

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Yhteistyökumppanin valinta

Ollila Mauri

Tuotantotalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Automaatiotekniikka
Insinööri(AMK)

KEMI 2012

ALKUSANAT

Haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa Juha Kaarelaa hyvistä neuvoista opinnäytetyöhöni liittyen. Kiitän myös Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun ATK-tukea, josta sain tunnukset Webropol-ohjelman käyttöä varten.

TIIVISTELMÄ

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Tekniikan ala	
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Opinnäytetyön tekijä	Mauri Ollila
Opinnäytetyön nimi	Yhteistyökumppanin valinta
Työn laji	Opinnäytetyö
päiväys	20.03.2012
sivumäärä	42+1
Opinnäytetyön ohjaaja	DI Juha Kaarela

Tässä opinnäytetyössä kuvataan yritysten toimittajanvalintaprosessia ja sitä toimintaa, jonka yritykset käyvät läpi valitessaan tulevia yhteistyökumppaneitaan. Työssä käsitellään erilaisten strategioiden luomista, hyödyntämistä ja toteuttamista. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään muutamia strategiatyökaluja ja pääperiaatteet siitä, miten niitä käytetään. Työssä käsitellään yhteyksien luomista toisiin yrityksiin sekä tapoja yritysten henkilökunnan arviointiin. Työssä kiinnitetään huomiota niihin asioihin, joita on hyvä tutkia potentiaalisten yhteistyökumppaneiden tuotantoon tutustumisen yhteydessä. Käsiteltävänä ovat myös peruseriaatteet siitä, miten toimittajien luokittelu avaintoimittajiin tai standarditoimittajiin tapahtuu. Työhön kuuluu osana WWW-kysely, joka tehtiin Webropol-ohjelmalla. Kysely on luonteeltaan laadullinen.

Työ rajattiin koskemaan käytännön toimintaa ja tarkat sopimusasiat jäivät aiheen ulkopuolelle. Työn tarkoituksena oli kasata tietopaketti, joka opastaa yrityksiä uusien yhteistyökumppaneiden etsimisessä ja suhteiden luomisessa heihin. Tämän lisäksi yritykset saavat työstä ohjeita eri strategiatyökaluista ja niiden käytöstä. WWW-kyselyn tulokset antavat käytännön kuvaa siitä, mitä Kemi-Tornion alueen yritykset arvostavat yhteistyökumppaneissaan ja miten he etsivät niitä. Kyselyn vastaukset tukevat hyvin kirjallisuudesta kasattuja tietoja, ja näin opinnäytetyöhön saatiin laajempaa näkökulmaa yhteistyökumppaneiden valintaan liittyen.

Työssä olevan materiaalin keräämiseen käytettiin kirjallisuutta, Internetiä, omia ajatuksia, kyselyyn vastanneiden yritysten ajatuksia, sekä opinnäytetyön ohjaajan neuvoja. Työhön onnistuttiin saamaan kattavat tiedot siitä valintaprosessista, jonka useat yritykset joutuvat käymään läpi etsiessään yhteistyökumppaneita. Tämän lisäksi, työhön onnistuttiin keräämään tietoa erilaisista strategiatyökaluista, jotka ovat hyödyllisiä yhtiöiden toimintojen tehostamisessa. Työn tavoitteet saavutettiin hyvin, sillä työ antaa hyvän ohjenuoran kumppanuussuhteiden rakentamiselle.

Asiasanat: strategia, yhteistyökumppani, valintaprosessi.

ABSTRACT

Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Technology	
Degree Programme	Industrial Management
Name	Mauri Ollila
Title	Process of Partner Selection
Type of Study	Bachelor's Thesis
Date	20 March 2012
Pages	42+1 appendixes
Instructor	Juha Kaarela, MSc (Tech.)

This thesis shows the process of partner selection in companies and those operations which companies go through when choosing their future partners in cooperation. In this thesis creating, utilising and carrying out different strategies are dealt with. Furthermore, a few strategy tools, and the leading principles how they are used become clear. The study deals with the creation of connections to the other companies and ways to evaluate companies' staff. Attention is paid to those matters that are worth looking into when you are investigating the production with potential cooperation partners. The study also shows basic principles how the suppliers are classified to key suppliers or standard suppliers. A WWW inquiry, carried out with a Webropol software. The inquiry is of qualitative character.

The study focuses on practical operations and exact agreement matters stay outside the subject. The purpose of the work was to put together an information package which guides companies when they are looking for new partners and creating connections with them. In addition to this, the companies get instructions about different strategy tools and how to use them. The results of the WWW inquiry give a good practical view what the companies from Kemi-Tornio area appreciate in their cooperation partners and how they are looking for them. The answers of the inquiry support well the information gathered from the literature and this way the thesis got a wider point of view about the process of the partner selection.

The thesis is based on literature, the Internet, own thoughts, the ideas from companies and advice from the instructor of the thesis. The thesis succeeded to put together comprehensive information about that process which many companies have to go through when looking for new cooperation partners. Furthermore, the thesis also succeeded in gathering information about the different strategy tools which are useful in the intensification of the functions of companies. The objectives of the thesis were well achieved because it gives a good guideline for the building of partnership relations.

Keywords: strategy, partner, selection process.

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT	I
TIIVISTELMÄ	II
ABSTRACT	III
SISÄLLYSLUETTELO	IV
1. JOHDANTO	1
2. STRATEGIA JA STRATEGIATYÖKALUT	2
2.1. Strategiatyökalut	4
2.1.1. Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen	4
2.1.2. Toimiala-analyysi	5
2.1.3. Kilpailutilanteen analyysi	8
2.1.4. Strategisen toimenpideohjelman määrittäminen	11
2.1.5. Oikean strategiatyökalujen valinta	12
2.1.6. Kraljicin matriisi	12
2.1.7. ABC-analyysi	13
3. YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN OMINAISUUDET	17
3.1. Henkilökohtaiset ominaisuudet	18
3.2. Kielitaidon merkitys	18
4. YHTEISTYÖKUMPPANIN VALINTAPROSESSI	19
4.1. Yhteistyökumppaneiden etsiminen	19
4.2. Henkilöstön arviointi	20
4.3. Auditoinnit	22
4.3.1. Esiauditointi	22
4.3.2. Varsinainen auditointi	23
4.3.3. Raportointi	24
4.3.4. Seuranta-arviointi	24
4.4. Valmistus- ja logistiikkaketjun muodostaminen	24
4.5. Yritysten kilpailuttaminen	26
4.6. Toimittajan valinta	27
4.7. Toimittajien luokittelu	29
4.8. Toimittajien arviointi	31
5. KYSELYN TULOKSET	32
5.1. Sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen	32
5.2. Strategiatyökalujen tarve	33
5.3. Yhteistyökumppaneiden arviointi	33
5.4. Tarjouskilpailu	34
5.5. Minkä kokoinen yritys on paras yhteistyökumppani	35
5.6. Auditoitavien yritysten määrä	36
5.7. Logistiikkaketjun merkitys yhteistyökumppaneiden valinnassa	36
5.8. Yhteistyökumppanin tuotannon tarkastelu	36
5.9. Tilattujen tuotteiden/palvelujen laadun varmistaminen	37
5.10. Yhteistyön kehittäminen	37
6. YHTEENVETO	38
LÄHDELUETTELO	40
7. LIITELUETTELO	42

1. JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyö, jossa perehdytään toimittajan valintaan niin käytännössä kuin teoriassa.

Toimittajan valintaprosessi on ostoprosessin alaprosessi. Se voidaan aloittaa, kun hankittavan tuotteen tai palvelun vaatimusmäärittely on tehty. Useat yritykset joutuvat tekemisiin hankintaketjun ja tavarantoimittajan kanssa, kun ovat hankkimassa materiaalia tuotantoa varten. Tässä opinnäytetyössä kutsutaan tavarantoimittajia yhteistyökumppaneiksi.

Yhteistyökumppaneiden valintaan on hyvä kiinnittää erityistä huomiota, jotta pystytään minimoimaan yhteistyökumppaneiden toiminnasta johtuvat oman tuotannon häiriötekijät. Yhteistyökumppaneiden valinta ja yhteistyön kehittäminen on jatkuva prosessi, jota pitää kehittää oikeaan suuntaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Yhteistyökumppanin valintaprosessi on tässä työssä kuvattu suomalaisyritysten näkökulmasta. Tavoitteena on kuvata toimittajanvalintaprosessi mahdollisimman selkeästi.

Sopimusten tekeminen ja eri sopimustyytit liittyvät oleellisesti yhteistyökumppaneiden valintaprosessiin, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään enemmän käytännön toimintaan kuin sopimustentekoprosessiin.

Opinnäytetyöhön sisältyy WWW-kysely yrityksille liittyen yhteistyökumppaneiden valintaan, kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla. Kysely on luonteeltaan laadullinen.

2. STRATEGIA JA STRATEGIATYÖKALUT

Strategia on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä ja se on kuvaus siitä, mihin organisaatio pyrkii ja miten se tehdään. Strategialla tarkoitetaan pitkän tähtäimen suunnitelmaa, joka ilmaisee organisaation toiminnan tavoitteet ja keskeiset suuntaviivat. Strategian luominen auttaa yritysten toiminnan suuntaamisessa ja resurssien kohdentamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö. Riittävä kommunikointi on avainasemassa strategian onnistumiselle, sillä kun työntekijät ymmärtävät strategian päämäärän, niin päämäärä saavutetaan helpommin. Toimenpiteiden toteutuksessa kannattaa priorisoida strategian kannalta olennaiset asiat ja keskittyä niihin syvemmin. Tehtävien selvä delegointi henkilöstön kesken selventää rooleja. Tämän lisäksi riittävä valvonta auttaa pitämään kaikki ajan tasalla siitä, missä ollaan tällä hetkellä ja miten strategian toteuttaminen on edennyt. /3,s.13-21./

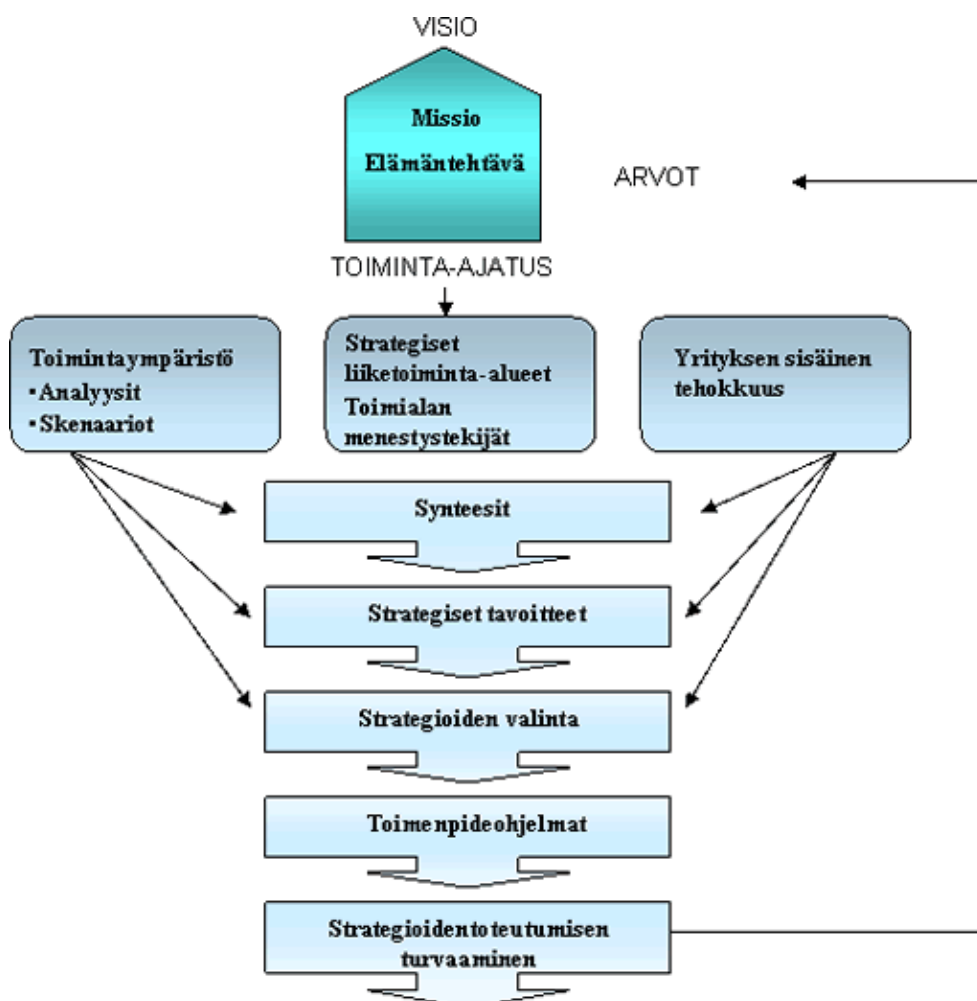
Strategian keskeisimpiä osia ovat toimintaympäristön kuvaus, organisaation toiminnan tarkoituksen kuvaus eli missio, tavoitteiden kuvaus sekä toimenpiteet. Missiolla tarkoitetaan yrityksen elämäntehtävää. Missio koostuu kolmesta osatekijästä: visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksesta. Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Se määrittää, millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. /18/

