayhteistyön moniulotteiset hyödyt. Suhteiden ylläpitoon on monia eri keinoja, ja ne eivät vaadi usein älyttömän suuria muutoksia asiakasyritykselle. Palautteenannossa toimittajille tärkein hyöty ei ole toimittajan suoriutumisen parantaminen, vaan tulosten läpikäyntien myötä seuraama sosiaalisten tilanteiden ja syvemmän vuorovaikutuksen lisääntyminen (Cousins, Lawson & Squire, 2008, 239). Näin ollen voidaan todeta, että vastavuoroisesti asiakasyrityksen pyytäessä palautetta toimittajilta, voidaan vahvistaa toimittajayhteistyötä ja sen avulla saavuttaa samat edellä mainitut hyödyt, mitä palautteenannossakin saavutetaan.

Lähes kaikki asiakasyritykset reagoivat palautteeseen, jonka he vastaanottavat. Yritykset tunnistavat, että toimittajat voivat mahdollisesti edesauttaa esimerkiksi hankintaprosessin kehittymistä. (Kanter, 2008, 9) Maailmanlaajuisesti tunnettu yritys Hewlett-Packard on kerännyt jo pidemmän aikaa aktiivisesti toimittajiltaan palautetta. Yritys kuvailee palautteenkeruun syynä olevan se, että yritys haluaa toimittajan tekevän jatkossakin liiketoimintaa heidän kanssaan. Palautteen avulla yritys on toiminut toimittajan suositusten mukaisesti, jolloin siitä on tullut asiakkaana haluttavampi. Lisäksi sen myötä yritys on saavuttanut kustannussäästöjä tai parantanut tehokkuutta. Yritys kuitenkin mainitsee, että hyödyistä kaikkein tärkein on kuitenkin

luottamuksen vahvistaminen osapuolten välillä, mikä edesauttaa parantamaan koko toimittajasuhteiden hallintaprosessia. Palautteen keruujärjestelmä on ensisijaisesti suunniteltu jatkaamaan vahvempien toimittajasuhteiden rakentamista. (Atkinson, 2008, 17–18)

Palautteenantajan tavoitteena on ilmaista omat näkemykset, tunteet ja ajatukset ja samalla kehittää palautteensaajaa entistä paremmaksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, 73) Tämän lisäksi taulukosta 1 ilmenee, että yhteistyöhön perustuvissa suhteissa palautteenantajan päämääränä on vahvistaa luottamusta molempien osapuolten välillä ja sen myötä muodostaa suhde, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. (London, 1995, 165) Kramer ja Viera (2020, 23) puoltavat myös tätä ajatusta, heidän mukaansa palautteen tarkoituksena on vahvistaa luottamusta osapuolten välillä, jonka lopputuloksena on motivoitunut ja sitoutunut yhteistyö.

2.2.3 Palautteenkeruun haasteet

Palautteenkeruussa pitää kuitenkin ottaa huomioon, että saatu palaute ei välttämättä aina ole käyttökelpoista. Rakentava palautteenanto vaatii taitoa, ja mikäli palautteenantaja ei osaa antaa rakentavaa palautetta, sitä ei voida hyödyntää. Yhteistyöhön perustuvassa suhteessa palaute on huonoa silloin, kun se on vaikeaselkoista, epäreilua ja palautteeseen heijastuu palautteenantajan tunteet (London, 1995, 175). Toimittajilla voi olla myös vaikeuksia esittää negatiivista palautetta asiakasyritykselle, kun sen tavoitteena on saada asiakas tekemään myös jatkossa tilauksia. Palautteenkeruussa olisi kuitenkin äärimmäisen tärkeää saada myös negatiiviset kokemukset esille, jotta asiakasyrityksen toimintaa voidaan kehittää. (Schuh et al., 2014, 9–10, 147)

Palautteensaajan tulee myös itse osata vastaanottaa ja käsitellä palautetta oikein. Pahimmassa tapauksessa palautteensaaja voi ryhtyä syyttämään muita, esittämään tekosyitä tai olla puolusteleva ja mahdollisesti myös näyttää vihaa (Reed, 2019, 630). Palautteensaajan tulisi suhtautua saamaansa palautteeseen kohteliaasti, vaikka se olisi hyvin kritisoivaa. Rakentavaan palautteeseen tulisi aina olla tervetullutta. (Blanchard, 1998, 8)

2.2.4 Palautteenkeruun keinot

London (1995, 167) toteaa, että vallitsevat roolit palautteenantajan ja palautteensaajan välillä vaikuttavat palautteen luonteeseen. Lisäksi palautteen luonteeseen vaikuttavat palautteenantajan tavoite, palautteenannon menetelmä sekä näkemys palautteensaajan suoriutumisesta. (London, 1995, 166) Tunnistamalla edellä mainitut tekijät, palautteenkeruuta voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Palautteensaaja voi palautetta pyytäessään johdatella jo heti alkuun, että mitä palautteella tavoitellaan. Tarkoituksen esittäminen helpottaa toista osapuolta antamaan palautetta avoimemmin, jolloin palautteenantajan ei tarvitse arkailla sanomisiansa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, 147) Toimittajan olisi myös tärkeää tunnistaa palautteenannon tuomat mahdolliset hyödyt ennen sen antamista. Toimittajalle tulisi viestiä, että palautteenannon avulla yhteistyö vahvistuu ja sen myötä molemmat osapuolet voivat saavuttaa vahvan toimittajayhteistyön tarjoamat hyödyt. (Walter et al., 2001, 373)

Lisäksi Kimin, Hwangin, Leen ja Kotozakin (2018, 11–12, 14) laatimassa tutkimuksessa huomattiin, että rakentavan ja negatiivisen palautteen yhteyteen tulisi sisältää tarvittava tieto myöhemmän suorituskyvyn parantamista varten. Tarvittavalla tiedolla tarkoitetaan suorituskyvyn nykytilan kuvailua, jonka avulla palautteensaaja ymmärtää miten hänen tulisi jatkossa toimia toisin. (Kim et al., 2018, 11–12) Rakentavan palautteen saavuttamiseksi on myös äärimmäisen tärkeää, että molempien osapuolten välillä on sitoutunut ja huolehtivainen suhde toistensa välillä, ja palautteenantajalla on vahva halu ja tarve kehittää yhteistyötä (Jug, Jiang & Bean, 2019, 246; London, 1995, 166). Edistyneemmässä yhteistyön tasossa molemmille osapuolille onkin luotu yhteisiä tavoitteita, jotka hyödyttävät molempia. (Jug et al., 2019, 247) Toimittajalle tulisi viestiä, että palautteenkeruun avulla voidaan varmistaa yhteisten tavoitteiden saavuttaminen.

3 Toimittajan antama palaute kohdeyrityksessä

Tutkielman empiirisessä osiossa esitellään aluksi lyhyesti kohdeyritys, ja sen jälkeen käsitellään kohdeyrityksen nykytilaa toimittajan antaman palautteenannon suhteen. Tämän jälkeen

osiossa käydään läpi kohdeyrityksen toimialan eli rakennusteollisuuden hankintatyyppit lyhyesti, mikä helpottaa lukijaa tulkitsemaan haastattelun tuloksia. Lopuksi osiossa käsitellään tutkimuksen menetelmä, toteutus ja tutkimuksen analyysimenetelmä.

3.1 Kohdeyrityksen esittely ja nykytilan kartoitus

Kohdeyrityksen päätoimialana on rakennusteollisuus ja se on yksi Suomen suurimmista rakennusyhtiöistä. Yritys on osa kansainvälistä konsernia ja sen palveluksessa on kansainvälisesti tuhansia työntekijöitä. Suomessa sen ydintoimintaan kuuluu rakennuspalvelut sekä asuntojen ja toimitilojen projektikehittäminen. Rakennuspalveluihin lukeutuu talonrakentaminen, infra-rakentaminen, talotekniikka sekä konevuokraus. (Yrityksen esittely, 2019)

Kohdeyrityksen toimittajahallinta on jaettu neljään keskeiseen osa-alueeseen: esivalinta, auditoinnit, kehittäminen ja yhteistyö. Esivalinnan tarkoituksena on varmistaa, että yritys toimii vain laillisten ja taloudellisesti vakavaraisten toimittajien kanssa. Jo ennen yhteistyön aloittamista, toimittajan tulee sitoutua kohdeyrityksen arvoihin esivalinnan muodossa. Auditoinnilla varmistetaan toimittajien antamien tietojen paikkansapitävyys erityisesti tunnistettujen riskien osalta. Toimittajien toimintaa pyritään kehittämään toimittajien suoriutumisen arvioinnilla, joka käydään yhdessä toimittajien kanssa läpi palautteen muodossa. Palautetta annetaan erityisesti sellaisille toimittajille, joiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä myös jatkossa. Viimeinen toimittajahallinnan osa-alue on yhteistyö, jolla tarkoitetaan yhteistyön kehittämistä yleisesti strategisten toimittajien kanssa. Yhteistyön kehittämisen tarkoituksena on varmistaa hankintojen jatkuvuus ja luomaan uusia innovaatioita, joiden avulla mahdollisesti uudistetaan liiketoimintaa. (Toimittajahallintaraportti, 2019) Tutkielman empiirisessä osiossa keskitytään erityisesti toimittajahallinnan toimittajan suoriutumisen arvioinnin sekä toimittajayhteistyön hallintaan.

Kohdeyritys ryhtyi ensimmäistä kertaa toteuttamaan marraskuussa 2020 tavoitteellista palautteenkeruuta toimittajalta asiakasyritykselle. Palautteenkeruu kohdistui kohdeyrityksen yhteen suureen toimitilahankkeeseen, ja palautetta pyydettiin projektin jokaiselta talotekniikkaurakoitsijalta. Palautteenkeruun tavoitteet ja lopputulos avataan myöhemmin tutkielman haastattelun tuloksissa. Kysely lähetettiin 24 toimittajalle ja vastausprosentiksi muodostui 45

% Vaikka vastausprosentti jäi vähäiseksi, oli palautteenkeruu silti varsin onnistunut ja seuraavaksi kohdeyrityksellä on tarkoitus luoda geneerinen kysymyspatteristo, joka soveltuu kaikille toimittajille riippumatta hankintatyypistä tai hankittavan luonteesta. Aiheesta syntyi tarve lähteä tutkimaan aihetta tarkemmin, josta tämä tutkielma on saanut alkunsa. Tutkielma on toteutettu yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, ja sen tarkoituksena on tukea kohdeyrityksen jatkotoimenpiteitä aiheeseen liittyen.

3.2 Rakennusteollisuuden hankintatyypit

Tutkielman empiirisen osion ymmärrettävyyden kannalta on tärkeää avata auki rakennusteollisuuden hankintatyypit. Hankintatyyppejä ovat rakennustuote, aliurakka ja palvelu. Näiden välillä on paljon eroja, mikä voi heijastua palautteenannon luonteeseen. Tässä osiossa avataan lyhyesti kunkin hankintatyyppin pääpiirteet.

Rakennustuotteen hankintaan sisältyy ainoastaan materiaali. Sopimusoikeudellisesta näkökulmasta rakennustuotteiden hankinnat tehdään kauppasopimuksella, jolloin kohteena on esineen omistusoikeuden siirto toimittajan ja asiakasyrityksen välillä. (Junnonen & Kankainen, 2012, 7) Rakennustuotteita voivat esimerkiksi olla suojavarusteet.

Aliurakan hankintaan sisältyy sekä materiaali että palvelu, eli rakennustuotteen hankinta ja sen asennustyöt. Sopimusoikeudellisesti aliurakat solmitaan urakkasopimuksena. Urakkasopimusten sopimuksen kohteena on työsuoritus ja siihen kuuluvat rakennustuotteet. (Junnonen & Kankainen, 2012, 8) Tällaisia voivat esimerkiksi olla seinien maalausurakka. Toimittaja hoitaa itse tarvittavat materiaalit, ja suorittaa työn sopimuksen puitteissa.

