

Rebekka Ylitalo

UUDEN TOIMITTAJAN VALINTAPROSESSI



Insinööri (YAMK)

Syksy 2016



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Tekijä(t): Ylitalo Rebekka

Työn nimi: Uuden toimittajan valintaprosessi

Tutkintonimike: Insinööri (YAMK), teknologiaosaamisen johtaminen

Asiasanat: toimittajan valinta, valintaprosessi, hankintaprosessi, toimittajavertailu, benchmarking, strategiatyökalut, toimittajavalintakriteerit

Työn tavoitteena oli luoda uuden toimittajan valintaprosessi Ponsse Oyj:n toimintajärjestelmään sekä luoda ja kehittää siihen liittyviä työkaluja ja dokumentteja strategisen hankintatoimen tueksi.

Tutkimus oli kvalitatiivinen toimintatutkimus ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui hankintatoimen toimittajavalinnasta sekä sen prosessista. Tutkimustieto koostui kyselylomaketutkimuksesta ja henkilökohtaisista teemahaastatteluista hankintatoimen asiantuntijoille sekä samankaltaisen tuotannon ja toiminnan omaavaan suomalaisen yrityksen benchmarkingista. Työssä esiteltiin tiedonkeruumenetelmien kautta Ponssin nykytilanne toimittajavertailussa ja valinnassa sekä kerättiin tietoa parhaasta mahdollisesta käytännöstä.

Opinnäytteen tuloksina olivat uuden toimittajan valintaprosessi organisaation toimintajärjestelmään sekä siihen liittyvät dokumentit, kuten Ponssin hankintatoimen toimittajavaatimusten esitys, uuden toimittajan kartoituslomake ja toimittajavertailun työkalu.

Lopputuloksena hankintatoimen toimittajavalinnat ovat saman prosessin mukaan tehtynä yhdenmukaisempia ja selkeämpiä. Samalla myös toimittajaksi pyrkivät yritykset ovat tietoisempia, mitä Ponsse Oyj vaatii uusilta toimittajilta ja millainen valintaprosessi kulku on. Työkaluilla säästetään hankintatoimen työaikaa, poistetaan vääristä toimittajavalinnoista johtuvia turhia kustannuksia ja käytettyjä resursseja sekä parhaimmillaan nopeutetaan prosessia. Luodun prosessin tavoitteena on pienentää riskejä uusien toimittajien valinnoissa ja kehittää parempien toimittajavalintojen kautta koko toimittajaverkostoa.

Opinnäytetyö antoi seuraavat jatkotoimenpiteet hankintatoimen kehittämiseksi: luodun toimittajan valintaprosessin jatkuva kehittäminen, uuden toimittajan auditoinnin muuttaminen laajemmaksi arvioinniksi, uuden toimittajan perehdytyksen muistilista ja toimitussuhteen päättämisen prosessikuvaus.

ABSTRACT

Author(s): Ylitalo Rebekka

Title of the Publication: Selection process of new supplier

Degree Title: Master of Engineering, Technology Competence Management

Keywords: supplier selection, selection process, procurement, supplier comparison, benchmarking, strategic tools, supplier selection criteria

The object of the thesis was to create a process for selecting new suppliers for Ponsse Plc and to create and develop related tools and documents to support strategic procurement.

The research was a qualitative action survey and the theoretical framework consisted of supplier selection and the respective process of the procurement function. Research information consisted of a questionnaire survey, personal theme interviews addressed to procurement professionals and a benchmark case of a Finnish company utilizing similar operations and production methods. The current state of Ponsse's supplier comparison and selection was presented through different data acquisition methods, as well as collected the information of the best possible practice.

The results of the thesis were the process for selecting new suppliers, which was added to the operation system of the organization, and the documents related thereto. The documents were a presentation expressing Ponsse's procurement requirements for the suppliers, an information form of a new supplier and a tool for comparing suppliers.

As an outcome, the supplier selection of the procurement function is clearer and more harmonized, when executed according to the process. At the same time, supplier candidates are more aware what Ponsse Plc requires from new suppliers and how the selection process proceeds. The utilization of the tools spares the working time of the procurement personnel, decreases the costs and wasted resources caused by incorrect supplier selections and, in the best case, quickens the process. The aim of the created process is to decrease the risks of the supplier selections and to develop the whole supplier network of Ponsse by selecting better suppliers.

The thesis gave following measures for the procurement development: the continuous improvement of the supplier selection process, the development of the audit of a new supplier to a wider evaluation, the development of a check list used in briefing a new supplier and the development of a process model for ending co-operation with a supplier.

ALKUSANAT

Opinnäytetyöni tekeminen oli pitkä prosessi työn ohessa, mutta nyt se on lopulta valmis. Mielenkiintoisen ja työnkuvaani liittyvän aiheen rajaus oli haastavaa suuresta kehitysinnostani johtuen, mutta onneksi toimintojen kehittäminen jatkuu työn ohessa.

Haluan kiittää kaikkia opiskeluitani tukeneita ihmisiä lähipiiristäni sekä Ponsse Oyj:stä kyselyihin ja haastatteluihin osallistuneita tai muuten työhön osallistuneita työkavereita. Kiitän benchmarkkaukseen osallistunutta yritystä ja heidän yhteyshenkilöä sujuvasta yhteistyöstä. Kiitän myös Ponssen opintojen tukemispolitiikkaa sekä opinnäytteeni ohjaajaa Ponsselta hankintapäällikköä, Tiina Haapalais-ta. Opinahjojen puolelta kiitän suuresti Kajaanin ammattikorkeakoulun yliopetta-jaa, Eero Pikkaraista, joka jaksoi tukea ja ohjata työn etenemistä, mutta joka ei valitettavasti päässyt enää näkemään työn viimeistä versiota. Kiitokset myös Centrian ammattikorkeakoulun Pekka Nokso-Koivistolle sekä Eeron työtä jatka-neelle Arto Karjalaiselle.

Suurin kiitos kuuluu perheelleni ja ystävilleni savotan aikana tukemisesta.

lialmessa 28.8.2016

Rebekka Ylitalo

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 TOIMITTAJAVERTAILU JA VALINTA YLEISESTI.....	3
2.1 Suomen koneenrakennusteollisuuden toimittajaverkostot.....	3
2.2 Toimittajaverkoston merkitys.....	4
2.3 Uuden toimittajan valintaprosessi.....	6
2.4 Toimittajan arviointi.....	8
2.5 Toimittajien vertailu ja valinta.....	9
3 PONSSE OYJ YRITYKSENÄ.....	11
3.1 Hankintastrategia.....	12
3.2 Toimittajaverkosto.....	16
3.3 Nykyinen toimittajan valintaprosessi Ponsse Oyj:lla.....	17
4 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN.....	19
4.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	19
4.2 Tutkimuksen viitekehys ja rajaus.....	21
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
5.1 Webropol-kysely: haasteiden nykytilaselvitys.....	24
5.2 Teemahaastattelut.....	25
5.2.1 Teemahaastattelun valinta.....	27
5.2.2 Haastattelujen lähtötiedot ja litterointi.....	28
5.3 Benchmarking.....	29
5.3.1 Benchmark-kohteen valinta.....	30
5.3.2 Toimittajan integraatio- ja valintaprosessi.....	31
5.3.3 Toimittajan esiarviointi.....	35
5.3.4 Yleinen ja hankintakategorian mukainen toimittaja-arviointi..	36
5.3.5 Toimittaja-auditointi.....	38
5.3.6 Toimittajan prosessiauditointi ja laadunvarmistussuunnitelma	39
6 TUTKIMUSTULOKSET.....	42
6.1 Webropol-kyselyn tulokset.....	42

6.1.1	Nykyinen työajan käyttö	42
6.1.2	Nykyisen toimittajaverkoston suurimmat ongelmat	48
6.1.3	Suurimmat kehityskohteet Ponssen toimintatavoissa	49
6.1.4	Ongelmien ratkaisuehdotuksia	49
6.2	Teemahaastattelun tulokset	50
6.2.1	Nykyinen uuden toimittajan vertailu- ja valintaprosessi	50
6.2.2	Toimittajien halutut ominaisuudet	52
6.2.3	Miten nykyiset haasteet vältetään uusien kohdalla	54
6.2.4	Yhteistyön jatkuvuuden edellytykset	55
6.2.5	Toimittaja-arviointi ja –vertailun kehittäminen.....	58
6.3	Benchmarkingin tulokset	61
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	63
7.2	Uuden toimittajan valintaprosessi.....	64
7.2.1	Uuden toimittajan valintaprosessikaavio	64
7.2.2	Uuden toimittajan kartoituslomake	66
7.2.3	Ponssen toimittajavaatimukset.....	67
7.2.4	Toimittajan vertailutyökalu ja sen testaus.....	68
7.2.5	Uuden toimittajan valintapäätös	71
7.2.6	Uuden toimittajasuhteen aloituspalaveri.....	71
7.3	Jatkotoimenpiteet	72
7.3.1	Uuden toimittajan arviointi	73
7.3.2	Uuden toimittajasuhteen aloituspalaveri ja perehdytyslomake	73
7.3.3	Toimittajayhteistyön päättyminen tai sen uhka.....	74
7.3.4	Kysely uuden prosessin toimivuudesta	75
8	YHTEENVETO	76
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on lähtöisin työnkuvani tarpeista Ponsse Oyj:n hankintatoimessa. Ponsse on metsäkoneita valmistava suomalainen teollisuusyritys, jossa toimin alihankintapäällikkönä. Ponsse on vuonna 1970 Einari Vidgrenin perustama yritys, jolla on vahvat juuret Vieremällä, Pohjois-Savossa. Markkinoiden kilpailun kasvaessa omaa toimintaa tulee kehittää jatkuvasti. Ponsseen hankintastrategia on vahvasti suunnattu toimittajaverkoston kehittämiseen, jolloin myös opinnäytteen aihe, uuden toimittajan valintaprosessi, kuuluu siihen olennaisesti.

Työn aihe lähti kysymyksestä, onko uuden toimittajan valinta oikea ja tehty kaikkia näkökulmia tarkastellen ja miten se voitaisiin tehdä helpommin. Lähtökohtana on se, että yrityksen keskittäessä resursseja uusien toimittajien valintaan, toimittajaverkostoon saadaan parhaat mahdolliset yhteistyökumppanit. Näin toiminnan kehittäminen on helpompaa ja resursseja säästetään lisäarvoa tuottaviin tehtäviin.

Työn tavoitteena on luoda uuden toimittajan valintaprosessi sekä siihen tarvittavat työkalut ja dokumentit. Opinnäytetyö on tärkeä Ponsselle, jotta valintaprosessi yhden mukaistuu ja tietyn riskienhallinnan kannalta kriittiset asiat tullaan tekemään oikeassa järjestyksessä ja samankaltaisesti. Lisäksi hankintatoimen työssä tehtävät dokumentit ja työkalut helpottavat hankintatoimen strategista puolta. Työllä on myös päätöksen tekoa helpottava vaikutus, koska tehdyistä työkaluista saadaan enemmän ja selkeämmin tietoa uusista toimittajista.

Tutkimusongelmat ovat, millainen prosessin tulisi olla, jotta se pysyy kevytrakenteisena käytön kannalta, mitä ominaisuuksia uusilla toimittajilla täytyisi olla ja miten ne selvitetään toimittajalta. Sekä millaisella työkalulla toimittajia voidaan vertailla ja miten ominaisuuksia tulisi painottaa. Työssä selvitetään myös benchmarkauksen avulla hyviä käytäntöjä prosessiin.

Tuloksina yrityksen toimintajärjestelmään luotiin toimittajan valintaprosessi, johon on liitetty eri vaiheiden dokumentit. Dokumentteihin kuuluivat Ponsseen toimittajavaatimusten esitys, uuden toimittajan kartoituslomake ja toimittajien vertailutyö-

kalu. Toiminta on jatkossa yhtenäisempää prosessin osalta sekä työkalujen avulla säästetään resursseja. Myös toimittajiksi pyrkiville on selkeämpää, mitä Ponsse arvostaa toiminnassa ja mitä heidän tulisi kehittää. Kaikki tulokset toimivat jatkuvan parantamisen piirissä jatkossa, jotta prosessi voidaan kehittää jatkuvasti. Opinnäytteestä tuli myös useita eri jatkotoimenpiteitä.

2 TOIMITTAJAVERTAILU JA VALINTA YLEISESTI

Suomen metalliteollisuuden ja koneenrakennuksen yrityksissä toimittajien vertailu ja valintaprosessia ei ole useinkaan kuvattu yrityksen toimintaprosesseihin kovin tarkasti, vaikka se on kuitenkin yksi toimittajaverkoston kehittymisen kulmakiiviä; millaisia uusi toimijoita verkostoon valitaan ja millä perusteilla. Toimittajaverkoston määrittämään tavoitteet, osallistujat, aikataulu ja käytettävät menetelmän, mutta entä jos nykyiset tai uudet toimittajat eivät täytäkään vaatimuksia? Uuden toimittaja valinta on kriittinen toiminta koko yrityksen toimintaa ajatellen. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 8-9)

2.1 Suomen koneenrakennusteollisuuden toimittajaverkostot

Nykypäivän globalisoituminen ja sitä kautta kasvaneet kilpailupaineet ovat haastaneet kehittämään yrityksen eri toimintojen yhteistyötä eteenpäin Suomen kaltaisissa maissa, joissa esimerkiksi kustannustasolla kilpailu ei ole mahdollista. Suomen teollisuudessa on haettu erilaisia kilpailukyvyn muotoja ja toimittajaverkostojen luominen on yksi niistä (Koivisto & Mikkola 2002, 79-81). Teollisuuden toimittajaverkostot luodaan tyypillisesti pääasiakkaan, toimittajien ja tukiorganisaatioiden kesken. Niiden toiminta perustuu siihen, että jokaisessa sidosryhmässä on tietty henkilöstö, joka muodostaa kehitysryhmän ja verkostopäivissä käydään läpi yhteisiä asioita. Verkostostrategiana on systemaattinen jatkuvan parantamisen kehitysmalli ja tavoitteina avoimuus, kommunikointi, alenevat kustannukset, nopeus, luotettavat toimitukset ja kehityspotentiaali Koiviston ja Mikkolan mukaan.

Suomen merkittävimmät verkostot ovat syntyneet kiinteästä yhteistyöstä sellu- ja paperikoneita valmistavaan teollisuuteen sekä niitä ohjaavaan teknologiateollisuuteen. Samaan ketjuun kuuluvat sahateollisuuteen ja puunkäsittelyyn koneita valmistavat sekä puunkorjuuseen koneita valmistavat yritykset, joihin myös

Ponsse Oyj kuuluu. Kaivosteollisuuteen, kalliorakentamiseen ja mineraalien käsittelyyn kuuluvat teollisuuden yritykset ovat myös luoneet laajoja toimittajaverkostoja. Energiapuolella sähkötekniikkaa ja voimalaitoksia valmistavista on syntynyt pitkälle vietyjä verkostoja sekä laivan rakentamisen ja siihen liittyvän teknologiayritykset ovat myös merkittävässä asemassa verkostoitumisessa. Lisäksi verkostoitumisessa ovat onnistuneet kuljetus- ja logistiikkapuoli, rakennusteollisuuden teknologiayritykset, liikkuvien työkoneiden ja hyötyajoneuvoja valmistavat, erilaisten teollisuuden koneita valmistavat yritykset sekä instrumenttiteollisuuden valmistajat. Edellä mainituista päähankkijoista muodostuu lukuisia verkostoja alihankkijoihin ja toimittajiin, jotka ovat yhdessä viemässä Suomen teollisuuden kilpailukykyä eteenpäin. (Hernesniemi 2007, s. 21-24)

2.2 Toimittajaverkoston merkitys

Toimittajaverkostojen määrä on havaittu selkeästi kilpailueduksi teollisuudessa ja niiden hyötyjä haetaan kustannuksien laskuna, laaduntuottokyvyn kasvuna, toimitusaikojen lyhenemisessä, uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittämiseen, uusien markkina-alueiden valtaamisessa, liiketoiminnan uudistamiseen tai uuden liiketoimintahaaran aloittamisessa (Möller, Rajala & Svahn 2004, 8). Yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseen on monia eri toimintamalleja. Yksi niitä on verkoston toimittajapäivät, joissa pidetään verkosto ajan tasalla päähankkijan liiketoimintaympäristön tilasta, tulevaisuuden näkymistä ja niistä johtuvista kehitystarpeista. Muita toimintamalleja ovat Value Analysis/Value Engineering-ryhmät, joissa kehitetään yhdessä prosessien tehokkuutta, laaturyhmät, yhteishankinnat, avoimet kustannusrakenteet sekä yhteinen innovointi ja tuotekehittely, joissa tuotteen ominaisuudet, laatu ja valmistettavuus on otettu huomioon alusta asti. (Logy 2015)

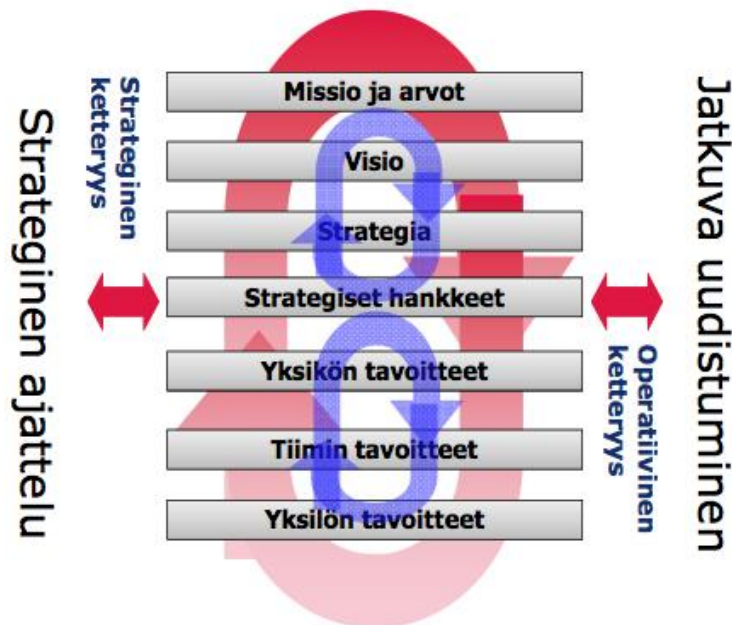
Toimittajaverkostojen hallinta on haastavaa, jos koko verkoston prosesseja ei osata hahmottaa yhtenäisenä vaan jokainen huolehtii vain omasta toiminnasta. Usein verkosto elää jatkuvasti, joka lisää haastetta sen johtamiseen. Iloranta ja

Pajunen-Muhonen kirjoittavat, että verkostoa pitäisi pyrkiä ennemminkin ohjaamaan kuin johtamaan. Verkoston ohjaamisen tulisi tapahtua johtotasolla sekä operatiivisella puolella ja sen malli täytyisi olla selkeä. Verkostotoiminnan toimintamalli ja pelisäännöt tulisi määritellä selkeästi Valkokarin ym. mukaan. Määrittelyssä täytyisi olla kokoonpano, tehtävänjako, tuote, asiakkaat, visio, kilpailustrategia, kehitysteemat, prosessit ja niiden mittaaminen, seuranta ja kehittäminen täytyisi olla jatkuvaa toimintaa. Verkostotoiminnan implementointi on kriittinen vaihe, jotta toiminnan kuvaus perustuu oikeaan käytäntöön. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 42-43)

Toimittajaverkostoista saadaan hyötyjä useissa asioissa, mutta verkosto on niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Verkoston kehittäminen on usein hidasta toimintaa, koska luottamus on olennaisena osana toimintaa. Yritysten tulisi hakea kehityskeskkeisiä toimittajia oman verkoston jäseniksi ja kehittää uuden toimittajan prosessi siihen kuntoon, että sillä saadaan nopeasti ja tehokkaasti vaihtoehtoisista paras toimittaja verkostoon. Kehittynyt verkosto myös havaitsee, jos joku jäsenistä ei kykene enää kehittymään samaan tahtiin kuin muu verkosto, vaikka siihen on annettu mahdollisuus ja edellytykset. Tiiviin kumppanuussuhteen ongelmiksi voivat muodostua heikentynyt kustannusten kontrollointi ja kilpailun luoma tehostamispaine voidaan menettää, lisäksi tuloksena voi olla rajoituneempi markkinatieto, kun on panostettu kumppanuuteen yleiset hintatason selvityksien sijaan. Ongelmiksi voi myös muodostua olettamus toimittajan ja ostajan tavoitteiden yhden suuntaisuudesta, kustannus- ja suoritusvalvonnan vaikeus, avointen kirjojen periaatteen näennäisyys, vaikeus ohjata toimittajan kehityssuuntaan tai saada oikeudenmukainen kateisuus ketjun tehostamisesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 282-287)

Yritysten toive on saada omaan toimittajaverkostoon älykkään johtamisen kautta yritykset, jotka ovat toiminnoissaan strategisella sekä operatiivisella puolella ketteriä (Sydänmaanlakka 2014).

Älykäs johtaminen mahdollistaa strategisen ja operatiivisen ketteryyden



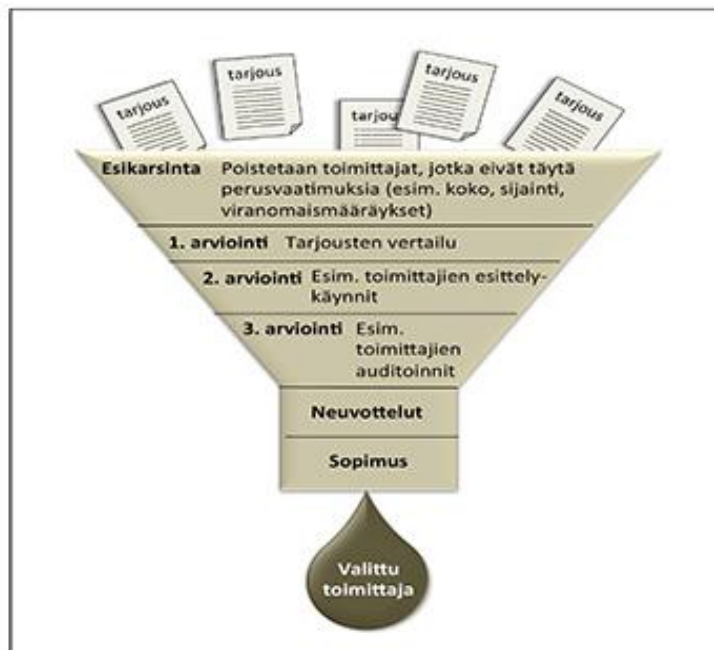
KUVA 1. Organisaation ketteryys syntyy älykkään johtamisen kautta (Sydänmaanlakka 2014).

Yhteenvetona voitaisiin todeta, että kumppanuussuhde ja tiivis toimittajaverkosto on yksi kriittisistä menestyksen tekijöistä. Yritysten tulisi kuitenkin panostaa samalla siihen, ketä verkostossa on ja miten siihen saadaan markkinoitua mukaan alansa osaavimman tekijät (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 241-242).

2.3 Uuden toimittajan valintaprosessi

Teoriassa uuden toimittajan valintaprosesseja on kuvattu monin eri tavoin, mutta yleinen linjaus on karkeasti sama. Prosessi alkaa kartoituksesta, siirtyy tarjouspyyntövaiheeseen, vertailuun, neuvotteluihin ja lopulta valintaan. Pekkalan mukaan kartoituksessa hankintatoimi selvittää, mitä eri vaihtoehtoja markkinoilla on ja miten eri toimittajat eroavat toisistaan toiminnoiltaan. Tästä siirrytään tarjouspyyntövaiheeseen, joka kertoo toimittajien hintatason ja muut toimitusehdot. Ko-

ko hankintaprosessin aikaa vievin vaihe on toimittajien vertailu, kilpailutus ja valinta. Siihen kuuluu toimittajien kokonaisuuden vertailu ja lopullinen toimittajavalinta ja sopimus. Lopuksi muille tarjoajille tulee kertoa päätös ja uuden toimittajan kanssa alkaa yhteistyö. Yrityksellä on oltava hankintastrategia ja ohjeet hankintojen suorittamiseen prosessin lisäksi, jotta toiminto on tasalaatuinen. (Pekkala 2008)



KUVA 2. Toimittajan valintaprosessi (O'Brien 2013; Riuttamäki 2015)

Myös toisessa lähteessä Riuttamäen mukaan kuvassa 2 yleinen toimittajan valintaprosessi koostuu tarjouskyselyiden lähetyksen ja saatujen tarjousten jälkeen esikarsintavaiheesta, jossa poistetaan toimittajat perusvaatimusten pohjalta. Siitä edetään tarjousten vertailuun ja siitä tarkempaan toimittaja-arviointiin auditointien muodossa. Niistä vaiheista jäljelle jäävien toimittajien kanssa pidetään neuvottelut ja lopullisen kanssa allekirjoitetaan sopimus, jonka jälkeen prosessi on käyty loppuun ja uusi toimittaja on valittu. (Riuttamäki 2015)

2.4 Toimittajan arviointi

Uusia toimittajia haetaan yritykseen joko uuden tuotteen tai valmistustekniikan takia tai nykyisten toimittajien tilalle. Valinnan laajuus riippuu siitä, kuinka strategisesti tärkeä toimittaja tulisi olemaan. Uutta toimittajaa on arvioitava ja vertailtava kokonaiskuvaa tarkastellen ja ottaen huomioon kokonaiskustannukset pelkän hinnan lisäksi. Toimittajavertailu kuuluu strategiseen hankintatoimeen, mutta usein yrityksissä ei ole ehditty ottamaan uudesta toimittajasta selvää tarpeeksi syvällisesti, jolloin monet toimittajavalinnat on tehty enemmän sen hetkiselällä tunteella kuin selvittämällä oikeasti kriittiset asiat riskienhallinnan kannalta. (Logy 2015)

Logyn hankintatoimen kehittämissivustojen mukaan toimittajavalinnassa tulee ottaa huomioon asioita, kuten yrityksen soveltuvuus omaan strategiaan, tuotteet tai valmistustekniikka, tuotantolaitokset, koneet, järjestelmät ja kaikkien yhteensopivuus hankittaville tuotteille, organisaatio, resurssit ja niiden toimivuus, tietojärjestelmät ja tietoturva, toimintamallit, asiakaspalvelu, taloudellinen tilanne, merkitys asiakkaana, referenssit, ympäristöasiat, hinta ja kokonaiskustannukset, laatujärjestelmät, tehtaiden ja varastojen sijainnit, kuljetusmahdollisuudet, omat ja muiden aiemmat kokemukset sekä henkilöstön ammattitaito ja työmotivaatio. Myös toimittajasuhteen riskienhallinta, osaamisen ylläpito, henkilöstön keski-ikä, korvaamattomuus, joustavuus, tuotekehitysyhteistyö, dokumentoinnin jakaminen, kehitysbudjetti, saavutukset, luotettavuus ja mahdolliset laadunhallintariskit on syytä selvittää uudesta toimittajasta ennen yhteistyön alkua. (Logy 2015, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015)

Toimittaja-arviointia suorittamassa täytyisi olla osaava henkilökunta, joka koostuvat usein tuotekehityksen, laadun ja hankintatoimen asiantuntijoista Logyn sivujen mukaan. Laatuasioista voi ottaa selvää tuotenäytteillä tai koe-erätilauksilla, referenssien kertomuksilla sekä tarkastuspöytäkirjoilla ja laaduntarkastusprosessien selvittämisellä. Laadusta kertovat tarkastusvälineiden taso, henkilöstön määrä, laatujärjestelmä ja laatutoiminnon asema organisaatiossa. Toimitusvar-

muutta voi selvittää yrityksen omista tilastoista, referensseiltä ja siihen vaikuttaa toimitusvalvonnan prosessi, kapasiteetti, markkinaosuudet, koneiden ikä ja kunnossapito. Hintatasosta saa tietoa tarjouskyselyjen kautta vertailemalla muihin, mutta siinä tulee ottaa huomioon kokonaiskustannukset. (Logy 2015) Etuina toimittajalla ovat oman sekä asiakkaan alan asiantuntemus liittyen tuotteisiin, valmistustekniikkaan, hinnoitteluun, tuotantoon ja toimintatapaan, hyvät kommunikointikyvyt, luotettavuus, joustavuus, luovuus sekä motivaation taso ja rakenne. Toimittaja-arviointiin on saatavilla valmiita lomakepohjia koulutuksien kautta, joita muun muuassa Qualitas Fennica järjestää Suomessa (Ritola, O. 2011).

Toimittaja-arvioinnin haasteita ovat toimittaja-arviointiin käytettävien resurssien puute, toimittajavalinnalle annettu lyhyt aikataulu, oma organisaatio ei luota tuloksiin tai hyödynnä niitä, hankintahenkilöstö osaamisessa on puutteita, väärät lähteet toimittajaetsinnöille, ei uskalleta kysyä toimittajilta kaikkia asioita ja ulkomaisten toimittajien kanssa kulttuurituntemuksen puute. (Suomen kuljetusopas 2015) Yrityksien tulisi keskittää resursseja juuri uusien toimittajien valintaan, jotta saadaan paras mahdollinen yhteistyökumppani. Näin myöhemmin ei tulisi niin paljon toiminnan kehitettävää, joihin kuluu resursseja ja aikaa paljon enemmän turhaan.

