



20.12.2007

Kauppätieteellinen tiedekunta
Hankintojen johtaminen

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Toimittajayhteistyön kehittäminen
Case X

Jonna Toivanen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIELMA TAVOITTEET JA RAJAUKSET	2
1.2 TUTKIMUSMENETELMÄT	3
1.3 AIKAISEMPI KIRJALLISUUS JA MÄÄRITELMÄT	4
1.4 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA RAKENNE	5
2 TOIMITTAJAYHTEISTYÖN TAUSTA.....	7
2.1 MRO -TUOTTEET JA TOIMITTAJAYHTEISTYÖ	7
2.2 TRANSAKTIOKUSTANNUKSET JA TOIMITTAJAYHTEISTYÖ	8
2.3 TOIMITTAJAKANNAN RAKENNE JA TOIMITTAJAYHTEISTYÖ	10
3 TOIMITTAJAYHTEISTYÖN ANALYSOINTI.....	11
3.1 SUHTEEN ANALYSOINTI.....	11
3.1.1 Kumppanin houkuttelevuus	12
3.1.3 Suhteen vahvuus ostajan näkökulmasta	14
3.1.4 Suhteen vahvuus toimittajan näkökulmasta	16
3.2 YHTEISTYÖSUHTEEN ASEMOINTI JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET	17
3.2.1 Toimittajasuhteen asemointi ja toimenpiteet ostajalle.....	18
4 TOIMITTAJAYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN	19
4.1 KOMMUNIKAATIO.....	20
4.2 SITOUTUMINEN	22
4.3 LUOTTAMUS	23
5 YHTEISTYÖN SEURANTA.....	26
6 TOIMITTAJAYHTEISTYÖ JA SEN KEHITTÄMINEN CASE -YRITYKSESSÄ.....	27
6.1 AINEISTON KERÄYS JA ANALYSOINTI.....	27
6.2 YHTEISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ.....	28
6.3 YHTEISTYÖN TAUSTA JA NYKYTILA	29
6.4 YHTEISTYÖN ANALYSOINTI	31
6.4.1 Toimittajasuhteen asemointi ostajan näkökulmasta	32

6.4.2 Asiakassuhteen asemointi toimittajan näkökulmasta.....	35
6.4.3 Yhteenveto yhteistyön analysoinnista.....	36
6.5 YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN.....	37
6.5.1 Suhteen vahvistaminen	37
6.5.2 Kumppanin houkuttelevuuden parantaminen	38
6.5.3 Transaktiokustannusten alentaminen	38
6.5.4 Kommunikaatio yhteistyön kehittämisessä	39
6.5.5 Sitoutuminen yhteistyön kehittämisessä.....	41
6.5.6 Luottamus yhteistyön kehittämisessä	42
6.5.7 Yhteenveto yhteistyön kehittämisestä	44
6.6 YHTEISTYÖN SEURANTA	45
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	46
7.1 YHTEENVETO TULOKSISTA	46
7.2 POHDINTAA JA PÄÄTELMIÄ	47
7.3 TUTKIMUKSEN YLEISTETTÄVYYS JA SUOSITELTAVAT JATKOTUTKIMUKSET	48
LÄHTEET	49
LIITTEET	

KUVALUETTELO

KUVA 1 TOIMITTAJAYHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN VIITEKEHYS	6
KUVA 2 TOIMITTAJAYHTEISTYÖN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	6
KUVA 3. TOIMITTAJAN HOUKUTTELEVUUS	13
KUVA 4. SUHTEEN VAHVUUS OSTAJAN NÄKÖKULMASTA	15
KUVA 5. SUHTEEN VAHVUUS TOIMITTAJAN NÄKÖKULMASTA.....	17
KUVA 6. SUHTEIDEN ASEMOINTI TOIMITTAJAN JA OSTAJAN NÄKÖKULMASTA	18
KUVA 7. YHTEISTYÖSUHTEEN ASEMOINTI TOIMITTAJAN JA OSTAJAN NÄKÖKULMASTA CASE - TAPAUKSESSA.....	32

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. YHTEISTYÖN ONGELMIA SUHTEEN ANALYSOINNIN PERUSTEELLA.....	36
TAULUKKO 2. KOMMUNIKAATIO, SITOUTUMINEN JA LUOTTAMUS YHTEISTYÖN KEHITTÄMISESSÄ	44

1 JOHDANTO

Yritykset panostavat yhä enemmän yhteistyösuhteiden luomiseen toimittajien kanssa. Ostavat yritykset näkevät nykyisin tarpeelliseksi tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa saavuttaakseen ajansäästöä sekä parannuksia kustannuksissa, laadussa ja toimituksissa (Monczka et al. 2005: 103) Hankinnan painopiste onkin siirtymässä vaihdantaperusteisesta suhdeperusteiseksi. Tämä siirtymä vaikuttaa suuresti siihen, miten ostavat organisaatiot lähestyvät toimittajia ja kehittävät toimittajasuhteitaan (Steele & Court 1996: 138). Asenne toimittajia kohtaan on siirtymässä etäisestä vihollisasenteesta lähempään yhteistyöhön. Tämä näkökulma johdattelee yrityksiä toimittajakannan hallintaan ja tiiviimpien kumppanuussuhteiden luontiin.

Yritysten tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota siihen, millaiseksi sen yhteistyösuhteet kehittyvät ja lisäksi panostaa tuon kehityksen hallintaan, mikä on nykyisin yksi liiketoiminnan menestymisen avaintekijä (Ford et al. 1998: 26). Suhteiden kehittäminen on harvoin lineaarinen prosessi, jossa suhteita ohjataan suoraan tiettyyn ideaalitilaan. Suhteiden kehitykseen vaikuttavat monet seikat. Kehitysprosessi on pitkälti selviytymistä erilaisissa olosuhteista eri aikoina vaihtelevine tavoitteineen, odotuksineen ja toimenpiteineen. Toiset toimenpiteet voivat olla rakentavia, kun taas toiset vahingollisia suhteen kannalta. (Ford et al. 1998: 26)

Siihen, millaiseksi yhteistyö kehittyy, vaikuttaakin molempien osapuolien resurssit ja toiminta (Ford et al. 2001: 104). Yhteistyö voidaan määritellä prosessiksi, jossa kaksi tai useampia osapuolia tekevät yhdessä asioita ylläpitääkseen liiketoimintasuhteen pitkällä tähtäimellä. Suhde on kaksipuolinen, jolloin molemmat osapuolet voivat muuttaa sen muotoa ja tulevaisuuden suuntaa. (Monczka et al. 2005: 103) Tavoitteena onkin tehokas yhteistyösuhteiden hallinta, josta molemmat osapuolet hyötyvät.

Tutkielmassa tarkastellaan toimittajayhteistyön kehittämistä käytännössä yrityksessä X, josta käytetään jatkossa tutkielmassa pelkästään nimitystä case -yritys. Tutkielman aihe

kumpuaa case -yrityksestä nousseen tarpeen pohjalta kehittää ja ylläpitää yhteistyösuhteita toimittajiin. Tutkielman pääpaino on ostavan organisaation näkökulmassa, koska tarkastelun kohteena on vain ostavan yrityksen toimenpiteet yhteistyön tehostamiseksi. Kuitenkin yhteistyösuhteet on ajateltava aina molempien osapuolten kokonaisuutena, minkä takia toimittajan näkökulmaa ei jätetä kokonaan huomioimatta tässä tutkielmassa.

Tiivistetysti tutkielma käsittelee yritysten välistä yhteistyötä ja sen kehittämistä ostavan organisaation toimesta. Tarkastelun kohteena on yhteistyön nykytila, yhteistyön kehittämisen keinot ja mahdollisuudet sekä niihin vaikuttavat tekijät. Näitä asioita tarkastellaan ensin kirjallisuuden pohjalta, jonka jälkeen yhteistyön kehittämistä tutkitaan käytännön näkökulmasta case -yrityksen ja sen toimittajan välillä.

1.1 Tutkielma tavoitteet ja rajaukset

Tutkielmassa tarkastellaan ostajan ja toimittajan välisiä rutiineja ja siitä syntyvää yhteistyösuhdetta molempien osapuolten kokonaisuutena, kuitenkin keskittymällä siihen, mitä mahdollisuuksia ostavalla yrityksellä on parantaa tuota yhteistyötä. Tutkielman tutkimusongelma on, kuinka ostajan ja toimittajan välistä yhteistyötä voidaan kehittää ostavan organisaation toimesta?

Lisäksi esitetään seuraavat alakysymykset, joiden avulla voidaan tarkastella päätutkimusongelmaa.

- Mitkä ovat toimittajayhteistyön tavoitteet ja kehittämisvaihtoehdot nykytilanteen suhteen?
- Miten kommunikaatiolla, luottamuksella, sitoutumisella ja seurannalla voidaan vaikuttaa toimittajayhteistyön kehittämiseen?

Jotta päätutkimusongelmaan päästään käsiksi, on aluksi tarkasteltava, mitkä ovat yhteistyön tavoitteet. Tavoitteiden määrittämiseksi tarkastellaan yhteistyön taustaa ja nykytilaa. Yhteistyön nykytilaa tarkastellaan tarkemmin analysoimalla yhteistyösuhdetta

ostajan ja toimittajan näkökulmasta teoreettisen mallin avulla. Nykytilan analysoinnin perusteella voidaan määrittää yhteistyön kehittämismahdollisuudet. Yhteistyön kehittämistä tarkastellaan vielä tarkemmin neljän valitun tekijän kautta. Nämä tekijät ovat luottamus, sitoutuminen, kommunikaatio ja seuranta. Tekijöiden vaikutus yhteistyöhön määrittelee myös osaltaan sen, millaisia ovat oikeanlaiset kehittämistoimenpiteet ostavalle yritykselle.

Tutkielmassa tarkastellaan MRO -tuotteiden hankinnassa esiintyvää toimittajayhteistyötä ja sen kehittämistä. Bechtel ja Patterson jaottelee MRO -tuotteet varaosiin ja käyttötuotteisiin (Bechtel & Patterson 1997: 20) Tässä tutkielmassa on tarkoituksena tarkastella käyttötarvikkeiden hankinnassa tapahtuvaa toimittajayhteistyötä ja sen kehittämistä. Koska kyseessä on MRO -tuotteiden hankinta, rajaukseksi voidaan vetää myös se, että tutkielmassa tarkastellaan toimittajayhteistyötä vain yhteistyön rutiinien kautta, eikä oteta lainkaan huomioon esimerkiksi innovaatio- tai teknologiayhteistyötä. Tutkimusta ei uloteta myöskään niin pitkälle, että tutkittaisiin toimittajayhteistyön kehittämisen vaikutuksia ostavan organisaation tai myyjän liiketoiminnan menestymiseen. Lisäksi kansainvälinen toimittajayhteistyö ja siihen vaikuttavat asiat jätetään kokonaan pois tarkastelusta, sillä tutkielman empiria -osiossa tarkasteltavat yritykset ovat molemmat suomalaisia.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuskohdetta lähestytään tutkielmassa laadullisen tapaus- eli case -tutkimuksen kautta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan toiminnassa olevaa tapahtumaa, ja sille on luonteenomaista koota tietoja tutkittavasta tapauksesta monipuolisesti ja monella tavalla (Metsämuuronen 2007, 210). Metsämuuronen (2007: 211) mukaan tapaustutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen ja tutkimuksen tuloksia myös sovelletaan käytännössä. Tämän tutkielman lähtökohtana onkin empiriassa esitetyn case -yrityksen tarve saada tietoa toimittajayhteistyön kehittämisestä. Tapaustutkimuksessa on sallittua tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. (Metsämuuronen 2007, 211)

Aineiston hankintametodina käytetään haastatteluja ja kyselylomaketta. Haastattelua käytetään tiedon keräämiseen, koska kysymyksiin halutaan täsmennyksiä ja haastateltavien tulkintoja. Lisäksi kuvaavien esimerkkien kerääminen on helpompaa tällä menetelmällä. Haastateltavia osto-organisaation edustajia on kaksi, ja haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Aineistoa on hankittu myös osallistuvan havainnoinnin kautta. Kyselyiden tarkoituksena on saada yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimuskohteesta ja osapuolten arvostuksista. Kyselylomakkeet lähetettiin ostajalle ja toimittajan edustajalle.

1.3 Aikaisempi kirjallisuus ja määritelmät

Toimittajayhteistyön kehittämiseksi tarkoitetaan tässä tutkielmassa toimittajan ja ostajan välisen yhteistyön tehostamista. Yhteistyöhön vaikuttavat siis toimittajan ja ostajan toiminta. Oletetaan, että yhteistä tekemistä tehostaa tiivis suhde toimittajan ja ostajan välillä.

Toimittajan ja ostajan välisestä suhdetta on tutkittu paljon. Aikaisemmat tutkimukset painottuvat hyvin paljon teollisuuden toimittajasuhteisiin ja erityisesti valmistavan teollisuuden näkökulmaan. MRO -tuotteiden osalta toimittajayhteistyötä ja toimittajan kehittämistä on tutkittu vähän. MRO (maintenance, repair and operating) -tuotteilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti huolto-, korjaus- ja käyttötuotteita. Koska tutkielmassa tarkastellaan suuri volyyminen käyttötavaroiden hankintaan, voidaan tilannetta pitää samankaltaisena kuin valmistukseen hankittavien tuotteiden tapauksessa. Tässä tutkielmassa sovelletaan suhdemalleja rajatussa määrin MRO -tuotteiden hankintaan.

Suhdeteorioiden taustalla vaikuttavat transaktioteoria ja resurssiriippuvuusteoria (Lysons & Farrington 2006: 227). Transaktiokustannusteoriassa kustannukset jaotellaan vaihtokustannuksiin ja valmistuskustannuksiin, joiden välillä yritykset tasapainottelevat (Vesalainen 2002: 30). Tutkielmassa tarkastellaan pelkästään vaihtokustannuksia. Resurssiriippuvuusteoriassa kysymys on riippuvuudesta ja vallasta sekä yhteistyökumppanin vaihtokustannuksesta (Vesalainen 2002: 31).

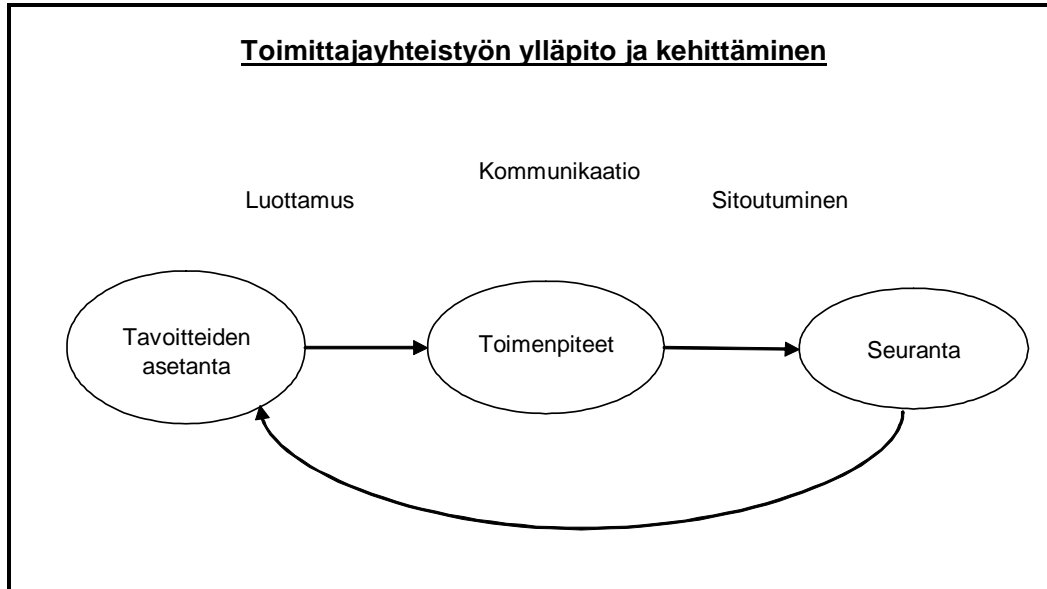
Suhdeteorioiden lisäksi kirjallisuudessa on paljon tutkimuksia toimittajan kehittämisestä. Toimittajan kehittämiseen liittyvissä tutkimuksissa näkökulma on usein melko yksipuolinen, keskittyen ostajien näkökulmaan. Tässä tutkielmassa pyritään tarkastelemaan toimittajayhteistyön kehittämistä ottaen huomioon molempien toimittajan ja ostajan näkökulmat, mutta keskittyen pelkästään ostajan toimenpiteisiin yhteistyön parantamiseksi.