Palvelun hankintaan ei sisälly lainkaan materiaalia. Tällaisia ovat esimerkiksi suunnittelu- ja pohjatutkimuspalvelu sekä nostopalvelu. Sopimusoikeudellisesta näkökulmasta hankinnan sopimus riippuu hyvin pitkälti hankittavan palvelun luonteesta eikä sitä voida määritellä pelkästään hankintatyyppin perusteella. (Junnonen & Kankainen, 2012, 12–13)

Lisäksi on syytä ottaa huomioon, että rakennusalan hankintojen luonne eroaa muista toimialoista merkittävästi. Hankinnat toteutetaan projektiluontoisesti, jolloin taattua jatkuvuutta toimittajan kanssa ei ole. Yritykset voivat kuitenkin muilla keinoilla pyrkiä jatkuvaan yhteistyöhön esimerkiksi kausisopimuksilla. Junnonen ja Kankainen (2012, 12) kuvailevat kausisopimuksen olevan asiakasyrityksen ja toimittajan välille laadittu sopimus, jossa tuotteen tai palvelun toimitus on sovittu tiettyyn hintaan tai tietyllä alennuksella. Usein kausisopimuksia laaditaan vakiotuotteille, joita asiakasyritys tarvitsee lähes joka kohteessa, esimerkiksi lämmöneristeet. (Junnonen & Kankainen, 2012, 12)

3.3 Tutkimusmenetelmä, -aineisto ja aineiston analyysi

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Metsämuurosen (2006, 88) mukaan kvalitatiivinen tutkimus soveltuu erityisesti silloin, kun halutaan tutkia tiettyä tapahtumaa ja sen mukana olleiden toimijoiden ajatuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tällöin myös kohdejoukko valitaan harkitusti eikä satunnaisesti. (Hirsjärvi et al., 2014, 164) Denzin ja Lincoln (2011, 9) toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein päästään yksityiskohtaisemmin ja syvällisemmin perehtymään vastaajien ajatuksiin. Siispä tutkimustuloksia tarkasteltaessa, tapauksia on syytä kohdella ainutlaatuisina ja tulkita sen mukaisesti (Hirsjärvi et al., 2014, 164).

Tämän tutkielman tiedonhankinnan strategia on tapaustutkimus, jossa tapauksia ovat toimittajasuhteet. Hirsjärven et al. (2014, 134) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista tarkka ja yksityiskohtainen tieto esimerkiksi yksittäisestä tapauksesta tai harkitusti valituista tapausten joukosta. Tutkielma tehtiin yhteistyössä yritykselle, jossa on hiljattain kerätty ensimmäistä kertaa palautetta toimittajilta asiakasyritykselle. Tutkielman primääridatana käytetään haastatteluja. Lisäksi kohdeyrityksen esittelyyn ja nykytilanteen kartoittamiseen tutkielmassa hyödynnetään sekundääridatana yrityksen sisäisiä luottamuksellisia raportteja ja materiaaleja.

Tutkielman tutkimusmetodinä on puolistrukturoitu haastattelu, jossa kaikille haastateltaville esitetään melkein samat kysymykset. Kysymysten järjestys voi puolistrukturoidussa haastattelussa vaihdella keskustelun luonteen mukaisesti. Haastattelun aikana tutkija voi esimerkiksi

esittää tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Tutkimusmetodi sopii erityisesti silloin, kun aiheetta ei ole aiemmin juuri tutkittu ja juuri sen takia se on valittu tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi. (Metsämuuronen, 2006, 115) Haastatteluja järjestettiin yhteensä viisi, jotka voidaan jaotella kahteen eri haastatteluun niiden luonteiden perusteella. Kahden haastateltavan kanssa haastattelussa käsiteltiin aiemmin toteutettua palautteenkeruu pilottiversiota ja loput haastattelut käsitelivät toimittajayhteistyötä sekä palautteenkeruuta yleisesti. Näin ollen kysymyspatteristoja luotiin yhteensä kaksi ja ne ovat esitetty liitteessä 1 ja 2.

Haastateltavat valittiin yhdessä kohdeyrityksen toimittajahallinnasta vastaavan henkilön kanssa, joka oli tukena läpi tutkielman ajan, ja toimi tutkijan ohjaajana kohdeyrityksen puolelta. Tämä helpotti haastateltavien valinnassa, koska kyseessä on hyvin suuri organisaatio, ja haastateltavien kartoituksessa ei välttämättä tiedetty täysin koko organisaation toimintatapa isossa kuvassa. Ohjaaja on toiminut kohdeyrityksen palveluksessa yhteensä yhdeksän vuotta, ja näin ollen voidaan olettaa henkilön ymmärtävän ja tietävän organisaation toimintamalleista varsin kattavasti. Tällä on pyritty varmistamaan se, että haastateltaviksi on valittu sopivimmat henkilöt. Tavoitteena oli saada mahdollisimman moniulotteinen näkökulma tutkielman aiheeseen liittyen. Haastattelurunkoja laadittiin kaksi, joista toinen koskee palautteenkeruun pilottiversiota ja toinen palautteenkeruuta yleisellä tasolla. Haastateltavia valittiin yhteensä viisi, ja heidät valikoitiin heidän tittelinsä ja työnkuvan perusteella. Taulukkoon 2 on koostettu haastateltavat ja edellä mainitut tiedot yhteen.

Taulukko 2 Haastateltavien tiedot (Haastattelut; Organisaatiokaaviot 2020)

| Haastateltava | Titteli | Työnkuva | Haastattelurunko |
|-------------------------|--------------------------|---|---|
| <i>Haastateltava 1.</i> | Tuoteryhmäpäällikkö | Omien kategorioiden hoitaminen hankinnan osalta. Kategoriat pääosin materiaalia, osassa sisältyy myös asennus. Kausisopimusten hallinta, johon sisältyy kilpailutus ja toimittajayhteistyö. Sisäisen asiakkaan palveleminen ja toimittajakentän tuntemus. Vahvasti tekemisissä toimittajien kanssa. | Haastattelurunko 1. <i>palautteenanto yleisesti</i> |
| <i>Haastateltava 2.</i> | Alueen hankintapäällikkö | Toimialue eteläisessä Suomessa. Resurssien koordinointi ja töiden jakaminen. Lisäksi on mukana tarjoustoiminnassa. Toimii esimiehenä. Vahvasti tekemisissä toimittajien kanssa. | Haastattelurunko 1. <i>palautteenanto yleisesti</i> |
| <i>Haastateltava 3.</i> | Tulosityksikön johtaja | Talotekniikkaprojektien tuotannon vetovastuu, laskennan ohjaaminen ja hankekehitys oman yksikön osalta. Uusien hankkeiden kotiuttaminen. Toimii esimiehenä. | Haastattelurunko 2. <i>pilottiversio</i> |
| <i>Haastateltava 4.</i> | Kehityspäällikkö | Vastuualueena talotekniikan laatu-kehitys, työturvallisuus ja ympäristö. Toimii esimiehenä. | Haastattelurunko 2. <i>pilottiversio</i> |
| <i>Haastateltava 5.</i> | Vastaava työnjohtaja | Pääsääntöisesti rakentaa erikoiskohteita, ei niinkään asuntotuotantoa. Vastuu työmaasta ja siitä, että se toteutetaan rakennusteknisesti oikein. Erikoiskohteiksi lukeutuu esimerkiksi sairaalat, liikuntahallit, hotellit, tehtaat, oppilaitokset jne. Uniikkeja kohteita enimmäkseen. Vahvasti tekemisissä toimittajien kanssa. | Haastattelurunko 1. (osa siitä) <i>palautteenanto yleisesti</i> |

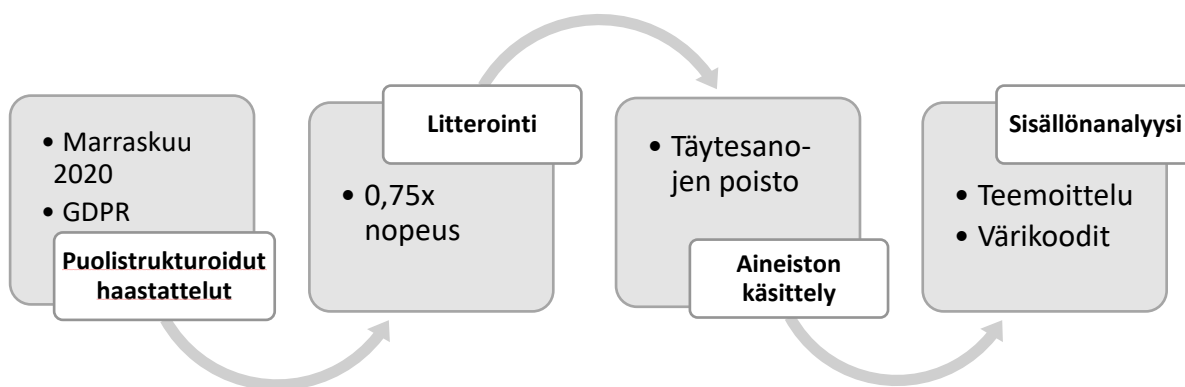
Haastateltavien valinnassa painotettiin toimittajayhteistyön merkitystä haastateltavan työnkuvaan nähden. Tuoteryhmäpäällikkö (haastateltava 1) työskentelee pääkaupunkiseudulla keskitetyssä hankinnassa ja hänen työtehtäviinsä kuuluu tiivis yhteistyö toimittajan kanssa ja siksi se soveltuu myös hyvin tutkielmaan. Alueen hankintapäällikkö (haastateltava 2) vastaa tietyn alueen projektin hankinnoista noin yleisesti ja on tärkeä osa haastateltavien joukossa, koska toimittajayhteistyön luonne voi poiketa hyvinkin paljon alueesta riippuen. Haastateltavaksi valittiin myös vastaava työnjohtaja (haastateltava 5), joka ei varsinaisesti tee hankintaa, mutta kuitenkin työmaalla valvoo heidän toimintaansa ja näin ollen myöskin on osana toimittajayhteistyötä. Vastaavan työnjohtajan toimialue sijoittuu Pohjois-Suomeen, ja näin ollen tutkielmaan on saatu myös enemmän alueellista hajontaa. Haastateltavien 1, 2 ja 5 haastatteluisissa tavoitteena oli selvittää toimittajayhteistyön ja palautteenkeruun nykytila ja yleiset ajatukset aiheesta, sekä saavuttaa aineiston saturaatio. Edellä mainittujen lisäksi haastateltaviksi valikoitui tulosityksikön johtaja (haastateltava 3) sekä kehityspäällikkö (haastateltava 4), jotka laativat aiemmin toteutetun palautteenkeruun pilottiversion. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, sen tarkoituksena oli selvittää, miksi palautetta haluttiin kerätä, mikä oli palautteenkeruun tavoite ja miten palautteen keruussa onnistuttiin. Haastateltavista on kerätty vain tutkimuksen kannalta tärkeimmät henkilötiedot, ja haastateltavista ei tulla paljastamaan muita tietoja heidän tunnistettavuutensa vuoksi. Henkilötietoja on käsitelty GDPR –asetusten mukaisesti, ja jokaiselta haastateltavalta on saatu suostumus tietojen käsittelyyn suostumuslomakkeella (Liite 3).

Tutkielman sekundääridatana käytetään kohdeyrityksen sisäisiä ja luottamuksellisia materiaaleja. Materiaaleja käytettiin kohdeyrityksen esittelyssä ja nykytilanteen kartoittamisessa. Lisäksi niihin tullaan vertaamaan tutkielman tuloksia. Kohdeyrityksen anonymiteetin säilyttämisen vuoksi, kyseiset materiaalit eivät tule olemaan saatavilla.

Kuviossa 3 on esitetty aineiston analyysin kulku. Haastattelut toteutettiin etänä videoyhteyden avulla marraskuussa 2020. Haastattelurunko lähetettiin kullekin haastateltavalle etukäteen, jotta haastateltava pystyi jo etukäteen tutustua aihealueisiin ja valmistautua kysymyksiin. Haastattelut pidettiin taulukon 2 mukaisessa järjestyksessä, ja ne olivat kestoaltaan noin 30min – 1h 15min. Haastattelun alussa pidettiin lyhyesti kamerat päällä, jotta haastateltava ja

haastattelija voivat nähdä ja esitellä itsensä lyhyesti, mikäli kyseessä oli ensikohtaaminen. Haastateltaville lähetettiin suostumuslomake henkilötietojen käsittelyyn aineiston keruuta varten. Haastattelut nauhoitettiin erikseen litterointia varten. Litteroinnilla tarkoitetaan äänitallenteen muuntamista tekstimuotoon, jotta sitä olisi helpompi käsitellä ja analysoida. Litteroinnissa äänitallenteiden nopeus hidastettiin 0,75x nopeuteen, jolloin sen muuntaminen tekstimuotoon oli huomattavasti helpompaa.

Tämän jälkeen haastattelujen tulokset analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysissa analysoidaan äänitallenteita ja niiden asiasisältöjen merkitystä, kiinnittämättä huomiota esimerkiksi haastateltavan tapaan ilmaista asia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Näin ollen, haastattelusta ei kirjattu ylös esimerkiksi haastateltavien tunnetiloja, ja litteroinnin jälkeen aineistosta poistettiin kaikki täytesanat, kuten esimerkiksi ”niinku” ja ”tota.” Sisällönanalyysin tukena haastattelujen analyysissä käytettiin teemoittelua eli haastattelujen sisällön jaottelua pääpiirteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Äänitallenteiden teemoittelussa käytettiin apuna värikoodeja, joiden tarkoituksena oli korostaa, kenen haastateltavan ajatus oli kyseessä. Teemat tullaan avaamaan auki haastattelujen tulosten yhteydessä.