2.5 Toimittajien vertailu ja valinta

Toimittajien valinta etenee arvioinnin ja rajaamisen jälkeen tarjousten ja toimittajien vertailuun, josta edetään neuvotteluihin parhaiden toimittajien kanssa. Valintaprosessiin tulisi panostaa sen mukaan, kuinka merkittävä tavoiteltu tai arvioitu toimittajasuhde tulee olemaan, sen voi arvioida esimerkiksi hankinnan toimittajaportfolioanalyysillä. Toimittaja-analyyseja tarvitaan toimittajien valintaan ja vertailuun, mutta niitä voidaan myös käyttää hyödyksi tarjoajien valinnassa, kartellien havaitsemisessa ja kiertämisessä sekä hieman yleisimmissä asioissa, kuten neuvotteluissa sekä toimittajien kehittämisessä. Toimittaja-analyysejä olisi hyvä tehdä hieman laajemmalla työryhmällä, mutta analyysiin tulisi suhtautua mahdol-

lisimman puolueettomasti ja objektiivisesti. Jokaisessa yrityksessä tulisi miettiä toimintamallit ja käytettävät resurssit toimittajien etsintään ja kartoitukseen sekä toimittajavalintaan ja vertailuun. Myös toimittajaverkoston ylläpitoon liittyvät vastuut ja tehtävät tulisi määritellä sekä varata niihin resurssit Logyn hankintatoimen kehittämissivuston mukaan. Toimittaja-arvioinnissa on haastavaa hankintatoimen resurssit, osaaminen, tiedon saaminen, mahdolliset kulttuurierot, halu pysyä entisessä sekä mahdolliset toimittajasuhteen tilamuutokset Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan.

Toimittaja-arvioinnista on saatu tarvittavat tiedot vertailuun, jonka pohjalta päätöksen voi tehdä. Hyvä toimittaja täyttää sopimuksen ehdot toimitusajan, hinnan, laadun ja palvelun osalta, mutta erinomainen toimittaja antaa kehitysehdotuksia tuotteeseen, toimintaan ja prosesseihin yhdessä asiakkaan kanssa. Ylivoimainen toimittaja tekee ahkerasti töitä, jotta asiakas saavuttaa tulostavoitteensa ja strategisen päämääränsä. (Suomen kuljetusopas 2015) Toimittaja-arviointi ja vertailu johtavat huonompien karsimiseen, mutta samalla kaikkien kannustamiseen ja kehittämiseen. Kaikkien lopullisessa vertailussa olleiden toimittajien kanssa olisi hyvä keskustella positiivisista havainnoista sekä kehityskohteista. Osanottajille tulisi ilmoittaa myös siitä, jos yhteistyö ei jatku heidän kanssaan

3 PONSSE OYJ YRITYKSENÄ

Einari Vidgrén perusti Ponssen vuonna 1970 Vieremällä, Pohjois-Savossa. Toiminta alkoi ensin valmistuksella omaan tarpeeseen, koska puunhakkuu oli koneellistumassa kovaa vauhtia ja sen hetkisillä markkinoilla olevat metsäkoneet eivät kestäneet käytössä. Tieto Einarin ensimmäisen koneen hyvistä ominaisuuksista levisi ja pian muutkin halusivat kestävämmän Ponssen. Tällä hetkellä Ponsse on yksi maailman johtavia metsäkonevalmistajia ja yritys työllisti vuoden 2014 lopussa keskimäärin 1200 henkilöä ympäri maailmaa. Konsernin liikevaihto vuoden 2014 tilinpäätöksessä oli 390,8 miljoonaa euroa Ponssen vuosikertomuksen mukaan.

Ponsse on asiakaslähtöinen yritys, joka kuuntelee asiakkaitaan tarkkaan ja kehittää toimintaa ympäri maailmaa tulevien asiakaspalautteiden pohjalta. Tällä tavoin on saavutettu kilpailuetu, jonka johdosta yhä useampi asiakas on merkkisuuskollinen ja mukana kehittämässä Ponssen tuotteita yhdessä. Korjattavat puulajit vaihtelevat suomalaisesta puukannasta eukalyptukseen, jolloin koneen tulee kestää pakkasesta tropiikkiin helteisiin yhä jyrkemmillä maastoilla.

Tavaralajimenetelmään erikoistuneen puunkorjuukoneiden tuotannon ja myynnin lisäksi Ponsse hoitaa myös huollon sekä tietojärjestelmät koneisiin tytäryhtiön Epec Oy:n kautta. Tavaralajimenetelmässä puu katkotaan jo metsässä oikeaan mittaan ja värimerkataan sahalle valmiiksi. Tietojärjestelmät ilmoittavat jo etukäteen, paljonko ja millaista puuta loppuasiakkaalle on tulossa. Ponsse pyrkii tuomaan kaikessa toiminnassaan esille lupaustaan ”Metsäkoneyrittäjän paras ystävä – a Logger’s Best Friend”.

Vaikka Ponsse on listattu pörssissä NASDAQ OMX:n pohjoismaisella listalla, se on silti perheyritys, jonka juuret ovat syvästi Vieremän maaseudulla. Tytäryhtiöitä on Ruotsissa, Norjassa, Ranskassa, Iso-Britanniassa, Yhdysvalloissa, Brasiliassa, Venäjällä, Kiinassa, Uruguayssa sekä Epec Oy Seinäjoella Ponsse Oyj:n Internet-sivujen mukaan.

Ponssen missio on ”Menestymme asiakkaidemme ja kumppaneidemme kanssa kestävä kehityksen mukaisilla innovatiivisilla puunkorjuu ratkaisulla”. Visiona on olla toimialan halutuin yhteistyökumppani ja tässä tarkoitetaan kaikkia eri sidosryhmiä toimittajat mukaan lukien. Arvot ovat aina olleet Ponssella tärkeässä roolissa. Yksi on rehellisyys, joka tarkoittaa, että toiminta on eettistä ja korkean moraalinen mukaista. Toiminta on avointa ja perustuu luottamukseen. Lisäksi Einarin sanojen mukaan ohjesääntönä on ”Mitä luvataan se pidetään, ei anneta katteettomia lupauksia”. Toinen arvo on innovatiivisuus, joka sisältää tuotteiden, palveluiden ja prosessien jatkuvan parantamisen mallin ja lisäksi siihen kuuluu aloitteellisuus ja avarakatseisuus sekä muutoksen mahdollisuus. Kolmantena arvona on Ponsse-henki, joka poikkeaa yleisimmistä muiden yritysten arvoista. Ponsse-henki tarkoittaa nöyryyttä ja sisukkuutta työn edessä, menestymishalua ja yrittäjyys-henkisyyttä, päätöksen tekokykyä, periksiantamattomuutta tavoitteiden saavuttamiseen, vastuunottoa, lupsakkuutta ja reilua meininkiä, henkilöstön huomiointia ja hyvää kommunikaatiota sekä työkaverin auttamista ja muiden huomiointia. Viimeinen arvo on asiakaslähtöisyys, joka koostuu aidosta kiinnostuksesta asiakasta kohtaan, asiakkaan liiketoiminnan tuntemisesta, tavoitettavuudesta ja nopeasta reagoinnista, palveluhalusta ja asiakkaan tuesta sekä matalasta organisaatiosta.

Ponsse juhli vuonna 2015 yrityksen 45-vuotisjuhlavuotta ja virallinen toimittajaverkosto juhli samana vuonna 10-vuotisjuhlavuottaan.

3.1 Hankintastrategia

Hankintastrategia kertoo pitkän aikavälin suunnan yrityksen strategiselle ja operatiiviselle hankintatoimelle. Tämä vaikuttaa koko organisaation toimintoihin sekä toimittajaverkostoon. Hankintastrategian kautta sitoutetaan henkilöstö toimimaan samoja tavoitteita kohti ja sen täytyisi olla helposti henkilöstön saatavilla ja usein strategian pääpiirteistä kerrotaan avoimesti myös koko verkostolle. Hankintastrategia ottaa kantaa kaikkiin hankintatoimeen olennaisena kuuluviin asioihin, kuten

paikallisuuteen, keskittämiseen, ostaa-valmistaa-päätöksiin, sourcing-toimintaan, sopimusstrategiaan ja riskienhallintaan. Strategiassa näille luodaan tavoitteet ja vaatimukset (Logy 2015). Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan hankintastrategian laatimisen haastavuutta vähentää oivallus, että hankintakategoriat voivat olla erilaisia, jolloin niille voi tehdä omat kategoriastراتيجiat. Näistä eri hankintaryhmien kategoriastراتيجioista muodostuu hankintastrategia, joka liittyy koko yrityksen liiketoimintastrategiaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 145-146)

Ponssen hankinta- ja logistiikkastrategian tärkeimmät mittarit on esitetty alla:

- säästöt hankintaryhmittäin [€/vuosi] ja maksuehdot [pv]
- logistiikkakustannuksien optimointi [€/vuosi]
- toimittajien poikkeavien tuotteiden määrä PPM-lukuna [(poikkeavien kpl-määrä/toimitettujen kpl-määrä) x 1 000 000]
- aineet- ja tarvikkeet varaston arvo; tehdas ja varaosien keskusvarasto [€]
- aineet- ja tarvikkeet varaston kierto [kiertoaika/vuosi]
- tuotantolinjan osapuutehäiriöiden määrä [kpl-määrä/vko]
- logistiikkakeskuksen varaosien palveluaste eli myyntitilausrivien varauksen onnistuminen ensimmäisellä kerralla [palveluaste %]

Hankinnan strategiset kehityssuunnat ovat seuraavat:

- hankinnan tehokkuutta parantavat järjestelmät ja työkalut (uusi toimittaja-extranet ja mittaristo)
- tehokas sourcing-strategia
- toimittajaverkoston johtaminen (toimittajaluokittelu, elinkaarimalli ja uuden toimittajan valinta- ja sisäänajoprosessi)
- optimoidut ja toimivat nimikkeiden ohjaustavat (jono-ohjaus, Kanban, MRP-nettotarvelaskenta ja hyllyynkanto)
- toimittajaverkoston kanssa tehtävä tuotekehitysyhteistyö ja ESI-prosessin luominen sekä käyttöönotto (early supplier involvement)
- tehokkaat muutos-, tuotteistamis- ja tuotannollistamisprosessit

- eritasoiset toimittaja-auditoinnit ja toimittajaverkoston jatkuvan parantamisen malli
- pitkälle automatisoitu toimittajien reklamaatioprosessi
- toimittajien tavoitteiden asentanta ja seurantaprosessi
- toimittajasopimusten kattavuuden parantaminen
- tehokas ulkoinen logistiikka; kustannustehokkaat ja luotettavat logistiikkakumppanit
- kustannussäästöt pakkaussuunnittelulla
- tehokkaat tytäryhtiöiden materiaalihojaustavat
- hankintatoimen ja logistiikan turvallisuusosaaminen

Edellä on mainittu useita toimittajaverkoston liittyviä tavoitteita ja vaatimuksia, jolloin uuden toimittajan valinnassa ja sisäänajossa on onnistuttava, jotta hankintaorganisaation tavoitteet ovat saavutettavissa. Strategiassa on mainittu toimittajien tavoitteita, kuten toimitusvarmuusprosentti, korkea laatutaso, lyhyt toimitusaika, sopiva ohjaus- ja pakkaustapa, pitkä maksuehto, sähköiset järjestelmät, tuotekehitysyhteistyö, muutosnopeus, oman toiminnan mittarointi, jatkuvan parantamisen toimintamalli, lean-toimintamalli ja muu logistiikkaosaaminen. (Väänänen 2014)

Strategiaan on liitetty myös SWOT-analyysi hankintatoimen tilanteesta. Väänänen mukaan nykyisen osaston vahvuuksina ovat ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö, kehittymishakuisuus ja -halukkuus, kehitysresurssit, edistyneet ja kehittyvät ICT-järjestelmät sekä yrityskylän ja toimittajaverkoston tiivis yhteistyö. Vahvuuksina olivat myös Ponssen maine haluttuna yhteistyökumppanina, monipuoliset materiaalin ohjaustavat sekä tiettyjen avaintoimittajien jatkuvan parantamisen toimintamalli.

Heikkouksina ovat työkuorman suuruus, nykyiset tilat ja varastokapasiteetti tehtaalla ja logistiikkakeskuksessa, pääomien sitoutuminen varastoon, tiettyjen tytäryhtiöiden hankintajärjestelmien hyödyntäminen, prosessien epävakaas tai puutteet, kuten tuotemuutosten määrä ja aikataulu, sovittujen toimintatapojen ja

strategian noudattamatta jättäminen, pitkän tähtäimen ostaa-valmistaa-päätöksenteko, reklamaatioprosessi, laatu palautteen huono kierto, nimikkeiden ohjaustapojen väärä käyttö sekä tietämättömyys globaaleista markkinahinnoista. Lisäksi heikkouksista löytyvät myös tiedonkulun haasteet, muutosvastarinta, tuotekustannusten tietämättömyys projektin alussa, dokumenttien puutteet, töiden ja projektien loppuun saattaminen, kasvu sekä tytäryhtiöiden tuntemus ja heidän hankintojen ymmärrys.

Uhkina ovat kustannuskehitys, jonka kautta tapahtuu myös kilpailukyvyn heikkeneminen. Syitä tähän ovat talouskehitys ja suhdannevaihtelut, Suomalaiskeskeisyys sekä Saksan ja Ruotsin hankinnat nousevan kustannustason vuoksi, materiaalihintojen syklisyys, merikuljetuskustannuksien nousu ja reittien väheneminen sekä mahdollinen ylilaatu. Saatavuus ja laatu ovat myös uhkana kriittisten komponenttien saatavuuden, yhden toimittajan komponenttien ja eri elinkaaren vaiheiden laadunvarmistusprosessien takia. Henkilöstöpuolelta on seuraavia uhkia; laadukkaan työvoiman saatavuus Ponselle tai toimittajaverkoston, huono työilmapiiri, työyhteisön tuen puute ja henkilöstövaihdokset. Verkostoon liittyvät uhat ovat työn siirtyminen pois Suomesta, toimittajaverkoston kuuluvan kehittymishaluttomuus, pitkät tai tuntemattomat toimitusketjut, reklamaatioprosessin palautteen saanti ja edelleen vienti sekä eettisten toimintatapojen varmistaminen.

Mahdollisuuksina kirjattiin kannattavuuden parantaminen hankintatoimen kautta, hankinnan ja tuotekehityksen prosessien ja yhteistyön kehittäminen, valmistettavuuden parantaminen, toimittajan elinkaarijohtamisen ja jatkuvan parantamisen malli, sisäisen logistiikan kustannustehokkuuden parantaminen, konsernin pääomien käytön tehostaminen ohjaustavoilla ja tytäryhtiöiden sitouttaminen tavoitteisiin sekä ICT-järjestelmien (toimittaja-extranet ym.) kehittäminen ja automatisoinnin lisääminen. Mahdollisuuksia oli myös toimittajaverkoston johtamisessa toimittajavalintaprosessin käyttöönoton, toimittajaluokittelun, mittareiden ja ulkoisten toimittajien vahvemman sitouttamisen kautta. Sourcing-toimintojen kehittäminen kuului myös mahdollisuuksiin paikallisten hankintojen sekä uusien toimijoiden kautta Euroopasta, joiden avulla voitaisiin saada säästöjä ja laadukkaam-

pia tuotteita. Mahdollisuuksiin kuuluivat myös valmistusteknologioiden kehitys ja uusien ideoiden jakaminen koko verkostossa. (Väänänen 2014)

3.2 Toimittajaverkosto

Ponssen yhteen metsäkoneeseen menee noin 4500–5000 osaa riippuen mallista ja optioiden määrästä. Ponsse valmistaa itse kokoonpanon ja niiden esivarusteiden lisäksi pääjohtosarjat sekä kaikki rungot; peruskoneen etu- ja takarungot, puomien rungon, ohjaamon rungon ja hakkuupään rungon. Omat valmistustekniikat ovat siis kokoonpanon lisäksi hitsaus, koneistus, märkämaalaukset ja johdinsarjat. Omavalmisteeden materiaalit sekä loput metsäkoneeseen tulevat osat tulevat toimittajaverkostosta, joten se on suhteellisen laaja. Ponssen toimittajaverkoston kuuluu yhteensä noin 500 aktiivista toimittajaa. Hankintaryhmittäin toimittajien määrä menee karkeasti seuraavalla tavalla:

- Alihankinta: 74 toimittajaa
- Hydraulikka: 45 toimittajaa
- Voimalinja: 49 toimittajaa
- Sähkö- ja ohjaamo-osat: 64 toimittajaa
- Tarvikkeet (mukana myös laakeritoimittajat): 216 toimittajaa
- Kemikaalit: 18 toimittajaa

Näiden lisäksi Ponsella on paljon toimittajia kuljetus- ja pakkauspuolelta, epäsuorissa ostoissa, Ponsse Collection- tuotteiden toimittajina ja tuotannon puolella menetelmäkehityksessä ja ylläpidossa sekä huollon kautta. Toistuvien ostojen lisäksi Ponsella on suuri määrä satunnaisia toimittajia, joita pyritään keskittämään mahdollisuuksien mukaan. Yhteensä kaikkia toimittajia on noin 600. Opinnytteessä luotava uuden toimittajan prosessi on tarkoitettu käytettäväksi ensisijaisesti lopputuotteen komponenttitoimittajien ja alihankkijoiden kanssa, mutta samaa prosessia ja sen työkaluja voi soveltaen käyttää myös muihin hankintaryhmiin.



KUVA 3. Verkoston toiminnan ohjaamisen viitekehys (Ponssen yhteisvalmistusverkoston käsikirja 2010, 3)

Ponssella on oma toimittajaverkoston käsikirja, jonka on saanut kriittisimmät verkostotoimittajat yleisohjeeksi. Verkostokäsikirjassa on annettu selkeä viitekehys kuvassa 3 toimittajien toiminnan ohjaamiseen. Ponssella ei ole kuitenkaan nykyisellään käytäntöä, miten tai missä vaiheessa uudet toimittajat pääsevät tutustumaan verkostokäsikirjaan.

3.3 Nykyinen toimittajan valintaprosessi Ponsse Oyj:lla

Kaikilla hankintatoimen asiantuntijoilla Ponsse Oyj:llä on muodostunut historian saatossa käsitys toimittajien tarvittavista ominaisuuksista, mutta Ponssella ei ole ollut yhtenäistä linjausta vertailuista, valinnoista ja tiedottamisesta uuden toimittajan valinnoissa. Päätökset on tehty niiden tietojen pohjalta, mitä uudesta toimittajasta on selvinnyt tapaamisissa ja kriittisiä ominaisuuksia ei ole välttämättä ehditty tai huomattu selvittää. Usein aiemmin on päädytty hyviin tuloksiin, mutta toiminnassa ei ole välttämättä korostettu tärkeimpiä asioita, se ei ollut prosessin

kaltaisesti tasalaatuista tai läpinäkyvää organisaatiossa. Kaikilla strategisesta hankinnoista vastaavilla on ollut aiemmin omat kysymykset toimittajille tapaamisten ja esiarvioinnin yhteydessä. Työssä on tarkoitus selvittää nykyiset käytännöt ja muokata niistä yhteinen toimiva käytäntö. Uuden toimittajan auditointeja on tehty suurimmalle osalle uusia toimittajia. Niissä on selvitetty ISO 9001 laatu järjestelmän mukaan tietoja yrityksistä. Nykyinen auditointi ei ole tuonut ilmi asioita, kuten joustamattomuus, tuotannon ohjausmallin eriävyyttä Ponsseen, asiakaspalvelun suurta merkitystä tai yritysjohdon sitoutumista uuteen potentiaaliseen asiakkaaseen. Uuden toimittajan valintaan liittyy useita kriittisiä ominaisuuksia, joita on vaikea havaita ennen toimittajasuhteen aloittamista ja tämä oli yksi haastavimmista asioista tutkimuksen tekemisessä.

Nykyisessä prosessissa toimittajavertailusta ja – valinnasta jää dokumentiksi yleensä vain ostonimikkeiden hintavertailu, joka on vertailun tekijän omissa tiedostoissa, eikä muiden saatavilla. Lisäksi nykyisestä prosessista jää palaverimuistiot tapaamisista sekä auditointiraportti, jos sellainen suoritettiin. Kun hankintatoimen työntekijät vaihtuvat, niin tieto yleensä menetetään. Tämä on pieni riski tai ainakin resursseja hukkaava asia Ponsse Oyj:n nykyisessä uuden toimittajan valintaprosessissa.

4 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

Opinnäytetyöni aiheeksi muodostui uuden toimittajan vertailu ja valinta ja sen myötä koko prosessin kuvaaminen strategiseen hankintatoimeen Ponsse Oyj:ssä. Tutkimusaiheena kehitetään Ponssen mahdollisten uusien ja vanhojen toimittajien vertailua, joka johtaisi suuremmalla todennäköisyydellä onnistuneeseen toimittajavalintaan. Hankintatoimessa sijoitetaan resursseja uuden toimittajan etsintään, vertailuun ja valintaan, mutta siihen voitaisiin syventyä enemmän ja yhtenäistää toimintatapaa. Parhaimmillaan oikean yhteistyökumppanin valinnassa valintaprosessiin käytetty aika voitetaan nopeasti takaisin ja tuloksina saadaan kustannushyötyjä ja nostetaan lopputuotteen sekä koko toiminnan laatua. Tällä tavoin voidaan kiinnittää oikeisiin asioihin huomiota ja kasvattaa myyntiä, jolloin koko verkosto hyötyy menestyksestä. Ponsse Oyj:ssä käynnistettiin muutama vuosi sitten laaja metsäkoneiden mallistonmuutosprojekti, jolloin hankintatoimi tutki yhdessä tuotekehityksen kanssa uusia mahdollisia toimittajia, eri valmistustekniikoita ja valmiita komponentteja uuteen mallistoon. Projektin aikana tehtiin useita toimittajavalintoja ja -vaihtoja. Samalla huomattiin entistä suurempi tarve toimittajien vertailutyökalulle. Vertailutyökalun tutkimisen yhteydessä huomattiin, että uuden toimittajan valintaprosessia ei ole kuvattu ja jokainen hankintatoimessa tekee sen hieman eri tavalla. Työn alustava aihe loi suuremman kokonaisuuden tutkimustehtäviä.

4.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimusongelman kysymykset olivat työn alussa seuraavat:

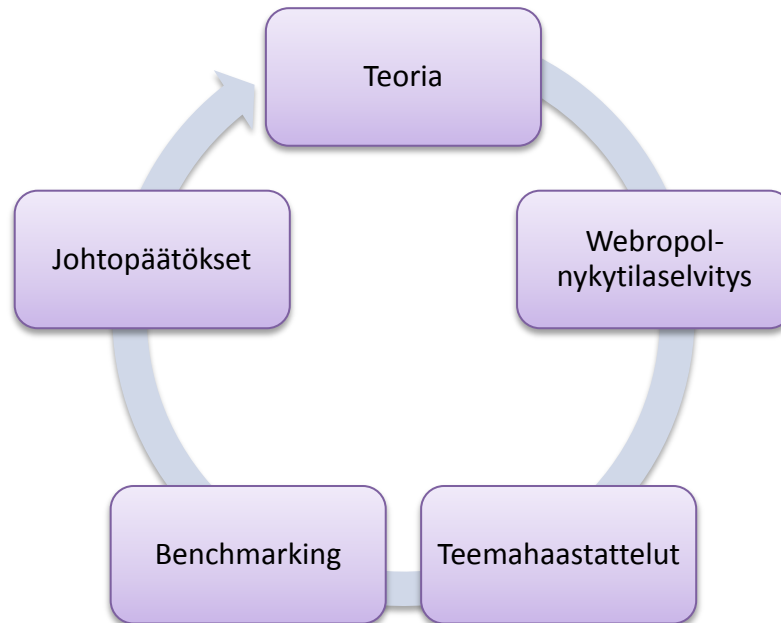
- Millainen Ponssen toimittajavalintaprosessi täytyisi olla ja mitkä dokumentit siihen täytyisi liittää, jotta prosessi on kevytrakenteinen, mutta yhtenäinen?

- Mitä ominaisuuksia toimittajalla on oltava ja miten ne selvitetään toimittajalta?
- Miten muodostetaan helppokäyttöinen toimittajien vertailutyökalu ja miten kriittisempiä ominaisuuksia tulee painottaa, jotta valinta on oikea Ponsse Oyj:n tarpeisiin?
- Mitä lisäarvoa voisimme saada toisesta yrityksistä benchmarkkauksella?

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimittajavalintaprosessin kuvaamisella ja toimittajien vertailutyökalulla Ponsse Oyj:n strategista hankintatoimea. Onnistuneiden toimittajavalintojen pitkän aika välin seurauksena on toimittajaverkoston kehittyminen ja sitä kautta koko yrityksen toimintojen ja kustannustehokkuuden kehittyminen. Konkreettiset hyödyt tulevat hankintatoimeen työajan ja kustannuksien säästöinä sekä laatutason nousuna. Uuden toimittajien prosessi tulee koko ajan kriittisemmäksi, mitä enemmän hankinnat kansainvälistyvät ja nykyajan markkinataloudessa globaalin hintatason tietämys on tärkeää ja sitä kautta myös uusien toimittajien valintaan on kiinnitettävä enemmän huomiota, kun käytännössä toimittajavalinnat eivät ole enää välttämättä paikallisia ja tarjontaa löytyy ympäri maailmaa. Uuden toimittajan valintaprosessi eri vaiheineen on tarkoitus liittää Ponssin toiminnan laatujärjestelmään saataville ja kaikkia vaiheita on tarkoitus kehittää jatkuvan parantamisen malliin ajan ja strategioiden muuttuessa. Prosessin luonnin myötä toimintatapa tulisi yhtenäistymään ja toimittajavalintaan liittyvä riskienhallinta paranisi sitä kautta. Myös koko prosessin läpinäkyvyys ja tiedonkulku nousevat paremmalle tasolle hankinnoissa sekä muissa ostoja tekevissä organisaation elimissä. Lisäksi uusien työntekijöiden perehdytys on helppompaa prosessin myötä ja dokumentit ovat saatavilla kaikille samasta paikasta.

4.2 Tutkimuksen viitekehys ja rajaus

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 4, jossa edetään eri tiedonkeruumenetelmien kautta johtopäätöksiin ja taas sama kierros, kunnes tutkimus on valmis.



KUVA 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimus on kvalitatiivinen toimintatutkimus, koska se koostuu suurimmaksi osaksi kartoittamattomalla ja ennakoimattomalla alueella sekä aihetta jouduttiin tarkentamaan ja suuntaamaan uudelleen aineiston keruun aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 81). Tutkimus täyttää laadullisen tutkimuksen piirteet, koska tiedonkeruumenetelminä on käytetty tiettyä joukkoa ihmisiä ja heidän omia näkökulmia. Kysely ja teemahaastattelu ovat tunnetumpia laadullisen tutkimuksen menetelminä niiden tulkinnanvaraisuuden vuoksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 164). Työn tarkoituksena on muodostaa toimittajan valintaprosessi ja siihen liittyvät tarpeelliset dokumentit. Opinnäyte koostuu useista eri toiminnan tutkimuksista, joiden pohjalta on tehty uusi prosessi ja työkaluja Ponsse Oyj:n hankintatoimen käyttöön. Työssä on suhteellisen vähän teoriaa ja enemmän toiminnan tutkimuksen tuloksia työn aiheen vuoksi.

Ponssella ei ole määritelty aiemmin uuden toimittajan valintaprosessia, eikä uusien toimittajan ominaisuuksista ollut yhteistä linjaa, joten tietoa piti hakea teorioista, mutta myös itse yrityksen sisältä. Hankintatoimessa työskentelevät olivat osallistuneet useita vuosia toimittajien onnistuneisiin valintoihin, joten oli selvää, että tätä tietoa tulisi hyödyntää. Päätin hakea opinnäytetyöhöni hiljaista tietoa ja nykyisiä käytäntöjä Ponsselle hankintaosaston kyselyllä sekä strategisten työntekijöiden teemahaastatteluilla. Tutkimuksen aineiston keruu aloitettiin teorian etsinnästä. Tietoa etsittiin kirjallisuudesta, Internetistä, lehdistä, Ponssin omista dokumenteista sekä kahdesta koulutuksesta. Työssä tutkittiin nykyisten toimittajasuhteiden ja Ponssin hankintatoimen kehityskohteita ja niihin johtaneita juurisyytä. Menetelmänä käytettiin Internetin kautta tehtävää Webropol-kyselyä, johon vastasi hankintatoimen henkilöstö. Kysely lähetettiin sähköisesti hankintatoimen työntekijöille, jotka ovat yhteydessä toimittajiin useissa eri asioissa. Vastajista rajattiin pois laatua tai logistiikkaa hoitavat, jotta vastaukset eivät vääristy. Näin vastaajiksi jäi yhteensä 11 henkilöä, joka on kohtuullisen hyvä vastaajamäärä tämän kaltaiseen asiantuntijakyselyyn. Kyselyn tuloksista oli tavoitteena muodostaa kriteeristö vertailutyökaluun sekä kysymyspohjaa seuraavaan aineiston keruumenetelmään, strategisen hankintatoimen teemahaastatteluihin.