Toimittajan kehittämiseen liittyy myös tutkimukset toimittajan arvioinnista. Humpshereys et al. (2004) osoittivat tutkimuksessaan, että toimittajan kehittämisaktiviteetit vaikuttivat positiivisesti toimittajan ja ostajan toimintaan sekä heidän väliseen suhteeseen. Tässä tutkielmassa oletetaan, että ostajan harjoittama toimittajan kehittäminen parantaa yhteistyötä. Tämä oletus on lähtökohtana sille, että toimittajan kehittämisteorioita kannattaa käyttää toimittajan ja ostajan välistä yhteistyötä kehitettäessä. Toimittajan kehittäminen vaikuttaa siis toimittajan ja ostajan väliseen toimintaan positiivisesti.

1.4 Tutkimuksen viitekehys ja rakenne

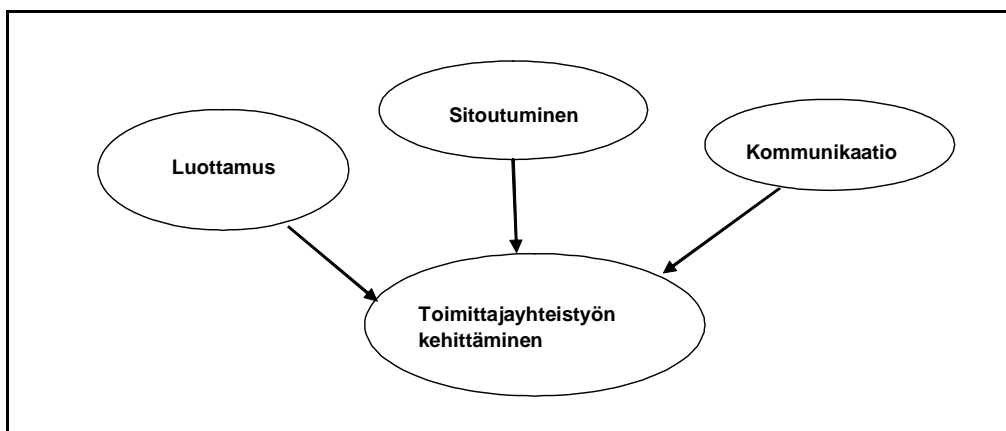
Tutkielmassa tarkastellaan ensin toimittajayhteistyön kehittämisestä ja siihen vaikuttavia seikkoja teoriassa ja tämän jälkeen case -tapauksessa. Tutkielman kirjallisuusosio etenee kuvan 1. kehittämisprosessin rakennetta mukaillen. Teoriaosiossa tarkastellaan ensin toimittajayhteistyön taustaa, josta voidaan nostaa esiin tavoitteita yhteistyön kehittämiseksi. Taustaa määrittäviksi näkökulmiksi on valittu transaktiokustannukset ja hankintastrategiaan pohjautuvat näkökulmat. Lisäksi tarkastellaan lyhyesti MRO -tuotteiden erityspiirteitä toimittajayhteistyön kehittämisessä. Teoriaosiossa kehitetään yhteistyösuhteen nykytilan tarkasteluun malli, joka pohjautuu aikaisempiin teorioihin. Mallin avulla tarkastellaan yhteistyötä molempien toimittajan ja ostajan näkökulmasta. Yhteistyön nykytilaa analysoimalla voidaan määrittää yhteistyön kehittämisvaihtoehdot ja suositukset toimenpiteistä. Lisäksi tutkitaan, kuinka kirjallisuuden mukaan kuvan 2. tekijät vaikuttavat yhteistyön kehittämiseen. Kirjallisuusosuuden lopussa tarkastellaan lyhyesti seurannan roolia

toimittajayhteistyön kehittämisessä, jolloin saadaan kehittämisprosessin viimeinenkin osio mukaan tarkasteluun (kts. kuva 1.)



Kuva 1 Toimittajayhteistyön kehittämisen viitekehys

Tutkielman empiria perustuu case -yrityksen ja sen toimittajan yhteistyön nykytilan arviointiin, tavoitteiden asetantaan ja tarvittavien kehitystoimien osoittamiseen. Yhteistyön nykytilaa tutkitaan teorian avulla. Tarkoituksena on pohtia case -tapauksessa toimittajayhteistyön kehittämisvaihtoehtoja teorian avulla. Lisäksi tarkastellaan kirjallisuudesta nousseiden tekijöiden toteutumista case -tapauksessa sekä niiden merkitystä yhteistyön kehittämiselle. Teoria- ja empiriaosuuden jälkeen vedetään tutkielman tulokset yhteen johtopäätöksissä ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimus aiheita.



Kuva 2 Toimittajayhteistyön kehittämiseen vaikuttavat tekijät

2 TOIMITTAJAYHTEISTYÖN TAUSTA

Hankinnassa ollaan yhä enemmän siirtymässä kohti tiiviimpää yhteistyötä toimittajien kanssa (Monczka et al. 2005: 104). Tässä kappaleessa tarkastellaan lähemmin toimittajayhteistyön taustaa. Näkökulmiksi on valittu MRO -tuotteiden hankinnan vaikutukset toimittajayhteistyöhön, transaktiokustannukset toimittajayhteistyössä ja toimittajakannan rakenteen vaikutus toimittajayhteistyöhön.

2.1 MRO -tuotteet ja toimittajayhteistyö

MRO -tuotteiden kohdalla hankinnan rooli on muuttumassa vähitellen perinteisestä ostajan roolista kehitysrooliin. Hankinnassa keskitytään yhä enemmän tunnistamaan käyttäjien tarpeet sekä kehittämään, seuraamaan ja johtamaan sisäisiä ja ulkoisia suhteita. (Barry et al. 1996: 38)

MRO -tuotteita voidaan karkeasti ottaen ryhmitellä kahteen ryhmään; käyttötuotteisiin ja varaosiin. Oleellista on huomata, että näitä kahta ryhmää tulee ohjata eri tavoin. Tutkielmassa keskitytään käyttötuotteisiin, joita tarvitaan rutiininomaisesti ja niiden hankintastrategiassa painotetaan erityisesti saatavuutta ajallaan. Bechtelin ja Pattersonin mukaan käyttötuotteiden tärkeimmät huolenaiheet ovat saatavuus, helppo käsittely ja tarkka osien identifiointi. Osat täytyy olla helposti paikannettavissa ja tunnistettavissa, jotta väärin tuotteiden hankinnasta syntyviltä kustannuksista vältyttäisiin. (Bechtel & Patterson 1997: 20)

Toimittajayhteistyön käytöstä saatavat hyödyt molemmille osapuolille on ymmärretty myös MRO -tuotteiden hankinnassa. Toimittajayhteistyöllä voidaan saada merkittäviä hyötyjä erityisesti ajatellen hankinnan kokonaiskustannuksia. Bechtel ja Patterson (1997) tutkivat toimittajayhteistyön vaikutuksia MRO -hankintoihin. Tutkimuksen mukaan toimittajayhteistyön käytöstä ostava yritys sai muun muassa seuraavia hyötyjä:

- alhaisemmat varastot
- puutteiden ja kiiretilauksien väheneminen

- etsintäajan väheneminen
- varastointikustannuksien väheneminen
- jakelukustannuksien väheneminen
- prosessikustannuksien väheneminen.

(Bechtel & Patterson 1997: 22)

MRO -tuotteiden hankinnassa korostetaan tehokkuutta ja ajansäästöä (Barry et al. 1996: 35). Ellramin (1995) tutkimuksen mukaan niin ostajan kuin toimittajankin näkökulmasta tiiviimpään suhteeseen siirtymisen motiiveista yksi oli hallinnollisten rutiinien ja kustannusten vähentäminen, johon kuuluivat esimerkiksi tilaaminen ja laskuttaminen. Yhteistyön menetelmillä aikaansaatu paperityön vähentäminen koettiin molempien osapuolten näkökulmasta tärkeäksi syyksi siihen, että astutaan kohti tiiviimpää kumppanuutta. Yhteistyön menetelmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi avoimia tilauksia tai kuukausittaista laskuttamista. (Ellram 1995: 39)

2.2 Transaktiokustannukset ja toimittajayhteistyö

MRO -tuotteiden hankintapolitiikassa korostetaan transaktiota ja hintaa. Hankinnan ammattilaiset eivät halua käyttää paljon aikaa tai muita resursseja MRO -tuotteiden hankintaan (Monczka et al. 2005: 178). Joissakin tapauksissa hankintaprosessista syntyvät kustannukset saattavat olla jopa paljon suuremmat kuin itse tuotteiden tai materiaalien hankintahinta (Barry et al. 1996: 35). Tästä syystä hankintaprosessin kustannuksiin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota MRO -tuotteiden hankinnassa. Tässä kappaleessa tarkastellaan lyhyesti yritysten välisissä transaktioissa syntyviä kustannuksia ja toimittajayhteistyön merkitystä kustannuksien alentamiseen.

Transaktiokustannukset sisältävät kaikki transaktioihin liittyvät kustannukset, kuten etsintä-, sopimis-, seuranta- ja toimeenpanokustannukset. Etsintäkustannukset kattavat kustannukset, jotka aiheutuvat kerätessä tietoa ja arvioidessa potentiaalista toimittajaa. Sopimiskustannukset aiheutuvat sopimusten neuvottelusta ja kirjoittamisesta. Seurantakustannuksilla viitataan kustannuksiin, jotka syntyvät, kun seurataan etukäteen

sovittujen velvoitteiden täyttämistä. Toimeenpanokustannukset puolestaan kattavat muun muassa kustannukset, jotka syntyvät jälkikäteen tinkimisestä ja sopimusta rikkoneen osapuolen sanktioinnista. (Dyer 1997: 536)

Pitkällä ja vakaalla toimittajasuhteella on osoitettu olevan transaktiokustannuksia pienentävä vaikutus. Myös toimittajan näkökulmasta asiakassuhteet tuovat hyötyjä toimittajalle vähentyneiden vaihdantakustannuksien kautta (Ford et al. 2001: 98). Toisaalta se myös käynnistää toivottua käytöstä, vähentää virallisia sopimuksia ja helpottaa kiistojen ratkaisua (Sahay 2003: 554). Nämä kaikki edut vaikuttavat toimittajan hallintakustannuksiin ja sitä kautta transaktiokustannuksiin.

Dyerin (1997) tutkimuksen mukaan transaktiokustannuksia voidaan minimoida tehokkaalla yritysten välisellä yhteistyöllä. Hänen mukaansa transaktiokustannukset alenevat yhteistyössä, jossa

- toistetaan transaktioita harvojen toimittajien kanssa
- on suuri volyymi
- vallitsee laaja yritysten välinen informaation jako
- käytetään muita suojakeinoja kuin sopimuksia.

(Dyer 1997: 544)

Laaja yritysten välinen informaation jako vähentää sopimis- ja seurantakuluja, kun molemmat osapuolet neuvottelevat samoilla tiedoilla. Samalla se vähentää mahdollisuutta opportunistisiin, johon osapuolet voisivat sortua salailemalla tärkeää tietoa. Muilla suojakeinoilla tarkoitetaan esimerkiksi luottamusta ja niin sanottuja taloudellisia valtakeinoja, kuten toimittajan osakkeiden ostoa. Näillä menetelmillä on suuret ja monimutkaisemmat alkukustannukset verrattaessa sopimukseen, mutta ne poistavat transaktiokustannuksia pitkällä aikavälillä tehokkaasti. Sopimuksilla poistetaan opportunistisia vain rajallisella ajalla. Sopimuskausien ollessa lyhyitä, esimerkiksi muutaman vuoden mittaisia, nousevat transaktiokustannukset entisestään, kun toimittajan vuosittaisesta analysoinnista, neuvotteluista ja sopimuksista syntyy kustannuksia. (Dyer 1997: 548)

2.3 Toimittajakannan rakenne ja toimittajayhteistyö

Toimittajakannan vähentäminen on yksi hankintatoimen strategia muuttuvaa toimintaympäristöä kohtaan. Toimittajakannan vähentäminen synnyttää tarpeen luoda tiiviimpiä suhteita toimittajiin, mikä puolestaan vaatii tarkkaa toimittajien valintaa ja läheistä yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa (Steele & Court 1996: 143). MRO -tuotteiden hankinnan tehostamisessa korostetaan luotettavien hankinnan lähteiden kehittämistä, mikä vaatii työskentelyä vain muutamien avaintoimittajan kanssa ja toimittajan hallintatyökalujen käyttöönottoa (Barry et al. 1996: 41).

MRO -tuotteissa niin sanottu single-sourcing strategia on yksi vaihtoehto käyttötuotteiden hankinnan organisointiin (Bechtel & Patterson 1997: 22). Single-sourcing -strategia antaa mahdollisuuden kehittää toimittajasuhdetta ja käyttää hyväksi tilausvolyymien kasvusta saatavaa hyötyä (Ford et al. 1998: 141). Hankintojen keskittämisestä yhdelle toimittajalle ostava organisaatio saa hyötyjä muun muassa hinnan alennuksien ja paperityön vähenemisen kautta. Toimittaja puolestaan hyötyy myynnin noususta, ja tämä oikeuttaa ostajaa vaatimaan toimittajalta panostuksia suhteeseen, esimerkiksi teknisen tuen muodossa (Bechtel & Patterson 1997: 21).

Toimittajakannan vähentämisen tavoitteena on alentaa hankinnan kustannuksia. Saavuttaakseen kustannussäästöt on ostajien työskenneltävä tiiviimmin valittujen toimittajien kanssa. Yhteistyön tavoitteina on luoda esimerkiksi "just-in-time" -ratkaisuja, laadun parannusohjelmia tai muita kustannuksien alennukseen johtavia toimenpiteitä (Steele & Court, 1996). Bechtelin ja Pattersonin (1997: 22) mukaan yhteistyön hyötyjen saavuttamiseksi on tavoitteet jalkautettava käytännön toimiksi, esimerkiksi toimittajavastuisten varastojen muodossa.

Toimittajakannan vähentämisessä on otettava huomioon kuitenkin sen tuomat riskit ja riippuvuudet (Steele & Court 1996: 142). Olennaista onkin valita toimittaja tarkoin ja käyttää aikaa toimittajan seuraamiseen ja kehittämiseen. Seuraavassa kappaleessa

tarkastellaan tarkemmin toimittajan analysointia sekä toimittajan ja ostajan välisen suhteen analysointia, jotka helpottavat hankinnan ammattilaisia tunnistamaan heille oikeat toimittajasuhteet sekä oikeat yhteistyön kehittämistoimenpiteet.

3 TOIMITTAJAYHTEISTYÖN ANALYSOINTI

Analysoimalla nykyistä toimittajasuhdetta, arvioimalla toimittajaa ja tarkastelemalla toimittajan näkökulmasta asiakassuhdetta, saadaan selville se, miten ostaja ja toimittaja asemoivat nykyisen yhteistyösuhteen. On oleellista selvittää suhteen asemoinnit, jotta suhdetta voidaan hallita oikealla tavalla ja saavuttaa tehokas yhteistyö. Kappaleen tarkoituksena on tarkastella, mitkä seikat vaikuttavat toimittajan ja ostajan näkökulmasta yhteistyön nykytilan arviointiin. Lisäksi arvioidaan, millaisia panostuksia yhteistyön kehittämiseen kannattaa tehdä, ja mitä yhteistyössä kannattaa kehittää. Tarkastellaan myös mahdollisia toimenpiteitä ostavalle yritykselle sen perusteella, millaiseksi nykyinen yhteistyö koetaan.

