

Saimaan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Imatra
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Juha Ahonen

TOIMITTAJATYYTYVÄISYYSKARTOITUS, CASE: NORDKALK OYJ ABP

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

Juha Ahonen

Toimittajatytyväisyyskartoitus, case: Nordkalk Oyj Abp, 50 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Tekniikka, Tuotantotalouden koulutusohjelma

Ohjaajat: lehtori Pekka Mytty, Saimaan ammattikorkeakoulu, materiaalipäällikkö

Timo Hirvonen, Nordkalk Oyj Abp

Työn tavoitteena oli kartoittaa ja tutkia Nordkalk Oyj Abp:n osto-osaston toimintaa ja imagoa toimittajien perspektiivistä. Lisäksi tutkittiin Nordkalkin omien tuotanto-osastojen näkemystä osto-osaston ja keskusvaraston toiminnasta. Tutkimuksen tuloksia verrattiin aiempiin tutkimuksiin vuosilta 1993 ja 2000. Tarkoitus oli kartoittaa kehitettäviä asioita liittyen osto-osastoon ja keskusvarastoon.

Kysely toteutettiin sähköisesti. Kyselylomakkeet oli tehty Webropol- kysely- ja tiedonkeruusovelluksella, joka toimii internetin välityksellä ja on verkkoselainkäyttöinen. Vastaajille lähetettiin sähköpostitse linkki, josta he pääsivät vastaamaan kyselyyn. Kysely lähetettiin 29 palvelun- tai tavarantoimittajalle. Lisäksi Nordkalkin omien tuotanto-osastojen työnjohtolle, 25 henkilölle kohdistettiin omat kyselylomakkeet. Kyselyn pohjana oli vuonna 2000 tehty tutkimus muokattuna nykypäivään sopivaksi.

Työn teoriaosuudessa aihetta tutkittiin toimittajatytyväisyyden, kumppanuuden ja ostotoiminnan kehittämisen, Supply Chain Managementin ja laadun näkökulmasta.

Tutkimuksen mukaan Nordkalk Oyj Abp:n osto-osasto on toimittajien näkökulmasta luotettava, arvostettu, ammattitaitoinen, yhteistyökykyinen ja nopea tekemään päätöksiä. Ostotoimintaan kokonaisuutena oltiin huomattavasti tyytyväisempiä kuin vuonna 2000.

Tuotanto-osastot pitivät osto-osastoa erityisesti aiempaa aktiivisempänä, luotettavampana, tehokkaampana ja ammattitaitoisempänä kuin aikaisemmin. Keskusvarastoon liittyvässä kyselyssä palvelun laatuun oltiin tyytyväisempiä kuin ennen. Vastaajat pitivät palvelua vähintään melko hyvänä. Tuotevalikoimaan ja saatavuuteen sekä toimitusaikoihin oltiin tyytyväisiä. Keskusvarasto koettiin uudenaikaisemmaksi ja aktiivisemmaksi kuin ennen.

Tulokset olivat varsin positiivisia koskien sekä osto-osastoa, keskusvarastoa että koko yritystä. Tulokset olivat positiivisempia kuin edellisen tutkimuksen tulokset. Tästä voi päätellä Nordkalk Oyj Abp:n kehittäneen toimintaansa eteenpäin edellisen tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen mukaan suurin osa toimittajista kannattaa suuntausta, jossa ostetaan yhä harvemmilta toimittajilta, vaikka kaikki eivät suuntauksesta pidäkään. Osa toimittajista toivoi lisää yritysvierailuja ja yhteisiä tilaisuuksia sekä osastot yhteisiä palaverreja.

Asiasanat :imago, maine, toimittajatytyväisyys, ostotoiminta, supply management, laatu

ABSTRACT

Juha Ahonen
Charting of Supplier Satisfaction, case: Nordkalk Oyj Abp, 50 pages, 4
appendices
Saimaa University of Applied Sciences, Imatra
Industrial Engineering and Management
Tutor: Mr Pekka Mytty, Senior Lecturer, Saimaa UAS
Instructor: Mr Timo Hirvonen, Nordkalk Oyj Abp

The purpose of this final thesis was to study the image and functions of purchase department of the case company. This research includes the point of view of the suppliers and the production department of Nordkalk Oyj Abp. The production department also estimated functions of the central store of company. The results of the study were compared to former study from year 2000. The purpose of this study was to find out things to develop.

The questionnaire was conducted by internet and email. The questionnaire was sent to 29 service or product suppliers. Also to supervisors of the production departments were sent 25 questionnaires. The base for this study was the earlier study from the year 2000, updated.

In the the theory section the subject was studied by the scene of supplier satisfaction, partnership and purchase function development, Supply Chain Management and quality.

The results of this thesis show that the purchasing department is a reliable, credible, skilled, cooperative and fast decision maker. Results show that suppliers are more satisfied than in year 2000.

The production departments consider the purchase department to be more active, more reliable, more efficient, and more skilled than earlier. Considering the central store, the quality of service was very satisfying. The product range and delivery times were on satisfactory level. The central store was also experienced as more modern and active than before.

The results of this study are very positive regarding the purchasing department, central store, and the whole company. The results were more positive than the results of the former study. We can assume that the company has developed things based on the former study. This thesis shows that most of the suppliers think that buying from fewer suppliers is a good tendency, whereas a minority thinks that is not so good. A part of the suppliers wanted more events and visits between companies, as did the production departments.

Key Words: Image, Reputation, Supplier Satisfaction, Supply Management, Quality

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
2 OSTOTOIMINTA	6
2.1 Ostotoiminnan määritelmä ja business to business-ostaminen	6
2.2 Business-ostamisen luonne	6
2.3 Ostoyksikkö	7
2.4 Ostotapahtumien päätyypit	7
2.5 Ostotapahtumaan osallistujat.....	7
2.6 Ostotoiminta ja Supply Chain Management.....	8
2.6.1 Partnership, kumppanuus, SCM	9
2.6.2 Ostotoiminnan kehittäminen	10
2.6.2.1 Ostotoiminnasta kohti ulkoisten resurssien hallintaa	10
2.6.2.2 Liiketoimintasuhteiden kehittäminen	13
2.6.2.3 Toimittajien määrä	16
2.6.2.4 4 K:n malli ostotoiminnassa	16
2.6.2.5 Ostosalkkuanalyysi	20
3 TOIMITTAJATYYTYVÄISYYS.....	22
3.1 Tyytyväisyys, imago, maine, vetovoimaisuus	22
3.2 Laatu ja johtaminen osana toimittajatytyväisyyttä	25
4 NORDKALK OYJ ABP YRITYKSENÄ, TUTKIMUS JA TULOKSET	27
4.1 Yhtiö yleisesti.....	27
4.2 Nordkalkin Lappeenrannan toimipaikka ja tuotteet	27
4.3 Nordkalk Oyj Abp:n hankintatoimi	28
4.3.1 Organisaatio	28
4.3.2 Tilausmuodot	29
4.3.3 Toimittajat ja sopimukset	30
4.4 Tutkimuksen analysointi.....	31
4.4.1 Tutkimuksen läpivienti.....	31
4.4.2 Kysymysten laatiminen	32
4.4.3 Tulokset ja analysointi.....	32
4.4.4 Toimittajakysely	33
4.4.5 Sisäinen kysely	41
4.4.5.1 Osto-osastoon liittyvät kysymykset	42
4.4.5.2 Keskusvarastoon liittyvät kysymykset	45
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	47
KUVIOT JA TAULUKOT	49
LÄHTEET	50

