



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Antti Puputti

Ostotoimintaprosessin kehitys

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

14.11.2019

Tekijä Otsikko	Antti Puputti Ostotoimintaprosessin kehitys
Sivumäärä Aika	51 sivua + 3 liitettä 14.11.2019
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Teollisuuden prosessit
Ohjaaja	Yliopettaja Juha Haimala
<p>Tämä insinööri työ toteutettiin yhteistyössä maahantuontia ja jälleenmyyntiä harjoittavan Yritys X:n kanssa.</p> <p>Insinöörityön tavoitteena oli luoda yrityksen käyttöön menetelmä pitkäaikaisen toimittajan löytämiseksi. Työn tarkoituksena oli keskittyä tarkastelemaan kohdeyrityksen ostotoimintaprosessia ja tukea prosessin sisäistä kehittämistä.</p> <p>Työ toteutettiin tarkastelemalla kohdeyrityksen ostotoimintaprosessia nykytila-analyysin pohjalta. Nykytila-analyysi toteutettiin haastatteluina ja mallintamalla koko ostotoimintaprosessi. Ostotoimintaprosessi jaettiin erikseen heikkouksiin ja vahvuuksiin, joiden pohjalta ongelmakohtia lähdettiin kehittämään.</p> <p>Kohdeyritys on ulkoistanut koko tuotantonsa, tämä on tuonut mukanaan ongelmia laadun- ja riskienhallinnan kanssa. Yritykseltä puuttui toimittajan analysointimenetelmä sekä kyky aktiivisesti ymmärtää kulttuurierojen aiheuttamia sekaannuksia.</p> <p>Insinöörityössä luotiin toimittajille esitettävä kysymyssarja, jonka pohjalta toimittajia on mahdollista vertailla rationaalisesti. Kysymyssarjan rinnalle luotiin VBA-pohjainen Excel-ohjelmisto, joka pisteyttää toimittajien vastaukset annettujen suoritusarvojen mukaisesti. Näiden rinnalle luotiin myös toimintasuositus laadunhallinnan ja kulttuurierojen tuomien ongelmien pienentämiseksi.</p> <p>Kohdeyritys on implementoinut tässä työssä luodun menetelmän osaksi ostotoimintaprosessiaan. Insinöörityön pohjalta kohdeyrityksen on mahdollista aktiivisesti kehittää ostotoimintaprosessiaan myös tulevaisuudessa muuttamalla ohjelman suoritusarvoja.</p>	
Avainsanat	sopimusvalmistaminen, laatu, ostotoiminta, mittaristo

Author Title	Antti Puputti Development of purchasing process
Number of Pages Date	51 pages + 3 appendices 14 November 2019
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Program	Industrial Engineering and Management
Professional Major	Supply Chain Management
Instructor	Dr. Juha Haimala, Principal Lecturer, Head of Industrial Management Department
<p>This thesis was carried out for Company X which is involved in the import and retailing business of consumer goods. The aim of this thesis was to develop a method for the company to facilitate finding a long-term supplier.</p> <p>Company X has outsourced its whole production, and this has caused issues with quality control and risk management. The company was also lacking a procedure for analyzing suppliers. In addition, the company had problems understanding the impact of cultural differences.</p> <p>This thesis is based on a current state analysis of the company's purchasing process. The current state analysis was made by interviews and modeling the whole purchasing process. The main idea was to identify process strengths and weaknesses, in order to know exactly what needs to be improved. To build the solution, best practice was explored through existing literature on quality control and cross-cultural differences.</p> <p>The outcome of this thesis is an analysis method based on a series of questions intended for rational comparison of suppliers. To help analyze the answers to the questions, a VBA-based program in Excel was also created. The program helps review the suppliers' answers and gives them scores based on the answers. To minimize difficulties caused by cultural differences and problems with quality control, a recommendation for action steps was made.</p> <p>Company X has implemented the method created in this thesis as one part of their purchasing process. The outcome of this thesis allows the company to develop the process further also in the future since the variables in the program can be easily changed.</p>	
Keywords	contract manufacturer, quality, purchasing, measuring

Sisälllys

Lyhenteet

1. Johdanto	1
2. Projektisuunnitelma	3
3. Nykytila-analyysi	6
3.2 Ostajan ja myyjän välinen tavoitekuilu ostotoimintaprosessissa	9
3.2.1 MOQ (Minimum order quantity)	10
3.2.2 Yksikköhinta	10
3.2.3 Tuotteen muunneltavuus	11
3.2.4 Maksuaika	12
3.2.5 Toimituslauseke	12
3.2.6 Yksinoikeus tuotteeseen	13
3.3 Ostotoimintaprosessin jaottelu	14
3.3.1 Ostotoimintaprosessin heikkoudet	15
3.3.2 Ostotoimintaprosessin vahvuudet	18
3.4 Nykytila-analyysin yhteenveto	19
4. Kirjallisuustutkimus	20
4.1 Kulttuurierot	21
4.1.1 GuanXi-luottamuksen rakentaminen	22
4.1.2 Länsimainen ja kiinalainen työkuulttuuri	22
4.2 Laadunhallinta	23
4.2.1 Laatukustannukset	24
4.2.2 Laadunhallinnan työkalut	25
4.2.3 Total Quality Management	27
4.3 Kvalitatiivisen aineiston hankkiminen	28
4.4 Mittaristo	30
4.5 Kirjallisuustutkimuksen hyödyntäminen	31
5. Ratkaisuehdotuksen rakentaminen	33

5.1 Ratkaisuehdotuksen luominen	33
5.2 Suositus laadunhallinnan ja kulttuurierojen haittavaikutuksen pienentämiseksi 35	
5.3 Ratkaisuehdotuksen yhteenveto	36
6. Hankkeen kokeilu	37
6.1 Kuvaus kokeiluvaiheesta	37
6.2 Kysymyssarjojen esittäminen	38
6.3 Toimittajien vastausten tulkinta	39
6.3.1 Toimittaja 1	39
6.3.2 Toimittaja 2	40
6.4 Pisteytys Excel-ohjelman avulla	43
6.4.1 Toimittaja 1	43
6.4.2 Toimittaja 2	44
6.5 Hankkeen kokeilun yhteenveto	44
7. Johtopäätökset	46
7.1 Yhteenveto	46
7.2 Käytännön jatkotoimenpiteitä kohdeorganisaatiolle	47
7.3 Hankkeen tuoma hyöty	48
Lähteet	49
Liitteet	
Liite 1. Kysymyssarjan yksityiskohtaiset kysymykset	
Liite 2. Kysymyssarjan ulkopuoliset kysymykset	
Liite 3. VBA-ohjelmiston koodi	

Lyhenteet

MOQ	Pienin mahdollinen tilausmäärä.
Private-Labeling	Liiketoimintamalli, jossa geneerisestä tuotteesta muodostetaan uusi tuote lisäämällä logo.
DDP	Toimituslauseke, jossa tavaran lähettäjä on velvollinen huolehtimaan toimituksen rahdin järjestämisestä, vakuutuksista sekä tullimuodollisuuksista.
EXW	Toimituslauseke, jossa vastuu rahdista, rahdin järjestämisestä ja tullimuodollisuuksista on tavaran ostajalla.
FOB	Toimituslauseke, jossa tavaran lähettäjä on vastuussa rahdin toimittamisesta sovittuun lastaussatamaan. Vastuu rahdista on lastaussatamaan asti lähettäjällä. Tavaran ostaja vastaa rahdista ja rahtimuodollisuuksista toimittajan vastuun päättymisen jälkeen.
TQM	Laatujohtamisen malli, joka perustuu jatkuvaan parantamiseen.
SPC	Kontrollitaulukko, jonka avulla prosessista pystytään erottelmaan siihen kuulumaton vaihtelu.
GuanXi	Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluva keskinäisen luottamuksen rakentaminen.
VBA	Microsoftin sovellusohjelmissa käytetty ohjelmointikieli.
ROI	Yrityksen tuottavuuden mittari, joka mittaa sijoitetun pääoman tuottoa.

1. Johdanto

Tämä insinööriyö on toteutettu yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Kohdeyrityksenä toimiva Yritys X:n pääliiketoimintana on suorittaa kuluttajatuotteiden hankintaa ja jälleenmyyntiä. Hankittavat tuotteet varustetaan tehtaalla Yritys X:n brändin mukaiseksi ja myydään Euroopassa eteenpäin kuluttajille. Toimittaja lähettää valmiit tuotteet yrityksen ulkoistamalle jälleenmyyntialustalle varastoitavaksi ja myytäväksi.

Kohdeyrityksen ostotoiminta on pääasiassa keskittynyt yrityksen ja Kiinassa olevien toimittajien väliseen kaupankäyntiin.

Kohdeyrityksen liiketoimintamallista johtuen yrityksen on jo lyhyen yhteistyöhistorian jälkeen kyettävä luottamaan toimittajaan. Toimittajan valinnassa pyritään saavuttamaan pitkän ajan yhteistyö lyhyen ajan keinottelun sijasta. Tämä tuo varmuutta tuotteiden saatavuudelle, mutta asettaa myös yrityksen haavoittuvaiseksi toimittajan todellisista aikeista.

Kohdeyrityksen ostotoimintaprosessissa erityisen haasteelliseksi on koettu luotettavien toimittajien löytäminen Aasiasta. Pääsyinä haasteellisuuteen yritys on kokenut kulttuurierojen vaikutuksen, laatuongelmat sekä toimittajien analysointimenetelmän ja mittariston puuttumisen. Yrityksen ei ole niinkään vaikea löytää toimittajia, mutta valtavan toimittajamäärän joukosta haasteelliseksi on koettu luotettavan toimittajan löytäminen. Epäluotettavien toimittajien takia yritykselle on kertynyt kuluja, jotka olisi voitu välttää.

Tämän insinööriyön kehityshaasteena on luoda menetelmä, joka mahdollistaa luotettavan toimittajan löytämisen. Menetelmä sisältää myös keinoja minimoida laatuongelmien ja kulttuurierojen aikaansaamat haittavaikutukset.

Insinööriyön tavoitteena on luoda toimintamalli pitkäaikaisen luotettavan toimittajan löytämiseksi. Toimintamallin luomisessa huomioidaan kulttuurierojen ja laadunhallinnan aiheuttamat haittavaikutukset prosessin toteuttamisessa.

Aiottuna lopputuloksena on luoda toimintamalli, jonka avulla kohdeyrityksen on mahdollista vertailla toimittajia rationaalisesti keskenään.

Insinööriyö rajattiin käsittelemään kohdeyrityksen ostotoimintaprosessia. Ostotoimintaprosessiin keskeisesti liittyvää tilaus-toimitusketjun kehitys jätettiin laajuuden vuoksi insinööriyön ulkopuolelle.

Tämän insinööriyön tekemisessä hyödynnettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Työn tavoitteen muodon takia koettiin hyödylliseksi käyttää syväluotaavia tapoja tuoda ilmi kohdeyrityksen ongelma. Kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimusmenetelmät eivät olleet tiedonkeruussa mahdollisia, sillä aineistosta ei ole mahdollista muodostaa määrällistä otantaa. Tutkimusaineiston hankkiminen koostui kohdeyrityksen ostotoimintaprosessin mallinnuksesta ja haastatteluista.

Työn analysoinnissa käytettiin kuitenkin tietokoneavusteista analyysiä laadulliselle aineistolle. Menetelmän avulla laadullinen aineisto oli mahdollista muuttaa määrälliseen muotoon luomalla kategorioita. Koodatun ohjelman avulla tulokset voitiin esittää määrällisessä vertailtavassa muodossa. [1.]

2. Projektisuunnitelma

Projekti lähtee liikkeelle tavoitteen määrittelystä, joka tehtiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Kohdeyritys halusi projektin tukevan ostotoimintaprosessinsa kehitystä. Insinööriyön tavoitteeksi asetettiin luoda toimintamalli pitkäaikaisen luotettavan toimittajan löytämiseksi. Toimintamallin luomisessa huomioidaan kulttuurierojen ja laadunhallinnan aiheuttamat haittavaikutukset prosessin toteuttamisessa.

Tavoitteiden määrittelyvaiheessa suunniteltiin myös projektin aikataulu. Projekti toteutettiin vuonna 2019 helmikuun ja huhtikuun välisenä aikana. Projektin tulosten käytännön kokeilua ja jatkojalostusta jatkettiin 2019 syyskuuhun asti.

Tavoitteen määrittelystä projekti eteni nykytila-analyysiin. Kohdeyrityksen ostotoimintaprosessin todellinen tilanne oli tarpeellista ymmärtää täysin, jotta prosessia olisi mahdollista kehittää tehokkaasti.

Kohdeyrityksen ostotoimintaprosessia on tarkoitus kehittää nykytila-analyysin pohjalta. Tiedonkeruu tämän projektin vaiheen osalta toteutetaan haastatteluiden ja prosessin mallinnuksen avulla. Toimivan ratkaisun löytämiseksi on ostotoimintaprosessi käytävä vaiheittain läpi. Prosessi kuvataan ja jaotellaan pieniksi kokonaisuuksiksi. Nykytila-analyysissä prosessia on tarkoitus tarkastella syvemmin jakamalla prosessi heikkouksiin ja vahvuuksiin.

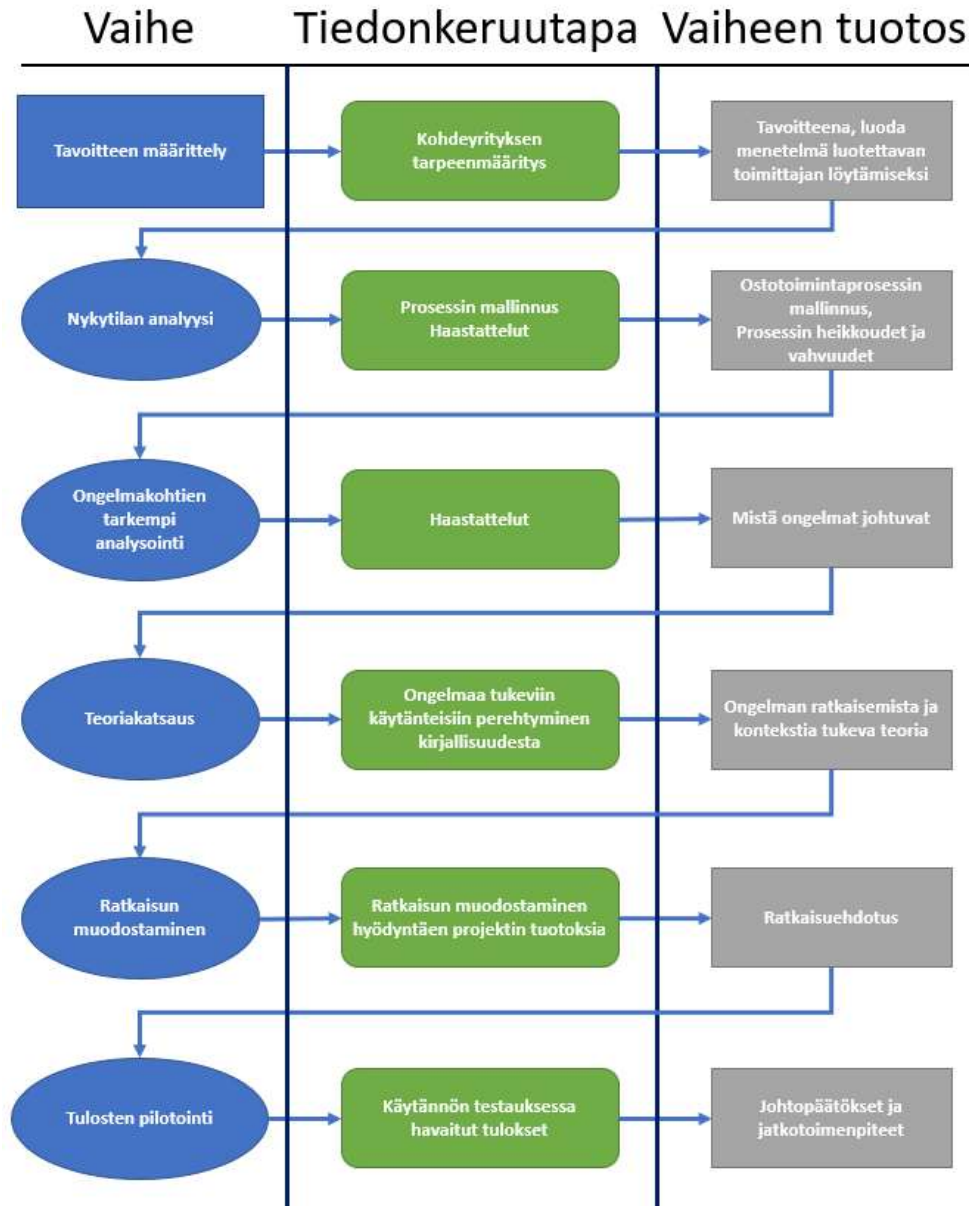
Nykytila-analyysin jälkeen ongelmakohtia analysoidaan tarkemmin. Vaiheen tarkoituksena on haastatteluiden avulla selvittää mistä heikkoudet johtuvat. Ongelmien syy-seuraussuhteen avulla pyritään keskittymään olennaiseen.