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Aluksi tämä määritelmä kuulostaa mahdottomalta. Sen jälkeen kun ympäristön hallinta puretaan tasoiksi, kyseinen määritelmä muuttuu merkitykselliseksi. Näitä hallintatasoja ovat seuraavat:

- Yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.
- Yritys muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä.
- Yritys valitsee oman toimintaympäristönsä. /3,s.19./

Ympäristössä on luonnollisesti myös monia asioita, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. On kuitenkin valtavia eroja siinä, kuinka yritykset ennakoivat ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja reagoivat niihin. /3,s.19./

Erilaiset strategiset mallit koostuvat lähes samoista asiakokonaisuuksista ja toiminnoista. Tässä yhteydessä käyttökelpoinen on Mika Kamenskyn esittämä strategisen johtamisen malli, joka näkyy kuvassa 1. /18/



Kuva 1. Strategisen johtamisen malli /18/

2.1. Strategiatyökalut

Hyödyllisiä strategiatyökaluja on useita ja niiden käyttäminen helpottaa yrityksen toimintoja joka osa-alueella. Käytetyimpiä strategiatyökaluja ovat muun muassa perinteinen päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, kilpailutilanteen analyysi, SWOT-analyysi, toimiala-analyysi, Kraljicin matriisi, strategisen toimintaohjelman määrittäminen sekä ABC-analyysi, joka on hankintatoiminnan käytetyimpiä työkaluja. /8/,/11/

Suomalaiset pienet yritykset eivät välttämättä käytä kovin paljoa strategiatyökaluja, mutta mitä enemmän yritys kehittyy ja kasvaa, sitä hyödyllisemmiksi strategiatyökalut tulevat. Strategiatyökalujen käyttö helpottaa yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimintojen kontrollointia ja arviointia. Monet keskikokoiset ja suuret yritykset käyttävät useampia strategiatyökaluja yhtä aikaa. Nämä työkalut tukevat toinen toisiaan ja antavat paljon tietoa omasta organisaatiosta. Strategiatyökalujen avulla on myös hyvä vertailla, miten toiminta eri yhteistyökumppaneiden kanssa on sujunut.

2.1.1. Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen

Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yritys selvittää itselleen omat päämäärät ja tavoitteet. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksellä tulisi olla jokin konkreettinen suunnitelma niille toimenpiteille, joita päämäärien saavuttaminen vaatii. Päämääriä voi asettaa esimerkiksi kannattavuuden ja ulkoisen kilpailukyvyn suhteen. Onnistunut johtaminen on avainasemassa, jotta yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet. Johtaminen jaotellaan usein kahteen osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen.

Ihmisten johtaminen on toimintaa, jossa vaikutetaan organisoidun ihmisryhmän toimintaan sen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Yleisesti voidaan todeta, että johtajuus on sellaista toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista, jossa ihminen pyrkii saamaan muut ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta

organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. Tavoitteesta huolehtiminen ja työntekijöiden innostaminen ovat tärkeimpiä asioita ihmisten johtamisessa. /7/

Asioiden johtaminen puolestaan tarkoittaa organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia ja näihin liittyvää päätöksentekoa. Asioiden johtamisessa keskeisessä asemassa ovat strategiat, rakenteet ja järjestelmät. Näillä pyritään saavuttamaan organisaation toiminnan vakaus ja ennustettavuus. /10/

2.1.2. Toimiala-analyysi

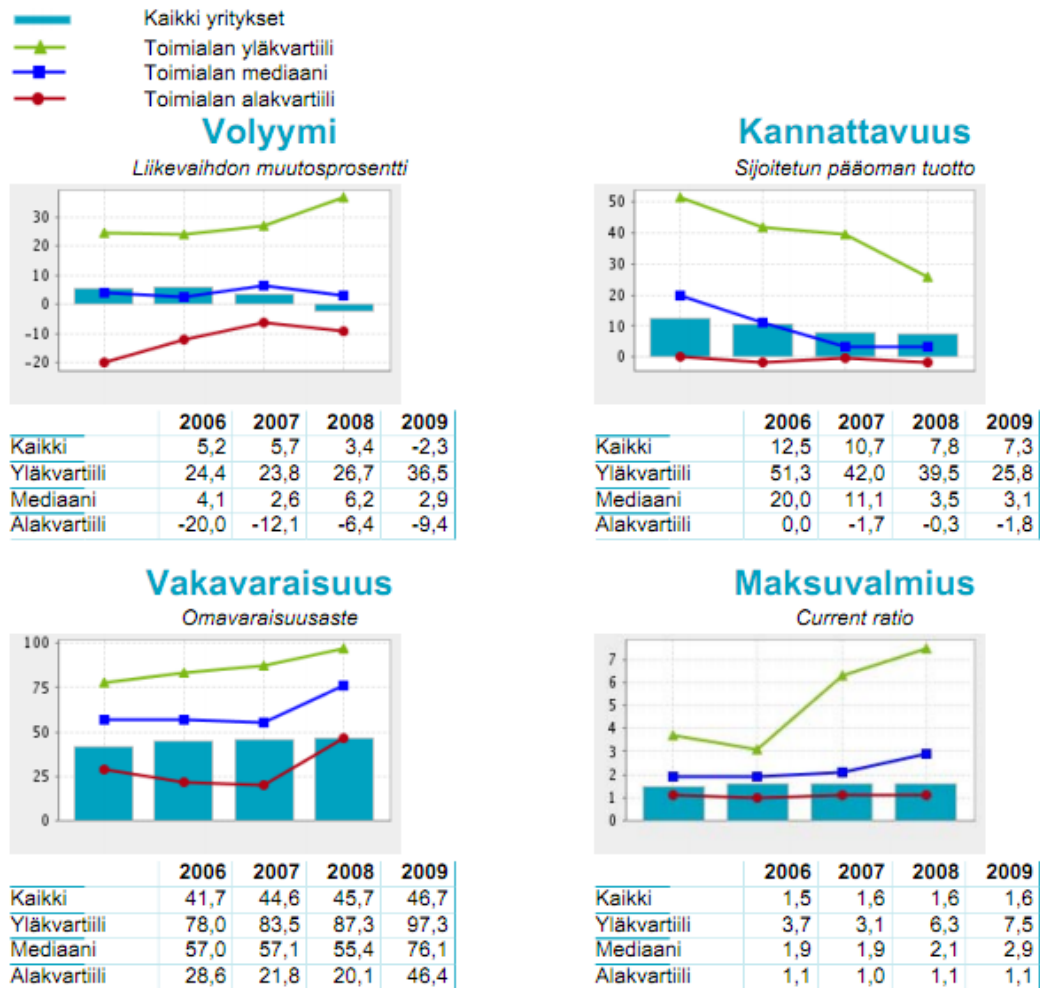
Toimiala-analyysi antaa hyvin kattavan kuvan toimialan yritysten tilanteesta. Tämän analyysin ideana on saman toimialan yritysten vertailu tilinpäätöslukujen perusteella. Näin voidaan vertailla oman yrityksen menestystä ja taloudellista tilaa saman toimialan yrityksen tilanteeseen. Analyysin aluksi pitää selvittää toimialan tunnusluvut, eli kuinka paljon yrityksiä on samalla alalla, yritysten liikevaihto, liikevaihdon muutos vuositasolla, yritysten kannattavuus ja maksuvalmius. Taulukossa 1 on esimerkki, jossa on tutkittu vuositasolla eri yritysten keskimääräisiä tunnuslukuja. /16/

Taulukko 1. Toimialan tunnusluvut /16/

Toimialan tunnusluvut

Vuosi	2006	2007	2008	2009
Toimialalla yrityksiä	47	63	80	27
Volyymi				
Liikevaihto tEUR	45,9	35,0	36,4	21,0
Liikevaihdon muutos %	4,1	2,6	6,2	2,9
Liikevaihto tEUR/henkilö	69,0	91,0	96,0	105,1
Jalostusarvo tEUR /henkilö	43,1	45,0	42,0	35,8
Kannattavuus				
Käyttökate %	17,6	7,3	2,3	2,9
Liikevoitto %	14,7	6,4	1,9	0,0
Nettotulos %	8,9	6,4	3,9	0,0
Sijoitetun pääoman tuotto %	20,0	11,1	3,5	3,1
Kokonaispääoman tuotto %	18,4	10,5	3,1	2,3
Maksuvalmius				
Quick ratio	2,0	1,7	2,0	3,5
Current ratio	1,9	1,9	2,1	2,9
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste %	57,0	57,1	55,4	76,1
Suhteellinen velkaantuneisuus %	17,6	23,0	24,8	20,0
Käyttöpääoma				
Käyttöpääoma %	0,0	0,0	0,0	0,0
Vaihto-omaisuus/liikevaihto %	7,9	31,7	42,9	19,4
Myyntisaamisten kiertoaika pv	11	16	17	16
Ostovelkojen kiertoaika pv	40	84	57	8

Saatujen tunnuslukujen avulla voidaan tehdä erilaisia grafiikoita esimerkiksi kannattavuudesta tai maksuvalmiudesta kuten kuvasta 2 näkyy.

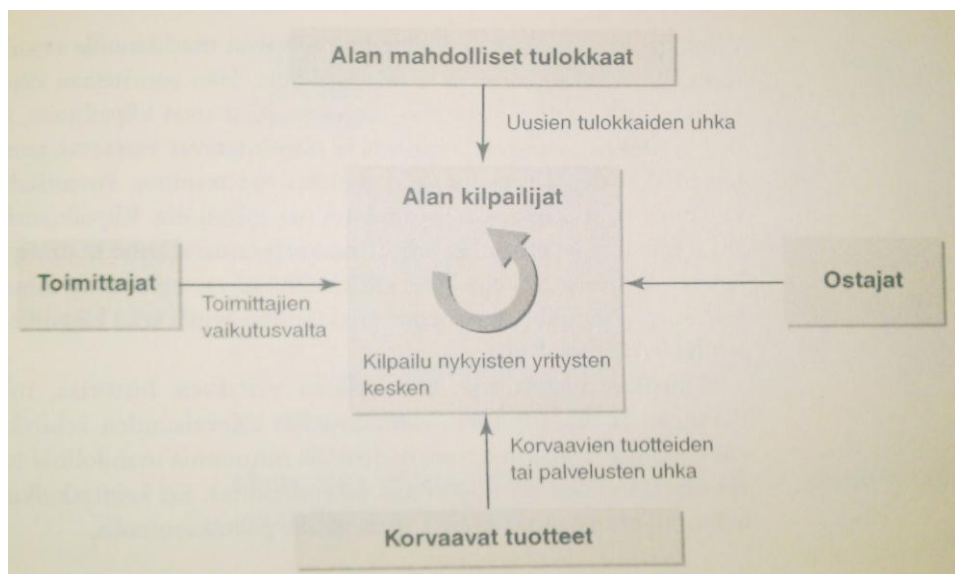


Kuva 2. Tunnuslukugrafiikka /16/

Analyysissa tutkitaan myös yritysten häiriö- ja konkurssiriskejä. Häiriöriskeillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat saaneet maksuhäiriöitä. Osuus ilmoitetaan yleensä prosenttiosuutena kaikista toimialan yrityksistä. Konkurssiriskeillä tarkoitetaan prosenttiosuutta konkurssiin haetuista toimialan yrityksistä vuoden aikana. /16/

Hyvä tapa jäsentää toimialan kilpailutilannetta on käyttää viitekehystenä Porterin kilpailukenttämallia (kuva 3), joka koostuu viidestä toimialan kilpailukenttään vaikuttavasta pääryhmästä: /4,s.240./

- Nykyiset kilpailijat: Toimialan kannattavuuteen vaikuttaa kilpailun voimakkuus.
- Mahdolliset uudet tulokkaat: Kuinka suuria uhkatekijöitä alalle mahdollisesti tulevat yritykset ovat.
- Korvaavat tuotteet tai palvelut: Kuinka suuri uhka nykyisten tuotteiden korvaavista tuotteista on toimialan yrityksille.
- Toimittajat: Kuinka merkittävä neuvotteluvoima toimittajilla on arvoketjussa syntyvien voittojen jaossa.
- Ostajat (asiakkaat): Kuinka merkittävä neuvotteluvoima asiakkailta on arvoketjussa syntyvien voittojen jaossa. /4, s240/



Kuva 3. Porterin kilpailukenttämalli /4,s.241./

2.1.3. Kilpailutilanteen analyysi

Kilpailutilanneanalyysillä selvitetään yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla. Kilpailutilannetta analysoitaessa on tiedostettava kilpailijoiden määrä ja luonne, kilpailijoiden nimet ja toiminta, kilpailurooli ja tuotteet. /4,s.241-242./

Kilpailijat voidaan jakaa 4 eri ryhmään:

1. Ydinkilpailijat

- Toimivat samoilla markkinoilla ja heillä on useita vahvuuksia, sekä samankaltainen liikeidea.
- Heidät on analysoitava tarkasti, jotta oma yritys saa riittävän kuvan kilpailijoiden vahvuuksista, jotka vaikuttavat myös oman yrityksen markkinointipäätöksiin.
- Ydinkilpailijoista tulisi selvittää muun muassa seuraavat asiat: taloudellinen asema, tuotteet/laatu, hinnoittelu, henkilöstö ja toiminnan tehokkuus.
- Olisi hyvä pohtia, mitä oma yritys voisi oppia ydinkilpailijoilta.