LIITTEET

Liite 1 Toimittajakyselylomake

Liite 2 Osastokyselylomake

Liite 3 Toimittajakyselyn tulokset ja kommentit

Liite 4 Osastokyselyn tulokset ja kommentit

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltu toimittajatytyväisyys on huomattavasti vähemmän tutkittu aihealue kuin vastaavasti asiakastytyväisyys. Toimittajatytyvyyteen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia ja lähdeaineistoa ei ole olemassa valtavasti vielä tänä päivänä. Tutkimuksessa on tarkasteltu case-yrityksen osto-osaston toimintaa sekä toimittajien että omien tuotanto-osastojen näkökulmasta tavoitteena kartoittaa kehitettäviä asioita. Tuotanto-osastoilta kysyttiin lisäksi näkemystä Nordkalk Oyj Abp:n keskusvaraston toiminnasta. Opinnäytetyön tavoitteena on myös verrata tuloksia aikaisempien tutkimuksien ja erityisesti edellisen, vuoden 2000 tutkimuksen tuloksiin. Nykyisestä tutkimuksesta on rajattu pois tehdasalueen muut yritykset. Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan yksikön toiminta on myös muuttunut niin, että rautavarasto on sulautettu osaksi keskusvaraston toimintaa, joten rautavarastoa koskevaa kyselyä ei enää tehdä.

Viime vuosina yritysten ostotoiminnassa on ollut suuntauksena toimittajien vähentäminen ja ostaminen keskitetympin harvemmilta toimittajilta. Nykysuuntaus on liittää arvoketjuja yhä tiiviimmäksi tehokkaaksi ketjuksi. Tällä tavoin voidaan paremmin vastata loppuasiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin.

Opinnäytetyön teoriaosan aineisto on saatu Saimaan ammattikorkeakoulun kirjastosta, Lappeenrannan teknillisen yliopiston kirjastosta, Lappeenrannan maakuntakirjastosta, Porin Korkeakouluyksikön kirjastosta sekä internetistä.

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutetaan sähköisesti. Kyselylomakkeet oli tehty Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovelluksella, joka toimii verkkoselainkäyttöisesti. Vastaajille lähetetään sähköpostitse linkki, josta he pääsevät vastaamaan kyselyyn. Kysely lähetetään 29 palvelun- tai tavarantoimittajalle. Lisäksi Nordkalkin omien tuotanto-osastojen työnjohtolle, 25 henkilölle kohdistetaan omat kyselylomakkeet. Tulokset muokataan Excel-kaavioiksi sekä Webropol- sovelluksen avulla pdf-muotoon.

2 OSTOTOIMINTA

2.1 Ostotoiminnan määritelmä ja business to business-ostaminen

Organisationaalinen ostaminen on päätöksentekoprosessi, jossa organisaatiot määrittävät tarpeen ostettaville tuotteille ja palveluille. Ne määrittävät, arvottavat ja valitsevat brandit ja toimittajat olemassa olevista vaihtoehdoista. (Kotler 2000, 192.)

Business to business-markkinoilla on useita kuluttajamarkkinoista eroavia piirteitä. Business-markkinoilla ostajayrityksiä on vähemmän, ne ovat suurempia ja toimittaja-asiakassuhteet ovat läheisempiä. (Kotler 2000, 192.)

Business-asiakkaat ovat enemmän maantieteellisesti keskittyneitä. Kysyntä monilla business-markkinoilla on joustamattomampaa, hintojen muutos lyhyellä aikavälillä ei vaikuta niin paljoa. Kysyntä business-markkinoilla vaihtelee yhä enemmän. (Kotler & Armstrong 2008, 161.)

Pienemmän asiakaspohjan, suurempien vahvojen ja tärkeiden asiakkaiden takia toimittajien usein odotetaan räätälöivän tuotteensa yksilöllisesti business-asiakkaan tarpeisiin (Kotler 2000, 192).

2.2 Business-ostamisen luonne

Business-ostajien käyttäytyminen liittyy sellaisiin organisaatioihin, jotka ostavat tuotteita ja palveluita käytettäväksi toisten tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen, ja jotka myydään, vuokrataan tai toimitetaan eteenpäin. Business-ostajat määrittelevät, mitä tuotteita ja palveluita heidän yrityksensä tarvitsee ja sen jälkeen etsivät, määrittelevät ja valitsevat vaihtoehdoista toimittajat. (Kotler & Armstrong 2008, 160.)

2.3 Ostoyksikkö

Kuluttajaostamiseen verrattuna business-ostamiseen liittyy yleensä enemmän päätöksen tekoon osallistujia ja enemmän ammattimaista ponnistelua. Yleensä business-ostamisen toteuttaa koulutetut ostoagentit, jotka pyrkivät kehittymään yhä paremmiksi ostajiksi. Mitä monimutkaisempi osto on kyseessä, sitä useampi henkilö siinä yleensä on mukana. Monet yritykset päivittävät nykyään ostotoimintojaan ”supply management” ja ”supplier development”-suuntiin.

2.4 Ostotapahtumien päätyypit

Ostotapahtumat voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin. Niitä ovat suora uudelleen osto, muokattu uudelleen osto ja uusi ostotilanne. Suorassa uudelleen ostossa ostaja rutiininomaisesti ostaa jotain ilman mitään muutoksia aiempaan. Muokatussa uudelleenostossa ostaja haluaa muokata tuotetta, hintaa, ehtoja tai toimittajia. Tässä tapauksessa ostamiseen liittyy yleensä rutiinomaista ostoa enemmän henkilöitä. Hyvät toimittajat voivat tuntea painetta turvata hyvä asiakassuhde. Ulkopuoliset toimittajat saattavat nähdä tilaisuuden tehdä paremman tarjouksen ja saada uusi business. Uudessa ostotilanteessa ostaja ostaa tuotteen tai palvelun ensimmäistä kertaa. Mitä suuremmat kustannukset tai riskit uudessa ostotilanteessa on, sitä useampi henkilö ostotilanteeseen osallistuu. (Kotler & Armstrong 2008, 163.)

2.5 Ostotapahtumaan osallistujat

Ostavan organisaation päätöksentekoyksikkö on ostokeskus. Tähän lukeutuu kaikki henkilöt ja yksiköt, joilla on jokin rooli ostamisen päätöksentekoprosessissa. Tähän ryhmään kuuluu tuotteen tai palvelun itse käyttäjät, jotka tekevät ostopäätöksen, vaikuttavat ostopäätökseen, ostavat ja kontrolloivat ostamiseen liittyvää informaatiota.

Ostamiseen osallistujat ovat:

- Käyttäjät.
Käyttäjät ovat organisaation jäseniä, jotka käyttävät tuotetta tai palvelua. He tekevät usein ostoaloitteen ja auttavat määrittämään tuotteen ominaisuuksia.
- Vaikuttajat.
Vaikuttajat auttavat usein määrittämään ominaisuuksia ja tarjoavat informaatiota tarkasteltaessa vaihtoehtoja. Tekninen henkilöstö on erityisen tärkeä vaikuttaja.
- Ostajat.
Ostajilla on muodollinen auktoriteetti valita toimittaja ja järjestellä ostoksen ehdot. Ostajat voivat auttaa hahmottamaan tuotteen ominaisuuksia, mutta heidän pääasiallinen roolinsa on valita vendorit ja neuvotella. Monimutkaisemmissa ostoksissa ostajat voivat ottaa neuvotteluihin mukaan korkea-arvoisempia henkilöitä.
- Päättäjät.
Päättäjillä on muodollinen tai ei-muodollinen valta valita tai hyväksyä lopulliset toimittajat. Rutiinistöissä ostajat ovat usein päättäjiä tai vähintään hyväksyjä.
- Portinvartijat.
Portinvartijat kontrolloivat informaatiovirtaa muille. Esimerkiksi ostoagenteilla voi usein olla valta estää myyntihenkilöitä näkemästä käyttäjiä tai päättäjiä. Muita portinvartijoita voivat olla tekninen henkilöstö tai jopa henkilökohtainen sihteeri. (Kotler & Armstrong 2008, 166.)