Projekti etenee teoriakatsausvaiheeseen. Ongelmakohtien tueksi on tarkoitus tarkastella kirjallisuudesta ratkaisua tukevaa teoriaa ja alan parhaita käytänteitä. Teorian avulla on tarkoitus tutkia erilaisia mahdollisuuksia kehittää ostotoimintaprosessia.

Seuraavaksi projekti ja insinööriyö etenee ratkaisun muodostamisvaiheeseen. Ratkaisun muodostamiseksi vaiheessa käytetään hyväksi nykytila-analyysissä ja

teoriaosuudessa saatuja tietoja. Ratkaisun on tuettava kohdeyrityksen ostotoimintaprosessin kehittämistä. Vaiheen tuotoksena on ratkaisuehdotus.

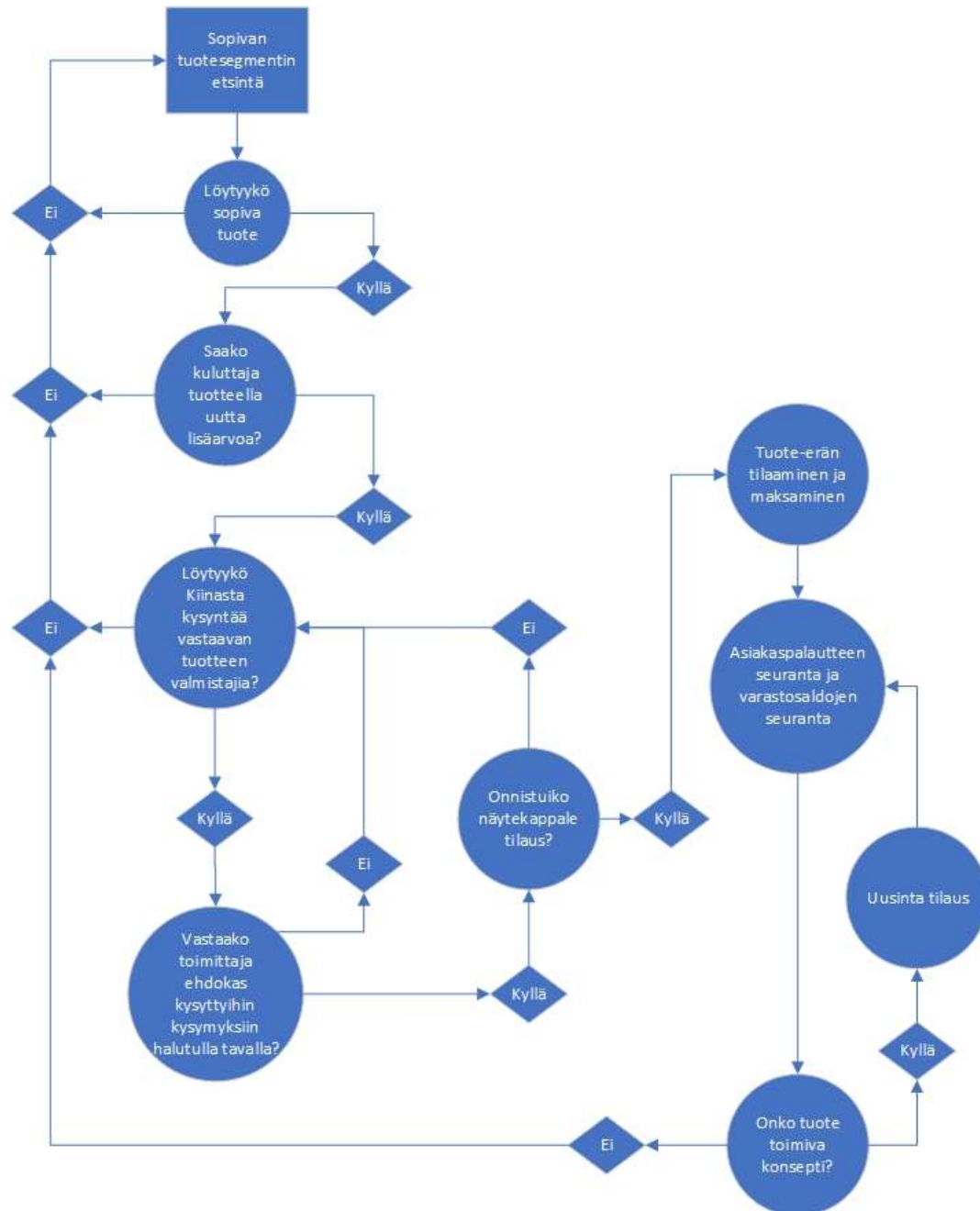
Projekti etenee seuraavaksi tulosten pilotointivaiheeseen. Ratkaisuehdotuksen tulokset on tarkoitus pilotoida käytännön tasolla. Vaiheessa on tarkoitus tutkia ratkaisuehdotuksen soveltuvuutta sekä muodostaa havaintojen perusteella johtopäätökset ratkaisuehdotuksen toimivuudesta. Projektin päätyttyä ratkaisuehdotuksen sisältö ja havainnot on tarkoitus implementoida osaksi kohdeyrityksen ostotoimintaprosessia.



Kuva 1. Insinööriyön projektisuunnitelma

3. Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi toteutettiin yhteistyössä yrityksen kanssa tarkastelemalla heidän tämänhetkistä ostotoimintaprosessia. Analyysissä mallinnettiin heidän tämänhetkisen prosessin eri vaiheita sekä kerättiin haastatteluilla ostotoimintaprosessissa havaittuja haasteita.



Kuva 2. Yritys X:n ostotoimintaprosessin kuvaus

3.1 Ostotoimintaprosessi

Kohdeyrityksen ostotoimintaprosessi on tarpeellista kuvata nykytilan kartoittamiseksi. Ostotoimintaprosessi kuvattiin käymällä kohdeyrityksen kanssa prosessi vaihe vaiheelta läpi.

Kohdeyrityksen ostotoimintaprosessi lähtee liikkeille potentiaalisen tuotesegmentin etsimisestä. Vaiheen tarkoituksena on etsiä markkina, jossa on menestymismahdollisuus. Vaatimukset potentiaaliselle tuotesegmentille ovat helposti voitettava kilpailu, laajennettavuus ja vakiintunut käyttäjäkunta. Strategiana on antaa muiden kärsiä oppimiskustannukset ja todistaa kysynnän olemassaolo.

Sopivan segmentin löytymisen jälkeen tutkitaan segmentin sisältä sopiva tuote, jota vastaan on kannattavaa lähteä kilpailemaan. Mikäli olemassa oleva kilpailu on voitettavissa yksinkertaisella patenteja rikkomattomalla tuotekehityksellä, on kysyntä mahdollista kääntää omaksi hyödyksi. Tuotteelta haetaan ajatonta rakennetta ja toiminnallisuutta. Trendeistä riippumaton kysyntä kumuloituu vakaaksi tulovirraksi, jonka hallinnoiminen ja kehittäminen on yksinkertaista jatkuvaa parantamista. Mikäli kysyntä on pitkällä aikavälillä tasaista, on kysynnän ennustaminen yksinkertaisempaa ja kustannustehokkaampaa. Tuotteet pyritään valitsemaan niin, että hajoavia ja mahdollista vahinkoa aiheuttavia osia on mahdollisimman vähän. Loppuasiakkaan positiivinen kokemus on avainasemassa koko liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Tuotteen tulee myös tukea yrityksen nykyistä brändiä ja edistää potentiaalisen asiakkaan heräteostoja. Jos segmentin sisältä löytyy kohteeksi sopiva tuote, prosessi siirtyy seuraavaan vaiheeseen. Muussa tapauksessa päädytään takaisin lähtöpisteeseen.

Prosessi etenee selvittämällä kilpailijoiden tuotteissa olevia puutteita ja luomalla näihin ongelmiin vastaava ratkaisu. Ratkaisun kehittämisen jälkeen on arvioitava, saako kulluttaja ratkaisun pohjalta lisäarvoa ja tuoko tämä ongelmaan todellisen ratkaisun. Jos parannetulla tuotteella koetaan olevan lisäarvoa tuovaa potentiaalia, siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Muussa tapauksessa palataan lähtöpisteeseen.

Lisäarvon kartoittamisen jälkeen on seuraavaksi vuorossa sopimusvalmistajien etsintä. Kustannusten tehostamiseksi toimittajakartoitus tehdään Kiinaan tarkastelemalla Alibaba.com-sivustolta mahdollisia valmistajia. Kriteerit täyttävien valmistajien löytymisen

jälkeen otetaan yhteyttä noin kymmeneen eri toimittajaan. Yhteydenotto suoritetaan Alibaba.com-sivustolta ja toimittajilta pyritään saamaan lisätietoa tuotteesta ja sen ominaisuuksista.

Jos toimittajasta jäi hyvä kuva tulosten analysoimisen jälkeen ja hinta sekä toimitusehdot ovat halutunlaiset, siirrytään toimittajalta tilaamaan tuotteesta näytekappale. Näytekappaleen tilauksella testataan, onko toimittaja soveltuva yhteistyökumppaniksi. Toimittajalla saattaa olla hyvin eri käsitys laatustandardeista, tai aiemmin käyty keskustelu tuotteesta heidän välillään ei vastaa todellisuutta. Näytekappaleita tilataan aina vähintään viisi kappaletta, jotta mahdollinen tuotteiden välinen laatuvariaatio tulisi esille. Näytekappaleiden tilauksen onnistuminen on kriittinen testi toimittajan soveltuvuudesta, mikäli hän toimittaa näytekappaleet väärin tai tuotteessa on moittimista, pudotetaan toimittaja pois kilpailusta.

Näytekappaleiden toimituksen ollessa onnistunut siirrytään tarkempiin sopimusneuvotteluihin. Sopimusneuvotteluissa käydään tarkemmin läpi tuotteen kehityksen kohteet, pakkauksen layout, tarkat toimitustavat ja muut kauppaehdot. Onnistuneiden neuvotteluiden jälkeen tuote-erä tilataan ja maksetaan.

Kun tuote on saatu myyntiin, on tarpeen seurata asiakaspalautteiden suuntaa ja myyntitunnuslukuja. Koska liiketoimintamallin mukaisesti sopimusvalmistaja lähettää tuotteet suoraan myyntialustanvarastoon odottamaan asiakastilauksia, mahdolliset virheet paljastuvat vasta asiakaspalautteen johdosta. Tuotteen laatuongelmiin on hyvin vaikea puuttua toimittajan lähettä tuotteet kohti varastoa. Liiketoimintamallista johtuen kohdeyrityksellä ei ole mahdollisuutta nähdä tuotteita enää näytekappaleiden toimituksen jälkeen.

Varastotasojen laskiessa alle suunnitellun hälytystason on prosessin seuraava vaihe analysoida tuotetta ja markkinoita yleisesti. Jos tuote todetaan edelleen toimivaksi konseptiksi ja markkinoilla on olemassa sille kysyntää, suoritetaan samalta sopimusvalmistajalta uusintatilaus. Muussa tapauksessa tuotetta ei tilata enempää ja siirrytään takaisin prosessin alkupisteeseen.

3.2 Ostajan ja myyjän välinen tavoitekuilu ostotoimintaprosessissa

Kohdeyrityksen ostotoiminnassa omat haasteet luovat tuotteen myyjän ja ostajan eri intressit ja lähtökohdat. Tyypillisesti eurooppalainen kaupankäyntitapa poikkeaa hyvin paljon aasialaisesta tavasta toimia. Myyjän osalta aasialaiseen kaupankäyntikulttuuriin kuuluu, että lähtötiedoissa myyjä ilmoittaa alhaisen hinnan. Prosessin edetessä myyjä kuitenkin nostaa hintaa eri verukkeilla. Neuvotteluissa pärjätäkseen on ostajan otettava aggressiivinen linjaus, kuinka paljon hinnasta ollaan valmiita joustamaan ja sanella ehdot kaupan toteutumiseksi. Lähtökohtaisesti sopimusneuvotteluissa vallitsee silti tavoitekuilu ostajan ja myyjän intressien välillä. Neuvotteluiden tavoitteena on saada molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu.

Taulukko 3. Tavoitekuilu

Ongelma	Toimittaja	Ostaja
Tilattujen yksiköiden määrä	Korkea MOQ	Matala MOQ
Hinta	Korkea hinta	Matala Hinta
Tuotteen muunneltavuus	Ei kustomoitava	Kustomoitava
Maksuaika	Kaikki ennakoon	Kaikki toimituksen jälkeen
Incoterms, Toimituslauseke	Ostaja hoitaa rahdituksen	Toimittaja hoitaa rahdituksen
Yksinoikeus tuotteeseen	Ei yksinoikeutta	Yksinoikeus

3.2.1 MOQ (Minimum order quantity)

Neuvotteluita käydessä esille nousee ensimmäisenä MOQ. Tämä tarkoittaa pienintä mahdollista yksikkömäärää, jonka toimittaja suostuu valmistamaan. Varsinkin uuden toimitussuhteen syntyemisessä MOQ-koko on ratkaiseva.

Toimittajan ja ostajan intressit eroavat tässä voimakkaasti. Toimittajan tavoitteena on saada MOQ mahdollisimman isoksi, jotta heidän linjastonsa asetusajat ja käyttöaste ovat korkealla. Korkean tilausmäärän avulla toimittaja saa ostettua raaka-aineet suuremmissa erissä halvemmalla ja tämän ansiosta paremman yksikkökatteen. Mikäli ostaja ei tee uutta tilausta tulevaisuudessa, on toimittajan mahdollista saada korkealla tilausmäärällä maksimaallinen hyöty. Korkealla minimi tilausmäärällä toimittajan on myös mahdollista differoita muista toimittajista segmenttiin, jossa toimivat ainoastaan isot ostajat.