Kuvio 3 Aineiston analyysin kulku

4 Haastattelujen tulokset

Tutkielman haastattelujen tulosten analysoinnin tukena on käytetty teemoittelua. Haastattelujen sisältö on jaettu kolmeen eri pääteemaan (1) toimittajayhteistyö kohdeyrityksessä, (2)

palautteenkeruun nykytilanne kohdeyrityksessä, ja (3) toimittajan antaman palautteen tarve kohdeyrityksessä ja haastateltavat on esitelty aiemmin taulukossa 2. Tässä osiossa käsitellään haastatteluista saadut tulokset kussakin osa-alueessa. Aineistona käytetään pääsääntöisesti haasteltavien 1 ja 2 tuloksia ja sen lisäksi kuullaan haastateltavaa 3.

4.1 Toimittajayhteistyö kohdeyrityksessä

Toimittajan ja asiakasyrityksen välistä yhteistyötä on haastava mitata. Organisaatioiden välisen yhteistyön luonteeseen vaikuttaa hyvin vahvasti siihen osalliset henkilöt. Toimittajayhteistyö voi olla hyvin erilaista esimerkiksi asiakasyrityksen ostajan ja toimittajan myyntihenkilön välillä, verrattuna työmaan johdon ja toimittajan työmaan henkilöstön välillä. Yhteistyön luonteeseen vaikuttavat myös muut taustatekijät kuten, toimittajaorganisaation koko, toimialue ja hankintatyyppi.

Toimittajayhteistyön nykytilanne

Tuoteryhmäpäällikön mukaan toimittajayhteistyö näkyy kohdeyrityksessä erityisesti kausisopimuksissa, urakkaneuvotteluissa ja silloin, kun toimittajista halutaan tietää aikaisempia kokemuksia kollegoilta, ennen toimittajan valintaa. Teoriaosuudessa todettiin, että toimittajayhteistyötä tulisi keskittää avaintoimittajiin, joiden kanssa on korkean osallistamisen suhde, jolloin molemmat ovat tehneet yhteisiä investointeja suhteeseen (Teller et al., 2015, 111). Haastateltavan 1 mainitsevat kausisopimukset vaativat toimittajilta hintojen laskemista ja asiakasyritykseltä sitoutumista, jotka voidaan todeta olevan osapuolten välisiä investointeja. Kohdeyritys keskittää toimittajayhteistyötä avaintoimittajiin strategisesti kausisopimusten avulla.

Alueellinen hankintapäällikkö korostaa toimittajayhteistyön luonteen eriävän merkittävästi alueittain. Haastateltava 2 korostaa, että lähtökohdat toimittajayhteistyön toteuttamiseen ovat paljon paremmat esimerkiksi Etelä-Suomen alueella, kun on enemmän jatkuvuutta ja töitä tarjottavana toimittajille. Etelä-Suomen asuntotuotanto on muuta Suomea vilkkaampaa, millä haastateltavan 2 mukaan on suuri vaikutus toimittajayhteistyöhön. Hän vastaa pienempien alueiden työmaista, joka on kokonaisuudessaan alueena hyvin iso, mutta siitä huolimatta työkannaltaan on huomattavasti pienempi verrattuna Etelä-Suomeen. Haastateltava 2 tuo

esille muutaman alueen, jossa ei ole suunnitteilla ollenkaan hankkeita. Hän toteaa, että tällöin:

”Mehän ei voida silloin luvata kellekkään toimittajalle minkään näköistä työkantaa. Silloinhan joka ikisessä kohteessa me kilpailutetaan jokainen urakka erikseen, ja sitten sieltä valitaan niinku se kokonaistaloudellisesti paras valinta. Sen suhteen toimittajayhteistyön tekeminen on paljon vaikeempaa mitä se on Helsingissä asuntotuotannon puolella.”

Toimittajille jatkuvuus ja työnkanta heijastuu suoraan heidän liikevaihtoonsa, mikä puolestaan on suoraan yhteydessä heidän halukkuuteensa toteuttaa toimittajayhteistyötä. On siis syytä ottaa huomioon, että syvemmän toimittajayhteistyön toteuttamiseen on tietyt edellytykset. Kuten aiemmin todettiin, toimittajayhteistyö on hyvää silloin kun se on kannattavaa molemmille osapuolille ja sen keskeinen tarkoitus on muodostaa suhde niin, että se luo molemmille lisäarvoa (Janhukainen et al. 1997, 41; Walter et al. 2001, 365). Mikäli yhteistyölle ei ole tarpeeksi hyvät lähtökohdat, ei sitä kannata lähteä toteuttamaan.

Haastateltavan 1 mukaan toimittajayhteistyö voi parhaimmillaan alkaa jo ennen sopimuksen tekoa. Hän kertoo esimerkin toimittajasta, joka jo ennen liiketoiminnan aloittamista varmisti oman paikkansa kohdeyrityksessä, ja selvitti yhteistyön luomisen mahdollisuuksia. Toimittajan aktiivisuuden suhtauduttiin positiivisesti ja lopulta päästiin kausisopimukseen. Sopimuksen jälkeen asiakasyrityksen työmaan henkilökunta on ollut erittäin aktiivinen toimittajan suuntaan, minkä avulla toimittaja on voinut itse parannella tuotetta. Haastateltavan 1 mukaan on ollut hienoa huomata, että toimittaja myös itse on aktiivinen ja tarjoaa myös sopimuksen laatimisen jälkeen uusia vaihtoehtoja, milloin toiminnasta on tullut molemmille osapuolille hyödyllistä. Haastateltava 2 tukee tätä ajatusta mainitsemalla, että erityisesti kausisopimuskumppaneiden kanssa toimintaa kehitetään. Kuitenkin hän kokee noin yleisesti toimittajayhteistyön näkyvän työnkuvassaan suhteiden ylläpitämisellä. Hän kuvailee toimittajayhteistyön olevan tiiviimpää toimialueellaan, koska siellä on pienempi toimittajakanta. Kun toimittajakanta pienemmällä toimialueilla on pienempi, on helpompi pitää yllä epämuodollista keskustelua ja yhteyttä heidän kanssaan.

Toimittajayhteistyön hyödyt

Haastateltava 2 korostaa toimittajayhteistyön perustuvan luottamukseen. Tällöin molemmat osapuolet tietävät toistensa toimintamallit ja pystyvät luottamaan siihen. Hänen omin sanoin:

*”Jos sul on hyvä toimittajayhteistyö, niin siellä pidetään kiinni mitä siellä neuvotte-
luissa ollaan puhuttu, vaikka sitä ei olisi kirjattu mihinkään. Tommonenhan on just sitä
mikä perustuu siihen luottamukseen”*

Luottamus heijastuu toimittajan ja asiakasyritykseen väliseen suhteen tasoon. Toimittajan ja asiakasyrityksen välisellä suhteen tasolla on suora yhteys asiakasyrityksen taloudelliseen tehokkuuteen. Aiemmin teoriaosuudessa esitetyn transaktiokustannusteorian mukaan, asiakasyrityksen tulisi minimoida transaktion kulut, jotka olivat tiedonhaun, kaupankäynnin ja valvonnan kulut. Kaupankäynnin kuluihin lukeutuu sopimusten laatiminen, ja haastateltavan 2 mukaan luottamuksella on edellä mainittuihin kuluihin laskeva vaikutus. (Williamson, 1979; Dahlman, 1979, 148) Haastateltava 1 kuvailee hankinnan toimintaa, seuraavasti:

”Suurin osa meidän [hankinta] projektien toiminnasta on kuitenkin kaikkea muuta mitä se itse tuote on. - - Ei se oo vaan et tuote tulee oikeeseen hintaan ja oikeeseen aikaan”

Haastateltavan 1 mainitsemat ”kaikkea muuta,” voidaan myös todeta olevan aiemmin mainittuja transaktiokuluja. Hänen mukaansa toimittajayhteistyön tärkeys näkyy erityisesti joustavuuden tasossa. Esimerkiksi hintaneuvotteluissa voi esiintyä ristiriitatilanteita, joissa vahvalla yhteistyöllä päästään helpommin molempia tyydyttävään kompromissiin. Tällöin kumpikaan osapuoli ei puolusta omaa etuaan, vaan nähdään suurempi kokonaisuus. Lisäyksenä haastateltava 1 mainitsee, että joustavuus voi näkyä myös aikatauluissa. Hyvän yhteistyön tasolla toimittaja voi esimerkiksi varastoida tuotetta pidempään, mikäli toimituksen tarve siirtyy myöhemmäksi. Sama toteutuu myös vastaavasti toisinpäin, toimittaja voi toimittaa nopealla toimitusajalla tuotteen. Joustavuudella on siis laskeva vaikutus kaupankäynnin sekä valvonnan kuluihin. Haastateltavat 1 ja 2 ovat yhtä mieltä siitä, että toimittajayhteistyön yksi tärkein

hyöty on myös toiminnan kehittäminen. Haastateltava 2 korostaa toiminnan kehittämisen olevan erityisen tärkeää työturvallisuuden kannalta. Rakennusalalla on muita toimialoja suurempi taipumus korkeampaan tapaturma-asteeseen. Työturvallisuus onkin nostettu kohdeyrityksen arvojen jalustalle, ja toimittajayhteistyön avulla turvallisempi työnteko voidaan varmistaa. (Yrityksen arvot, 2019)

Aiemmin teoriaosiossa huomattiin, että vahvan toimittajayhteistyön avulla voidaan luoda ympäristöystävällisiä innovaatioita (Vachen & Klassen, 2006, 661), josta myös haastateltavat 1 ja 2 ovat samaa mieltä. Haastateltava 1 kertoo esimerkin hyvin onnistuneesta projektista, jossa toimittaja ryhtyi keräämään toimittamastaan materiaalista ylijäämät takaisin, jotta ne voidaan ottaa uudestaan käyttöön. Aiemmin materiaalien ylijäämät ovat päätyneet jätteeksi, mutta toimittajan innovaation myötä niitä pystyttiin hyödyntämään uudestaan. Projektista molemmat osapuolet hyötyivät, kun ympäristöystävällisyys lukeutuu molempien yritysten arvoihin (Yrityksen arvot, 2019). Haastateltava 1 vielä lisää, että innovaatioiden ei välttämättä tarvitsisi olla äärimmäisen mullistavia, vaan pienetkin teot, jotka sujuvoittavat ja nopeuttavat, ovat yhtä toivottuja ja hyödyllisiä. Hyvä toimittajayhteistyö voi siis olla hyödyksi koko organisaatiolle, eikä vain yhteistyön osallisille. Haastateltava 2 kuvailee tapausta, jossa hän hyötyi kollegansa muodostamasta hyvästä toimittajayhteistyöstä. Hänen kollegansa toimittaja oli onnistunut poistamaan heidän työnvaiheistansa yhden merkittävän vaiheen kokonaan pois. Tämä nopeutti työn kulkua merkittävästi, minkä haastateltava 2 halusi myös ottaa käyttöönsä omille toimittajilleen. Toisen alueen hankintapäällikkö oli luonut jo hyvän suhteen nykyiseen toimittajaansa mikä mahdollisti tiedonjaon ja kyseisen toimintatavan siirtymisen myös haastateltavan 2 toimittajalle.

Toimittajayhteistyön haasteet

Toimittajayhteistyön toteuttaminen rakennusalalla koettiin noin yleisesti haastavaksi. Haastateltava 3 tuo esille, että hankkeiden projektiluontoisuus ei tue toimittajayhteistyön jatkuvaa kehittämistä ja syvemmän yhteistyön muodostamista. Hänen omin sanoin:

”Joka ikisessä hankkeessa remmi on aina uusi, monesti samoja urakoitsijoita, mutta sisällä voi olla uusia tekijöitä. - - Teollisuuden alalla on vakiotoimittajat, joiden kanssa

on jatkuvuutta ja kehitetään toimittajaa. Me ei olla sille tasolle päästy. Sitoutuminen aliurakoitsijaan tuntuu olevan vaikeaa - - siinä voisi olla koko toimialalla parannettavaa.”