2.6 Ostotoiminta ja Supply Chain Management

2.6.1 Partnership, kumppanuus, SCM

Haapasen, Vepsäläisen ja Lindemanin (2005) mukaan kumppanuudella tarkoitetaan kahden tai useamman samaan verkostoon kuuluvan organisaation pitkäaikaista sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yhteisten resurssien hyödyntämiseen. Partnerisuhde pohjautuu luottamukseen, yhteisiin tavoitteisiin omistautumiseen sekä kunkin osapuolen odotusten ja arvojen ymmärtämiseen.

Tänä päivänä yritystoiminnassa verkostoituminen on yleistynyt tapa toimia. Organisaatioiden väliset rajat haalistuvat. Tuotteita ja palveluita valmistetaan yhteistyössä usean yrityksen voimin. (Stähle & Laento 2000, 21)

Organisaation verkostomainen toimintatapa mahdollistaa riittävän joustavuuden ja nopeuden sekä mahdollisuuden tiedon jatkuvaan integrointiin, uuden ja innovaatioiden syntymisen (Stähle & Laento 2000, 21).

Kumppanuus voidaan jakaa kolmeen peruselementtiin, joita ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Näiden peruselementtien hallinta kertoo partnerisuhteiden rakentamisen onnistumisen. (Stähle & Laento 2000, 26.)

1. Kumppanuus tietopääoman kasvattajana

Kumppanuus on yhteys mahdollistaen tietotaidon ja koko tietopääoman jakamisen osapuolten välillä. Partneri on sitä kiinnostavampi, mitä suurempi on tietopääoma. Integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet suurenevat sen mukaan, mitä enemmän ja avoimemmin tietoa itsestä tosille jaetaan. Tämän mahdollistaa jaetun tiedon syvällisen ymmärtäminen siitä, millä tavalla partnerit voivat täydentää toistensa osaamista ja toimintaa.

2. Kumppanuus lisäarvon tuottajana

Lisäarvon luominen kumppanuudella on mahdollista kaikille kumppanuuden osapuolille. Kumppanuuden onnistuminen edellyttää ymmärrystä ansaintalogiikan, arvoketjujen ja -verkkojen muodostumisesta yhteistoiminnassa. Arvon luonti tapahtuu mahdollisuuksien ja riskien alueilla.

3. Luottamus kumppanuuden perustana

Kumppanuuden saavutukset riippuvat suhteen luottamuksellisuudesta. Luottamus on edellytyksenä tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin ja arvon lisäämiseen. Luottamuksen ja tiedon vaihdon kasvaessa lisääntyvät myös tuottojen ja riskien mahdollisuudet. (Stähle & Laento 2000, 26-27.)

2.6.2 Ostotoiminnan kehittäminen

2.6.2.1 Ostotoiminnasta kohti ulkoisten resurssien hallintaa

1. vaihe, perinteinen ostotoiminta.

Perinteisen ostamisen piirteitä ovat operatiivisuus ja fokuosoiminen vain oman tehokkuuden kehittämiseen. Tähän ei juuri liity laajempaa analyysiä yritystason tarpeista. Päätaavoitteena on vastata sisäisen käyttäjän tarpeeseen nopeasti, tehokkaasti ja edullisesti. Tämä tapahtuu vasta tarpeen ilmaannuttua ostolle ja tarve täytetään mekaanisen omaisesti. Uusia toimittajia ja ratkaisuja haetaan passiivisesti. Ei aktiivisesti tuottamaan yritykselle lisäarvoa. Operatiivinen painopiste kohdistuu osaston sisäiseen tehostamiseen ja ostotapahtuman tehokkaaseen toteuttamiseen. Automatisointi ostoprosesseissa ja tiedonkulussa sekä varaston hallinta sisäisillä tietojärjestelmillä on oston kehitysmalli. Lisätäkseen omaa neuvotteluvoimaa luodaan toimittajille arviointi – ja luokittelumenetelmiä, jotka pohjautuvat olemassa olevien rakenteiden sekä toimintatapojen tehostamiseen, mutta eivät uusien kehittämiseen. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö, & Vepsäläinen. 1995, 69, 70.)

Vendor Management –toimintamalli on uudempi työkalu korvaamaan perinteistä ostomallia. Malli on lähellä perinteistä ostamista erikoistuen toimittajarajapintojen kehittämiseen ja on osa toimittajasuhteiden hallintaa. Vendor management yhdistää liiketoiminnan uudet toimintakehykset perinteiseen ostamiseen ottaen siitä parhaat puolet ja muuttaen huonot soveltumaan nykyisyyteen. (Koskinen ym. 1995, 70.)

2. vaihe, Supply management.

Supply management liittyy kevyeen ja joustavaan tuotanto-ajatteluun (Lean Manufacturing). Toimittajasuhteen kehittämiseksi (Supply Management) oston tehtävää on pyritty viemään hintatinkimisestä laajemmalle alueelle. Pyrkimyksenä on uudenlaisen asiakaslähtöisen ja luottamuksellisen arvoketjuyhteistyön kehittäminen perustuen yhteisiin tavoitteisiin, strategiaan, etuihin ja riskeihin. Tämän edellytys on yhteisten tietojen avoin jakaminen sekä ostajan että myyjän taholta sekä yrityksen johdon tuki kyseiselle toimintatavalle. Malli pohjautuu kokonaisvaltaiseen tarjontaketjun hallintaan (Supply Chain Management). Lähestymistapa edellyttää syvää sisäistä yhteistyötä oman yrityksen eri toimintojen välillä mukaan lukien tuotekehitys, tuotanto, logistiikka ja markkinointi. Näin voidaan maksimoida asiakasarvo.

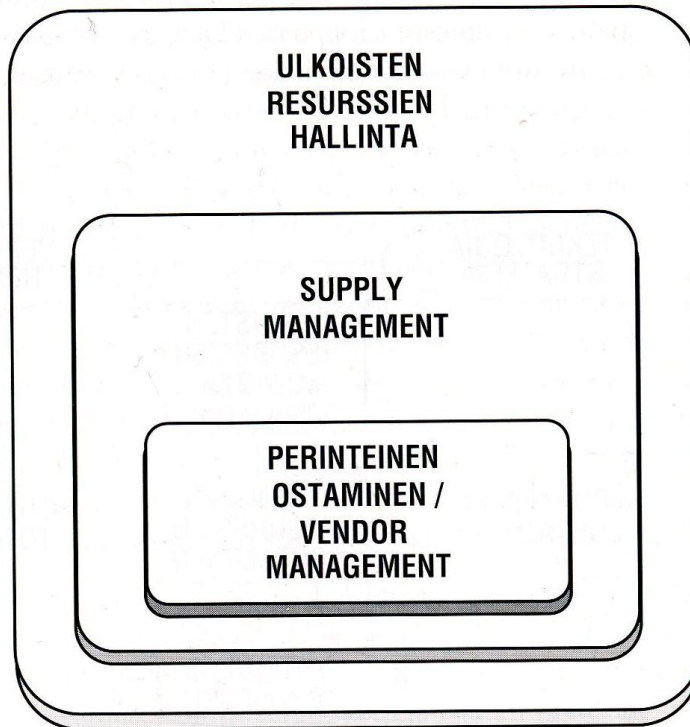
3. vaihe, ulkoisten resurssien hallinta.