Kohdeyrityksen ostajan kannalta tilanne on täysin käännteinen. Uuden toimittajan luotettavuudesta ei ole menneisyydessä näyttöä, riskin minimoimiseksi ensimmäinen tilaus pyritään pitämään mahdollisimman pienenä. Toimittajalta tehdään vähimmäisvaatimuksena näytekappaleiden tilaus, jonka pohjalta arvioidaan toimittajan soveltuvuutta.

3.2.2 Yksikköhinta

Tuotteen lopullinen yksikköhinta on erittäin suuressa roolissa, kun vertailussa on muuten kaksi samanlaista toimittajaa. Yksikköhinta ei silti itsessään ratkaise kaikkea. Poikkeuksellisen alhainen yksikköhinta voi kertoa toimittajan laatuun, eettisyyteen tai luotettavuuteen liittyvästä ongelmasta, joka ei muuten neuvotteluvaiheissa tule esille. Samoin kallis yksikköhinta ei suoraan tuo esiin, että tuote olisi erityisen laadukas tai hyvä. Kyseessä saattaa olla tapaus, jossa keskinkertainen toimittaja haluaa tuotteellaan segmentoitua korkeamman katteen markkinoille.

Hinta muodostaa kuitenkin tavoitekuilun toisen vaiheen. Toimittaja pyrkii luonnollisesti maksimoimaan työstään saadun tuoton. Ostaja puolestaan tavoittelee oman katemarginaalinsa maksimoimista pitämällä yksikkökulut alhaisina.

Kohdeyrityksessä sopimusneuvotteluita tehdään yhdestä tuotteesta useiden eri toimittajien kanssa. Näin kohdeyrityksen on mahdollista saada realistinen käsitys markkinoilla vallitsevasta hintatasosta ja tehdä sen mukaisia ratkaisuita.

3.2.3 Tuotteen muunneltavuus

Erityisesti ostajan kannalta mahdollisuus muunnella tuotetta on erittäin merkittävässä roolissa. Kyseessä saattaa olla keino luoda geneerisestä tuotteesta täysin uusi paranneltu tuote, jonka avulla kilpaillun markkinasegmentin kysyntä on mahdollista kääntää omaksi eduksi. Kohdeyritys noudattaa tuotteissaan Private-Labeling-mallia, jossa geneerisestä tuotteesta luodaan uusi tuote lisäämällä tuotteeseen brändiin soveltuva logo. Tästä johtuen vähimmäisvaatimuksena tuotteen muunneltavuudelle on toimittajan mahdollisuus tukea tuotteen muokkaamista brändiin soveltuvaksi.

Kohdeyrityksen mukaan tavoitekuilun luo toimittajan lähtökohtainen haluttomuus tuotteen muunneltavuuteen. Toimittajan kannalta tuotteen muunneltavuus saattaa aiheuttaa merkittäviä valmistuskustannuksen nousuja. Toimittaja voi joutua investoimaan täysin uuteen tuotantolaitteistoon tai käyttämään eri materiaaleja. Tämä lisää myös toimittajan riippuvuussuhdetta tiettyyn ostajaan, sillä investoitu tuotantolaitteisto ei mahdollisesti sovellu täyttämään kenenkään muun asiakkaan tarpeita. Neuvotteluissa valtasuhteiden pitäminen itsellä on erittäin ratkaisevassa roolissa. Mikäli toimittaja suostuu investoimaan uuteen tuotantovälineistöön, jatkossa neuvotteluvoima on ostajalla. Jos toimittaja uskoo ostajaan kykyihin saada markkinat käännettyä omaksi edukseen, on tämä ratkaisu aina toimittajan kannalta järkevä. Kohdeyritykselle muunneltavuus on asia, jota pidetään laadun ohella erittäin tärkeänä. Differoitumisen kannalta helpoin ratkaisu on parantaa tuotetta.

3.2.4 Maksuaika

Tavoitekuilun neljäs vaihe käsittää maksuehdot. Toimittajan intressi on saada maksu kokonaisuudessaan etukäteen. Näin toimittajan on mahdollista toteuttaa raaka-aine ja tuotantolaitteisto investoinnit täysin ilman omanpääoman sitomista. Tämä mahdollistaa suuremman tuoton toimittajalle, sillä mahdollisia lainoja ei tarvita, ja omapääoma voi olla tuottavammassa käytössä

Kohdeyritys ei kuitenkaan halua suorittaa maksua ennakoon. Neuvottelutilanteessa ostajan intressi on neuvotteluvoiman hallitseminen sekä ostoprosessin riskin pienentäminen. Mikäli toimittaja rikkoo toimitussopimuksen ehtoja, voidaan toimittajaa painostaa korjaamaan tilanne ennen maksun suorittamista. Mahdollisimman pitkä maksuaika palvelee myös kohdeyritystä. Optimaalisessa tilanteessa tuotteet ovat jo saatu myytyä ennen kuin maksu tarvitsee suorittaa toimittajalle. Tämä mahdollistaa lainojen korkokulujen poistumisen ja oman pääoman sijoittamisen tuottavampaan ympäristöön.

Tavoitteena kohdeyritykselle on ollut saavuttaa mahdollisimman pitkä maksuaika. Piennestä koosta johtuen näihin ehtoihin ei ole kuitenkaan päästy ja ostoissa on noudatettu periaatetta: 30 prosenttia ennakoon ja loput tuotteiden lähtiessä kuljetukseen.

3.2.5 Toimituslauseke

Neuvotteluissa merkittävänä kohteena on myös toimituslauseke. Toimituslausekkeista neuvotellessa molemmat osapuolet yrittävät siirtää vastuun ja työn toiselle osapuolelle. Tästä syystä toimitusta voidaan pitää neuvotteluissa tavoitekuilun erittäin tärkeänä osana. Toimittajan kannalta helpoin toimituslauseke on EXW (Ex Works). Käytännössä tämä tarkoittaa toimittajan vastuun loppumista tuotteen toimittamisesta tehtaan portille. Tällöin ostajan vastuulle jää tuotteiden rahituksen ja tullimuodollisuuksien selvittäminen kohdemaahan. Tämä on kuitenkin aikaa vievää ja vaatii kuitenkin eri sidosryhmien jatkuvaa valvomista ja prosessin jokaisen välikäden täydellistä tuntemista onnistuakseen.

Toimittajan ja ostajan kannalta yleinen neuvottelun tulos on kuitenkin suostuminen FOB (Free On Board) toimituslausekkeeseen. Tällöin toimittaja on vastuussa tuotteiden

toimittamisesta sovittuun lähtösatamaan. Ostajan vastuulle jää tullimuodollisuuksien lisäksi tuotteiden vastaanottaminen määränpääksi sovitusta satamasta sekä rahdin järjestäminen kyseisestä satamasta loppupisteeseen.

Ostajan kannalta helpoin toimituslauseke on DDP (Duty Paid Delivery). Tämä siirtää vastuun toimituksesta ja tullimuodollisuuksista kokonaan toimittajalle. Kohdeyritys käyttää pelkästään DDP-toimituslauseketta. Syynä tähän on keskittyminen omaan ydinosaamiseen ja strateginen lähtökohta ulkoistaa tuottamattomat toiminnot. Aasiassa toimivilla toimittajilla on myös geopoliittinen etu, sillä alhaisemman elintasonsa ja suuren volyymin ansiosta he saavat kuljetuksista huolintayhtiöltä alhaisemmat hinnat.

3.2.6 Yksinoikeus tuotteeseen

Lähtökohtaisesti toimittaja ei halua myöntää ilman patenttia yksinoikeuta tuotteelle, sillä toimittaja haluaa saada mahdollisimman laajan markkinan. Toimittajan intressi on pienentää omaa riippuvuussuhdettaan yhteen ostajaan ja pitää näin neuvotteluvoima itsellään.

Ostajan kannalta yksinoikeus on taas tavoiteltava asia, sillä se pienentää mahdollisten kilpailijoiden määrää ja syventää toimittajasuhdetta. Pienestä koosta johtuen kohdeyritys ei ole onnistunut tuotteiden yleisen suvereniteetin saamisessa. Poikkeuksena on kuitenkin kohdeyrityksen tuotteissa esiintyvä logo ja brändi.

3.3 Ostotoimintaprosessin jaottelu

Kohdeyrityksen ostotoimintaprosessi on hyvin monivaiheinen ja laaja kokonaisuus. Ostotoimintaprosessia on tarpeellista analysoida tarkemmin jaotteleamalla prosessi heikkouksiin ja vahvuuksiin, jotta prosessista osataan tuoda esiin todelliset kehityskohteet.

Taulukko 4. Yhteenveto ostotoimintaprosessin heikkouksista ja vahvuuksista.

Ostotoimintaprosessi	
Vahvuudet	Heikkoudet
Ostajan markkinat	Toimittajan analysointimenetelmän puuttuminen
Yksinkertaistettu toimitusketju	Kieli ja kulttuurierot
Kokemusta prosessin läpiviennistä	Laadunhallinta
	Mittariston puuttuminen toimittajien arvioimiseksi

3.3.1 Ostotoimintaprosessin heikkoudet

Toimittajan analysointimenetelmän puuttuminen

Kohdeyritykseltä puuttuu tarkkaan mietitty toimintamalli toimittajien analysoimiseksi ja soveltuvuuden arvioimiseksi. Tällä hetkellä kohdeyritys kysyy tapauskohtaisesti tuotteeseen ja toimittajaan liittyviä kysymyksiä. Kysymyksiä ei ole kuitenkaan vakioitu, eikä toimittajasta saada välttämättä kunnollista kokonaiskuvaa. Tämä luo kuitenkin haasteen saada tietoa pintaa syvemmältä. Mahdollisuutta vertailla toimittajia päteville vertailuarvoilla ei ole.

Nykytila-analyysin perusteella prosessissa koettiin haasteelliseksi laadukkaan toimittajan löytäminen suuresta massasta. Maailman valmistus on keskittynyt Kiinaan ja toimittajia on itsessään alueella erittäin paljon. Tämä luo silti haasteita, sillä yhteistyökumppanista ei ole aiempaa kokemusta ja käsitys sen luotettavuudesta on muodostettava ilmoituksen ja keskinäisen viestien kirjoittamisen pohjalta.

Toimittajaa etsiessä kohdeyritys korostaa, että toimittajan ilmoituksen laatu ei kerro itsessään vielä mitään. Käytettäessä Alibaba.com-sivustoa voidaan hyvin nopeasti huomata samojen hyvien ilmoitusten ja kuvien toistumisen kategorian sisällä. Ilmoituksen kopioijat ovat äärimmäisen tärkeää tunnistaa, sillä näillä ei ole lähtökohtaisestikaan tarkoitus toimia rehellisesti.

Myös poikkeuksellisen hyvin rakennettu ilmoitus herättää kysymysmerkkejä, etenkin jos toimittajan liikevaihto on matalalla tasolla. Jos kaikki todella olisi kuten ilmoitus antaa ymmärtää, suuntaisivat he isommille markkinoille.

Huono ilmoitus puolestaan kertoo toimittajan yleisestä viitseliäisyydestä, ja nämä tulee kiertää kaukaa. Kohdeyritys korostaa, että varsinkin aloittelevien sopimusvalmistajien ulosanti ei välttämättä ole paras mahdollinen, vaikka halu onnistua olisi kova. Aloittelevien toimittajien käyttäminen on tietoinen riski. Erityisesti Alibaba.com-sivustolla suurin osa huijauksista tapahtuu juuri aloittavien yritysten kohdalla. Sivustolla on mahdollista hakea Gold Supplier -verifikaatti, joka kasvattaa luottamusta. Verifikaatin saamiseksi on olemassa tarkat vaatimukset, joihin kuulu esimerkiksi ulkopuolisen

laaduntarkastusyhtiön vierailu tehtaalla. Vierailun tarkoituksena on todistaa, että tehdas on todellakin olemassa ja sillä on tarvittava välineistö tuottaa tuotteita, joita se myy. Kääntöpuolena Gold Supplier -verifikaatin omaaville on taas, että he voivat pyytää muita kovempaa hintaa. Kohdeyritys käyttää silti riskien minimoimiseksi pelkästään verifikaatin omaavia toimittajia. Yritykselle on myös tärkeää erottaa toimittajien etsimisessä valmistajat ja välitysyhtiöt toisistaan. Valmistajien suosiminen on aina kannattavampi ratkaisu, sillä ylimääräiset välikädet nostavat kuluja ja lisäävät riskejä.

Ostotoimintaprosessissaan haasteelliseksi kohdeyritys koki myös, kuinka vakuuttaa sopimusvalmistaja yhteistyön jatkuvuudesta. Valmistajat eivät välttämättä näe ollenkaan tulevaisuuden arvoa ja tavoittelevat lyhytaikaista hyötyä. Tämä ei mahdollista kohdeyritykselle pitkäaikaisen toimitusketjun rakentamista ja ylläpitoa. Pitkäaikainen toimittaja suhde on kohdeyritykselle ensiarvoisen tärkeä, sillä käytännössä se on ainoa keino varmistaa toimitusvarmuus ja alhaisemmat hinnat.

Kieli ja kulttuurierot

Haasteena kohdeyritys kokee myös kieli- ja kulttuurierot. Kiinassa englannin kielen osaaminen ei ole Suomen tavoin oletusarvo. Usein ihmiset puhuvat englantia vasta kolmantena kielenään, eikä taitotaso ole korkea.

Kohdeyrityksessä ei ole kiinan kielen osaamista, joten viestintä käydään kokonaan englanniksi. Tästä johtuen ymmärryserot ja kielimuuri ovat päivittäin läsnä. Kielimuuria on mahdollista pienentää käyttämällä yksinkertaisia rakenteita ja varmistamalla asiat uudelleen. Vastapuolen englannin kielen taitotaso paljastaa usein myös valmistajat ja välikädet toisistaan. Välikäsien liiketoimintamallina on ostaa tuotteita halvalla Kiinasta pelkästään kiinaa puhuvilta toimijoilta ja myydä nämä länsimaalaisille yrityksille kalliimalla. Tästä johtuen välikäsien kielitaito on yleensä hyvällä tasolla.

Kulttuurierojen ymmärrys on myös tuonut haasteita kohdeyrityksen ostotoimintaprosessin sujuvuudelle. Kohdeyritys nostaa esiin tapauksen, jossa lupaava toimittaja lopetti kokonaan kommunikoinnin kohdeyrityksen reklamoidessa väärän tuotteen lähettämisestä näytekappaleeksi. Kohdeyritys pyysi samaan hintaan oikeaa näytekappaletta ja lähetti toimittajalle kuvat väärästä näytekappaleesta.

Laadunhallinta

Kiinalaisilla toimijoilla on hyvin usein eri käsitys laadusta. Tuotteen valmistusvirheet voivat olla valmistajan mielestä täysin normaalia hyväksyttävää toimintaa. Länsimainen laatukäsitys ja laadunhallinnan standardit eivät usein ole jalkautuneet Kiinassa oleviin pieniin tehtaisiin. Alalle on myös tyypillistä, että toimittajien lähettämät näytekappaleet ovat laadukkaampia ja paremmin valmistettuja, kuin tuotteet todellisuudessa ovat. Tästä johtuen kohdeyritys kokee laadunhallinnan ongelmalliseksi. Laatuongelmiin on pyritty puuttumaan välittömästi, mutta toimitusketjun mallista johtuen ongelma on jatkuvasti läsnä.