Haastattelun teemat koostuvat nykytilasta ja sen kehityskohteista ja mitä uusilta toimittajilta odotetaan. Teemahaastattelut ovat henkilökohtaiset ja niihin on kutsuttu yhteensä kahdeksan henkilöä. Tutkimuksen aineistonkeruun laajin osuus koostuu teemahaastattelusta. Teorian, kyselyn sekä teemahaastatteluiden pohjalta luodaan toimittajavertailua ja -valintaa auttava työkalu painotetuina ominaisuuksin. Vertailutyökalun täytyisi olla yleinen kaikkia toimittajia koskeva, jotta käyttöä ei tarvitse rajata esimerkiksi vain yhden valmistustekniikan hallinnoimien yritysten vertailuun. Toimittajavertailutyökalun toimivuutta tulee testata tässä vaiheessa. Samalla eri toiminnoista kehitetään kokonainen toimittajavalinnan prosessi. Kun työn tulokset on hahmoteltu alustavaan muotoon, voidaan aloittaa tutkimuksen neljäs aineistokeruumenetelmä, benchmarking. Benchmarkkauksen tavoitteena oli alusta asti tarkastella toisenlaista prosessia, josta olisi hyvä ottaa Ponssin joustaviin toimintamalleihin ja linjamaiseen tuotantomalliin soveltuvat

käytännöt. Tästä johtuen prosessi tuli luoda lähes loppuun asti ennen benchmarkkausta, katsoa mihin lopputulokseen päädyttiin ja vertailla sitä toiseen yritykseen. Benchmarking suoritetaan ulkopuoliseen yritykseen, jolla on pitkälle viedy toimittajan valintaprosessi. Yrityksen täytyisi olla samankaltainen Ponsen kanssa ja benchmarkingin vaikutukset otetaan mukaan lopputulokseen. Tutkimuksen lopputuloksiin summataan johtopäätökset sekä jatkotoimenpiteet kaikista näistä menetelmistä. Viitekehys on kuvattu jatkuvan parantamisen malliin, koska työssä kierrettiin kehää mennen uudelleen teoriatietoihin, nykytilaselvitykseen, haastatteluihin ja taas benchmarkingiin. Lopulta tulokset näkyvät johtopäätöksissä toimintatutkimuksen tapaisesti. Lisäksi opinnäytteen tuotoksien kehitys jatkuu työpaikalla jatkuvan parantamisen malliin, joten viitekehys sopii jatkotoimenpiteisiin.

Opinnäytteen aiheesta rajattiin pois toimittajavalinnan ensimmäinen vaihe toimittajien etsintä, koska työstä olisi ollut muuten liian laaja. Uusien toimittajien etsintä on kriittinen vaihe koko prosessia, jotta vertailtavat toimittajat ovat parhaimpia, mutta toiminnon tai sen dokumentoinnin voi liittää jatkotoimenpiteisiin. Menetelmien harkinnassa oli alussa mukana myös toimittajien haastattelu, jotta työhön tulisi ulkopuolista näkemystä työn alkuvaiheessa. Tuloksena olisi saatu pitkäaikaisen yhteistyökumppanin sekä jonkun vasta valitun, uuden toimittajan arvio nykyisestä prosessista heidän näkökulmasta. Menetelmä rajattiin kuitenkin pois työstä, jotta työ ei laajene liikaa. Lisäksi menetelmän puutteena oli se, että tulokset eivät olisi olleet yhtenäisiä, koska nykyinen valintaprosessikaan ei ole ollut aiemmin yhtenäinen. Työn edetessä aiheesta rajattiin myös uuden prosessin toimivuuden ja mahdollisten kehityskohteiden selvitys, toimittajayhteistyön päättymispalaveri, uuden toimittaja perehdytyslista, uuden toimittajasuhteen aloituspalaveri-pohja, tiettyjen dokumenttien käänös englanniksi, jotta niitä voidaan käyttää myös ulkomaisten toimittajien kanssa sekä koko prosessin implementointi hankintatoimeen. Tärkeimmät työn rajaukset otettiin mukaan tuloksissa esitettyihin jatkotoimenpiteisiin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Ponssen nykyinen käytäntö uuden toimittajan valinnassa on ollut vaihteleva ja henkilöriippuvainen. Tässä otsikossa esitellään tarkemmin eri aineistokeruumenetelmät, joilla selvitetään nykytilaa, tarpeita ja parasta käytäntöä prosessiin ja sen toimintoihin. Alussa olevan teorian lisäksi tutkimusmenetelminä oli webropol-kysely, teemahaastattelut sekä benchmarking.

5.1 Webropol-kysely: haasteiden nykytilaselvitys

Webropol-kyselyssä (liite 1.) selvitettiin operatiivisen hankintatoimen ongelmien viemää työaikaa sekä yleisesti nykyisiä toimittajaverkoston puutteita. Tarkoituksena oli selvittää nykyisten toimittajien ongelmakohtia, jolloin niistä saataisiin myös listaa uusien toimittajan valintakriteereihin, jotta jatkossa vastaavilta ongelmilta vältyttäisiin. Kyselyn pohjalta oli myös tarkoitus saada kysymyspohjaa teemahaastatteluihin sekä selvitettäviä toimittajien ominaisuuksia esiarviointia varten sekä uuden toimittajan haluttuja ominaisuuksia vertailutyökalua ja sen painotusta varten. Kyselyn tekeminen onnistui Webropol Oy:n Internet-sivustolta. Webropol-kyselyitä tehdään ensisijaisesti kyselyiden ja tutkimuksien luomiseen, mutta myös ilmoittautumisiin, palautteiden keräämiseen, raportointiin jne (Webropol 2015). Ponssella oli yritykseen valmiiksi ostettuna oikeudet toisen osaston puolelta, joten sain tunnukset nopeasti. Kysely oli aluksi hahmoteltu Word-tiedostoon, joten siirto onnistui hyvin kyselylomakkeelle. Liitteessä nähdään kyselyn saatekirje sekä kysymykset monivalinnoilla ja avoimilla kohdilla. Kysely testattiin ennen julkaisua Ponssen operatiivisen hankintatoimen työntekijällä sekä henkilöllä, joka ei työskentele hankintatoimessa. Heidän kommenttien pohjalta kyselyyn tehtiin pieniä muutoksia selkeyden ja havainnollisuuden vuoksi. Vastauksien läpikäynti ja yhteenveto oli selkeästi helpompaa sähköisesti kuin olisi ollut kirjeitse. Myös vastausaikaa oli kätevä säädellä järjestelmän kautta, jolloin vii-

meisetkin saatiin vastaamaan kyselyyn. Kyselyn tekemiseen ei tarvinnut erillistä koulutusta ja sen sai nopeasti näyttämään halutulta.

Kysely tehtiin vuoden 2014 kesällä ja sen saate sekä kyselyn vastauslinkki lähetettiin sähköpostilla yhteensä yhdelletoista henkilölle Ponsse Oyj:n hankintatoimen organisaatiossa. Mukana olivat seuraavat: hankintajohtaja, kolme päällikkötason työntekijää, kaksi ostajaa sekä viisi ostoassistenttia. Vastauksia saatiin yhteensä kahdeksalta henkilöltä. Viiden työntekijän työtehtävät koostuvat pääosin strategisesta hankintatoimesta sekä kolmen työtehtävät kuluvat suurimmaksi osaksi operatiivisissa työtehtävissä. Kaikilla oli aikaa vastata kyselyyn vähintään kaksi viikkoa riippuen kesälomien ajankohdasta, kyselyn sulkeutumisaika oli 17.8.2014. Vastaajista viisi henkilöä oli toiminut vastaavissa työtehtävissä 3-5 vuotta, yksi 5-10 vuotta ja kaksi henkilöä yli 10 vuotta.

5.2 Teemahaastattelut

Henkilökohtaisessa teemahaastattelussa on hyvänä puolena sen joustavuus eli Internetin tai postin kautta tehdyssä kyselyssä saattaa jäädä jotain kertomatta, jos kysymykset eivät ole tarpeeksi tarkkoja ja suoria. Haastattelussa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja tulkita enemmän haastateltavaa, jolloin saadaan vastauksia mahdollisiin epäselviin kohtiin. Aiheesta saadaan myös syventäviä tietoja haastattelun avulla, voidaan esimerkiksi kysellä perusteluita mielipiteille. Yksilöhaastattelun hyvä puoli ryhmähaastatteluun verrattaessa on se, että haastateltava uskaltaa kertoa omat tietonsa ilman, että kokee vastaavansa väärin mihinkään. Teemahaastattelussa haastateltavan mielenkiinto saadaan pidettyä koko ajan aiheessa, koska siinä keskitytään hänen omiin mielipiteisiin ja kokemuksiin. Samalla haastateltavat ovat sitoutuneempia tutkimukseen, koska heidät on otettu mukaan sen tekoon. Tällä tavalla haastattelun ilmapiiri on avoimempi ja vastaukset ovat monipuolisemmat. Haastattelu on yleensä kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä. Haastattelussa ei myöskään tarvitse tietää kovin tarkasti ennalta, miten tilanne ja vastaukset etenevät, joten se antaa tilaa

vastausten erilaiselle kirjolle. Kun taas muissa kyselymuodoissa ennakkotietoa tulee olla entuudestaan enemmän, että kysymykset ovat sopivia tutkittavaan aiheeseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204-207)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan yksilöhaastattelun haasteina ovat haastateltavien vastausten tulkinta ja lisäkysymysten kysyminen, jos vastaukset eivät sujukaan oletetulla tavalla. Haastatteluiden teko vie myös aikaa selkeästi enemmän kuin kyselyt tai ryhmähaastattelu. Tulosten litterointi ja tulkinta on myös paljon haastavampaa ajallisesti, koska materiaalia on enemmän. Lisäksi isoon joukkoon henkilöitä mahtuu myös monenlaisia vastauksia, joissa voi näkyä haastateltavien taipumusta antaa vastauksia, joiden he kuvittelevat olevan oikein. Näissä tapauksissa haastateltava voi tulkita vastauksia parempaan tai huonompaan suuntaan riippuen esimerkiksi haastattelijan ja vastaajien välisistä suhteista, tuntevatko henkilöt toisiaan entuudestaan vai tapaavatko he ensimmäistä kertaa haastattelussa. Jos haastatteluissa käsitellään arkoja aiheita, todellisten vastausten saanti voi olla vaikeampaa yksilöhaastattelussa, kun esimerkiksi anonyymissä postikyselyssä.

Teemahaastattelulle eli puolistruktoidulle haastattelumenetelmälle on tyypillistä, että aihe-alueet ovat ennalta tiedossa haastateltavalle, mutta kysymysten tarkamuoto ja lisäkysymykset eivät ole tiedossa. Teemahaastattelun määritelmä on tarkemman lomakehaastattelun ja vapaamman syvähaastattelun puolella välissä. Teemahaastatteluissa on syytä tehdä koekyselyitä, koska vastaukset saattavat vaihdella todella niukoista vastauksista jopa aiheen ylittäviin vastauksiin. Teemahaastattelun juuret ovat lähtöisin kohdennetun haastattelun vuodelta 1956 Mertonin, Fiskin ja Kendallin julkaisemasta kirjasta *The Focused Interview*. Teemahaastattelussa on aluksi tieto siitä, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen tai tietävät saman asian, haastattelijä perehtyy aiheeseen ja tekee rungon haastattelun pohjaksi ja haastattelee henkilöt. Teemahaastattelua käytetään yleisimmin laadullisissa tutkimuksissa, mutta sitä voidaan käyttää myös määrällisissä tutkimuksissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48)

5.2.1 Teemahaastattelun valinta

Työssä päädyttiin strategisten kriteeristöjen ja nykyisen toimittajan valintaprosessi selvittämisessä lomakekyselyn sijaan haastatteluun, koska tarpeina oli saada yksityiskohtaista tietoa jokaisen nykymallista. Koin, että aihealueeseen liittyen ei pystynyt tekemään niin tarkkoja kysymyksiä, että kysely olisi ollut helppo suorittaa haastateltavan näkökulmasta. Kyselyyn olisi joutunut laittamaan to-della paljon avoimia kysymyksiä, jolloin vastausten määrä, laatu tai syvyys ei olisi välttämättä ollut enää tyydyttävä. Lisäksi henkilökohtainen haastattelu takaisi suuremman prosentuaalisen osallistujamäärän kuin kysely, josta on helpompi kieltäytyä tai jättää tekemättä. Haastattelutavoissa päädyin ryhmähaastattelun sijaan yksilöhaastatteluun, vaikka ryhmässä tehty kysely olisi säästänyt minun ja muidenkin aikaa. Halusin saada jokaisen henkilökohtaisia käytäntöjä ylös ja kuulla jokaisen haastateltavan oman mielipiteen toimittajavalinnasta ja – vertailusta, menneistä tapahtumista ja tulevien näkymien suunnista. Asiat olisi ollut haastavaa saada esille ryhmähaastattelussa, koska silloin keskustelua olisi saattanut ohjata henkilöt, joille uuden toimittajan valinta on ollut yleisempää ja uskoisin, että usealta olisi jäänyt kertomatta omat käytännöt ja mielipiteet. Toki ryhmäkeskustelu olisi saattanut auttaa vanhojen tapausten muistelemisessä, mutta en kokenut sen kuitenkaan muodostuneen ongelmaksi haastatteluita tehdessäni.

Teemahaastatteluissa selvitettiin haastateltavilta seuraavia aihealueita, millainen nykyinen toimittajan valintaprosessi on haastateltavan näkökulmasta, millaisia ominaisuuksia haastateltava hakee uusissa toimittajissa ja mitä ehdotuksia haastateltavalla olisi siihen, miten nykyiset toimittajaongelmat ehkäistäisiin uusien kanssa jo alkuvaiheessa. Lisäksi haastateltavat antoivat mielipiteensä siitä, miten yhteistyön jatkuvuuden voisi varmistaa uuden toimittajan kanssa jo etukäteen ja miten koko prosessia sekä toimittajan vertailua ja valintaa voisi kehittää jatkossa eli haastateltava sai vaikuttaa laajalla alueella opinnäytetyön tuloksiin.

5.2.2 Haastattelujen lähtötiedot ja litterointi

Haastattelun runkokysymykset olivat jaettu kolmeen eri pääotsikkoon, jotta haastateltavan oli helpompi hahmottaa jo etukäteen tulevien kysymysten rakenne (liite 2.). Jokainen haastateltava sai kysymykset etukäteen sähköpostilla, mutta kovin moni ei ehtinyt lukea niitä ja miettiä vastauksia etukäteen. Tämä hieman hidasti osaa haastatteluista, mutta toisaalta vastaukset olivat enemmän spontaaneja. Jokaiselle oli varattu tunti aikaa ja haastattelut kestivät riippuen henkilöstä, työkokemuksesta, Ponsella työssäoloajasta ja valmistautumisestaan vaihdellen puolesta tunnista lähes täyteen tuntiin. Koin, että jokainen pystyi puhumaan avoimesti ja kaikki vastasivat kysymyksiin monipuolisesti ja aiheen syvemmän käsittelyn vuoksi kysyttiin tarkentaviakin kysymyksiä.

Haastateltavina oli yhteensä kahdeksan henkilöä: hankintajohtaja, liiketoiminnan kehityspäällikkö, oston kehityspäällikkö, toimittaja laadusta vastaava laatuinsinööri, Global Sourcing Manager sekä kolme eri hankintaosa-alueiden ostajaa. Kaikkien haastatteluun vastaajien yhteenlaskettu työhistoria hankintatoimen tehtävistä itseni mukaan lukien oli yhteensä 67vuotta. Ponsella työssäolovuosia haastateltaville kertyi yhteensä 69vuotta työkokemusta Ponselta. Ponskeskeisyys ei haitannut tutkimusryhmässä vaan se oli ennemminkin eduksi, koska työssä haettiin nimenomaan Ponssen toimintatapaa ja historiaa, eikä yleistä prosessia uuden toimittajan valintaan. Haastattelut käytiin läpi Ponssen eri neuvottelutiloissa syksyllä 2014 muutamien viikkojen sisällä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Tällä tavalla litterointi oli sujuvampaa ja haastateltaja pystyi keskittymään täysin kysymyksiin eikä vastausten kirjoittamiseen. Haastatteluiden nauhoituksia oli yhteensä 348 minuuttia eli lähes kuusi tuntia. Haastattelun litterointi aloitettiin sen jälkeen, kun jokaista osallistujaa oli haastateltu. Vastauksia lähdettiin purkamaan yksi kysymys kerrallaan aihealueittain kullakin vastaajalta. Kun kaikki vastaukset oli kirjoitettu puhtaaksi ylös, niin vastaukset yhdisteltiin vielä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jotta ne ovat helpommin luettavissa ja samoja asioita ei toistettaisi. Vastauksista tuli erilaisia myös ammat-

tinimikkeistä ja erityyppisistä hankintaryhmistä johtuen, näin vastauksiin tuli monipuolista ja syvempää näkökulmaa.

5.3 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa suomeksi vertailukehittämistä, esikuva-analyysia tai vertailuanalyysia. Näistä ei ole syntynyt suomenkieleen käytettävää sanaa ja benchmarking sana on juurtunut yleisesti käytettäväksi. Benchmarking-tekniikka on kehitetty Kiinassa ja Rank Xerox oli tiettävästi ensimmäinen tekniikan soveltaja (Lipponen 1993, 77). Benchmarking tarkoittaa menetelmää, jonka avulla määritellään toisen organisaation parhaat menettelytavat, joista voisi ottaa mallia. Siinä verrataan omaa käytäntöä toisen toimintaan ja yleisesti vertailukohde on paras vastaava käytäntö. Ideana on oppia toiselta ja kyseenalaistaa oma toiminta. Benchmarkingin voisi luokitella osaksi jatkuvan parantamisen toimintamallia, jossa haetaan aina parempaa vertailukohdetta omaan toimintaan ja tavoitteena kehitetään oman organisaation suorituskykyä (Tuominen 1993, 8).

Normaalisti yritykset vertailevat toistensa organisaation tuottavuutta, laatu- ja työprosesseja, mittareita, tuotannon virtausta tai vaikka strategioita. Benchmarkingilla pyritään löytämään omasta toiminnasta heikkoudet tai ennalta ehkäisemään puutteita uudessa prosessissa, strategiassa tai muussa vertailun kohteena olevassa asiassa. Tuomisen mukaan benchmarking jaetaan kolmeen eri ryhmään sisällön mukaan; strategiseen benchmarkingiin, jossa analysoidaan strategisten mahdollisuuksien löytämistä avainprosesseissa tai suorituskykybenchmarkingiin, jossa vertaillaan tuotteiden tai avainprosessien suorituskykyä. Tämä perustuu yleensä yleisesti saatavilla olevaan tietoon tai yritysvierailuun. Sekä kolmantena ryhmänä on prosessi-benchmarking, jossa vertaillaan prosessien suorituskykyjen taustalla olevia menetelmiä, toimintatapoja sekä edellytysten määrittelyä ja analysointia. (Tuominen 1993, 16)

Opinnäytetyössä on kyseessä prosessi-benchmarking. Se ei vertaile vain prosessikuvauksia menetelmien ja toimintatapojen kautta vaan usein myös selvittää

sen edellytykset, jotka tukevat edellä mainittuja menetelmien ja toimintatapojen tehokasta soveltamista ja vertailee niitä omaan toimintatapaan. Jos oman yrityksen edellytykset eivät ole samankaltaiset, niin siitä voidaan päätellä, että myöskään toimintatavat eivät voi olla täysin samanlaiset. (Tuominen 1993, 18-19)

5.3.1 Benchmark-kohteen valinta

Benchmarkingin kohteeksi täytyisi valita parempaa käytäntöä soveltava yritys, josta voi oppia. Siihen voi valita saman alan yrityksen, mutta vertailu onnistuu usein myös eri toimialan yrityksiin. Tuominen kirjoittaa, että kohteen valintaan vaikuttaa tavoitteen asetannan korkeus sekä miten paljon prosessin kehittämiseen on varattu resursseja. Kohteen voi valita oman organisaation sisältä, kilpailijan, oman teollisuuden alan tai parhaan mahdollisen vertailukohteen vastaavalle toiminnolle. Jokaisella kohderyhmällä on omat edut sekä haitat vertailukelpoisuuden tai tiedon saatavuuden kanssa.

Opinnäytetyöni alusta asti oli selvää, että työssä olisi hyvä benchmarkata jotain yritystä. Yrityksen sisällä benchmarkkaus ei onnistunut, koska vastaavaa tai parempaa prosessia ei ollut saatavilla. Benchmarkkaus kilpailijoiden kanssa ei ollut mahdollista, koska mukana vaihdettiin toiminnan kehittämisen kannalta kriittistä tietoa. Benchmarkkauksen kohteeksi muodostui näin saman teollisuuden alan, tarkemmin Ponsse Oyj:n kaltaisen vientiin painottuvan, linjamaisen tuotantomallin omaava yritys. Yrityksellä täytyisi olla kehittynyt ja pidemmän aikaa sitten luotu uuden toimittajan valintaprosessi. Näin prosessin toimintatapa olisi jo hyvin testattu ja käytännössä toimiva. Tällöin siitä on myös huomattu mahdolliset kehityskohteet ja prosessia olisi työstetty jatkuvan parantamisen mallilla toimivaksi kokonaisuudeksi, jolloin siitä olisi hyvä ottaa mallia.

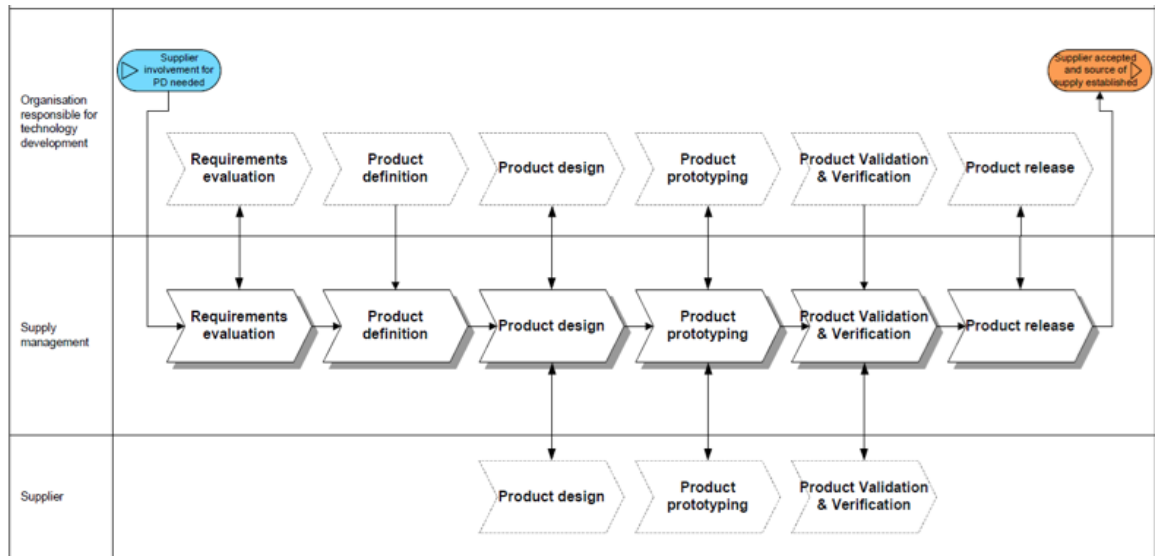
Benchmarking vaiheessa Ponssen uuden toimittajan kartoitus, arviointi ja vertailu sekä valinta oli prosesseineen lähes valmis. Benchmarkkauksessa ei ole tarkoitus kopioida toisen yrityksen toimintatapoja vaan selvittää ja analysoida niitä, jonka jälkeen kannattaa tuoda omaan konseptiin vain tarpeelliset asiat (Tuomi-

nen 1993, 24). Benchmarking kohteeksi sovittiin vientiteollisuuteen painottuva teknologia- ja konepajateollisuuteen luokiteltu liiketoiminta. Yritys harjoittaa omaa tuotesuunnittelua ja heillä on linjamainen valmistus ja kokoonpanotuotantolaitos Suomessa sekä muutamissa muissa maissa. Yrityksen liikevaihto on noin 12 kertaa suurempi kuin Ponssen ja henkilöstömäärä on lähes 14 kertaa suurempi. Yritys toimii Ponssen kaltaisesti maailman laajuisesti, mutta se toimii useammalla toimialalla poiketen Ponssen toimintamallista.

Benchmarkkaus suoritettiin yrityksen yhden Suomen tuotantolaitoksen tiloissa tehdaskierroksen ja eri prosessien perehtymisen kautta yhden päivän aikana toukokuussa 2015. Tuotteiden tuotantolinjan läpimenoaika oli arviolta puolet pidempi kuin Ponssella. Yrityksen prosessikuvaukset olivat selkeästi pidemmälle dokumentoituja Ponseen verrattaessa. Pelkästään suuri henkilöstömäärä asettaa omat haasteensa päällekkäisyyksien ja tiedonkulun osalta, jos prosessikuvauksia ei ole kuvattu selkeästi. Toimittajan valintaprosessi oli liitetty uuden tuotteen kehittämisprosessiin. Seuraavissa kappaleissa on esitetty toimittajan valintaprosessi uuden tuotteen prosessiin liitettynä, toimittajan esiarviointi, arviointi, auditointi sekä prosessiauditointi ja laadunvarmistussuunnitelma uusille toimittajille ja tuotteille.

5.3.2 Toimittajan integraatio- ja valintaprosessi

Yrityksen toimittajan integrointi ja valintaprosessi (kuva 5.) sisältää kuusi eri vaihetta, joista oli tehty pääprosessin lisäksi useita aliprosesseja. Pääprosessi alkaa sisäisesti tuotekehityksestä ja toimituksia hallinnoivien johdosta vaatimusten arvioinnin ja tuotteen määrittelyn kautta tuotesuunnitteluun. Toimittajat voidaan ottaa mukaan prosessiin jo tuotesuunnitteluvaiheessa. Kun ostettavien osien työpiirustukset ovat valmiit, proto-osat tilataan ja valmistetaan. Osat todetaan vaatimusten mukaisiksi ja jos kokoonpantu lopputuote toimi testauksien jälkeen, niin tuote on valmis julkistettavaksi asiakkaan toimesta.



KUVA 5. Benchmarking yrityksen tuotekehitysprojektin toimittajan integraatio- ja valintaprosessikaavio.

Ensimmäisen vaiheen vaatimusten arvioinnissa tuotekehitys katsoo, tarvitaanko tuotteen kehittelyyn toimittajia avuksi ja toimitusketjuista vastaava hallinto katsoo, tarvitaanko tuotteen valmistukseen uusia toimittajia. Näiden tuloksena määritellään toimittajan integroinnin laajuus ja mahdollisten komponenttien hyväksymiskriteerit. Määrittely muodostetaan tekemällä tarvittavista komponenteista ja moduuleista lista, jota verrataan nykyisen toimittajaverkoston tarjoamiin tuotteisiin ja valmistustekniikoihin sekä toimittajien valmiuksiin. Tässä vaiheessa on tehty jo selvityksiä toimittajien hintatasosta, jolloin voidaan tehdä ostaa-valmistaa-päätökset. Jos tuote tehdään itse, niin toimittajan etsintävaihe keskeytetään. Jos tuote ostetaan ulkoa, niin muodostetaan projekti, johon kuuluvat tuotekehitys, projekti- tai kategoriapäällikkö, strateginen ostaja, toimittajan kehitysinsinööri sekä laatuosasto. Kaikkien osallistuvien kesken pidetään aloituspalaveri, jossa määritellään projektin suorituskyky, laatutaso sekä toimitusaikataulu- ja kustannustavoitteet.

Tästä voidaan siirtyä prosessikaavion ylemmän tason toiseen osioon, tuotemäärittelyyn. Kun tuotekehitys on määritellyt, osallistuuko toimittaja suunnittelu yhteistyöhön, niin toimituksista vastaava hallinto tekee toimittajaverkostoanalyysin.

Analyysi tehdään selvittämällä potentiaaliset toimittajat nykyisestä toimittajaverkostosta. Jos jotain tuotetta ei saa ostettua nykyisestä verkostosta, niin toimittajia selvitetään laajemmin koko markkinoilta. Potentiaalisilta toimittajilta varmistetaan, onko heillä mahdollisuutta tarjota osia. Jos toimittaja on uusi, niin heidän kanssa allekirjoitetaan salassapitosopimus.