3.1 Suhteen analysointi

Olsen ja Ellram (1997) ovat kehittäneet toimittajasuhteiden analysointiin työkalun, jossa analysoidaan ensin tuotteita ja tämän jälkeen toimittajasuhdetta. Mallissa tarkastellaan tuotteiden hankinnan strategisuutta ja hankintatilanteen hallinnan vaikeutta. Hankintojen analysointia ei tässä tutkielmassa käydä tarkemmin läpi, vaan oletetaan, että kun kyseessä on MRO -tuotteet ja erityisesti käyttötuotteet, ei tuotteiden strateginen merkittävyys ole kovin suuri.

Olsenin ja Ellramin (1997) mallissa on kaksi eri ulottuvuutta toimittajasuhteen analysointiin; toimittajan houkuttelevuus ja suhteen vahvuus. Jotta toimittajasuhdetta voitaisiin arvioida MRO -tuotteiden tapauksessa, muokataan mallia sopimaan MRO -tuotteiden hankintaympäristöön. Tässä yhteydessä otetaan mukaan myös toimittajan

näkökulma ja tarkastellaan asiakkaan houkuttelevuutta sekä suhteen vahvuutta toimittajan näkökulmasta.

3.1.1 Kumppanin houkuttelevuus

Tässä kappaleessa tutkitaan tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistyökumppanin houkuttelevuuteen. Aluksi tarkastellaan ostajan näkökulmasta toimittajan houkuttelevuutta. Tämän jälkeen käydään lyhyesti läpi asiakkaan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Ostajan kannalta suhteet, joissa toimittajan houkuttelevuus on korkea, ovat toivottuja ja niissä yhteistyösuhdetta kannattaa myös syventää. Toimittajan houkuttelevuus voidaan jakaa taloudellisiin tekijöihin, toimittajan suoritukseen ja teknologiaan liittyviin tekijöihin sekä organisationaalsiin, kulttuurisiin ja strategisiin tekijöihin ja muihin tekijöihin (kuva 3). Olsenin ja Ellramin ehdottamia toimittajan houkuttelevuustekijöitä on muutettu sopimaan tutkielman case -tapauksessa sovellettavaksi.

Toimittajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät ovat pääpiirteissään samoja kuin toimittajan valintakriteerit (Olsen & Ellram 1997: 106). Bechtelin ja Pattersonin mukaan käyttötuotteiden hankinnassa toimittajan valinnassa erityisen tärkeää on toimittajan taloudellinen vakaus, valikoiman laajuus ja kumppanuutta edistävä kulttuuri (Bechtel & Patterson 1997: 21). Nämä tekijät on lisätty toimittajan houkuttelevuuden mittaristoon. Toimittajan valintatekijöinä yleisesti ovat hinta, laatu ja toimitusaika (Ellram 1990: 11). Toimittajan houkuttelevuustekijöistä teknologiset tekijät on jätetty kokonaan pois tarkastelusta, koska kyseessä on MRO -käyttötuotteet, joissa ei usein ole pitkälle kehittyneitä teknologisia erikoistumista.

Toimittajan houkuttelevuus

Taloudelliset seikat

1. Toimittajan taloudellinen vakaus
2. Toimittajan valikoiman laajuus
3. Toimittajan kokemus
4. Toimittajan toiminnan vaikutus ostavan yrityksen tilauksesta toimitukseen prosessikustannuksien alentamiseen

Suoritukseen liittyvät seikat

5. Toimitus
6. Laatu
7. Hinta
8. Joustavuus

Organisationaaliset, kulttuuriset ja strategiset seikat

9. Toimittajan johdon asenne tulevaisuuteen
10. Toimittajan ja ostavan firman yhteensopivuus eri tasojen ja funktioiden välillä
11. Toimittajan kanssa toimimisen yleinen riski ja epävarmuus
12. Luottamuksen tunne suhteessa toimittajaan
13. Toimittajan kumppanuutta edistävä kulttuuri

Muut seikat

14. Kyky selvittää toimintaympäristön muutoksista
15. Toimittajan turvallisuusmaine

Kuva 3. Toimittajan houkuttelevuus (mukautettu Olsen & Ellram 1997: 106)

Taloudellisiksi seikoiksi on valittu toimittajan taloudellinen vakaus ja kokemus sekä tuotevalikoiman laajuus. Lisäksi taloudellisena tekijänä voidaan pitää sitä, kuinka paljon toimittaja vaikuttaa yrityksen sisäisten prosessikustannusten alentamiseen (Olsen & Ellram 1997: 106). Tässä tapauksessa prosessikustannuksien alentamisella viitataan hankintaprosessin kustannusten alentamiseen. Hankinnan kokonaiskustannusten alentaminen on yksi toimittajanvalintaan vaikuttava seikka MRO -tuotteiden hankinnassa (Barry et al. 1996: 37).

Toimittajan suoritukseen liittyvät tekijät ovat perinteisinä toimittajan valintakriteereinäkin pidetyt tekijät; hinta, laatu ja toimitus. MRO -tuotteiden hankintapolitiikassa yksi tärkeimmistä toimittajan valintakriteereistä on toimittajan palvelu (Barry et al. 1996: 37).

Lisäksi MRO -hankinnoissa korostetaan tuotteiden saatavuutta (Bechtel & Patterson 1997: 20). Näitä ominaisuuksia kuvaa joustavuus toimittajan houkuttelevuuden mittarina. Toimittajan houkuttelevuuden tekijöistä laatu voidaan jakaa edelleen tuotteen laatuun ja toimittajan suorituksen laatuun.

Kolmas ryhmä sisältää organisationaalisia, kulttuurisia ja strategisia seikkoja. Tähän ryhmään on koottu tekijöitä, jotka kuvaavat johdon tulevaisuuden asennetta, yritysten yhteensopivuutta, riskejä, luottamusta ja yrityskulttuureja. Viimeiseen ryhmään, eli muihin seikkoihin, kuuluvat toimittajan turvallisuusmaine sekä kyky selvittää toimintaympäristön muutoksista (Olsen & Ellram 1997: 106).

Asiakkaan houkuttelevuus toimittajalle on periaatteessa asiakaskannattavuutta. Houkuttelevuuteen voi vaikuttaa myös mahdollisuus myynnin kasvuun sekä asiakkaan maine. Lisäksi teknisen ja muun tiedonsaanti sekä asiakkaan maksukyky vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevana toimittaja pitää asiakasta (Steele & Court 1996: 68).

3.1.3 Suhteen vahvuus ostajan näkökulmasta

Ostajan näkökulmasta suhteen vahvuus sisältää taloudelliset tekijät, vaihdantasuhteen tyyppin, yhteistyötekijät sekä toimittajan ja ostajan välisen etäisyyden (kuva 4). Tässä kappaleessa tarkastellaan tarkemmin suhteen vahvuuden osa-alueita, jotka on valikoitu sen mukaan, että ne sopivat MRO -tuotteiden hankintaympäristöön.

Suhteen vahvuus

Taloudelliset seikat

1. Hankintojen volyymi
2. Hankintojen arvo kokonaisostoista
3. Esteet toimittajan vaihtamiseen

Vaihtosuhteen tyyppi

4. Vaihdannan tyyppi
5. Henkilökohtaisten kontaktien taso ja määrä
6. Muiden partnereiden määrä
7. Vaihdamisasihteen kesto

Yhteistyö toimittajan ja ostajan välillä

8. Yhteistyö kehittämisessä
9. Yhteinen ongelman ratkaisu

Toimittajan ja ostajan etäisyys toisistaan

10. Sosiaalinen etäisyys
11. Maantieteellinen etäisyys

Kuva 4. Suhteen vahvuus ostajan näkökulmasta
(mukautettu: Olsen & Ellram 1997: 107)

Ostajan volyymi ja toimittajan koko vaikuttavat ostajan ja toimittajan väliseen suhteeseen (Dyer & Chu 2003: 61). Suhteen vahvuuden taloudellisiin tekijöihin on valittu ostajan volyymi ja hankintojen arvo kokonaisostoista. Lisäksi toimittajan vaihtokustannukset vaikuttavat yhteistyösuhteeseen. Mikäli toimittajan vaihtamisen esteet ovat suuret ja toimittajan vaihdosta syntyy kustannuksia, muodostuu osapuolien välille riippuvuuksia. Toimittajan vaihtokustannuksiin voidaan laskea entisen suhteen päättämisestä ja uuden suhteen synnyttämisestä aiheutuvat kustannukset (Zinaldin & Jonsson 2000: 251). Suhteen päättämiskustannuksien takia yhteistyötä saatetaan jatkaa, vaikka suhteen osapuolilla olisi erimielisyyksiä, esimerkiksi yhteisistä tavoitteista (Zinaldin & Jonsson 2000: 253). Esteet nykyisen toimittajan vaihtoon vahvistavat siis nykyistä suhdetta.

Olsenin ja Ellramin (1997) mukaan suhde on sitä vahvempi, mitä enemmän vaihdantaan liittyy muutakin kuin tavaroiden tai palvelusten vaihtoa, kuten tiedonvaihtoa.

Vaihtosuhteeseen vaikuttavat myös suhteen kesto, muiden partnereiden määrä ja henkilökohtaiset kontaktit. (Olsen & Ellram 1997: 107)

Toimittajan ja ostajan välinen yhteistyö toiminnan kehittämisessä syventää heidän välistä suhdetta. Yritysten välisiin suhteisiin vaikuttaa olennaisesti tapa, jolla kriisit ja ongelmat hoidetaan ja ratkaistaan (Zineldin & Jonsson 2000: 248). Yhteinen ongelmanratkaisu onkin lisätty Olsenin ja Ellramin malliin suhdetta vahvistavaksi tekijäksi.

Suhdetta vahvistaa toimittajan ja ostajan etäisyyden pieneneminen. Etäisyyteen voidaan laskea sosiaalinen, kulttuurinen, ajallinen, maantieteellinen sekä teknologinen etäisyys. Tässä yhteydessä tarkastellaan vain toimittajan ja ostajan välistä sosiaalista etäisyyttä ja maantieteellistä etäisyyttä. Sosiaalinen etäisyys kuvaa sitä, kuinka huonosti osapuolet tuntevat toistensa tavan toimia. (Olsen & Ellram 1997: 107)

3.1.4 Suhteen vahvuus toimittajan näkökulmasta

Toimittajan näkökulmasta suhteen vahvuutta voidaan tarkastella jossain määrin samoilla kriteereillä kuin ostajan näkökulmasta. Suhteen vahvuutta kuvastaa myynnin suhteellinen arvo ja ostajan tärkeys toimittajalle. Toimittajan näkökulmasta tarkastellaan asiakkaan vaihtokustannuksia toimittajan vaihtokustannuksien sijasta. Henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeä elementti asiakassuhteissa ja niiden johtamisessa (Ford et al. 1998: 159). Henkilökohtaisten kontaktien lisäksi suhdetta vahvistaa myös yhteistyö osapuolien välillä.

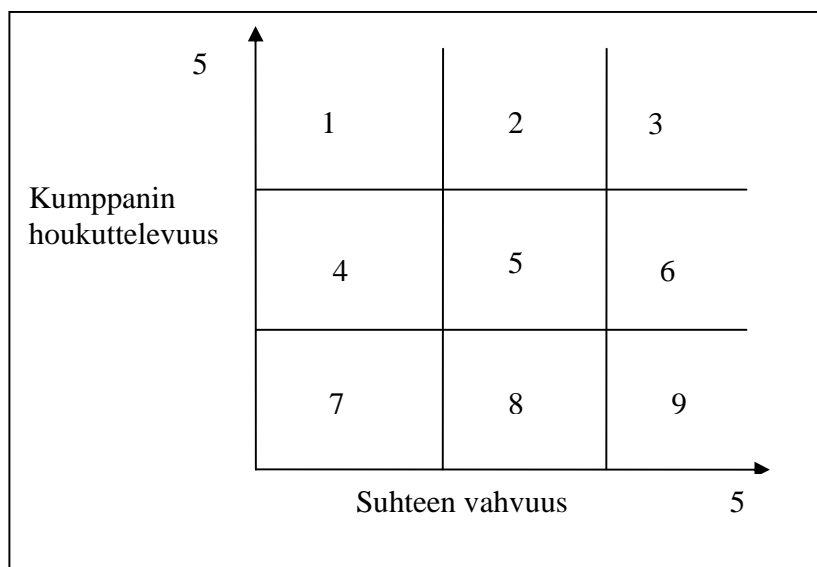
<u>Suhteen vahvuus</u>
Taloudelliset seikat
1. Ostajan tärkeys toimittajalle
2. Ostajan osuus toimittajan liikevaihdosta
3. Asiakkaan vaihtokustannukset
Vaihtosuhteen tyyppi
4. Henkilökohtaisten kontaktien taso
5. Henkilökohtaisten kontaktien määrä
Yhteistyö toimittajan ja ostajan välillä
6. Yhteistyö kehittämisessä
7. Yhteinen ongelmanratkaisu

Kuva 5. Suhteen vahvuus toimittajan näkökulmasta

3.2 Yhteistyösuhteen asemointi ja kehittämistoimenpiteet

Kuvassa 6. on kuvattu suhteen analysointimalli, johon toimittajasuhde voidaan asettaa ruutuihin suhteen vahvuuden ja kumppanin houkuttelevuuden perusteella. Lisäksi on otettava huomioon, että yrityksen nykyiset suhteet eroavat myös siinä, kuinka paljon niihin on käytetty resursseja. Resurssien käyttöä tarkastellaan tässä tutkielmassa transaktiokustannusten kautta. Transaktiokustannusten suuruus määrittää siis suhteeseen käytettävien resurssien suuruutta. Suhteeseen panostamista kuvataan mallissa pisteen koolla eli, mitä suurempi piste on kooltaan, sitä enemmän suhteeseen käytetään resursseja tällä hetkellä.

Mallin avulla voidaan tarkastella sitä, kannattaako suhdetta kehittää ja mahdollisesti, mitä suhteessa kannattaa kehittää saavuttaakseen tavoitetilan. Mielenkiintoista on myös se, eroavatko toimittajan ja asiakkaan suhteen asemoinnit. Ideaalitalanne on se, että toimittaja ja ostaja asemoivat suhteensa lähelle toisiaan ja kohti oikeaa ylänurkkaa.