Mittariston puuttuminen toimittajien arvioimiseksi

Kohdeyrityksellä ei ole olemassa keinoa pisteyttää toimittajia ja vertailla näin rationaalisesti heitä keskenään. Toimittajia on mahdollista vertailla hinnan ja toimitusmäärien mukaan, mutta keino muodostaa syvempi analyysi päätöksenteon tueksi puuttuu täysin. Vertailutietojen puuttumisesta johtuen käytössä oleva toimintamalli toimittajan soveltuvuuden analysoimiseksi on hidas ja epäkäytännöllinen. Malli ei tuo toimittajasta esille kaikkia tarvittavia tietoja. Tämä tuo mukanaan riskin, että kohdeyritys luottaa huonoon toimittajaan, josta aiheutuu tulevaisuudessa ongelmia.

3.3.2 Ostotoimintaprosessin vahvuudet

Ostajan markkinat

Kohdeyritys luokitteli ostoprosessinsa ehdottamaksi vahvuudeksi tiedon, että toimittajia on paljon. Ostajalla on valta neuvotteluiden loppuun asti. Jos neuvotteluissa ei päästä haluttuun lopputulokseen, on hyvin suurella todennäköisyydellä mahdollista löytää seuraava toimittaja.

Yksinkertaistettu toimitusketju

Toimitusketjun hallinta on kohdeyrityksen tapauksessa vahvuus, sillä se on ulkoistanut lähes jokaisen prosessinsa. Kohdeyritys hyödyntää tuotteidensa valmistuksessa sopimusvalmistamista. Valmistusmuodossa kohdeyritys on yhteydessä Kiinassa toimivaan tehtaaseen, joka suostuu valmistamaan kohdeyrityksen tuotteen alihankintana.

Kohdeyrityksellä ei ole näin tarvetta rakentaa omaa tehdasta tai rekrytoida henkilöstöä tuotantoon. Sopimusvalmistus luo kohdeyritykselle merkittävää etua, sillä tuotantoon sidotut resurssit ovat erittäin matalat. Tuotantomalli tekee myös toimitusketjusta erittäin joustavan, sillä tuotantomäärä on mahdollista asettaa vastaamaan tuotteen kysyntää. Valmistusmuoto tuo mukanaan kuitenkin haasteita, sillä alihankkijan toimintatapoihin ei ole täyttä kontrollia. Tästä syystä johtuen sopimusvalmistaja on valittava erittäin tarkasti, jotta sopimusvalmistaja tukee varmasti kohdeyrityksen arvoja.

Tuotteen valmistamisen jälkeen tavarantoimittaja lähettää tuotteet käyttäen DDP-toimitusehtoa kohdeyrityksen yrityksen ulkoistamalle jälleenmyyntialustalle varastoitavaksi ja myytäväksi. Toimitusketjussa on kohdeyrityksen kannalta niin vähän fyysistä työtä kuin mahdollista.

3.4 Nykytila-analyysin yhteenveto

Nykytila-analyysissä muodostettiin kokonaiskuva kohdeyrityksen ostotoimintaprosessin heikkouksista ja vahvuuksista. Kohdeyrityksen vahvuutena voidaan pitää erittäin yksinkertaistettua toimitusketjua ja suurta toimittajien määrää. Yksinkertaistetun toimitusketjun perustana on ulkoistaminen, jonka ansiosta kohdeyrityksen on mahdollista keskittää toimintansa ydinprosessin toteuttamiseen.

Nykytila-analyysissä ostotoimintaprosessin heikkoudeksi nousivat kulttuurierot, laadunhallinta ja mittariston puuttuminen. Nykytila-analyysissä kohdeyrityksestä tuli esiin, kuinka suurin osa heikkouksista juontuu toimittajan analysointimallin puutteesta toimittajien etsimisessä. Toimittajista on saatavilla tietoa, mutta kohdeyritykseltä puuttuu keino saada tietoa toimittajista pintaa syvemmältä. Kokonaisvaltainen tieto toimittajasta on olennaisessa roolissa kokonaiskuvan muodostamisessa.

Heikkouksien osalta tässä insinööriyössä syvennyttään kehittämään kohdeyrityksen ostotoimintaprosessia luomalla toimittajan analysointimalli. Mallin luomisessa otetaan huomioon mittariston puute sekä laadunhallinnan että kulttuurierojen luomat ongelmat.

4. Kirjallisuustutkimus

Nykytila-analyysissä kohdeyrityksen ostotoimintaprosessin heikkoukseksi nousi esiin kulttuurierot, laadunhallinta, toimittajan analysointimenetelmä ja mittariston puuttuminen. Ostotoimintaprosessissa löytyneitä heikkouksia lähdetään kehittämään kirjallisuutta apuna käyttäen. Vaiheen tavoitteena on auttaa ymmärtämään ongelmaa laajemmin ja tämän avulla tukea heikkouksien kehittämistä. Kirjallisuustutkimuksen tuotoksella tavoitellaan oikeanlaista viivekehystä ratkaisunkehittämisessä muodostettavaan kysymyssarjan rakentamiseen.

Kohdeyritys mainitsee ostotoimintaprosessin heikkoudeksi kulttuurierot. Kulttuurierot ei ongelmana ole yksiselitteisesti ratkaistavissa, mutta kulttuurierojen syitä tarkastelemalla voidaan löytää selitykset tiettyyn toimintatapaan. Kiinalaisessa yhteiskunnassa keskinäisen luottamus ja arvostuksen rakentaminen ovat syvältä kulttuurista nousevia tekijöitä. Kulttuurieroja tarkastellessa relevantiksi osa-alueeksi paljastui GuanXi sekä länsimaisen ja kiinalaisen työkuulttuurin eroavaisuuksien tutkiminen.

Nykytila-analyysiä tarkastellessa kohdeyritys toi myös esille laadunhallinnan ja siihen liittyvät ongelmat. Kohdeyritys on ulkoistanut tuotantonsa sopimusvalmistajille, josta johtuen laadunhallintaan on haastavaa puuttua ja kehittää. Siitä huolimatta ongelmaa on järkevä lähestyä kartoittamalla parhaita toimintatapoja laadunhallinnan toteuttamiseksi teorian pohjalta. Ongelmaan luodaan teoriapohjaa tarkastelemalla laatukustannuksia ja laadunhallinnan työkaluja.

Ostotoimintaprosessia tarkastellessa kohdeyritys painotti analysointimenetelmän puuttumisen tuomaa ongelmaa. Kohdeyrityksen on luotettava täysin lähes tuntemattomaan liiketoimintakumppaniin, mikä kasvattaa riskejä olennaisesti. Liiketoimintamallista johtuen tätä ongelmaa ei voida kokonaan poistaa. Ongelmaan haetaan ratkaisua tarkastelemalla teoriaa kvalitatiivisen aineiston hankkimisesta kysymyssarjan muodostamista varten. Tavoitteena on luoda vakaa pohja ja ymmärrys, kuinka muodostaa hyvä ja toimiva toimittajille esitettävä kysymyssarja.

Nykytila-analyysi paljasti, ettei kohdeyrityksellä ole käytössä mallia, jonka avulla potentiaaliset toimittajat olisi mahdollista pisteyttää. Tämän insinööriyön yksi keskeisimmistä

tavoitteista on muodostaa toimintamalli toimittajien pisteyttämiseksi. Tähän tavoitteeseen haetaan tukea tarkastelemalla teorian osalta tasapainotettua mittaristoa, eli Balanced Scorecardia.

Taulukko 5. Kehityskohteen heikkoudet ja niitä tukeva kirjallisuus.

Kehityskohteen heikkous	Ongelman ratkaisua tukeva teoria
Kulttuurierot	GuanXi, Länsimainen ja kiinalainen työkuulttuuri
Laadunhallinta	Laatukustannukset, Laadunhallinnan työkalut
Toimittajan analysointimenetelmän puuttuminen	Kvalitatiivisen aineiston hankkiminen
Mittariston puuttuminen	Balanced Scorecard

4.1 Kulttuurierot

Suorittaessa hankintaa ja strategisia toimenpiteitä vieraassa maanosassa ei voida välttyä eri kulttuurin vaikutukselta. Kohdeyritys on keskittänyt tuotantonsa Kiinaan ja näin ollen on tarpeellista tarkastella kirjallisuuden kautta Kiinan kulttuurin poikkeamista länsimaisesta kulttuurista.

Kulttuurierot voivat pahimmillaan laskea työtehoa ja työntulosta kulttuurishokin aiheuttaman uupumuksen ja väärinymmärrysten takia. Kulttuurishokki syntyy, kun henkilö

yrittää hoitaa vieraassa ympäristössä jokapäiväisiä asioita kotimaisella tavalla. Ainoa keino kulttuurierojen voittamiseksi on oppia ymmärtämään kulttuuria, jonka kanssa on tekemisissä. [2.]

4.1.1 GuanXi-luottamuksen rakentaminen

GuanXi tarkoittaa osapuolien välille rakentuvaa luottamussuhdetta. Peruslähtökohta GuanXin rakentumiselle on, että molemmat osapuolet näkevät yhteistyöllä olevan etua. Luottamussuhde rakennetaan keskinäisen vuorovaikutuksen avulla. Sen rakentuminen voi lähteä niinkin pienestä eleestä kuin käyntikortin tarjoamisesta. Lähtökohta GuanXin tärkeydelle löytyy kiinalaisesta oikeuslaitoksesta. Lakien säätämistä, toimeenpanoa ja tuomiovaltaa hallitsee kommunistinen puolue. Juha Kuikka toteaa Talouselämän artikkelissa, ” Täällä ei ole koskaan uskottu lain voimaan. Jos viranomainen toimii väärin, asiaa ei voi oikaista oikeusteitse. Valituksen voi yrittää tehdä vain samaan virkakanavaan.” Perinteisen kiinalaisen käsityksen mukaan turvallisen elämän peruslähtökohta on hyvä ympärillä oleva GuanXi. [3.]

GuanXi yritysmaailmassa tämä tarkoittaa käytännössä, että henkilökohtaiset tekijät laitetaan liiketoiminnan edelle. Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu, että sopimukset tulkitaan vain ohjeiksi toimia. Jos toimijoiden välillä on hyvä GuanXi, painaa tämä paljon sopimusta enemmän. [4.]

4.1.2 Länsimainen ja kiinalainen työkuulttuuri

Kiinalainen työkuulttuuri on monelta osin hyvin erilainen kuin länsimaalainen. Ero länsimaisen ja kiinalaisen työkuulttuurin välillä korostuu erityisesti tavassa kommunikoida. Länsimaiseen työkuulttuuriin on rakentunut ajatus, että ihmisten on järkevää tuoda mielipiteet esille. Erimielisyydet ovat normaali osa päivittäistä kanssakäymistä ja niiden pohjalta löytyy yleensä järkevä toimintamalli. Kiinalainen työkuulttuuri tuomitsee kyseisen tavan toimia. Ihmisten ei tulisi esittää eriäviä mielipiteitä ollenkaan, vaikka olisivat todellisuudessa asiasta eri mieltä. Väittely ja toisen vääräksi todistaminen nähdään kiinalaisessa työkuulttuurissa erittäin paheksuttavana. [5.]

Kiinalainen työkuulttuuri poikkeaa hierarkkisuuksellaan länsimaalaisista arvoista.

Länsimaalaiseen työkuulttuurissa tavoitteena on luoda mahdollisimman läpinäkyvä ja matalatasoinen organisaatio. Tavoitteena on pienentää muuria kommunikoida eri tasoilla työskenteleville henkilöille. Tämä johtaa avoimeen kanssa käymiseen ja mahdollistaa organisaation nopean reagoinnin toimialan muutoksiin. Kiinalainen organisaattiorakenne on lähes täysin päinvastainen. Työyhteisössä korostetaan organisaation eri toimintatasoja. Toimenkuvalla on suuri merkitys henkilön statukselle ja sijoittumiselle yhteiskunnassa ja organisaation sisällä. Neuvotteluissa henkilöiden oletetaan kättelevän osanottajia heidän organisaatiossa sijoittumisen mukaisessa järjestyksessä. [5.]

Kiinassa vallitsee periaate, että esimiehen maine on säilytettävä. Käytännössä ilmenee niin, ettei esimiehen päätöstä uskalleta kyseenalaistaa tai virheitä tuoda esille. Tästä johtuen ongelmat saattavat kertaantua suuriksi ennen niihin puuttumista. [6.]

Kulttuuriin on rakentunut sisälle ajatus, että esimiestä on tuettava kaikin keinoin. Työntekijä voi tuoda esimiehelle idean, josta esimies ottaa itselleen täyden kunnian. [4.]

Länsimainen ja kiinalainen työkuulttuuri poikkeavat toisistaan myös sosiaalisuudella. Työyhteisö nähdään Kiinassa eräänlaisena isona perheenä ja sen jäsenet jakavat toisilleen asioita henkilökohtaisesta elämästä. Henkilökohtaisten asioiden jakaminen nähdään luottamuksena ja tapana osoittaa kiinnostusta työyhteisöä kohtaan. Työyhteisön merkitys korostuu myös vapaa-ajan vietossa. Riippumatta pitkistä työpäivistä, työyhteisön kanssa vietetään paljon aikaa myös töiden ulkopuolella. Länsimainen lähestymistapa työyhteisöä kohtaan on pitää asiat virallisina ja välttää henkilökohtaisia asioita. Tämä toimintatapa koetaan kiinalaisten keskuudessa erittäin loukkaavana. [5.]

Liiketoiminnan harjoittaminen kiinassa poikkeaa erittäin vahvasti länsimaisesta toimintaympäristöstä valtion suhtautumisesta yrityksiin. Jokainen kiinalainen yritys on epäsuorasti kytköksissä valtioon ja heidän päätöksentekoonsa. Tämä näkyy, esimerkiksi valtion jäsenten läsnäolona isojen yritysten päätäntöelimissä. [4.]

4.2 Laadunhallinta

Brändin ja mielikuvan rakentamisessa laadunhallinnan onnistuminen merkitsee ratkaisevasti. Kohdeyrityksen sopimusvalmistus luo haasteita laadunhallinnassa ja laatumielikuvan jalkauttamisessa tuotteen valmistusprosessin alkutekijöihin.

4.2.1 Laatukustannukset

Laatukustannukset ovat kustannuserä, joka muodostuu organisaatiolla huonon laadun välttämisestä. Laatu on merkittävä kilpailutekijä ja sen puuttumisella on erittäin merkittävät kerrannaisvaikutukset. Hyvästä laadusta ollaan valmiita maksamaan, mutta huonolla laadulla organisaatio menettää uudelleen ostot ja pilaa julkisuuskuvansa. [7.]

Laadunhallinnan tärkeyttä painottivat myös laadunhallinnan guruina tunnetut Kaoru Ishikawa ja Joseph Juran. Ishikawa uskoi, että johdon tuki ja asenne olivat merkittävässä roolissa laadun parantamisen kannalta. Johdon tuli kehittää omaa tietouttaan laadunhallinnanmenetelmistä kyetäkseen soveltamaan oppimaansa käytännössä. Laatu oli kyettävä myös tuottamaan läpi tuotteen elinkaaren, ei vain tuotantovaiheessa. Asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi asiakkaan tarpeita oli kuunneltava. Organisaation laatukäsitys tulisi nostaa samalle tasolle asiakkaan laatukäsityksen kanssa. [8; 9.]