Termi ulkoisten resurssien hallinta käsittää verkottuvassa yrityksessä sen arvoketjuosan hallinnan, joka ei liity suoraan yrityksen sisäisiin resursseihin, mutta joka on ehdottoman tärkeä osa asiakkaalle toimitettavaa tuotetta tai palvelua. Osto mielletään osaksi strategista päätöksentekoa. Ryhdytään pohtimaan yrityksen ydinosaamisalueita, markkinoiden tarjoamia palveluita ja ratkaisuja sekä mietitään, onko mahdollista muuttaa yrityksen rakennetta tehokkaammaksi ja asiakassuuntautuneemmaksi ulkoisten resurssien tehokkaammalla käyttämisellä. Tämä osallistaa oston jatkuvasti yrityksen kaikkien prosessien kehittämiseen, teknologiastrategiaan ja palveluanalyysiin.

Yritys koetaan tällaisessa lähestymistavassa joukkona erilaisia osaamisia ja kyvykkyyksiä. Oston kuuluu osallistua näiden kyvykkyyksien ja markkinoilla olevien vastaavien kyvykkyyksien arviointiin. Ulkoisia resursseja pyritään käyttämään mahdollisimman tehokkaasti oman palvelu- ja ydinosaamisalueen jälkeen. Ulkoistamiskysymykset kuuluvat kuitenkin lopullisten päätösten osalta ylimmälle johdolle. Osto luo ja jalostaa toimittajaverkkoa sekä osallistuu oman yrityksen sijoitukseen suurempaan yritysverkostoon.

Seuraava kuvio 1 esittää perinteisen ostamisen, Supply Managementin ja ulkoisten resurssien hallinnan keskinäistä suhdetta. Supply Managementiin

sisältyy edelleen perinteinen tehokas osto, jonka jotkin työkalut ja periaatteet ovat tarpeellisia edelleen. Reunaehdot ja tavoitteet, joilla työkaluja ja periaatteita käytetään, muuttuvat. Ulkoisten resurssien hallintaan liittyvät kysymykset ovat tasoltaan strategisia asioita, jotka eivät enää kuulu ostolle vaan ylimmälle johdolle. (Koskinen ym. 1995, 71, 72.)



Kuvio 1 Ostotoiminnan tasot (Koskinen ym. 1995, 73)

Supply management

Tämän päivän päivän kilpailukykyisellä markkinapaikalla jokainen yritys pyrkii parempiin tuotteisiin tai palveluihin sekä vähentämään kuljetuskustannuksia. Yritys ei voi enää olla huomioimatta ostettavien tuotteiden ja palveluiden tärkeyttä ajatteleamalla niitä arvoa tuottamattomina transaktioina. Kilpailukyky markkinoilla vaatii uuden johtamisprosessin käyttäen tiettyjä konsepteja ja työkaluja arvottamaan uudelleen ostettavia materiaaleja ja palveluita. (Riggs & Robbins 1998, 49.)

Supply management eroaa perinteisistä ostoprosesseista kahdella pääasiallisella tavalla:

-Se ei ole vain ostamista. Se on prosessi, joka luo johtamisstrategioita ostamiselle ja materiaalien käytölle tai palveluille.

-Se on ”ulkoa sisään -prosessi”. Se on prosessi, joka asettaa ostajan jatkuvasti määrittelemään arvoja, jotka parhaimmalla tavalla palvelevat ostajan tarpeita markkinapaikalla. Radikaalisti erilainen lähestymistapa tarjouskyselyiden virtaan ja markkinapaikan vasteeseen reagoimiseen verrattuna. (Riggs & Robbins 1998, 50)

Riggs & Robbinsin (1998) mukaan Supply managementin tehokkuuteen vaikuttavat kolme elementtiä:

- Market/Industry-analyysi toimittajavalintaa varten.
- Arvoketjukartoitus toimitusketjun tehokkuuden optimoimiseen. Sisältää kriittiset mittareiden standardit.
- Omistamisen kokonaiskustannukset tehokkuuden mittarina toimitusketjustrategiaa varten. (Riggs & Robbins 1998, 59.)

2.6.2.2 Liiketoimintasuhteiden kehittäminen

Sakin (1999, 223) mukaan liiketoimintasuhteen kehittyminen kahden yrityksen välille muovautuu monien vaiheiden kautta. Seuraava yhteenveto suhteiden hallinnasta perustuu Esa Matikaisen (Sakki 1999, 223) väitöskirjaan:

- Vaihtoehtojen seulonta (screening)
Etsitään ja arvioidaan soveltuvia toimittajia. Offeringien eli tavarantoimittajien vaikutteiden tuomaa lisäarvoa tutkitaan. Myös vaihtoehtoja ja riskitekijöitä kartoitetaan. Arvioimista jatketaan koko liikesuhteen ajan.
- Markkinointiviestintä (signaling)
Toimittajat hakevat asiakkaita markkinoiden tuotteita ja palveluita. Asiakkaille syntyneet kokemukset eri toimittajista vaikuttavat valintaan, kuten myös tavarantoimittajan tunnettuus ja maine.
- Keskinäisen suhteen määrittely (dependence balancing)

Toimittajan ja asiakkaan lähtökohdat ja asema ovat usein kovin epäsuhteessa. Sen vuoksi mahdollisuudet vaikuttaa liikesuhteen muovautumiseen ovat erilaisia.

- Kaupanhieronta (bargaining)
Neuvottelussa sovitaan kaupalliset, tekniset ja oikeudelliset kaupan ehdot. Omien tavoitteiden saavuttaminen perustuu edellisen kohdan keskinäisen riippuvuuden määrittelyyn.
- Kannustimien valinta (incentive planning)
Osapuolten intressit ja pyrkimykset liiketoimintasuhteessa saattavat usein suuntautua eri tavalla. Liiketoimintasuhteeseen liittyviin riskeihin voidaan suhtautua eri tavalla.
Omalta osaltaan riskin suureksi tunteva osapuoli pyrkii mahdollisuuksien mukaan suojautumaan riskin uhalta. Toisaalta sopimuksesta pyritään hyötymään kaikin mahdollisin tavoin kannustimien avulla. Tavalliset kannustimet liittyvät hinnan muutoksiin ostomäärän mukaan. Toimittajien kannustaminen toiminnan jatkuvaan parantamiseen on myös tärkeää.
- Sopeutuminen (adaption)
Edellytykset liikesuhteelle ja osapuolten asema ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutoksia on mahdollista tapahtua sekä hinnassa, että yhteistyön sisällössä koko laajuudessaan. Sopimusehdot asettavat kehykset muutosten tekemiselle.
- Seuranta (monitoring)
Seurantaan kuuluu mm. laadun ja toiminnan valvontaa ja tapahtumien tilastointia. Vaiheen sisältö kytkeytyy kannustimiin. Saadut tiedot ovat vaikutuksessa liiketoimintasuhteisiin tulevaisuudessa.
- Toimeenpano (enforcement)
Liiketoimintasuhteen toteutumiseen liittyy eri laatuista pakottamista. Ääritapauksissa sopimukseen liittyviä yksityiskohtia ja velvoitteita saatetaan selvittää oikeudessa. Osapuolten toimintaa säätelevät myös halukkuus liikesuhteen jatkamiseen tai alihankkijan maine ja sen parantaminen markkinoilla. (Sakki 1999, 223,224)



Kuvio 2 Riippuvuus liiketoimintasuhteessa

Kuvio kuvaa kahden liikekumppanin välistä riippuvuutta. Riippuvuuden pohjana on usein ostojen rahallinen arvo ja ostajan hankintojen tai vastaavasti myyjän toimitusten osuus oman yrityksen koko liikevaihdosta.