Kuva 6. Suhteiden asemointi toimittajan ja ostajan näkökulmasta (mukautettu: Olsen & Ellram 1997: 107)

3.2.1 Toimittajasuhteen asemointi ja toimenpiteet ostajalle

Olsen ja Ellram (1997) suosittelivat erilaisia toimenpiteitä riippuen siitä, mihin ruutuun ostaja asettaa toimittajasuhteen. Kun toimittajan houkuttelevuus on suurta tai keskitasoista ja suhteen vahvuus alhaista, on suositeltavaa kehittää suhdetta (ruuduissa 1, 2 ja 4). Suhteen vahvuuden nostamiseen vaikuttaa tuotteiden strategisuus. Tuotteilla, joiden strategisuus ei ole suurta, yhteistyösuhdetta voidaan syventää esimerkiksi nostamalla hankinnan volyyymia tai käyttämällä muita vähän resursseja kuluttavia menetelmiä. Suhteen vahvistaminen vaatii kuitenkin aina resursseja ja aikaa. Lyhyellä tähtäimellä tärkeintä on osoittaa halukkuus kehittää suhteen vahvuutta toiselle osapuolelle. Joissakin tapauksissa voi kommunikaation parantaminen olla riittävä keino suhteen syventämiseksi. (Olsen & Ellram 1997: 108)

Sellaisissa suhteissa (ruuduissa 3, 5 ja 6), joissa toimittajan houkuttelevuus on suurta samoin kuin suhteen vahvuus, tärkeintä on keskittyä toimenpiteisiin suhteen säilyttämiseksi. Näissä ruuduissa mahdollisesti resurssien määrä voidaan alentaa johtamalla suhdetta tehokkaammin. Resurssien pienentäminen eli transaktiokustannusten alentaminen on suositeltavaa, missä tahansa suhdekuvion

ruudussa. Resursseja on usein kannattavaa alentaa ensin suhteista, jotka käyttävät eniten resursseja. (Olsen & Ellram 1997: 109)

Jos toimittajan ja ostajan välinen suhde asettuu ruutuihin 7, 8 tai 9, joissa toimittajan houkuttelevuus on alhaista, on mahdollisesti kannattavinta vaihtaa toimittaja. Kuitenkin ennen toimittajan vaihtamista on huomioitava siitä syntyvät vaihtokustannukset. Mikäli toimittaja ei täytä houkuttelevuuden kriteereitä, mutta suhteen vahvuus on suurta, saattaa olla kuitenkin tehokkaampaa käyttää resursseja nykyisen toimittajan kehittämiseen kuin uuden suhteen luontiin. Toimittajan houkuttelevuuden ollessa pieni, vaihtoehdot ovat siis kehittää toimittajaa tai päättää suhde. Nämä menetelmät vaativat resursseja, mutta ne voivat tuoda huomattavia säästöjä lyhyellä tähtäimellä, jos paljon resursseja vievää suhdetta muutetaan. Toimittajan kehittämiseen päädyttäessä on suhteeseen orientoituttava pitkällä tähtäimellä. (Olsen & Ellram 1997: 109)

Suosittelavaa on käyttää edellä mainittujen toimenpiteiden yhdistelmiä yhteistyön kehittämiseksi lyhyen tähtäimen ongelmassa sekä pitkän tähtäimen tavoitteissa. Kehittämismenetelmien valintaan vaikuttavat muun muassa hankintojen turvaamisen tärkeys sekä tarve hankintasuoritusten parantamiseen. Tuotteiden strategisuus on myös otettava huomioon toimenpiteitä harkitessa. Lisäksi Olsenin ja Ellramin mukaan suositeltavaa on käyttää ensin sellaisia toimenpiteitä, jotka tuovat nopeasti näkyviä tuloksia säästöinä tai toimittajan suorituksen parantumisena. (Olsen & Ellram 1997: 110)

4 TOIMITTAJAYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Toimittajayhteistyön kehittämisellä tarkoitetaan toimittajan ja ostajan välisen yhteistyön tehostamista ja kehittämistä. Ostajalla on periaatteessa kaksi vaihtoehtoa kehittää yhteistyötä kappaleen kolme ulottuvuuksien mukaisesti. Ostaja voi joko kehittää toimittajaa tai tiivistää yhteistyösuhdetta. Toimittajan kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia

niitä ostavan organisaation toimia, joilla pyritään parantamaan toimittajan toimintaa tai kykyä saavuttaa ostavan yrityksen vaatimukset pitkällä tai lyhyellä tähtämellä. Toimittajan kehittämisen toimenpiteet vaihtelevat esimerkiksi vapaamuotoisista toimittajan arvioinnista parannuskehotuksiin ja toisaalta laajoihin investointeihin toimittajan prosesseihin. (Krause & Ellram 1996: 39)

Yhteistyön tehostamisessa on otettava myös huomioon transaktiokustannusten vaikutus yhteistyöhön. Transaktiokustannukset vaikuttavat niin toimittajan kuin ostajan toimintaan ja täten koko yhteistyöhön. Transaktiokustannusten alentaminen viittaa yhteistyöhön käytettävien resurssien hallintaan, joka on yksi toimittajan hallinnan toimenpide, kuten kappaleessa kolme esitettiin.

Seuraavissa alaotsikoissa tarkastellaan, kuinka luottamus, sitoutuminen ja kommunikaatio, vaikuttavat toimittajan ja ostajan väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyön tehostamiseen kirjallisuuden mukaan. Kappaleen tarkoituksena on tutkia, kuinka edellä mainituilla tekijöillä voidaan tehostaa toimittajasuhteen hallintaa parantamalla toimittajan houkuttelevuutta, vaikuttamalla toimittajan ja ostajan väliseen suhteeseen tai alentamalla transaktiokustannuksia.

4.1 Kommunikaatio

Tehokas kommunikaatio on kriittinen tekijä toimittajasuhteen onnistumisessa (Krause & Ellram 1996: 48). Tehokas kommunikaatio vaikuttaa positiivisesti toimittajan ja ostajan välisen toiminnan parantamiseen parantaen sekä toimittajasuhdetta, että toimittajan kehittämistä. (Humpshereys et. al. 2004: 140)

Kommunikaatiota voidaan tarkastella eri ulottuvuuksilta. Kommunikaation ajantasaisuus ja säännöllisyys, kontaktien määrä sekä kommunikaation virallisuus voivat vaihdella toimittajan ja ostaja välisessä yhteistyössä. Krause ja Ellram (1996: 49) osoittivat, että toimittajan suoritusta edistivät ajantasainen, tiheä ja epävirallinen kommunikaatio toimittajan ja ostajan välillä sekä kontaktien suuri lukumäärä.

Kommunikoinnilla voidaan vaikuttaa toimittajan sitoutumiseen, mikä osaltaan vahvistaa suhdetta, mutta myös parantaa toimittajan suoritusta yhteistyössä. Avoin kommunikaatio vaikuttaa myönteisesti osapuolten väliseen ymmärrykseen luoden samalla toimittajan sitoutumista (Humphshereys et al. 2004: 140). Lisäksi avoimella ja säännöllisellä kommunikaatiolla motivoidaan toimittajia parantamaan suoritustaan (Humphshereys et al., 2004, 134).

Laadukas kommunikaatio on toimittajan näkökulmasta sitä, että ostajan kommunikointi on käytännöllistä, ajantasaista, selvää ja perusteellista. Ostajan laadukas kommunikaatio nostattaa toimittajan sitoutumista (Prahinski & Fan 2007: 25). Lisäksi niin sanottu välitön kommunikaatio, kuten vierailut toimittajan tiloissa tai vastaavasti toimittajan vierailut ostajan tiloissa, parantavat Prahinkin ja Bentonin (2004: 58) mukaan toimittajan sitoutumista. Henkilökohtaisten suhteiden luonti vaikuttaa myös ostajan sitoutumiseen (Handfield et al. 2000: 46).

Avoin kommunikaatio lisää ymmärrystä ja samalla rohkaisee konfliktien ratkaisuun vaihdannan osapuolten välillä. Lisääntynyt ymmärrys toimittajan ja ostajan välillä pienentää sosiaalista etäisyyttä, joka on yksi suhteen vahvuuden elementti (Olsen & Ellram 1997: 107). Kommunikoinnin lisääntyessä muodostuu osapuolten välille yhteinen ”sanasto”, joka vähentää vääristymiä viesteissä ja parantaa kommunikaation laatua. Tiheä ja laadukas kommunikaatio vaikuttaa siihen, kuinka osapuolet ymmärtävät toistensa tavoitteet sekä toimivat tavoitteiden saavuttamiseksi (Zineldin & Jonsson 2000: 252)

Langfield ja Greenwood jäsentävät epäonnistunutta kommunikaatiota toimittajan ja ostajan näkökulmasta seuraavin esimerkein: tyytymättömät toimittajat eivät kommunikoi ongelmiaan ostajille, ostajan vaatimukset eivät ole tarkasti määritellyt tai toimittaja epäonnistuu ostajan tarpeiden ja tyytyväisyyden tason arvioinnissa. Myös toimittajan kyvykyys ilmaista asiakkaan tarpeiden muutokset omalle henkilöstölleen on yksi osa onnistunutta kommunikointia. (Langfield-Smith & Greenwood 1998: 349)

Prahinskin ja Bentonin (2004: 41) mukaan kommunikaation välineistä kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ovat ”rikkaampi” väline kuin esimerkiksi tietojärjestelmät kommunikoinnin välineenä. Kasvotusten käydyt neuvottelut luovat enemmän sitoutumista sovittuihin asioihin, kuin esimerkiksi neuvotellessa sähköpostitse eli ”köyhempää” kommunikaation välinettä käyttäen. Kasvotusten käyty kommunikaatiota voidaankin pitää kaikkein tärkeimpänä ja kalleimpana kommunikointia (Dyer & Chu 2003: 68).

Kommunikaatiota voidaan tehostaa teknologian avulla. Teknologian avulla parannetaan kommunikaation välinettä. Tehostusmenetelmä voi olla esimerkiksi yritysten tietojärjestelmien linkitys. Teknologisilla kommunikaation tehostusmenetelmillä on saatu vähennettyä transaktiokustannuksista erityisesti etsintäkustannuksia ja samalla asiakaspalvelu on parantunut (Humphshereys et al. 2004: 140). Lisäksi toimittajan resurssien puutteita voidaan korjata tietojärjestelmien integroinnilla tai antamalla toimittajalle rajoitettu pääsy omiin tietokantoihin (Handfield et al. 2000: 44).

4.2 Sitoutuminen

Yhteistyökumppani on sitoutunut suhteeseen, kun kumppani pitää suhdetta niin tärkeänä, että sen säilyttämiseen kannattaa pyrkiä kaikin keinoin (Zineldin & Jonsson 2000: 249). Sitoutuminen heijastuu lojaalisuutena ja luottavaisuutena suhteen säilyvyyteen pitkällä tähtäimellä. Lisäksi sitoutumista kuvastaa toimittajan halukkuus tehdä uhrauksia suhteen säilyttämiseksi lyhyellä tähtäimellä ja investoida suhteeseen pitkällä tähtäimellä (Prahinski & Fan 2007: 18). Kun puhutaan sitoutumisesta investointien kautta, on kyseessä transaktiokustannusnäkökulma. Sosiaalisen vaihdannan teorioista puolestaan nousevat lojaalisuus ja luottavuus pitkään suhteeseen sitoutumisen ilmentäjinä (Prahinski & Benton 2004: 42).

Jotta voidaan saada aikaan pitkäkestoinen yhteistyö, vaaditaan osapuolilta sitoutumista ja luottamusta (Sahay 2003: 555). Sahayn (2003) mukaan luottamus on sitoutumisen

edellytys. Prahinski ja Benton kuvaavat sitoutumista edellytyksenä sille, että kyseisen toimittajan kehittämiseen kannattaa panostaa (Prahinski & Benton 2004: 60). Toimittajan sitoutuminen onkin yksi seikka toimittajan houkuttelevuuden arvioinnissa. Kappaleen kolme suhteen analysointimallissa houkuttelevuuden mittarina on toimittajan johdon asenne suhteen tulevaisuuteen.

Toimittajan sitoutuminen parantaa toimittajan suoritusta (Prahinski & Benton 2004: 59) nostattaen toimittajan houkuttelevuutta ostajan näkökulmasta. Prahinkin ja Fanin (2007: 19) mukaan toimittajan sitoutuminen parantaa toimittajan operationaalista toimintaa, mutta myös ostajan sitoutuminen parantaa toimittajan toimintaa. Ilman ostajan sitoutumista, toimittaja ei ole mahdollisesti halukas muuttamaan toimintojaan vastaamaan ostajan vaatimuksia (Humphereys et al. 2004: 134).

Toimittajan sitoutumista voidaan nostaa tehokkaalla kommunikaatiolla, joka sisältää käytännöllistä, ajantasaista ja perusteellista tietoa (Prahinski & Fan 2007: 26). Toimittaja-arvioinnin tulosten näyttäminen ja jatkuva palaute ovat keinoja toimittajan sitoutumisen parantamiseen. Lisäksi seurannan tason nostaminen ja palkintojen lupaus voivat olla sopivia toimenpiteitä toimittaja sitouttamiseksi. Yhteistyön säilyttämiseksi onkin tärkeää, että toimittaja tiedostaa seurantakriteerit ja vaadittavan suoritustason (Handfield et al. 2000: 42).

4.3 Luottamus

Luottamus on ostajan ja toimittajan näkökulmista yksi suurimmista syistä siihen, miksi partnerisuhteet eivät toimi odotetulla tavalla (Ellram 1995: 42). Luottamus nähdäänkin nykyisin yhtenä tärkeimmistä tekijöistä onnistuneiden yhteistyösuhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä (Sahay 2003: 553). Luottamus tiivistää toimittajan ja ostajan välistä suhdetta, ja vahva suhde puolestaan johtaa pidempään yhteistyöhön ja suurempiin hyötyihin (Sahay 2003: 560).

Luottamukselle ei ole kirjallisuudessa syntynyt yhtenäistä määritelmää. Luottamuksen määritelmiä on useita, ja ne vaihtelevat muun muassa sen mukaan, onko kyseessä luottamus vaihdannan osapuoleen yksittäisenä henkilönä vai tahona. Smeltzerin (1997: 41) mukaan luotettava toimittaja tai ostaja

- ei toimi itsekkäällä tavalla
- paljastaa tarkasti tarpeellisia tietoja
- ei muuta hankinnan spesifikaatioita, standardeja tai hintaa käyttäkseen hyväksi toista osapuolta
- käyttäytyy yleisesti hyväksytyjen normien mukaisesti.

Johdonmukaisuus, avoin kommunikaatio, molemminpuolinen kunnioitus ja rehellisyys mainittiin luottamusta määrittäviksi tekijöiksi. Toisaalta toisen osapuolen sitoutumattomuus sopimukseen vähentää luottamuksen tunnetta. (Smeltzer 1997: 42)

Toimittajayhteistyön kehittämisessä haasteellista on myös, että luottamuksen taso vaihtelee ajan myötä. Vaikka tietty luottamuksen taso olisi saavutettu, ei se välttämättä pysy tällä tasolla, jos toimittaja ei pysty täyttämään tälle asetettuja odotuksia (Smeltzer 1997: 42). Luottamus syntyy hitaasti, mutta voi kadota hetkessä (Valkokari et al. 2006: 43).

Luottamus vähentää transaktiokustannuksia ja täten tehostaa toimittajan ja ostajan toimintaa. Dyerin ja Chun (2003) tutkimuksen mukaan luottamuksella nähtiin vaikuttavan erityisesti sopimuksen jälkeisiin transaktiokustannuksiin eli sopimuksen toimeenpanoon ja seurantaan sekä ongelmien ratkaisuun. Luottamus vähentää epävarmuutta vaihdannan osapuolien välillä poistamalla negatiivisuutta ja väärintulkintoja, jotka puolestaan lisäävät transaktiokustannuksia (Sahay 2003: 554).

Ostajien tulisi suojata itsensä toimittajan opportunistin uhalta (Humphreys et al. 2004: 138). Opportunismilla tarkoitetaan yhteistyössä syntyviä käsityksiä toisen osapuolen toiminnasta ja epäilyksiä siitä, ettei toinen osapuoli toimi tarpeeksi tarmokkaaksi yhteistyön hyväksi. Luottamus nähdään kustannustehokkaana

opportunistin suojamekanismina verrattuna esimerkiksi sopimukseen, joita on pidetty virallisena suojakeinona transaktioissa (Humpshereys et al 2004: 133).

Lisäksi luottamus kasvattaa työhön liittyvää tiedonjakoa, kuten omien heikkouksien paljastamista toiminnoissa tai kustannusrakenteissa. Tiedonjako parantaa yhteisen toiminnan koordinoitua ja minimoi tehottomuutta. Luottamus kannustaa pikemminkin yhteiseen ongelmanratkaisuun kuin ongelmallisen suhteen lopettamiseen. (Dyer & Chu 2003: 68)

Luottamuksen rakentaminen on yksi haasteellisimmista tekijöistä yhteistyön tehostamisessa. Koska luottamus itsessään on vaikeasti määriteltävä asia, on sen syntymiseen vaikuttavien tekijöidenkin yksiselitteinen määrittäminen vaikeaa. Luottamuksen rakentamisen tekijöitä on kuitenkin kirjallisuudessa esitetty muun muassa seuraavanlaisesti. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat Smeltzerin (1997: 45) mukaan suhteen pituus, toimialan dynamiikka, yksilöt ja luottamuksen testaamiskerrat suhteen aikana. Suhteen aikaisemmalla historialla on siis vaikutusta koettuun luottamukseen. Kumppanin ennustettavat toimet yhdistettynä haluun auttaa toista osapuolta pulassa johtavat suurella todennäköisyydellä syvempään luottamukseen ja pidempään yhteistyöhön. Lisäksi lupausten pito, yrityksen maine ja toimittajan velvoitteiden täyttäminen vaikuttavat luottamuksen tasoon. (Sahay 2003: 557.)