2. Marginaalikelpailijat

- Toimivat samoilla markkinoilla, mutta heillä ei juuri ole vahvuustekijöitä.
- Pitää pohtia tapauskohtaisesti, ovatko nämä kilpailijat vaaraksi oman yrityksen toiminnan kannattavuudelle.

3. Tarvekilpailijat

- Eivät toimi samalla toimialalla oman yrityksen kanssa.
- Heidän tuotteensa palvelevat samaa asiakaskuntaa kuin oman yrityksen tuotteet.
- Selvitettävä miksi osa asiakkaista käyttää heidän tuotteitansa eikä oman yrityksen vastaavia tuotteita.

4. Potentiaaliset kilpailijat

- Yritykset, jotka voivat tulevaisuudessa kiinnostua alasta. /4,s.241-242./

Kun edellä mainitut kilpailijat on kartoitettu, onnistuu analyysin tuloksien kartoittaminen helposti SWOT-analyysin avulla (Kuva 4).

YRITYKSESTÄ	
VAHVUUDET -> Miten voimme hyödyntää	HEIKKOUEDET -> Miten korjaamme
YMPÄRISTÖSTÄ	
MAHDOLLISUUDET -> Miten hyödynnämme	UHAT -> Miten varaudumme

Kuva 4. SWOT-analyysi /1/

Omien vahvuuksien mahdollisimman hyvä hyödyntäminen tulee näkyä omista strategisissa valinnoissa. SWOT-analyysi kuvaa yrityksen menestyksen perustan, eli syyn sille, miksi asiakas ostaa meiltä eikä kilpailijalta. Mikäli yrityksellä on heikkouksia, joiden avulla kilpailijayritykset vievät asiakkaita, olisi näiden heikkouksien korjaamiseksi hyvä kehittää suunnitelmia. /1/

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi on yleisesti käytetty yksikertainen analyysimenetelmä, jota voi soveltaa moneen eri tarkoitukseen. Analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. SWOT-analyysissä yrityksen olemassaoloa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Nelikenttäanalyysin avulla saadaan hyvä kuva oman yrityksen tilasta ja voidaan täten arvioida omaa toimintaa. Yrityksen onnistuessa hyödyntämään mahdollisuudet, johtaa tämä menestymiseen. Uhat puolestaan pahimmassa tapauksessa vaarantavat koko yrityksen olemassaolon. /19/

Vaikkakin tämä analyysimenetelmä on suosittu, se saattaa jäädä puolitiehen, mikäli nelikenttäanalyysin määritelmien jälkeen ei tehdä mitään tarkempia johtopäätöksiä tai

suunnitella tarvittaessa toimenpiteitä. Tarvittaessa voi hyödyntää myös 8-kenttäistä SWOT-analyysiä, jonka rakenteen näkee kuvasta 5.

Sisäiset	<u>1. S Vahvuudet</u> -Vahva teknologinen osaaminen -Hyvin toimiva tuotantojärjestelmä -Vahva tuotekehitys	<u>2. W Heikkoudet</u> -Myyntityön osaaminen ja resurssit -Heikot yhteydet ulkomaisiin kauppaketjuihin -Hitaus tuotteiden uusien käyttökohteiden omaksumisessa
Ulkoiset	<u>3. O Mahdollisuudet</u> -Yrityksen teknologian käytön laajentuminen kuluttajien keskuudessa -Väestön ikääntyminen -Uudet rakentamisen määräykset	<u>5. S+O Menestystekijät</u> -Tuotteiden laajenevat käyttökohteet -Tehokkaan tuotannon kilpailuetu
	<u>4. T Uhat</u> -Uudet kilpailevat teknologiat -Lainsäädännön tai viranomaisten määräysten muuttuminen	<u>6. O+W Heikkoudet vahvuudeksi</u> -Myyntikoulutus ja panostus rekrytointiin -Myyntiin uudelleensuuntaus ja käyttökohteiden tärkeysjärjestys -Paikallisen jakelijan käyttö <u>ulkom.</u>
	<u>7. S+T Uhat vahvuudeksi</u> -Uusien teknologian kehittäminen itse tai hankkiminen käyttöön muutoin -Viranomaisyhteydenpito ja vaikuttaminen viranomaisiin	<u>8. T+W Mahdolliset kriisitilanteet</u> -Määräysten muuttuminen pakottaa laajaa toiminnan uudelleen kohdentamiseen tai tuotteiden muuttamiseen -Uusi käyttökohte teknologialle, jos kilpailevat uhkaavat syrjäyttää

Strengths = Vahvuudet Weaknesses = Heikkoudet Opportunities = Mahdollisuudet Threats = Uhat

Kuva 5. 8-kenttäinen SWOT-analyysi /19/

Yllä oleva Yritys Teknologia Oy:n 8-kenttäinen SWOT-analyysi antaa hyvän kuvan analyysin rakenteesta, sillä tähän on kirjattu selkeästi eri toimenpiteitä. Tässä analyysissä on mietitty vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien lisäksi se, miten heikkouksia tai uhkia käännetään vahvuudeksi ja miten näihin tavoitteisiin päästään. Tämän avulla voidaan myös pohtia, millä keinoin saadaan tuotantoa tehokkaammaksi ja tuotteiden kirjoa kattavammaksi. Tähän on myös helppo kirjata tarkemmin erilaisia uhkia sekä mahdollisia kriisitilanteita.

2.1.4. Strategisen toimenpideohjelman määrittäminen

Tämän avulla pyritään siihen, että yrityksen kilpailustrategiat purkautuvat riittävän konkreettiseksi ja että toimenpiteet ovat riittävän yksityiskohtaisia. Toimenpideohjelma on strateginen kahdessa mielessä:

1. Kukin strateginen toimenpideohjelma on purettu liiketoimintastrategioista. Näin varmistetaan se, että kaikki toimenpiteet on johdettu strategiasta.
2. Ohjelman laadinnassa käytetään 20-80-sääntöä, eli toimenpiteisiin otetaan noin 20 prosenttia niistä toimenpiteistä, jotka merkitsevät 80 prosenttia strategian toteutuksesta. /3,s.59-60./

Strategisessa toimenpideohjelmassa kukin keskeinen strategia puretaan toimenpiteiden tasolle seuraavalla tavalla: tulostavoitteet → toimenpiteet → suoritustavoitteet → vastuuhenkilö. Tällä tavoin toimenpideohjelmasta saadaan tavoitekeskeinen ja varmistetaan, että se sisältää konkreettiset toimenpiteet. Tärkeää on myös, että tavoitteet ja toimenpiteet ovat jonkun vastuulla. /3,s.59-60./

Toimenpideohjelman valvonta ja analysointi voidaan suorittaa taulukossa 2 esitetyllä tavalla. Taulukkoon kirjataan, miten toimenpideohjelma tulisi toteuttaa ja miten se on toteutunut.

Taulukko 2. Strategisen toimenpideohjelman valvonta /3,s.326./

Tulostavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit	Toteutuma

Edellä olevan taulukon avulla yritys voi pohtia, mitkä asiat ovat menneet hyvin ja mitkä huonosti sekä miettiä korjaavia toimenpiteitä huonosti menneille asioille.

2.1.5. Oikean strategiatyökalujen valinta

Ennen yhteistyökumppaneiden etsimistä yrityksen on hyvä selvittää itselleen, millä kriteereillä he alkavat etsiä mahdollisia yhteistyökumppaneita. Mikäli yritys päättää hankkia tarvitsemiaan tuotteita tai palveluja ulkopuoliselta yritykseltä, on sitä ennen suunniteltava, mistä ja miten nämä tuotteet hankitaan. Näiden suunnitelmien luomisessa voi käyttää apuna strategiatyökaluja. Seuraavissa kahdessa kappaleessa selviää, miten yritys voi hyödyntää Kraljicin matriisia sekä ABC-analyysia. /15,s.225-228./

2.1.6. Kraljicin matriisi

Yritys voi käyttää esimerkiksi Kraljicin matriisia, jota käytetään apuna tuotteiden hankinnassa. Kraljicin matriisi eli hankinnan portfolio-analyysi on hankintatoimen keskeinen strategiatyökalu. Lähtökohtana tässä on havainto, että kaikki ostettavat tuotteet eivät ole strategisesti samanarvoisia ostavan yrityksen näkökulmasta. Tuoteryhmien määrittäminen Kraljicin matriisiin mukaan on yksi tyypillisistä hankintojen ohjauskeinoista. Näin saadaan muodostettua neljä eri kategoriaa, joille kaikille voidaan määritellä omat ohjausperiaatteet (kuva 6). Hankintojen ryhmittelyn kriteereinä ovat hankintojen tulosvaikutus (merkittävä/ei-merkittävä) ja tuotteen saatavuus (helppo/vaikea).

/15,s.225-228./

<p>1. Pullonkaulatuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaikeasti hankittavat tuotteet • kartoitetaan markkinat • turvataan saatavuus 	<p>2. Strategiset tuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riippuvaisuus toimittajasta • Tilaus-toimitus prosessin kehittäminen
<p>3. Tavalliset tuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myyjä näkee ostajan varasto tilanteen • Tässä ryhmässä on paljon tuotteita 	<p>4. Volyymituotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ostovolyymi suuri • Saatavuus on hyvä

Kuva 6. Tuoteryhmien määrittäminen /15,s.228./

Tuotteet sijoitetaan eri kategorioihin sen mukaan, mikä niiden saatavuus on. Yksi tärkeimmistä tekijöistä tuotteiden sijoittelussa on niiden yritysten lukumäärä ja maantieteellinen etäisyys, jotka ovat valmiita toimittamaan tuotetta juuri tällä hetkellä. Tyypillisellä pullonkaulatuotteella on yksi valmistaja, jonka kanssa yhteistyö tuntuu hankalalta. Tuotteiden luokittelun aluksi kannattaa sijoittaa tuotteita luokkiin 2 ja 4, sillä suurin osa tuotteista kuuluu näihin kahteen kategoriaan. Tämän jälkeen on tärkeää löytää ne tuotteet, jotka kuuluvat luokkiin 1 ja 3. Noin 80 % volyymista tulisi sijoittaa luokkiin 2 ja 4. Jäljelle jäävät n.20 % tuotteista kannattaa sijoittaa ensin luokkaan 3 ja valikoida niistä 20–30 vaikeimmin hankittavaa tuotetta ja sijoittaa ne luokkaan 1. Kun luokittelu on suoritettu, voidaan alkaa pohtia mahdollisia yrityksiä, joista tuotteita voisi hankkia ja miten omalle yritykselle tärkeimpien tuotteiden saatavuus turvataan. /12/,/15,s.225-228./

2.1.7. ABC-analyysi

Sen jälkeen kun yritys on luokitellut tuotteet Kraljicin matriisin mukaan, kannattaa ostonimikkeistä tehdä ABC-analyysi, jonka avulla ostonimikkeitä voidaan luokitella ja asettaa niitä tärkeysjärjestykseen. Yritys saattaa tarvita toimintaansa varten tuhansia erilaisia tavaranimikkeitä, joten kaikkiin tuotteisiin ei voida käyttää aikaa samalla tavalla. Riittää, kunhan keskittyy riittävästi tärkeimpien tuotteiden ohjaukseen. Tärkeää analyysissa on, että luokitellaan tuotenimikkeitä eikä tuoteryhmiä. Teollisuudessa 800 x 1500 -kokoisella teräslevyllä on eri nimike kuin muilla samanpaksuisilla mutta erikokoisilla teräslevyillä. /15, s.100./

A ilmaisee tärkeintä luokkaa, joka muodostaa suurimman osan hankintojen kokonaisvolyyymistä, vaikka siihen kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on vähäinen. B ja C-luokkaan kuuluvien hankintojen osuus kokonaisvolyyymistä ei ole niin merkittävä, mutta niihin kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on suurempi. /15,s.225-228./

ABC-analyysin taustalla on 20/80-sääntö, josta esimerkkejä seuraavassa:

- 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta. /11/

ABC-analyysin pohjalta voidaan tyypillisesti tunnistaa tärkeydeltään hyvinkin erilaisia luokkia, joita kannattaa ohjata eri tavoilla. A-luokkaan kuuluvat tuotteet ovat nopeimmin kiertäviä ja niiden varastotasoa on tärkeä valvoa tarkasti. Hitaammin kiertävien B ja C luokkien tuotteiden valvontamenetelmien tulisi olla yksinkertaisia ja tehokkaita. ABC-analyysin luokkien määrä riippuu käyttötarpeesta, eli voidaan käyttää myös neljää luokkaa, esimerkiksi A, B, C ja D. /15,s.143./

ABC-analyysiraportti sisältää kaikki luokittelun kohteena olevat nimikkeet luokitteluperusteen mukaisessa laskevassa järjestyksessä. Raportista tulee ilmetä tuotenimikkeiden myynti- tai kulutustiedon ja mahdollisen katetiedon lisäksi jokaisen nimikkeen euromääräinen varastosaldo. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 3 on esimerkki tuotteiden myynnin arvon mukaan tehdystä ABC-analyysin raportista. Kirjaimilla a, b, c ja d tarkoitetaan raportin sisältämien tietojen luokittelua neljään luokkaan. Tuotteet luokitellaan niiden myynnin tai kulutuksen perusteella. /15,s.100./