Laatukustannusten tarkka määrittäminen on erittäin vaikeaa, eikä siihen ole olemassa yksiselitteistä tapaa määrittää kustannuseriä. Joseph Juran kuitenkin luokitteli laadun- kustannukset ennaltaehkäiseviin toiminnankustannuksiin, valvontakustannuksiin ja virhekustannuksiin. [10.]

Joseph Juran mallin mukaisesti ennaltaehkäiseviä toiminnankustannuksia aiheutuu, kaikista toimista, jotka estävät virheiden muodostumista hyödykkeen valmistuksessa. Koulutus on yksi merkittävimmistä tekijöistä ennaltaehkäisevien laatukustannusten lähteistä. Koulutuksen tulee kuitenkin liittyä suoraan prosessin ydintoimintoon, jotta se voidaan lukea mukaan ennaltaehkäiseviin kustannuksiin. Kustannuksia muodostavat myös laatujärjestelmän implementointi ja ylläpito. [10.]

Juran jakaa laatukustannukset myös laadunvalvontakustannuksiin. Nämä kustannukset aiheutuvat suoritetuista tarkastuksista ja arvioinneista, joiden tarkoituksena on selvittää, täyttääkö hyödyke organisaation asettaman laadun määritelmän. Valvontakustannuksiin lukeutuu myös laadunarvioinnin raportoinnista ja palautteesta aiheutuneet kustannukset. [10.]

Virhekustannukset voidaan jakaa kahteen ryhmään: sisäisiin ja ulkoisiin virhekustannuksiin. Sisäiset virhekustannukset koostuvat laatuvirheistä, jotka havaitaan ennen

hyödykkeen toimittamista asiakkaalle. Näitä kustannuksia ovat tuotteen uudelleentulostamisesta syntyneet kustannukset ja virheen korjaamisesta syntyneet kustannukset. Ulkoiset virhekustannukset vuorostaan syntyvät virheellisen hyödykkeen saavuttua jo asiakkaalle. Kustannuksia syntyy virheellisen hyödykkeen asiakkaalle aiheuttamista kustannuksista ja maineen menetyksestä. Ulkoiset virheen kustannukset ovat usein merkittävästi suuremmat kuin sisäiset virhekustannukset. Laadun todelliset kustannukset vaihtelevat toimialoittain ja niihin vaikuttavat myös organisaation tietoisuus omista kustannuksistaan. [10.]

Klassinen laatukustannusmalli näkee asian hieman eri tavalla kuin Joseph Juran. Klassinen laatukustannusmalli määrittelee virhekustannusten siirtymisen kohti ennaltaehkäiseviä kustannuksia koulutuksen kasvaessa. Klassinen malli näkee tarpeelliseksi optimoida laadun kokonaiskustannukset kasvattamalla ennaltaehkäiseviä kustannuksia, vain yhtä suureksi kuin virhekustannukset ovat. Toimimalla näin vältetään ehkäisykustannusten kasvaminen ylilaatuun, joka kasvattaa kustannuksia merkittävästi, mutta ei kuitenkaan tuo juurikaan lisäarvoa. [10.]

Laatukustannuksista on olemassa myös klassisesta laatukustannusmallista poikkeava uusi laatukustannusmalli. Malli rakentuu perusajatuksen ympärille, ettei paremman laadun tuottaminen välttämättä kohota kustannuksia. Laadun tuottaminen nähdään asennekysymyksenä ja kustannukset laatutason kohotessa koostuvat lähinnä valvontakustannuksista. Uusi laatukustannusmalli painottaakin, että ”Tuotteen voi tehdä yhtä oikein kuin väärin”. [10.]

Huonon laadun luomat kustannukset vähentävät merkittävästi yrityksen saamaa voittoa. On arvioitu, että laatukustannukset ovat noin 10-20 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Parantamalla laatujärjestelmien käyttöönottoa ja panostamalla hyvän laadun tuottamiseen on suora merkitys yrityksen lopulliseen tulokseen. [7.]

4.2.2 Laadunhallinnan työkalut

Laadunhallinnan työkalut auttavat organisaatiota keräämään tietoa nykytilastaan ja sitä kautta ymmärtämään paremmin tilannettaan. Lisäämällä ymmärrystä on organisaation mahdollista puuttua heikkouksiinsa ja kehittää niitä eteenpäin. Laadunhallinnan

työkalujen perimmäinen idea on tunkeutua pintaa syvemmälle ja löytää syy, miksi asiat tapahtuvat ja tuoda niitä esille. Kaoru Ishikawa kehitti seitsemän laadunhallinnan työkalua jatkuvan parantamisen tueksi. [11.]

Ishikawan tutkimuksien pohjalta hän loi kalanruotomallin. Kalanruotomallin ideana oli tuoda esille asioiden syy-seuraussuhteet. Malli lähtee liikkeelle ongelman määrittämisestä. Ongelma tulee kirjoittaa sivun oikeaan reunaan keskelle ja tämän jälkeen piirtää vaakasuora nuoli sitä kohti. Seuraavassa vaiheessa tulee määrittää kuusi alaotsikkoa, joiden avulla pohtimista jatketaan. Mallin alaotsikoihin kuuluvat toimintaperiaatteet, välineet, ihmiset, materiaali, mittaukset ja ympäristö. Jokaiseen alaotsikkoon tulee pohtia syitä perusongelman näkökulmasta ja miettiä, ”Miksi tämä tapahtui?”. Tarkoituksena ajattelumallissa on löytää syiden alkuperäinen lähde ja tehdä oikea korjaustoimenpide. [12.]

Kalanruotomallin lisäksi Ishikawa määrittää tärkeäksi työkaluksi tarkastustaulukot. Taulukkojen tarkoituksena on tuoda päätöksenteon tueksi lisää informaatiota. Taulukkojen avulla voidaan määrittää ongelman esiintyvyyden yleisyys ja muut ongelmaa tarkasteltaessa kohdatut syyt. [13.]

Tarkastustaulukkojen lisäksi yksi tärkeimmistä laadunhallinnan työkaluista on kontrollitaulukot. Kontrollitaulukot eli SPC-taulukon avulla pystytään erottelamaan prosessin variaatiosta siihen kuulumaton vaihtelu ja keskittymään syihin, mistä vaihtelu johtuu. [14.]

Ishikawa sisällytti seitsemään laadunhallinnan perustyökaluun myös histogrammin, satunnaisotanta, hajontakaavioiden ja pareton-diagrammin käytön. Näiden tilastotieteen työkalujen avulla on tarkoituksena antaa tutkimusaineisto, jonka pohjalta voidaan luoda prosessista yleiskuva. [11.]

Viimeisenä Ishikawan seitsemän työkalun listalla on eri lähteistä päällekkäisten tietojen kerääminen. Tarkoituksena on löytää mahdollisia tekijöitä, jotka korreloivat prosessin kanssa ja vaikuttavat olemassa olollaan sen suuntaan. [15.]

4.2.3 Total Quality Management

Total Quality Management, eli TQM tunnetaan jatkuvaan parantamiseen keskittyvänä laatujohtamisen mallina. [16.]

Perimmäisenä ideana Total Quality Managementissa on panostaa jatkuvan parantamisen kautta saavutettavaan pitkäaikaiseen asiakastytyvyyteen. Organisaation tulee peilata omaa laatu käsitystään asiakkaan laatu käsitykseen ja saada tarpeet kohtamaan. [17.]

Total Quality Management voidaan nähdä osana yrityksen strategista suunnittelua ja kustannusten hallintaa. Malli tarjoaa hyvän viitekehyksen liiketoiminta-alueilla suoritettavaan virheiden etsintään ja korjaamiseen. [18.]

Pyrkiäkseen kohti TQM on organisaation jokaisen jäsenen sitouduttava noudattamaan jatkuvan parantamisen periaatetta toiminnassaan. Total Quality Managementia implementoitaessa johdon tulee kiinnittää huomiota organisaation kulttuuriin ja sen tuntemiseen. Organisaation sisällä on luotava ilmapiiri, joka kannustaa kehittymään ja tukee jokaista yksilöä omissa tarpeissaan. [17.]

Tärkeä osa TQM-ajattelua on keskittyä tarkastelemaan prosessia. Prosessi tulisi pysyä mittaamaan ja jaottelemaan pienempiin osiin. Jokaiselle osa-alueelle pitäisi asettaa oma tavoite, jota kohtaan pyrkiä ja samalla kirjata tuloksia ylös kehityksen huomaimiseksi. Kuitenkin on hyvä huomata, että jatkuvan parannuksen luonteesta johtuen organisaatio ei ole ikinä valmis tai saavuta täydellistä TQM:n tilaa. Organisaation johdon on kyettävä seuraamaan kehitystä myös organisaation ulkopuolella ja mukautettava tavoitteet ja keinot muuttuvan toimintaympäristön mukaisesti. [17.]

Organisaation johdon on nähtävä myös Total Quality Managementin heikkoudet. Jatkuva parantaminen vaatii usein muutoksia organisaation toimintatapoihin ja rakentamiseen. Toiminnan erilaistaminen voi herättää organisaation henkilöstössä muutosvastarintaa ja pysäyttää koko kehityksen kohti TQM:ää. Välttääkseen muutosvastarintaa on johdon kyettävä informoimaan henkilöstöä muutosten tarpeellisuudesta ja muutosprosessin vaiheittaisesta etenemisestä. Henkilöstö on kyettävä tuomaan päätöksentekoon mukaan ja varmistaa TQM:n sitoutuminen. [17.]

4.3 Kvalitatiivisen aineiston hankkiminen

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on syntynyt alun perin psykologien huomatessa, että perinteinen tieteellinen lähtökohta ei tuo tarpeeksi vahvasti esiin ihmisen todellista luonnetta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää asian syy-seuraussuh-teita. Laadullisella tutkimuksella pyritään muodostamaan uutta tietoa ennalta tuntemat-tomasta ilmiöstä. Kyseessä voi olla esimerkiksi tiedonkeruun tarve ilmiön taustalla ole-viin asenteisiin, motivaatioon tai arvoihin. Kvalitatiivinen tutkimus tavoittelee syväluo-taavaa vastausta. Sen sijaan, että syvennyttäisiin, mitä ihmiset sanovat, on päämää-ränä ymmärtää, mitä ihmiset tarkoittavat. Laadullisen tutkimuksen kysymyksen asettelu pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miksi”, ”millainen” ja ”miten”. [19.]

Aineiston hankintaan laadullisen tutkimuksen tueksi on olemassa lukuisia eri keinoja. Kuitenkin prosessi lähtee aina liikkeelle tutkimusongelman määrittämisestä. Tutkimus-ongelma on asia, johon laadullisella tutkimuksella pyritään tuomaan vastaus. Mikäli tut-kimusta suunniteltaessa ei ole tietoa mahdollisten tulosten mittakaavasta, on järkevää suorittaa ensin kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada tutkittavasta ongelmasta kokonaisvaltainen yleinen kuva. [19.]

Hankittaessa laadullista aineistoa on järkevää syventyä keinoihin, joilla aineistoa on tarkoitus hankkia. Organisaation sisältä on mahdollista kerätä ennakolta toissijaista in-formaatiota sekä arvioida riittääkö se tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Aineistonke-ruumenetelmiä pohdittaessa on mietittävä tulostenkäyttökelpoisuuden lisäksi kustan-nustehokkuutta ja ajankäyttöä. [19.]

Mikäli kohderyhmä on kaukana kysyjästä, kustannustehokasratkaisu on suorittaa laa-dullinen tutkimus kohdennetun kyselylomakkeen muodossa. Kyselylomakkeen tarkoi-tuksena on tuoda vastaajasta ja hänen toimintatavoistaan laaja käsitys. Lomakkeen tu-lee olla selvä ja siinä pitää olla kaikki tarpeellinen tiivistetyssä muodossa. Kyselylomak-keen muodostamisessa riskinä on, että liian pitkä lomake alentaa vastausprosenttia. Lomakkeen suunnittelussa on tärkeää, että sen muoto on selkeydestä huolimatta mie-lenkiintoa herättävä. Erityisesti ensimmäiset kysymykset tulisi muodostaa niin, että

vastaaja kokee onnistumisen tunteen. Kyselylomakkeen muodostamisessa on suunniteltava kysymyksistä toisiaan tukeva kokonaisuus, joka on helppo ymmärtää. [20; 21.]

Haasteellista lomakkeen muodostamisessa on päättää sen rakenne. Kysymyksiä aseteltaessa on pohdittava, halutaanko kysymykset kysyä erillisinä vai sarjoissa. Erillisinä esitetyistä kysymyksistä on mahdollista saada laajempi kuva. Ongelmana erillisissä kysymyksissä on kuitenkin, että vastaaja joutuu lukemaan itseänsä toistavia kysymyksiä ja vastaamisen todennäköisyys laskee. Kysymyksiä muodostaessa on huomioitava, että vastaajan on usein helpompaa vastata omakohtaiseksi koettuihin kysymyksiin. [21.]

Kysymyksiä aseteltaessa on kuitenkin huomioitava, että useimmat antavat itsestään tavonomaista positiivisemmän kuvan. Tämä voi vääristää merkittävästi kyselylomakkeen tuloksia. Kvalitatiivisen kyselyn tarkoituksena on etsiä asioiden todellisia syy-seuraussuhteita. Tästä johtuen kyselyyn on sisällytettävä paljon avoimia kysymyksiä, jossa vastaajan vastausta ei ohjailta. Avoimet kysymykset ovat muotoiltu tarkoituksella niin, että vastaaja ei kykene vastaamaan niihin yhdellä sanalla. Kyselyä muodostaessa on kuitenkin huomioitava, että avointen kysymysten analysointi sitoo paljon resursseja. [20.]

4.4 Mittaristo

Insinööriyön tarkoituksena oli luoda luotettava toimintamalli pitkäaikaisen toimittajasuhteen löytämiseksi ja kehittää ostotoimintaprosessia. Analyttinen lähestymistapa tarjoaa keinon vakioidun mittariston luomiselle ja toimittajien pisteyttämiseksi. Balanced Scorecard luo hyvän viitekehyksen tämän ongelman ratkaisemiseksi.

Balanced Scorecard on yrityksen itselleen asettama sarjamittareita, joiden avulla tutkitaan yrityksen tilaa. Mittaristo jaetaan erikseen osa-alueisiin, jotka tutkivat yrityksen taloutta, asiakasta, sisäisiä prosesseja sekä oppimista ja kasvua. Mittariston idea on keskittyä arvioimaan kaikkein tärkeimpiä suoritusarvoja ja tukea niiden analysointia. Oikein toimiessaan mittaristo kertoo organisaation sen hetkisen olotilan ja tukee organisaation kehitystä. [19;22.]

Balanced Scorecardin taloudellinen näkökulma heijastaa yrityksen suoritusarvojen täytymistä taloudellisesta näkökulmasta. Usein yrityksessä on annettu tavoitearvot talouden tunnusluville kuten, ROI (Return-On-Investment) ja omavaraisuusaste. Näkökulman tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen tuloksetekokyvystä. Taloudellinen näkökulma voidaan yrityksen toimintakyvyn kannalta tulkita tärkeimmäksi. [23.]