Ristiriitaisuus, laillisilla asioilla uhkailu sekä tehoton kommunikaatio estävät luottamuksen syntymistä (Handfield et al. 2000: 46). Langfield-Smithin ja Greenwoodin (1998) mukaan luottamuksen syntymisen suurin este on huono kommunikaatio. Henkilökohtaisten suhteiden luonti synnyttää luottamusta ja parantaa avoimuutta yhteistyössä (Handfield et al. 2000: 46).

5 YHTEISTYÖN SEURANTA

Yhteistyön seuranta ei voida soveltaa suoraan samankaltaiseksi yhteistyön kehittämiskeinoksi kuin luottamusta, sitoutumista ja kommunikaatiota. Tämä johtuu siitä, että seuranta on eritasoinen tekijä kuin edellä mainitut yhteistyön tekijät. Seuranta on kuitenkin merkittävä tekijä yhteistyön kehittämisen onnistumisen kannalta, joten sitä ei jätetä tutkielmassa kokonaan pois tarkastelusta.

Ilman tehokasta mittausta ja kommunikointisysteemiä, yritysten välisen yhteistyön koordinointi- ja parannusyrietykset ovat tehottomia (Prahinski & Benton 2004: 39-40). Yhteistyön mittaamiseen tulisi kehittää järjestelmä, jolla yhteistyötä voidaan seurata jatkuvasti. Oleellista on määrittää, mitä mitataan. Humpshereys et al. (2004: 133) mittasivat yhteistyön lopputulosta kolmelta kantilta; toimittajan suorituksen muutoksena, ostajan kilpailukyvyn muutoksena ja toimittajasuhteen muutoksena. Suhteen kehityksen mittaaminen voi osoittautua kuitenkin hankalaksi abstraktien tekijöiden kuten luottamuksen takia.

Toimittajan arviointi ja seuranta on mainittu yhtenä toimittajan kehittämisen välineenä kirjallisuudessa. Toimittajan arvioinnin tulokset voivat tarjota arvokasta tietoa yleisistä heikkouksista ja osoittaa, mihin parannuksia on tehtävä (Humpshereys et al. 1004: 134). Jatkuvan kehityksen periaate tulisi jalkauttaa myös toimittajan puolelle. Esimerkiksi toimittajan kanssa voidaan vuosittain yhdessä keskustella ideoista kustannusten vähentämiseksi (Bechtel & Patterson 1997: 22). Yhteistyön kehittämisen hyötyjen ja tavoitteiden saavuttamiseksi on yhteistyön seuranta tärkeää tehdä molempien osapuolten toimesta.

Yhteistyön seurannalla varmistetaan, että sovitut toimenpiteet pystytään todentamaan onnistuneeksi käytännössä. Seurannalla varmistetaan myös se, että kehitystoimilla on päästy pysyviin parannuksiin.

6 TOIMITTAJAYHTEISTYÖ JA SEN KEHITTÄMINEN CASE - YRITYKSESSÄ

Tutkielman empiirisessä osiossa tarkastellaan kirjallisuudessa nousseita teorioita esimerkkiyrityksen tapauksessa. Tutkimuksessa tarkastellaan yhteistyötä case -yrityksen ja sen toimittajan välillä. Case -yritys on kotimainen merikuljetustoimintaa harjoittava yritys, joka toimii kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksessä työskentelee noin 500 henkeä ja se on osa suurempaa konsernia.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti käytännön yhteistyötä tarkastellun case -yrityksen osto-osaston ja toimittajan välillä. Osto-osaston tehtävänä on suorittaa hankintoja aluksille. Hankittavat tuotteet ovat MRO -tuotteita, eli alusten tarvitsemia varaosia ja käyttötuotteita. Tarkastelun kohteena on osto-osaston yhteistyö käyttötuotteita toimittavan yrityksen kanssa.

6.1 Aineiston keräys ja analysointi

Empiirinen osuus on toteutettu haastattelemalla case -yrityksen ostopäällikköä ja ostajaa sekä pienimuotoisen kyselyn kautta toimittajan edustajaa. Kaikki haastateltavat ovat keskeisessä asemassa yritysten välisessä yhteistyössä. Tutkielmassa haluttiin selvittää molempien yhteistyön osapuolten näkemyksiä yhteistyön nykytilasta ja sen kehittamisestä. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymysten järjestys ja muoto eivät ole etukäteen tarkasti määriteltäviä. Lisäksi tietoa on kerrytetty tutustumalla osto-osaston hankintamateriaaliin sekä käytännön havainnoin kautta.

Yhteistyön analysointiin rakennettua mallia testattiin kyselylomakkeen muodossa, jonka ostaja täytti ensimmäisen haastattelun jälkeen. Kyselylomakkeessa pyydettiin arvioimaan jo haastatteluissa käsitellyjä asioita asteikolle yhdestä viiteen, jolloin yhteistyösuhde pystyttiin asettamaan ostajan näkökulmasta teoria-osiossa rakennettuun suhteen analysointimalliin. Ostajalle tehty kyselylomake näkyy liitteessä 1. Toimittajan

edustajalta kerättiin tietoa sähköpostitse kyselylomakkeella, jossa samalla kysyttiin myös tarvittavia tietoja analysointimallia varten. Tällöin voitiin asettaa yhteistyösuhde myös toimittajan näkökulmasta teoriamalliin.

Kun yhteistyön analysointimallista tehdään johtopäätöksiä, on otettava huomioon se, että ostajalle tehty kysely oli suhteessa laajempi kuin toimittajalle tehty kysely. Ostajaa pyydettiin lisäksi arvioimaan kysytyjen asioiden tärkeyttä yhteistyön kehittämiseksi. Näin saatiin vastauksille painotuskertoimet, joita käytettiin toimittajasuhteen asemoinnissa analysointimalliin.

6.2 Yhteistyö käytännössä

Käytännössä ostajan ja toimittajan toiminta nivoutuu yhteen hankinta- ja myyntiprosesseissa. Case -yrityksen hankintaprosessi sisältää tarjous-, tilaus-, toimitus- ja laskutusprosessin. Käyttötuotteiden hankintaprosessia on kuvattu liitteessä 2. Hankintaprosessissa ostavan organisaation puolelta toimijoina ovat ostajat, laivat ja varastolla työskentelevä varastomies. Kaikki tuotteet tilataan suoraan satamavarastolle, josta laivat saavat tarvitsemansa tavarat saapuessaan satamaan. Tavaroita voidaan myös lähettää muihin Euroopan öljysatamiin.

Hankintaprosessi lähtee liikkeelle, kun hankintaimpulssi tulee laivalta tilauspyyntönä. Ostaja laatii tarjouspyynnön ja lähettää sen toimittajalle, joka puolestaan vastaa pyyntöön tarjouksella. Tämän jälkeen ostaja laatii tilauksen, jos tarjouksessa ei ole ilmennyt epäselvyyksiä. Epäselvyyksien selvittämisessä ostaja ottaa mahdollisesti yhteyttä toimittajaan tai laivaan. Toimittaja lähettää ostajalle tarkastettavaksi tilausvahvistuksen. Mikäli tilausvahvistuksessa on epäselvyyttä, ostaja on yhteydessä laivaan tai toimittajaan varmistaakseen, että tilauksen sisältö vastaa kysyttyä. Tilausvahvistus toimitetaan joka tapauksessa aina laivalle, jotta he saavat tiedon tilauksen etenemisestä.

Kyseisen tavarantoimittajan kanssa on sovittu toimitusajaksi yksi viikko. Kun tavara saapuu satamavarastolle, varastotyöntekijä toimittaa tavarantoimituksen ostajille, jotka kirjaavat tilauksen saapuneeksi. Varastotyöntekijä toimittaa tavarat laivaan eli loppuasiakkaalle. Toimittaja lähettää laskun tilauksesta toimituksen jälkeen. Ostaja vahvistaa ja hyväksyy laskun, mikäli se on oikein laadittu, ja hänelle on tullut tieto tavarantoimituksesta. Lasku siirtyy ostavan yrityksen talousosaston maksettavaksi, ja raha siirtyy toimittajan tilille. Tavarantoimituksen tarkastus tapahtuu laivalla.

Case -yritys on pyrkinyt vähentämään tarjousprosessin käyttöä nykyisen tarviketoimittajan, koska tarjousprosessissa on koettu tehtävän turhaa työtä. Niiltä osin kun tilattavat tuotteet on vakiotuotteita, joita on tilattu pääasiassa vain kyseiseltä toimittajalta, voidaan tarjousprosessi jättää kokonaan pois. Suoria tilauksia käytettäessä toimittajalta vaaditaan aina tilausvahvistus.

6.3 Yhteistyön tausta ja nykytila

Case -yritys on käynyt kauppaa kyseisen toimittajan kanssa jo muutaman vuosikymmenen ajan. Sopimusten kautta kauppaa on käyty kuitenkin vasta vuodesta 2006 lähtien. Hankintojen volyyymi on kasvanut huomattavasti viimeisen kolmen vuoden aikana johtuen tarvikehankintojen keskittämisestä kyseiselle toimittajalle ja toimittajan tuotevalikoiman laajentumisesta. Tällä hetkellä case -yritys ostaa noin 80 % tarvikkeista kyseiseltä toimittajalta. Hankintojen arvo on kuitenkin vain noin 4 % kokonaishankinnoista. Tilausten lukumäärä vuodessa on kuitenkin hyvin suuri ja tilattavia nimikkeitä on paljon.

Toimittajan kanssa on solmittu niin sanottu puitesopimus, jossa on sovittu hintojen alennusprosentit ja määriteltä tarkemmin hankittavat tuotteet. Tarkkaa vuosittaista ostovolyymia ei sopimuksessa ole sovittu. Sopimuksessa kuvataan osapuolten roolit, tehtävät ja koko hankintaprosessi, joiden tarkoituksena on helpottaa osapuolten toimintoja ja pienentää yhteistyön hallinnollisia kustannuksia. Tällä hetkellä sopimus on voimassa kaksi vuotta.

Pyrkimyksiä yhteistyön kehittämiseen on ilmennyt sekä ostavan organisaation että toimittajan puolella. Ostajan mukaan molemmilla osapuolilla on kiinnostusta kehittää suhdetta. Yhteistyön kehittämisen kohteena ovat yhteisen toiminnan tehostaminen niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä.

Ostajan mukaan lyhyellä tähtäimellä tavoitteena on vähentää yksittäisiin tilauksiin kuluva aikaa. Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on kehittää yhteistyötä kumppanuuteen, jolloin olisi mahdollisuus muuttaa yhteisiä toimintamalleja suuremmassa mittakaavassa. Tällä viitataan esimerkiksi toimittajavastuisiin varastoihin tai loppuasiakkaiden eli laivojen suoriin tilauksiin tietojärjestelmien kautta.

Vaikka hankittavat tuotteet eivät ole kriittisiä, toimittaja koettiin erityisen tärkeäksi case -yrityksessä, koska toimittajan kanssa tehdään paljon päivittäistä yhteistyötä. Tilattavat tuotteet ovat myös siinä määrin tärkeitä, että ilman niitä ei pystyttäisi toimimaan, ja niiden kulutusvolyymi on hyvin suuri.

Yhteisistä toiminnan tavoitteista on keskusteltu ostajan mukaan toimittajan kanssa. Päällimmäisenä ovat olleet lyhyen aikavälin tavoitteet, kun taas pitkän tähtäimen tavoitteista ei ole keskusteltu yhteistyön osapuolten välillä. Toimittajan mukaan strategisista asioista keskusteleminen on tällä hetkellä vähäistä.

Yhteistyön kehittymisen tahti ei miellytä tällä hetkellä ostavaa organisaatiota. Erityisesti case -yrityksen osto-osastolla ollaan huolestuneita siitä, että toimittaja ei varaa resursseja toiminnan kehittämiseen. Ostopäällikön mukaan henkilöresurssien parantamisehdotuksia on jo toimittajan suuntaan annettu. Ostajan mukaan:

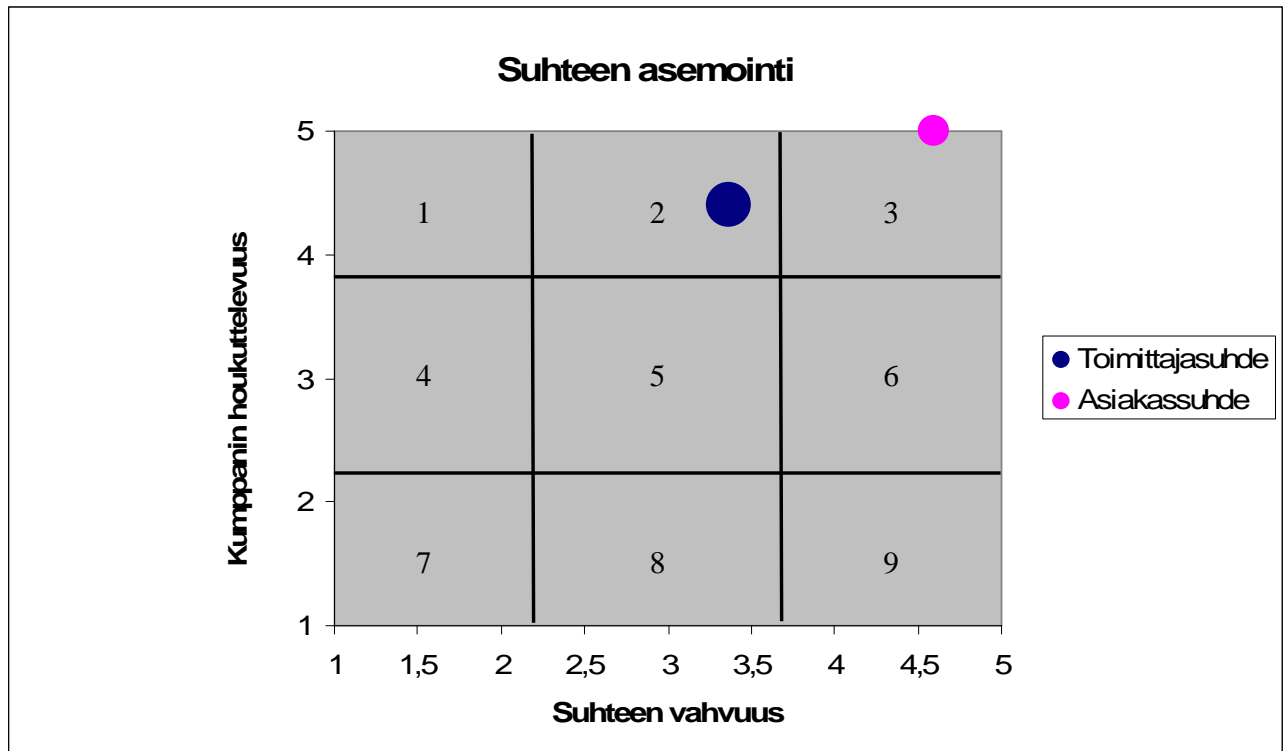
”Toimittajalla ei ole vielä tällä hetkellä meidän kumppanuuden vaatimat resurssit kunnossa”.

Lisääntynyt hankintavolyymi on uusi tilanne niin osto-organisaatiolle kuin toimittajallekin. Tästä johtuen yhteinen toiminta yritysten välillä ei ole vielä tarpeeksi sujuvaa ja tehokasta osto-organisaation näkökulmasta. Toimittajan näkemyksen mukaan yhteistyö on tällä hetkellä sujuvaa, tosin haasteellista.

Näiden asetelmien valossa yhteistyön nykytilaa lähdettiin analysoimaan teoria -osiossa esitellyn mallin perusteella. Suhdetta analysoitiin sekä ostajan että toimittajan näkökulmasta.