Edellä mainituista toimittajayhteistyön hyödyistä koskien sopimuksen laatimisen vaihetta, toi haastateltava 2 esille vastapainoksi karun esimerkin tilanteesta, jossa neuvottelutilanteessa ei toimittajayhteistyötä ole lainkaan. Haastateltava työskenteli tällöin aiemmalle työnantajalle, missä yksi hänen hankkeistaan oli kauppakeskus. Toimialue oli haastateltavalle vieras, ja toimittajien kartoittaminen haastavaa. Tarjousten tullessa, yksi toimittajista oli ylivoimaisesti halvempi kuin muut. Neuvotteluissa yritettiin selvittää, mistä hintavaje mahtoi johtua, tuloksetta. Sopimus tehtiin ja myöhemmin selvisi, että toimittajan tarjouksen tekninen toteutustapa oli toteutettu eri tavalla. Tämä nosti taas muita kuluja, esimerkiksi yhden toisen tuotteen hankintasuunnitelmassa arvioitu kustannus kasvoi kaksinkertaisesti. Haastateltava 2 pohtii toimittajan toiminnan syyn olevan seuraava:

”Mennään [toimittaja menee] vähän sillä ajatuksella, että tämä on kertaluontoinen kauppa tämän asiakkaan kanssa ja toimittajan kanssa ei todennäköisesti tulla tekemään kauppaa. - - Ei kerrota sitä mitä ite tietään, kun toinen yrittää kysyä, kun tiedetään, että ei se kuitenkaan tilaa multa jatkossa mitään. Niin se ei oo kovin pitkäkantoista nykyään.”

Teoriaosiossa todettiin, että hyvän toimittajayhteistyön edellytys on se, että se on kannattavaa molemmille osapuolille (Janhukainen et al. 1997, 41). Tässä tapauksessa toimittajalla oli oletuksena, että yhteistyötä ei tulla jatkossa tekemään, jonka takia ei koettu tärkeäksi pyrkiä säilyttämään hyviä välejä asiakasyrityksen kanssa. Kyseessä on kuitenkin ääriesimerkki, ja monesti kuuluukin sanonta, että ”business is business” ja tällaisen toiminnan olevan vain pelin henki. On syytä kuitenkin huomata, että hyvä yhteistyö sekä hyvä toimittajayhteistyö tarkoittavat eri asiaa, ja tässä tapauksessa ei ollut kumpaakaan.

Haastateltavan 1 mukaan innovaatioiden toteuttamisessa voi myös esiintyä haasteita, mikäli toimittaja ei ole hyvin valmistautunut. Vaikka toimittajalla onkin hyvät aikeet ja halu kehittää

toimintaa, huono valmistautuminen vaikuttaa yhteistyöhön negatiivisesti. Se myös viestii asiakasyritykselle välinpitämättömyydestä. Välinpitämättömyys korostuu myös muissa haastateltavan 1 mainitsemissa haasteissa. Toimittajan puolelta saadut turhat lupaukset ja passiivisuus eivät edistä toimittajayhteistyötä. Hän kuitenkin toteaa, että yliaktiivisuus on myös epämieluisaa. Toiminnassa tulisi olla hyvä tasapaino.

4.2 Palautteenannon nykytilanne kohdeyrityksessä

Tässä osiossa käsitellään palautteenannon nykytilannetta kohdeyrityksessä. Aineistona on käytetty jokaisen haastateltavan haastattelun tuloksia sekä yrityksen sisäisiä materiaaleja.

Palautteenanto asiakasyritykseltä toimittajalle

Kohdeyrityksessä kerätään tällä hetkellä toimittajista systemaattisesti palautetta sisäisesti, ja sitä käytetään yrityksen sisäiseen käyttöön. Saaduista palautteista kuitenkin kootaan toimittajaraportteja, jotka esitetään myös toimittajille toimittajatapaamisissa. Kohdeyrityksen keräämien toimittajapalautteiden tarkoituksena on kehittää toimittajan toimintaa, mutta myös toimia apuna yrityksen sisäisissä käyttötarkoituksissa. (Toimittajapalautejärjestelmä, 2019)

Kohdeyrityksen palautteenkeruujärjestelmässä eniten palautetta antavat vastaavat työnjohtajat. Toimittajapalautetta annetaan kolmesta osa-alueesta: työturvallisuus ja ympäristö, luottavuus ja toimitusvarmuus ja laatu. Kukin osa-alue sisältää 3–4 eri alakysymystä, jotka tulee arvioida asteikolla 1–5. Toimittaja ei kuitenkaan kyseisiä palautteita näe, paitsi vasta silloin, jos järjestetään toimittajatapaaminen ja palautteet esitetään siellä. (Toimittajapalautejärjestelmä, 2019) Suoraan toimittajalle palautetta annetaan työmaalta haastateltavien 5 ja 2 mukaan taloudellisessa loppuselvityksessä. Haastateltava 5 kuvailee sen olevan hetki, missä käydään avointa keskustelua, esimerkiksi molempien kehityskohteista. Haastateltava 2 mukaan kuitenkin kyseenalaistaa palautteenantoa toimittajalle seuraavasti:

”Eihän ne toimittajat yleensä saa minkäänkään palautetta työmaalta paitsi silloin, jos se on mennyt huonosti. Niin silloin ne saa periaatteessa haukut, mutta monesti ne

ei välttämättä saa sitäkään tietoa. Et tietää et on mennyt huonosti, mutta ei sitä et mikä on mennyt huonosti eikä ne pääse parantamaan sitä omaa toimintaansa.”

Taloudellinen loppuseelvitys on hankkeen yksi viimeisimpiä vaiheita ja haastateltava 2 toteaa, että sen olevan melkein ainoa hetki antaa palautetta projektin aikana. Hänen mukaansa palautteet usein liittyvät sopimusteknisiin asioihin ja, että palautetta annetaan erityisesti silloin, kun toiminta ei ole ollut sen mukaista mitä on neuvotteluissa sovittu. Projektin jälkeen palautetta tulee annettua myös toimittajatapaamisissa. Haastateltava 1 kuvailee, että hän antaa itse ensin esimerkiksi yhteistyöstä ja hintatasosta suoraan palautetta toimittajalle, ja sen lisäksi esittää järjestelmästä koostetun toimittajapalauteraportin. Haastateltava 3 lisää, että toimittajatapaamisissa on usein kohdeyrityksen puolelta korkean tason henkilöitä, jotka eivät välttämättä ole olleet missään hankkeissa mukana, josta työmaa on palautetta järjestelmään antanut. Tämä pätee myös toimittajaorganisaatioon, jos se on koko luokaltaan hyvin suuri. Hän kuvailee tilannetta seuraavasti:

”Se on tavallaan yleistä palautetta: ’ täällä hankkeessa annettiin teille tällasta palautetta, me ei tästä hankkeesta juuri ite mitää tiietä, mut etpä tiä sinäkää’ - - ”

Haastateltava 1 on myös samaa mieltä, että palavereissa osalliset ovat ehkä liian kaukana itse toiminnasta, esimerkiksi toimitusjohtaja. Haastateltava 3 kuitenkin toteaa, että mikäli toimittaja on kokoluokaltaan pieni ja toimitusjohtaja on itse ollut mukana hankkeessa, on keskustelu eri tasolla ja paljon rikkaampaa. Edellä mainitut seikat riippuvat siis hyvin pitkälti toimittajan organisaation rakenteesta ja koosta.

Toimittajatapaamisissa toimittajat ovat suhtautuneet hyvin vastaanottavaisesti palautteisiin. Haastateltava 1 ja 2 ovat yhtä mieltä siitä, että palautteisiin suhtaudutaan lähes aina hyvinkin vakavasti. Haastateltavan 1 toimittajat ovat enemmänkin pettyneitä, mikäli työmaalta ei ole tullut palautetta. Hänen esittämässään esimerkissään toimittaja, oli ottanut tavoitteeksi parantaa osa-aluetta, mikä oli ollut toivottua heikompi. Myöhemmin kuullessaan osa-alueen suoriutuneen paremmin, toimittaja oli ollut hyvin ilahtunut ja ylpeä kuulemastaan. Kyseinen

yhteistyö suhde muistuttaa palkkioon perustuva suhdetta, jossa palautteenantajan tavoitteena on kehittää toimittajan toimintaa (London, 1995, 165). Voidaan huomata, että palaute toimii erittäin hyvänä motivaationa toimittajalle toiminnan kehittämisessä.

Haastateltavat 1, 2, ja 5 kokevat yksimielisesti palautteen todella tärkeäksi. Haastateltava 4 korostaa, että palautteensaaminen ja sen läpi käyminen organisaation sisäisesti on paras tapa oppia. Positiivisen palautteen avulla voi haastateltavan 2 mukaan olla myös parhaimmassa tapauksessa laskeva vaikutus hintaan. Hän kuvailee sen toimivan neuvottelumenetelmänä seuraavasti:

” - - sehän on tietynlainen kaupallinen asiakin tai sellainen neuvottelumetodiki, että tulee siinä niinku jo sanottua, että ollaan oltu todella tyytyväisiä teidän kanssa aikaisemmissa kohteissa ja halutaan tehdä teidän kanssa kauppaa, mutta ootte vähän kalliita – oisko mitenkään mahdollista saada hintoja alaspäin?”

Edellä mainitussa neuvottelumenetelmässä positiivisella palautteella korostetaan asiakasyrityksen halukkuutta lähteä jatkamaan yhteistyötä ja erityisesti toimittajayhteistyötä. Palaute siis toimii toimittajayhteistyön työkaluna ja sillä voi siis olla suora yhteys transaktiokuluihin ja laskeva vaikutus koskien kaupankäynnin ja päätöksenteonkuluja (Dahlman, 1979, 488).

4.3 Palautteenkeruu kohdeyrityksessä

Tässä osiossa tarkastellaan haastateltavien ajatuksia ja asenteita palautteen keräämiseen toimittajilta asiakasyritykselle. Aihe on erittäin ajankohtainen kohdeyritykselle, joka on hiljattain kerännyt ensimmäistä kertaa toimittajilta palautetta. Haastateltavat 3 ja 4 kuvailevat palautteenkeruun pilottiversion syntyneen halusta lähteä keräämään palautetta toimittajilta oman toiminnan kehittämisen takia. Palautetta kerättiin taloudellisesti hyvin menestyneeltä toimilohjelmasta, josta tullaan käyttämään nimitystä projekti X.

Vaikka projekti X oli kohdeyrityksen yksi menestyneimmistä hankkeista, siitä oli kuitenkin tunnistettu kohdeyrityksen puolelta syntyneitä epäkohtia, joka myös houkutteli haastateltavia

ryhtyä keräämään palautetta. Haastateltava 3 lisää, että hän oli jo pidemmän aikaa miettinyt palautteenkeruuta toimittajilta. Yksi syistä oli haastateltavan 3 työnkuvassa esiintyvä tiivis yhteistyö aliurakoitsijoiden eli toimittajien kanssa, joiden kanssa hän toivoi voivansa luoda syvempää yhteistyötä. Hän oli tunnistanut, että toimittajalle annettu palaute on lähes aina rakentavaa, josta syntyi ajatus, että kohdeyritys voisi myös itse pyytää samankaltaista palautetta samaan tarkoitukseen. Tavoitteena oli saada palautteenkeruusta jatkuva prosessi, jossa palautetta kerättäisiin jokaisesta projektista säännöllisesti. Palautteensaaminen on haastateltavien 3 ja 4 mukaan tärkeää saada kirjallisessa muodossa, jotta se jää talteen ja on helpommin raportoitavissa. Palautteet tulisi saada kuitenkin niin, että ne olisivat aina helposti saatavilla eikä esimerkiksi yksittäisissä sähköposteissa. Haastateltava 2 mukaan kohdeyrityksessä kerätään hyvin vähän palautetta siten, että se dokumentoitaisiin tai niin, että sille olisi määritelty tavoitetila, toimintamalli, vastuuhenkilö ja aikamääre.

Asenteet toimittajan antamaan palautteeseen

Kaikki haastateltavat ovat yksimielisesti sitä mieltä, että kaksisuuntaista palautetta tulisi soveltaa entistä enemmän toimittajayhteistyössä. Haastateltavien 2 ja 5 mukaan kahdensuuntainen palaute kehittäisi molempien toimintaa entistä paremmaksi ja tähän myös yhtyvät haastateltavat 3 ja 4, jotka mainitsevat oman toiminnan kehittämisen olleen yksi syistä, miksi palautetta ryhdyttiin keräämään. Haastateltava 5 kokee tärkeäksi sen, että asiakasyritys ymmärtää mitä toimittaja odottaa myös tilaajalta, johon haastateltava 2 lisää, että aiemminkin omaa toimintamallia on kehitetty juuri toimittajan idean mukaisesti parempaan suuntaan. Lisäksi haastateltava 1 näkee palautteen mahdollistavan hinnan laskun. Hänen mukaansa toimittajan hinnoitteluun voi heijastua toimittajan näkemys asiakkaasta. Mikäli asiakas koetaan hankalaksi ja riskialttiiksi, vaikuttaa se myös hinnan korotukseen. Haastateltava 1 kuvailee sitä näin:

”Sitä kautta voi laajemmin ajateltuna saada hintoja alas. Vois kuvitella et ne hinnat laskisi tai ei oo hinnan korotuspaineita. - - Enemmän se on se et me ollaan asiakkaana haluttavampi ja sehän vaikuttaa paljon muihinkin asioihin [kuin pelkästään hintaan].”