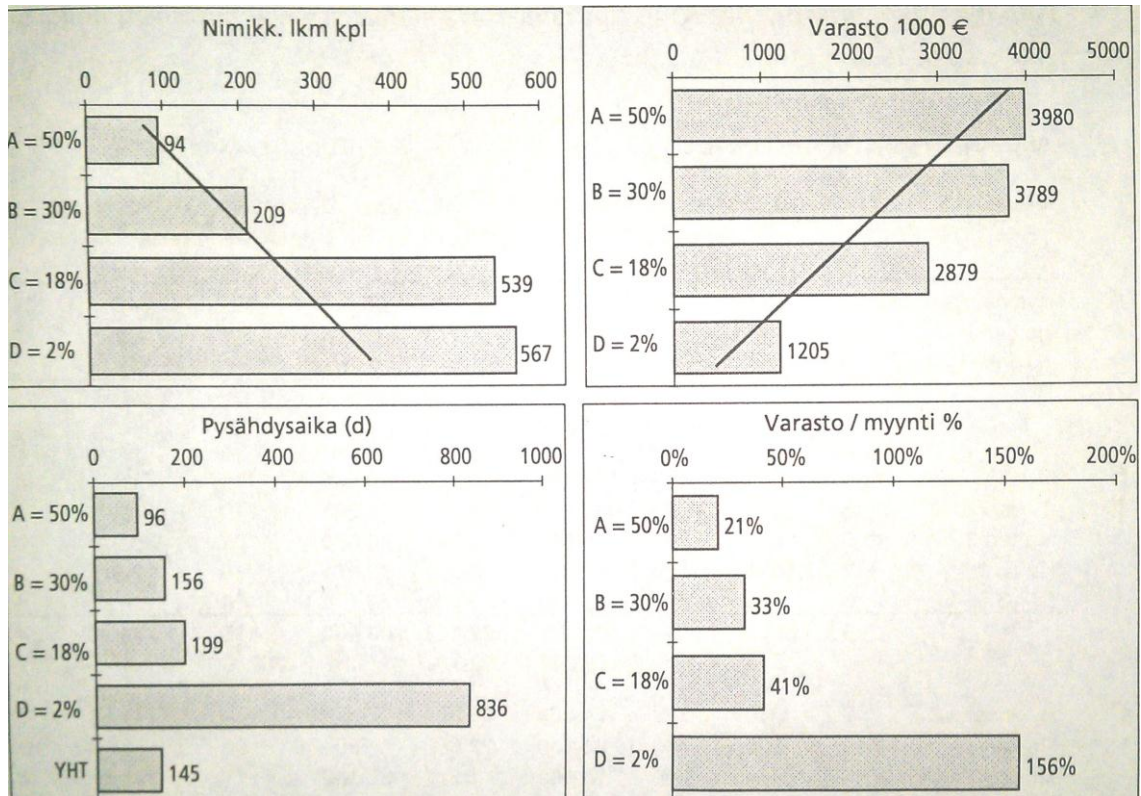
Luokittelun perusteena voi käyttää muun muassa seuraavaa jaottelua:

- A-tuotteet: 50 % myynnistä/kulutuksesta.
- B-tuotteet: 30 % myynnistä/kulutuksesta.
- C-tuotteet 18 % myynnistä/kulutuksesta.
- D-tuotteet: 2 % myynnistä kulutuksesta. /15,s.100./

Taulukko 3. ABC-analyysi raportti /15,s.101./

	NIMIKE	JÄRJ. NO	VARASTO		MYYNTI / MYYNTI / KULUTUS KULUTUS		VARASTO €	KATE €	SAAPUVIA LÄHE- ERIÄ TYKSIÄ		PUUTE- KERRAT kpl
			kpl	kpl	€	€			kpl	kpl	
A	Avainsarja 1	1	289	1 678	387 990	49 853	96 485	112	1 345	11	
50 %	Haalari 2	2	115	2 186	280 890	9 787	65 361	89	989	9	
	Avainsarja 4	3	165	2 100	216 900	10 280	56 070	69	365	5	
YHT.		3			885 780	69 919	217 916	270	2 699	25	
					50,0 %	16,3 %	38,7 %	24,8 %	44,8 %	32,5 %	
B	Öljy 2	4	235	860	154 160	23 829	46 956	114	719	8	
30 %	Avainsarja 3	5	610	659	125 440	56 608	44 285	110	610	2	
	Mutteri 2	6	2 090	7 800	95 800	6 897	60 060	109	201	17	
	Ruuvi 1	7	2 610	14 570	85 135	8 613	32 054	56	122	2	
	Öljy 3	8	151	1 281	71 736	5 496	25 108	26	126	5	
YHT.		5			532 271	101 443	208 462	415	1 778	34	
					30,0 %	23,6 %	37,0 %	38,2 %	29,5 %	44,2 %	
C	Avainsarja 2	9	210	189	64 260	49 980	19 278	34	134	0	
18 %	Haalari 1	10	320	465	51 150	22 880	17 903	65	161	0	
	Mutteri 1	11	459	4 590	35 900	1 377	32 130	11	191	2	
	Öljy 1	12	1 120	2 110	27 008	9 318	9 453	45	112	5	
	Jakoavain 1	13	34	791	26 894	879	6 455	21	67	0	
	Jakoavain 2	14	19	564	25 380	607	7 360	34	45	0	
	Lamppu 2	15	35	1 569	21 574	265	9 708	12	113	0	
	Autovaha 1	16	340	567	19 845	8 330	5 954	9	89	1	
	Autovaha 2	17	110	450	19 350	3 642	4 451	11	23	1	
	Pesuaine 2	18	123	312	19 032	4 877	6 661	21	90	0	
	Pesuaine 1	19	980	345	5 451	8 217	1 558	11	13	0	
	Sulka 3	20	23	75	4 375	792	1 391	23	45	0	
YHT.		12			320 218	111 164	122 300	297	1 083	9	
					18,0 %	25,9 %	21,7 %	27,3 %	18,0 %	11,7 %	
D	Lamppu 3	21	340	121	4 251	5 270	1 876	3	93	0	
2 %	Mittari 3	22	235	78	4 105	6 139	1 667	9	59	3	
	Sulka 2	23	122	67	3 618	4 282	1 266	5	45	0	
	Mittari 1	24	612	342	3 420	3 060	1 710	12	12	0	
	Autovaha 3	25	80	121	3 388	1 680	847	11	11	0	
	Mutteri 3	26	347	212	2 544	1 387	1 697	6	34	0	
	Trasseli 2	27	214	54	2 430	5 297	1 094	8	23	0	
	Ruuvi 3	28	2 689	580	2 030	5 176	914	7	34	0	
	Haalari 3	29	215	13	2 015	21 661	705	3	56	0	
	Sulka 1	30	221	35	1 575	6 564	536	2	12	0	
	Lamppu 1	31	530	95	1 226	3 419	613	1	44	0	
	Mittari 4	32	334	21	1 071	8 517	536	14	22	1	
	Pakkasneste	33	556	32	992	10 686	377	1	3	0	
	Ruuvi 2	34	3 380	125	563	6 692	315	5	7	0	
	Mutteri 5	35	456	28	392	3 511	176	4	10	0	
	Mittari 2	36	321	11	385	5 618	193	6	5	2	
	Ruuviaivain 2	37	1 545	12	354	31 448	110	4	0	0	
	Mutteri 4	38	1 016	25	325	5 719	184	2	0	0	
	Trasseli 1	39	211	12	264	2 553	119	1	0	3	
	Ruuviaivain 1	40	400	0	0	7 920	0	1	0	0	
YHT.		20			34 947	146 600	14 933	105	470	9	
					2,0 %	34,2 %	2,6 %	9,7 %	7,8 %	11,7 %	
YHTEENSA					1 773 216	429 126	563 612	1 087	6 030	77	

Raportissa voi olla kymmeniä sivuja, jolloin kokonaiskuvan hahmottaminen pelkästään raportin perusteella voi olla hankalaa. Tämän vuoksi onkin hyvä tehdä tiivistelmä raportin pohjalta. Taulukon 3 perusteella tehdystä tiivistelmästä on esimerkki kuvassa 7.



Kuva 7. ABC-analyysin yhteenveto /15,s.102/

Yllä olevasta kuvasta 7 voi sanoa varaston profiilin olevan oikean suuntainen, mutta varastoa on suhteessa myyntiin liian paljon.

Raportin ja tiivistelmän teko ei vielä itsessään ratkaise mitään, vaan analyysin jälkeen pitää tehdä oikeita ratkaisuja esimerkiksi seuraavien asioiden suhteen: varastojen pienentäminen mikäli tarpeellista, tuotteiden kierron nopeuttaminen, onko analyysin pohjalta havaittavissa poistettavaksi kelpaavia nimikkeitä ja miten osto- ja myyntitapahtumat jakautuvat. /15,s.102-103./

3. YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN OMINAISUUDET

Mahdollisten yhteistyökumppaneiden määrä ja kirjo on vaihteleva useilla toimialoilla.

Tilajayrityksen kannattaakin luoda hankintalaatudokumentit, joihin on hyvä kirjata ne vaatimukset, jotka valmistajayrityksen pitää täyttää tarjotessaan ja alkaessaan valmistaa tuotteita. Vaatimuksista neuvotellaan tilajayrityksen ja valmistajayrityksen yhteisissä palaverissa, joihin osallistuu esimiehiä, suunnittelijoita, ostovastaavia ja laatuvaastavia molemmista yrityksistä. Näin menetellessä jokaisella on mahdollisuus omien ajatusten ja vaatimusten esittämiseen. Tämä helpottaa myös yhteisten pelisääntöjen luontia tuotteen vähimmäislaadun takaamiseksi. /14,s.151-157./

Yhteistyökumppaniehdokkasiin on hyvä tutustua tarkasti ja selvittää heidän kykynsä toimia yhteistyökumppanina, ennen kun täysin uusia kumppanuussuhteita luodaan. Tämä onnistuu parhaiten palaverien, vierailujen ja auditointien avulla. Auditointien merkitys nousee suureksi, mikäli yhteistyökumppanin tarjoama tuote on kohdallaan, mutta yritykseltä puuttuu jotakin oleellisia valmistuksen kannalta tärkeitä elementtejä. Puutteet yrityksen toimintatavoissa tai laadunseurannassa voivat aiheuttaa paljon ongelmia tulevaisuudessa, joten auditoinnit tulee suorittaa tarkasti. Tilajayrityksen ei kannata tehdä oletuksia vaan hankkia selkeät tiedot yhteistyökumppaniehdokkaistaan, joista selviää onko yhteistyö mahdollista heidän kanssaan. Tavoitteena tässä kaikessa on dokumentoitu tulos, josta selviää tarvittava tieto valittaessa useiden yhteistyökumppaniehdokkaiden joukosta ne yritykset, joilla on todistettavasti riittävät edellytykset, tahto ja osaaminen valmistaa halutut tuotteet ilman suuria toimituksellisia, kustannuksellisia, tai laadullisia riskejä.

/13/,/14,s.151-157./

3.1. Henkilökohtaiset ominaisuudet

Yhteistyön aloittaminen uuden yhteistyökumppanin kanssa on aluksi tunnustelemista ja toisen arviointia. Henkilökohtaiset ominaisuudet nousevat hyvin tärkeiksi tekijöiksi yritysten välisessä yhteistyössä. Yhteistyökumppanin suuntaan toimivalla henkilöllä tulee olla taito, kyky ja halu toimia korrektisti, avoimesti ja rehellisesti. Aina pitäisi pitää mielessä, ettemme elä vain tätä hetkeä, vaan tämän hetken tilanne ja tunteet vaikuttavat kaikkeen tulevaan toimintaan. Ostajan mielestä totuuksia on usein vain yksi, mutta varsinkaan kansainvälisessä toiminnassa se ei aina ole näin. Totuuden merkitys muuttuu ihmisten arvojen ja elämäkatsomuksen muuttuessa sekä kulttuuritaustan vaikuttaessa toimintaan. /14,s.151-157./

3.2. Kielitaidon merkitys

Hyvästä kielitaidosta on paljon hyötyä yhteistyökumppaneiden tai tuotteiden hankkimisessa. Jokaisessa yrityksessä olisi hyvä olla hyvän kielitaidon omaavia henkilöitä, jottei kielitaidottomuus rajaisi ketään potentiaalista yhteistyökumppania pois. Vieraan kielen osaamisen merkitys nousee erittäin tärkeäksi silloin, kun käydään teknisiä tai teknilliskaupallisia neuvotteluja. Ostettavan tuotteen hintaan ja toimitusaikatauluun on helpompi vaikuttaa, mikäli neuvottelijalla on hyvä kielitaito. Kielitaitoinen henkilö ymmärtää tuotteen tekniset vaatimukset sillä kielellä, jota neuvotteluprosessin aikana on käytetty. Käytettävästä kielestä kannattaa sopia saman tien, jotta tämän vuoksi ei synny myöhemmässä vaiheessa mitään väärinkäsityksiä, sillä suomi ei ole maailmalla hyvin osattu tai tunnettu kieli. /14,s.151-157./

4. YHTEISTYÖKUMPPANIN VALINTAPROSESSI

Yhteistyökumppanin valinta on usein pitkä prosessi, jossa on useita eri vaiheita. Valintaprosessiin sisältyy muun muassa seuraavat vaiheet: yhteistyökumppaneiden etsiminen ja arviointi, auditoinnit, yritysten kilpailuttaminen sekä toimittajien arviointi. Valintaprosessin avulla voidaan luoda selkeä kaavio siitä, miten yhteistyökumppanin valinta etenee järjestelmällisesti.