Asiakasnäkökulman tavoitteena on huomioida asiakkaan kokema lisäarvo. Yrityksen tulee suunnitella, kuinka kohdata asiakkaat ja mitä hyötyä palvelu tai tuote tuo asiakkaalle. Lisäarvoa voidaan tuottaa asiakkaalle keskittymällä hyödykkeen ominaisuuksiin, joita asiakas hakee. Yrityksen tulee aktiivisesti seurata asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja sisällyttää sitä tukevat tunnusluvut mittaristoon. [23.]

Balanced Scorecardin sisäisten prosessien näkökulmassa pyritään mittaamaan osa-alueita, joissa yrityksen on menestyttävä onnistuakseen mittariston taloudellisessa ja asiakaslähtöisessä näkökulmassa. Kilpailuetua voidaan saavuttaa ja mitata kehittämällä nopea tilaus-toimitusketju sekä hyödykkeen uudella innovaatiolla. Sisäisten prosessien tehokkuutta mitatessa on tiedostettava, että niiden välillinen vaikutus voi olla monin kerroin suoraa vaikutusta suurempi. Yrityksen on jatkuvasti kehitettävä osa-alueita ja sisällytettävä se osaksi mittaristoa. [23.]

Mittariston oppista ja kasvua tutkiva osa-alue analysoi organisaation mahdollisuuksia kehittyä tulevaisuudessa. Organisaation tulisi määritellä miten se kykenee vastaamaan kilpailutilanteen uusiin vaatimuksiin. Merkittävässä roolissa organisaation toiminnassa ja kehittämisessä ovat, organisaatiokulttuuri, järjestelmät ja työntekijät. Mittaristo tulisi rakentaa niin, että se kuvastaa organisaation henkilöstön tehokkuutta ja oppimista. [23]

Muodostaessa Balanced Scorecardia tulisi mittavien tunnuslukuryhmien olla keskenään tasapainossa. Mittaristo antaa väärän kuvan, jos siinä painotetaan pelkästään taloudellisia tekijöitä, tai jätetään joku tietty osa-alue huomioimatta. Mittaristoon tulisi asettaa erikseen pitkän ja lyhyenajan tavoitearvot, joita kohti organisaatio yrittää edetä. Balanced Scorecard tukee yritystä kokonaisvaltaisen kuvan saamisessa. Mittariston etuna on, että sen monipuolisuuden vuoksi yrityksen on mahdollista saada tasapainoinen näkemys suorituskyvystä. Balanced Scorecard on erinomainen tuki osana yrityksen johtamis- ja kehittämisjärjestelmää. [23;24.]

4.5 Kirjallisuustutkimuksen hyödyntäminen

Nykytila-analysissä kohdeyrityksestä selvisi, että ostotoimintaprosessissa oli parannettavaa kulttuurierojen ymmärryksessä, laadunhallinnassa sekä toimittajan analysointimenetelmässä. Kohdeyritykseltä puuttui myös toimittajan analysointimenetelmä ja mittaristo toimittajan soveltuvuuden selvittämiseksi. Tutkimuksessa esiteltyjä teorioita on tarkoitus hyödyntää ratkaisuehdotuksen muodostamisessa.

Toimittajan analysointimenetelmä toteutetaan muodostamalla kvalitatiivinen kysymyssarja. Kirjallisuustutkimus tukee menetelmän muodostamista kvalitatiivisen aineiston hankinnan teorialla. Mittariston muodostamisessa tukeva teoria on Balanced Scorecard. Kyseinen teoria antaa hyvän viitekehyksen näkökulmista, joista ostotoimintaprosessia on tarkasteltava.

Kohdeyrityksen on mittaristoa ja kysymyssarjaa muodostaessa otettava huomioon eri osa-alueiden vaikutus. Hankkimalla kvalitatiivisesti aineistoa toimittajista on kohdeyrityksen mahdollista analysoida toimittajia syvällisesti. Kvalitatiivisen tiedonhankinnan tuksi tulee muodostaa kysymyssarja, jossa on paljon avoimia kysymyksiä.

Kysymyssarja on muodostettava niin, että se huomioi erityisesti tuotteiden ominaisuuksien kehittämisen kautta asiakkaan kokeman lisäarvon.

Kirjallisuustutkimuksen perusteella muodostetaan toimintasuositus kohdeyritykselle, laadunhallinnan ja kulttuurierojen aiheuttamien vaikeuksien pienentämiseksi. Länsimaiset ja kiinalaiset toimintamallit poikkeavat suuresti toisistaan. Sekä laadunhallinnalla että kulttuurieroilla keskeistä on vastapuolen täysi ymmärtäminen.

5. Ratkaisuehdotuksen rakentaminen

Kohdeyrityksen ongelma, jota tässä insinööriyössä lähdettiin kehittämään, liittyi keskeisesti yrityksen ostotoimintaprosessiin. Yritykseltä puuttui keino luotettavasti arvioida toimittajien soveltuvuutta yhteistyökumppaniksi. Ratkaisuehdotus koostuu kolmesta osuudesta, toimittajan analysointimenetelmästä, mittaristosta ja toimintasuosituksesta.

Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan kehittämällä kysymyspatteristo ja mittaristo, jonka avulla toimittajat olisi mahdollista helposti pisteyttää laajempaa tarkastelua varten. Yrityksen käyttöön luotiin kysymyssarja, joka esitetään potentiaaliselle toimittajalle. Kysymyssarjan ideana on toimia kohdeyritykselle väylänä hankkia kvalitatiivista tietoa toimittajaehdokkaista. Tiedonhankinnan avulla toimittajia on mahdollista analysoida keskenään rationaalisesti. Kysymyssarjan rinnalle luotiin myös Excel-pohjainen VBA-ohjelma, joka arvioi syöttötietojen perusteella toimittajan vastauksia ja muuttaa ne vertailua varten numeraaliseen muotoon.

Nykytilan-analyysissä havaittiin ostotoimintaprosessissa myös ongelmia laadunhallinnan ja kulttuurierojen kanssa. Ongelman pienentämiseksi muodostettiin teorian pohjalta kohdeyritykselle toimintasuositus. Laadunhallinta ja kulttuurierot otettiin myös peruslähtökohdaksi kysymyspatteriston muodostamisessa.

5.1 Ratkaisuehdotuksen luominen

Ratkaisuehdotusta lähdettiin muodostamaan kohdeyrityksen ostotoimintaprosessiin tehdyn nykytila-analyysin pohjalta. Kohdeyritykseltä puuttui toimintamalli toimittajien arvioimiseksi sekä keino pisteyttää toimittajat rationaalisesti.

Ratkaisuksi tähän ongelmaan luotiin kohdeyritykselle toimittajille esitettävä vakioitui kysymyssarja. Näin jokaiselta toimittajalta voitaisiin varmasti kysyä samat asiat. Pääidea oli keskittää kysymyssarjaan tiivistetysti kaikki olennainen.

Kysymyssarja luotiin käyttäen apuna kirjallisuustutkimuksessa hankittuja keinoja, liittyen erityisesti kvalitatiiviseen tiedonhankintaa. Kysymysten suunnittelussa painotettiin erityisesti kohdeyrityksen ongelmalliseksi kokemia asioita. Kohdeyritys kertoi nykytila-

analyysissä haasteelliseksi myös laadunhallinnan ja kulttuurierojen vaikutuksen. Kysymyksiä muodostaessa näihin kohtiin kiinnitettiin erityistä huomiota.

Lopullinen muodostettu kysymyssarja sisältää 14 yksityiskohtaista kysymystä sekä neljä kysymyssarjan ulkopuolista kysymystä. Kokonaiskuvaa muodostaessa on tärkeää, että toimittaja vastaa kysymyksiin, joihin vastausta pyydetään. Kysymyssarjan kysymykset muodostettiin tarkoituksella niin, että tietoa saatiin myös rivien välistä. Toimittajilta oli tarkoitus epäsuorasti saada selville heidän alan yleistietämys sekä luotettavuus.

Ratkaisuehdotuksena kehitetty kysymyspatteristo tukee kohdeyrityksen ydinprosessin toteutumista ja arvioi toimittajan yleistä soveltuvuutta. Kysymyspatteristo luotiin Word-pohjaisena asiakirjana, josta teksti on helppo kopioida Alibaba.com verkkoympäristön keskustelulenttään. Tulosten analysoimista varten rakennettiin myös Excel-pohjainen VBA-ohjelmisto, joka tarjoaa kenttään edellä mainitut kysymykset ja vastausvaihtoehdot.

Yksinkertaistamisen vuoksi vastausvaihtoehdoista on jokaisessa kohdassa valittava se, joka on lähimpänä toimittajan vastauksessa kirjoittamaa vastausta. Vastausvaihtoehdot on pisteytetty kohdeyrityksen preferenssin mukaisesti. VBA-ohjelmisto kokoaa lopulta vastauspisteistä koosteen. Ohjelmisto rakennettiin toimimaan mittaristona kohdeyritykselle ja sen muodostamisessa käytettiin apuna Balanced Scorecardin osa-alueita.

Onnistumista kysymyssarjaan vastaamisessa voidaan pitää ensimmäisenä testinä toimittajan soveltuvuudesta. Jos toimittaja haluaa oikeasti tehdä yhteistyötä, hän selvittää vastaukset ja tarvittaessa kysyy lisätietoa. Jos toimittaja karttaa tiettyyn kysymykseen vastaamista VBA-ohjelmisto huomioi tämän toimittajan pisteytyksessä. Jos kohtaa uudelleen kysyttäessä toimittaja ei edelleenkään vastaa, tiputetaan hänet kokonaan pois.

Vastausten kokonaispisteitä varten ohjelmistoon on rakennettu komento, joka muuttaa kokonaispisteet toimittajan yleisarvosanaksi. Yleisarvosana helpottaa huomattavasti arvioidessa toimittajan yleistä soveltuvuutta.

Ohjelmiston toimintatapa

Pisteytysohjelmisto rakennettiin toimimaan Exceeliin VBA-pohjaisena. Koodiin syötettiin haluttuihin soluihin paikat jokaiselle kysymykselle ja vastaukselle. Vastausvaihtoehtoja muodostettiin solusta tiputettava lista, joista valitaan lähimpänä toimittajan vastausta oleva vaihtoehto. Jokaiselle vaihtoehdolle syötettiin koodiin ennalta asetettu pistemäärä kohdeyrityksen preferenssien mukaan. Täydellisestä vastauksesta annettiin 10 pistettä, huonosta vastauksesta puolestaan miinuspisteitä. Jos toimittaja ei vastannut mitään kyseiseen kysymykseen annettiin kysymyksestä riippuen toimittajalle miinus kaksi pistettä tai kysymyksen alin pistemäärä. Jos toimittajan vastaus oli täysin kohdeyrityksen toimintamallin tai arvomaailman vastainen, annettiin toimittajalle miinus 50 pistettä kysymyksestä. Tarkoituksena tälle oli laskea pisteet niin alhaiseksi, että vastaus kumoaa muiden kysymyksien tuomat pisteet. Lopuksi ohjelma laskee toimittajan pisteet yhteen. Kokonaispisteiden perusteella ohjelma arvostelee ja värittää lopputuloksen taulukon 9 mukaisesti.

Taulukko 9. Yleisarvosanan muodostaminen.

Kokonaispisteet	Arvosana	RGB värikoodi
111-150	Erinomainen	Vihreä (0,255,0)
91-110	Hyvä	Turkoosi (51, 255, 204)
71-90	Kohtalainen	Keltainen (255, 255, 0)
51-70	Heikko	Oranssi (255,153,0)
<50	Huono	Punainen (255,0,0)

5.2 Suositus laadunhallinnan ja kulttuurierojen haittavaikutuksen pienentämiseksi

Nykytila-analyysissä keskeiseksi ongelmaksi nousi myös kulttuurierot ja laadunhallinta sopimusvalmistajien kanssa. Kohdeyritys mainitsi ongelmakseen kulttuurierojen tuoman haasteen. Yhteistyökumppanin kulttuuria ei ole mahdollista muuttaa, mutta sitä voi oppia

tuntemaan. GuanXin rakentamisen merkitys on tiedostettava jo heti ensimmäisestä yhteydenotosta. Kulttuurieroista johtuen kohdeyrityksen on tiedostettava toimintaympäristön ja sen käytänteet.

Projektien etenemistä on aktiivisesti seurattava. Virheiden tullessa ilmi tulee välttää suoraa syyllistämistä ja koittaa rakentavasti luoda ongelmaan ratkaisu. Kohdeyrityksen on kerrottava henkilökohtaisista kokemuksista työelämän ulkopuolelta toimittajalle luottamussuhteen edistämiseksi.

Laadunhallinnan näkökulmasta kohdeyrityksen käyttämä sopimusvalmistaminen luo haasteita. Kohdeyrityksen on kuitenkin kyettävä laskemaan heikon laadun aiheuttama välillinen sekä välitön kustannus. Yrityksen tulee aktiivisesti kyetä jalkauttamaan laatu-käsitystä sopimusvalmistajille. Tähän päästäkseen on kohdeyrityksen tuettava sopimusvalmistajaa laadunhallinnan työkalujen käyttöönotossa. Käyttöönotossa on tuotava esiin laatustandardin kohoamisen aikaansaama molemminpuolinen hyöty.

5.3 Ratkaisuehdotuksen yhteenveto

Tämän insinööriyön ratkaisuehdotuksena kehitettiin kohdeyrityksen ostotoimintaprosessia muodostamalla yritykselle toimittajille esitettävä kysymyspatteristo. Tämän lisäksi koettiin tarpeelliseksi rakentaa kysymysten analysointia varten erillinen Excel-pohjainen VBA-ohjelmisto, joka muodostaa toimittajista kokonaisarvosanan. Teorian pohjalta ratkaisuehdotukseen sisällytettiin myös suositus, kuinka kohdeyritys pystyy pienentämään laadunhallinnan ja kulttuurierojen aiheuttamia haittavaikutuksia. Ratkaisuehdotuksen avulla kohdeyrityksen on nyt mahdollista vertailla toimittajia rationaalisesti keskenään. Tämä mahdollistaa kohdeyritykselle paremmin soveltuvan ja luotettavamman toimittajan.