Kun salassapitosopimukset on allekirjoitettu, edetään budjettitarjouskyselyyn sen hetkisillä piirustuksilla. Toimittajan kehitysinsinööri tekee tuotteelle laadunvarmistussuunnitelman (PQAP), joka liitetään strategisen ostajan toimittajavaihtoehdoille lähettämään budjettitarjouskyselyyn. Saadut tarjoukset ja esiarvioinnit vertailaan yhdessä tuotekehityksen ja strategisen ostajan välillä. Esivertailussa otetaan huomioon projektin alkuvaiheessa määritellyt tavoitteet ja toimittajalta saadut tiedot. Jos tarjoukset poikkeavat projektimäärittelyistä, niin ne käydään uudelleen läpi sisäisesti. Kun vertailu on tehty, niin toimittajan kehitysinsinööri antaa suositukset tarvittavista toimittaja-auditoinneista. Jos toimittaja on uusi tai kyseinen teknologia on toimittajalle uusi, niin toimittajalle tehdään toimittaja-arviointi/auditointi. Sen jälkeen tehdään toimittajan esivalinta. Esivalinta tehdään jo aiemmin hyväksytyistä toimittajista ja auditoinneista läpi päässeistä toimittajista. Valinnassa huomioidaan toimittajien tekniset ominaisuudet, arviointi-/auditointiraportit ja niiden mahdolliset poikkeamat, kyseisen hankintakategorian strategia ja toimittajan riskien arvioinnin. Strateginen ostaja tekee toimittajan valintaehdotuksen kategoriapäällikölle, joka tekee esivalinnasta virallisen päätöksen. Jos esivalittu toimittaja on komponenttiosan toimittaja eli lopputuotteessa käytetään toimittajan tuotekehityksen tekemää tuotetta, niin heidän kanssa allekirjoitetaan tuotekehityssopimus.

Tässä vaiheessa tuotekehitys aloittaa tuotesuunnitteluyhteistyön toimittajan kanssa eli siirrytään pääprosessin kolmanteen osioon tuotesuunnitteluun. Strateginen ostaja ja toimittajan kehitysinsinööri valmistelevat katselmointitapaamisen käymällä läpi piirustukset ja vaatimukset, FMEA:n, kriittiset asiat ja ohjesäännöt, kuten lait, standardit, koneohjaukset sekä muut valmistukseen liittyvät asiat. Tämän jälkeen lista käydään läpi toimittajan kanssa ja he antavat katselmoinnissa omat kehitysehdotukset valmistettavuuden ja muiden osioiden kannal-

ta. Jos tuotteeseen tulee muutoksia, jotka vaikuttavat hintoihin, niin hankintatoimi kysyy uudet tarjoukset päivitettyjen työpiirustusten ja muiden dokumenttien pohjalta.

Katselmoinnin jälkeen siirrytään protojen valmistukseen, jossa hankintatoimi tekee prototilauksen toimittajalle. Jos toimittaja huomaa tuotteen muutostarpeita valmistusvaiheessa, niin he ovat yhteydessä asiasta. Toimittaja tarkastaa osan aiemmin laadunvarmistussuunnitelmassa määritellyillä tavoilla ja antaa siihen liittyvät dokumentit asiakkaalle. Kun tuote toimitetaan asiakkaalle, niin se menee vastaanoton laaduntarkastuksen kautta. Proto-osan testaus voidaan aloittaa, kun tuote todettu vaatimusten mukaiseksi. Tästä syntyy testiraportti, joka käydään tarvittaessa läpi myös toimittajan kanssa. Jos tuotteeseen on tehty muutoksia, niin niiden tuotesuunnitteluosio käydään uudelleen läpi. Tuotteen ollessa halutun mukainen, selvitetään toimittajan toimituskyvykkyys lopulliselle versiolle. Jos toimitukset eivät onnistu, niin toimittajan kanssa keskustellaan, mikä johti epäonnistumiseen ja lähdetään hakemaan uutta toimittajaa. Jos toimitukset onnistuvat, niin prototyyppi hyväksytään ja siirrytään pääprosessin viidenteen osioon.

Viidennessä osiossa tuote vahvistetaan vaatimusten mukaiseksi tuotekehityksen toimesta. Hankintatoimi valmistelee strategisen toimitus- ja ostosopimuksen toimittajalle. Jos sopimus on jo olemassa, nykyistä päivitetään ainakin uuden tuotteen, hinnan ja ajanjakson osalta. Uusien toimittajien kohdalla tehdään uusi sopimus neuvotteluiden pohjalta. Sopimus pohjaa käytetään tarvittaessa lakiosastolla. Tässä vaiheessa toimittajalta voidaan ostaa koe-erä, jonka toimittaja valmistaa ja täyttää samalla tuotteen laadunvarmistussuunnitelman. Tuotekehitys ja toimittajan kehitysinsinööri arvioivat toimittajan dokumentin ja hyväksyessään talmentavat sen toiminnanohjausjärjestelmään. He myös tiedottavat asiasta vastaanoton laaduntarkastukseen, jossa saapuneet tuotteet tarkastetaan. Jos suunnitelman täytössä tai tuotteessa on kehitettävää, niin se palautetaan kommentein toimittajalle. Tuotekehitys testaa tuotteen toimivuuden kenttätestien tai laboratoriotestien perusteella. Tästä syntyy testiraportti ja sitä kautta joko uusi kierros kehittämiseen tai hyväksyntään. Hyväksynnässä vahvistetaan viimeisimmät työpiirustukset ja muut valmistukseen liittyvät dokumentit, josta tieto jaetaan hankin-

tatoimeen ja toimittajalle. Tästä osiosta siirrytään viimeiseen vaiheeseen, joka on lopputuotteen julkaisu. Uuden tuotteen julkaisun jälkeen toimittajan kanssa allekirjoitetaan sopimukset ja toimittaja luovutetaan operatiiviselle hankintatoimelle. Samalla toimittaja siirtyy hyväksytyjen toimittajien joukkoon ja jos toimittaja on uusi, niin se lisätään samalla toimittajien auditointisuunnitelmaan. Siirrossa tiedotetaan toimittajan toimitusehdot ja onko nykyisiä tilauksia tai muita tietoja tarve päivittää niiden mukaisiksi. Kun toimittajan siirto on tapahtunut, niin kyseiseltä toimittajalta voidaan ostaa hyväksytysti osia. Ennen siirtoa on mahdollisuus ostaa vain koe-eriä, jotka ohjataan toiminnanohjausjärjestelmässä suoraan vastaanoton 100 % laaduntarkastukseen. Näin uusi toimittaja on siirtynyt nykyisten toimittajien seurantaan uuden tuotteen kautta.

5.3.3 Toimittajan esiarviointi

Yrityksellä on käytössä uusien toimittajien esiarviointilomake, joka on tarkoitettu tietyille hankintakategorialle. Dokumentin otsikko on vaatimusten täyttämisen esiarviointiraportti. Dokumentin alkuun kirjataan toimittajan nimi, toimittajanumero, päiväys ja tekijä. Lomake on Word-tiedosto ja se koostuu 23 sivusta ja kahdesta liitteestä. Pääotsikoita on yhteensä 18 kappaletta loppuyhteenvedon lisäksi. Kappaleet koostuvat perustiedoista, yhteyshenkilöistä, organisaatiosta, tuotannosta, yrityksen oman toimialavaatimuksista, investoinneista, toimipisteistä, prosessihyväksynnöistä, laadusta, ympäristöstä, terveydestä ja turvallisuudesta, yhteiskunnallisista ja eettisyysasioista ja loput otsikot kuuluvat kyseisen hankintakategorian valmistustekniikoihin. Lomakkeen kysymykset ovat avoimia kysymyksiä tai kyllä/ei-muodossa. Lomakkeen avulla kerätään tietoa toimittajan toiminnasta ja tuotannosta, mutta niitä ei pisteytetä lomakkeen avulla. Yritys on käyttänyt lomaketta myös siten, että toimittaja vastailee itse esiselvitykseen ja lopullinen arvioija käsittelee dokumentin täytön loppuun. Tällä tavoin hankintatoimen resursseja säästetään alustavassa arvioinnissa.

Yrityksen mukaan edellä mainittu dokumentti tullaan korvaamaan jatkossa yhden sivun mittaisella uuden toimittajan esiarvioinnin kyselylomakkeella. Dokumentin kysymykset koostuvat laadunhallinnasta, jatkuvan parantamisen mallista, valmistuksesta, henkilöstöhallinnosta, varastonhallinnasta, uuden tuotteen prosessista (NPI), alihankinnasta ja riskienhallinnasta. Otsikoiden alla on enimmillään neljä kysymystä yhdessä aihe-alueessa ja niihin voi vastata kyllä tai ei. Vastattaessa myöntävästi joidenkin kysymyksien perässä pyydetään todistus tietyistä aiheeseen liittyvistä asioista. Jos esimerkiksi laadunhallintaosioon vastattiin myöntävästi, että laadunhallintajärjestelmä (QMS) toimii, niin siitä tulisi näyttää todisteeksi dokumentteja, kuten laatukäsikirja, sisäisten auditointien raportit ja tehdyt korjaavat toimenpiteet tai huonon laadun aiheuttamien kustannusten mittarilukemat. Kyseistä dokumenttia on vaikea käyttää hyödyksi myöhemmin, koska kyllä- ja ei-vastaukset eivät anna jälkeenpäin tarkasteltaessa tietoa toimittajan toiminnoista kovin tarkasti.

5.3.4 Yleinen ja hankintakategorian mukainen toimittaja-arviointi

Jokaiselle verkostossa olevalle toimittajalle tehdään toimittaja-arviointi viiden sivun pituisella Word-lomakkeella. Arvioinnin voi suorittaa toimittaja- tai tuotekoh- taisesti. Jos tuloksena toimittaja hylätään jonkin tuotteen osalta, niin toimitusket- juhallinnan johtoryhmä voi poistaa toimittajan myös muidenkin tuotteiden osalta toimittajista, jos hylkäyksen syy on tarpeeksi vakava. Lomakkeen pääkohdat ovat yleinen lainsäädäntö, ympäristöjärjestelmä, terveys- ja turvallisuusjärjestelmä, laadunhallintajärjestelmä, prosessihallinnan ja laatusuunnitelmat, kommunikaatio ja vastuullisuus, sitoutumisen taso (sisältää investoinnit), kilpailevat toiminnot, kapasiteetti, dokumenttien hallinta, yhteiskunnallinen suorituskyky, reklamaation käsittely, tuotteen läpimenoaika ja riskienhallinta. Kaikkien osioiden alla on tar- kasti kirjattu, mitä kukin taso tarkoittaa. Osassa otsikoita kirjatut kommentit ovat minimivaatimuksia, jolloin kaikki kohdan tarpeet on täytettävä ja toisinaan osiot arvioidaan arvosanoin 1-5. Korkein arvosana viisi täyttää kaikki luetellut vaati- mukset, arvosana neljä on hyväksytty taso, kolme tarkoittaa sitä, että hyväksyntä

on saatu huomautuksien kanssa. Toiseksi huonoin arvosana kaksi siirtää toimittajan rajoitettuun hyväksyntään ja huonoin arvosana yksi johtaa siihen, että toimittaja laitetaan ostokieltoon. Esimerkiksi kohdassa laadunhallintajärjestelmä parhaan luokituksen kohdassa toimittaja on sertifioinut ISO9001 laadunhallintajärjestelmän ja on todistetusti osoittanut suorituskyvyn kehitystä. Toisessa kohdassa toimittaja on sertifioinut ISO9001 laatujärjestelmän, kolmannessa kohdassa toimittaja on implementoinut laadunhallintajärjestelmän ja tehnyt toimenpidesuunnitelman sertifiointia varten, toiseksi huonoimmassa luokassa toimittajalla ei ole laadunhallintajärjestelmää, mutta on tehnyt toimenpidesuunnitelman järjestelmän implementointiin ja huonoimmassa luokassa toimittajalla ei ole laatujärjestelmää eikä aikeita ottaa sellaista käyttöön, jolloin toimittaja laitetaan ostokieltoon.

Yrityksessä on toimittaja-arviointiin jokaiselle eri hankintakategorialle omat dokumenttinsa, jossa on tarkat kyseiseen valmistustekniikkaan liittyvät kysymykset jo ennalta Excel-muodossa olevassa dokumentissa. Toimittaja-arviointi voidaan tehdä joko nykyiselle tai uudelle toimittajalle. Dokumentin alussa on perustietojen täyttö, jonka jälkeen alkaa kysymysluettelo. Kysymykset on jaoteltu seuraaviin otsikoihin esimerkiksi valu-osien hankintaryhmässä: tuotantotilojen lay-out, laadunvarmistus, tulevaisuuden suunnitelmat, strategia, suunnittelu ja menetelmäkehitys, mallien valmistus, sulatustilat, hiekka, valu, kaavaustilat, irrotus, lämpökäsittelyt, metallurginen laboratorio, maalaus, merkkkaus, nosturikapasiteetti, koneistus, ympäristö- ja henkilöstöasiat sekä nykytila. Dokumentissa on tilaa huomioille sekä mahdollisuus laittaa painoarvo suuremmaksi kysymyskohtaisesti. Kysymysrivin lopussa on arviointimahdollisuus arvosanoilla 1-5. Arvosanat on määritetty dokumentin yläalaidassa siten, että ylin arvosana 5 on maailman tasoa, ei huomautettavaa, 4 hyvä, 3 tarvitsee hienosäätöä, 2 korjaavia toimenpiteitä tarvitaan täyttämään vaatimustason ja huonoin 1 havainnoi vakavia ongelmia tai toimintamallien puuttumista, haluttu vaatimustaso ei täyty. Arviointidokumentin alareunassa on tilaa positiivisille sekä negatiivisille kommentteille. Dokumentissa ei ole koodausta, joten sitä pystyy täyttämään vapaammin. Dokumentin seuraavalla välilehdellä on koneistuksien osalta samankaltaiset tarkat kysymykset otsi-

koittain kyseisen valmistustekniikan näkökulmasta. Kolmannella välilehdellä on tarkka osakohtainen kapasiteetin suunnittelutaulukko, jossa arvioidaan nykyistä, potentiaalista, jaettua kapasiteetin riittoa, tuotannon valmiutta ja niiden yhteenvetoa. Yhteenveto kertoo, onko toimittajalla valmius toimitusten aloitukseen. Taulukko laskee lukemat kaavoilla, kunhan valmistukseen liittyvät luvut tuotantotunneista, hävikin määrästä, tauoista ja asetuksien määrästä on annettu taulukon värimerkattuihin kohtiin. Neljäs välilehti on kohdennettu toimintasuunnitelmalle, jonne määritellään mahdolliset korjaavat toimenpiteet, sen status, vastuuhenkilö toimittajalla sekä asiakkaalla, tehtävän aloitus- ja lopetuspäivämäärä ja arvioitu suorituspäivämäärä huomioineen.

5.3.5 Toimittaja-auditointi

Toimittajan auditointiraportti (QMS) on 9-sivuinen Word-tiedosto, jossa arvioidaan 12 eri pääkohtaa. Ensimmäisenä raportissa ovat perustiedot ja yhteenveto siitä, antaako auditointi oman suosituksen toimittajasta. Seuraavina pääotsikoina ovat yrityksen toimittajan tiedot, kuten onko kyseisellä toimittajalla käytössä toimittajaportaalia, onko toimittaja tietoinen yrityksen yleisistä yhteistyötavoista, toimittajan käsikirjasta, huollon vasteajoista, reklamaatioiden raportoinnista ja käsittelytavoista sekä muista asiakkaan liiketoimintaan ja yhteistyöhön liittyvästä. Vastausvaihtoehtoina ovat kyllä ja ei. Seuraavana dokumentissa on toimittajan palaute asiakkaalle, jossa toimittaja on samaa tai eri mieltä. Kohdat selvittävät, ovatko asiakkaalta saatu tieto ja vaatimukset selkeitä, onko tilauksessa olennainen tieto, ovatko tekniset ja laatuohjeet selkeitä ja ymmärrettäviä, onko yrityksen yhteyshenkilöt tavoitettavissa helposti, onko toimittajaportaalista helppo löytää tietoa ja lopuksi avoin kysymys, mitä kehitystoimia voidaan tehdä parantaaksemme yhteistyötä. Seuraavissa pääkohdissa kysytään yleisiä tietoja toimittajasta, laadunhallintajärjestelmästä, valmistusprosessista, ympäristöjärjestelmästä, terveys- ja turvallisuusjärjestelmästä, logistiikan hallinnasta ja dokumentaatiosta. Kaikissa edellä mainituissa kohdissa auditointi pystyy antamaan merkinnän noudattaa käytäntöä, noudattaa huomautuksin, ei noudata ja ei auditoinnin tarkaste-

lussa. Viimeisessä kohdassa raporttiin merkataan edellisen auditoinnin päivämäärä, auditoija, hyväksyttiinkö toimittaja viimeksi ja huomautukset.

Eri kohtien tuloksista tehdään yhteenveto raportin alkuun toiseen osioon. Yhteenvedon listauksen jälkeen lopputuloksen vaihtoehtoina ovat hyväksytty, hyväksytty huomautuksin, hyväksytty korjaavien toimenpiteiden jälkeen, hyväksytty ensimmäiseen koe-erän toimitukseen, tarvitsee uuden auditoinnin ja viimeisenä vaihtoehtona hylätty. Auditoinnin korjaavien toimenpiteiden vastuuhenkilöt ja aikataulut tulee määritellä kahden viikon kuluessa auditoinnista. Korjaavien toimenpiteiden korjauksiin on oma dokumentti, johon tässä taulukossa viitataan. Yrityksessä on tehty toimittaja-auditointeja kymmenen vuoden aikana noin 600. Auditointeja tehdään toimittajaluokitusryhmien mukaan tärkeimmille toimittajille noin kolmen vuoden välein ja kaikille uusille toimittajille.

5.3.6 Prosessiauditointi ja laadunvarmistussuunnitelma

PCPA-Prosessin hallinnan – auditointi on toteutettu laatu järjestelmän ISO 9001:2008 (ISO Management System Standard 2015) mukaan vaiheittain. Prosessiauditointeja tehdään uusille tai nykyisille toimittajille tietyistä osista tai osakokonaisuuksista. Auditoija määrittelee standardin osa-alueista auditoinnissa läpikäytävät osiot tai ottaa laajemmin arvioitavaksi kaikki standardin otsikot, josta syntyy auditoinnin runko. Jokainen osa-alue generoi kysymyslistan auditoinnin pohjaksi ja kohdissa viitataan oikeaan standardin alueeseen. Auditoija voi kirjoittaa kysymyslistaan esille tulleita kohtia ja antaa jokaisesta osiosta arvon. Nämä arvot ovat asteikolla 1-5 ja niiden lisäksi arviointi kohtaan voi jättää ”ei arvioitu” tai ”ei kosketa”-kirjainyhdistelmät. Alla on lueteltu arvosanojen merkitys ja ne on merkitty havainnollisesti myös väreillä:

TAULUKKO 1. Auditoijan pisteiden arvot.

1: Vaatimukset eivät täytyneet ollenkaan – Yhteistyön keskeytys
2: Suuria puutteita vaatimustasoon
3: Pieniä puutteita vaatimustasoon
4: Kehitysmahdollisuuksia
5: Täyttää vaatimustason täysin

Kun auditointi on suoritettu, niin auditoija dokumentoi raportin syöttämällä eri arvosanat valmiiseen Excel-taulukkopohjaan aihealueittain (liite 3.). Taulukko laskee arvioinnit jokaiselta eri osa-alueelta ja summaa ne yhteenvetoon selkein värikoodein, jotta kehityskohteet sekä vahvuudet voidaan havaita selkeästi. Työkalu on koodattu siten, että arvosanoiksi ei voi antaa kuin edellä mainitut, jotta täyttö on helpompaa. Etusivulla on lyhyesti perustiedot, jokaisen kysymyksen arvosana sekä osa-alueen yhteenlaskettu tulos sekä prosentuaalinen osuus maksimipisteistä. Taulukon alareunassa on kohdat toimittajan sekä asiakkaan allekirjoituksille. Arviointi käydään avoimesti läpi toimittajan kanssa. Arviointiin käytetään aikaa toimittajasta riippuen 4-12 tuntia. Yrityksessä on tehty prosessin hallinta-auditointeja 20 kuukauden aikana 220 kertaa.

Yritys tekee jokaiselle uudelleen osalle tai osakokonaisuudelle laadun varmistussuunnitelman (PQAP, Part Quality Assurance Plan), joka hyväksytään toimittajan ja asiakkaan vastuuhenkilöiden myötä. Suunnitelmaan kuuluu pakollisena tuotteen katselmus sekä tuotteen laaduntarkastuspöytäkirja. Tuotteen katselmuksessa käydään läpi osan piirustusmerkinnät ja standardit, toimintavaatimukset, testaus- ja mittausuunnitelmat, valmistettavuus, valmiin kappaleen suojaus- ja puhtausvaatimukset sekä kustannuksien aleneva kehitys. Laaduntarkastuspöytäkirjaan on katsottu yhdessä toimittajan kanssa kriittiset mitat ja ne täytetään valmiin tuotteen osalta molempien osapuolien taholta. Suunnitelmaan voidaan ottaa mukaan myös noiden kahden pakollisen dokumentin lisäksi myös seuraavat: Prosessikaavio, FMEA, Control Plan, työ- ja tarkastusohjeet, prosessihallinta, ennakkohuolto sekä näihin liittyvä tarkastuslistadokumentti, tuotannonohjaus

ja laaduntarkistuslomake, sekä laaduntarkastusraportti niihin tapauksiin, joissa on kyseessä uusi osa, uusi toimittaja, uusi toimittajan alihankkija tai uusi valmistava toimipiste, kuvaan on tullut geometria- tai materiaali muutos, työkalut ovat muuttuneet, edellisestä toimituksesta on pitkä aika tai joku muu vastaava syy.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavissa otsikoissa on esitetty työn tulokset. Ne on jaoteltu siten, että Webropol-kyselyn tulokset on kerrottu tarkemmin neljässä eri kohdassa, joissa tulokset on jaettu tiedonkeruumenetelmien ja tutkimuksessa edettyjen toimintojen mukaan.

6.1 Webropol-kyselyn tulokset

Kyselyn validiteetti oli hyvä, koska kyselyn vastausprosentti oli 73 % (Kvanti-MOTV 2008). Tuloksia tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena sekä strateginen ja operatiivisen työntekijät jaoteltiin eri tuloksiin, koska vastaajien työaika kuluu erilaisiin toimintoihin.

6.1.1 Nykyinen työajan käyttö

Kyselystä selvisi perustietojen jälkeen ensimmäisessä vastauskohdassa, paljonko kullakin hankintatoimen jäsenellä kuluu aikaa toimittajien ongelmien parissa. Vastauskohdassa mainituista prosesseista tai yksittäisistä työtehtävistä mikään ei tuota lisäarvoa lopputuotteeseen. Niillä yritetään varmistaa, että Ponssen tuotantolinja tai varaosapalvelut eivät häiriintyisi. Jos osapuute pääsee tapahtumaan, se aiheuttaa suuret kustannukset tuotantolinjan häiriönä tai varaosatoimintojen palvelutason heikentymisenä.

Kyselyn lopputuloksena aikaa vievin toimittajista johtuva ongelma on myöhästyneiden toimitusten selvittely. Myöhästyneiden toimitusten ongelmilla tarkoitetaan sitä, että toimittaja on vahvistanut tilauksen toimitettavaksi ja onkin poikennut siitä erilaisista juurisyyistä johtuen. Näissä tapauksissa toimittajalta ole tullut ilmoitusta uudesta toimituspäivästä, jolloin myöhästyneitä toimitusrivejä joudutaan selvittämään Ponssen suunnasta. Tähän on tehty prosessi, jossa myöhästynei-

den rivien kysely tehdään vähintään viikoittain. Prosessi varmistaa yllättävät myöhästymiset, koska jos niitä ei huomata ajoissa, ne aiheuttavat moninkertaisen työmäärän ostoon sekä mahdollisesti aiheuttaen todella hintavan osapuutehäiriön Ponssen tuotantolinjalle.

Toiseksi eniten aikaa kuluttava ongelma on tilausten muutospyynnöt. Nämä pyynnöt koostuvat useimmiten toimitusaikamuutoksista, mutta myös hintaan tai toimitusmäärään tulee muutospyyntöjä. Näissä tapauksissa toimittajat pyytävät itse muutoksia tilausriveihin eri juurisyistä johtuen. Muutospyynnöistä ei voida päästä kokonaan eroon, koska osassa on juurisyynä Ponssen omat kuvien revisiomuutokset sekä muut poikkeustilanteet. Usein muutospyynnöt ovat kuitenkin toimittajasta johtuvia asioita. Yleensä suuret muutosmäärät antavat viitteitä toimittajan kapasiteetin puutteesta tai toimittajan hankintatoimen tasosta ja kokonpanon osien saatavuudesta tai heidän oman alihankkijan toiminnan joustamattomuudesta. Jos ongelma jatkuu pitkään, se kertoo huonosti kontrolloidusta tuotannonohjauksesta, alikapasiteetista tai heikosta hankintatoimen tasosta. Kehittyneemmällä tasolla ongelmassa on hyvänä puolena se, että toimittaja on itse tietoinen ongelmista ja tekee nopeasti korjausliikkeitä ongelmien poistamiseen ja tiedottaa tilanteesta myös asiakkaan suuntaan. Muutospyynnöt vievät tällä hetkellä selkeästi liikaa hankintatoimen henkilöiden työaika, kuten kyselystä tuli ilmi.

Kolmanneksi suurin ongelma on laskutuspoikkeavuudet, jolloin Ponssen vastaanotot eivät täsmää toimittajan laskuihin. Tämä ongelmat tulevat vastaan osto-reskontran kautta, jos toimittaja ei ole ilmoittanut muutospyynnöistä ennen tilaus-toimitusketjun viimeistä vaihetta laskun lähetystä. Tämänkin luulisi olevan suhteellisen helppo korjata toimittajan näkökulmasta, mutta usein järjestelmät tuovat asiaan lisää haasteita ja tällöin laskutuspoikkeavuudet työllistävät myös muita osastoja Ponssella.

Pakkaus- ja läheteongelmat kuluttavat myös lähes saman määrän työaika kuin laskutuspoikkeavuudet. Näissä tapauksissa toimittaja on pakannut tai merkanut osat virheellisesti tai puutteellisesti. Myös toimitusosoite on voitu tulostaa vir-

heellisesti tai lähetteet ovat kadonneet koko toimituksesta. Tämäkin on yksinkertainen ongelma, mutta siihen kulutetaan suhteellisen paljon työaikaa.

Pakkaus- ja läheteongelmien selvittelyiden jälkeen seuraavaksi suurin työajan meno on laatuasioiden selvittelyissä. Tässä huomattiin selkeästi eroavaisuus työtehtävien kautta, strategista puolta hoitavilta tämä oli suurin ajan hukka, kun taas operatiivisia työtehtäviä hoitavat kokivat tämän ongelman keskisuurena ajankäytön kannalta. Myös hankintaryhmän tyyppi vaikutti laatuongelmien ajankäyttöön, oliko kyseessä Ponssen kuvien mukaan ostettavista tuotteista eli alihankinnasta vai komponenttihankinnoista. Alihankintaa hoitavat kokivat käyttävänsä laatuasioihin selkeästi enemmän aikaa.

Seuraavana ovat sähköisten järjestelmien ongelmat, nämä ovat usein lähtöisin Ponssen nykyisen toimittaja-extranetin virheellisestä käytöstä, joka johtuu käyttöjärjestelmän koulutuksen puutteesta. Toimittaja-extranetin käyttöä ollaan laajentamassa koko ajan ja toimittajille on yhä tutumpaa eri järjestelmien käyttö, mutta myös käyttöjärjestelmässä voidaan pyrkiä eliminoimaan tai ainakin minimoimaan inhimillisen erehdyksen riskejä.