Erilaiset riippuvuussuhteet aiheuttavat erilaisen käyttäytymisen. Sen sisältöä kuvaavat eri luokkien nimitykset. Mikäli molempien osapuolten liiketoiminnan jatkuminen on vahvasti riippuvaista yhteistyöstä, liiketoiminnan kehittymiselle on hyvät edellytykset. Jos taas toinen osapuoli kokee olevansa riippuvainen yhteistyöstä ja toiselle osapuolelle se on samantekevää, pyrkii ensin mainittu suojautumaan jollain tavoin. Jos yhteistyön merkitys molemmille on pientä, saatetaan liikekumppania helposti vaihtaa. Liiketoimintasuhte on onnistunut, mikäli se täyttää kolme seuraavaa ehtoa:

- Edellä mainitut kahdeksan vaihetta toteutetaan huolellisesti.
- Hallintaprosessi kokonaisuudessaan muodostaa tasapainoisen ja yhteensopivan kokonaisuuden.
- Riippuvuussuhteen vaatimukset huomioidaan. (Sakki 1999, 224,225)

2.6.2.3 Toimittajien määrä

Kumppanuussuhteissa tärkeintä ei ole niiden määrä vaan laatu. Kolme syytä toimittajien vähentämiseen ovat

1. Vähentää partnerisuhteista syntyviä kuluja: jotkin yritykset ovat laskeneet ylimääräisen toimittajan maksavan noin 40 000 dollaria vuodessa
2. Saada parempaa hyötyä ostotoiminnassa
3. Vapauttaa resursseja rakentamaan hedelmällisempiä suhteita (Ford, Gadde, Håkansson, Lundgren, Snehota, Turnbull, Wilson, 2001, 141.)

Dalen (1994, 309) mukaan toimittajien määrän vähentäminen näkyy seuraavilla tavoilla:

- Vähemmän vaihtelua toimitettavan tuotteen ominaisuuksissa
- Lisää ajan myötä toimittajien laatua, ja ostohenkilöt voivat muuttua vendoreiksi
- Kehittynyt ja yksinkertaistunut kommunikointi vendoreiden kanssa
- Vähemmän paperityötä
- Vähemmän kuljetuksia
- Vähemmän käsittely –ja tarkistustoimintaa
- Vähemmän asiakkaita hoidettavana ja vähentyneet kustannukset molemmille osapuolille

2.6.2.4 4 K:n malli ostotoiminnassa

Ostotoiminnalta on puuttunut selkeäpiirteinen ja yleisesti hyväksytyillä viitekehyksillä oleva malli. On olemassa käytössä olevia erilaisia hajanaisia malleja, jotka ovat kuitenkin vaikeaselkoisia käytettäväksi yrityksissä, opetuksessa tai tutkimuksessa. Yritystoiminnan kaikissa muodoissaan tulee pyrkiä palvelemaan asiakasta sekä havaitsemaan ja tyydyttämään tämän tarpeet. 4 K:n malli toimii kommunikaatiovälineenä siirrettäessä asiakkaan vaatimuksia asiakkaalta toimittajalle. Ostoon tulee tuntea asiakas ja pystyä

muuntamaan tämän vaatimukset omiksi vaatimuksiksi toimittajille. Malliin sisältyy uudenlaiset asiakaslähtöisyyteen liittyvät vaatimukset ja menestyksellisen ostamisen edellyttämät perinteiset sektorit. Ostokriteerit jaetaan seuraaviksi luokitteluiksi (Koskinen ym. 1995, 74, 75);

- Konfiguraatio, kokonaishankinta – oikea tuote ja yhteensopivuus asiakkaan tarpeisiin, tekninen spesifikaatio, kauppaan liittyvät palvelut, tuotteen suorituskyky, koostumus, laatu tasaisuudessa ja suunnittelussa
- Kanava – toimituksen oikea-aikaisuus, oikea paikka ja määrä, logistiikan, prosessien ja toiminnan laatu
- Kyky palvella - asiakkaan kohtelu, helppo asioiminen ja ostaminen, kohtelu, kommunikaatio, palveluhalu ja –kyky, laatu palvelussa
- Kustannus - oikea hinta, kustannukset elinkaarelle ja kokonaiskustannukset toimitusketjulle

4 K:n malli on tarkoitettu työkaluksi oston kaikkiin kehitysvaiheisiin. Perinteisesti toimivassa hankintatoimessa malli toimii tukivälineenä päätöksenteossa, strategisen hankintatoimen vaiheessa arviointi- ja seurantavälineenä, ja suunnitteluvälineenä resurssien johtamisvaiheessa. (Koskinen ym. 1995, 75.)

Konfiguraatio, kokonaishankinta

Oston onnistumisen tärkeimpiä edellytyksiä on tarpeen määrittely. Konfiguraatioon ja tarpeiden määrittelyyn liittyy tuote fyysisesti, sen ominaisuudet ja palvelut, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin:

- Toiminta - sopiva tekniikka, tuotteen ominaisuudet
- Laatu - virheettömyys, luotettavuus, elinkaaren pituus, huoltovaatimukset
- Teknologia - valmistus- ja tuoteteknologia
- Uuden luominen - uniikit tuoteideat, tuoteversiot, käytön miellyttävyys, muotoilu
- Yhteensopivuus: liitettävyys, vaihdettavuus, standardien mukaisuus

(Koskinen ym. 1995, 77,78.)

Yhdessä toisten toimintojen kanssa käytettäviä työkaluja, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin, ovat muun muassa standardointi ja arvoanalyysi (Koskinen ym. 1995, 78).

Kanava

Kanava painottuu materiaalin hallintaan ja logistiikkaan liittyviin asioihin ja kanavaratkaisuihin. Perustavan laatuinen ajatus on vastata kysymykseen, kuinka voidaan taata toimittajamme pystyvän toimittamaan oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan oikea määrä tuotetta.

Kanavatoimintoihin sisältyy muun muassa

- integroitu logistiikan hallinta
- ajan hallinta ja läpimenoaikojen lyhentäminen
- toimitus- ja toimitusehtopolitiikka
- varasto- ja asiakaspalvelutasopolitiikat
- kuljetuspolitiikat ja kuljetusohjaukset
- riskien hallinta

(Koskinen ym. 1995, 79.)

Kyky palvella

Tämä osio tarkastelee toimittajan palvelun laatua ostavan yrityksen ja sen asiakkaan näkökulmasta. Mukaan lukeutuvat todelliset mitattavissa olevat palvelun laadun ja sen monipuolisuuskysymykset. Saatuun palveluun vaikuttavat myös kommunikointi ja joustamiskyky. Keskitytään siihen, pystyykö ja haluaako toimittaja palvella ostavaa yritystä mahdollisimman hyvin sen omien asiakkaidensa kannalta. (Koskinen ym. 1995, 79, 80.)