4.1. Yhteistyökumppaneiden etsiminen

Yhteistyökumppaneita voi etsiä useilla eri tavoilla. Etsintätapoja ovat esimerkiksi messut, vierailut, järjestetyt matkat, tapaamiset, internet yms. Messuilla potentiaalisten yhteistyökumppaneiden referenssit ovat näkyvillä, sekä kattavia dokumentteja kyseisestä yrityksestä, joita tutkimalla saattaa vahingossakin törmätä sopivaan yhteistyökumppaniin. Messuilla on myös helppo sopia vierailuista joko potentiaalisen yhteistyökumppanin tai asiakkaan luokse. /14,s.151-157./

Vierailuja yrityksiin voi suorittaa puolin ja toisin. Mikäli myyntihenkilö tulee vierailulle omaan yritykseen, tällöin hänelle on mahdollisuus esittää syventäviä kysymyksiä heidän yrityksestään. Myyntihenkilöllä on usein myös mukanaan dokumentteja ja referenssituotteita esitysmateriaalina. Tässä tapauksessa yrityksen toiminnasta ei saa muodostettua selkeää kuvaa, koska itse ei pääse konkreettisesti näkemään toimivaa tehdasta. Vaihtoehtona tähän on oma vierailu mielenkiintoisiin yrityksiin. Taustatiedot voi hankkia internetistä, kollegoilta tai kirjallisuudesta, jotta tiedetään, vastaako mahdollinen vierailukohde hyvin oman yrityksen intressejä. Mahdollista on myös matkojen järjestäminen kiinnostaviin kohteisiin, tai kohdemaan teollisuuteen tutustumiseen. Tällaisten matkojen järjestäjinä on usein suomalaisia yrityksiä lähellä oleva järjestö tai yhdistys. /14,s.151-157./

Ensimmäisestä tapaamisesta lähtien tapaamisten tulosten dokumentointi on hyödyllistä niiden myöhempää käyttöä varten, sillä yhteydet luodaan jo ensimmäisessä tapaamisessa.

Molemminpuolinen mielenkiinto ja halu yhteistyöhön ovat avainasemassa, mikäli yhteys päätetään luoda. Yhteistyö ei ole vain hetken toimintaa, tämän vuoksi sen aloitus tulisi hoitaa hyvin, jotta jatkossa yhteistyö olisi entistä helpompaa joka tasolla. Potentiaalisia yhteistyökumppaneita arvioidaan jo etsintävaiheessa ja tämän arvioinnin perusteella tulisi karsia osa toimittajaehdokkaista pois ja ottaa kyvykkäät ja varman oloiset toimittajat tarkempaan analysointiin. /14,s.151-157./

4.2. Henkilöstön arviointi

Yhteistyön toimivuuden kannalta on tärkeää, että molemminpuolinen yhteydenpito yhteistyökumppaneiden välillä sujuisi mahdollisimman kitkattomasti. Yhteistyökumppania etsiessä on tärkeää seurata kyseisen yrityksen henkilöstön toimintaa yhteistyön alkuvaiheista asti. Tämän lisäksi, yhteistyökumppanien henkilöstöä on hyvä arvioida esimerkiksi haastattelujen avulla. Tämän jälkeen voi auditoinnin aikana kysyä tarvittavia tarkentavia kysymyksiä organisaation vastuullisilta henkilöiltä ja heidän alaisiltaan. /9,s.77-80./

Tilajayrityksen kannalta on tärkeää päästä kommunikoimaan myös valmistajayrityksen tuotantohenkilöstön kanssa, eikä pelkästään johtavassa asemassa olevien henkilöiden kanssa. Laajalla kommunikoinnilla eri organisaatiotasojen välillä voidaan selvittää, miten tuotantohenkilöstö on motivoitunut työskentelemään annettujen ohjeiden mukaan. Lisäksi näin saadaan selville heidän halunsa palvella asiakasta ja nähdään, ymmärtävätkö he, minkälaisia tuotteita heidän tulisi tuottaa asiakkaalle. Kommunikoinnin avulla voidaan myös selvittää organisaation ja esimiesten toimintatapoja, sekä tuotantohenkilöstön kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Kun nämä edellä olevat asiat on saatu selville, niin kyseisiä asioita voidaan tarvittaessa ottaa esille yhteistyön kehittämiseksi. /9,s.77-80./

Yritysten tulee aina ottaa huomioon yhteistyökumppaneidensa tapa toimia, joten yhteistyökumppanin tapoja ei kannata yrittää muuttaa liian jyrkästi oman yrityksen kannalta suotuisammiksi. Suomalaisten yritysten toimintatavat saattavat poiketa paljon

esimerkiksi eteläeurooppalaisten yritysten toimintatavoista. Tällaisissa tapauksissa omassa yrityksessä olisi hyvä olla henkilöitä, jotka osaavat rakentaa yhteistyötä erilaisia toimintatapoja käyttävien yritysten välille. Yhteistyön toimiessa myös motivaatio yhteistyöhön ja sen kehittämiseen kasvaa. On tärkeää, että tiedonkulku toimii puolin ja toisin. Näin luottamus nousee ja tämä mahdollistaa hyvin toimivan organisaation ja yhteistyön. Luottamustasoilla on neljä ryhmää, kuten alla olevasta luettelosta näkyy. Vastavuoroisuuteen perustuva luottamus luo parhaimman perustan yhteistyölle.

/9,s.77-80./

Luottamustasot ovat:

- Luottamuksen määrä on vähäinen
 - Ihmisten sanaan ei voi luottaa.
 - Yhteiset sopimukset eivät pidä.
 - Yritysten henkilökunta on jatkuvasti varuillaan.
 - Yritysten toiminnassa voi esiintyä rikollista toimintaa ja korruptiota.

- Luottamus perustuu valvontaan.
 - Perustilanne on sama kuin edellä.
 - Tiedostetaan, että yhteistyö on avain parempaan tulevaisuuteen.
 - Yrityksen henkilökunnan välillä esiintyy luottamuspulaa.
 - Tarkkojen sopimusten teko, joita kolmas osapuoli valvoo
 - Sopimuksista etsitään porsaanreikiä.

- Luottamus perustuu sopimuksiin.
 - Kunnia-asia, että annettu sana pitää ilman pitkiä sopimustekstejä.
 - Mikäli jotain sovittua asiaa ei voida toteuttaa, niin asia otetaan yhdessä esille.
 - On pidettävä riittävästi yhteisiä neuvotteluja.
 - Sopimukseen perustuva toiminta on ollut varsin tehokasta.
 - Osittain on palattu takaisin edellisen kohdan kuvaamaan tilaan.
 - Tästä osoituksena on lakimiesten määrän kasvu.

- Luottamus perehtyy vastavuoroisuuteen.
 - Luottamus vallitsee ilman sopimuksiakin.
 - Yhteistyöhön voidaan tarttua nopeasti.
 - Edut ja haitat on saatava tasapainoon.
 - Sinä voitat tänään, minä voitän huomenna periaate.
 - Tällainen yhteistyö voi onnistua pitkän onnistuneen yhteistyön tuloksena.
- /9,s.77-80./

4.3. Auditoinnit

Auditointi on johdon apuväline laadunkehittämistyössä. Auditointityypit jakautuvat sisäiseen ja ulkoiseen auditointiin. Sisäinen auditointi on yrityksen itse tekemää arviointia, jonka tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja kehittää parantamistoimenpiteitä. Sisäistä auditointia varten yrityksen tulisi kouluttaa esimiestasoa siten, että heillä olisi valmius suorittaa toisten yksilöiden auditointia. Ulkoinen auditointi on virallisempi kuin sisäinen auditointi ja se palvelee tiettyä tarkoitusta, kuten laatusertifikaatin hankintaa. Suorittajana on yrityksen ulkopuolinen henkilö. Ulkoinen auditointi voi myös kohdistua vain tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. /14,s.72-73./

4.3.1. Esiauditointi

Esiauditointi on hyvä suorittaa silloin, kun potentiaalisen yhteistyökumppanin kanssa on sovittu ensimmäinen yhteistyöhön tähtäävä tapaaminen. Tapaaminen tulee sopia potentiaalisen yhteistyökumppanin yritykseen. Esiauditointi ei vielä ole täysimittainen auditointi, vaan keskittyy yhteistyökumppanin toiminnan selvittämiseen, ja haluttujen asioiden tarkastamiseen tulevaa toimintaa varten. Tapaamisen (esiauditoinnin) aikana selvitetään asioita, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaan, tuotteiden valmistukseen ja laatuun. Esiauditoinnin tarkoituksena on yleiskuvan hankkiminen yrityksestä ja siitä, miten toiminta aloitetaan. Esiauditoinnin tulokset on hyvä dokumentoida myöhempää käyttöä

varten. Ennen esiauditointia olisi hyvä tehdä jonkinlainen vaatimuslista, josta ilmenee ne asiat, jotka halutaan selvittää yhteistyökumppaniehdokkaasta. Tällainen asia voisi olla esimerkiksi tulevan projektin tai nykyisen tuotannon asettamat tekniset ja kaupalliset minimitasot toiminnalle. Tähän vaatimuslistaan on vierailun aikana helppo merkitä, mitkä omalle yritykselle tärkeät asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Esiauditointia tehtäessä olisi hyvä olla vähintään kaksi auditointia, joista toinen hoitaa kaupalliset asiat ja toinen teknilliset asiat. /14,s.72-76./

4.3.2. Varsinainen auditointi

Yleensä tähän varsinaiseen auditointiin valitaan 1-4 yritystä hieman tilanteesta riippuen. Varsinaisessa auditoinnissa käytetään pohjana dokumentteja, jotka on luotu esiauditoinnin aikana. Aluksi on hyvä pitää aloituskokous, johon osallistuvat yritysten johto, keskeisten yritystoimintojen edustajat sekä auditointia. Kokouksessa käydään läpi esimerkiksi auditointien tehtävät, auditoinnin tarkoitus, aikataulut, oppaat, käytännön järjestelyt ja raportointi. Seuraavana on käytännön toiminnan seuraaminen, jossa huomio tulisi kiinnittää yrityksen toimintaprosessin seuraamiseen, henkilöiden haastatteluihin, asiakirjojen tarkasteluun sekä omien havaintojen ja poikkeamien kirjaamiseen. Auditoinnin tulee olla järjestelmällistä ja dokumentoinnin selkeää. /6,s.72-76./

Auditoinnissa kannattaa tarkastella yritystä laajasti ja varmistaa satunnaisotannoilla, että toiminta on johtamisjärjestelmän ja laatukäsikirjan mukaista. Tarkastuskohteet kannattaa valita monipuolisesti, eikä tyytyä pelkästään yrityksen johdon suositteluihin kohteisiin. Kun kaikki tarpeellinen on tutkittu ja havainnot kirjattu ylös, pidetään loppukokous, johon osallistuvat samat henkilöt kuin aloituskokoukseen. Loppukokouksessa keskustellaan havaituista puutteista, tehdään alustava yhteenveto ja todetaan korjaavien toimenpiteiden tarve. /6,s.72-76./

4.3.3. Raportointi

Loppuraportointi laaditaan, kun auditointi on suoritettu. Siihen kirjataan ainakin auditoinnin tausta, auditoinnin suoritustapa, yhteenveto laatupoikkeamista, johtopäätökset ja kehittämissuosituksset. /6,s.75./

4.3.4. Seuranta-arviointi

Auditointiin voi liittää mukaan seuranta-arvioinnin. Tämän avulla voidaan seurata sitä, onko havaitut laatupoikkeamat korjattu. Sertifointiarvioinneissa poikkeamien korjaaminen on sertifikaatin myöntämisen edellytys. /6,s.76./

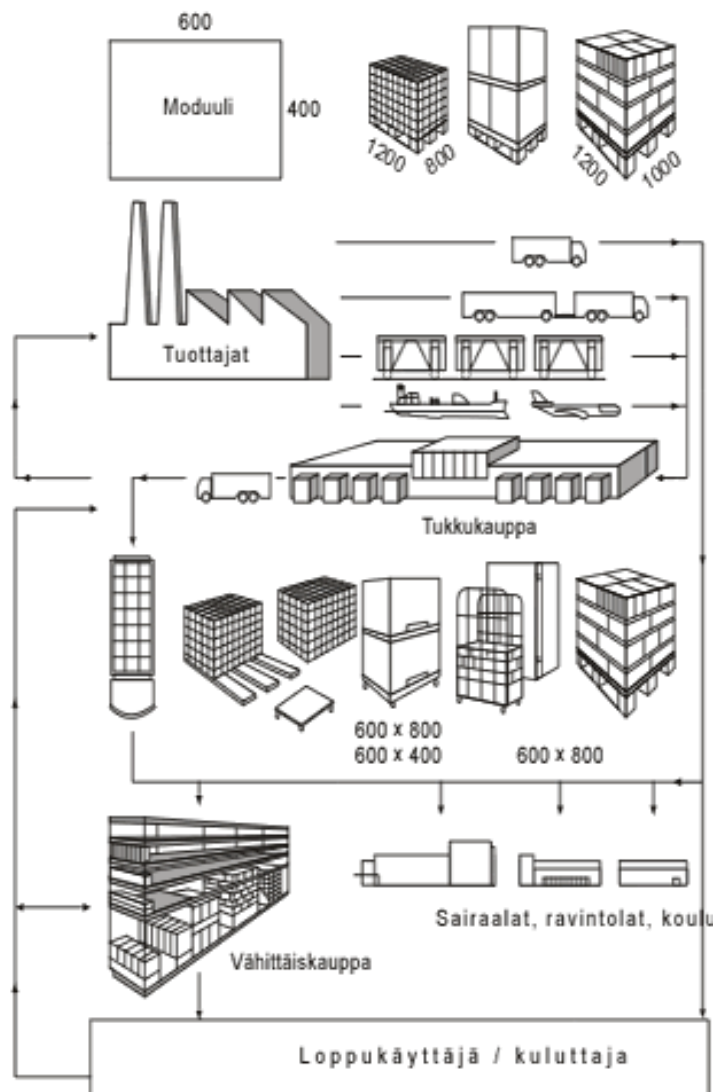
4.4. Valmistus- ja logistiikkaketjun muodostaminen