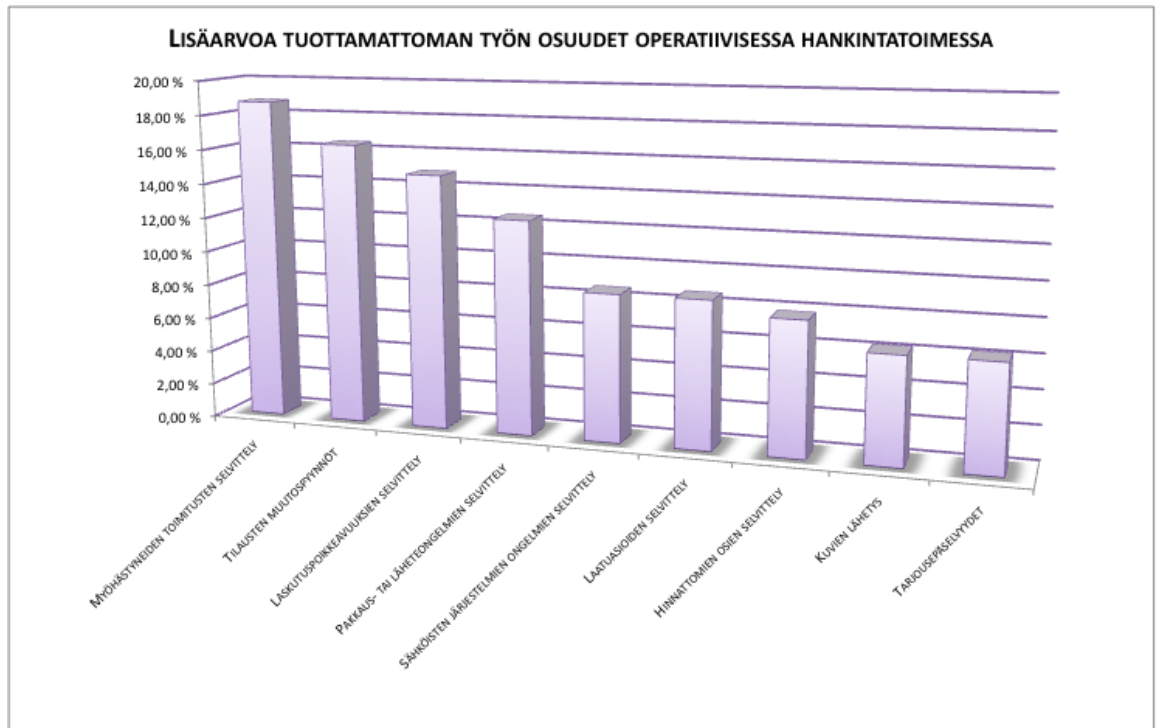
Selkeästi pienemmällä osuudella tulivat ilman hintaa olevien tilausten selvittely ja tarjousepäselvyydet. Molempiin käytettiin lähes saman verran työaikaa. 0-hintaisten osien selvittelyillä tarkoitetaan yleensä nopealla aikataululla tehtyjä tilauksia, jolloin osalle ei ole ehditty kysymään hintaa etukäteen, mutta sen toimitus pitää saada mahdollisimman nopeasti tai tilauksia, joiden hintaa toimittaja ei voi ennalta laskea ennen tiettyjä valmistusvaiheita, mutta nämä ovat harvinaisempia tapauksia. Hinta saadaan yleensä kysymällä jälkeinpäin, jos toimittaja ei ole antanut hintaa sovitusti ennen toimitusta. Tarjousepäselvyyksiä ei ole kuluttanut paljon työaikaa, josta voidaan päätellä, että toimittajat ovat koostaneet tarjoukset suhteellisen hyvin.

Vähiten kyselyssä oleviin ongelmiin kului kuvien lähettämiseen. Piirustusten toimitus toimittajalle hoidetaan yleisimmin toimittaja-extranetin kautta ilman, että kenenkään tarvitsee erikseen hakea kuvatiedostoja järjestelmästä ja lähettää nii-

tä toimittajille. Toimintoa käytetään yleensä vain alihankintapuolella, jolloin kuvat tulevat Ponsse Oyj:ltä. Komponenttistoissa piirustuskuvia ei tarvitse lähettää, koska ostot tapahtuvat tuotemäärittelyiden perusteella. Tästä johtuen tässä osiossa oli selkeitä eroja eri työntekijöiden välillä, joka kertoo siitä, onko kyse komponenttistoista vai alihankinnasta ja miten laajasti toimittajat ovat extranetin piirissä.

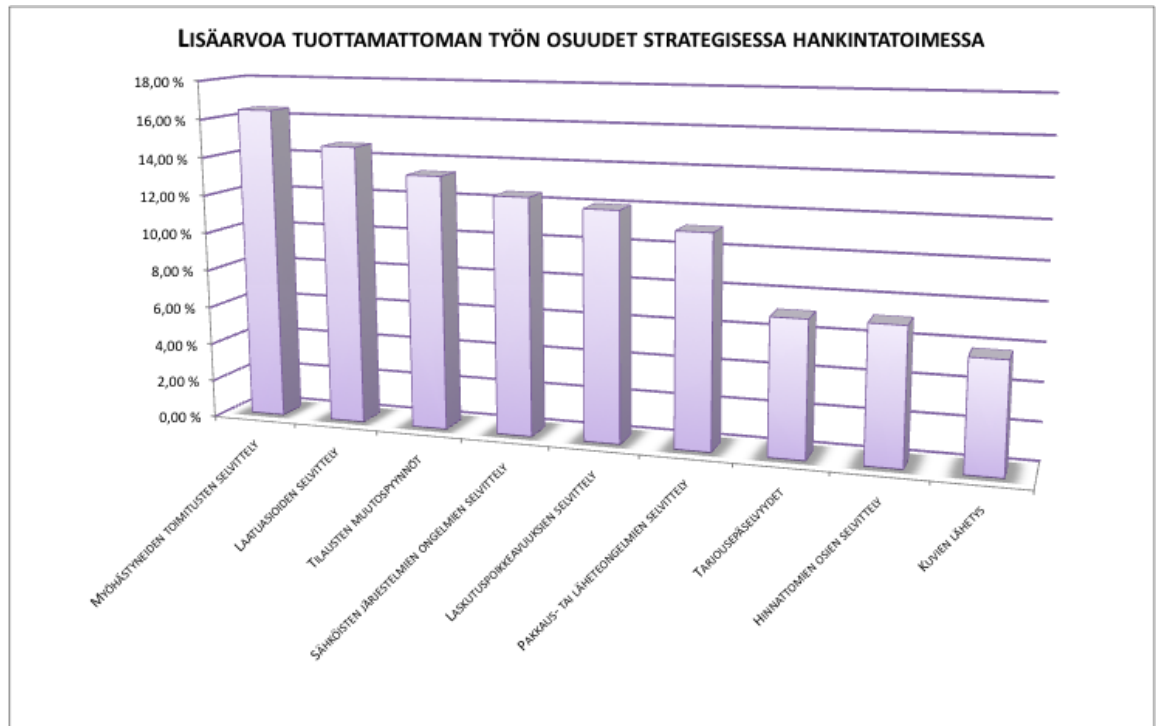
TAULUKKO 2. Webropol-kyselyn tulosten yhteenveto: Lisäarvoa tuottamattomaan työhön hukattu aika prosentuaalisessa suuruusjärjestyksessä

Myöhästyneiden toimitusten selvittely	17,28 %
Tilausten muutospyynnöt (toimitusaika, hinta, kpl-määrä jne.)	14,45 %
Laskutuspoikkeavuuksien selvittely	13,03 %
Laatuasioiden selvittely	12,46 %
Pakkaus- tai läheteongelmien selvittely	11,61 %
Sähköisten järjestelmien ongelmien selvittely	11,05 %
Hinnattomien osien selvittely	7,37 %
Tarjousepäselvyyksien selvittely	6,80 %
Kuvien lähetys	5,95 %
Yhteensä	100 %



KUVA 6. Hukan prosentuaalinen jakauma operatiivisessa hankintatoimessa

Yhteisen lukeman lisäksi jaottelin tulokset operatiivisia ja strategisia asioita hoitavien tulosten kesken. Myöhässä olevien selvitykset, tilausten muutospyynnöt ja laskutuspoikkeavuudet olivat edelleen suurimpana ajankäytön kohteena. Suurin muutos oli siinä, että laatuasioihin käytetty aika laski operatiivisella puolella neljänneksi suurimmalta ajan käytön kohteesta vasta kuudennelle sijalle. Lisäksi operatiivisen hankintatoimen henkilöt käyttivät aikaa tarjousepäselvyyksien hoitoon hieman vähemmän kuin kaikkien vastauksien yhteenvedossa.



KUVA 7. Hukan prosentuaalinen jakauma strategisessa hankintatoimessa

Kun strategisen hankintatoimen vastauksia verrataan yhteisiin tuloksiin, niin suurimpana erona strategisella puolella laatuasioiden hoitoon meni toiseksi eniten työaika kaikkien muihin kategorioihin verrattuna. Lisäksi erona oli se, että sähköisiin järjestelmiin liittyviin ongelmiin meni enemmän aikaa kuin laskutuspoikkeavuuksien ja pakkausongelmien selvittelyyn. Ja viimeisenä poikkeavuutena strategisella puolella käytettiin enemmän aikaa tarjousepäselvyyksien hoitoon kuin hinnattomien tilausten selvittelyyn.

Kyselyssä olevien kohtien lisäksi mainittiin vielä seuraavia ongelmia, jotka kuluttavat työntekijöiden aikaa. Ongelmat ovat vastaajien arvioidussa suuruusjärjestyksessä:

- Kuljetusliikkeiden sekaannukset toimituksissa
- Ponsen tavarantoimituksen viive
- Toimittajien tuotteiden nimiketikoodien vaihtuvuus
- Tuotannosta tai varaosista poistuneiden osien selvitys
- Vastaanotosta laaduntarkastukseen ohjattujen proto-osien selvitys

- Henkilökemiat sekä Ponssen ja toimittajan välinen yhteisymmärrys
- Verkostotoimittajien yhteistyöongelmien purkaminen
- Toimittajan oikean yhteyshenkilön yhteystietojen etsiminen
- Toimittajien hankintatoimen tukeminen, kuten sopimustoimittajien ja niiden hintojen ilmoittaminen sekä saatavuus- ja hintaongelmissa auttaminen.

Kaikki edellä mainitut asiat aiheuttavat hankintatoimeen lisää arvoa tuottamattomien työtuntien määrää entisestään. Jokainen kohta oli kuitenkin arvioitu suhteellisen pieneksi ajankuluksi muihin verrattuna, eikä vastaajilla ollut yhtä suurta ajanviejää mainittu, josta voidaan päätellä, että Webropol-kyselyyn tuli kerättyä kaikki selkeästi eniten aikaa vievät kategoriat kyselyn ajankohtana.

6.1.2 Nykyisen toimittajaverkoston suurimmat ongelmat

Kyselyssä oli tarkoituksena tuoda ilmi nykyisen toimittajaverkoston suurimpia kehityskohteita, jotta uusien toimittajien valintaprosessi varmistaisi niiden heikkouksien kohdalta uudet toimittajat. Kyselyn tulokset eivät kerro koko toimittajaverkoston tasosta, vaan kertovat mitkä nykyisen toimittajaverkoston kehityskohteet korostuvat hankintatoimeen.

Nykyisessä toimittajaverkostossa olevien toimittajien suurimpia kehityskohteita:

- Laaduntuottokyky ja valmistusprosessien hallinta
- Toimitusvarmuus ja toimitusaikavalvonta
- Kustannustehokkuus, alenevan kustannustason hallinta
- Pakkaustapa sekä pakkaus- ja lähetemerkinnät
- Toimitusajat ja läpimenoaikojen kehittäminen
- Toimittaja-extranetin käyttöönotto ja hallinta
- Joustavuus muutoksissa
- Uuden tuotteen valmistus-prosessi
- Asiakaspalvelu, kyselyihin vastaaminen

Yllä mainitusta listasta saatiin kattavaa materiaalia siitä, mitä asioita tulisi käydä jo ensitapaamisessa tarkemmin läpi uuden mahdollisen toimittajan kanssa.

6.1.3 Suurimmat kehityskohteet Ponsseen toimintatavoissa

Ponsseen omissa toimintatavoissa oli myös korjattavaa hankintatoimen kyselyssä. Alla on lueteltu selkeimmät kehityskohteet omassa toiminnassa:

- Toimittajien keskittäminen
- Muutosten määrän pienentäminen
- Uuden tuotteen projektijohtamisen ja aikataulutuksen kehittäminen
- Tiedonkulun kehittäminen sisäisesti ja ulkoisesti
- Ponsseen järjestelmien ja työkalujen luominen ja kehittäminen
- Yhtenäinen verkoston johtamistavan luominen
- Hankintatoimen resurssien tasapainotus

6.1.4 Ongelmien ratkaisuehdotuksia

Wepropol-kyselyssä annettiin myös mahdollisuus tuoda ilmi ratkaisuja omiin havaintoihin. Alla on lueteltu seuraavia toimenpide-ehdotuksia:

- Toimittaja-extranetin koulutuksen ja tuen kehittäminen
- Toimittajalaadunhallinnan kehittäminen
- Pakkausohjeiden luominen
- Toimittajien menetelmäkehityksen ja kilpailukyvyn ylläpidon kannustaminen
- Tuotekehitysprojektien johtamisen ja aikataulutuksen kehittäminen
- Tiedonkulun kehittäminen Ponssella sisäisesti sekä toimittajien suuntaan
- Ponsseen eri toimintojen yhteisen päämäärän varmistus
- Toimittajaverkoston strategia ja aktiivinen kehittäminen
- Ennusteidenannon laajentaminen

- Ponssen ja toimittajien yhtenäisten mittareiden kehittäminen
- Toimittajien keskittäminen
- Toimittaja-extranetin käyttöönoton lisääminen
- Toimittajille LEAN-ajattelumallin käyttöönotto
- Yhteinen tavoiteasetanta toimittajien kanssa ja onnistumisesta palkitseminen
- Ponssen tietojärjestelmien systemaattinen kehittäminen
- Tuotekehitysyhteistyön syventäminen toimittajien kanssa
- Toimittajien sitouttaminen Ponssen toimintaan ja arvoihin

Ponssella on tehty jo moni asia tältä listalta ja asioita on kehitetty eteenpäin, joka kertoo toimivasta jatkuvan parantamisen toimintatavasta.

6.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastatteluun valittiin yhteensä kahdeksan henkilöä, joista jokainen osallistui haastatteluun, joten vastausten saanti oli täydet 100 %. Haastattelujen luotettavuus on korkea, koska osallistujamäärän on suuri ja kaikilta saatiin vastaus. Suurin osa haastateltavista oli entuudestaan tuttuja, jolloin keskustelut olivat luontevia. Tallenteiden laatu oli hyvä ja litterointi noudatti samaa kaavaa, jolloin se oli onnistunut (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185).

6.2.1 Nykyinen uuden toimittajan vertailu- ja valintaprosessi

Haastattelun ensimmäinen kysymys koski nykyistä prosessia ja vastauksina saatiin lähes yhtä monta kuin vastaajakin oli. Mainitsin alla kaksi eri pidempää selitystä alihankinta- ja komponenttipuolilta, koska ne eroavat toisistaan ja lopuksi muista vastauksista yhteenvedon.

Kysymys: **Millainen on sinun toimittajan valintaprosessi? Kerro pääkohdat.**

Alihankintapuolella mahdolliset tarjoajat kartoitetaan nykyisistä ja uusista toimittajista. Kaikkien uusien toimittajien kanssa allekirjoitetaan NDA eli salassapitosopimus, jonka jälkeen tarjoajille lähetetään tarjouskysely. Jos työpiirustukset eivät ole vielä täysin valmiita, niin kysellään alustavasti budjettitarjouskysely. Tarjoukset vertaillaan Excel-taulukolla, josta saadaan tietoon kustannustaso. Kun vertailua ollaan tekemässä, niin uusilta toimittajilta selvitetään taloudellinen tilanne. Jos kyse on kriittisestä toimittajasta, niin toimittajavalinnan tekee Ponssen tuoteraati hankintatoimen keräämien tietojen pohjalta. Esimerkkinä juuri tehdystä toimittajavalinnasta ratkaisevimmat asiat olivat toimittajan asenne, motivaatio ja se, että toimittajalla oli kyseiset valmistustekniikat itsellä, jolloin toimitusketju on lyhyempi.

Komponenttiosojen puolella oli selkeämpää se, että Ponssen tuotekehitys antaa tietyn speksit tuotteille ja hankintatoimi alkaa selvittää osan saatavuutta. Usein speksi voi olla sellainen, että kyseistä osaa ei valmista moni, jolloin hankintatoimi yrittää neuvotella mahdollisimman hyvät ehdot ostoihin. Jos tarjoajia on useita, niin hintavertailussa otetaan huomioon hinta ja toimitusaika. Yrityksistä otetaan selvää myös Internetin kautta, kuten liikevaihto ja muut yritystiedot. Jos jostakin nykyisestä toimittajasta on huonoja kokemuksia, niin siltä jätetään kysymättä tarjous, jotta heidän ostojen osuus ei kasva. Uusien toimittajien kohdalla pyritään tekemään uuden toimittajan auditointi, mutta sitä ei ehditä tekemään usein ennen kuin uusia osia jo testataan näytekappaleilla ja otetaan pian käyttöön sarjatuotantoon.

Useissa vastauksissa tuli ilmi, etteivät henkilöt tiedä miten uuden toimittaja valintaprosessi menee käytännössä Ponssella, vaikka vastaajina oli myös sellaisia, jotka ovat työskennelleet Ponssella useita vuosia. Seuraava prosessin osuus oli selkeä useimmille: hankintatoimesta vastaava henkilö pyytää toimittajalaadusta vastaavaa laatuinsinööriä auditoimaan uuden toimittajan. Toimittaja-auditointi tehdään etsien puutteita toimittajan eri prosesseista ISO 9001-laatustandardiin perustuen. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi listan ominaisuuksia, jotka täyttämällä toimittaja pääsee tarjouskierrokselle hänen kohdalla. Prosessin epäselvyys johtuu luultavasti siitä, että prosessia ei ole kuvattu, eikä siitä ole käyty keskustelua.

luitakaan, miten sen täytyisi mennä. Tästä johtuen kaikille on muodostunut hie-
man oma näkemys asiasta ja vastauksista päätellen usein myös tapauksien kii-
reellisyys sanelee prosessia. Useissa vastauksissa kerrottiin lyhyesti, että selvi-
tetään toimittajat, vertaillaan hinta ja toimitusaika ja valitaan niistä parempi. Yh-
dessä tapauksessa oli mainittu vielä vaikuttaviksi asioiksi maksuehto ja toisessa
kustannustehokkuus. Yhden vastauksen mukaan päätöksiin vaikutti aiemmin
enemmän vain hinta ja nykyään prosessiin otetaan mukaan perustiedotkin. Ny-
kyisellä prosessilla uuden toimittajan toiminta jää harmillisen usein tulevaisuuden
arvoitukseksi, tuleeko siinä olemaan ongelmia vai ei.

6.2.2 Toimittajien halutut ominaisuudet

Toisena haastattelukysymyksenä oli tarkennusta edelliseen kysymykseen eli mi-
tä ominaisuuksia toimittajilla täytyisi olla tai mitä vertaillaan toimittajavalintoja en-
nen.

**Kysymys: Mitä kaikkea huomioit toimittajavertailussa? Mitkä niistä ovat tär-
keimmät ominaisuudet?**

Mukaan lueteltiin seuraavat ominaisuudet: valmistustekniikka, kilpailukykyinen
hintaa, korkea laaduntuottokyky, jota voisi mitata komponenttipuolella näytetek-
nologia ja alihankintapuolella protoerän ostoilla, laatu järjestelmien sertifi-
kaateilla sekä kyselemällä referensseiltä. Toimittajalla tulee olla myös hyvä toimitusvar-
muus ja mahdollisuus projektin luomaan aikatauluun, hyvä asenne, tuotantoka-
paaiteettia ja yrityksen koko tulee olla sopiva; ostettava osuus ei saa olla liike-
vaihdosta yli 20 % yhden kommentin mukaan, mutta toisen mukaan osuus ei
saisi olla liian pienikään, jotta asiakkuuden tärkeys säilyy. Haluttuja ominaisuuks-
ia ovat myös vakaa taloudellinen tilanne, strategioiden yhteensopivuus, johdon
sitoutuminen ja kommunikointi Ponssen johdon kanssa, referenssit ja samalla on
eduksi, jos muut asiakkaat ovat samantyyllisen tuotantostrategian omaavia kuin
Ponsse eli linjamainen ja tilausohjautuva tuotanto, näin myös häiriön syntymisen
vakavuus on ymmärretty paremmin, tukkureilla tulee olla hyvä varastointikyky.

Lisäksi toimittajan tulee olla joustava ja ketterä, nopea reagoimaan ongelmiin ja kyselyihin, lean-toimintamalli, toiminnan kehittäminen eli jatkuva parantaminen, yrityksen arvot, hyvä kommunikaatio ja tiedonkulku, asiakkaan tarpeisiin tulevat jonotoimitukset, asiakkaan itse määrittelemät pakkaukset varaosiin, hyvä logistiikan hallinta, palveluhalukkuus, avainhenkilöiden sitouttaminen, Ponsen toimintatapojen ymmärrys, maksuehtominimi 60-90pv netto riippuen ostojen määrästä, kokemus metsäkonealan markkinoista, suunnitteluuyhteistyö ja toimittajan tulee olla halukas allekirjoittamaan Ponsen toimittajasopimus. Lisäksi tuli yksittäisiä kommentteja, kuten panostetaan kotimaisuuteen, vaikka se ei sinällään ole vaatimus, mutta auttaa joustavuudessa logistisesti ja tiedonkulullisesti sekä tietyissä hankintaryhmissä on strategialinjaus, että niitä ei osteta Low-cost-maista eli kriteerinä on myös joissakin tapauksissa valmistusmaa. Ponsen eroavaisuudet muihin asiakkaisiin nähden ovat prosessikeskeisyys, valmistusdokumenttien oikeellisuus, muutoksien reagoitinopeus, pitkät maksuehdot ja tiukat ehdot toimittajasopimuksessa.

Nykyistä uuden toimittajan auditointia sivuttiin sen verran, että siinä täytyisi olla yhden vastauksen perusteella mahdollisimman kattavasti yrityksen tiedot, kuten yrityksen koko, referenssit, laatu- ja järjestelmä ja toimintajärjestelmä kuvattuna. Toisessa haastattelussa tuli ilmi, että nykyisessä auditoinnissa selvitetään taustatiedot, kapasiteetti, resurssit, henkilöstö, prosessit, mittarit, ympäristö- ja riskienhallinta laatu- ja järjestelmäpainotteisesti. Sertifioitua laatu- ja järjestelmää ei vaadita, mutta se on etu ja pääpaino on tärkeimpien prosessien hallinnassa. Näitä ominaisuuksia ei kuitenkaan voi vertailla auditoinnissa. Auditoinnin kesto on 6-10h normaalisti, tässä ajassa saadaan jo riittävä mielikuva yrityksen toiminnasta. Kaikissa vastauksissa oli teknisesti kyvykäs, kilpailukykyinen hinta, toimitusvarmuus ja korkea laaduntuottokyky ja lähes kaikissa joustavuus, ketteryys ja mahdollisuus nopeisiin muutoksiin. Useissa vastauksissa oli huomioitu strategioiden yhteensopivuus, talouspuoli, toiminnan kehittäminen ja muutamissa kokemus toimittamisesta linjamaiseen tuotantomalliin, johdon sitoutuminen ja lean-ajattelumalli. Loput edellä mainituista kriteereistä olivat yksittäisiä.

Tässä haastattelun osiossa tuli ilmi se, että näitä Ponssen vaatimuksia ei kuitenkaan ole tuotu esille uuden mahdollisen toimittajan tapaamisessa, jolloin toimittaja ei tiedä mitä odottaa. Tässä nähtiin selkeä kehittämisen kohde, jonka perusteella tehtiin Ponssen toimittajavaatimukset-Powerpoint-esitys näytettäväksi uusille toimittajille. Yhdessä vastauksessa painotettiin myös sitä, että toimittajan olisi hyvä olla tietoinen Ponssen toiminnasta esimerkiksi verkostokäsikirjan kautta, jolloin selviäisi, miten yhteistyö sujuu muiden verkostossa olevien kanssa. Ponssella on olemassa verkostokäsikirja, mutta sen lukeminen voisi olla aiheellista sitten, kun toimittaja on jo valittu verkostoon. Uutena asiana tuli myös referenssien laajempi hyödyntäminen eli Ponssen toimintatapoihin voisi ottaa kyselyt nykyisiltä referensseiltä. Heiltä saatuja tietoja voisi hyödyntää esimerkiksi laatu-, toimitusvarmuus-, joustavuus- ja asiakaspalveluasioissa. Jos toimittajalla ei ole esittää käytettävissä olevaa referenssinä, niin sekin kertoo toimittajan toiminnasta.

6.2.3 Miten nykyiset haasteet vältetään uusien kohdalla

Kolmas haastattelun kysymys koski nykyisten toimittajien haasteet, joista oli tehty aiemmin selvitys, mihin hankintatoimen operatiivisten ja strategisten työntekijöiden työaika kului eniten ja miten nämä ongelmat voitaisiin välttää uusien toimittajien hankkiessa. Ongelmakohdat esiteltiin aiemmin työssä, ne olivat suuruusjärjestyksessä seuraavat: myöhästyneiden toimitusten selvittelyt, tilausten muutospyynnöt, laskutuspoikkeavuuksien selvittely, laatuasioiden selvittely sekä pakkaus- tai läheteongelmien selvittely.

Kysymys: Nykyään ongelmien suurin ajankäytön kohde on myöhässä olevien kysely, tilauksien muutospyynnöt sekä laadunhallintaongelmat. Miten nämä varmistetaan toimiviksi nykyisessä prosessissa?

Laatuasioiden ongelmien ratkaisuna olivat uusien tuotteiden katselmoinnit, laadunvalvontasuunnitelma, toimittajan laatuongelman ratkaisuprosessiselvitys, Ponssen omien prosessien kuntoon laitto sekä painottamalla tuotekehitysyhteis-

työtä alusta asti. Nykyisellään auditoinnissa selvitetään laatumittarointi ja sen tulokset, mutta jos auditointia ei tehdä, niin se jää nykyisellään selvittämättä. Laatulukemia voisi kysyä referenssiasiakkaalta, jos omia kokemuksia ei vielä ole. Samoin myös toimitusvarmuuden mittarointi ja tulokset selvitetään auditoinnissa, mutta niitä voisi kysellä entistä tarkemmin niin, että toimittaja näyttää mittarit, lukemat ja myöhässä olevat toimitusrivit, ja lisäksi niitäkin voisi kysyä referensseiltä. Muutamat olivat sitä mieltä, että ongelmat voisi estää sopimusehdoilla, jolloin ongelmien tullessa sopimusehtojen seuraamukset laitettaisiin täytäntöön esimerkiksi tiukempien myöhästymissakkojen muodossa. Haastatteluissa tuli myös mielellipide siitä, että muidenkin eri organisaation alueiden (myynti, osto, tuotanto, laatu, tuotekehitys) täytyisi tietää Ponssen tarpeet eli ei riitä, että vain uuden toimittajan myyjä on tietoinen näistä. Nämä edellä mainitut asiat täytyisi käydä läpi viimeistään siinä vaiheessa, kun toimittaja on valittu verkostoon mukaan. Usea haastateltava kommentoi myös edellisessä kysymyksessä ilmi tulleen kehityskohteen mukaan, että Ponssen asettamat tarpeet, vaatimukset ja yhteiset pelisäännöt täytyisi tuoda selkeämmin esille toimittajille jo alkuvaiheessa, tämä poistaisi ongelmia jo ehkäisevästi.

6.2.4 Yhteistyön jatkuvuuden edellytykset

Neljäs teema haastattelussa oli käydä läpi historiassa tapahtuneita yhteistyön päättyisiä, jotta niistä voitaisiin oppia tulevaisuutta varten. Lisäksi osiossa yritettiin selvittää, voisiko uudesta toimittajasta nähdä jo alkuvaiheessa mahdollisen epäkohdan, jolloin toimittajaa ei kannattaisi valita tai ominaisuuden, jota täytyisi tarkastella erityisen tarkasti yhteistyön sujuvuuden kannalta.

Kysymykset:

- **Kun olet joutunut luopumaan toimittajayhteistyöstä, niin mistä syystä se on johtunut? Entä kun toimittaja on itse lopettanut toimittamisen Ponssen suuntaan? Juurisyyt?**

- **Miten yhteistyön loppuminen olisi voitu estää tai miten ongelma olisi huomattu jo alussa toimittajavertailussa?**

Yhteistyö oli jouduttu lopettamaan yleisimmin siksi, koska toimittajalla oli suuria toimitus- sekä laadunhallintaongelmia ja usein tähän oli vielä yhdistynyt korkea hintataso tai jopa hintojen nosto. Jos toimittaja ei ole osoittanut korjaavia toimenpiteitä pyynnöistä ja useista keskusteluista huolimatta, niin yleensä siinä vaiheessa tehtiin päätös luopua toimittajasta. Näiden ongelmien takana on lähes poikkeuksetta monta eri syytä, kuten tuotannonohjauksen tai muun kriittisen prosessin puutteellisuus, ammattitaidon puute, oman toimittajaverkoston hallintaongelmia, henkilöjohtamiseen liittyviä ongelmia tai yrityksen tavoitteisiin liittyvät ongelmat. Ponsella aletaan toimittajan kriittisyyden mukaan selvittää ongelmaa syvemmin toimittajan kanssa, mutta jos toimittaja on helposti korvattavissa ja ongelmat eivät tunnu helpottuvan, niin selvin ratkaisu on laittaa toimittaja vaihtoon. Yleensä suurissa ongelmissa olevilla yrityksillä menee pitkän aikaa ongelmien selvittelyssä ja osa niistä on historiassa selvinnytkin vaikeuksista oikeanlaisella johtamisella, lean-ajattelumallin käyttöönotolla ja muilla selkeillä, konkreettisilla toimenpiteillä. Eräässä tapauksessa yritys sai itse kurottua pois toimitusjättämisen kriisipalaverien seurauksena suhteellisen lyhyessä ajassa muuttaen tuotannonohjauksen ajatusmaailmaa. Selvittämättömät laatuongelmat ovat olleet myös syy yhteistyön loppumiselle, kriittisissä tapauksissa toimittaja on ollut lopulta haluton tai kyvytön selvittämään laatuongelmaa ja yritysjohto on luovuttanut asian suhteen.