6.4 Yhteistyön analysointi

Toimittajalle ja ostajalle tehtyjen kyselyiden pohjalta analysoitiin suhteen nykytilaa. Oheiseen kuvioon (kuva 7) on koottu suhteen asemoinnit kumppanin houkuttelevuuden ja suhteen vahvuuden perusteella. Yhteistyösuhdetta käsitellään kahdesta näkökulmasta: toimittajan näkökulmasta asiakassuhteena ja ostajan näkökulmasta toimittajasuhteena. Toimittajasuhde ja asiakassuhde on merkitty kuvioon pisteillä, joista asiakassuhde sijoittui lähemmäksi oikeaa ylänurkkaa. Kuvion mukaan toimittaja kokee siis yhteistyösuhdetta toimivammaksi kuin ostava organisaatio. Tässä kappaleessa käydään tarkemmin läpi suhteiden asemointiin vaikuttaneita tekijöitä ja nostetaan esiin yhteistyön ongelmia molempien näkökulmasta.



Kuva 7. Yhteistyösuhteen asemointi toimittajan ja ostajan näkökulmasta Case -tapauksessa

6.4.1 Toimittajasuhteen asemointi ostajan näkökulmasta

Ostajan vastauksien perusteella toimittajasuhde sijoittui ruutuun 2 (kuva 7), jossa suhteen vahvuus on keskitasoa ja toimittajan houkuttelevuus melko korkea. Toimittajasuhteen sijoittamisessa on huomioitu se, miten tärkeiksi arvioitavat tekijät koettiin ostavassa organisaatiossa, eli ostajan antamat painokertoimet. Resursseja nykyiseen toimittajasuhteeseen käytetään paljon, mikä näkyy kuviossa toimittajasuhde -pisteen suuruutena. Ostajan mukaan transaktiokustannuksia kuluu erityisesti tämän toimittajan kanssa paljon, koska vuosittain tilattavat määrät ovat suuret.

Toimittajan houkuttelevuus oli ostajan vastauksien perusteella melko korkea (arvo 4,4). Suurin syy siihen, miksi toimittajasuhde laski pystyakselilla hiukan alle parhaimman arvon, oli ostajan tyytymättömyys toimittajan suoritukseen liittyviin tekijöihin. Erityisesti toimittajan toimituksiin ja suoritusten laatuun oltiin kyselyn mukaan keskitasoa tyytymättömiä. Toimituksissa ongelmina olivat ostajan mukaan pitkät toimitusajat ja osatoimitusten suuri määrä. Toimittajakyselystä kävi ilmi, että myös toimittajan puolella

tiedostetaan ongelmaksi sovituissa toimitusajoissa pysyminen. Lisäksi osto-organisaatiossa oltiin tyytymättömiä toimittajan palveluun. Ostopäällikön mukaan toimittajan toiminnasta puuttui ”jämpäisy”. Kaikki suoritustekijät eli toimitus, suorituksen laatu, tuotteen laatu, hinta ja joustavuus arvostettiin erittäin tärkeiksi tekijöiksi toimittajan houkuttelevuuden kannalta, jolloin ne vaikuttivat hyvin paljon suhteen sijoittumiseen pystyakselilla.

Toimittajan houkuttelevuutta puolestaan vahvisti muun muassa toimittajan laaja tuotevalikoima ja kokemus. Nämä seikat arvostettiin erittäin tärkeiksi toimittajan houkuttelevuuden kannalta. Toimittajan valikoiman laajuus oli ollut ostopäällikön mukaan yksi tärkeimmistä valintakriteereistä kyseistä toimittajaa valitessa. Taustalla vaikuttivat osto-osaston strategiset tavoitteet toimittajakannan vähentämiseksi, jolloin laajalla valikoimalla edustettu toimittaja oli ollut vahvoilla. Muita toimittajan valintakriteereitä olivat olleet hyvä tuotteiden laatu sekä kohtuullinen hintataso. Näiden tekijöiden osalta toimittaja on selvästi säilyttänyt asemansa osto-osaston silmissä. Ostopäällikön mukaan hinta ei ole yhteistyön kehittämisessä ainoa kriittinen tekijä ja hän uskoo, että toimittaja ei juurikaan pysty laskemaan hintojaan alas. Tärkeää on kuitenkin seurata hintojen kehitystä.

Suhteen vahvuus on ostajan näkökulmasta lähellä keskitasoa (arvo 3,36). Suhteen sijoittumista kuvion vaaka-akselilla alentaa hankintojen arvo kokonaisostoista sekä vaihtosuhteen tyyppiin liittyvät tekijät, kuten tiedonvaihto ja kommunikointi, joissa onnistuminen arvioitiin keskitasolle tai sen alle nykyisessä yhteistyösuhteessa.

Suhteen vahvuuden ongelmana on erityisesti tiedonvaihdon määrä vaihdannassa. Tämä tekijä arvioitiinkin erittäin tärkeäksi suhteen kehittämisen kannalta. Toimittajan tiedonvaihtoon ei olla osto-osastolla tyytyväisiä. Käytännön toiminnassa tämä ilmeni esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa toimitus oli jäänyt tulematta sovittuna ajankohtana, ja tieto tapahtuneesta ei ollut tullut osto-osastolle riittävän ajoissa. Vähäinen toimitustietojen vaihto kuluttaa ostajien resursseja ja lisää

seurantakustannuksia. Toimittajalta toivottiinkin proaktiivisempaa toimintatapaa erityisesti tiedonvaihdon suhteen.

Lisäksi suhteen vahvuutta alensivat ostajan tyytymättömyys henkilökohtaisten kontaktien määrään ja tasoon. Erityisesti kontaktien taso eli kommunikaation laatu koettiin huonoksi. Ostajan mukaan kommunikaatioon kaivattiin lisää avoimuutta ja täsmällisyyttä.

Toimittajan vaihtokustannukset arvioitiin ostajan näkökulmasta keskitasolle. Toimittajan vaihtamisen esteet nostavat suhteen vahvuutta siinä mielessä, että osapuolten välille syntyy riippuvuussuhteita, jotka lujittavat suhdetta. Ostajan mukaan on otettava kuitenkin huomioon suhteen aitous. Hänen mukaansa kumppanin vaihtokustannusten ollessa suuret, saattaa yhteistyösuhde olla keinotekoisempi kuin sellainen suhde, joka olisi syntynyt ilman pakottavia riippuvuuksia. Ostopäällikön mukaan toimittaja on tällä hetkellä helposti korvattavissa, koska kyseessä ei ole erikoistumista vaativat tuotteet. Toimittajan vaihtokustannuksia kasvattaa kuitenkin se, että vaihtoehtoista toimittajaa tuotevalikoiman laajuuden ja hintojen alhaisuuden kannalta ei ole helposti saatavilla kotimaisilta markkinoilta. Toimittajan vaihtokustannusten vaikutus arvioitiin melko tärkeäksi suhteen kehitykselle.

Suhteen vahvuutta puolestaan parantaa ostajan näkemys siitä, että yhteistyö ja yhteinen ongelmanratkaisu ovat nykytilanteessa erittäin hyvällä tasolla. Nämä koettiin erittäin tärkeiksi seikoiksi suhteen kehittämisen kannalta. Lisäksi toimittajasuhteeseen vaikuttaa myönteisesti se, että osto-osastolla on jo kumppanuussuhteita muihin toimittajiin. Ostajan mukaan useiden kumppanuussuhteiden tilanteessa on mahdollisuus siirtää yhdessä suhteessa opittuja malleja tai toimintatapoja muihin suhteisiin. Tällöin muiden suhteiden vaikutus on myönteinen tarkastellun yhteistyösuhteen vahvuuteen.

6.4.2 Asiakassuhteen aseointi toimittajan näkökulmasta

Asiakassuhde sijoittui kuvassa 7 ruutuun kolme, mikä on erittäin hyvä sijoitus suhteen analysointimallissa. Toimittaja kokee nykytilanteessa sekä asiakkaan houkuttelevuuden että suhteen vahvuuden hyvälle tasolle. Asiakassuhteeseen käytettävien resurssien määrästä kertonee osaltaan se, että toimittajan mukaan asiakassuhde on vaativa.

Toimittaja kokee case -yrityksen erittäin houkuttelevaksi asiakkaaksi. Tähän vaikuttanee toimittajan näkemys siitä, että myynnin volyyymi kasvaa tulevaisuudessa. Lisäksi case yritys, osana suurta suomalaista konsernia, on mitä todennäköisimmin myös kokonsa ja maksuvalmiutensa vuoksi houkutteleva asiakas.

Suhteen vahvuutta toimittajan näkökulmasta heikentää ostajan osuus toimittajan liikevaihdosta. Toimittajan mukaan case yrityksen osuus heidän liikevaihdostaan oli vain noin yksi prosentti. Tosin on otettava huomioon, että koko liikevaihdon jakaantumista eri alueille ja asiakassegmenteille ei ole otettu huomioon.

Vaikka liikevaihdon osuus ei ole suuri, toimittaja koki case -yrityksen erittäin tärkeäksi asiakkaaksi verrattaessa sitä muihin asiakkaisiin. Lisäksi asiakas ei ollut toimittajan näkökulmasta helposti korvattavissa, mikä paransi suhteen vahvuutta. Yhteinen ongelmanratkaisu ja yhteistyö osapuolten välillä osoittautuivat myös toimittajan näkökulmasta erittäin hyväksi.

Kontaktien määrää ja tasoa kysyttiin toimittajalta kommunikaation laadun ja määrän kautta. Toimittajan mukaan kommunikoinnin säännöllisyys, avoimuus ja molemminpuolisuus olivat kaikki erittäin hyvällä tasolla nykyisessä suhteessa. Lisäksi toimittajalta kysyttiin kommunikaation laatua palautteen saannin sekä ostajan selkeän, tarkan ja puutteettoman kommunikaation kautta. Nämä kaikki olivat toimittajan näkökulmasta myös erittäin hyvällä tasolla. Tosin toimittajan oman kommunikoinnin proaktiivisuus ylsi vain keskitasolle. Toimittajan oma proaktiivisuus osoittautui siis ainoaksi ongelmaksi kommunikoinnin laadussa.

6.4.3 Yhteenveto yhteistyön analysoinnista

Taulukko 1. Yhteistyön ongelmia suhteen analysoinnin perusteella

<u>Ongelmat</u>		
	<u>suhteen vahvuus</u>	<u>kumppanin houkuttelevuus</u>
toimittajan näkökulma	Ostajan osuus liikevaihdosta Kommunikaation laatu	
ostajan näkökulma	Hankintojen arvo kokonaisostoista Tiedon vaihdon määrä Kommunikaation laatu	Toimitukset - osatoimitukset ja toimitusaika Suorituksen laatu

Suhdemallissa toimittaja ja asiakas sijoittivat suhteet jokseenkin eri paikkaan toisiinsa nähden. Oheisessa taulukossa 1. on koottu yhteen toimittajan ja ostajan kannat nykyisen yhteistyön ongelmista. Ostajan näkökulmasta nykyisessä yhteistyössä on enemmän ongelmia kuin toimittajan näkökulmasta. Suhteiden asemointia analysoidessa on tosin otettava huomioon se, että ostajalta kysyttiin kysymyksiä laajemmin kuin toimittajalta.

Kyselyiden mukaan kommunikaation laatu asettui epätoivotulle tasolle molempien osapuolien näkökulmasta. Toimittajan mukaan kommunikaatiossa oli huonoa tällä hetkellä vain proaktiivisuuden puute, kun taas ostajan mukaan kommunikaatiossa oli parannettavaa useilla eri alueilla, muun muassa avoimuudessa ja täsmällisyydessä. Toimittaja ei kokenut asiakkaan houkuttelevuudessa olevan puutteita. Ostajan näkökulmasta taas toimittajan houkuttelevuudessakin oli ongelmia, ja erityisesti toimittajan suoritukseen ei oltu täysin tyytyväisiä toimituksien ja suorituksen laadun osalta.

Toimituksien myöhästelyongelma nousi esiin myös toimittajakyselyssä. Toimittaja aikookin kyselyn mukaan kehittää omalta osaltaan yhteistyötä nopeuttamalla toimituksia.

Toimittajan mukaan heidän sisäisenä ongelmana on tällä hetkellä omien toimittajien suuri määrä, mikä heijastuu varmasti myös case -yrityksen kanssa käydyn yhteistyön ongelmissa.

6.5 Yhteistyön kehittäminen

Yhteistyön analysoinnissa sijoitettiin yhteistyösuhteet suhdemalliin nykytilanteen mukaan. Kuvion analysoinnista ja haastatteluista nousi esiin yhteistyön ongelmia sekä mahdollisia kehityskohteita. Suhteen analysointikuvion kehittämismahdollisuuksina ovat suhteen vahvistaminen, kumppanin houkuttelevuuden parantaminen tai transaktiokustannusten alentaminen. Tässä kappaleessa on tarkoituksena pohtia tarkemmin, mitä kehitysmenetelmiä suhteen analysoinnin perusteella tulisi tässä case -tapauksessa käyttää. Lisäksi tarkastellaan, kuinka kommunikaatiolla, luottamuksella ja sitoutumisella voidaan vaikuttaa yhteistyön kehittämiseen.

6.5.1 Suhteen vahvistaminen

Yhteistyön analysoinnin perusteella on suositeltavaa kehittää suhdetta, koska molempien osapuolien näkökulmasta suhteen vahvuudessa oli parantamisen varaa. Kun kyseessä ei ole strategiset tuotteet, suhdetta tulisi kehittää käyttämällä mahdollisimman vähän resursseja.

Suhdetta voitaisiin kehittää esimerkiksi niin, että myyjälle annettaisiin lisää volyyymia, jolloin ostajan osuus myyjän liikevaihdosta ja toisaalta myös hankintojen osuus ostavan organisaation kokonaishankinnoista kasvaisivat. Hankintavolyymi on kuitenkin jo noussut huomattavasti viime vuosien aikana, eikä volyymin odoteta kasvavan merkittävästi jatkossa. Tässä tapauksessa etenkin kommunikaation tehostus voisi olla keino suhteen syventämiseksi, koska se osoittautui molempien osapuolten näkökulmasta suhteen vahvuutta alentavaksi tekijäksi.

6.5.2 Kumppanin houkuttelevuuden parantaminen

Toimittajan näkökulmasta asiakkaan houkuttelevuudessa ei ollut puutteita. Näin ollen ostavan yrityksen ei tarvitse käyttää resursseja oman houkuttelevuutensa parantamiseen.

Kumppanin houkuttelevuus oli myös ostajan näkökulmasta hyvällä tasolla, jolloin toimittajan kehittäminen ei ole kuvion mukaan ensisijainen yhteistyön kehittämiskeino. Toimittajan suoritukseen liittyy kuitenkin ongelmia, joiden poistaminen koetaan case - yrityksessä välttämättömäksi yhteistyön jatkuvuudelle. Näitä ongelmia voidaan poistaa kehittämällä toimittajaa tai vaihtamalla toimittaja. Toimittajan vaihtamiseen ei ehkä ole kuitenkaan syytä ryhtyä ennen kehittämiskeinojen käyttöä, koska monet asiat toimivat suhteen kannalta jo erinomaisesti nykyisessä yhteistyössä. Uuden toimittajan hankkiminen ja suhteen luonti kuluttaisivat huomattavasti aikaa ja kustannuksia case - yrityksen kannalta. Lisäksi ostavalla organisaatiolla on tavoitteita toimittajan kanssa pitkällä aikavälillä, jolloin toimittajan kehittämistoimiin ryhtymistä voidaan pitää perusteltuna.

Osto-osaston haastatteluista kävi ilmi, että toimittajalta odotetaan toiminnan parantamista. Toimittajan suorituksen parantaminen onkin edellytys sille, että pitkän aikavälin tavoitteita ryhdytään toteuttamaan. Ostopäällikkö kuvaili yhteistyön tulevaisuuden suunnitelmia ja toimittajan suorituksen parantamisodotuksia seuraavasti.