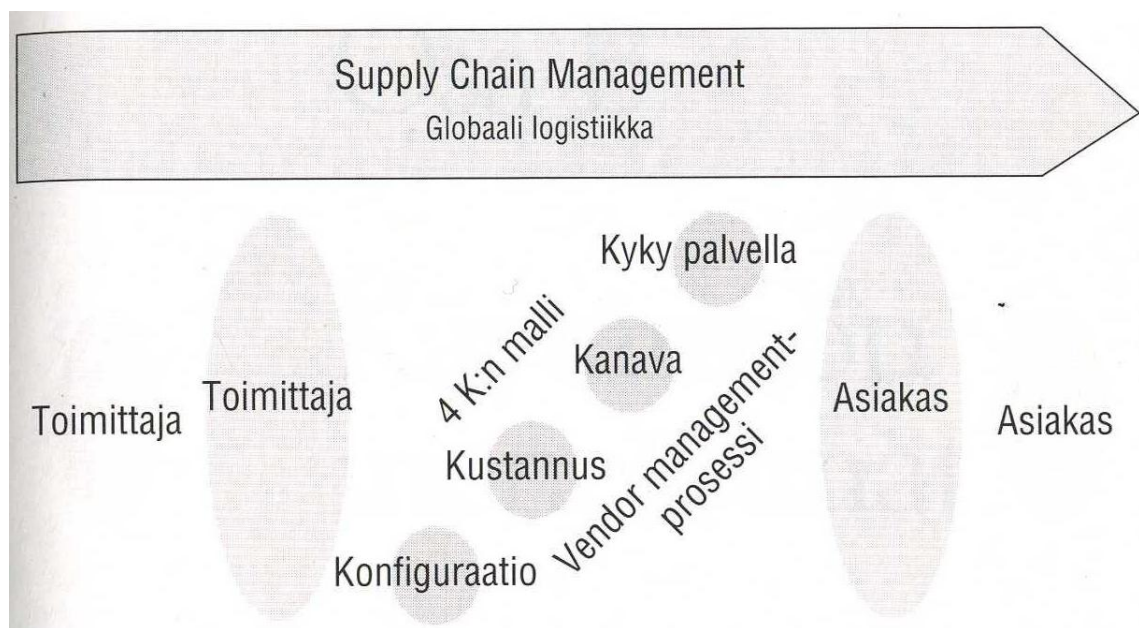
Kustannus

Perinteisessä ostamisessa ostokriteereissä hintaa on painotettu ehkä eniten. Kokonaiskustannus on kuitenkin merkittävin suure yritykselle pelkän hinnan sijasta. Kustannuksia voi koitua hankintatapahtumasta vielä aikojenkin kuluttua esimerkiksi laatuvirheistä. Tiukan kilpailuttamisen tuoma edullinen hinta voi

neutraloitua esimerkiksi suurempien hallinnollisten kustannusten tai sitoutuneen pääoman johdosta. Tuotteen koko elinkaaren aikaiset kokonaiskustannukset on otettava ensisijaisesti huomioon toimittajaa valittaessa ja arvioitaessa. Huomioon tulee ottaa erinäiset logistiset asiat ja laatu-, jälkimarkkinointi- sekä imagoseikat. Kokonaiskustannusajattelun käyttöönoton on estänyt yleensä sekä asenteet että tieto- ja laskentajärjestelmien ongelmat. Kustannuslaskentajärjestelmät ovat riittäviä ja tarjoavat oikeanlaista informaatiota. Toimintopohjaisesta kustannuslaskennasta saattaa olla tähän apua. (Koskinen ym. 1995, 80.)

Asiakaslähtöisyys viidentenä osana

Koko 4 K:hon kiteytyy asiakaslähtöisyyden vaatimus. Toimittajaa tulee arvioida omien asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen näkökulmasta. Haaste on loppuasiakastarpeen kommunikointi läpi tarjontaketjun. Perinteisessä ostamisessa osto on suuntautunut hallitsemaan tulevaa materiaalivirtaa ja toimittajia. Sen sijaan oston tulisi katsoa toiseen suuntaan yli tuotannon tavoittaakseen todellisen asiakastarpeen ja muovata ne oikeanlaisiksi vaatimuksiksi toimittajille. (Koskinen ym. 1995, 81.) Kuviossa 3 on esitetty ostotoiminnan 4 K:n malli.

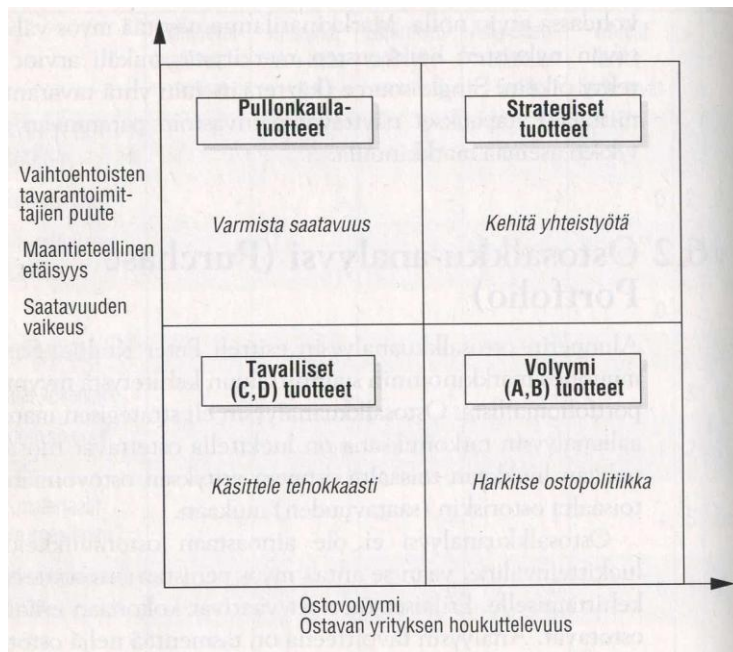


Kuvio 3 Ostotoiminnan 4 K:n malli

2.6.2.5 Ostosalkkuanalyysi

Hankintojen hallinnassa yleisesti käytetty työkalu on ostosalkkuanalyysi. Sen avulla määritellään toimintatavat erilaisissa yhteistyösuhteissa. Esimerkiksi, kuinka sopivalla yhteistyösuhteella taataan kriittisten hankintojen saatavuus. Ostosalkkuanalyysin avulla voidaan niukat resurssit kohdentaa kriittisten toimittajasuhteiden hoitamiseen ja oikeiden tuotteiden hankintaan. Analyysin pyrkimyksenä on kehittää erilaisia ostaja-toimittajastrategioita, sillä jokaista ostaja-toimittajasuhdetta ei tule käsitellä ja hallita samoin. Parhaimmillaan malli toimii tehokkaana kehittämistyökaluna auttaen organisaatiota siirtymään perinteisestä ostamisesta kohti strategisempaa ostotoimintaa. Kraljic (1983) esitteli ensimmäisenä kokonaisvaltaisen ostamisen ja toimittajasuhteiden hallintaan kehitetyn mallin. Analyysi jakaa tuotteet ja palvelut kahden ulottuvuuden, tuottovaikutuksen ja saatavuuden mukaan (kuvio 4). (Haapanen ym. 2005, 231-232)

Mallista muodostuu nelikenttä käsittäen neljä luokitteluryhmää: pullonkaulatuotteet, tavalliset tuotteet, volyymituotteet sekä strategiset tuotteet. Kraljicin ostosalkkuanalyysissä perusajatuksena on pyrkimys optimaaliseen ostostrategiaan minimoimalla tarjontariskiä ja ostovoiman mahdollisimman suuri hyödyntäminen. Analyysi auttaa määrittelemään neljä ostotoiminnan perusstrategiaa. Niitä voidaan muuntaa eri tilannetekijöiden perusteella tilanteeseen sopiviksi. (Haapanen ym. 2005, 232.)