Haluttavuus on yksi rakennusalan hankinnan ominaispiirre. Kohteet ovat projektiluontoisia, ja tarjouksia pyritään saamaan mahdollisimman paljon ja niiden toivotaan olevan kustannustehokkaita, johon juuri haluttavuus vaikuttaa. Lisäksi haastateltava 5 kokee luotettavuuden parantamisen olevan yksi palautteenkeruun hyödyistä, jonka myös London (1995, 165) on tunnistanut yhteistyön tavoitteeksi. Yhteistyöhön perustuvissa suhteissa päämääränä on vahvistaa luottamusta, jonka lopputuloksena on motivoitunut ja sitoutunut yhteistyö (London, 1995, 165; Kramer & Viera 2020, 23). Haastateltava 5 lisää, että palautteenkeruun tavoitteena on luoda tasavertainen suhde molempien osapuolten välille, eikä siinä ajateltaisi niin, että se kenellä on rahat, on myös valta.

Palautteenkeruun haasteet

Haastateltava 2 kokee palautteenkeruun voivan olla hyvin hankalaa. Hänen ja haastateltavan 1 mukaan palautteenkeruu edellyttää syvää ja pitkäaikaista yhteistyötä, jotta toimittajat antavat palautetta. Hän lisää, että hyviä kehitysideoita on saatu, mutta todella vähän. Hänen kokemuksensa mukaan saatu palaute liittyy usein volyymin ja jatkuvuuden tarpeeseen, eikä niinkään itse toimintaan. Haastateltavan 3 mukaan ongelmaa voidaan ehkäistä pyytämällä palautetta tarkasti tietystä osa-alueesta, mistä sitä halutaan. Hän korostaa, että kysymysten muotoilulla ja niiden asettelulla on palautteenkeruussa merkittävä rooli. Haastateltava 1 lisää, että viestin vieminen ja tarkoituksen selventäminen eli tässä tapauksessa toiminnan kehittäminen on tarpeellista toteuttaa ennen palautteen keruuta. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen, (2014, 147) ovat samaa mieltä, että palautteenantajaa tulee johdatella, jotta sen annossa ei arkailtaisi. Haastateltava 2 on samaa mieltä palautteenkeruun vision viemisestä avauspuheenvuoron avulla, mutta tunnistaa haasteeksi sen, että toimittajan voi olla palautetta annettaessa hankala hahmottaa kokonaiskuvaa siitä mikä vaikuttaa mihinkin. Hän tarkoittaa tällä sitä, että toimittaja näkee kuitenkin vain oman toimintansa yksittäisen työvaiheen osalta, ja mikäli kysytään palautetta kohdeyrityksen toiminnan kehittämistä varten, on äärimmäisen tärkeää, että toimittaja ymmärtää kuinka kehitysidea vaikuttaa kokonaisuuteen koko rakennushankkeen osalta.

Kaikki haastateltavat ovat tunnistaneet haasteelliseksi saada totuudenmukaista palautetta. Haastateltava 2 korostaa, että mikäli palaute liittyy esimerkiksi rakennusteknisiin asioihin,

sitä on helpompi saada, mutta kohdeyrityksen toiminnasta noin yleisesti palautteensaaminen voi olla haastavampaa. Haastateltavat 3 ja 5 ovat samaa mieltä, heidän mielestään yhteistyön menettämisen pelko estää totuudenmukaisen palautteen. Haastateltava 2 jatkaa, että toimittajat mieluummin nielevät negatiivisen palautteen, jotta saavat jatkossakin töitä. Hän kiteyttää ongelman esimerkkiin seuraavasti:

”Jos meillä on vaikka yks hyvä sähköurakoitsija ja heidän liikevaihtonsa on miljoona. Heidän kanssaan tehdään sopimus puolen miljoonan urakasta, niin se on puolet heidän liikevaihdosta. Ja kun me puhutaan ja keskustellaan et mitäs teillä on seuraavaksi tulossa ja ollaan, et tääl on tällanen [hanke] kolmen kuukauden päästä. Niin voit arvata, että kuinka paljon intressiä on antaa hirveen negatiivista palautetta, kun ne ite jollaki tavalla pelkää sitä et jos se vaikuttaa ikinä siihen urakoitsijan valintaan niin mieluummin ne sen ite pitää. Kun ne kahen kesken [esimerkissä yrityksen koko on pieni, jossa henkilöstö suuruus on kaksi] pyörittää sitä firmaa niin siihen jää elinkeino siitä. Mieluummin ne sen kahestaa nielee ja pitävät mölyt mahassa. - - Toki voihan se olla, että heillä ei oo mitään pahaa sanottavaa, mutta sitä on hankala tietää, että onko se näin.”

Palautteenkeruun pilottiversion järjestäneet haastateltavat 3 ja 4 tunnistivat myös palautteenkeruussa totuudenmukaisuuden yhdeksi haasteeksi, mutta kumpikaan haastateltava ei kuitenkaan kokenut tästä koituvan ongelmaa järjestetyssä palautteenkeruussa. Haastateltava 3 uskoo yhtenä merkittävimpänä syynä totuudenmukaisen palautteensaantiin olevan se, että aliurakoitsijat toivoivat yhteistyön jatkuvan myös tulevaisuudessa. Palautteenkeruun uskottiin olevan toivottua, ja toimittajilta löytyvän todellista halua korjata kohdeyrityksen toimintaa. Haastateltava 3 mainitsee, että isossa kuvassa kohdeyrityksellä on sama aliurakoitsijakenttä. Näin ollen voidaan päätellä yhteistyön kunkin aliurakoitsijan kanssa olevan jo tarpeeksi hyvällä tasolla, kun kyseessä olivat tutut toimijat.

Haastateltava 5 on samaa mieltä, hänen mukaansa yksi tehokkain keino haasteiden vähentämiseksi on pitkän liikesuhteen muodostaminen, jolloin molemmat kokevat toisensa luotettavaksi. Haastateltava 2 myös uskoo, että toimittajat ryhtyvät antamaan palautetta ja panosta-

vat siihen sen, mikäli palautteenkeruu hyödyntää molempia osapuolia. Tämä on myös Walterin et al. (2001, 365) määrittelemä keskeinen tarkoitus toimittajayhteistyölle. Haastateltava 2 jatkaa, että jos ainoastaan kohdeyritys hyötyy siitä, niin silloin tulee toimittajayhteistyön olla jo niin hyvällä tasolla, jotta motivaatiota ja intoa lähteä toteuttamaan sitä löytyy. Näin ollen hyödyn viestiminen toimittajalle on äärimmäisen tärkeää palautteenkeruussa.

Palautteenkeruun strategia

Toimittajakanta voi olla yrityksellä hyvinkin suuri, jolloin palautteenkeruujoukkoa tulee myös rajata. Haastateltavien vastauksissa oli hyvin paljon hajontaa aiheeseen liittyen, ja usein niissä näkyi hyvin vahvasti haastateltavan oma työnkuva. Haastateltavan 1 mukaan palautteenkeruussa tulisi keskittyä niihin, joilla on kriittinen merkitys kohdeyrityksen toimintaan. Kriittisyydellä hän tarkoittaa sellaisia hankinnan kategorioita, joissa toimittajakanta on hyvin pieni ja siinä koetaan tärkeäksi yhteistyön jatkuvan tietyn toimittajan osalta. Kategoriat voivat olla eumäärällisesti pieniä, mutta toiminnan kannalta hyvin tärkeitä. Haastateltava 2 ajattelee myös kriittisen näkökulman kautta, mutta hän painottaisi palautteenkeruuta tahdistaviin urakoitsijoihin. Tahdistavalla tarkoitetaan sitä, että tietty työnvaihe tulee olla valmiina tiettyyn aikatauluun mennessä, jotta seuraava voi alkaa. Esimerkiksi seinien tulee olla tehtynä, jotta maalausurakka voidaan aloittaa, ja näin ollen seinien asennus on tahdistava työnvaihe. Heiltä saadun palautteen avulla haastateltava 2 pyrki vähentämään aikatauluriskejä, ja mahdollisesti kehittämään työnvaihetta vähemmän tahdistavaksi, mikä palvelisi koko työmaata.

Haastateltava 1 kokee tärkeäksi sen, että toimittajalla olisi vahva markkina-asema ja kyseessä olisi iso yritys. Tällä hän pyrki takamaan sen, että toimittajalta saadaan mahdollisimman totuudenmukaista palautetta, kun yhteistyön jatkumisen tarve ei ole toimittajan yrityksen elinehto. Haastateltava 2 sen sijaan ei näe merkitystä koon suhteen, hän kokee palautteiden keruun yhtä tärkeäksi kaikilta toimittajilta. On syytä huomata, että haastateltava 2 tekee huomattavasti enemmän yhteistyötä pienempien toimittajien kanssa verrattuna haastateltavaan 1, joka on enemmän tekemisissä kausisopimustoimittajien kanssa. Haastateltava 5 sen sijaan kohdistaisi palautteenkeruun toimittajiin, joiden hankintatyyppi on joko aliurakkaa tai puhdasta palvelua. Hän näkee työmaan kannalta tärkeäksi sellaiset vaiheet, jossa on työtä ja ih-

misiiä mukana, ja palautteessa selvitetäisiin kuinka ihmiset toimivat ja pärjäävät. Haastateltavan 5 mukaan materiaalitoimituksessa palaute kohdistuisi usein vain aikataulullisiin seikkoihin.

Haastateltavilta myös selvitettiin, että mistä palautetta olisi erityisen tärkeää pyytää. Tulokset on koottu yhteen liitteeseen 4. Palautteenkeruun osa-alueissa oli kuitenkin haastateltavien kesken hyvin paljon hajontaa. Vastauksissa korostui hankinnan kolme eri vaihetta, jotka olivat *neuvotteluvaihe* esimerkiksi hankintojen suunnitelmat, *tilausvaihe* esimerkiksi tilauksen täsmällisyys sekä *työmaavaihe* esimerkiksi asennustapatarkistus. Vastauksista pystyttiin huomaamaan, että palautteiden osa-alueet riippuvat pitkälti haastateltavan saaman palautteen mahdollisista käyttötarkoituksista. Tuloksilla ei vielä valmista kysymyspatteristoa saada aikaiseksi, mutta niissä on paljon hyviä suuntavia ajatuksia palautteenkeruuta varten. Merkittävien löydös on kuitenkin tieto siitä, että mikäli täydellinen kysymyspatteristo saataisiin laadittua, tulee ensin miettiä tarkkaan, keneltä palautetta pyydetään ja kenelle palaute annetaan. Ei siis riitä, että kuka toimittaja mille asiakkaalle vaan myös organisaatioiden sisällä olevat henkilöt tulee suunnitella tarkkaan.

Palautetta koettiin erityisen tärkeäksi pyytää aikataulusta (1, 3 & 4), työturvallisuudesta (2, 3 & 4) ja arvoista (2, 3 & 4). Haastateltava 3 toteaa, että aikataulu on rakennusalalla yleisimpiä haasteita ja kuten haastateltava 2 aikaisemmin mainitsi, työvaiheet ovat hyvin riippuvaisia keskenään, jolloin yhden tahdistavan työvaiheen myöhästyessä, kaikki seuraavat työvaiheet tulevat perässä. Materiaalihankinnoissa haastateltava 1 toteaa, että toimittajan pitää pystyä luottamaan sovittujen toimitusviikkojen pitävän, minkä takia siitä koetaan tärkeäksi pyytää palautetta. Työturvallisuus on yksi rakennusalan ominaispiirre ja siihen liittyen haastateltava 2 mainitsee, että usein neuvottelutilanteissa vaaditaan toimittajalta tiettyjä turvallisuuteen liittyviä kriteereitä. Hänen mukaansa on tärkeää myös selvittää, noudattaako asiakas yritys itse työmaalla omia käytänteitä yhtä kurinalaisesti. Sama pätee myös yrityksen arvoihin. Lisäksi haastateltavat 3 ja 4 korostavat palautteenkeruun oikea-aikaisuuden olevan tärkeää. Mikäli pyydetään palautetta suunnitelmista, niin palautetta voisi pyytää heti suunnitelmien jälkeen eikä vuosia myöhemmin, kun hanke on valmis. Haastateltava 3 toteaa, että matkan

varrella voidaan laatia monta eri kyselyä. Tällöin kaikkien kyselyiden ei tarvitse olla kovin pitkiä, vaan kysymykset voivat liittyä enemmän esimerkiksi yleisesti ilmapiiriin ja vastaajien fiilikseen.