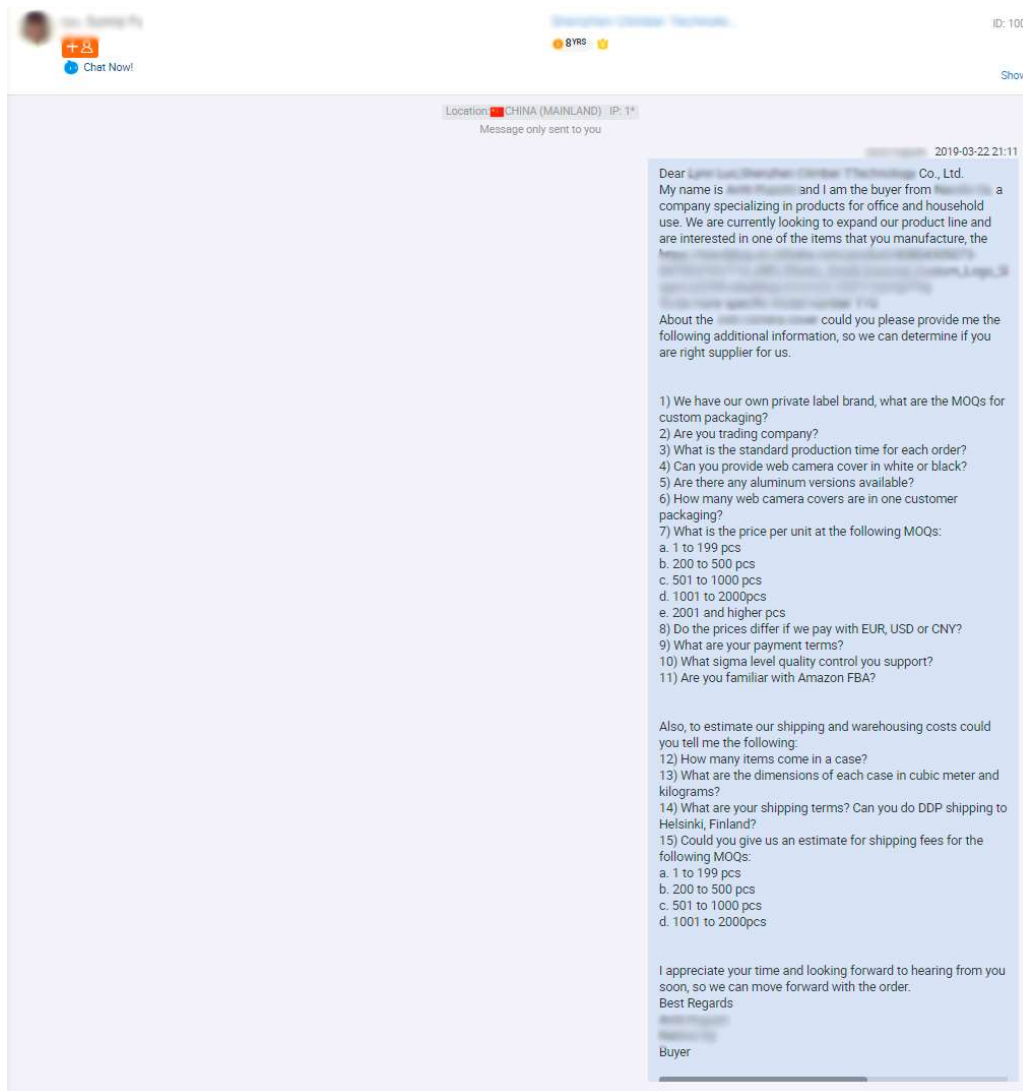
6. Hankkeen kokeilu

6.1 Kuvaus kokeiluvaiheesta

Hankkeen toimivuutta testattiin käytännössä esittämällä kysymyspatteristo toimittajille. Kokeiluvaiheen toteuttamista varten valittiin autenttinen tuote, johon kohdeyrityksen oli tarkoitus suorittaa hankintaa. Tämän jälkeen Alibaba.com verkkosivulta etsittiin kymmenen potentiaalista valmistajaa tuotteelle, joille kysymyspatteristo esitettiin. Tässä insinööriyössä tarkasteluun otettiin vastanneista toimittajista kaksi ääripäätä. Toimittajat arvioitiin saatujen vastausten perusteella. Vastaukset syötettiin hanketta varten rakennettuun Excel-pohjaiseen VBA-ohjelmistoon, joka pisteytti vastaukset kohdeyrityksen arvomaailman pohjalta. Lopuksi ohjelma muodosti toimittajasta yleisarvosanan, jonka oli tarkoitus tukea kohdeyritystä toimittajan etsimisessä. Kysymyksistä ja vastauksista otetuista kuvankaappauksista on peitetty strategiset informaatiot.

6.2 Kysymyssarjojen esittäminen

Kysymyssarjat esitettiin kymmenelle eri toimittajalle, joista vastanneiden joukosta tähän tutkimukseen poimittiin kaksi ääripäätä. Toimittajat karsittiin ennen kysymyksien esittämistä etukäteen kohdeyrityksen kriteerien mukaisesti, jotta vertailusta saataisiin mahdollisimman todenmukainen. Vertailussa käytettiin tuotteena yksinkertaista puhelimen lisävarustetta, jonka osalta kohdeyritys on suunnitellut hankintaprosessin aloittamista.



Kuva 6. Toimittajille esitettävät kysymykset

6.3 Toimittajien vastausten tulkinta

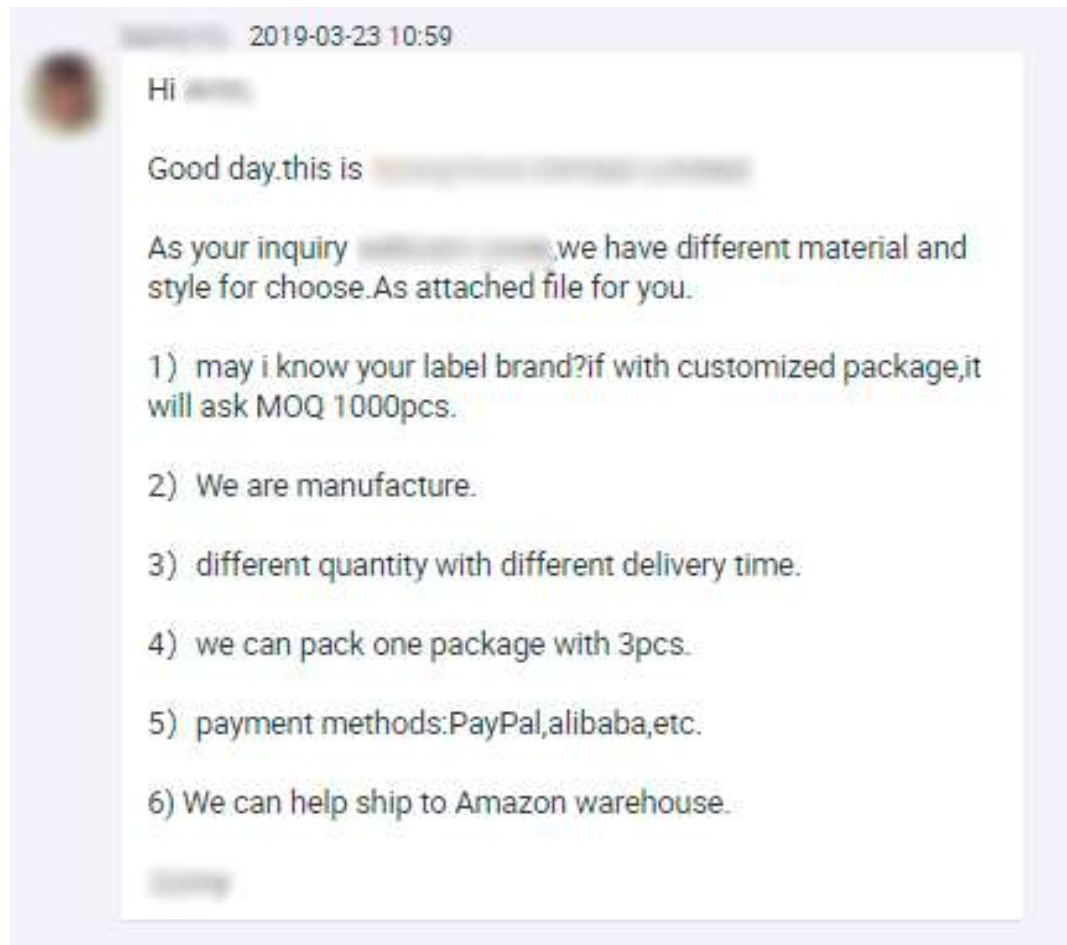
Toimittajien vastaukset poikkesivat hyvin paljon toisistaan laadullisesti. Vastausten tulkinta oli loistava esimerkki kulttuurierojen vaikutuksesta sekä ostajan ja myyjän kiihlusta.

6.3.1 Toimittaja 1

Kyseinen toimittaja pääsi alkukarsinnasta läpi, sillä heillä oli hyvin laaja tuotevalikoima sekä 8 vuotta kestänyt Gold Supplier -jäsenyys Alibaba.com-sivustolla. Toimittajan kyvykkyyttä arvioidessa se vaikutti hyvältä toimittajalta. Heillä oli arvostelut pääasiassa positiivisia ja laajasta tuotevalikoimasta huolimatta koko valikoima oli keskittynyt yhden ison alasegmentin tuottamiseen.

Toimittajan yhteystietosivuilla oli myös ulkopuolisen tarkastuslaitoksen raportti tehdastilojen olemassaolosta. Tarkastusraportti tuki toimittajasta saatua käsitystä ja lisäsi luottamusta.

Vastauksien osalta toimittaja ei kuitenkaan vastannut alkuunkaan odotuksia. Toimittajalle esitettiin edellä mainittu yksityiskohtainen kysymyssarja, jonka pohjalta toimittaja vastasi vain muutama kysymykseen. Toimittaja myös kertoi viestissä liittäneensä liitetiedostoksi tarkemmat vastaukset. Tätä liitetiedosta ei kuitenkaan koskaan tullut. Toimittajan vastauksista ei saanut irti mitään konkreettisia lukuja, jotka kasvattaisivat luottamusta.



Kuva 7. Toimittaja 1 vastaus.

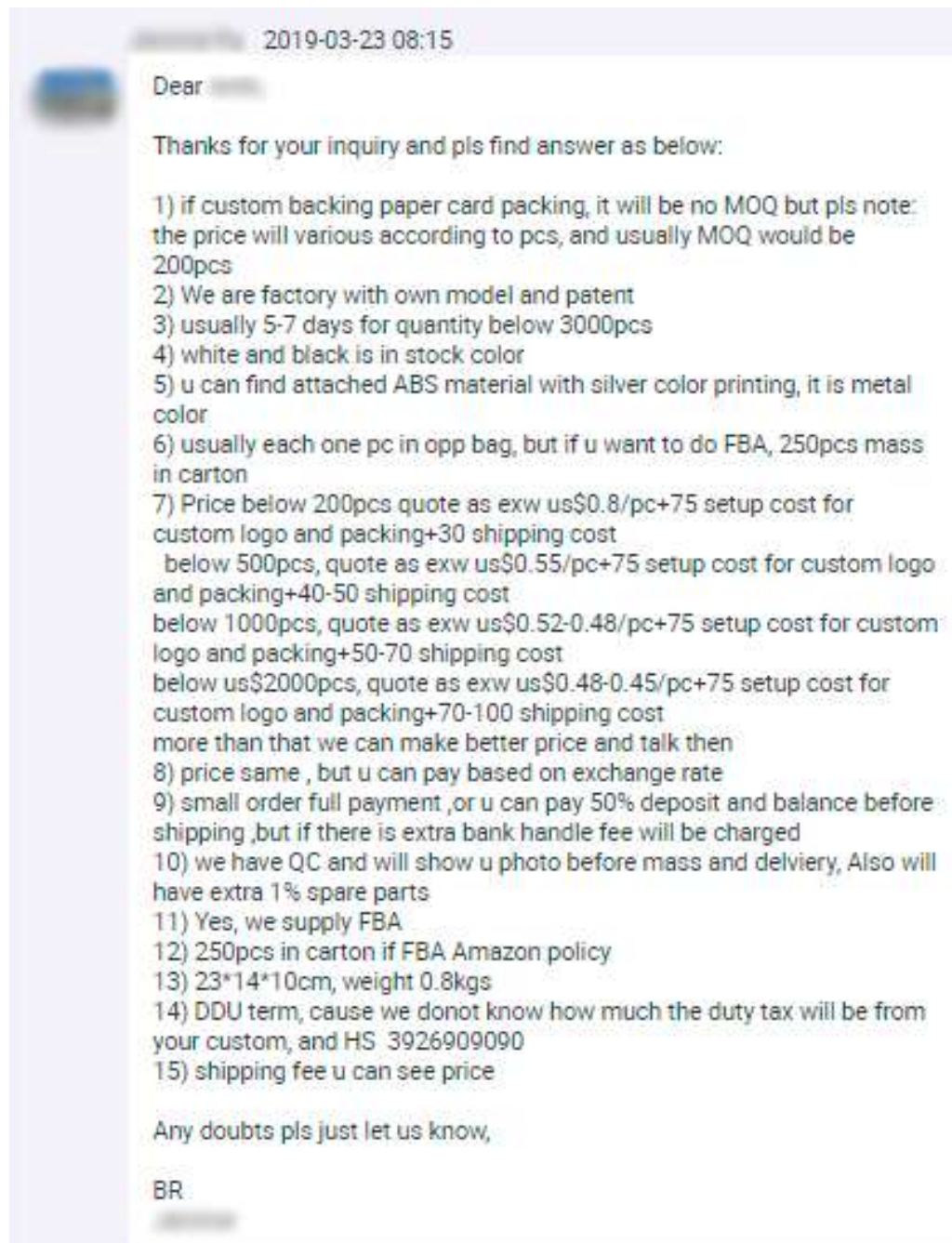
6.3.2 Toimittaja 2

Seuraavalla toimittajalla oli myös Alibaba.com:in Gold Supplier -jäsenyys. Kyseisellä toimittajalla oli viiden vuoden historia Alibaba.com-sivustolla toimimisesta. Heidän osaltaan lähtötiedot olivat erittäin vakuuttavan oloiset. Myös tämän toimittajan osalta oli olemassa ulkopuolisen tarkastusyrityksen arvio tehdastiloista ja yrityksen todellisesta suorituskyvystä.

Toimittajalla oli muutamiin toisiaan tukeviin tuotesegmentteihin keskittynyt tuotanto, joka on osaamisen kannalta erittäin positiivinen asia. Heillä todettiin olevan myös paljon kokemusta kaupankäynnistä Eurooppaan. Toimittaja vastasi hyvin yksityiskohtaisesti lähes jokaiseen esitettyyn kysymykseen. Luottamusta herättivät erityisesti joustavat maksuehdot, tietämys FBA-palvelun pakkauksen maksimiyksikkökoosta ja vetoaminen HS 3926909090 -säädökseen kysyttäessä DDP-toimitusehtoa. Siitä huolimatta he pystyivät laskemaan suuntaa antavat hinnat rahtikuluille.

Toimittaja totesi myös, että he ovat alkuperäinen valmistaja ja heillä on tuotteelle patentti. Tämä tuo merkittävää kilpailuetua, sillä turhien välikäsien karsiminen on toimitusketjun ketteryyden ja toimivuuden kannalta merkittävässä asemassa. Toimittaja puhui myös selvää englantia ilman vaikeita lauserakenteita.

Ainoa negatiivinen asia kyseisessä toimittajassa on kierteleminen laadunvalvonnan olemassaolosta. Toimittaja tarjoaa kuitenkin varaosina prosentin tilatuista tuotteista ylimääräisinä. Siitä huolimatta toimittajasta jäi varsin asiantunteva vaikutelma.



Kuva 8. Toimittaja 2 vastaus.

6.4 Pisteytys Excel-ohjelman avulla

Vastaukset syötettiin Excel-taulukkoon ennalta ohjelmoiduista pudotusvaihtoehdoista. Ennalta luodut vastausvaihtoehdot pyrittiin luomaan odotettavien vastausten pohjalta. Molempien toimittajien osalta vastausten syöttö oli erittäin suoraviivainen prosessi. Ennakoiduista vastausvaihtoehdoista valittiin eniten toimittajan vastausta kuvaava vaihtoehto.

6.4.1 Toimittaja 1

Excel-ohjelma pisteytti vastaukset ennalta asetettujen arvojen pohjalta. Ohjelman perusteella toimittaja 1 sai kokonaispisteiksi miinus 71. Arvosteluasteikon perusteella toimittajalle muodostui arvosana, "Huono". Toimittajan vastauksissa todettiin merkittäviä puutteita. Tämän lisäksi kolme vastauksista oli kohdeyhteyden arvojen vastaisia, joka voidaan todeta kuvasta.