Kuvio 4 Ostosalkkuanalyysi (Koskinen ym. 1995)

Originellista Kraljicin mallista on kehitetty monia uudempia versioita, jotka ovat hyvin samankaltaisia kuin alkuperäinen. Mallit erottaa kuitenkin mm. ulottuvuuksia selittävien muuttujien määrä. Kraljicin mallissa kahdella ulottuvuudella, tuottovaikutuksella ja saatavuudella, on useita muuttujia. Monien selittävien tekijöiden esittäminen samalla akselilla on kuitenkin vaikeaa, ja siksi ulottuvuudet pelkistetään usein saatavuudeksi ja ostovolyymiksi. Ostosalkkuanalyysi soveltuu lähinnä keskenään erityyppisten tuotteiden ja palveluiden hankintatilanteisiin. Pelkän ostoportfolion mukainen tuoteluokittelu ei kuitenkaan riitä. Ostettavien tuotteiden strategisuutta tulee arvioida muillakin kuin volyyymi- ja saatavuusperusteilla. Lisäksi on voitava hahmottaa kunkin komponentin kriittisyys asiakkaille toimitettavan tuotteen kriittisyyden mukaan. Eri komponentteja ostavan yrityksen on osattava arvioida tuotteen kriittisyyttä myös sen mukaan, mille asiakkaalle lopputuote toimitetaan ja mikä on lopputuotteen kysyntä ja tärkeys suhteessa joihinkin muihin tuotteisiin. Ohjausperusteisia luokituksia saattaa olla monia. Ne on suunniteltava yrityksen tarpeiden, tuotteiden ja resurssien mukaan. (Haapanen ym. 2005, 232-233)

3 TOIMITTAJATYYTYVÄISYYS

3.1 Tyytyväisyys, imago, maine, vetovoimaisuus

Englanninkielinen vastine sanalle maine on "reputation". (Rekiaro & Robson, 2005, 309). *Maine on 1) arvostelevalle maininta, lausunto, arvostelu; 2) jotakin koskeva (kerrottuna leviävä) tieto, kulkupuhe, huhu; 3) jostakusta tai jostakin (toisten keskuudessa vallalla oleva käsitys, mielipide; "nimi"* (Aula & Mantere 2005, 31).

Myönteiset ennakoasenteet ja kuulopuheet sekä positiivinen imago ja maine tekevät yrityksestä vetovoimaisen (Stähle&Laento 2000, 57).

Stähle & Laennon (2000) mukaan Aino Halinen (1994) sanoo tutkimuksessaan vetovoiman osoittautuvan yllättävän merkittäväksi kumppanuussuhteiden kehittämisessä. Vetovoimalla tarkoitetaan tulevaan kumppaniin kohdistuvaa kiinnostusta ja luottamusta ja on näin ollen avaintekijä jokaisessa kumppanuuden vaiheessa. Vetovoima kehittyy luottamukseksi ajan saatossa suhteelle asetettujen odotusten täytyessä. Keskinäinen vetovoima kuvastaa osapuolten uskoa siihen, että yhteistyö voi tulevaisuudessa täyttää sille asetetut odotukset. Jos yrityksillä ei vielä ole yhteistyökokemusta, seuraavat asiat vaikuttavat yrityksen vetovoimaisuuteen:

- maine ja imago, soveltuvuus vahvistamaan omaa imagoa
- taloudellisen ansainnan mahdollisuus
- uudet markkinat
- motivoiva yhteistyön kohde
- täydentävät resurssit ja kyvyt
- osaaminen, kilpailukykyisyys
- innovatiivisuus ja luovuus

Tulevaisuuden mahdollisuuksien toteutumiselle juuri vetovoimalla on merkitystä. Kumppaneiden välinen vetovoima stimuloi aloitteita ja kasvattaa investointeja suhteeseen.

Jo ennen yhteistyön alkua yrityksen maine on synnyttänyt partnereissa tiettyjä ennako-odotuksia. Maine syntyy markkinoille välittyneistä viesteistä yrityksen tietopääomasta, tuloskyvystä ja toimintatavoista. Yritystä ei tee haluttavaksi pelkästään tulos. Tärkeitä asioita ovat mm. tietopääoma ja se, millaisena kumppanina yritystä pidetään. Yritys on todennäköisesti todella haluttu kumppani, jos sekä rakentavaan kumppanuuteen että osaamiseen liittyvät signaalit ovat positiivisia. Sen vuoksi sillä on monia valinnan ja uuden ansainnan mahdollisuuksia. Yrityksellä on mahdollisuus sitä tuottavampiin kumppanuuksiin, mitä vahvempia sen partneriutta tukeva maine, strategia ja organisaatio ovat. (Stähle & Laento 2000, 57,58.)

Yritysmaine on kuvaus yrityksestä tähänastisen toiminnan ja tulevaisuuden ennusteiden perusteilla ja määrittelee yrityksen yleistä vetovoimaa muiden yritysten silmissä (Fombrun 1996, 72).

Hyvän maineen omaaminen voi vähentää joitakin yrityksen kustannuksia. Maine tarjoaa arvovaltaa useissa neuvotteluissa, erityisesti toimittajien, sijoittajien ja jakelijoiden kanssa. Toimittajat mieluusti neuvottelevat toimitussopimuksista yritysten kanssa, jotka ovat uskottavia ja luotettavia. (Fombrun 1996, 75.)

Yritysten ja muiden organisaatioiden maine on yleismaailmallinen menestykseen vaikuttava tekijä, jonka sisältöön vaikuttavat taloudelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset arvot ja niissä tapahtuva muutos liikuttaessa liiketoimintaympäristöstä toiseen. Sen vuoksi maineen sisällön yleismaailmallisuuteen pohjautuvien staattisten mittareiden soveltaminen on vaikeaa paikallisessa ympäristössä. (Aula & Mantere 2005, 40.)

Suomen oloihin on kehitetty maineenarviointimenetelmä RepMap-metodi. Se on jaotellut Suomessa toimivien yritysten maineen kuuteen ulottuvuuteen: yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva sekä muutos- ja kehityskyky. Näistä jokainen koostuu neljästä osatekijästä. Seuraavassa taulukossa 1 nähdään yrityksen maineen mitattavat osatekijät. (Aula & Mantere 2005, 41.)