Edellisessä kappaleessa huomattiin, että totuudenmukaisen palautteen saaminen on yksi haasteista. Haastateltavan 2 mukaan myös vapaamuotoinen toiminta olisi hyvä keino madaltaa kynnystä antaa kritiikkiä ja vahvistaa yhteistyötä. Haastateltava 2 on ollut pelaamassa salibandya toimittajan kanssa, ja hän kokee, että tällainen toiminta helpottaa antamaan palautetta rehellisemmin ja vapaammin, kun on tehty myös muuta, kun pelkästään istuttu kauluspaidat päällä neuvottelupöydässä.

Jotta palautetta voidaan hyödyntää, sen tulee olla laadultaan hyvää. Haastateltava 4 kuvailee hyvän palautteen olevan rehellistä. Hänen mukaansa palautteesta ei kuitenkaan saisi paistaa läpi, mikäli palautteenantaja on jäänyt hiertämään jokin asia ja sen myötä ei pysty objektiivisesti arvioimaan toisen suoriutumista. Haastateltava 3 lisää, että palautteen tulisi olla tarpeeksi konkreettisella tasolla eikä niinkään yleismalkaista. Haastateltava 4 komppaa ja lisää, että sitä voidaan ennaltaehkäistä jo kysymysasettelun ja valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla esimerkiksi asettamalla vastausvaihtoehdon 1–4 porrastuksella, jolloin palautteen antajan tulee pakosti olla joko puolesta tai vastaan.

Palautteenkeruun pilottiversion lopputulos

Yleisesti ottaen molemmat haastateltavat 3 ja 4 ovat sitä mieltä, että toimittajat suhtautuivat palautteenantoon varsin hyvin. Avointen kysymysten vastaukset olivat yleisesti ottaen hyvin pitkiä ja kaunistelemattomia, mistä syystä haastateltavat uskoivat, että palautteenkeruulle oli tarvetta. He eivät kuitenkaan saaneet järjestetyksi tapaamista toimittajien kanssa aikataulullisista syistä, mutta tunnistavat tarpeen ruodinnalle palautteenkeruun jälkeen.

Palautteenkeruun vastauksista molemmat haastateltavat 3 ja 4 ovat sitä, että ne vastasivat odotuksia ja ainoastaan yksi osa-alue tuli yllätyksenä. Kohdeyrityksellä on käytössään työkuultuuriin liittyvä projekti, jonka tarkoituksena on edistää työhyvinvointia ja työturvallisuutta ja

sitä varten on laadittu eri toimintamalleja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työkulttuurin projektin esittely, 2020) Haastateltava 3 kuvailee, että kohdeyritys itse kokee hankkeen olevan tois-
taiseksi yksi onnistuneimpia projekteja, jossa kyseinen työkuultuuriin liittyvä projekti toteutui. Kysyttäessä toimittajilta: ”Kuinka tämä projekti näkyi teille ja vaikuttiko se teidän työskente-
lytapaanne?”, vastaukset olivat arviointiasteikolla hyvin alhaisia. Tämä siis todella auttoi koh-
deyritystä tunnistamaan epäkohdan heidän toiminnassaan, joka ei toteutunut toivotusti. Pa-
lautteiden tulokset tullaan käymään kohdeyrityksessä sisäisesti läpi.

Haastateltavien 3 ja 4 mukaan palautteenkeruulle tulisi tehdä muutoksia koskien sen oikea-
aikaisuutta ja vastausportaiden muutosta. Palautetta halutaan kerätä taloudellisten loppusel-
vitysten jälkeen, mutta ei kuitenkaan liian myöhään niin kuin tässä palautteenkeruussa kävi.
Haastateltava 3 kokee riskiksi sen, että palautteen totuudenmukaisuus voi kärsiä, mikäli myö-
hemmin vielä puhutaan rahasta. Lisäksi haastateltava 4 mainitsee, että vastausportaot tullaan
muuttamaan 1–4 asteikosta 1–6. Näin pyritään korostamaan vastaajan ”puolesta – vastaan”
näkökulmaa. Haastateltava 3 toivoo, että palautteenkeruusta tulisi jatkuvaa ja melkein pä au-
tomaattista. Kysymyspatteriston lähettäminen pitäisi saada suoraviivaisemmaksi, ja siihen kai-
vattaisiin toimiva järjestelmä.

5 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää toimittajan antaman palautteen merkitystä toimit-
tajayhteistyössä ja sen hyötyjä. Lisäksi tutkielmassa pyrittiin tunnistamaan palautteenkeruun
haasteet ja niiden perusteella luomaan keinot, kuinka näihin haasteisiin tulisi vastata. Tut-
kielma toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja sen aineistonkeruun menetelmänä oli puo-
listrukturoitu haastattelu. Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen tulokset ja sen merkittävim-
mät havainnot. Tutkielman teoriaosion tulokset asemoituvat suhteessa aikaisempaan laadit-
tujen tutkimuksiin varsin hyvin, ja tärkeimmät löydökset esitellään johtopäätöksissä.

5.1 Johtopäätökset

Tutkielma on toteutettu yhdessä kohdeyrityksen kanssa ja sen tutkimusaineisto perustuu kohdeyrityksen haastatteluihin. Kohdeyritys toimii rakennusteollisuudessa, jolloin myös tutkimuksen tuloksia tarkastellaan erityisesti siitä näkökulmasta.

Mitä hyötyä palautteenkeruusta toimittajayhteistyössä on ostajalle eli asiakasyritykselle?

Kaksisuuntainen palautteenanto tunnistetaan sekä teoria- että empiriaosiossa tehokkaammaksi menetelmäksi toimittajayhteistyön kehittämiseksi, kuin tunnetummaksi menetelmäksi muodostunut yksisuuntainen palautteenanto asiakasyritykseltä toimittajalle. Palautteenkeruun hyödyt ovat koostettu yhteen liitteeseen 5 havainnollistamaan tuloksia, ja siitä voidaan nähdä, että palautteenkeruulla on hyvin paljon positiivisia vaikutuksia. Yhdeksi hyödyksi tunnistettiin erityisesti oman toiminnan kehittäminen, ja se koettiin tärkeäksi ja jatkuvaksi tavoitteeksi kohdeyritykselle. Palautteenkeruun avulla palautteensaaja eli asiakasyritys pystyy tunnistamaan oman toiminnan mahdolliset heikkoudet ja erityiset onnistumiset, ja näiden tietojen pohjalta ohjata omaa toimintaansa paremmaksi.

Tutkielman empiirisessä osiossa tunnistettiin palautteenkeruun luovan myös muita hyötyjä, kuten luottamuksen ja yhteistyön parantamisen. Luottamuksen myötä syntyy joustavuutta, kun kumpikaan osapuoli ei aja pelkästään omaa etuaan. Tällöin ymmärretään kokonaiskuva, ja esimerkiksi virheiden sattuessa, voidaan luottaa siihen, että virheistä otetaan opiksi ja jatkossa toimintaa parannetaan. Tuloksista myös ilmeni, että luottamuksen parantumisella voi olla myös suora vaikutus hintojen laskuun, kun toimittajalla ei ole riskien kattamisen myötä syntyviä hinnankorotuspaineita. Kun toimittaja pystyy luottamaan asiakasyritykseen, yhteistyön jatkuminen on toivottua myös tulevilla projekteilla, jolloin asiakasyritys on haluttavampi. Haluttavuuden tärkeys korostuu etenkin rakennusteollisuudessa, kun toiminta on projektiluontoista, ja tavoitteena on saada tarjouksia myös seuraavissakin projekteilla.

Palautteenkeruu vahvistaa yhteistyötä, joka mahdollistaa innovaatioiden toteuttamisen sekä parantaa asiakasyrityksen taloudellista tehokkuutta. Hyvä yhteistyö helpottaa innovaatioiden toteuttamisessa ja niiden käyttöönotossa, kun on tuttu ja turvallinen kumppani, joka koetaan

hyväksi. Tutkielman empiirisessä osiossa huomattiin, että toimittajan innovaation avulla asiakasyritys pystyi vastaamaan jopa ympäristöhaasteisiin. Yhteistyön taso vaikuttaa myös suoraan asiakasyrityksen taloudelliseen tehokkuuteen. Transaktiokustannusteorian mukaan yrityksen tulisi minimoida transaktiokulut, johon sisältyy hankittavan tuotteen hinnan lisäksi hankintaprosessista muut koituvat kulut, kuten tiedonhaku, päätöksenteko ja valvonta. (Williamson, 1979; Dahlman, 1979, 148) Tuloksista voidaan havaita, että vahvalla yhteistyöllä ei synny tiedonhaun lisäkuluja, kun on jo sopiva toimittaja ja toisin sanoen liikekumppani, jonka kanssa jatkaa yhteistyötä. Yhteistyön ollessa hyvällä tasolla ovat esimerkiksi hintaneuvottelut suoraviivaisempia. Lisäksi sopimuksen laadinnassa ollaan joustavampia sekä asiakasyrityksen että toimittajan puolelta, jolloin lopputulos palveleekin molempia osapuolia. Myöskään valvonnan lisäkuluja ei synny, mikäli toimittajaan voidaan luottaa ja sen tiedetään noudattavansa sopimusta sovitusti.

Mitkä ovat palautteenkeruun haasteet toimittajayhteistyössä ja miten näihin haasteisiin tulisi vastata?

Palautteenkeruun haasteet ja keinot niiden minimoimiseksi on koostettu yhteen liitteeseen 6. Totuudenmukaisen palautteen saaminen tunnistettiin yhdeksi haasteeksi. Yhteistyön menettämisen pelon takia toimittajilta voi olla hankalaa saada negatiivista palautetta asiakasyrityksen toiminnasta. Tuloksista voitiin huomata, että syvän ja pitkäjänteisen yhteistyön avulla saadaan vaivattomammin rehellistä ja avointa palautetta. Hyvän yhteistyön koettiin olevan syynä, miksi kohdeyrityksen järjestämässä palautteenkeruun pilottiversiossa ei nähty valheellisia ja kaunistelevia palautteita. Palautteenkeruun suhdetyypissä tulisi siis saavuttaa yhteistyöhön perustuva suhde, jolloin osapuolten välillä vallitsee luottamus ja sen tavoitteena onkin antaa palautetta niin, että se hyödyttää sekä palautteenantajaa että palautteensaajaa (London, 1995, 166–167). Palautteenantajalle eli toimittajalle voi olla haastava tunnistaa hänelle syntyvä hyöty annettaessa palautetta, johon yksi ratkaisu on viestin vieminen ja palautteenkeruusta syntyvien hyötyjen läpikäyminen yhdessä toimittajan kanssa. Kun toimittaja ymmärtää mikä palautteenkeruun tarkoitus on, se voi mahdollisesti kannustaa toimittajaa antamaan totuudenmukaista palautetta.

Hyödyllisen palautteen saamiseksi on kysymysten muotoilulla ja asettelulla merkittävä merkitys. Toimittaja voi tietämättään antaa yleismalkaista ja hyödyttöä palautetta. Yleismalkaisen palautteen saamisen estämiseksi voidaan esimerkiksi vastausasteikon avulla johdatella toimittajaa vastaamaan joko puolesta tai vastaan. Kysymysten muotoilulla voidaan myös esittää hyvinkin yksityiskohtaisia kysymyksiä, jolloin palautteenkin tulee olla myös tarkkaan mietitty. Lisäksi palautetta tulisi kerätä oikea-aikaisesti. Sitä ei tulisi kerätä liian aikaisin, jolloin on vielä projektissa joitain työvaiheita kesken esimerkiksi taloudellinen loppuselvitys, millä saattaa olla haitallinen vaikutus palautteen sisältöön. Toisaalta ei liian myöhäänkään, jolloin toimittaja ei välttämättä enää muista projektista kaikkia tärkeimpiä havaintoja.

Toimittajakannan suuruuden takia, palautteenkeruuta tulisi kohdistaa tiettyihin toimittajiin. Rajausta tulisi kuitenkin tehdä sellaisille toimittajille, joiden kanssa on saavutettu yhteistyöhön perustuva suhde, jotta taataan rehellisen ja avoimen palautteen saaminen. Lisäksi aihealueissa, mistä palautetta pyydetään, tulisi ottaa erityisesti huomioon se, että keneltä palaute halutaan ja kenelle se annetaan. Palautteen käyttötarkoitukset eroavat organisaatioiden sisällä merkittävästi, jonka takia on syytä kysyä palautetta siltä, joka on oikea henkilö antamaan sitä, ja antaa se sille, joka hyötyy siitä eniten. Haastattelujen tuloksissa ei saatu yksimielisesti yhtä tapaa rajata palautteenkeruujoukkoa, mutta lähes kaikkien vastauksissa ilmeni, että joukko tulisi valita kriittisyyden näkökulmasta. Se mikä tekee toimittajasta kriittisen, aiheutti hajontaa haastateltavien välillä. Kohdeyrityksessä on kuitenkin tunnistettu, että toimittajajoukkoa tulisi rajata.