Se, millaisen valmistus- ja logistiikkaketjun tilaajayritys haluaa muodostaa, tulisi olla selvillä ennen kuin yhteistyökumppania ollaan valitsemassa. Logistiikka on muutakin kuin tavaran kuljetuksia maanteitse, lentäen tai raiteilla. Kyse on yrityksen toiminnoista. Logistiikan voi määritellä yksinkertaisesti näin: logistiikka on tuotteen tai palvelun, tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa. Hyvä logistiikkaverkosto yhteistyökumppaneiden välillä ja yritysten sisällä parantaa yrityksen kannattavuutta ja tehokkuutta, joten tätä ei pidä jättää huomioimatta. /14,s.9./

Niin logistiset prosessit, kuin kaikki muutkin prosessit pitäisi tehdä mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta ongelmilta tuotannossa vältyttäisiin. Vastuuhenkilö, joka vastaa logistisesta toiminnasta, olisi myös hyvä olla. Mikäli tilaajayritys harkitsee jonkin tuotteen hankkimista ulkopuoliselta yritykseltä, olisi tärkeää ensin selvittää tuotteen alkuperä (alkuperämaa), sekä valmistusketju, jonka läpi tuote on jo käynyt. Näin tiedetään reitti, mitä kautta lopullinen tuote päätyy asiakkaalle eli tilaajayritykselle. Tämä auttaa myös arvioimaan toimituksen kestoa, muutenkin kuin valmistajayrityksen antamien tietojen pohjalta. Näiden asioiden selvittäminen onnistuu esimerkiksi tarjouskyselyn avulla. /14,s.9-13./

Potentiaalisten yhteistyökumppaneiden konekantaan tutustuminen on myös oleellista, jotta näkee miten pitkälle kehittyntä tuotanto on. Konekanta vaihtelee eri yritysten kesken uudesta ja pitkälle automatisoidusta hyvinkin vanhoihin manuaalisesti käytettäviin koneisiin. Kun konekantaan vertaillaan eri valmistajayritysten välillä, niin ihmistyötä ja konetyötä ei pitäisi laittaa vastakkain, sillä käsityövaltaisessa työympäristössä tuotteiden hinta saattaa olla huomattavasti edullisempi, kuin automatisoidussa tehtaassa. Toisaalta käsityövaltaisessa teollisuudessa arvostetaan henkilökohtaista käsityötaitoa ja näitä pitkään samalla alalla olleita erikoisosajia, joita ei välttämättä voi koneilla korvata.

Valmistajayrityksen sisäinen logistiikka, siisteys ja materiaalivirtojen sujuvuus olisi myös hyvä arvioida. Sillä jo yrityksen ulkoasu kertoo paljon toimintakulttuurista ja mahdollisesta leväperäisyydestä. Työturvallisuuteen pitää myös kiinnittää huomiota ja lisätietoa voi hankkia esimerkiksi haastatteleamalla yrityksen työturvallisuudesta vastaavia henkilöitä. Tilajayritys voi pyytää myös koesarjoja tuotteesta, jotta konkreettisesti nähdään, ovatko tuotteet laadullisesti ja teknisesti sitä, mitä halutaan. Tällä tavoin tilaaja voi hyvissä ajoin kertoa valmistajalle, mikäli tuotteessa on jotain, mikä poikkeaa heidän tarpeistaan. Seuraavalla sivulla olevasta kuvasta 8 näkee esimerkin logistiikkaketjusta elintarviketeollisuudessa. /14,s.151-157./



Kuva 8. Logistiikkaketju /2/

4.5. Yritysten kilpailuttaminen

Yritysten kilpailuttaminen on usein hyödyllistä, koska näin saa kattavan käsityksen tarjonnasta ja markkinahinnoista. Toisaalta jatkuva kilpailuttaminen julkisena tarjouskilpailuna ei välttämättä hyödytä ketään. Yritykset etsivät usein heille edullisinta ratkaisua, mikä ei pitemmällä aikajänteellä aina ole yrityksen tulevaisuuden kannalta paras ratkaisu. Kansainväliset tutkimukset tukevat käsitystä, jonka mukaan ehdottomasti edullisin ja laadultaan paras hankinta perustuu pitkäaikaiseen asiakkaan ja toimittajan yhteistyöhön. /17/

Mikäli yritys on hankkimassa täysin uutta teknologiaa tai osaamista, jota omassa yrityksessä ei ennestään ole, niin avoin kilpailuttaminen on hyödyllistä tällöin. Mikäli yritys hankkii täysin uutta teknologiaa tai osaamista toiselta yritykseltä, niin toimittajan valinnan jälkeen olisi hyvä pysyä samassa toimittajassa useita vuosia. Samassa toimittajassa pysyminen nostaa luottamusta, ja tämä auttaa molempia yrityksiä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. /17/

4.6. Toimittajan valinta

Yrityksen saatua kaikki tarvitsemansa tiedot potentiaalisista yhteistyökumppaneistaan, on aika valita toimittajat, joiden kanssa aletaan yhteistyöhön. Sen jälkeen kun tilaajayritys on valinnut oman yrityksen kannalta sopivimmat yhteistyökumppanit, on aika laatia lakisäätteiset sopimukset. Sopimusten sisältö muodostuu sopimuksesta ja sopimusehdoista sekä lainsäädännöstä. Jokainen sopimustyyppi on kuitenkin riippuvainen hankinnan luonteesta, sopimukset voidaan jaotella muun muassa pientilauksiin, hankintatilauksiin, hankintasopimuksiin, alihankintasopimuksiin ja vuosisopimuksiin. Jokaisessa sopimuksessa tulisi kuitenkin noudattaa jo tarjouspyynnössä esitettyjä sopimusehtoja. /20/,/5/

Sopimusehdoilla määritellään osapuolten oikeudet ja velvollisuudet ja jaetaan riskit osapuolten välillä. Noudatettavia sopimusehtoja voivat olla yrityskohtaiset sopimusehdot, teollisuuden alalla käytettävät vakiosopimusehdot tai omat hankintaehdot. Lainsäädännöllisesti noudatetaan maan kauppalakia ja/tai kansainvälistä kauppalakia. /20/

Sopimuksissa tulisi vähintään mainita sopimusosapuolet, sopimuksen kohde, hinta, maksuehdot, toimitusehdot ja -paikka, toimitusaika -paikka ja -tapa, näiden lisäksi maininta siitä, mitä yleisiä vakiosopimusehtoja noudatetaan. Yritykselle merkittävässä sopimuksissa olisi hyvä olla edellä mainittujen asioiden lisäksi ehdot siitä, mikäli toimitus viivästyy ja tästä johtuvista mahdollisista viivästyssakoista. Mikäli yhteistyökumppani on

EU:n ulkopuolelta, niin valuuttakurssimuutoksista olisi myös hyvä mainita, myös toimitusten puutteellisuudesta ja sen korjaustavoista olisi hyvä olla sopimuksessa. Alla olevassa kuvassa 9 on oma näkemykseni siitä, miten toimittajan valintaprosessi voisi edetä kaaviona. /5/



Kuva 9. Toimittajan valintaprosessi

4.7. Toimittajien luokittelu

Toimittajien luokittelu avaintoimittajiin tai standarditoimittajiin tulisi määrittää sen mukaan, miten suuri vaikutus toimittajan valmistamalla tuotteella on omaan tuotantoon.

Toimittajan voi sijoittaa avaintoimittajiin muun muassa seuraavissa tapauksissa:

- Tuotteen suunnitteludokumentit eivät ole tilaajayrityksen omaisuutta.
- Samaa tuotetta ei voida ostaa toiselta yritykseltä ilman sen uudelleen suunnittelua.
- Tuotetta ei ole mahdollista valmistaa muualla, kuin kyseisen toimittajan tuotannossa käytettävässä koneessa.
- Kyseinen toimittaja on ainoa, jolla on riittävät edellytykset valmistaa tuote tilaajayrityksen määrittämien teknisten vaatimusten mukaisesti. /5/

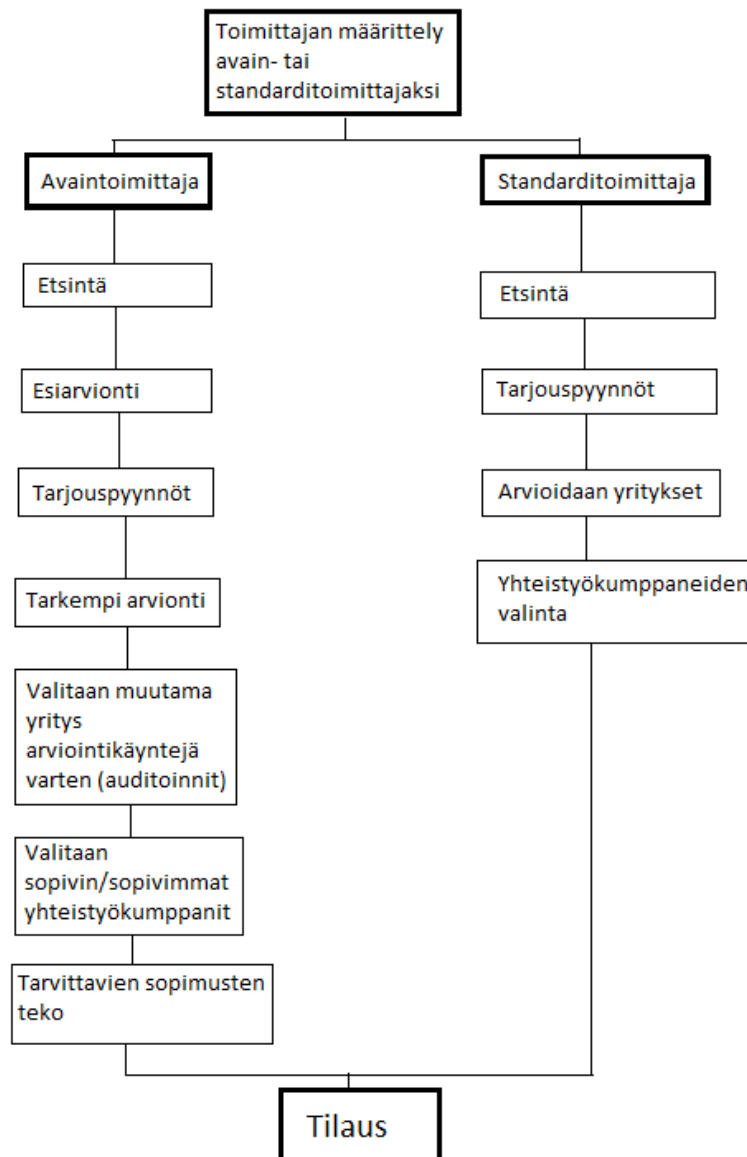
Näiden perusteiden pohjalta valitut avaintoimittajat voidaan jaotella vielä kahteen luokkaan:

- Toimittaja, joka valmistaa tuotteen tilaajayrityksen omistamien kuvien ja vaatimusten mukaisesti.
- Toimittaja, joka valmistaa tuotteen omien vaatimustensa mukaisesti. /5/

Standarditoimittajia ovat kaikki jäljelle jäävät komponentti- ja materiaalitoimittajat. Kuvasta 10 ilmenee toimittajan valintaprosessin pituus, mikäli etsitään avaintoimittajia tai standarditoimittajia. Kuten kuvasta näkyy, avaintoimittajia varten panostetaan huomattavasti enemmän, sillä heidän valmistamat tuotteet ovat avainasemassa tilaajayrityksen toiminnan ylläpitämiseksi. Avaintoimittajien määrä on pienempi kuin standarditoimittajien. Avaintoimittajien tarve on tapauskohtaista ja vaihtelee paljon eri aloilla. Pienemmissä yrityksissä riittää 1-3 avaintoimittajaa, kun taas suuremmissa yrityksissä avaintoimittajia voi olla kymmeniä.

Standarditoimittajat ovat myös yritykselle tärkeitä, he toimittavat isompia määriä sellaisia standardituotteita, joille tilaajayrityksellä on jatkuvaa kysyntää. Standarditoimittajan

valintaprosessi on myös huomattavasti yksinkertaisempi kuin avaintoimittajan. Standarditoimittajien toimittamia tuotteita on markkinoilla paljon tarjolla, ja niiden vaikutus oman yrityksen kannattavuuteen ei ole niin huomattava, kuin avaintoimittajien toimittamilla tuotteilla. Alla olevaan kuvaan 10 on määritelty toimittajien luokittelu prosessin eroavaisuudet, mikäli kyseessä on avaintoimittaja tai standarditoimittaja.