Yksi syy yhteistyön loppumiselle on ollut in-sourcing eli ulkoa ostettavia tuotteita on alettu valmistamaan Ponsella, joka on johtunut strategian tai valmistusteknologian muutoksesta Ponsella. Keskittäminen on ollut joissakin Ponssen yhteistyön päättymisissä syynä, jolloin toimittajien määrää on voitu pienentää yhdistämällä samalle toimittajalle tiettyjä kokonaisuuksia. Liian korkea hintataso on ollut myös yksi syy yhteistyön päättymiselle kilpailukyvyn muuttuessa koko ajan kriittisemmäksi maailman markkinoilla. Tämä voitaisiin välttää sillä, että lähdetäisiin miettimään toimittajan kanssa uusia kustannustehokkaita ratkaisuja ennen kuin hinnat ehtivät nousta sille tasolle, että toimittajanvaihdos on helpompaa. Yhteis-

työ on voinut loppua myös siihen, että tiettyjen osien valmistustekniikka on muuttunut nykyaikaisemmaksi tai kustannustehokkaammaksi ja sen hetkinen valmistaja ei hallitse uutta valmistustekniikkaa eikä halua investoida siihen tai pysty investoimaan tarpeeseen riittävän nopeasti. Komponenttituotteissa osan elinkaarren loppuminen on yleensä luonnollinen yhteistyön päättymisen syy. Joissakin vastaavissa tapauksissa syynä on ollut nykyisen toimittajan tuotteen tekninen jälkeen jäänti, jolloin juurisyynä on voinut olla markkinatilanteen huono tuntemus tai kilpailijan teknologinen läpimurto. Yhteistyö on myös päättynyt siksi, koska Ponsse ei ole selvittänyt uuden toimittajan strategiaa tarpeeksi hyvin tai jos yritys ei ole määritellyt itse selkeästi strategiaansa. Yleisin vaihtoehto strategiaasioissa on kuitenkin sellainen, jossa toimittaja on muuttanut sitä niin poikkeavaan suuntaan, jolloin strategiat eivät enää kohtaa tarvittavissa määrin. Esimerkkejä näistä ovat proto-osien valmistuksen loppuminen toimittajan tavoitellessa suurempia sarjoja tai jos ostovolyymi ei ole tarpeeksi suuri kokonaisuudessaan tai toimittaja on halunnut keskittää asiakkuuksia. Vastaavat strategian muutokset ovat kokemuksen mukaan johtuneet yleensä johdon omistussuhteen muutoksista tai sukupolven vaihdoksista. Yrityksen strategisista muutoksista on opittu vuosien varrella sen verran, että aina kun muutoksia tapahtuu, ne olisi hyvä keskustella läpi yritysjohton kanssa. Lisäksi strategian merkitystä ei voi painottaa tarpeeksi uuden mahdollisen toimittajan tapaamisissa.

Yhteistyö on myös loppunut toimittajan taloudellisiin vaikeuksiin, mutta näissä tapauksissa on ollut kyse aiemmin tapahtuneesta omistajan ja samalla strategian muutoksesta, jolloin toimipiste on ajettu tarkoituksella taloudellisesti alas. Taloudellisissa vaikeuksissa olevia toimittajia ei kyetä auttamaan kuin vähän aikaa sitten, että varmistetaan oma tuotanto. Vastaavia tapauksia on erittäin haastavaa huomata uuden toimittajan auditoinnissa tai muutenkaan päivittäisessä kommunikoinnissa kovin aikaisin. Vaikka auditoinnissa olisi selvitetty tarkemmin tulevaisuuden strategiset näkymät, laajennushalukkuus ja sarjakoko, jossa ovat kilpailukykyisimpiä, niin kaikki aiemmin selvitettyt asiat muuttuvat. Harmillisimmasta päästä ovat olleet tapaukset, jossa yrityksen jatkuva kehitys on hiipunut. Kehitymishaluttomuus on huomattu ongelmien korjaavien toimenpiteiden suorittamat-

tomuudesta, auditointien poikkeamien reagoimattomuudesta ja haluttomuudesta investoida, jolloin myös asiakkaan kuunteleminen ei ole ollut enää halutulla tasolla. Näissä on ollut yleisimmin takana yritysjohton tai yrityksen asenneongelma, jolloin ollaan haluttomia korjaamaan ongelmia tai ei haluta kohdata tai käsitellä niitä. Joissakin harvinaisemmassa tapauksessa myös logistinen sijainti on vaikuttanut toimittajavaihdokseen.

Haastateltavilta kysyttiin samalla, miten yhteistyön loppuminen on dokumentoitu nykyään ja olisiko sille tarvetta.

Kysymys: Onko yhteistyön loppumista käyty läpi ja mietitty, miten vastaavanlaiset tilanteet voitaisiin jatkossa estää?

Vastaukset olivat yhtenäiset, että yhteistyön päättymisistä on käyty keskustelut toimittajien kanssa, mutta niitä ei ole dokumentoitu tarpeeksi hyvin. Jatkossa dokumentointi olisi hyvä hoitaa siten, että organisaatiolle on läpinäkyvää, ketkä asiaa oli hoitamassa ja mikä yhteistyö loppumisen syy oli. Tiedot tulisivat ilmi jatkossa palaverimuistiosta. Dokumentoinnista olisi hyötyä myös siinä tapauksessa, kun yrityksen hankintatoimessa vaihtuvat henkilöt. Dokumentoinnin lisäksi yhteistyön päättymistä olisi syytä analysoida, että niistä voitaisiin oppia ja mahdollisesti välttää samat virheet myöhemmin.

6.2.5 Toimittaja-arviointi ja –vertailun kehittäminen

Viides aihe haastattelussa oli keskustella toimittaja-arvioinnista ja vertailusta ja sen kehityskohteet. Tässä osiossa haastateltavilla oli mahdollisuus antaa omia näkemyksiään tulevaan prosessiin, sen eri vaiheisiin ja tehtävään vertailutyökaluun.

Kysymys: Mitä ongelmia nykyisessä toimintatavassa toimittajavalinnan suhteen on?

Haastattelussa tuli ilmi kommentti, että toimittajavalintaprosessin alussa tapahtuvaa toimittajien etsintävaihetta olisi hyvä tutkia. Siitä voitaisiin selvittää, ottiko toimittaja itse yhteyttä Ponssen hankintatoimeen, suositeltiinko toimittajaa vai mitä kautta mahdollinen toimittaja löytyi. Näin voitaisiin tutkia onnistumisprosentteja ja sitä kautta vahvistaa onnistuneinta etsintäkanavaa. Olisi hyvä myös selvittää, onko toimittajien etsintä tarpeeksi systemaattista ja laajaa. Koettiin, että hankintatoimi tyytyy usein ilman kunnollista perehtymistä komponenttipuolella tuotekehityksen antamiin toimittajiin esimerkiksi tiukan aikataulun vuoksi. Myös nykyisestä ostostrategiasta kommentoitiin, että sitä täytyisi tarkastella siltä osin uudelleen, että suoria ostoja ei tehdä low-cost-maista eli edullisten työkustannusten maista. Usea oli sitä mieltä, että toimittajista olisi hyvä olla peruskartoitus, joka olisi näkyvillä yhteisissä tiedostoissa. Lisäksi Ponssen toimintatavat olisi hyvä tuoda ilmi uusille toimittajille, ettei toimijoilla ole jo heti alussa väärät käsitykset asiakkaan tarpeista. Ehdotuksena tuli, että ominaisuudet voisi olla listattuna, josta ostaja rastittaisi aina, jos uusi toimittaja täyttäisi ehdon.

Kysymys: Mihin suuntaan toimittaja-arviointia ja vertailua täytyisi kehittää?

Haastattelussa keskusteltiin siitä, että kun prosessia ei ole kuvattu, niin toiminta ei ole yhtenäistä. Prosessikuvaus täytyisi luoda ja dokumentoida sekä se täytyisi olla tarpeeksi joustava, jotta siitä ei joutuisi poikkeamaan kiireen vuoksi. Prosessissa haluttiin asettaa tarjouskyselyvaihe ennen toimittaja-auditointia, ettei siihen haaskata resursseja, jos toimittaja ei olekaan kilpailukykyinen. Auditoinnissa tarkastettaisiin toimittajan referenssit, arvot, palveluhalu, asenne, laatu, toimitusvarmuus, teknologia ym. ominaisuudet. Nykyinen toimittaja-arviointi on suppeaa, toimittajista täytyisi selvittää enemmän asioita, jolloin nykyinen auditointi ei riitä. Tämän vaiheen täytyisi tapahtua ennen kuin toimittajalta on ostettu koe-erä. Komponenttipuolella täytyisi olla paljon tiiviimpi yhteistyö tuotekehityksen kautta, jotta toimittajaa ei otettaisi liian kevyin perustein. Lisäksi hankintatoimen täytyisi olla jo aiemmin tuotekehityksen kanssa yhteistyössä toimittajavalinnassa. Komponenttipuolella on vaikea saada toimittajia samanlaiseen kumppanuuteen tai yhteistyön syvyyteen kuin alihankintapuolella. Toimittajaluokitus olisi hyvä tehdä ennen toimittajavalintaa. Toimittajaluokitus ei olisi vain ostojen suuruuteen riip-

puvainen vaan siihen vaikuttaa myös osien kriittisyys, asiakkuuden osuus toimittajan liikevaihdosta, onko muita vastaavia toimittajia ja voidaanko toimittajaa vaihtaa helposti. Toimittajaluokittelun täytyisi ohjata toimittajavalintaa siten, että kriittisille toimittajille tehtäisiin laajempi selvitys ja muille kevyempi.

Kysymys: Millainen työkalu olisi hyvä toimittajavertailuun?

Vertailutyökalu olisi hyödyllinen työskentelyssä ja sen täytyisi olla helppokäyttöinen. Työkalun myötä valinnat olisivat tasalaatuisempia, jolloin hankintatoimen henkilöstö voisi keskittyä lisäarvoa tuottaviin työtehtäviin. Ehdotuksena tuli, että uuden toimittajan valinta tapahtuisi jonkinlaisella kysymyslistalla, jossa pisteytettäisiin eri ominaisuudet arviointiin osallistuvien puolesta. Referenssien kautta voisi selvittää myös asioita arviointiin. Haastattelussa tuli myös ilmi, että työkalun täytyisi olla poikkitieteellinen. Yhden mielipiteen mukaan työkalu ei saisi olla pisteytystyyppinen dokumentti Excel-muodossa. Vertailu pitäisi olla laatustandardin ISO 9001 listausta laajempi ja toimittaja-auditoinnin voisi muuttaa toimittaja-arvioinniksi, asiasta oli usea samaa mieltä. Uuden toimittajan auditoinnin haaste on ollut se, että toimittajaa on vaikea sitouttaa korjaaviin toimenpiteisiin, jos toimittajaa ei valitakaan Ponssin verkostoon. Listauksessa olisi mukana kriittisempien ominaisuuksien painotus sekä otettu huomioon toimittajaluokitus. Ulkomailta suurilta autoteollisuuden yrityksiltä voisi saada esimerkkejä arvioinneista. Itsearviointi voisi olla myös yksi menetelmä arvioida toimittajaa. Toimittaja-arvioinnissa täytyisi kertoa toimittajalle, mitä eri aihealueita arvioidaan. Lisäksi tulokset täytyisi kertoa arvioinnin jälkeen valituille sekä vertailun hävinneille toimittajille, jotta se vahvistaa asiakkaan toiveita ja toimittajan kehittämiskohteita. Työkalua täytyisi pystyä käyttämään uudelle ja nykyiselle toimittajalle, kun puhutaan uusista osakokonaisuuksista, jotta vertailu onnistuu kätevästi. Työkalun vertailu olisi hyvä pystyä tekemään noin puolessa tunnissa. Toiveena oli myös se, että työkalu antaisi ilmi selkeästi vertailtavien toimittajien vahvuudet ja heikkoudet, jotta kommentointi ja palautteen antaminen olisi helpompaa.

Kysymys: Toimiiko dokumentointi Ponssella uusien toimittajien valinnalle? Jos ei, niin miten sitä täytyisi kehittää?

Usean mielipiteen mukaan nykyinen dokumentointi ei ole riittävällä tasolla, jolloin tapahtuneisiin asioihin on haastavaa palata. Nykyinen dokumentointi sisältää mahdollisen esiauditoinnin palaverimuistion, jos se on tehty. Tarjoukset ja hintavertailut löytyvät vain työntekijöiden omista sähköposteista tai kansioista. Toimittaja-auditointiraportti on ainoa organisaation saatavilla oleva dokumentti tällä hetkellä. Työkalu olisi hyvä dokumentoinnin väline, jolloin niitä voisi tarkastella läpinäkyvämmiin. Näin koko organisaatio hyötyisi yhtenäisten prosessien myötä ja uusille työntekijöille sekä muille työntekijöille olisi selkeä ohjeistus.

Prosessiin olisi hyvä määritellä päätöksen tekijä luokituksen mukaan. Tällä hetkellä toimittajavalinnan päätöksen tekijää ei ole määritelty, jolloin päätöksenteko on aina välillä hankintaryhmän vetäjällä ja välillä kriittisemmille toimittajille Ponssen johtoryhmällä. Keskusteluissa kävi myös ilmi, että toimittajavalinta pitäisi tapahtua aina hankintatoimen kautta, mutta arviointiin olisi hyvä osallistuttaa myös tuotekehitys.

6.3 Benchmarkingin tulokset

Benchmarkingin aikana käytiin myös muitakin asioita läpi, jotka liittyvät olennaisesti uuden toimittajan arviointiin ja valintaan. Benchmarkingiin käytetty aika olisi voinut olla pidempi, mutta koin saavani kaiken olennaisen tapaamisesta. Benchmarkingin avulla toimintatapaa tutkittiin hieman laajemmin ja samalla saatiin yrityksen toimintamalleja toimittaja-auditointiin, joka on opinnäytetyön jatko-toimenpiteissä. Samalla käytiin läpi myös laadunvarmistusprosessin erilaisia toimintatapamalleja.

Yrityksen mukaan asiakkaan osuus toimittajan liikevaihdosta olisi hyvä olla 10–30 % välillä, jotta asiakkuus on tärkeä toimittajalle. Toisaalta lukema ei saa olla liian korkea, jotta riskien hallinnan kanssa ei tule ongelmia.

Benchmarkauksen toimittajan esiarviointi oli hieman liian laaja Ponssen käyttöön, mutta siitä oli hyvä ottaa mallia nykyiseen esiarviointilomakkeeseen. Toi-

mittajien mahdollisuus täyttää itse alustavasti itsearviointina esikartoituslomakkeita oli asia, jota mietittiin jo alustavasti työn ohessa ja nyt benchmarkkauksen vahvistamana kyseinen käytäntö otettiin käyttöön. Uusien toimittajien yhteydenottoja tulee niin paljon, että resurssien käytön siirto on positiivinen asia ja siinä karsiutuu jo ensimmäiset toimittajat, jos he eivät ole valmiita panostamaan lomakkeen täyttöön.

Yksi tärkeimmistä huomioista benchmarkingissa oli komponenttitoimittajien kanssa allekirjoitettava tuotekehityssopimus. Jos Ponssen koneisiin otetaan muiden suunnittelemaa tekniikkaa, jolloin Ponssen tuotekehitys suunnittelee ympärille siihen toimivat tuotteet, niin toimittajasta tulee kriittinen toiminnan kannalta. Näissä tapauksissa on hyvä sopia riskienhallinnan vuoksi tärkeimmät asiat kirjallisena. Samalla voidaan varmistaa, että kyseiset toimittajat antavat Ponsselle varaosakuvat tuotteesta. Näin sopimus varmistaa molempien osapuolien yhteisymmärryksen ja Ponssen varaosadokumentointi pysyy ajan tasalla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä pohdittiin aluksi tutkimuksen luotettavuutta sekä kerrottiin lyhyesti tuloksien pohjalta tehdyt konkreettiset toimenpiteet ja johtopäätökset.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät olivat luotettavia aiemmin selitettyjen menetelmien perusteluiden puitteissa. Tutkimuksella on hyvä reliaaabelius, jos mittaukset voidaan toistaa eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimus voidaan osoittaa toistettaviksi esimerkiksi tutkimalla samaa aihetta eri menetelmin, jolloin lopputulos on sama tai jos kaksi eri arvioijaa tulee samaan tutkimuksen lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186). Voidaan todeta, että tutkimuksen reliaaabelius on hyvä, koska usealla eri tiedonhankkimismenetelmällä, teoriolla, kyselyllä sekä haastattelulla, päästiin samankaltaisiin tuloksiin. Lisäksi myös benchmarking vahvisti tulosta. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että onko tutkimuksessa mitattu oikeasti sitä, mitä tarkoitettiin mitata. Menetelmät eivät aina vastaa todellisuudessa sitä, jos kysymyksissä on tullut väärinymmärryksiä tai mittari ei ole oikea sitä vastaavalle johtopäätökselle (Hirsjärven, Remeksen & Sajavaara 1997, 231). Tutkimuksen validius on kyselyn osalta epävarmempi kuin haastattelun, vaikka kyselyä testattiin ennen käyttöönottoa. Mutta haastattelussa oli suurempi aineiston painoarvo ja sen validius voidaan todistaa hyväksi, koska lähes kaikki kohdat juteltiin läpi henkilökohtaisissa haastatteluissa osanottajien äidinkielellä, jolloin väärinkäsityksien mahdollisuus jäi todella pieneksi.

7.2 Uuden toimittajan valintaprosessi

Uuden toimittajan valintaprosessi koostui useasta eri osiosta, prosessin muodostamisesta hankintatoimen käyttöön sekä eri dokumenteista tai työkaluista siihen liittyen. Seuraavassa osiossa esitellään jokainen prosessiin liittyvä aikaansaannos ennen benchmarkkausta. Siihen kuuluvat uuden toimittajan valintaprosessin määrittely, uuden toimittajan kartoituslomakkeen tekeminen ja sen käyttötapa, Ponssen toimittajavaatimusten määrittely ja jatkon toimintatapa, toimittaja-arviointi, vertailutyökalu sekä sen testaus, uuden toimittajan valinnan päätöksenteko sekä uuden toimittajan aloituspalaverin käyttöönotto. Koko prosessin käyttöönotosta pidetään sisäinen koulutus hankintatoimen työntekijöille.

7.2.1 Uuden toimittajan valintaprosessikaavio

Uuden toimittajan valintaprosessikaaviossa (liite 4.) on määritelty Ponssen toimintatapa uusien toimittajien valinnassa. Prosessin kuvaus alkaa siitä, kun Ponssen tietoon on tullut uusi toimittaja ja sille tehdään ensimmäisenä toimittajakartoitus. Toimittajakartoituksen voi tehdä siten, että dokumentti lähetetään toimittajalle etukäteen täytettäväksi tai sen voi täyttää hankintaryhmän vastaava, ostaja tai Global Sourcing manager. Kun toimittajan yhteyshenkilöiden kanssa on keskusteltu tapaamisessa, heille on esitetty Ponssen toimittajavaatimukset. yhteydenpidon, toimittajatapaamisen ja kartoitusdokumentin läpikäynnin jälkeen mietitään, onko toimittaja potentiaalinen. Jos kartoituksessa todetaan, että toimittaja ei sovellu Ponsselle, niin toimittajalle ilmoitetaan asia ja mahdollinen syy. Jos toimittaja nähdään potentiaaliseksi, niin edetään prosessissa. Seuraavana toimittajalta tarkistetaan tai pyydetään avoimesti taloustiedot, jotka analysoidaan arvioijan toimesta. Jos taloustiedoissa on jotain epäselvää, niin tarvittaessa Ponssen talousorganisaatiota voi hyödyntää. Jos taluspohja ei ole riittävän vakaalla pohjalla, niin prosessissa ei edetä ja siitä ilmoitetaan toimittajalle. Jos taluspohja on hyvä, niin voidaan edetä Ponssen salassapitosopimuksen allekirjoittamiseen. Kun toimittajan edustaja ja Ponssen hankintajohtaja on allekirjoitta-

nut salassapitosopimuksen, niin hankintaryhmän vastaava, ostaja tai Global Sourcing Manager lähettää toimittajalle kattavan tarjouskyselyn. Tarjouskyselyssä on hyvä olla nimikkeitä laajemmin, jotta toimittajan todellinen kustannustaso on selkeämpää tarjouksen jälkeen. Kun tarjoukset on saatu, voidaan tehdä hintavertailu kilpailutuksessa olevien eri toimittajien kanssa. Jos uusi toimittaja ei ole kilpailukykyinen vertailtavien toimittajien kanssa, niin heille ilmoitetaan, ettei prosessissa edetä. Jos toimittaja on kilpailukykyinen, niin seuraavaksi selvitetään, mihin toimittajaluokitukseseen toimittaja kuuluisi. Ponsse on määritelty erikseen eri toimittajaluokituksen kriteerit. Toimittaja kuuluu kriittisiin toimittajiin, jos valmistus tapahtuu Ponsse piirustusten mukaan, jos yhteistyön alku sitoo toimittajan Ponsseen esimerkiksi muottien tai työkalujen osalta pidemmäksi aikaa tai jos vastaavia muita toimittajia ei ole. Jos toimittaja ei kuulu kriittiseen luokkaan, niin hankintaryhmän ohjausryhmä tekee yhdessä päätöksen, otetaanko toimittaja verkostoon mukaan. Jos toimittaja kuuluu kriittisiin ylempiin luokkiin, niin tehdään toimittaja-auditointi tai tulevaisuudessa jatkotoimenpiteiden arviointi. Kun auditointi on tehty, niin voidaan siirtyä toimittajavertailuun, joka suoritetaan uudella vertailutyökalulla. Vertailutyökalun arvioinnin tulosten pohjalta tehdään päätös toimittajavalinnasta samalla hankintaryhmän ohjausryhmällä. Hankintaryhmän ohjausryhmään kuuluvat hankintaryhmän vastaava, mahdolliset ostajat, hankintatoimen kehityspäällikkö, toimittajien laadusta vastaava laatuinsinööri, kehitysinsinööri sekä hankintajohtaja. Jos toimittajaa ei valita verkostoon, hankintaryhmävastaava kertoo siitä toimittajalle ja mahdollisen syyn. Jos toimittaja valitaan verkostoon, hankintaryhmävastaava kertoo siitä toimittajalle ja seuraavana edetään sopimusneuvotteluihin. Jos sopimusneuvotteluissa ei jostain syystä edetäkään, niin yhteistyössä on tullut väärinkäsitys jo alussa, mutta se tietenkin katkaisee yhteistyön jatkumisen eteenpäin. Kun sopimuksesta on päästy yhteisymmärrykseen ja toimittajasopimus on allekirjoitettu uuden toimittajan, hankintajohtajan sekä Ponssen toimitusjohtajan välillä, niin tehdään ensimmäinen ostotilaus. Ostotilaus ohjataan 100 % laaduntarkistukseen vastaanotosta. Tätä ennen on mahdollisesti tehty uuden tuotteen katselmointi, jos kyse on Ponssen piirustuksilla tehtävien osien valmistuksesta, mutta tätä ei ole merkattu tähän prosessiin, koska se kuuluu tuotteen laadunvarmistuksen prosessiin. Ja jos kyseessä on komponenttitoi-

mittaja, niin heiltä on otettu näytekappaleetesteihin ennen sopimusten allekirjoitusta, mutta sitä ei ole kirjattu prosessiin, koska sekin liittyy uuden tuotteen prosessiin. Viimeisenä vaiheena on uuden toimittajasuhteen aloituspalaveri, jossa toimittajalle avataan Ponssen verkostokäsikirjaa ja samalla eri toiminnoista vastaavat henkilöt tapaavat toisensa heti yhteistyön alussa. Toimittajasuhteen aloituspalaverin dokumenttipohja jäi opinnäytteen jatkotoimenpiteisiin.

7.2.2 Uuden toimittajan kartoituslomake

Toimittajan kartoituslomake (liite 5.) liitettiin prosessin ensimmäiseen ikkunaan. Lomake kehitettiin, jotta kaikkien uusien toimittajien tiedot dokumentoitaisiin. Tämä auttaa toimittajan valintaprosessissa sekä koko hankintatoimessa siten, että jos joku toimittaja on käynyt jo Ponssella aiemmin, niin siihen ei tarvitsisi käyttää enää uudestaan resursseja ja voitaisiin tarvittaessa jatkaa edellisestä tapaamisesta. Kartoituslomakkeen alussa on käyttöohje, jossa mainitaan, että valmis dokumentti täytyy tallentaa Oston-kansioon yhteiselle asemalle toimittajan nimen mukaiseen kansioon. Sinne voi myös tallentaa toimittajien itse antamia esityksiä yrityksestä. Lomakkeen alussa mainitut kohdat ovat lähinnä yrityksen perustietojen keräämistä. Loput kysymykset johdettiin aiemmin tutkituista nykyisten toimittajien ongelmista sekä haastatteluissa ilmi tulleista asioista. Pääotsikot olivat seuraavat: Tietojen täyttö, perustiedot, johto ja henkilöstö, tuotanto, referenssit ja asiakaspalvelu, taloudellinen tilanne, laadunhallinta, kriittisimmät prosessit, riskienhallinta sekä viimeinen muuta huomioitavaa-sarake, jonne voi kirjoittaa omia havaintoja tai lisätietoja muista asioista. Kartoituslomakkeen käyttö kirkastui opinnäytteen osalta siten, että sen alustava täyttö tapahtuu toimittajalla ja Ponssen arvioija täyttää lomakkeen loppuun. Testasin opinnäytteen alkuvaiheessa lomaketta usein ja yksi haasteista oli se, että kun toimittaja kertoi vapaamuotoisesti yrityksestä, lomakkeella jouduttiin hyppimään eri kohtiin. Tämä vaikeutti täyttöä, mutta esitäytetyn lomakkeen kanssa asia on selkeästi helpompaa. Lomakkeen viimeistely on hyvä tehdä kasvotusten, jolloin pääsee arvioimaan yhteistyön sujuvuutta ja yhteensopivuutta paremmin. Samassa toimittaja-

tapaamisessa olisi hyvä käydä myös seuraavan otsikon toimittajavaatimukset läpi, jolloin syntyy lisää keskustelua. Kartoituslomakkeen sisäisestä koulutuksesta voisi olla hyötyä toimittajan tai yhteistyökumppanin valinnassa myös Ponssen muille osastoille, kuten tuotanto, menetelmäkehitys, markkinointi tai ICT-osasto.

7.2.3 Ponssen toimittajavaatimukset

Opinnäytteessä tuli selkeä tarve antaa uusille toimittajille lisää tietoa Ponssesta jo alussa, jotta yhteistyötä ja molempien toimintatapoja voitaisiin miettiä yhdessä läpi jo ennen kuin siirrytään toimitussuhteeseen. Toimittajavaatimukset on hyvä käydä läpi heti ensimmäisessä tapaamisessa kartoituslomakkeen kanssa samalla, kun toimittajalle on esitetty yleinen Ponsse-esitys.