Miksi ja miten toimittajilta kannattaa kerätä palautetta toimittajayhteistyössä?

Päätutkimuskysymykseen voidaan vastata aiemmin esitettyjen alatutkimuskysymysten tulosten avulla. Toimittajilta kannattaa kerätä palautetta toimittajayhteistyössä, koska sen avulla asiakasyritys voi kehittää omaa toimintaansa paremmaksi. Palautteenkeruu toimii toimittajayhteistyön työkaluna ja sillä voidaan vahvistaa asiakasyrityksen ja toimittajan välistä yhteistyötä sekä luottamusta.

Palautteenkeruuta tulisi kohdistaa oikeaan toimittajajoukkoon, jotta saadaan asiakasyrityksen kannalta mahdollisimman hyödyllistä palautetta. Palautetta tulisi kerätä erityisesti sellaisilta toimittajilta, joiden kanssa on saavutettu vahva ja pitkäjänteinen toimittajayhteistyö. Tällöin toimittaja pystyy antamaan todennäköisemmin totuudenmukaista ja avointa palautetta, mistä on hyötyä asiakasyritykselle. Toimittajaa voidaan kannustaa myös eri keinoin antamaan rehellistä ja avointa palautetta, jolloin sitä voi kysyä myös muilta toimittajilta. Palautteenkeruussa toimittajaa tulisi ohjata antamaan palautetta esimerkiksi ensin avaamalla toimittajalle syyn miksi sitä kerätään, sen jälkeen muotoilemalla kysymykset hyvin tarkentavaksi sekä lopuksi antamalla valmiit vastausehdot niin, että palautteesta ei tule yleismalkaista.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkielma tarjoaa puitteet tarkastella kaksisuuntaisen palautteen merkitystä toimittajayhteistyössä. Tutkielmassa huomataan, että toimittajien arviointijärjestelmien merkitystä on tutkittu pitkään ja sen hyödyt ovat jo hyvin tunnistettu. Sen sijaan palautteen kerääminen toimittajalta asiakasyritykselle on jäänyt tutkimuskentässä pienemmälle. Tämän tutkielman keskeisin kontribuutio aiemmalle aiheeseen liittyvälle kirjallisuudelle on tieto siitä, että yksisuuntaisen palautteenannon sijaan, toimittajayhteistyössä tulisi hyödyntää kaksisuuntaista palautteenantoa. Toimittajan antama palaute edistää toimittajayhteistyötä, mikä puolestaan tarjoaa asiakasyritykselle lukuisia hyötyjä. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi luottamuksen vahvistaminen ja yhteistyön syveneminen.

Tuloksista jäi erityisesti mietityttämään, että millaisilta toimittajilta palautetta tulisi pyytää. Tuloksissa oli hyvin paljon hajontaa koskien toimittajajoukon rajaamisen kriteereitä. Lisäksi läpi empiriaosion, huomattiin yhdeksi haasteeksi tunnistaa, että ketkä ovat asiakasyrityksen sisällä ne työntekijät, joille palaute olisi yhteistyön kehittämisen kannalta kaikista tärkeintä. Palautteenkeruuprosessissa voi olla eroavaisuuksia, mikäli se koskee esimerkiksi asiakasyrityksen hankinnan tai työmaan toimintaa. Näin ollen voi olla mahdollista, että palautekyselyitä tulisi järjestää muutamia erilaisia ja ne laadittaisiin eri henkilöille myös toimittajan organisaation sisällä, ja sen vastaanottaisivat eri henkilöt asiakasyrityksen sisällä.

5.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tämän tutkielman tavoitteena on toimia kohdeyrityksen tukena sen jatkotoimenpiteissä palautteenkeruun suhteen. Sen lisäksi tutkielma toimii myös muillekin yrityksille näyttönä siitä, että miksi yritysten kannattaisi mahdollisesti panostaa toimittajayhteistyöhön ja miten palautteenkeruu toimittajilta voisi edistää sitä tehokkaasti. Tutkielman teoria- sekä empiriaosiossa on käsitelty laajasti toimittajayhteistyön merkitystä, ja osioissa on osoitettu, että palautteenkeruu vie toimittajayhteistyön seuraava tasolle. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen kannattaisi soveltaa palautteenkeruuta myös jatkossakin. Empiriaosiossa huomattiin, että aiemmin järjestetty pilottiversio vastasi teoriaosiossa saatuja tuloksia, jolloin se toimi merkittävänä osana oman toiminnan kehittämistä. Kun palautetta kerättiin systemaattisesti ja kirjallisesti, siitä raportoiminen muille ja korjaavien toimenpiteiden laatiminen oli huomattavasti helpompaa.

Lisäksi tutkielman avulla kohdeyritys voi tunnistaa palautteenkeruun mahdollisia haasteita ja eri keinoja haasteiden välttämiseksi. Suurimmaksi haasteeksi koettiin totuudenmukaisen palautteen saaminen. Kohdeyrityksen tulee tarkastella saatua palautetta kriittisesti ja pohtia, että onko se todella luotettavaa. Mikäli kyseessä on toimittaja, jonka kanssa on luotu pitkäjänteinen ja vahva yhteistyö, on palaute todennäköisemmin myös totuudenmukaista. Haasteiden ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä voidaan myös hyvin ohjata toimittajaa antamaan palautetta toivotulla tavalla. Tällaisia keinoja ovat avauspuheenvuoro, kysymysten muotoilu sekä valmiit vastausvaihtoehdot. Lisäksi palautteenkeruun prosessiin vaikuttaa merkittävästi se, kenelle palautetta annetaan ja keneltä sitä pyydetään. Palautteensaaja sekä -vastaanottaja tulee olla huolellisesti etukäteen mietittynä ennen palautteenkeruuprosessia. Näin ollen geneeristä kysymyspatteristoa suunniteltaessa, kohdeyrityksen tulee ottaa edellä mainitut seikat erityisesti huomioon.

5.4 Luotettavuus

Tutkielman luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan sen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkastellaan sitä, että onko tutkielmassa tutkittu sitä mitä oli tarkoitus tutkia. Se voidaan jaotella ulkoiseksi sekä sisäiseksi validiteetiksi. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan

sitä, että kuinka yleistettävissä tutkielma on, kun taas sisäinen tarkastelee sen tutkielman omaa luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen toistettavuutta. (Metsämuuronen, 2006, 48, 56, 58)

Kohdeyrityksen toimiala on rakennusteollisuus, jolloin empiriaosion tulkinnessa kaikkia tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Hankintatoimen luonne projektiluontoisessa liiketoimintamallissa eroaa hyvin paljon muista toimialoista, mikä myös heijastuu palautteenkeruun hyötyihin, strategiaan ja asenteisiin. Kuitenkin osa tuloksista ovat yleistettävissä, kuten esimerkiksi oman toiminnan kehittäminen ja yhteistyön vahvistaminen palautteen avulla. On kuitenkin syytä huomata, että tutkielma toteutettiin yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, jolloin sen tavoitteena oli tukea erityisesti kohdeyrityksen jatkotoimenpiteitä eikä niinkään löytää yleistettävissä olevia tuloksia.

Tutkielmaa voidaan pitää luotettavana. Tutkielma tehtiin yhteistyössä kohdeyritykselle ja tutkimuksen laatijalle kohdeyritys oli entuudestaan tuttu aiemman työkokemuksen myötä, ja sen toimintatavat olivat ennalta tiedossa. Lisäksi tutkimuksen laatijalla oli tutkielman koko ajan pääsy organisaation sisäisiin järjestelmiin, mikä helpotti suuresti esimerkiksi toimittajahallinnan nykytilan kartoituksessa. Kyseessä on kuitenkin kohdeyrityksen sisäisiä ja luottamuksellisia materiaaleja, jonka takia ne eivät tule olemaan saatavilla julkisesti. Lisäksi joitain materiaaleja ei voida jakaa sen kohdeyrityksen tunnistamattomuuden suojaamisen takia.

Haastateltaviksi valikoitui viisi henkilöä, joista kaikki osoittivat mielenkiintoa ja aktiivista otetta tutkielmaan liittyen. Haastatteluja laadittiin kaksi, ja tutkimuksen otanta laadullisen tutkimuksen puitteissa oli sopiva. Haastateltavien valinnassa tavoitteena oli saada kohdeyrityksen sisällä hajontaa toimenkuvien suhteen sekä alueellisesti. Kysymysten muotoilussa pyrittiin laatimaan ne aina avoimiksi, jotta haastateltava pystyi itse avoimesti tuoda esille ajatuksensa sen tarkemmin johdattelematta. Lisäksi kunkin haastattelun lopussa varmistettiin, että olisiko haastateltavalla jotain lisättävää edellä mainittuihin asioihin. Haastattelukysymyksissä esitettiin tutkielman kannalta vain relevantit asiat ja ne muotoiltiin ja myöhemmin kohdistettiin vastaajille sopivaksi. Haastattelut äänitettiin, ja niiden litteroinnilla varmistettiin tietojen tarkkuus.

Lähteet

Aalto, M. (2004) Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2. p. Ryttylä: My Generation.

Araz, C. & Ozkarahan, I. (2007) Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International journal of production economics*. 106, 2, 585–606.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2014) Palaute kuuluu kaikille. 4. p. Espoo: Human Interest.

Atkinson, W. (2008) HP gets the most of its supplier feedback, *Purchasing*, 137, 4, 17–18.

Blanchard, K. (1998) Giving and receiving feedback. *Executive Excellence*. 15, 10, 8.

Byrne, P. (2006) *Logistics management Highlands Ranch, Colo* (2002). 45, 2, 24.

Cannon, J. & Perrault, W. (1999) Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing research*. 36, 4, 439–459.

Carr, A. & Pearson, J. (1999) Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of operations management*. 17, 5, 497–519.

Cousins, P. (1999) Supply base rationalisation: myth or reality? *European journal of purchasing & supply management*. 5, 3, 143–155.

Cousins, P., Lawson P. & Squire, B. (2008) Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: The mediating role of socialization mechanisms. *International journal of operations & production management*. 28, 3, 238–258.

Dahlman, C. (1979) The Problem of Externality. *Journal of Law and Economics*. 22, 1, 141–162.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011) *The SAGE handbook of qualitative research*. 4. p. Thousand Oaks: SAGE.

Derrouiche, N., Neubert, G., Bouras, A. & Savino, M. (2010) B2B relationship management: a framework to explore the impact of collaboration. *Production planning & control*. 21, 6, 528–546.

Fynes, V., Voss, C. & Bürca, S. (2005) The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International journal of production economics*. 96, 3, 339–354.

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki, International Methelp.

Hattie, T. & Timperley, H. (2016) The Power of Feedback. *Review of educational research*. 77, 1, 81–112.

Higgins, K. (2014) Feedback Is a Two-Way Street. *Successful Meetings*. 63, 3, 18–.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014) *Tutki ja kirjoita*. 15. p. Helsinki, Tammi.

Ho, X. (2010) Multi-criteria decision-making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European journal of operational research*. 202, 1, 16–24.

Hsu, C., Vijay, R., Tan, K. & Keong Leong, G. (2008) Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance. *International journal of physical distribution & logistics management*. 38, 4, 296–310.

Idowu, S., Capaldi, N., Zu, L. & Gupta, A. (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Im, G., Rai, A. & Lambert, L. (2019) Governance and Resource-Sharing Ambidexterity for Generating Relationship Benefits in Supply Chain Collaborations. *Decision sciences*. 50, 4, 656–693.

Janhukainen, J., Lahti, M. & Virtanen, T. (1997) Toimittajayhteistyö tilausohjautuvassa toimitusketjussa. Helsinki: Yleisjäljennös Oy.

Jug, R., Jiang, X.S. & Bean, S.M. (2019) Giving and Receiving Effective Feedback: A Review Article and How-To Guide. *Archives of pathology & laboratory medicine*. 143, 2, 244–250.

Junnonen, J.-M. & Kankainen, J. (2012) Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. 2. p. Helsinki: Rakennusmedia.

Kanter, J. (2008) Buyers welcome vendor feedback. *Supply Management*. 13, 13, 9.

Kim, S., Hwang, S., Lee, M. & Kotozaki, Y. (2018) The benefits of negative yet informative feedback. *PloS one*. 13, 10, 10-17.

Kramer, R. & Viera, A.J. (2020) *Management and Leadership Skills for Medical Faculty: A Practical Handbook*. Switzerland, Cham: Springer.