” Jossain vaiheessa voidaan siirtyä niin, että niitä (tilauksia) ei enää kierrätetä konttorin kautta ollenkaan vaan laiva voi tilata ne suoraan toimittajalta. Sitten kun nämä systeemit toimii. Toimittaja pystyy näyttämään, että se toimii, että laiva voi tilata suoraan ja he toimittaa tavaran. ”

6.5.3 Transaktiokustannusten alentaminen

Yhteistyösuhteeseen käytetään tällä hetkellä hyvin paljon resursseja. Keinoja transaktiokustannuksien karsimiseen halutaan etsiä kyseisen toimittajan kanssa, koska

tilauksia tehdään vuosittain paljon, jolloin myös transaktiokustannuksia kertyy paljon. Lyhyellä tähtämellä case -yrityksen tavoitteena onkin vähentää työllistäviä vaiheita yhteisestä toiminnasta.

Koska tilattavat tuotteet eivät ole strategisesti merkittäviä, on näiden hankintojen hallinnassa erityisen tärkeää ostopäällikön mukaan ajansäästö. Tällöin aikaa jäisi enemmän strategisille hankinnoille. Toimittajan näkökulmasta erityisesti tarjousten tekeminen vie aikaa.

6.5.4 Kommunikaatio yhteistyön kehittämisessä

Kommunikaation parantamisella voidaan kehittää erityisesti toimittajan ja ostajan välistä suhdetta. Onnistuneella kommunikaatiolla voidaan parantaa myös toimittajan suoritusta. Tehokas kommunikaatio oli toimittajan mielestä kaikkein tärkein tekijä yhteistyön rakentamisessa.

Kasvotusten käytyä kommunikaatiota voidaan pitää yhtenä yhteistyön tehostuskeinona. Tapaamiset myyjän ja ostajien välillä luovat henkilökohtaisia suhteita, jotka osaltaan tehostavat yhteistä toimintaa edistämällä avoimuutta ja yhteydenpitoa. Henkilökohtaisten tapaamisten arvostus eroaa kuitenkin ostajan ja toimittajan puolella. Ostajan mukaan henkilökohtaiset tapaamiset ovat hyvin tärkeitä suhteen kehitykselle. Sen sijaan toimittaja arvostaa henkilökohtaiset tapaamiset vain melko tärkeäksi yhteistyön kehitykselle.

Ostajan mukaan nykyisessä suhteessa ostavan organisaation ja toimittajan tapaamiset ovat olleet positiivisia, ja ne ovat selkeästi motivoineet toimittajaa. Näin ollen henkilökohtaiset tapaamiset edistävät myös toimittajan suoritusta ja nostavat toimittajan houkuttelevuutta. Yhteisillä tapaamisilla määritellään yhdessä kehitystavoitteet, mikä väistämättä sitouttaa osapuolia yhteistyön kehittämiseen. Lisäksi vierailut kumppanin tiloissa vahvistaa osapuolien tuntemusta toistensa prosesseista ja toimintaympäristöistä. Tämä vahvistaa suhdetta osapuolten välillä.

Kommunikaation laatua tulisi parantaa yhteistyön tehostamiseksi. Kommunikaation laadun parantuminen vaikuttaisi etenkin toimittajan suoritukseen, ja tätä kautta koko toimintaan. Erityisesti täsmällisyyden lisääminen tarjouksissa ja tilausvahvistuksissa vähentäisi turhaa työtä sekä toimittajan että ostajan näkökulmasta. Vaikka toimittaja ei erityisesti koe kommunikoinnin täsmällisyyttä puutteellisena, tulisi täsmällisyyttä korostaa vaihdannan molemmissa päissä, jotta tieto kulkisi täydellisenä koko ketjun läpi.

Mikäli tieto lähtee täydellisenä jo tilauksissa, vältetään virheiden noidankehältä, jossa samat virheet esiintyvät tilausvahvistuksissa ja toimituksissa. Virheiden korjaaminen aiheuttaa aina ylimääräistä työtä. Kommunikaation täsmällisyys tehostaa yhteistä toimintaa vähentäen epäselvyyksiä osapuolten välillä, ja täten pienentää transaktiokustannuksia. Molemminpuolinen kommunikoinnin täsmällisyys parantaa myös toimittajan suorituksen laatua, kun virheet vähenevät. Epäselvyyksien poistaminen parantaa lisäksi toimittajan ja ostajan välistä suhdetta.

Kommunikaation täsmällisyyden ongelmaan on ratkaisuna jo kehitetty kyseisen toimittajan kanssa tuoteluettelo yhdestä tuoteryhmästä. Tuoteluettelo on jaettu laivoihin, jotta tieto olisi täydellistä jo tilauspyynnössä ja tilauksessa. Tiedon täsmällisyys nopeuttaa niin tarjousprosessia kuin tilausprosessiakin. Tulevaisuudessa tuoteluettelojen käyttö voisi olla parannuskeino kommunikaation täsmällisyyteen myös muilla tuoteryhmillä. Katalogit voisivat olla mahdollisesti sähköisessä muodossa, esimerkiksi case -yrityksen omassa tietokannassa. Jos tilaukset lähtisivät suoraan tietokannoista, tehostuisi yhteistyö paljon. Tietojärjestelmien käyttö kommunikaation tehostamisessa vähentäisi transaktiokustannuksia huomattavasti, kun ylimääräinen paperin kierrätys poistuisi miltei kokonaan. Lisäksi myös toimittajan suoritus tehostuisi, kun toimittajalle annettaisiin rajoitettu pääsy case -yrityksen tietojärjestelmiin.

Tiedonvaihdon vähyys ja toimittajan proaktiivisuuden puute koettiin yhteistyön ongelmaksi ostajan näkökulmasta. Tiedonvaihdon vähyydellä tarkoitetaan ennen kaikkea toimittajan puutteellista informointikykyä tilanteissa, joissa esimerkiksi tuotteiden

toimitusajat pidentyvät tai, jos kyseessä on korvaavat tuotteet. Toimittajan proaktiivisuus ja avoimuus tiedonvaihdossa nostaisi ostajan luottamusta toimittajaan, ja näin ollen vähentäisi yhteistyön seurantakustannuksia. Ostopäällikkö kuitenkin korosti, ettei turhaa kommunikaatiota tulisi viljellä vaan *”viestinnän tulisi olla luotettavaa ja lyhyttä viestintää”*. Ostaja koki, että tiedon lisääminen hankinnan dokumentteihin helpottaisi hänen työtään. Esimerkiksi korvaavan tuotteen merkintä tarjouksessa tai tilausvahvistuksessa vähentäisi epäselvyyksiä ja turhia yhteydenottoja toimittajaan.

Palautteen keräämisellä korostetaan asiakasnäkökulmaa eli laivojen kokemuksia toimittajasta. Tämä on erityisen tärkeää, kun osto-osastolla työskentelevät henkilöt eivät näe fyysisiä toimituksia, eivätkä tuotteiden laatua, koska tilattavat tavarat toimitetaan suoraan satamavarastolle. Palautteen kerääminen loppuasiakkailta ja sen tiedottaminen toimittajalle tulee jatkossa kasvamaan ostopäällikön mukaan. Palautteen myötä ongelmat tuodaan julki molemmille yhteistyön osapuolille, mikä motivoi parantamaan omaa suoritusta. Toimittaja arvosti palautteet erittäin tärkeiksi yhteistyön kehittämisen kannalta.

6.5.5 Sitoutuminen yhteistyön kehittämisessä

Sitoutuminen osoittautui case -tapauksessa mielenkiintoiseksi aiheeksi, koska näkemykset sitoutumisesta erosivat jokseenkin yhteistyön osapuolten välillä. Sitoutumista pitivät sekä toimittaja että ostava organisaatio erittäin tärkeänä tekijänä yhteistyön kehittämisen kannalta.

Toimittaja on kyselyn mukaan halukas kehittämään yhteistyötä jatkossa ja muuttamaan toimintatapojaan case -yrityksen vaatiessa niin. Lisäksi toimittaja aikoo investoida asiakassuhteeseen tulevaisuudessa. Toimittajan vastaukset osoittavat sitoutumista yhteistyön kehittämiseen. Ostajan ja ostopäällikön mukaan toimittajan sitoutuneisuus ei varsinaisesti ole konkretisoitunut heille.

Osapuolten sitoutuminen konkretisoituu usein investointeina suhteeseen, mikä luo riippuvuussuhteita osapuolten välille. Nämä riippuvuudet vahvistavat suhdetta yritysten välillä. Yhteistyön osapuolista toimittaja vaikuttaa riippuvaisemmalta. Riippuvuuden epätasaista jakautumista osoittaa esimerkiksi se, että toimittaja sanoo investoineensa asiakassuhteeseen, kun taas ostopäällikön mukaan heidän puoleltaan ei ole investointeja juuri tehty. Toimittajan investoinnit eivät ole vielä konkretisoituneet asiakkaalle. On toki otettava huomioon, että investointien laajuutta ei tässä yhteydessä ole vertailtu. Ristiriitaisista näkemyksistä kertoo myös se, että toimittaja kokee, että heidät voidaan korvata case -yrityksen toimittajana erittäin helposti, vaikka osto-osaston mukaan toimittajan vaihdosta syntyisi heille kustannuksia.

Toimittajan sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti toimittajan suoritukseen ja nostaa toimittajan houkuttelevuutta ostajan silmissä. Ostopäällikön mukaan sitoutuminen vaatii avoimuutta, ja toisaalta sitoutuminen luo toivottua toimintaa. Sitoutuminen edistää myös oppimista yhteistyösuhteessa. Case -tapauksessa sitoutuminen lisää osapuolten halua käsitellä uusia asioita yhteistyön kehittyessä. Se lisää myös toisen osapuolen tarpeiden tuntemusta.

Sitoutumisen myötä johto näkee asiakas- tai toimittajasuhteen tulevaisuuden parempana. Mikäli kumppani osoittaa sitoutumistaan, on sen kanssa työskenteleminen myös jatkossa todennäköistä ja samalla kumppanin houkuttelevuus kasvaa. Sitouttaminen vaikuttaa siis ostajan tapauksessa toimittajan houkuttelevuuteen, ja sitä voidaan käyttää toimittajan kehittämisen välineenä. Osto-osastolla odotetaan toimittajan sitoutumisen konkretisoitumista, koska toimittajan sitoutumista pidetään edellytyksenä toimintamallien muuttamiseen tulevaisuudessa.

6.5.6 Luottamus yhteistyön kehittämisessä

Luottamuksella voidaan vaikuttaa moneen asiaan yhteistyössä. Toimittaja koki luottamuksen erittäin tärkeäksi yhteistyön kehittämiselle. Osto-organisaatiossa

luottamus määriteltiin molemminpuolisen avoimuuden ja rehellisyyden kautta. Toimittaja voi osoittaa luottamusta esimerkiksi kertomalla avoimesti saamansa katteen määrän.

Ostopäällikön mukaan luottamusta tarvitaan toiminnallisessa yhteistyössä silloin, kun kyseessä on kiireellinen tilaus, jonka toimitus ei saa olla myöhässä laivan lähdön takia. Jos toimittaja ei tällaisessa tapauksessa pysty jostain syystä toimitukseen, on ehdottoman tärkeää informoida osto-osastoa ajoissa. Jos toimittaja osoittaa sitoutuneensa toimituksen onnistumiseen ja informoi tilanteiden muutoksista, syntyy luottamus toimittajaan, mikä vähentää ostajan tarvetta seurata toimituksen kulkua. Luottamus vähentää siis transaktiokustannuksia. Epävarmuuden poistaminen nostaa toimittajan mainetta ostajan silmissä, ja tällä tavoin luottamus vaikuttaa myös toimittajan houkuttelevuuteen.

Luottamus vähenee, mikäli toimittaja ei saavuta sovittuja ehtoja toimitusajoista ja osatoimitusten määrästä. Sopimuksen seurantakulut ovat tässä tapauksessa suuret. Ostopäällikön mukaan tilanteessa, jossa tavoitteisiin ei ole vielä päästy, ei toimittaja välttämättä ole pystynyt avoimesti kertomaan ongelmista ja syistä epäonnistuneiden suoritusten takana. Luottamuksen kasvattamisella pystyttäisiin parantamaan tämän mukaan yhteistä ongelmanratkaisua ja toimittajan suoritusta.

Siirryttäessä kohti pitkän aikavälin tavoitteita ja toimintamallin muutoksia vaaditaan suurta luottamusta osapuolten välille. Ostajan mukaan taustalle vaaditaan luottamuksellinen kumppanuussuhde, jotta osto-osasto voi täysin luottaa siihen, että toimittajan toimitukset suoraan laivalle onnistuvat moitteettomasti. Luottamuksen rooli laivan suorissa tilauksissa korostuu, koska osto-osaston kontrolli tilauksista katoaa. Luottamus vaikuttaa siis pitkän aikavälin tavoitteisiin ja suhteen pituuteen, jolloin luottamuksen rakentamisella parannetaan suhteen vahvuutta.

Case -yrityksen ja kyseisen toimittajan suhteen historiassa on tapahtunut henkilövaihdoksia toimittajan puolella. Tuolloin toimittajan puolelta poistui kokemusta ja tietoa case yrityksen tarpeista. Ostopäällikön mukaan aikaisemmin koko

toimittajayrityksen toiminta henkilöityi yhteen henkilöön ja hänen tapansa toimia. Henkilövaihdos vaikutti yritysten ja henkilöiden tietämykseen toistensa tavoista ja täten koko toimittajasuhteeseen. Luottamuksen rakentaminen on tässä tapauksessa lähtenyt ikään kuin alusta uusien henkilöiden kanssa. Suhteen pitkä kesto ei ole automaattisesti taannut luottamuksen jatkuvaa lisääntymistä.

6.5.7 Yhteenveto yhteistyön kehittämisestä

Oheiseen taulukkoon 2. on koottu kommunikaation, sitoutumisen ja luottamuksen vaikutuksia yhteistyön kehittämisen osa-alueisiin. Kommunikaatiolla voidaan taulukon mukaan eniten vaikuttaa yhteistyön kehittämiseen kaikilla sen osa-alueilla. Luottamuksen vaikutus on myös laaja. Sitoutumisen puolestaan nähtiin case -tapauksessa vaikuttavan suoraan pelkästään toimittajan kehittämiseen ja suhteen vahvistamiseen.

Taulukko 2. Kommunikaatio, sitoutuminen ja luottamus yhteistyön kehittämisessä

	<u>Toimittajan kehittäminen</u>	<u>Suhteen kehittäminen</u>	<u>Transaktiokustannusten alentaminen</u>
Kommunikaatio	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilökohtaiset tapaamiset motivoivat toimittajaa parantamaan suoritustaan -Täsmällinen kommunikaatio parantaa toimittajan suoritusta esim. poistamalla virhetoimituksia -Sähköisen kommunikaation käyttö tehostaa toimittajan prosesseja - Palautteen anto motivoi toimittajaa parantamaan suoritustaan 	<ul style="list-style-type: none"> -Tapaamiset luovat henkilökohtaisia suhteita - Vierailut kumppanin tiloissa kasvattavat toisen prosessien ja toimintaympäristön tuntemusta -Tiedon täsmällisyys poistaa epäselvyyksiä ja vahvistaa suhdetta 	<ul style="list-style-type: none"> -Tietojen lisääminen vaihdannan dokumentteihin vähentää epäselvyyksiä ja transaktiokustannuksia - Tiedon täsmällisyys poistaa virheitä ja turhaa työtä - Toimittajan proaktiivinen kommunikaatio vähentää seurantakustannuksia - Kommunikoinnin sähköistys vähentää transaktiokustannuksia
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> - Luottamus poistaa toiminnan epävarmuutta -Luottamus tehostaa avoimuutta ja yhteistä ongelmanratkaisua toimittajan suoritustavoitteiden saavuttamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> -Luottamus pidentää suhteen pituutta -Luottamus kasvattaa yhteistä ongelman ratkaisua 	<ul style="list-style-type: none"> - Luottamus pienentää seurantakustannuksia kiiretilausten
Sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> -Sitoutuminen parantaa toimittajan suoritusta -Sitoutuminen vahvistaa organisaatioiden yhteensopimivuutta pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> -sitoutuminen luo riippuvuuksia ja vahvistaa suhdetta, esim. investointien osalta -sitoutuminen edistää oppimista ja kartuttaa tietämystä toisen osapuolen tarpeista ja tavasta toimia 	

6.6 Yhteistyön seuranta

Jotta yhteistyö kehittyy tavoiteltuun suuntaan, on oleellista seurata säännöllisesti kehitystä. Toimittajan edustajan ja ostopäällikön mukaan yhteistyön jatkuva seuranta on erittäin tärkeää yhteistyön kehittymiselle. Seurannalla pystytään nostamaan esiin yhteistyön ongelmakohdat, tunnistamaan ne paremmin ja puuttumaan niihin sopivilla toimenpiteillä. Ostopäällikön mukaan seurantaan täytyy luoda sellainen järjestelmä, jota pystytään helposti hyödyntämään käytännössä. Tällä hetkellä osto-organisaatiossa kyseistä yhteistyösuhdetta seurataan poikkeamatyökalulla, johon ostajat merkitsevät toimittajan suorituksessa ilmenneitä poikkeamia. Työkalun avulla mitataan sitä, kuinka paljon toimittaja aiheuttaa suorituksellaan ylimääräistä työtä ostajille. Tämä työkalu on kuitenkin ollut vain hyvin vähän aikaa käytössä ja on vielä niin sanotussa pilottivaiheessa.