Webropol-kyselyn ja haastatteluiden pohjalta kerättiin lista Ponssen vaatimuksista, joista luotiin Powerpoint-esitys (liite 6.). Lähteistä tuli ilmi seuraavia ominaisuuksia, joilla voidaan menestyä Suomessa koneen valmistajana yhdessä toimittajaverkoston kanssa: jatkuva parantaminen ja lean-ajattelumalli, toiminnan joustavuus ja ketteruus, nopea tarjouskyselyprosessi, lyhyet toimitusajat, nopeat muutokset ja tuotteen kehittäminen, kustannustehokkuus, korkea laatutaso, toimittaja-extranet, tuotekehitysyhteistyö sekä teknologian aallonharjalla pysyminen ja sen jakaminen asiakkaalle. Toimittajavaatimuksissa päädyttiin listaamaan yrityksen visio olla toimialan halutuin yhteistyökumppani, koska se kuvaa hyvin yrityksen perusperiaatteita. Esityksessä on otettu pääkohdiksi yritysjohto ja strategia sekä tuotteen ja palvelun laatu ja niistä luotu loppu yhteenveto. Ne kattavat sisällään johdon osalta painotusta johdon sitoutuneisuuteen, yhtenevään strategiaan, samanlaisiin arvoihin sekä hyvään asenteeseen. Nämä asiat muodostuivat koko opinnäytteen tärkeimmiksi asioiksi toimittajayhteistyössä. Seuraavana johdon asioissa on mainittu vakaa taluspohja, valmius tarvittaviin investointeihin ja hyvä tiedonkulku molempiin suuntiin. Toinen osio eli tuotteen ja palvelun laatuun kuuluivat joustavuus, tuotantomallin ymmärrys ja sähköiset järjestelmät. Esityksessä on lueteltu tarkkaan laatu- ja toimitusvarmuuslukemat, joita tullaan

kiristämään jatkossa vielä tiukemmalle. Lukemia voi myös muuttaa esitykseen toimittajan mukaan siten, että esimerkiksi laatulukemat täytyisi olla tiukemmat standardikomponenttien toimittajille. Kustannustehokkuus on omanaan sisältäen ammattitaitoisen henkilöstön, Lean-ajattelumalli, vahvan hankintatoimen ja oman toimittajaverkoston sekä tuotannon automatisoinnin. Näitä asioita ei voi korostaa tarpeeksi nykypäivänä suurimmaksi osaksi suomalaisen toimittajaverkoston omaavana suomalaisena yrityksenä. Toimittajan tulisi ymmärtää, että kukaan ei saa välistä voittoja pitkällä tähtäimellä, jos tuotteita ei kehitetä yhdessä asiakkaan kanssa. Jos asiakkaalla ei mene hyvin, niin siihen loppuu koko muunkin ketjun pärjääminen. Tuotekehitysyhteistyö sisältää kehitysehdotukset, muutosvalmius, vahvan teknologiaosaamisen ja etuna metsäkonealan tuntemuksen. Yhteenvedoa ennen on Ponssen perustajan Einarin sanoin kerrottu ”*Mitä luvataan, se pidetään. Koneiden käyttäjät ovat parhaita asiantuntijoita. Niitä kannattaa kuunnella.*” (Einari Vidgrén 2009). Kuva tarkoituksena on esittää asia toimittajalle, että Ponsse kuuntelee asiakasta herkästi, jolloin toimittajat ovat mukana tekemässä metsäkoneita samanlaisella asenteella. Yhteenvedossa on kirjattu vielä pääkohdat sekä mainittu vastuullisen toiminnan ja turvallisen tehtaan lauseet. Jos uusi, potentiaalinen toimittaja kommentoi edellä mainittuihin asioihin jollain tavalla negatiivisesti tai vastustavasti, niin se voi kertoa jo hieman mahdollisista tulevista ongelmista.

Vaatimuslistan käyttö implementoidaan hankintatoimen henkilöstölle prosessikoulutuksessa ja se liitetään prosessin toimittajakartoitus-vaiheeseen kartoituslomakkeen kanssa. Toimittajavaatimuslistaus täytyy vielä käänntää englanniksi ulkomaisia toimittajia varten.

7.2.4 Toimittajan vertailutyökalu ja sen testaus

Liitteessä 7. on esitetty toimittajien vertailutyökalu ja käytäntö referenssiasiakkaan selvityksistä. Strategiatyökalun saaminen toimivaksi oli yksi haastavimmista asioista koko opinnäytteessä. Työkalunrakentaminen aloitettiin keräämällä useil-

la tiedonkeruumenetelmillä, Webropol-kyselyn tuloksista, teemahaastatteluista, nykyisestä toimittaja-auditointipohjasta ja teorioista toimittajien haluttuja tai välitettäviä ominaisuuksia. Kun selvitettävät ominaisuudet tai kysymykset oli listattu, niistä luotiin seuraavat pääkohdat: perustiedot, johto ja strategia, talous, laadun- tuottokyky, toimitustäsmällisyys, tuotanto, kokonaiskustannukset, tuotekehitys, sähköinen asiointi, henkilöstö ja hankintatoimi. Seuraavaksi ne painotettiin tärkeysjärjestykseen painoarvomenetelmällä. Arvojärjestys toimi painotuksena toimittajan loppupistemäärässä, jolloin pisteytyksessä tuli arvostettua enemmän tärkeimpiä ominaisuuksia.

Kun ensimmäinen arvojärjestys oli saatu, niin oli selkeää alkaa karsimaan pääotsikoita. Tämä johtui siitä, että tietyt otsikot olivat selvästi pienemmällä painotuksella ja niihin ei tullut kovin montaa alakohtaa. Työkalu haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena käytön kannalta ja merkityksettömimmät otsikot saatiin helposti sisällytettyä muiden pääotsikoiden alle luopumatta niistä. Tällä tavalla ensimmäisestä painoarvoanalyysistä poistettiin hankintatoimi, sähköinen asiointi sekä henkilöstö yhdistelemällä tärkeimmät kohdat muiden otsikoiden alle. Hankintatoimen toimittajaverkoston hallintaan ja kustannuksiin liittyvät kysymykset saatiin siirrettyä kokonaiskustannuksien, tuotekehityksen, toimitustäsmällisyyden ja johdon osioihin. Sähköisen asioinnin alakohdat saatiin sisällytettyä hyvin asiakaspalvelun osioon. Henkilöstö-otsikko lisättiin tuotanto-osioon ja otsikko muokattiin Tuotanto ja henkilöstö-muotoon. Tästä lopulta syntyi seitsemän eri otsikkoa, joilla oli painotus seuraavassa järjestyksessä:

TAULUKKO 3. Painoarvoanalyysin otsikot tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alas

Painoarvo	Arviointiotsikko
8	JOHTO JA STRATEGIA
7	LAADUNTUOTTOKYKY
6	TOIMITUSTÄSMÄLLISYYS
5	TUOTEKEHITYS
4	KOKONAISKUSTANNUKSET
3	ASIAKASPALVELU
2	TUOTANTO JA HENKILÖSTÖ
1	TALOUS

Kun pääotsikot oli päätetty, niin alaotsikoita piti muokata parempaan muotoon, jotta maksimipisteityksellä painoarvo tulee tasaisesti halutuille otsikoille. Lisäksi alaotsikoiden määrää tuli muokata siten, että se ei kumonnut painoarvotusta.

Työkalun testaus tapahtui täyttämällä kaavake entisillä toimittajavertailuvaihtoehtoilla ja katsomalla, paljonko kyseiset toimittajat saivat pisteitä. Työkalun testauksessa tuli ilmi muutamia Excel-tiedoston kaavavirheitä ja pisteytysvirheitä, ne korjattiin pois lopullisesta versiosta. Samalla testauksessa tuli ilmi, että vertailutaulukkoon olisi hyvä koodata kaikki pisteytyskohdat numerovalinnoiksi, koska jos työkalun pisteitä haluaakin muuttaa jo kerran laitettun luvun jälkeen, niin arvioijan voi olla vaikeaa muistaa tai tarkistaa siinä kohdassa mahdolliset annettavat pisteet. Jos työkalua muutetaan ilman revision muutosta ja pääkohtia ei luki-ta, niin työkalun tulos saattaa muuttua. Työkalusta korjattiin myös muutamia visuaalisia yksityiskohtia, jotka selkeyttivät työkalun yleisilmettä. Joissakin kohdissa pisteytysraameja ja -tyyliä piti tarkentaa, koska kohdat eivät olleet yksiselitteisiä tai loogisia. Kun työkalu oli testattu itse vertaamalla todellisia toimittajia keskenään, se testattiin myös hankintatoimen toisella henkilöllä ja siihen tehtiin korjaukset. Jatkossa työkalua tullaan kehittämään jatkuvan parantamisen malliin aina, kun siinä huomataan kehittämiskohteita.

7.2.5 Uuden toimittajan valintapäätös

Uuden toimittajan päätöksen teon pohjana on tarkoitus käyttää opinnäytetyössä luotua uuden toimittajan vertailutyökalua täytettynä. Vertailutyökalun arvioinnit pohjautuvat vertailtavien toimittajien tapaamisissa, kartoituksessa sekä toimittaja-arvioinnissa/-auditoinnissa selvinneisiin tietoihin. Täysin uusille toimittajille tehdään perusteellisempi selvitys ja tarvittaessa kartoitetaan tietoa myös heidän nykyisiltä referensseiltä. Toimittajavalinnan päätöksen teon tukena voi olla vertailun lisäksi myös koetilauksen toimitus, tuotteen näytekappale tai aiempi kokemus. Jos vertaillaan pitkän ajan yhteistyökumppania sekä uutta toimittajaa, keskitytään luonnollisesti enemmän uuteen. Mutta näissä tapauksissa myös nykyiselle olisi hyvä tehdä toimittaja-arviointi, jos edellisestä auditoinnista tai strategioiden tarkastelusta on pitkä aika. Näin molemmista saadaan tietoon oikea nykytila, jolloin vertailu on helpompaa. Työssä muodostetun prosessin mukaan toimittajavalintapäätöksen tekee kyseisen hankintaryhmän ohjausryhmä, johon kuuluvat hankintajohtaja, hankintaryhmän vetäjä sekä hankintatoimen kehitystiimi. Jos toimittaja kuuluu korkeamman luokan kriittisempiin toimittajiin, niin hankintakategorian ohjausryhmän päätös hyväksytetään lisäksi Ponssen johtoryhmässä.

7.2.6 Uuden toimittajasuhteen aloituspalaveri

Prosessikuvauksen viimeinen vaihe on uuden toimittajasuhteen aloituspalaveri. Työn aikana asialle tuli selkeä tarve, koska uuden toimittajan kanssa ensimmäisenä vastaan tulevat haasteet olisi usein voitu välttää, jos molemmin puolinen toiminnan ja henkilöiden ymmärrys olisi parempi.

Yhteisen aloituspalaverin tarkoituksena on tutustuttaa uuden toimittajan eri toimintoista vastaavat henkilöt Ponssen henkilöihin. Samalla tapaamisessa olevat henkilöt voivat tutustua Ponssen tuotantoon tarkemmin. Jos toimittaja on vierailut jo aiemmin Ponssen tuotannossa, niin aloituspalaveri voidaan pitää myös toimittajan tiloissa, jolloin tehdasvierailu antaa tietoa toisinpäin. Palaverin agen-

daan kuuluu myös käydä eri toimittajan perehdytysasiat läpi sekä tutustuttaa toimittaja Ponssen verkostokäsikirjaan. Prosessikaaviossa uuden toimittajasuhteen aloituspalaverin dokumentteihin on liitetty verkostokäsikirjan lisäksi palaverin muistiopohja pääkohtineen sekä perehdytyslomake. Tämä osio kuvattiin prosessikaaviossa, mutta palaverin muistiopohja ja perehdytyslomake on esitelty tarkemmin jatkotoimenpiteissä, koska ne rajattiin työstä jatkokehityskohteiksi.

7.3 Jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyötä tehdessä vastaan tuli paljon erilaisia ehdotelmia ja omia ajatuksia asioiden kehittämisestä työn runkoon liittyen. Osa tuli tutkimuksen aikana ilmi haastatteluissa niihin osallistuneilta ihmisiltä ja osa tuli ilmi työn mukana, mutta niitä jouduttiin rajaamaan kuitenkin pois työstä laajuuden takia.

Yksi mahdollisista jatkotoimenpiteistä oli haastattelussa ilmi tulleet kysymykset; onko uusia toimittajia haettu tarpeeksi laajasti ja mistä lähteestä saavutettiin parhaimman tulokset. Ennen toimittajavalintaprosessia tapahtuva toimittajien etsintä voisi olla tutkittava asia jonkin ajan päästä, kun olisi saatu tarpeeksi materiaalia kartoituksista. Tutkinnalla voitaisiin selvittää, mitä kanavaa pitkin tulevat parhaimmat toimittajat, jolloin sitä voitaisiin käyttää ensisijaisena reittinä uusien toimittajien hakemiselle. Seuraavat mahdolliset jatkotoimenpiteet olivat dokumenttien toimittajan kartoituslomake (liite 5.) ja Ponssen toimittajavaatimukset (liite 6.) kääntäminen englanniksi, jotta niitä voidaan käyttää ulkomaisten toimittajien kanssa. Uuden prosessin kouluttaminen ja implementointi ovat seuraava jatkotoimenpide. Opinnäytteenä muodostetun prosessin ja työkalujen käytön koulutukseen on varattu päivämäärä ja siihen on määrää osallistua hankintatoimen ja logistiikan puolelta strategisia ja operatiivisia työntekijöitä. Seuraavissa otsikoissa on käsitelty muutamia potentiaalisia, mutta laajempia jatkotoimenpiteitä työstä.

7.3.1 Uuden toimittajan arviointi

Uuden toimittajan auditointi olisi hyvä muuttaa laajemmaksi ja enemmän Ponsen omiin arvoihin ja toimintatapoihin kohdistetuksi toimittaja-arvioinniksi. Tarve tuli ilmi useassa eri tutkimuksen vaiheessa usealta eri henkilöltä. Nykyinen laatu-järjestelmän mukainen auditointi koettiin hyväksi, mutta sen lisäksi työssä tuli ilmi paljon muita selvitettäviä määreitä. Arviointipohja voisi olla edelleen sama auditointipohja, mutta siihen olisi hyvä lisätä kriittisemmät ominaisuudet. Toimittajavertailusta voi ottaa näitä ominaisuuksia, jolloin toimittaja-arviointi antaisi lisätietoja seuraavaan prosessin vaiheeseen, toimittajavertailuun. Vertailu sujuisi nopeammin, kun pohja työt olisi tehty jo kartoituksessa, taloustietojen tarkastelussa, hintavertailussa ja toimittaja-arvioinnissa. Arviointi voitaisiin mahdollisesti näyttää myös toimittajalle, mutta siinä tulee muistaa, että se on täyttäjän oma arvio toimittajan toiminnasta. Näin toimittajakin saisi hyödyn arvioinnista.

7.3.2 Uuden toimittajasuhteen aloituspalaveri ja perehdytyslomake

Työn aikana tuli selkeästi esille tarve uuden toimittajan perehdytyslomakkeelle sekä aloituspalaverimuistion pohjalle, jotta siitä saadaan valmis runko käytäville keskusteluille. Tarve tuli työn aikana ilmi useissa keskusteluissa ja havainnoissa. Esimerkkinä toimittajasta vastuussa oleva ostaja ei muistanut, mitä kaikkia asioita kunkin toimittajan kanssa oli jo käyty ja oliko kaikki tarvittavat dokumentit lähetetty uusille toimittajille. Perehdytykseen liittyvät toiminnot ovat muistivaraisia ja jos jokin perehdytys oli jäänyt pois, niin uudet toimittajat eivät tunteneet Ponsen toimintoja tarpeeksi hyvin. Tämä saattoi aiheuttaa ongelmia useissa eri prosesseissa, kuten uusissa tuotteissa, vastaanotossa ja laskutuksessa.

Lomake käsittäisi eri toimittajan perehdytystoiminnot listana, kuten uuden tuotteen prosessin, revision ja nimikkeen muutosprosessin, toimittaja-extranetin sopimuksen allekirjoitus sekä sen eri toimintoihin (tilaus, vahvistus, reklamaation käsittely, toimitusten kollitarrojen tulostus, piirustusten hakeminen, tarjouspyynn-

nöt ja ohjeet) perehdyttäminen, sopimusasioiden varmistus, toiminnot toimitusmyöhästymien varalle, toimittajaseurannan ja -arvioinnin mittaristojen läpikäynti, toimittajanumeron avaus toiminnanohjausjärjestelmään, tapaamissyklit, laskutusohjeet, toimittajan rahtisopimusnumerot mahdollisia palautuksia varten sekä useiden eri toimintaohjedokumenttien lähetys.

Lomakkeen säilytys olisi toimittajan omassa kansiossa yhteisellä verkkoasemalla, jotta se on kaikkien nähtävillä ja saatavilla. Lomakkeen täyttäjäksi olisi prosessin omaava henkilö, toimittajasta vastaava ostaja tai jopa toimittaja. Lomakkeen täyttö voisi tapahtua yksinkertaisesti ”rasti ruutuun” -menetelmällä toiminnan suorittaneen kuittauksella ja päivämäärätiedolla. Koko toiminto voitaisiin siirtää sähköiseen muotoon toimittaja-extranettiin jatkossa, jotta se olisi myös toimittajan nähtävillä.

Uuden toimittajan valintaprosessin viimeinen vaihe prosessikaaviossa on toimittajasuhteen aloituspalaveri, perehdytyslomake olisi tarkoitus linkittää siihen vaiheeseen verkostokäsikirjan ja palaverimuistiopohjan kanssa. Uuden toimittajan perehdytyslomake rajattiin pois työstä, koska hankintatoimenkehitystiimi oli jo alkanut tekemään lomaketta. Tämä helpotti rajauksen päätöstä, koska lomake oli kuitenkin jo työn alla tulossa mukaan prosessikaavioon.

7.3.3 Toimittajayhteistyön päättyminen tai sen uhka

Jos toimittajayhteistyö uhkaa päättyä tai on jo johtanut eri syiden vuoksi lopulta yhteistyön päättymiseen, miten sen eri vaiheet etenevät. Tähän voisi luoda lyhyen prosessikuvauksen mahdollisista korjaavista toimenpiteistä, jos toimittaja halutaan tai pystytään pitämään verkostossa. Prosessin luomisessa tulisi miettiä, miten asiat dokumentoidaan, jotta tiedot tapahtumista ovat tarvittavien työntekijöiden saatavilla. Näin asia tulee käsiteltyä loppuun eri osapuolien kanssa hyvin ja siitä olisi hyötyä molemmiin puoliseen yhteisymmärrykseen. Toiminnon tarve tuli ilmi haastatteluissa usealta eri henkilöltä, mutta uuden toimittajan valintaprosessin jatkaminen yhteistyön päättymiseen olisi laajentanut opinnäytetyötä liikaa.

7.3.4 Kysely uuden prosessin toimivuudesta

Jatkotoimenpiteinä voitaisiin testata, miten uusi luotu prosessi toimii ja mitä kehityskohteita siinä on. Kysely voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vuoden kuluttua, kun jokaiselle strategiselle hankintatoimen työntekijälle olisi kertynyt kokemusta prosessista ja sen eri vaiheista. Näin kaikille olisi muodostunut jo käsitys mahdollisista kehitystoimista ja heillä olisi antaa parannusehdotuksia. Selvityksen voisi tehdä esimerkiksi osaston kehityspäivillä tai rutiininomaisemmassa osastopalaverissa ihan keskustelemalla. Toinen vaihtoehto olisi tehdä Webropol-kysely prosessista ja työkaluista, mutta se ei ole niin hyvä vaihtoehto osapuolten tiedonvälityksen ja yhteisten kehitysideoiden kannalta.

8 YHTEENVETO

Opinnäytteen alussa kuvailtu Ponssen hankintajohtajan luoma strateginen kehityssuunta antaa linjaa uusien potentiaalisten toimittajien kriteeristölle ja halutuille ominaisuuksille, jotta kyseiset toimittajat soveltuvat Ponssen toimittajaverkoston. Lisäksi strategian muutos sourcing-puolelta vaatii toimivaa ja tehokasta toimittajan valintaprosessia. Strategian mukaan kaikkien vaatimusten kiristytessä toimittajavertailuja tullaan tekemään tulevaisuudessa useammin, jolloin vertailutyökälulle on käyttöä. Voidaan siis todeta, että prosessin luominen kehitti ja vahvisti yhtenä osa-alueena koko hankintastrategiaa.

Uuden toimittajan valintaprosessin mukaan kriittisille toimittajille tehdään kattavin arviointi ja vertailu, koska heidän kanssa riskit ovat suurimmat. Yhteistyön siirtäminen toisaalle ei onnistu heidän kanssa kovin helposti, jos yhteistyössä on kyse laajasta yhteistyöstä ja sitovista määreistä, kuten muotit ja muut työkalut, jotka eivät ole helposti vaihtokelpoisia muille toimittajille. Komponenttipuolella puhutaan osista, joita ei voi vaihtaa toisen toimittajan komponenttiin ilman suurempaa tuotekehityksen panostusta. Kaikkien edellä mainittujen tapausten riskit ovat selkeästi suuremmat, joten uuden toimittajan etsintä ja alun perehdytys vaatii enemmän töitä. Vähemmän kriittisten toimittajien valintaan ei tarvitse painottaa resursseja niin paljon. Aiemmin vastaavaa kuvausta ei ollut, joten prosessin muodostus toi selkeyttä ja johdonmukaisuutta työntekijöiden toimintaan. Tämä vaikuttaa omalla tavallaan myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Ponssella on jatkossa uuden prosessin myötä salassapitosopimukset sekä toimittajasopimukset allekirjoitettu oikeassa vaiheessa yhteistyötä. Näin sopimuspuolen riskienhallinta on paremmin hallussa. Uuden toimittajavalintaprosessin myötä kaikki siihen liittyvät dokumentit ovat työntekijöiden helposti saatavissa, jolloin käytetään viimeisimpiä versioita dokumenteista ja turha dokumenttien etsintä eri kansioista jää pois.

Koin, että tutkimuksen eri tiedonkeruumenetelmät olivat oikeita ratkaisuja, etenkin teemahaastattelun osalta. Henkilökohtainen haastattelu oli oikea tapa lähteä

purkamaan hiljaista tietoa asiantuntijoilta. Tulokset olivat arvokkaita siinä mielessä, että nyt Ponssen toimittajavaatimukset ja yhteistyön arvot tulevat heti alussa esiin, joka selkeyttää koko yrityksen kuvaa toimittajien silmissä. Uuden toimittajan kartoitus-lomake on käytössä jo yrityksessä ja se säästää työaikaa ja dokumentoi tapauksia hyvin. Vertailutyökalu oli myös hyödyllinen kokonaisuus, mutta se on kehityslistalla vielä jonkin aikaa, että sitä keritty testaamaan todellisissa tilanteissa tarpeeksi usean eri hankintaryhmän toimittajavalintojen kanssa. Painoarvoanalyysin kriteerit olivat haastavia ja ne toimivat luultavasti eri painoarvoilla erilaisten toimittajien vertailussa, jolloin painoarvoja olisi ehkä hyvä säätää itse vertailun tekijän toimesta. Vertailutyökalua tullaan luultavasti käyttämään hyödyksi jatkossa yleisessä toimittaja-arvioinnissa, joka tehdään kriittisille toimittajille joka vuosi. Toimittaja-arvioinnin pohjalta palkitaan vuoden paras toimittaja.

Jos muuttaisin jotain työstä, niin sitä olisi voinut rajata selkeästi enemmän, koska työn määrä muodostui niin suureksi. Mutta työ oli hyödyllinen kaikin puolin ja siinä ei tartuttu epäolennaisiin asioihin. Halusin työn olevan kokonaisuudessa käytännön läheinen ja nykyistä toimintaa parantava, jonka koen opinnäytteen lopputuloksena olevan.

LÄHTEET

- Hernesniemi, H. 2007. Menestyvä alihankkija 2015. Visio ja toimenpiteet. Teknoligiateollisuus Ry. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- ISO Management System Standard. 2015. Saatavilla osoitteessa: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards.htm>. 26.5.2015.
- Koivisto, T. & Mikkola M. 2002. VTT: Kohti oppivaa ja kehittyvää toimittajaverkostoa. Otamedia Oy. Espoo. Saatavilla osoitteesta: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2002/P465.pdf>. 25.4.2015.
- KvantiMOTV. 2008. Kyselyaineiston havaintojen painottaminen. Saatavilla osoitteessa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/painottaminen/painotus.html#kertoimet>. 07.04.2015.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Logy. 2015. Hankintatoimen kehittäminen. Saatavilla osoitteesta: <http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/> 26.4.2014 ja <http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/>. 13.5.2015
- Möller, K., Rajala A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvon luonti. Teknoligiateollisuus ry. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Pekkala, E. 2008. Hankintojen kilpailuttaminen. Tietosanoma Oy. Jyväskylä.
- Ponsse Oyj. 2010. Ponssen yhteisvalmistusverkoston käsikirja.
- Ponsse Oyj:n internet-sivut. 2015. Saatavilla osoitteessa: <http://www.ponsse.com/fi/ponsse>. 26.4.2015.
- Ponssen vuosikertomus 2014. Saatavilla osoitteessa: <http://www.ponsse.com/fi/sijoittajat/taloudellista-tietoa/taloudelliset-raportit>. 31.5.2015.

Ritola, O. 2011. Toimittaja-arviointi, valinta ja yhteistyön kehittämisen koulutus. Helsinki. 7.11.2011. Qualitas Fennica.

Riuttamäki, M. 2015. Kauppalehti. Saatavilla osoitteessa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/osto-ja-ostologistiikka/kategoriajohtamisprosessin-4-vaihe-toteutus>. 30.5.2015.

Suomen kuljetusopas. 2015. Toimittajien analysointi. Saatavilla osoitteessa: http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankinnan_analyysit/toimittajat/. 12.6.2015.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Muutosjohtaminen – jatkuvan uudistumisen haastekoulutus. Iisalmi. 24.4.2014. Pertec Consulting Oy.

Tuominen, K. 1993. Benchmarking – yhteenveto yritysjohdolle. Tammerpaino Oy. Tampere.

Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Väänänen, T. 2014. Ponsse Oyj:n hankinta- ja logistiikkastrategia. 26.8.2014. PP-esitys.

Webropol Oy. 2015. Saatavilla osoitteessa: <http://www.webropol.com/>. 21.6.2015

LIITTEET

LIITE 1. WEBROPOL-KYSELY: HAASTEIDEN NYKYTILASELVITYS

Toimittajien vertailu ja valinta - ongelmien nykytilaselvitys

Hei,

Teen Kajaanin Ammattikorkeakoulun insinöörin ylemmän AMK-tutkinnon lopputyötä Ponsse Oyj:n strategisen hankintatoimen toimittajavertailuun ja valintaan. Vastaamalla seuraavaan kyselyyn autat selvittämään nykytilanteen suurimmat ongelmat.

Kyselyssä on perustietojen lisäksi viisi kysymystä. Toivon, että luet kysymykset huolella sekä varaat aikaa mahdollisimman laajojen vastausten antamiseen. Vastausaikaa on 17.8 klo 24.00 asti.

Terveisin

Rebekka Zevulun

Perustiedot:

1. Ammatinimikkeesi: *

2. Työkokemuksesi kyseisistä työtehtävistä: *

- 1-2 v.
- 3-5 v.
- 5-10 v.
- Enemmän kuin 10 v.

Kysymykset:

3. Mitkä ongelmat toimittajien kanssa vievät eniten työaikaasi? Pisteytä seuraavat asiat siten, että eniten aikaa vievä = 9 ja vähiten aikaa vievä = 1. *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Tilausten muutospyynnöt (toimitusaika, hinta, kpl-määrä jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuluu eniten aikaa
Myöhästyneiden toimitusten selvittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuluu eniten aikaa
Laatuasioiden selvittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuluu eniten aikaa
Tarjousepäselvyyksien selvittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuluu eniten aikaa
0-hintaisten osien selvittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuluu eniten aikaa
Pakkaus- tai läheteongelmien selvittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuluu eniten aikaa
Kuvien lähetykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuluu eniten aikaa

Sähköisten järjestelmien ongelmien selvittely Kuluu eniten aikaa

Laskutuspoikkeavuuksien selvittely Kuluu eniten aikaa

4. Mikäli äskeisestä kysymyksestä puuttui toimittajista johtuvia ongelmia, niin mitkä ne olivat? Kauanko ongelmien selvitykset vievät työaikaa edellä mainitun kysymyksen pisteytyksellä 1-9 mitattuna? *

5. Mitkä ovat suurimmat ongelmat Ponsen nykyisissä toimittajissa näkökulmastasi? Mainitse vähintään kolme asiaa. *

6. Mitkä ovat suurimmat ongelmat Ponsen toimintatavoissa, jotka aiheuttavat ongelmia myös toimittajille? Mainitse vähintään kolme asiaa. *

7. Miten lähtisit itse ratkaisemaan edellä listattuja toimittajista sekä Ponsen toimintatavoista johtuvia ongelmia? *

LIITE 2. TEEMAHAASTATTELUN SAATEKIRJE JA KYSYMYKSET

Hei,

Teen Kajaanin Ammattikorkeakoulun insinöörin ylemmän AMK-tutkinnon loppu-työn kautta selvitystä Ponsse Oyj:n strategisen hankintatoimen toimittajavertailuun ja valintaan. Vastaamalla seuraavaan kyselyyn autat minua selvittämään suurimpia ongelmia nykytilanteessa, jakamaan hyviä käytäntöjä sekä selvittämään Ponsselle tärkeitä ominaisuuksia toimittajaa valittaessa. Luethan kysymykset huolellisesti ja mietit niihin vastauksia. Varaan kalenteristasi ajan henkilökohtaiselle haastattelulle.