London, M. (1995) Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback. *Human resource management review*. 5, 3, 159–188.

Ramesh, A., Banwet, D.K. & Shanka, R. (2010) Modeling the barriers of supply chain collaboration. *Journal of modelling in management*. 5, 2, 176–193.

Reed, M. (2019) Giving and receiving feedback. *InnovAiT*. 13, 10, 629-630.

Schuh, C., Storhmer, M., Easton, S., Hales, M. & Triplat, A. (2014) *Supplier relationship management*. Berkeley, Apress.

Talluri, S. & Sarkis, J. (2010) A model for performance monitoring of suppliers. *International journal of production research*. 40, 16, 4257–4269.

Teller, C., Kotzab, H., Grant, D.B. & Holweg, C. (2015) The importance of key supplier relationship management in supply chains. *International journal of retail & distribution management*. 44, 2, 109–123.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vachon, S. & Klassen, R. (2006) Green Project Partnership in the Supply Chain: The Case of the Package Printing Industry. *Journal of cleaner production* 14, 6–7, 661–671.

Walter, R., Ritter T. & Gemünden, H. (2001) Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective. *Industrial marketing management*. 30, 4, 365–377.

Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233–261.

Young-Ybarra, C. & Wiersema, M. (1999) Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization science*. 10, 4, 439–459.

Yrityksen sisäinen materiaali

Organisaatiokaaviot, 2020

Toimittajahallintaraportti, 2019

Työkulttuurin projektin esittely, 2020

Yrityksen esittely, 2019

Yrityksen arvot, 2019

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset toimittajapalautteen pilottiversion laatijoille

Yleinen

1. Mikä on tehtävänimikkeenne yrityksessänne?
2. Mitkä ovat teidän tärkeimmät työtehtävänne?
3. Kuvaile lyhyesti, millaisia hankintatyypppejä teidän organisaatiossanne on.

Toimittajayhteistyö

4. Miten toimittajayhteistyö näkyy teidän organisaatiossanne?
5. Miten toimittajayhteistyö näkyy teidän työnkuvassanne?
6. Miksi toimittajayhteistyö on tärkeää?
7. Millaista on hyvä toimittajayhteistyö? Mitkä ovat hyvän toimittajayhteistyön edellytykset ja sen haasteet?
8. Kuvaile lyhyesti hyvin mennyt toimittajayhteistyöprojekti ja mahdollisesti myös kokemus, josta on jäänyt huono mielikuva.
9. Toimittajan suorituksen arviointi ja palautteenanto tilaajalta toimittajalle
10. Millaisista asioista annat toimittajista palautetta?
11. Miten hyödylliseksi koet palautteenannon?
12. Oletko itse käynyt läpi toimittajan kanssa annettuja palautteita?
 - a. Miten toimittajat ovat suhtautuneet palautteeseen?
 - b. Onko palautteenpurkutilaisuudessa ilmennyt eri näkemyksiä?

Palautteenanto toimittajalta tilaajalle

13. Millaisissa tilanteissa palautetta kerätään toimittajilta tällä hetkellä?
14. Tulisiko teistä toimittajayhteistyössä soveltaa entistä enemmän kahdensuuntaista palautteenantoa? Miksi?
15. Mitä hyötyä toimittajan antamasta palautteesta on toimittajayhteistyössä?
16. Millaisista asioista toimittajilta pitäisi pyytää palautetta?
17. Keneltä palautetta tulisi pyytää? Millaisilta toimittajilta?

18. Tulisiko palautteenkeruuta kohdistaa johonkin tiettyyn hankintatyyppiin? Mihin?
19. Miten valta-asema asiakkaan ja yrityksen välillä näkyy palautteenannossa?
20. Mitä haasteita palautteenannossa voi esiintyä?
21. Miten näitä haasteita voidaan vähentää?
22. Millä keinoilla toimittajilta voidaan saada mahdollisimman rehellistä ja avointa palautetta?
23. Onko vielä jotain, mitä haluaisit nostaa esille?

Liite 2 Haastattelukysymykset kohdeyrityksen henkilöstölle

Yleinen

1. Mikä on tehtävänimikkeenne yrityksessänne?
2. Mitkä ovat teidän tärkeimmät työtehtävänne?

CASE - Toimittajapalautteen keruu

3. Kuvaile, aikaisemmin toteutettua toimittajapalautteen keruun projektia.

Ennen palautteenkeruuta

4. Miksi palautetta haluttiin kerätä?
5. Millaisista asioista haluttiin palautetta?
6. Oliko entuudestaan jotain tunnistettavia haasteita palautteenantoon liittyen?
7. Millaista palautetta odotitte?

Palautteenkeruun strategia ja menetelmä

8. Mitä hyötyä palautteenkeruusta on tilaajalle ja toimittajalle?
9. Millä perusteilla valitsitte toimittajista palautteen antajat?
10. Miten ennaltaehkäisitte mahdollisia haasteita?
11. Miten kannustitte toimittajia antamaan palautetta?

Palautteenkeruun jälkeen

12. Millaista palautetta kyselystä saatiin? Vastasivatko ne odotuksia?
13. Millainen on hyvä palaute? Entä millainen on huono? Anna esimerkki molemmista, mikäli mahdollista.
14. Miten toimittajat suhtautuivat palautteen antoon?
15. Näkykö valta-asema toimittajan ja asiakasyrityksen välillä palautteenannossa?
16. Millaisia haasteita palautteenkeruussa esiintyi? Miten näitä haasteita olisi voitu välttää?
17. Vaikuttiko jokin palautteista merkittävästi toimintaanne?
18. Mitkä ovat suunnittelemanne jatkotoimenpiteet palautteenkeruun jälkeen?

Toimittajan antaman palautteen merkitys toimittajayhteistyössä, Birgitta Lumivuori

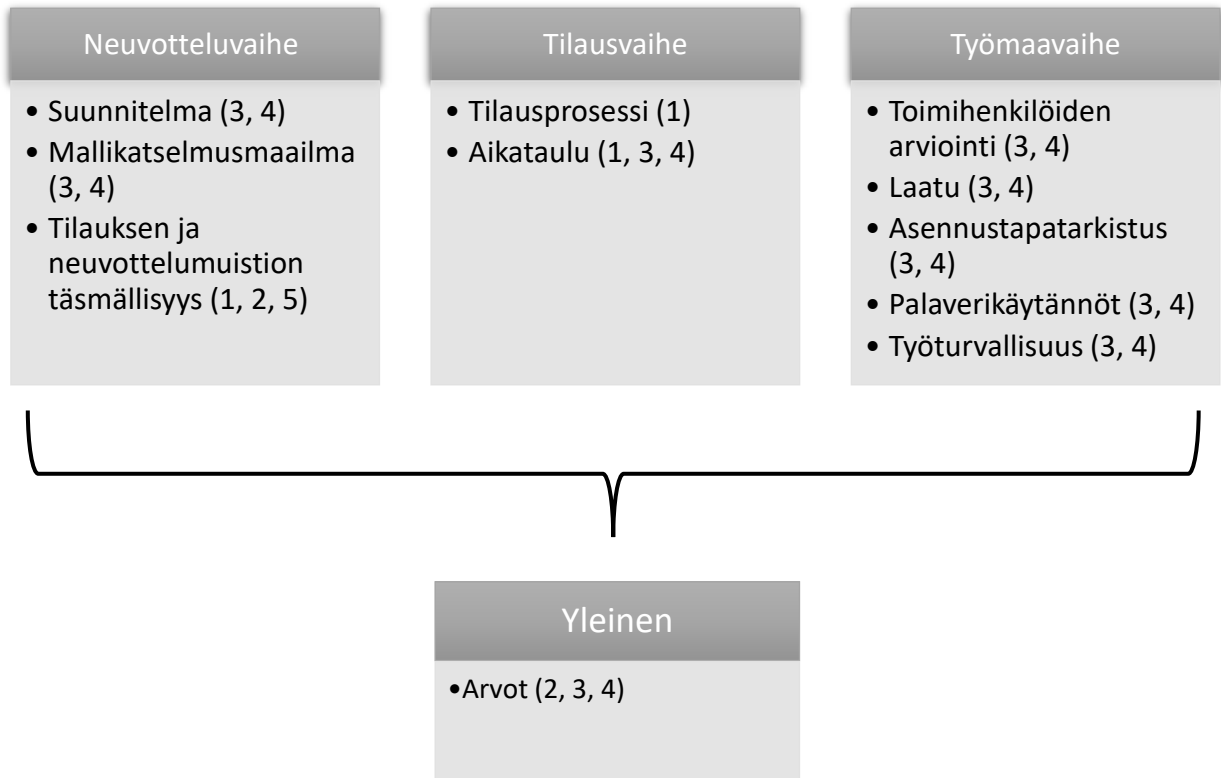
Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojeni keräämiseen opinnäytetyöhön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin. Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

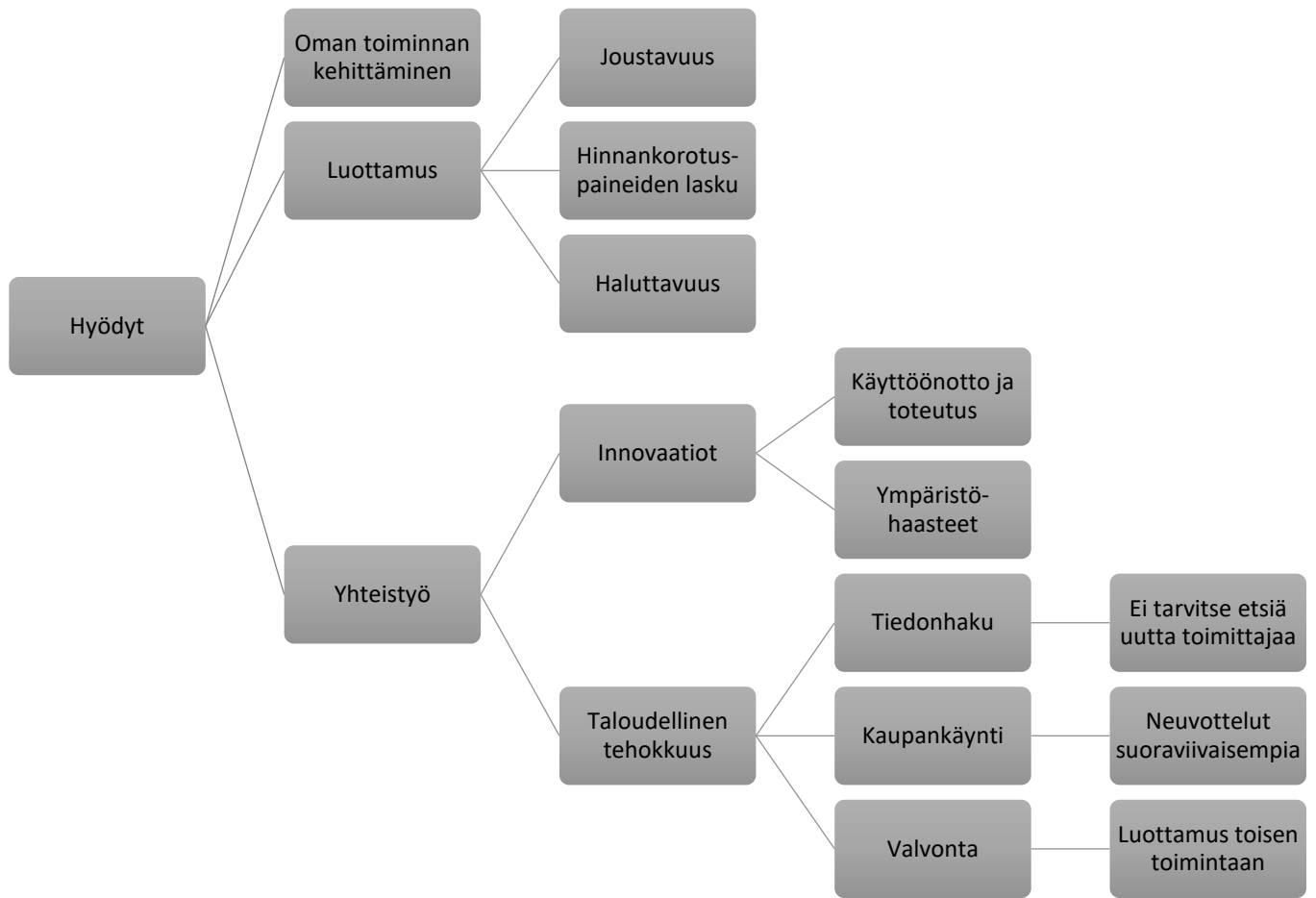
Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 4 Palautteenkeruun aihealueet



Liite 5 Palautteenkeruun hyödyt asiakasyritykselle



Liite 6 Palautteenkeruun haasteet