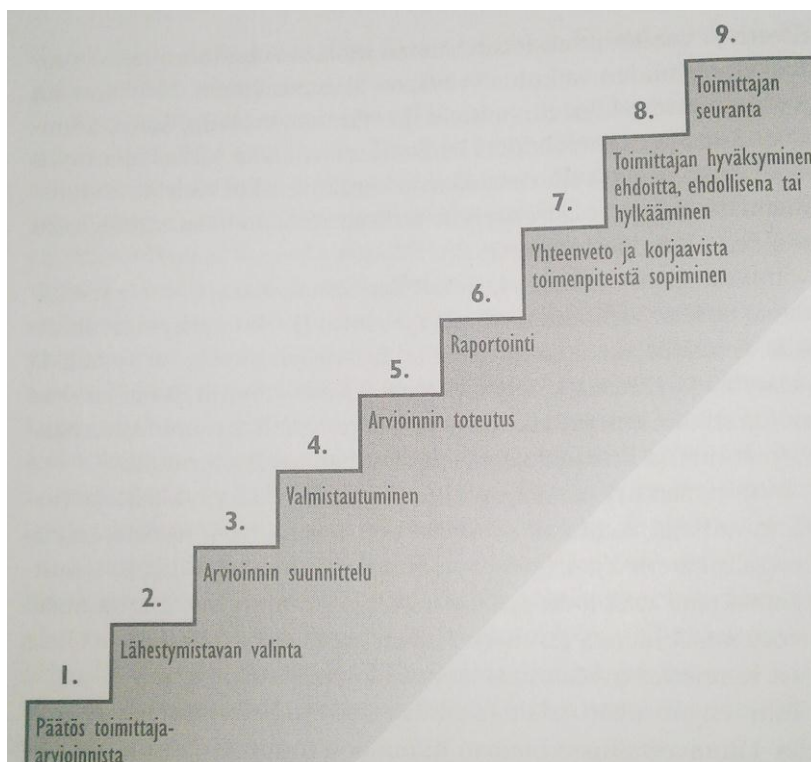


Kuva 10. Toimittajien luokittelu

4.8. Toimittajien arviointi

Kyvykkäiden ja luotettavien toimittajien löytäminen vaatii tarkkaa arviointia ja eri mahdollisuuksien vertailua. Toimittajia olisi hyvä arvioida ennen liikesuhteen solmimista, toimituksen aikana ja toimituksen jälkeen. Heitä voidaan arvioida keskittyen tuotteeseen, tilaus-toimitusprosessiin tai liiketoimintaan. /14,s.155./

Mikäli toimittajaa arvioidaan tuotteeseen keskittyen, tällöin tarkastelussa usein ovat materiaalit, raaka-aineet, tuoteteknologia, tuotekehitys, mittaustulokset ja pakkaukset. Tilaus-toimitusprosessia arvioitaessa keskitytään yleensä työvaiheisiin, vastuisiin, kapasiteettiin, tuotantoon ja henkilöstön osaamiseen. Liiketoiminnan ja kilpailukyvyn arvioinnissa tarkastellaan toimintasuunnitelmia, markkinoita, yrityksen jatkuvuutta, teknologiaa sekä tietysti myös tulosta. Toimittajien arvioinnin apuna voi käyttää apuna kuvassa 11 esitettyä mallia. /14,s.155./



Kuva 11. Toimittajan arvioinnin malli /14,s.156./

5. KYSELYN TULOKSET

Kysely tehtiin Webropol-ohjelman avulla. Kysely koostui kymmenestä avoimesta kysymyksestä, jotka oli kohdennettu suomalaisille yrityksille. Kysymykset liittyivät muun muassa yhteistyökumppaneiden etsimiseen, strategiatyökalujen käyttöön yrityksissä, yritysten kilpailuttamiseen ja auditoitavien yritysten lukumäärään. Näiden asioiden lisäksi kyselyssä selvitettiin asioita, jotka ovat tärkeimpiä yhteistyökumppanin valinnassa, sekä yhteistyön kehittämisessä. Kyselyyn vastasi 25 yritystä anonyymeinä. Kaikki kyselyyn vastanneet yritykset olivat suomalaisia yrityksiä, joukossa oli yrityksiä sähkö- ja energiatekniikan, elintarviketeollisuuden, sekä elektroniikkatekniikan puolelta. Suurin osa vastanneista yrityksistä sijaitsee Kemi-Tornion -alueella. Osassa kysymyksistä vastaukset oli monilla yrityksillä hyvin samanlaisia. Eniten hajavastauksia tuli kysymyksissä 1, 2, 3 ja 8. Tämä johtunee siitä, että eri yrityksillä on hieman erilaisia tapoja toimia, ja heillä huomio kiinnittyy sellaisiin asioihin, joita he itse pitävät eniten arvossa. Seuraavien alaotsikoiden alla on kysymysten vastaukset ja ajatuksia niihin liittyen.

5.1. Sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen

Kyselyyn vastanneet yritykset etsivät yhteistyökumppaneita useilla eri tavoilla. Useimmilla toimialoilla on useita samankaltaisia yrityksiä, joiden kanssa yritykset voisivat kuvitella tekevänsä yhteistyötä. Näistä yrityksistä pitää kuitenkin valita omalle yrityksille parhaiten sopivat. Hyviä vinkkejä oman toimialan yrityksistä kyselyyn vastanneet saavat muun muassa ammattilehdistä, Internetistä ja entisten oppilaitosten kautta. Hyvä vaihtoehto, monien yritysten mielestä, on markkinoida kumppanuutta oman yrityksen kotisivuilla, jolloin yhteistyökumppania etsivät yritykset löytävät sinut. Mikäli yritys päättää markkinoida kumppanuutta kotisivuillaan, tällöin kotisivujen laatuun kannattaa panostaa. Hyvät ja selkeät kotisivut helpottavat mahdollisten yhteistyökumppaneiden työtä, ja he ottavat yritykseenne herkemmin yhteyttä. Mikäli omalla yrityksellä ei vielä ole kotisivuja, kannattaa tehdä/hankkia sellaiset, sillä suurin osa ihmisistä etsii tietoa Internetistä. Kotisivun osoitteeksi kannattaa laittaa oman yrityksen nimi, jotta yritys löytyy helposti

hakupalvelujen avulla. Kotisivujen kielivaihtoehtoissa olisi hyvä olla ainakin suomi ja englanti.

Yhteistyökumppaneiden etsiminen oman yrityksen jo olemassa olevan verkoston hyödyntämisen avulla, oli kyselyn vastausten perusteella yleisin tapa etsiä uusia yhteistyökumppaneita. Syynä tähän on se, että nykyiset yhteistyökumppanit tietävät, mitä oma yritys arvostaa, ja he osaavat usein ehdottaa päteviä uusia yhteistyökumppaneita. Tämä edellyttää runsasta kommunikointia yhteistyökumppaneiden välillä, jotta verkostoitumisen edut saadaan parhaiten hyödynnettyä.

5.2. Strategiatyökalujen tarve

Strategiatyökalujen käyttö ei ollut kovin yleistä kyselyyni vastanneiden yritysten keskuudessa, joista suuri osa oli pieniä yrityksiä. Monet yritykset tosin kertoivat tekevänsä tarvittavat arviot ja laskelmat esimerkiksi Microsoft Excel-ohjelmalla. Arvioiden ja laskelmien lisäksi heidän tekemiinsä yhteistyökumppanivalintoihin vaikuttavat referenssit ja muilta toimijoilta kuullut palautteet. Jokaisen yrityksen kannattaisi ainakin harkita strategiatyökalujen käyttöä, sillä niiden avulla voi laatia selkeän kuvan niistä tavoitteista, joihin yritys haluaa päästä. Tavoitteiden etenemisen seuranta on myös helppoa, kunhan yritys pitää riittävästi palavereja, joissa käsitellään yrityksen tämän hetkistä tilannetta, ja sitä miten toiminta on edennyt. Tehokkaalla strategiatyökalujen hyödyntämisellä saa hyvän kuvan omasta yrityksestä, tämän ”datan” avulla voi tarkastella oman yrityksen toimintaa monesta näkökulmasta. Mikäli yrityksen toiminnasta löytyy jotain puutteita, niin näitä asioita korjaamalla, yritys saa omaa toimintaansa entistä tehokkaammaksi.

5.3. Yhteistyökumppaneiden arviointi

Yhteistyökumppaneita yritykset arvioivat monella tapaa, varsinkin silloin kun uusia suhteita ollaan muodostamassa. Heti tutustumisen alkuhetkillä monet kiinnittävät huomiota toisen osapuolen käyttäytymiseen. Henkilökohtaisten keskustelujen avulla saa jo hyvän

kuvan mahdollisen yhteistyökumppanin yrityksestä ja heidän tavastaan toimia. Aktiivinen viestinvaihto yhteistyökumppaniehdokkaiden kanssa on tärkeää, jotta saadaan vaihdettua ajatuksia tehokkaasti. Aina ei voida olettaa, että tapaamisten järjestäminen onnistuisi heti kun tarvetta on, tällöin on hyvä turvautua sähköiseen mediaan, henkilökohtaisten keskustelujen lisäksi. Luottotiedot on hyvä tarkistaa ennen kuin tekee mitään ratkaisuja yhteistyökumppanivalintojen suhteen. Myös yrityksen aiemmat projektit on hyvä selvittää, ja tiedustella, mitä kyseisten projektien osapuolet ovat pitäneet uuden yhteistyökumppaniehdokkaan toiminnasta. Muutamat yritykset kertoivat, että mikäli alkuneuvotteluiden jälkeen yhteistyökumppanin asenne tuntuu sopivalta, niin he tekevät uuden yhteistyökumppaniehdokkaan kanssa jonkin pienemmän projektin, jossa he pääsevät käytännön tasolla arvioimaan yhteistyön sujuvuutta.

Yhteiskumppanin henkilöstön arvioinnissa ei saisi olla liian jyrkkä omien mielipiteiden kanssa. Jokaisen ihmisen luonteenpiirteet ovat erilaisia, ja mikäli johonkin henkilöön ei heti saa kunnon kontaktia, niin pitää ennemminkin katsoa kokonaisuutta, eikä keskittyä yrityksen yhteen henkilöön. Ihmisten henkilökohtaiset ongelmat voivat myös vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi keskustelu tietyn henkilön kanssa sujuu. Työ ja vapaa-aika pitäisi pitää erillään, mutta kuitenkin yleensä molemmat asiat pyörivät mielessä enemmän tai vähemmän.

5.4. Tarjouskilpailu

Yritysten kilpailuttaminen oli yleistä, mutta jotkin yritykset valitsevat myös suoraan kaikista vakuuttavimman tai vakuuttavimmat yhteistyökumppanit, joiden kanssa alkavat yhteistyöhön, ilman sen suurempaa tarjouskilpailua.

Kyselyssä tiedusteltiin myös hinta-laatusuhteen merkitystä yrityksille. Selvisi, että pelkästään edullisin hinta ei aina ratkaise yhteistyökumppanin valinnassa. Muutamat yritykset kertoivat kilpailuttaessaan eri yrityksiä, että paino on enemmän hinta-laatusuhteessa, eli hieman enemmänkin voidaan maksaa varmasti laadukkaasta tavarasta tai palvelusta. Tämä taas edellyttää tarkkaa tutustumista toimittajayritysten tuotantoon ja

dokumentteihin, jotta tilaajayritys saa konkreettisen käsityksen toimittajayritysten tuotteiden tai palvelujen laadusta.

Nykyään talouden ailahtellessa kustannussäästöt kiinnostavat monia yrityksiä ja erilaisia säästötoimenpiteitä suunnitellaan. Tästä huolimatta, ei kannata säästää väärässä paikassa, sillä liiallinen säästäminen voi johtaa ongelmiin pidemmällä aikavälillä. Alussa jokin yritykselle edullinen vaihtoehto saattaa vaikuttaa hyvältä, mitä se ei pidemmällä aikavälillä olekaan. Vanha totuus siitä, että hyvää ei saa halvalla, saattaa pitää paikkansa tässä tapauksessa.

5.5. Minkä kokoinen yritys on paras yhteistyökumppani

Useat yritykset ilmoittivat asian olevan melko tapauskohtainen, riippuen siitä minkälaisesta tarpeesta on kyse. Useimmat yritykset pitivät eniten yhteistyön tekemisestä pienten yritysten kanssa, sillä heidän kanssa vuorovaikuttaminen on yksinkertaisempaa, kuin suurten tai keskisuurten yritysten kanssa. Muutamia yrityksiä olivat sitä mieltä, että suuret ja keskisuuret yritykset ovat liian byrokratian saastuttamia, minkä vuoksi yhteistyön tekeminen heidän kanssaan voi olla turhan monimutkaista. Yleisesti ottaen asiointi pienissä yrityksissä on usein helpompaa verrattuna suuriin yrityksiin. Pienissä yrityksissä henkilökunta ja toimihenkilöt ovat usein helposti lähestyttävämpiä, ja heidän kanssaan on helpompi asioida verrattuna suurien yritysten henkilöstöön. Toisaalta, mikäli pieni yritys pääsee suuren yrityksen yhteistyökumppaniksi, niin tällöin pieni yritys pääsee osaksi suuren yrityksen verkostoa. Pienelle yritykselle suuren yrityksen verkostosta voi olla paljon apua, esimerkiksi uusien kontaktien luomiseksi.