Haastattelukysymykset:

Perustiedot

Nimi:

Ammattinimike:

Työkokemus Ponssella:

Työkokemus hankintatoimesta:

Nykytila toimittajavalinnassa

1. Millainen on sinun toimittajan valintaprosessi? Kerro pääkohdat.
2. Mitä kaikkea huomioit toimittajavertailussa? Mitkä niistä ovat tärkeimmät ominaisuudet?
3. Nykyään ongelmien suurin ajankäytön kohde on myöhässä olevien kysely, tilauksien muutospyynnöt sekä laadunhallintaongelmat. Miten nämä varmistetaan toimiviksi nykyisessä prosessissa?

Toimittajan poistuminen verkostosta

4. Kun olet joutunut laittamaan toimittajan pois, niin mistä syystä se on joutunut? (hinta, talousvaikeudet, laadunhallinta, strategian eriäminen, ammattitaito, toimitusvaikeudet jne.) Juurisyyt?
5. Entä kun toimittaja on itse lopettanut toimittamisen Ponssen suuntaan, yleisimmät syyt? Juurisyyt?
6. Miten yhteistyön loppuminen olisi voitu estää tai miten ongelma olisi huomattu jo alussa toimittajavertailussa?
7. Onko yhteistyön loppumista käyty läpi ja mietitty, miten vastaavanlaiset tilanteet voitaisiin jatkossa estää?

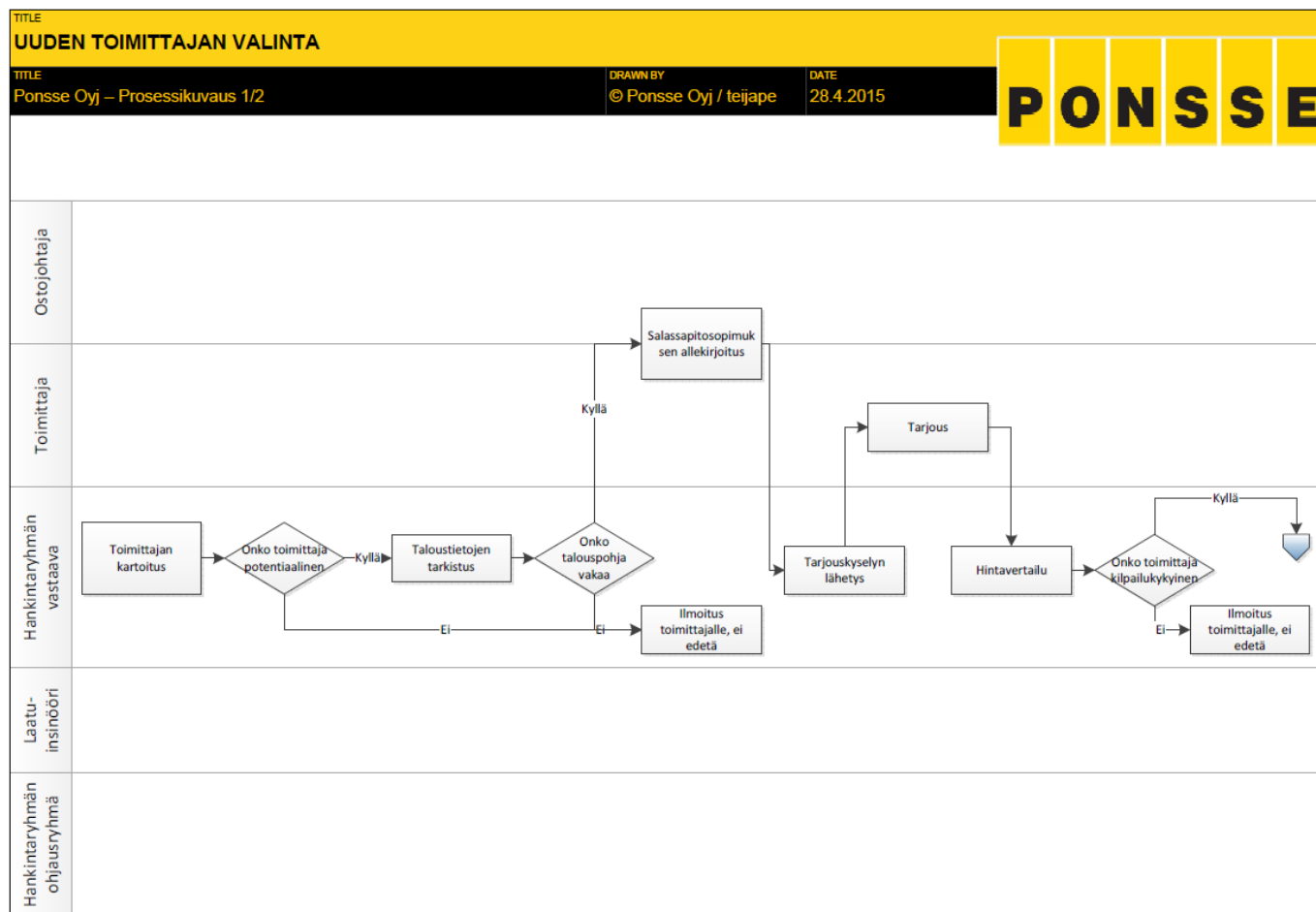
Tulevaisuus toimittajavalinnassa ja –vertailussa

8. Mitä ongelmia nykyisessä toimintatavassa toimittajavalinnan suhteen on?
9. Mihin suuntaan toimittaja-arviointia ja vertailua täytyisi kehittää?
10. Toimiiko dokumentointi Ponssella uusien toimittajien valinnalle? Jos ei, niin miten sitä täytyisi kehittää?
11. Millainen työkalu olisi hyvä toimittajavertailuun?

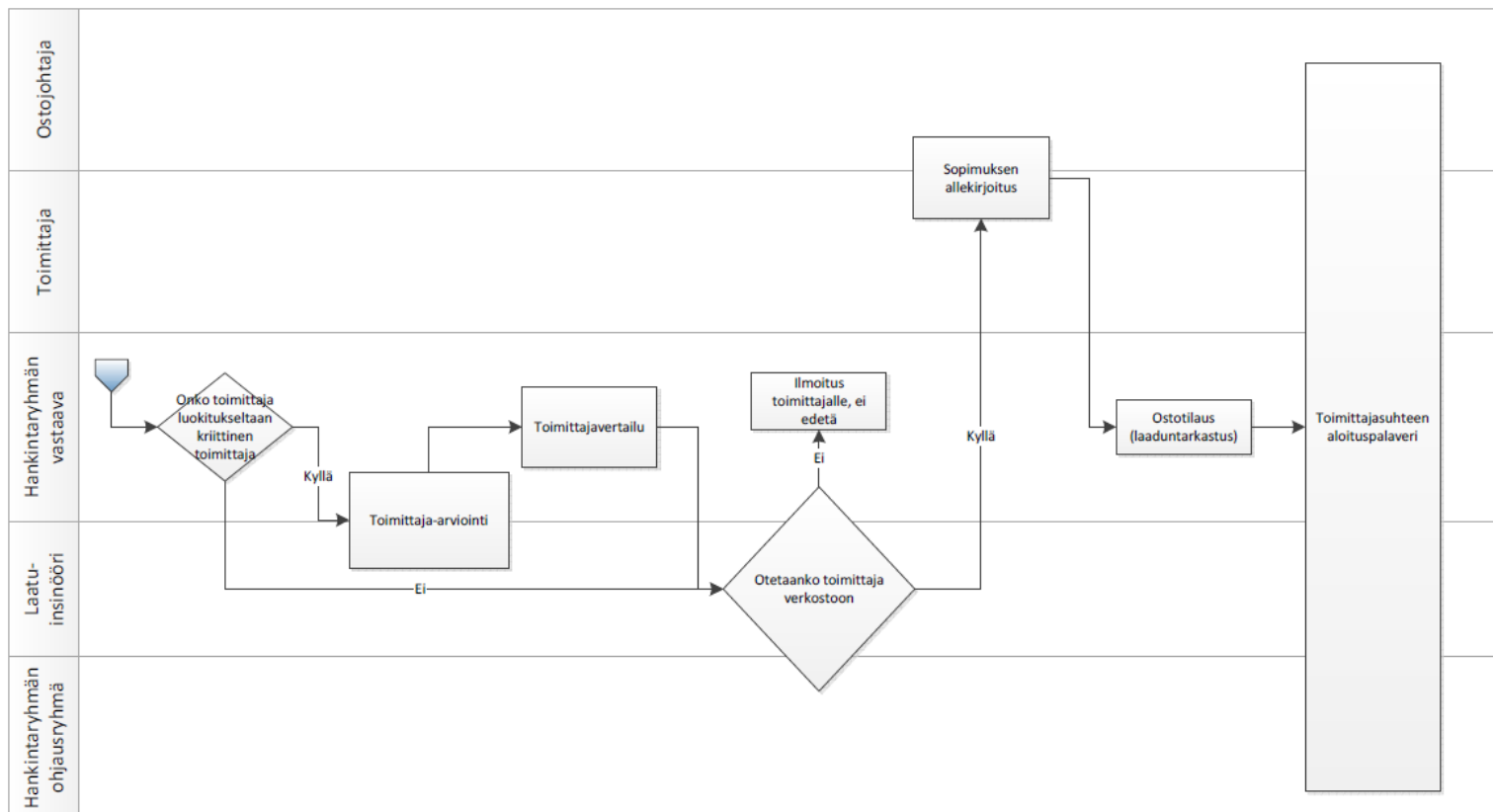
LIITE 3. BENCHMARKING YRITYKSEN PCPA-TYÖKALUN ETUSIVU

Results								
20	0	0	0	0	0	0	0	0
1 - DOCUMENTATION	2 - TOOLING/ EQUIPMENT	3 - PROCESS	4 - HUMAN RESOURCES & ORGANIZATION	5 - PRODUCTION CAPACITY MANAGEMENT	6 - QUALITY IMPLEMENTATION	7 - QUALITY IMPLEMENTATION	8 - LOGISTICS	9 - CORRECTIVE ACTIONS & CONTINUOUS IMPROVEMENT
Drawings 5	Tools / Equipment management (tools presetting) 0	Sub-supplier approval and management 0	Have operators been properly trained? 0	Initial sampling procedure (POAP) 0	Incoming material controls 0	Control records 0	Traceability 0	Lessons learned 0
Flow chart 0	Equipment status (quality, capacity and timing) 0	Sub supplier products approval 0	Management involvement 0	Production planning 0	First-off procedure 0	Quality indicators 0	Identification 0	Customer claims management 0
Process FMEA 0	Identification and preservation conditions of equipments 0	Are clear operator instructions available and updated? 0	Are the resources dedicated to controls sufficient? 0	Production progress monitoring 0	Process controls and tests 0	Control of measuring equipment 0	FIFO 0	Customer care 0
Process Control Plan 0	Ordinary and preventive maintenance (machines/dies/equipments) 0	Process parameters and capability (i.e.: CNC programs) 0	If more than one shift, does information get passed across shifts? 0	Production capacity 0	Outgoing quality 0	Re-works 0	Appropriate handling and packaging 0	Periodic re-qualification 0
Feasibility analysis, contract review and change management 0	Is the special maintenance effective? 0	Internal work order management 0	Housekeeping 0	Manufacturing indicators 0	Job audit (controls and checks on ongoing production parts) 0	Non-conforming products management 0	Appropriate process flow 0	Quality, Environmental and H&S certifications 0
na - Not applicable nv - Not evaluated	1- Requirement not met at all	2- Major non conformity in the requirement application	3- Minor non conformity in the requirement application	4- Improvement opportunity	5- Fully compliance to the requirement			

LIITE 4. UUDEN TOIMITTAJAN VALINTA- JA PROSESSIKUVAUS



TITLE UUDEN TOIMITTAJAN VALINTA					
TITLE Ponsse Oyj – Prosessikuvaus 2/2	DRAWN BY © Ponsse Oyj / teijape	DATE 28.4.2015			



LIITE 5. UUDEN TOIMITTAJAN KARTOITUSLOMAKE

Toimittajan kartoituslomake


UUDEN TOIMITTAJAN KARTOITUSLOMAKE
25.5.2015

Päiväys:	26.2.2015
Koodi / Revisio	Q08052, A
Laatinut:	Rebekka Ylitalo
Hyväksymyt:	Tiina Haapalainen

OHJE UUDEN TOIMITTAJAN KARTOITUSLOMAKKEEN KÄYTTÖÖN

Uuden toimittaja kartoittamislomake on tarkoitettu Ponsse Oy:n hankintatoimen sekä muiden osastojen käyttöön heidän arvioidessa uusien, potentiaalisten toimittajien tasoa.

Lomake täytetään toimittajan tapaamisessa sähköiseen muotoon, lomakkeen voi lähettää myös etukäteen toimittajalle täytettäväksi.

Toimittajan kartoitus tallennetaan hankintatoimen yhteiseen kansioon G:\Osto\Toimittajat\Toimittajat kansiot\Uudet toimittajat\FXXXX Yritys Oy.

Kartoittamislomakkeen otsikointi tulisi olla seuraavassa muodossa: Q08052_KARTOITUS_YrityksenNimi_päivämäärä

Esim. KARTOITUS_YritysOy_26022015

Muutosten hallinta:

Pvm	Muutos	Revisio	Nimi
26.2.2015	Luotu	0	Rebekka Ylitalo
25.5.2015	Muoto muutettu wordistä exceliin	A	Rebekka Ylitalo

TIETOJEN TÄYTTÖ	
Paikka:	
Tietojen täyttävä, yritys:	
Muut osallistujat:	

Toimittajan kartoituslomake

PERUSTIEDOT	
Yritys:	
Y-tunnus:	
Yhteyshenkilö ja yhteystiedot:	
Internet sivut:	
Yrityksen sijainti/toimipaikat:	
Tuotteet/valmistustekniikat:	
Markkina-alueet:	
JOHTO JA HENKILÖSTÖ	
Omistus?	
Yrityksen strategia, missio, visio ja arvot?	
Henkilöstön kokonaismäärä?	
Tuotannon ja toimihenkilöiden suhde?	
Onko tuote- tai menetelmäkehityksessä resursseja?	
Tehdäänkö henkilöstön tyytyväisyysmittaus?	
Ikäjakama?	
Käytössä olevat tuotantopalkkiot?	
TUOTANTO	
Tuotantotilat?	
Koneet ja laitteet?	
Yleinen/kustannustehokas sarjakoko?	
Kapasiteetin kuormitus ja tuotannon ohjausmalli?	
Tuotannon joustavuus; proto-osien toimitusaika?	
Normaali toimitusaika?	
REFERENSSIT JA ASIAKASPALVELU	
Suurimmat asiakkaat ja niiden %-osuudet myynnistä?	
Tuotekehityksen yhteistyön laajuus nykyisten asiakkaiden kanssa?	
Onko Ponsse Oyj:n kilpailijoiden kanssa yhteistyötä?	
Tehdäänkö asiakastyytyväisyysmittauksia?	

Toimittajan kartoituslomake

Käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä?	
Onko extranetin käytöstä kokemusta?	
Onko sähköinen laskutus käytössä?	
TALOUDELLINEN TILANNE	
Liikevaihto, liikevoitto:	
Omavaraisuusaste%:	(>40%=hyvä, 20-40%=tyydyttävä, <20%=heikko)
Quick ratio, maksuvalmius:	(>1=hyvä, 0,5-1=tyydyttävä, <0,5=heikko)
Investoinnit; nykyiset ja tulevat:	
LAADUNHALLINTA	
ISO 9001, laatujärjestelmä:	
ISO 14001, ympäristöjärjestelmä:	
OHSAS 18001, työterveys ja -turvallisuusjärjestelmä:	
Muut sertifioidut laatujärjestelmät:	
Eettisyysääntö:	
Toimitusvarmuusmittarilukema, raja-arvot:	
Laatmittari, sisäiset ja ulkoiset poikkeamat:	
Käytössä olevat laatutyökalut:	
Muut seurattavat mittarit:	
KRIITTISIMMÄT PROSESSIT	
Reklamaatioiden käsittely - prosessi:	
Toimitusaikavalvonnan - prosessi:	
Uuden tuotteen läpimeno - prosessi:	
Tarjouslaskenta-prosessi:	
RISKIENHALLINTA	
Kriittiset koneet/laitteet, korvattavuus:	
Avainhenkilöiden sitouttaminen:	
Muut riskien hallinnan kannalta kriittiset asiat:	
MUUTA HUOMIOITAVAA:	

Ponsse Oyj

LIITE 6 PONSSEN TOIMITTAJAVAAATIMUKSET



JOHDON MERKITYS

- Vakaa taluspohja
- Valmius tarvittaviin investointeihin
- Hyvä tiedonkulku molempiin suuntiin

JOHDON MERKITYS

- Johdon sitoutuneisuus
- Yhteneväinen strategia
- Samanlaiset arvot
- Hyvä asenne



Tuotteen ja palvelun laatu



TUOTTEEN JA PALVELUN LAATU

- Joustavuus kaikessa toiminnassa
- Linjamaisen tuotantomallin ymmärrys
 - häiriöihin reagoidaan nopeasti
- Sähköisten järjestelmien käyttö
 - toimittaja-extranet
 - sähköinen laskutus

A logger's best friend
www.ponsse.com



LAATU JA TOIMITUSVARMUUS

- Laatutaso < 1000PPM
 - Jatkuvan parantamisen malli
- Toimitusvarmuus > 98-100%
 - Oikea määrä, oikeaan aikaan, oikein pakattuna halutulla ohjaustavalla
 - Nopea reagointi toimituspoikkeamiin, ilmoitus Ponsseille viipymättä

A logger's best friend
www.ponsse.com



KUSTANNUSTEHOKKUUS

- Ammattitaitoinen henkilöstö
- LEAN-ajattelumalli
- Vahva hankintatoimi ja toimittajaverkosto
- Tuotannon automatisointi

A logger's best friend
www.ponsse.com



TUOTEKEHITYSYHTEISTYÖ

- Kehitysehdotukset
- Muutosvalmius
- Vahva oma teknologiaosaaminen
- Metsäkonealan tuntemus

A logger's best friend
www.ponsse.com

PONSSE

***”Mitä luvataan, se pidetään.
Koneiden käyttäjät ovat
parhaita asiantuntijoita.
Niitä kannattaa kuunnella.”***

Ponsse – Einari Vidgrénin viitoittamalla tiellä vuodesta 1970.



A logger's best friend
www.ponsse.com

PONSSE

YHTEENVETO

- Asenne ja strategia
- Kustannustehokkuus ja toiminnan laatu
- Tuotekehitysyhteistyö
- Vastuullinen toiminta ja turvallinen tehdas
- ”Mitä luvataan, se pidetään.”

A logger's best friend
www.ponsse.com

A logger's best friend

PONSSE PLC
Ponssentie 22
FI-74200 Vieremä, Finland
Tel. +358 20 768 800
Fax +358 20 768 8690
www.ponsse.com

A logger's best friend
www.ponsse.com

LIITE 7 TOIMITTAJAVERTAILUTYÖKALU

PONSSE		TOIMITTAJAVERTAILU-TYÖKALU	
		8.3.2016	
TYÖKALUN KÄYTTÖOHJEET:		Päiväys:	24.6.2015
Pisteytys tapahtuu asteikolla 0-5, jolla kerrotaan Ponssen painoarvo. Maksimipistemäärä on 476p.		Koodi / Revisio	Q08053, 0
Toimittaja-vertailussa voidaan selvittää referenssiasiakas tiedon keräämistä varten.		Laatinut:	Rebekka Ylitalo
Lopussa saadaan yhteispisteet ja prosentuaalinen osuus maksimipisteistä.		Hyväksynyt:	Tiina Haapalainen
Toimittajan vertailu tallennetaan hankintatoimen yhteiseen kansioon G:\Osto\Toimittajat\Yleiset kansiot\Toimittajavertailut.			
Vertailun otsikko: Q08053_VERTAILU_YrityksenNimi_päivämäärä:		Pisteytys	
Esim. Vertailu_YritysOyA_YritysOyB_25052015			0 Ei ole olemassa
			1 Huono
			2 Tyydyttävä
			3 Kohtalainen
			4 Hyvä
			5 Erinomainen
Vertailun tekijä:			
PERUSTIEDOT (osa tiedoista on voitu kerätä jo toimittajan kartoituslomakkeella)	<i>Toimittajaehdoka 1</i>	<i>Toimittajaehdoka 2</i>	<i>Toimittajaehdoka 3</i>
Yritys			
Konserni/Yksikkö			
Osoite			
Y-tunnus			
Internet-sivut			
Ensisijainen yhteyshenkilö myyntiin			
Ensisijainen yhteyshenkilö toimituskyselyissä			
Ensisijainen yhteyshenkilö laatuasioissa			
Ensisijainen yhteyshenkilö tuotekehitysasioissa			
Ensisijainen yhteyshenkilö laskutusasioissa			
Toimiala ja tuotteet			
Mahdollisesti ostettava tuote/tuoteryhmä			
Omistussuhde			
Liikevaihto			
Yrityksen henkilöstön määrä (toimihlöt/tuotannonhlöt)			
Ponssen toimittajaluokka			

JOHTO JA STRATEGIA	PAINOTUS 2,4			
Missio, visio, strategia, arvot ja niiden yhteensopivuus	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Johdon sitoutuminen	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Yrityksen kehittäminen johdon näkökulmasta	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Organisaation resurssit	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Asiakkaiden, toimittajaverkoston ja henkilöstön tiedottaminen (mittarit, tavoitteet, kehitystoimet, haasteet jne.)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Riskienhallinta (koneet ja laitteet, avainhenkilöt, talous, ikäjakauma jne.)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Yleinen luotettavuus	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Yhteensä	0	0	0	Max. Pisteet 84p.
LAADUNTUOTTOKYKY	PAINOTUS 2,2			
Laatujärjestelmä käytössä ja ajan tasalla	kyllä 2p./ei 0p.	kyllä 2p./ei 0p.	kyllä 2p./ei 0p.	
Sertifioitu laatujärjestelmä ISO 9001	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	
Sertifioitu ympäristöjärjestelmä ISO 14001	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	
Sertifioitu työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä OHSAS 18001	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	
Sertifioitu muita laadunhallintajärjestelmiä kuten ISO/TS 16949, ISO 3834 tms., eettisyysääntöjä	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	
Jatkuvan parantamisen prosessi (mm. korjaavien toimenpiteiden kirjaaminen omaan järjestelmään, vastineiden toimitus asiakkaille ja niiden vaatiminen omilta	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Reklamaatiohyvityksen käytäntö hyväksytty, tuotetakuu	kyllä 3p./ei 0p.	kyllä 3p./ei 0p.	kyllä 3p./ei 0p.	
Laadunhallintatyökaluja käytössä (juurisyyanalyysit, pareto, 5S, SPC, 6sigma jne.)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Laatupoikkeamaluokat (5p.= <100PPM, 4p.= 101-500PPM, 3p.= 501-1000PPM, 2p.= 1000-2000PPM, 1p.=2000-4000PPM, 0p. >4000PPM)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Prosessien hallinta (omistus, kuvaukset, mittarit)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Tuotteen mitta- ja testausvälineet asianmukaiset (säilytys, kalibrointi)	kyllä 2p./ei 0p.	kyllä 2p./ei 0p.	kyllä 2p./ei 0p.	
Laatumittarointi (tapaturmatilastointi, sis., ulk. ja toimittajien poikkeamat, jätemäärien tilastointi)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Yhteensä	0	0	0	Max. Pisteet 77p.

TOIMITUSTÄSMÄLLISYYS	PAINOTUS 2			
Toimitusvarmuuslukema (5p.=98-100%, 4p.=95-98%, 3p.=94-90%, 2p.=85-89%, 1p.=80-84%, 0p. <79%)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Normaali tuotannon toimitusaika ja vahvistusaika	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Proto-osien toimitusaika	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Muutospyynnöt toimituksiin, myöhässä olevien prosessi	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Pakkaustapa ja- merkinnät, viivakoodien käyttö läheteissä	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Oman toimittajaverkoston mittaaminen	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Toimitustäsmällisyyden mittarit (toimitusvarmuus, myöhässä olevien hajonta, pakkausmerkintöjen oikeellisuus)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Yhteensä	0	0	0	Max. Pisteet 70p.
TUOTEKEHITYS	PAINOTUS 1,8			
Teknologiaosaaminen (eri valmistustekniikat, tuotekehitys)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Tuotekehitysyhteistyö asiakkaan suuntaan	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Tuotekehitysyhteistyö omiin toimittajiin	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Dokumentointi	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Tuotemuutoshallinnan prosessi	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Uuden tuotteen läpimenon prosessi	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Tietämys/kokemus metsäkonemarkkinoista	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Yhteensä	0	0	0	Max. Pisteet p. 63p.
KOKONAISKUSTANNUKSET	PAINOTUS 1,6			
Tuotteen hinta (hintavertailu)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Automaatioaste tuotannossa sekä järjestelmissä	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Oman toimittajaverkoston kilpailuttaminen	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Extranet käyttöönotto ja sähköinen maksuliikenne	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Jonotoimitusten/setitysten mahdollisuus	kyllä 5p./ei 0p.	kyllä 5p./ei 0p.	kyllä 5p./ei 0p.	
Edullisten kustannustason maiden hyödyntäminen mahdollista	kyllä 5p./ei 0p.	kyllä 5p./ei 0p.	kyllä 5p./ei 0p.	
Logistinen etu (sijainti)	kyllä 5p./ei 0p.	kyllä 5p./ei 0p.	kyllä 5p./ei 0p.	
Yhteensä	0	0	0	Max. Pisteet 56p.

ASIAKASPALVELU	PAINOTUS 1,6			
Asenne (johto ja työntekijät)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Referenssit	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Referenssin kommentit (selvitetään toimitusvarmuus, laatutaso, joustavuus, asiakaslähtöisyys, tuotekehitysyhteistyö jne.)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Joustavuus, mahdolliset pikatoimitukset	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Asiakassuhteen ylläpidon panostus (mm. säännölliset tapaamiset)	0-2p.	0-2p.	0-2p.	
Neuvotteluasetelma (onko muita vastaavia toimittajia, osuus liikevaihdosta)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Jatkuvuus: onko ostettava tuote yrityksen toimialan päätuote?	0-3p.	0-3p.	0-3p.	
Asiakastyytyväisyyden mittarointi ja tulokset	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Yhteensä	0	0	0	Max. Pisteet 49p.
TUOTANTO JA HENKILÖSTÖ	PAINOTUS 1,4			
Koneiden ja laitteiden soveltuvuus, kapasiteetin riitto uusille tuotteille	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Tuotantotilat, siisteys ja turvallisuus	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Tuotteiden varastointi ja käsittely, FIFO	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Kunnossapito ja ennakkohoito (työkoneet, työkalut, muotit, jigit jne.)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Tuotantofilosofian yhteensopivuus (vain tarpeeseen)	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	kyllä 1p./ei 0p.	
Tietojärjestelmät ja -turvallisuus tarvittavalla tasolla	kyllä 2p./ei 0p.	kyllä 2p./ei 0p.	kyllä 2p./ei 0p.	
Kouluttaminen; työnkierto, erikoispätevyysien ylläpito	kyllä 2p./ei 0p.	kyllä 2p./ei 0p.	kyllä 2p./ei 0p.	
Henkilöstön mittarointi (vaihtuvuus, ikäjakauma, henkilöstön tyytyväisyys, sairaspoissaolot)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Tuotannon mittarointi (KET, myynti- ja valmistus€, läpimenoaika, toimitusaika, jälkilaskenta)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Yhteensä	0	0	0	Max. Pisteet p. 42p.

TALOUS	PAINOTUS 1,2			
Mahdolliset ostot liikevaihdosta (<1% ja >50%=0p., 2-3%=1p.,3-4%=2p., 4-9%=3p., 31-49%=4p., 10-30%=5p.)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Maksuehto (5p.= >90pv, 4p.=75pv, 3p.=60pv, 2p.=45pv, 1p.=30pv, 0p.= <29pv)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Taloudellinen tilanne, vakavaraisuus (arvioidaan liikevaihdon ja ROIn kautta)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Omavaraisuusaste ((5p.= >50%, 4p.=40-49%, 3p.=30-39%, 2p.=20-29%, 1p.=10-19%, 0p.= <9%))	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Investointien mahdollisuus/halukkuus	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Asiakaskunnan jakautuminen eri toimialoille (jokaisesta eri toimialasta 1p.)	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Talouden mittarointi ja seuranta	0-5p.	0-5p.	0-5p.	
Yhteensä	0	0	0	Max. Pisteet p. 35p.
	Pisteet	Pisteet	Pisteet	
JOHTO JA STRATEGIA	0	0	0	
LAADUNTUOTTOKYKY	0	0	0	
TOIMITUSTÄSMÄLLISYYS	0	0	0	
TUOTEKEHITYS	0	0	0	
KOKONAISKUSTANNUKSET	0	0	0	
ASIAKASPALVELU	0	0	0	
TUOTANTO JA HENKILÖSTÖ	0	0	0	
TALOUS	0	0	0	
Yhteensä	0	0	0	Max. Pisteet 476p.
Prosentuaalinen tulos maksimipisteistä	0 %	0 %	0 %	
Yritys	xxx	xxx	xxx	