Kuva 10. Toimittajien vastausten pisteet.

6.4.2 Toimittaja 2

Toimittaja 2 pärjäsi vastausten perusteella erittäin hyvin. Ohjelma muodosti toimittajan kokonaispisteiksi 139, jolla yleisarvosanaksi muodostui ”Erinomainen”. Pisteitä voidaan pitää erittäin korkeina, sillä pisteytyksen maksimisumma on 150 pistettä. Toimittaja 2 arvomaailma on erittäin lähellä kohdeyrityksen haluamaa, joten sitä voidaan pitää soveltuvana toimittajana yhteistyön aloittamiseksi.

Toimittaja	Toimittaja 1	Toimittaja 2
1) We have our own private label brand, what are the MOQs for custom packaging?	1000	200
2) Are you trading company?	Ei	Ei
3) What is the standard production time for each order?	Sanoo, että riippuu määrästä	Pystyy sanomaan tarkan luvun
4) Do you have warranty?	Ei vastausta	Ei vastausta
5) What is the price per unit at the following MOQs:		
a. 1 to 199 pcs		
b. 200 to 500 pcs		
c. 501 to 1000 pcs		
d. 1001 to 2000 pcs		
e. 2001 and higher pcs		
6) Do the prices differ if we pay with EUR, USD or CNY?	Ei vastausta	Ei
7) What are your payment terms?	Monia eri vaihtoehtoja	Monia eri vaihtoehtoja
8) How much must be deposit and how much intiallial payment?	Ei vastausta	Tarjoaa joustavat maksuvaihtoehdot
9) What sigma level quality control you support?	Ei vastausta	Vastaa, mutta ei ymmärrä mikä on Sigma. Vastaus on sihti kohtuullinen
10) Are you familiar with Amazon FBA?	Ei ole, mutta vaikuttaa mahdolliselta opettaa	Kyllä
11) How many items come in a case?	Ei vastausta	Antaa yksityiskohtaisen vastauksen
12) What are the dimensions of each case in cubic meter and kilograms?	Ei vastausta	Toimittaja antaa tarkat mitat
13) What are your shipping terms? Can you do DDP shipping to Helsinki, Finland?	Ei onnistu	Suostuu kysymään kuljetusyhtiöltä
14) Could you give us an estimate for shipping fees for the following MOQs:		
a. 1 to 199 pcs		
b. 200 to 500 pcs		
c. 501 to 1000 pcs		
d. 1001 to 2000 pcs		
Laskiko toimittaja kaikki kuljetuskulut?	Ei vastausta	Toimittaja arvioi suunnilleen hinnat
Poikkeako hinta ilmoituksesta?	Ei vastausta	Hinta seurasi käyrää, mutta poikkesi eri arvoilla
Referenssit?	Toimittajalla on muutamia myyntejä	Toimittajalla on paljon kokemusta ja myyntiä
Millä tasolla toimittajan kielitaito on?	Puhuu huonoon englantia, mutta ymmärtää asian	Normaali sujuva englantia
Kuinka nopeasti toimittaja vastaa kysymyksiin?	Vastausaika enintään 24h	Vastausaika enintään 24h
Pisteitys		
	139	139
	Erinomainen	Erinomainen

Kuva 11. Ohjelmiston käyttöliittymä.

6.5 Hankkeen kokeilun yhteenveto

Insinööriyössä muodostettiin toimittajalle esitettävä kysymyssarja sekä Excel-pohjainen VBA-ohjelmisto pisteyttämään vastaukset. Kysymykset muotoiltiin tarkoin, jotta niistä olisi mahdollista saada selville asioita, joita suoraan kysymällä ei ole mahdollista selvittää. Kohdeyritykseltä saatiin tuotesegmentti, johon heillä oli tarkoitus suorittaa hankintaa. Toimittajan etsiminen oli olennaisessa osassa hankinnan toteutuksessa.

Hankkeen edetessä huomattiin toimittaja 2 soveltuvan kohdeyrityksen yhteistyökumppaniksi. Toimittajan 2 arvomaailma oli hyvin lähellä kohdeyrityksen arvomaailmaa. Tämä ilmeni korkeina saavutettuina kokonaispisteinä Excel-ohjelmiston suorittaman arvioinnin perusteella.

Samaa ei voida sanoa toimittajasta 1, joka sai pisteytyksen perusteella yleisarvosanaksi "Huono". Kyseisen toimittajan arvomaailma ei kohtaa ollenkaan kohdeyrityksen arvomaailman kanssa. Toimittajan huonon arvosanan perusteella voidaan olettaa, että mikäli toimittajasuhdetta jatketaan, tullaan tulevaisuudessa kohtaamaan monia ongelmia. Hankkeen kokeilun pohjalta projektin todettiin saavuttaneen tavoitteensa.

7. Johtopäätökset

7.1 Yhteenveto

Tämä insinööriyö tehtiin yhteistyössä Yritys-X:n kanssa. Yrityksen pääliiketoimintana on harjoittaa kuluttajasegmenttiin suuntautunutta hankintaa ja jälleenmyyntiä. Tämä pitää sisällään tuotteiden hankinnan Kiinasta ja eteenpäin myymisen erillisellä jälleenmyyntialustalla.

Tässä insinööriyössä keskityttiin yrityksen hankinnan ja ostotoiminnan kehittämiseen. Kohdeyritys oli kokenut ongelmalliseksi, kuinka löytää luotettava toimittaja Kiinasta. Yritykseltä puuttui toimintatapa toimittajien lähtötietojen analysoimiseksi, eikä sillä ollut keinoa arvioida toimittajia rationaalisesti keskenään. Insinööriyön kehityshaasteena oli kehittää ostotoimintaprosessia tavalla, joka mahdollistaisi toimittajien vertailun ja tukisi kohdeyrityksen ostotoimintaprosessin kehitystä.

Kehityshaastetta lähdettiin tutkimaan tekemällä nykytila-analyysi kohdeyrityksen ostotoimintaprosessista. Nykytila-analyysi toteutettiin haastatteluina ja mallintamalla koko ostotoimintaprosessi. Tavoitteena oli tuoda esiin ostotoimintaprosessin heikkoudet ja vahvuudet, jotta prosessin kehittäminen olisi mahdollista. Kohdeyrityksen heikkouksien tueksi haettiin kirjallisuudesta parhaita mahdollisia käytäntöjä tukemaan ratkaisuesityksen muodostamista.

Ratkaisuehdotukseksi insinööriyössä luotiin kohdeyrityksen käyttöön toimittajille esitettävä kvalitatiivinen kysymyssarja, toimintasuositus sekä Excel-pohjainen VBA-ohjelmisto vastausten analysoimisen tueksi.

Kysymysten avulla oli mahdollista selvittää jokaiselta mahdolliselta toimittajalta samat tiedot, joka mahdollistaa vastausten keskinäisen vertailun. Kysymyssarja muodostettiin niin, että toimittajasta ja tuotteesta olisi saatavilla päätöksenteon tueksi mahdollisimman laaja näkemys. Kysymykset muodostettiin myös tuottamaan epäsuoraa tietoa. Toimittajilta testattiin heidän yleistä tietämystä alasta ja tuotteesta itsestään.

Vastausten analysoinnin helpottamiseksi muodostettiin myös Excel-pohjainen VBA-ohjelmisto, jonka avulla vastaukset oli mahdollista saada vertailukelpoiseen muotoon. Ohjelmiston sisään rakennettiin ominaisuus, jonka avulla vastaukset pisteytettiin painot- taen kohdeyrityksen haluamia suoritusarvoja. Lopuksi ohjelmisto laski toimittajasta pis- teiden perusteella toimittajasta yleisarvosanan, joka helpottaa todellisen käsityksen luo- mista toimittajasta sekä keskinäistä vertailua.

Kohdeyritykselle luotiin myös toimintasuositus laadunhallinnasta ja kulttuurieroista joh- tuvien ongelmien pienentämiseksi. Toimintasuosituksessa painotettiin tutustumaan kohdemaan kulttuuriin sekä jalkauttamaan sopimusvalmistajille laadunhallinnan työka- luja. Näillä menetelmillä on mahdollista parantaa keskinäistä yhteistyötä ja välttää vää- rinkäsityksiä.

Projektin lopuksi toteutettiin käytännön kokeilujakso tässä insinööriyössä luodulle rat- kaisuehdotukselle. Kysymyssarja ja ohjelmisto vastasivat kohdeyrityksen tarpeita ja rat- kaisuehdotus todettiin toimivaksi. Ohjelmisto ja kysymyssarja otettiin käyttöön kohdeyri- tyksessä ja on nyt osana jokapäiväistä ostotoimintaprosessia.

7.2 Käytännön jatkotoimenpiteitä kohdeorganisaatiolle

Kohdeyrityksen tulee edistää jatkuvaa parantamista ja jatkaa ostotoimintaprosessinsa kehittämistä.

Tulevaisuutta varten vastausvaihtoehtojen päivittäminen tehtiin tarkoituksella helpoksi. Perusajatuksena on mahdollistaa vastausvaihtoehtojen ja toimittajanarviointityökalun kehittäminen haluttuun suuntaan. Tulevaisuudessa hankkeessa luodun työkalun arvos- teluasteikkoa järkevää suhteuttaa vastaamaan jatkossa muuttunutta kilpailutilannetta

Uusien toimittajien etsimisen lisäksi kohdeyrityksen on kyettävä ylläpitämään vanhojen toimittajien kanssa hyviä yhteistyösuhteita. Yhteistyösuhteita on kehitettävä ensin ym- märtämällä paikallinen kulttuuri ja sen tuoma viitekehys.

Ratkaistakseen laatuongelmat kohdeyrityksen on tuettava aktiivisesti sopimusvalmistajien laatukäsityksen parantamista. Kohdeyrityksen on painotettava laadun merkitystä molemminpuolisena hyötynä.

7.3 Hankkeen tuoma hyöty

Kohdeyrityksellä ei ollut aiemmin toimivaa keinoa etsiä luotettavia toimittajia. Tämä johti muutamien toimittajien kohdalla virheellisiin päätöksiin yrityksen tehdessä yhteistyötä vääränlaisten toimittajien kanssa. Virheellisten toimittajavalintojen johdosta kohdeyritykselle aiheutui turhia kuluja näytekappaleiden tilaamisesta ja työtuntien menettämisestä.

Insinööriyön aikana luotu kysymyssarja helpottaa kohdeyritystä hankkimaan toimittajista enemmän tietoa irti ja erityisesti vastauksia rivien välistä. Hankkeessa rakennettu Excel-ohjelmisto auttaa vastausten tarkastelussa ja erityisesti yleiskuvan luotettavassa muodostamisessa. Tämän insinööriyön aikana luotu menetelmä on kohdeyrityksessä jokapäiväisessä käytössä. Kohdeyritys on myös aktiivisesti noudattanut toimintasuositusta ja jalkauttanut laadunhallinnantyökaluja osaksi sopimusvalmistajien toimintatapoja. Toistaiseksi luotujen työkalujen avulla hankituista toimittajista on ollut vain positiivisia kokemuksia.

Lähteet

1. Metsämuuronen J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos. Viro.
2. Gary P.Ferraro, Elizabeth K.Briody. 2013. The Cultural Dimension of Global Business. Seventh Edition. Nancy Roberts.
3. Verkkoaineisto, Juha-Perkka Kervinen, Shanghai, Kiinassa guanxi ratkaisee <<https://www.talouselama.fi/uutiset/kiinassa-guanxi-ratkaisee/8464a402-dba4-3a2b-9116-214c862f3bb4>> Luettu 20.9.2019.
4. Maureen Guirdham. 2009. Culture + Business in Asia. CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.
5. Verkkoaineisto, Liz Smith, What To Expect of Chinese Business Culture: East vs. West <<https://www.careerchina.com/blog/Chinese-Business-Culture>> Luettu 5.10.2019.
6. Verkkoaineisto, Broderick Martinez, 6 Challenges of Doing Business in China and How to Overcome Them < <https://www.kaplanfinancial.com/resources/pdc/6-challenges-of-doing-business-in-china-and-how-to-overcome-them/>> Luettu 25.3.2019.
7. Verkkoaineisto, ASQ Quality Press, Cost Of Quality (COQ) <<http://asq.org/learn-about-quality/cost-of-quality/overview/overview.html>> Luettu 10.3.2019.
8. Verkkoaineisto, SkyMark, Kaouru Ishikawa: One Step Further <<https://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>> Luettu 4.11.2019.
9. Verkkoaineisto, SkyMark, Joseph M. Juran < <https://www.skymark.com/resources/leaders/juran.asp>> Luettu 4.11.2019.

10. Verkkoaineisto, Laatuakatemia, Laatumustannukset <<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatumustannukset.htm>> Luettu 10.3.2019.
11. Verkkoaineisto, ASQ Quality Press, The 7 Basic Quality Tools For Process Improvement <<https://asq.org/quality-resources/seven-basic-quality-tools>> Luettu 10.3.2019.
12. Verkkoaineisto, ASQ Quality Press, Cause Analysis Tools <<https://asq.org/quality-resources/root-cause-analysis/tools>> Luettu 12.3.2019.
13. Verkkoaineisto, ASQ Quality Press, Data Collection Tools, Charts, And Diagrams <<https://asq.org/quality-resources/data-collection-analysis-tools>> Luettu 14.3.2019.
14. Verkkoaineisto, ASQ Quality Press, Control Chart <<https://asq.org/quality-resources/control-chart>> Luettu 13.3.2019.
15. Verkkoaineisto, ASQ Quality Press, What Is Stratification? <<https://asq.org/quality-resources/stratification>> Luettu 18.9.2019.
16. Verkkoaineisto, Laatuakatemia, TQM, Total Quality Management <<http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>> Luettu 19.9.2019.
17. Verkkoaineisto, ASQ Quality Press, What Is Total Quality Management (TQM)? <<https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>> Luettu 14.3.2019.
18. Maureen Guirdham. 2009. Culture + Business in Asia. CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.
19. Puusa, A. Reijonen, H. Juutti, P. Laukkanen T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. 4.painos. Helsinki: Talentum Oy (sivu 85).
20. Verkkoaineisto, Saul McLeod, Questionnaire <<https://www.simplypsychology.org/questionnaires.html>> Luettu 11.10.2019.

21. Verkkoaineisto, Tampereen Yliopisto, Kyselylomakkeen laatiminen
< <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>> Luettu 11.10.2019.
22. Verkkoaineisto, Intrafocus, What Is The Balanced Scorecard? <<https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/>> Luettu 7.10.2019.
23. Verkkoaineisto, Samuli Laakso, Tasapainotettu mittaristo balanced scorecard
<<https://www.tietoakseli.fi/blogi/johtaminen/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille/>> Luettu 8.10.2019.
24. Malmi T., Peltola J., Toivanen J. Balanced Scorecard-Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 2006. Talentum.

Kysymyssarjan yksityiskohtaiset kysymykset

Tämä liite on vain työn tilaajan käyttöön.

Kysymyssarjan ulkopuoliset kysymykset

Tämä liite on vain työn tilaajan käyttöön.

VBA-Ohjelmiston koodi

Tämä liite on vain työn tilaajan käyttöön.