Loppuasiakkaat eli laivat sekä varastotyöntekijä on otettu mukaan toimittajan seurantaan kysymällä palautetta toimittajan suorituksesta. Laivalta saadut palautteet ovat tällä hetkellä tärkein seurantamenetelmä. Osto-osastolla on kuitenkin suunnitelmia yhteistyön seurannan kehittämiseksi jatkossa. Toimittajien seurantaan halutaan kehittää oma työkalu ja selkeät mittarit.

Yhteistyön mittaaminen on osoittautunut hankalaksi ja se on perustunut hyvin pitkälle ”tuntumaan” yhteistyön toimivuudesta. Yhteistyön analysointimallin avulla yhteistyö sijoitettiin kahden ulottuvuuden kautta kuvioon, josta voidaan nähdä yhteistyösuhteen nykytilanne molempien osapuolten näkökulmasta. Suhteen analysointi voidaan mahdollisesti tehdä tulevaisuudessa uudestaan saman toimittajan kanssa ja seurata yhteistyön kehittymistä. Analysoinnin uudistamisella voidaan seurata esimerkiksi sitä, kehittykö yhteistyösuhde toivottuun suuntaan ja onko kehitystoimenpiteillä ollut vaikutusta suhteen sijoitukseen analysointimallissa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viimeisessä kappaleessa esitellään työn tärkeimmät tulokset tiivistetysti. Lisäksi esitetään lyhyesti päätelmiä tuloksien pohjalta. Lopuksi arvioidaan tutkimusta itsessään ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Yhteenvedo tuloksista

Toimittajayhteistyön kehittäminen käynnistettiin arvioimalla ensin nykyistä yhteistyötä ja etsien tätä kautta tarvittavat kehityskohteet ja tavoitteet. Tämä toteutettiin tutkielmassa suhteen analysointityökalun kautta. Mallissa arvioitiin nykyistä yhteistyötä kahden ulottuvuuden kautta; suhteen vahvuuden ja kumppanin houkuttelevuuden. Malliin sijoitettiin yhteistyösuhde molempien yhteistyön osapuolien näkökulmasta. Nykyistä suhdetta arvioitiin myös siihen käytettyjen resurssien eli transaktiokustannusten kannalta.

Tutkielman päätutkimuskysymys oli; *”kuinka ostajan ja toimittajan välistä yhteistyötä voidaan kehittää ostavan organisaation toimesta?”* Jotta tätä tutkimusongelmaa voitiin lähestyä, määriteltiin ensin, mitkä olivat toimittajayhteistyön kehittämisvaihtoehdot ostavalle yritykselle. Tehokas toimittajasuhteiden hallinta sisältää ostavan yrityksen näkökulmasta toimittajan kehittämisen, suhteen vahvistamisen ja suhteeseen käytettyjen resurssien eli transaktiokustannusten alentamisen. Nämä kehittämisvaihtoehdot nostettiin esiin suhteen analysointimallin pohjalta.

Case -tapauksessa yhteistyösuhde sijoittui yhteistyön analysointimallin oikean ylänurkan ruutuihin, jolloin yhteistyötä kannattaa kehittää sen sijaan, että suhde eliminoidaisiin. Kehittämisvaihtoehdoista erityisesti suhteen vahvistaminen osoittautui molempien niin toimittajan kuin ostajankin näkökulmasta tarpeelliseksi kehittämistoimeksi. Vaikka toimittajan houkuttelevuus oli analysointimallissa korkeaa, toimittajan suoritukseen ei oltu täysin tyytyväisiä. Toimittajan suorituksessa oli muutamia kynnyskysymyksiä, jotka haastattelujen perusteella vaikuttivat suuresti yhteistyön syventämiseen pitkällä

tähtämellä. Näin ollen myös toimittajan kehittäminen ja tämän houkuttelevuuden lisääminen on suositeltava kehityskohde jatkossa, jotta yhteistyön syventäminen on mahdollista.

Tutkielman johdannossa määritellyistä alakysymyksistä toinen kuului: *”miten seuraavilla tekijöillä voidaan vaikuttaa toimittajayhteistyön kehittämiseen: kommunikaatio, luottamus, sitoutuminen ja seuranta?”* Tutkielman tuloksena kommunikaatiota, sitoutumista ja luottamusta voidaan käyttää kehittämiskeinoina yhteistyön tehostamisessa, koska niillä kaikilla nähtiin olevan myönteinen vaikutus yhteistyön kehittämiseen. Kommunikaatio osoittautui tutkielman tulosten perusteella parhaimmaksi kehityskkeinoksi, koska sillä nähtiin olevan eniten vaikutusta yhteistyöhön niin kirjallisuudessa kuin case -tapauksessakin. Kommunikaation tehostaminen tulisikin case -tapauksessa parantamaan yhteistyötä eniten. Luottamus ja sitoutuminen nähtiin myös tärkeiksi tekijöiksi kehitettäessä yhteistä toimintaa.

Yhteistyön seuranta osoittautui keskeiseksi osaksi yhteistyön kehittämistä. Seurannalla voidaan jatkuvasti tarkkailla yhteistyösuhteen ongelmia ja puuttua niihin sopivilla toimenpiteillä. Yhteistyön nykytilan analysointiin kehitettyä mallia voidaan mahdollisesti käyttää myös yhteistyön kehityksen seurantaan jatkossa.

7.2 Pohdintaa ja päätelmiä

Teoriaosiossa kehitetty yhteistyön analysointimalli sopii mielestäni hyvin yhteistyön kehittämisen pohjalle nykytila-analyysiksi. Malli sopii mielestäni hyvin myös tähän case -tapaukseen ja MRO -tuotteiden hankintaympäristöön. Olsenin ja Ellramin alkuperäinen suhteen analysointimalli ei sisältänyt toimittajan näkökulmaa. Toimittajan näkökulman lisäys antaa tutkielmassa laajemman kuvan yhteistyön nykytilasta ja osapuolten näkemyksistä toisiaan kohtaan.

Case -tapauksessa toimittaja ja ostaja sijoittivat yhteistyösuhteen eritavalla analysointimalliin. On tavallista, että toimittaja ja ostaja eivät koe yhteistyötä

samanlaisena, ja suhde voi olla toiselle tärkeämpi kuin toisella. Yhteistyön ongelmat ja tavoitteet voivat olla myös eri osapuolten näkökulmasta hyvinkin erilaisia. Case -tapauksessa toimittajan ja ostajan näkemysten erilaisuus kävi ilmi vastauksista esimerkiksi osapuolten sitoutumista tarkastellessa. Yhteistyösuhde vaikutti kuitenkin olevan tärkeä molemmille osapuolille.

Ostavan yrityksen suunnitelmissa on kehittää jatkossa työkalu kaikkien toimittajasuhteiden hallintaan. Tässä tutkielmassa esitelty suhteen analysointimalli voi toimia pohjana suhteiden nykytilan tarkasteluun ja samaan suhdemallin voidaan sijoittaa esimerkiksi kaikki kohdeyrityksen toimittajasuhteet.

7.3 Tutkimuksen yleistettävyys ja suositeltavat jatkotutkimukset

Koska tutkielman empiria perustui case -yrityksen ja yhden sen toimittajan välisen suhteen analysointiin, tutkielman tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä muihin yhteistyösuhteisiin. Yleistettävyydessä on huomioitava se, että toimittajayhteistyön kehityskäytännöt ovat aina suhdekohtaisia.

Tutkielmassa esiteltyä suhteen analysointimallia voidaan käyttää mahdollisesti myös analysoidessa muita yhteistyösuhteita. Mallin takana olevat mittarit ovat kuitenkin tässä tutkielmassa rakennettu silmällä pitäen case -yrityksen ja sen toimittajan välisen yhteistyön analysointia, jolloin ne eivät ole suoraan yleistettävissä.

Tämän tutkimuksen case -tapaukseen liittyen jatkotutkimusten aihepiireinä voisivat olla yhteistyön seurantamenetelmien kehitys tai toimittajan kehitysmenetelmien käyttöönotto. Mielestäni hyödyllistä voisi olla myös riskianalyysin laatiminen koskien yhteistyön syventämistä kyseisen toimittajan kanssa.

LÄHTEET

Artikkelit

Barry J, Cavinato J.L., Green A., Young R.R. (1996), A development model for effective MRO procurement, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32, No. 3, pp. 35-44

Bechtel C., Patterson J. (1997), MRO Partnerships: A Case Study, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 18-23

Dyer J. (1997), Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.535-556

Dyer J. F., Chu W. (2003), The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization science*, Vol. 14, No. 1, pp. 57-68

Ellram L. M. (1990), The supplier selection decision in strategic partnerships, *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 8-14

Ellram L.M. (1995), Partnering pitfalls and success factors, *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 31, No. 2; pp. 36-44

Handfield R.B., Krause D.R., Scannell T.V., Monczka R.M. (2000), Avoid Pitfalls in Supplier development, *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 2, pp. 37-49

Humphshereys P.K., Li W.L, Chan L.Y. (2004), The impact of supplier development on buyer- supplier performance, *The International Journal of Management Science*, Omega 32, pp. 131-143.

Krause D.R., Ellram L.M. (1996), Success factors in supplier development, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 39-52

Langfield-Smith K., Greenwood M. R. (1998), Developing co-operative buyer-supplier relationships: a case study of Toyota, *Journal of Management Studies*, Vol. 35:3, pp. 331-352

Olsen R., Ellram L. (1997), A Portfolio Approach to Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 101-113

Prahinski C., Benton W.C. (2004), Supplier evaluations: Communication strategies to improve supplier performance, *Journal of Operations Management*, 22, pp.39-62

Prahinski C., Fan Y. (2007), Supplier evaluations: the role of communication quality, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 43, No. 3, pp. 16-28

Sahay B.S. (2003), Understanding trust in supply chain relationships, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, No. 8, pp. 553-563.

Smeltzer L. R. (1997), The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter 1997, Vol. 33, No. 1, pp. 40-48

Zineldin M., Jonsson P. (2000), An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry, *The TQM Magazine*, Vol.12, No. 4, pp. 245-260

Kirjat

Ford D., Gadde L., Håkansson H., Lungren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. (1998), *Managing Business Relationships*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd

Ford D., Berthon P., Brown S., Gadde L., Håkansson H., Naude P., Ritter T., Snehota I. (2001), *The Business Marketing Course: Management in Complex Networks*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd

Lysons K., Farrington B. (2006), *Purchasing and Supply Chain Management*, 7. painos, Essex: Pearson Education Limited

Metsämuuronen J. (2007), *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*, 4. painos, Helsinki: International Methelp Ky

Moczka R., Trent R., Handfield R. (2005), *Purchasing and Supply Chain Management*, 3. painos, Mason: South-Western

Steele P.T., Court B. H. (1996), *Profitable Purchasing Strategies, A Manager's Guide for Improving Organizational Competitiveness through the Skills of Purchasing*, Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe

Valkokari K., Airola M., Hakanen T., Höytyläinen R., Ilomäki S., Salkari I. (2006), *Yritysverkoston strateginen kehittäminen*, Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT), Espoo: Otamedia Oy, Tiedotteita 2348

Vesalainen J. (2002), *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*, Helsinki: Teknologiainfo Teknova

Haastattelut

Ostopäällikkö, henkilökohtainen haastattelu, 30.10.2007

Ostaja, henkilökohtainen haastattelu, 30.10.2007 ja 3.12.2007

Toimittajan edustaja, sähköpostihaastattelu, kyselylomake, 31.10.2007

LIITE 1 Toimittajasuhteen analysointi -kysely

Kohta 1. Arvioi toimittajasuhdetta.

Suhteen vahvuus

Taloudelliset seikat

1. Hankintojen volyymi verrattaessa muihin toimittajiin
2. Hankintojen arvo kokonaisuudesta

Vaihtosuhteen tyyppi

3. Vaihdannassa tapahtuu osapuolen välillä tavaroiden vaihdannan lisäksi tiedon vaihtoa.
4. Henkilökohtaisten kontaktien määrä on suurta.
5. Henkilökohtaisten kontaktien taso on hyvää. (kommunikoinnin laatu)
6. Meillä on tämän toimittajan lisäksi muita partnerisuhteita
7. Vaihdatasuhde on kestänyt kauan

Yhteistyö toimittajan ja ostajan välillä

8. Kehitämme yhteistä toimintaa yhdessä
9. Ratkaisemme ongelmia yhdessä

Toimittajan ja ostajan etäisyys toisistaan

10. Henkilöt ja organisaatiot tuntevat toistensa tavan toimia.
11. Toimittaja on maantieteellisesti lähellä.

Arvioi nykyinen taso:

5 = hyvin suuri, 1 hyvin pieni

5 = hyvin suuri, 1 hyvin pieni

Arvioi seuraavien väittämien paikkaansapitävyyttä:

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

Arvioi, kuinka tärkeitä esitetyt väitteet / tekijät ovat yhteistyösuhdetta kehittämiseksi (kuinka paljon vaikuttavat yhteistyösuhteeseen).

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

Kohta 2. Arvio toimittajaa.

Toimittajan houkuttelevuus

Taloudelliset seikat

1. Toimittajan taloudellinen vakaus
2. Toimittajan valikoiman laajuus
3. Toimittaja kokemus
4. Esteet toimittajan vaihtamiseen
5. Toimittajan toiminnan vaikutus ostavan yrityksen tilauksesta toimitukseen prosessikustannuksien alentamiseen

Suorituksen liittyvät seikat

6. Toimitus (aika, varmuus)
7. Suorituksen laatu (virheet yms)
8. Tuotteen laatu
9. Hinta
10. Joustavuus (palvealuttius yms)

Organisationaalliset, kulttuuriset ja strategiset seikat

11. Toimittajan johdon asenne tulevaisuuteen
12. Toimittajan ja ostavan firman yhteensopivuus toimintaprosessien välillä
13. Toimittajan kanssa toimimisen yleinen riski ja epävarmuus
14. Luottamuksen tunne suhteessa toimittajaan
15. Toimittajan kumppanuutta edistävä kulttuuri

Muut

16. Kyky selvittää toimintaympäristön muutoksista pitkällä tähtäimellä
17. Toimittajan turvallisuus näkökulma

Panostaminen nykyiseen suhteeseen on:

Arvioi nykyinen taso:

- 5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = hyvin suuret, 1 hyvin pienet
5 = hyvin suuri, 1 hyvin pieni

Anna toimittajalle arvosana asteikolla yhdestä viiteen seuraavien tekijöiden perusteella.

- 5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono

Arvioi nykyinen taso:

- 5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = hyvin suuri, 1 hyvin pieni
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono

- 5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono
5 = erittäin hyvä, 1 = erittäin huono

5 = hyvin suurta, 1 hyvin piestä

Arvioi, kuinka tärkeitä toimittajan houkuttelevuudelle esitetyt väitteet/tekijät ovat.

- 5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

- 5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

- 5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

- 5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä
5= erittäin tärkeä, 1= ei tärkeä

LIITE 2. Hankintaprosessi

Vaihdanta prosessi