Oman yrityksen koolla on vaikutusta siihen, minkä kokoisia yhteistyökumppaneita yritykset valitsevat. Myös pieni yritys haluaa usein vaikuttaa yhteiskumppaninsa toimintaan. Tämä on usein helpompaa, jos yhteistyökumppaninkin yritys on pieni. Mikäli keskisuuri tai suuri yritys hankkii pienen yrityksen yhteistyökumppanikseen, tällöin pieni yritys on usein riippuvainen suuremmasta yrityksestä, eikä välttämättä pääse vaikuttamaan jokaiseen asiaan haluamallaan tavalla. Tässäkin asiassa olisi hyvä puntaroida etuja ja

haittoja, kun vertailee pieniä yrityksiä suuriin yrityksiin, ja löytää tätä kautta omalle yritykselle sopivin yhteistyökumppani.

5.6. Auditoitavien yritysten määrä

Tarjouspyyntöjä ja auditointeja varten suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä valitsee 1-3 yritystä, hieman tapauksesta riippuen. Auditoitavien yritysten määrää riippuu siitä, miten merkittävää tuotetta tai palvelua oman yrityksen toiminnan kannalta ollaan hankkimassa toiselta yritykseltä. Mikäli tilaajayrityksen toiminta merkittävästi muuttuu yhteistyökumppanin valinnan myötä, tällöin auditointiin voi ottaa useamman yrityksen tarkasteluun. Näin yritys varmasti löytää parhaimman vaihtoehdon oman yrityksensä kannalta.

5.7. Logistiikkaketjun merkitys yhteistyökumppaneiden valinnassa

Yhteistyökumppania valittaessa otetaan huomioon, minkälainen logistiikkaketju halutaan muodostaa. Esimerkiksi tilaustöissä valmistus- ja logistiikkaketju on merkittävä osa prosessia, ja niiden tulisi mennä yksin yhteistyökumppanin kanssa. Kyselyn pohjalta voidaan sanoa, että logistiikkaketjulla on merkitystä yhteistyökumppanin valinnassa, mutta se ei kuitenkaan ole tärkeimpien kriteereiden joukossa.

5.8. Yhteistyökumppanin tuotannon tarkastelu

Yritysten mennessä tarkastelemaan yhteistyökumppaniehdokkaidensa tuotantoa heille tärkeimmiksi asioiksi kyselyni myötä nousi: luotettavuus, ammattitaito, toimitusvarmuus, sekä lakisääteisten velvoitteiden hoitaminen kuten verot ja työnantajamaksut. Monet yritykset kiinnittävät myös huomiota yrityksen työntekijöiden työoloihin ja yrityksen palkkausmenetelmiin. Osalle vastanneista tuotannon ekologisuus oli myös tärkeää. Eri yritykset pitivät hieman eri asioita tärkeinä. Tämä johtunee siitä, että eri yritysten

johtohenkilöstön henkilökohtaiset näkemykset asioista ja siitä miten niiden kuuluisi olla, vaikuttavat siihen mitkä asiat saavat päähuomion, kun yhteistyökumppanin tuotantoon ollaan tutustumassa.

5.9. Tilattujen tuotteiden/palvelujen laadun varmistaminen

Tilattujen tuotteiden tai palvelujen laadunvalvonta tapahtui kyselyyn vastanneilla yrityksillä oman laatu järjestelmän avulla, sopimuksilla, jatkuvalla laadun seurannalla, sekä olemalla aktiivisesti mukana yhteistyökumppaniin koko tuotantoprosessin ajan. Laadunvalvonta on tärkeää, sillä ilman sitovia sopimuksia toiminta harvoin onnistuu uusien yhteistyökumppaneiden kanssa. Poikkeuksiakin voi toki olla, mutta parempi pelata varman päälle. Mikäli yhteistyökumppanin kanssa on tehty yhteisiä projekteja jo jonkin aikaa ja ne ovat menneet hyvin, tällöin luottamuksen nousun myötä sopimuksien ei välttämättä tarvitse olla kirjallisia, vaan suullinenkin sopimus riittää.

5.10. Yhteistyön kehittäminen

Yhteistyön kehittäminen oli tärkeää jokaiselle kyselyyni vastanneelle yritykselle. Yhteistyötä pyritään kehittämään jatkuvien keskustelujen ja palavereiden avulla, joissa annetaan palautetta puolin ja toisin. Mikäli jotain parannus- tai kehitysehdotuksia ilmenee, yritykset pyrkivät keskustelemaan niistä mahdollisimman rakentavasti ja ratkaisemaan asiat yhteistuumin. Tärkeää on, että yhteistyökumppanit ottavat toistensa mielipiteet huomioon ja pyrkivät löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Yhteisten toimintalinjojen löytäminen on edellytys yhteistyön kehittämiseksi, sekä molempien yritysten toimintatehokkuuden maksimoimiseksi.

6. YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli ohjenuoran tekeminen yrityksille siitä, miten uusia yhteistyökumppaneita hankitaan, ja mitä asioita kannattaa huomioida yhteistyökumppaneiden hankintavaiheessa. Työhön saatiin luotua tietynlainen ”prosessikaavio” eri vaiheista toimittajan valintaprosessissa, ja siitä missä järjestyksessä eri vaiheiden tulisi edetä. Työ antaa paljon tietoa yrityksille niistä tekijöistä, jotka kannattaa huomioida yhteistyökumppanin valitsemisvaiheessa. Työhön saatiin kerättyä yritysten eniten käyttämiä strategiatyökaluja, joiden avulla on helpompi arvioida yrityksen toiminnan tehokkuutta. Työ on hyödyllinen varsinkin verkostoitumista harkitseville yrityksille, joilla ei vielä ole monia yhteistyökumppaneita.

Työn tekeminen sujui melko kitkattomasti, eikä suurempia ongelmia ollut työn rakenteen muodostamisen jälkeen. Työ oli melko tutkimusluonteinen, ja välillä oli haastavaa saada riittävää käytännön näkökulmaa kirjallisuudesta hankitun teorian tueksi. Teoria painotteista osuutta tukemaan päätettiin luoda WWW-kysely Webropol-ohjelman avulla. Kysymysten keksimisessä ja kysymysten määrän suunnittelussa meni myös aikaa, sillä pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman selkeät kysymykset, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon.

Loppujen lopuksi, kyselyn tulosten pohjalta saatiin paljon uutta asiaa työhön. Kyselyn tuloksien avulla työhön tuli laajempaa käytännön näkökulmaa yhteistyökumppaneiden valintaan liittyen, vaikkakin osa vastauksista oli hieman ympärilyöntejä. Lähdekirjallisuuden kanssa ei ollut ongelmaa, sillä kaikki lähdemateriaalina käytetyt kirjat löytyivät Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kirjastosta. Myös Internetistä löytyi paljon aihetta käsittelevää tietoa.

Haasteellisinta työssä oli tehdä WWW-kyselyn tuloksista yhteenveto ja päättää, missä muodossa vastaukset esitetään. Kyselyn tulokset päädyttiin esittämään essee muodossa. Lisäksi kysymykset eriteltiin omien otsikoidensa alle, sillä näin saatiin rakennetta selkeämmäksi. Erittelyn ansiosta eri kysymyksiä pystyttiin pohtimaan tarkemmin ja lisäämään ajatuksia vastauksiin liittyen. Kyselyn toteuttaminen soveltui hyvin tällaisen

tutkimusluonteisen työn osa-alueeksi. Webropol-ohjelma oli helppokäyttöinen, joten mitään perehdytystä ohjelman käyttöön ei tarvittu.

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja tutkimusluonteinen työ sopi itselleni melko hyvin. Lähdekirjallisuuteen perehtymisessä meni aikaa melko paljon, sillä oleellisten tietojen löytäminen oli välillä hankalaa, sillä materiaalia aiheeseen liittyen oli paljon. Kuitenkin yhdistelemällä eri lähteiden tietoja, opinnäytetyöhön saatiin kasattua kattava paketti yhteistyökumppaneiden valinnasta ja siihen liittyvistä toiminnoista.

LÄHDELUETTELO

- /1/ Heikkilä, Tarja, Lähtökohta-analyysit liikeidean testaamiseksi, [<http://myy.helia.fi/~heita/analyysit.htm>] 31.1.2012
- /2/ Häikiö, Irma, Logistiikkaketju, [WWW-dokumentti], [<http://www04.edu.fi/elintarvikkeidenpakkaaminen/prosessi.shtml>] 9.2.2012
- /3/ Kamensky, Mika, Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti, Talentum, 2010
- /4/ Kinkki, Seppo, Yrityksen perustoiminnot, Dark Oy/WSOY, 2004
- /5/ Laatu keskus Excellence Finland, Toimittajan valintaprosessi BM Pohjanmaa, [WWW-dokumentti], [<http://www.laatu keskus.fi/default.asp?docId=50623>] 24.1.2012
- /6/ Lecklin, Olli, Laatu yrityksen menestystekijänä, Talentum, 2006
- /7/ Luoma, Heikki, Ihmisten johtaminen, [WWW-dokumentti], [http://www.actional.fi/Artikkelit/Ihmisten_johtamisen_2.pdf] 24.01.2012
- /8/ Luoma, Mikko, Strateginen johtaminen Suomessa 2006, [WWW-dokumentti], [<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/materiaalia/Luoma.pdf>] 12.11.2011
- /9/ Niemelä, Seppo, Menestyvä yritysverkosto, Edita Publishing Oy, 2002
- /10/ Niskanen, Erkki, Laaja-alainen johtaminen, [WWW-dokumentti], [<http://www.frannet.fi/johtaminen>] 24.01.2012
- /11/ ProHankinta-työryhmä, ABC-analyysi, [WWW-dokumentti], [http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintatoimen_t_yokaluja/abc_analyysi.html] 9.2.2012
- /12/ ProHankinta-työryhmä, Hankintatoimen kehittäminen, [WWW-dokumentti], [http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintojen_ryhmittely_ja_portfolioanalyysi/] 16.11.2011
- /13/ ProHankinta-työryhmä, Uusien toimittajien arviointikriteerit, [WWW-dokumentti], [http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/uusien_toimittajien_etsinta_ja_valinta/uusien_toimittajien_arviointikriteerit.html] 22.11.2011

- /14/ Ritvanen, Virpi, Logistiikka pk-yrityksissä, WSOY, 2007
- /15/ Sakki, Jouni, Logistinen prosessi, 4 painos, Jouni Sakki Oy, 1999
- /16/ Suomen Asiakastieto Oy, Toimiala-analyysi – malliraportti, [WWW-dokumentti], [<http://www.asiakastieto.fi/pdf/Toimiala-analyysi.pdf>] 3.2.2012
- /17/ Tiirikainen, Vesa, Jatkuva kilpailutus ei hyödytä ketään, [WWW-dokumentti], [<http://www.tietoviikko.fi/blogit/cio-blogi/jatkuva+kilpailutus+ei+hyodyta+ketaan/a274629>] 17.1.2012
- /18/ Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti, Strategian käsitteestä, [WWW-dokumentti], [<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=219>] 24.01.2012
- /19/ Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutti, Synteesi, [WWW-dokumentti], [<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=223>] 24.01.2012
- /20/ Yrityssuomi, Toimittajan valinta ja sopimusten teko, [WWW-dokumentti], [<http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?nodeid=16298>] 12.1.2012

7. LIITELUETTELO

Liite 1 Webropol kyselylomake

Liite 1/1 Webropol kyselylomake

Business

Toimittajan valinta

1. Miten/mistä etsitte uusia yhteistyökumppaneita esim. tuleviin projekteihinne tai tavarantoimittajiksi?


2. Käyttekö mitään strategiatyökaluja apuna, kun olette hankkimassa tai arvioimassa potentiaalisia yhteistyökumppaneita? Jos käytätte niin mitä?

3. Miten analysoitte yhteistyökumppani ehdokkaita sen jälkeen, kun olette luoneet ensimmäiset kontaktinne heihin?

4. Kilpailutatteko yrityksiä keskenään, mikäli samalla toimialalla on useampia potentiaalisia yhteistyökumppaniehdokkaita? Mikä on hinta-laatu suhteen merkitys yrityksellenne kun vertailette eri yritysten toimittamia tarjouspyyntöjä?

5. Mikä näistä on teidän kannaltanne paras yhteistyökumppani, pieni, keskisuuri vai suuri yritys? Miksi?

6. Kuinka monta potentiaalista yhteistyökumppania valitsette yleensä auditointia ja tarjouspyyntöjä varten?



Liite 1/2 Webropol kyselylomake

8. Mitkä asiat ovat yrityksellenne tärkeitä kun/jos olette tutkimassa potentiaalisten yhteistyökumppaneidenne tuotantoa? Mitkä asiat yhteiskumppaneiden tuotannossa nousevat avaintekijöiksi valinnan hetkellä?

9. Kun olette valinneet uuden yhteistyökumppanin, miten varmistatte sen että tilatut tuotteet tai palvelut ovat sitä mitä haluatte?

10. Miten kehittäte yhteistyötä yhteistyökumppaneidenne kanssa?