Taulukko 1 Suomessa toimivien yritysten maineen tekijät RepMap-mainemittarin mukaan (Aula & Mantere 2005, 43)

Ulottuvuus	Osatekijät
1. Tuotteet ja palvelut	Toimitus- ja palveluvarmuus Hinta-laatusuhde Laatu Hyöty
2. Menestyminen	Kansainvälisyys Johtavuus Kilpailukyky Taloudellinen kasvu
3. Muutos- ja kehityskyky	Kehittyminen Dynaamisuus Rohkeus Visio ja strategia
4. Julkinen kuva	Sidosryhmätunnettuus Näkyminen Julkisuuskuva Johdon karismaattisuus
5. Yrityskulttuuri ja johtaminen	Arvostus Johdon ja työntekijöiden luottamus Motivointi ja palkitseminen Sitoutuminen ja tyytyväisyys
6. Yhteiskuntavastuu	Huolehtiminen lähiympäristöstä Yhteiskunnan kehittäminen Ympäristöystävällisyys Eettisyys

3.2 Laatu ja johtaminen osana toimittajatytyväisyyttä

Laatu, Total Quality Management

Nordkalk Oyj Abp:n arvot ovat seuraavat *luottamus, osaaminen ja laatu, ja ne ohjaavat meitä kaikessa toiminnassamme.*

- *Olemme avoimia ja rehellisiä. Pidämme lupauksemme.*
- *Vastaamme asiakkaiden tarpeisiin. Pysymme sovituissa aikataulussa. Toimimme tehokkaasti ja taloudellisesti.*
- *Osaamme, opimme ja jaamme oppimaamme. (Arvot.)*

Yrityksen päämääränä on parantaa jatkuvasti tuotteita, palveluja ja prosesseja ottaen huomioon taloudelliset –ja ympäristönäkökohdat sekä energian käyttö (Toimintaperiaatteet).

Asiakaskeskeinen määritelmä laadulle Kotlerin (2000) mukaan on seuraava: laatu on tuotteeseen tai palveluun vastaamista odotusten ja tarpeiden mukaisesti.

Yritysten otettua käyttöön JIT (Just in time) ja TQM (Total quality management) -ohjelmat, ovat ne keskittäneet ostamistaan harvemmille vendoreille alentaakseen kustannuksia ja parantaakseen laatua. Näihin partnership-järjestelyihin liittyvä kirjallisuus ei anna tasapuolista vastetta toimittajien ja ostajien näkökulmista. Useimmat näistä ovat keskittyneet ostajatytyväisyyteen asiakaskeskeisten TQM-ohjelmien ja organisaatioiden näkökulmasta. (Fram & Presberg 1993, Maunun 2003, 40 mukaan)

Total Quality Management on organisaation laajuinen lähestymistapa laadun parantamiseen kaikissa organisaation prosesseissa, tuotteissa ja palveluissa (Kotler 2000, 56).

Total quality management on lähestymistapa vaikuttavuuden ja joustavuuden parantamiseen yritystoiminnassa kokonaisuudessaan. Se on organisointitapa ja koskee koko organisaatiota: jokaista osastoa, kaikkea toimintaa, jokaista henkilöä kaikilla tasoilla. Jotta organisaatio olisi tehokas, sen jokaisen osan on

toimittava hyvin yhdessä. Sen on huomattava kaiken toiminnan vaikutus myös toisiin. (Oakland 1990, 14,15.)

Edellä käsiteltyä 4 K:n mallia voidaan soveltaa kokonaisvaltaiseen laatuajatteluunkin. Aiemmin laatu on luokiteltu erilliseksi kriteeriksi ja laaduksi on mielletty lähinnä tuotteen tekninen laatu. 4 K:n mallissa toimittajaa arvioidaan kokonaisvaltaisen laadun perusteella. Laatu jaotellaan tuotteen tekniseksi ja suorituskäytäntölaaduksi, toiminnan ja prosessien laaduksi sekä palvelun laaduksi. Konfiguraatio-osuuteen sisältyy tekninen laatu, suorituskäytäntölaatu ja laadun tasaisuus. Kanavaosuudessa tarkastellaan yrityksen prosessien ja toiminnan laatua, kuinka johdonmukaisesti yritys toimii ja toteutuuko oikeat toimitusajat ja -määrät. Kyky palvella -osuus sisältää palvelun laadun. (Koskinen ym. 1995, 77.)

Nordkalk-konsernin multisite -sertifikaattiin kuuluu kolme sertifikaattia, ja se on voimassa 31.1.2012 asti. Nordkalk Oyj Abp:lla on Laatusertifikaatti ISO 9001:2000 ja Ympäristösertifikaatti ISO 14001:2004, jotka kattavat koko konsernin. Työterveys- ja turvallisuussertifikaatti OHSAS 18001:2007 kattaa Ruotsin, Puolan sekä Lappeenrannan yksikön Suomessa. (Sertifikaatit.)

Nordkalk Oyj Abp on panostanut henkilöstön koulutukseen ja painottanut hyvän johtamisen merkitystä. Yritys on järjestänyt sisäisiä kursseja ja toteuttanut koulutusohjelmia, kuten nuorille työntekijöille suunnatun Nordkalk Future-ohjelman. Organisaatiossa on pyritty välittämään edelleen oman alan ja johtamisen erityistarpeiden syvällistä näkemystä ja osaamista. One Nordkalk – projektin avulla yritykseen on luotu yhtenäinen johtamisjärjestelmä. Ulkoiset auditoinnit on suorittanut DNV (Det Norske Veritas). (Nordkalk Oyj Abp:n vuosikertomus 2008)

4 NORDKALK OYJ ABP YRITYKSENÄ, TUTKIMUS JA TULOKSET

4.1 Yhtiö yleisesti

Nordkalk on Pohjois-Euroopassa johtava valmistaja kalkkikivipohjaisissa tuotteissa. Yrityksen tuotteita menee mm. paperi-, teräs- ja rakennusaineteollisuuteen sekä ympäristönhoitoon ja maatalouteen tuotemerkillä Nordkalk.

Nordkalkin keskeiset tuoteryhmät ovat:

- kalkkikivituotteet (kalsiitti eli kalsiumkarbonaatti ja dolomiitti)
- poltettu kalkki (kalsiumoksidi) ja sammutettu kalkki (kalsiumhydroksidi)
- paperipigmenttien raaka-aineet (rikastettu kalsiitti ja poltettu kalkki)
- wollastoniitti
- erikoistuotteet

(Tuotteet.)

Vuonna 2008 Nordkalkin liikevaihto oli 244,8 miljoonaa euroa. Henkilöstöä on noin 1200. Nordkalk toimii kahdeksassa maassa yli 30 paikkakunnalla. Kaivoksia ja louhoksia yrityksellä on viidessä maassa.

Nordkalkin omistajat muodostuvat suomalaisesta sijoittajaryhmästä, johon kuuluvat Ahlström Capital Oy, Rettig Group Oy Ab sekä ryhmä institutionaalisia sijoittajia, kuten Stiftelsen för Åbo Academi, Veritas-ryhmä, Alandia-Bolagen ja Svenska litteratursällskapet i Finland. (Nordkalk Oyj Abp.)

4.2 Nordkalkin Lappeenrannan toimipaikka ja tuotteet

Lappeenrannan toimipaikan tuotantolaitoksiin kuuluvat kaivos, kalkkitehdas, wollastoniittia ja paperipigmentin raaka-aineita valmistavat rikastamot. Tytäryhtiö Suomen karbonaatti Oy toimii myös alueella.

Lappeenrannassa Nordkalkilla on henkilöstöä noin 210.

Lappeenrannan avolouhoksen laajuus on noin 35 hehtaaria ja se on noin 1,5 km pitkä. Suurin leveys on noin 600 m ja syvyys 150 m. Kalkkikiviesiintymä Lappeenrannassa on Euroopan vanhinta 1900 miljoonaa vuotta vanhaa kalsiittimarmoria. Kooltaan se on lähialueen suurimpia. Kokonaisuudessaan louhitaan noin 2 miljoonaa tonnia vuodessa. Kaivoksen kiveä jalostetaan mm. paperipigmenteiksi, kalkiksi, sementiksi, kalkkikivijauheeksi ja wollastoniitiksi.

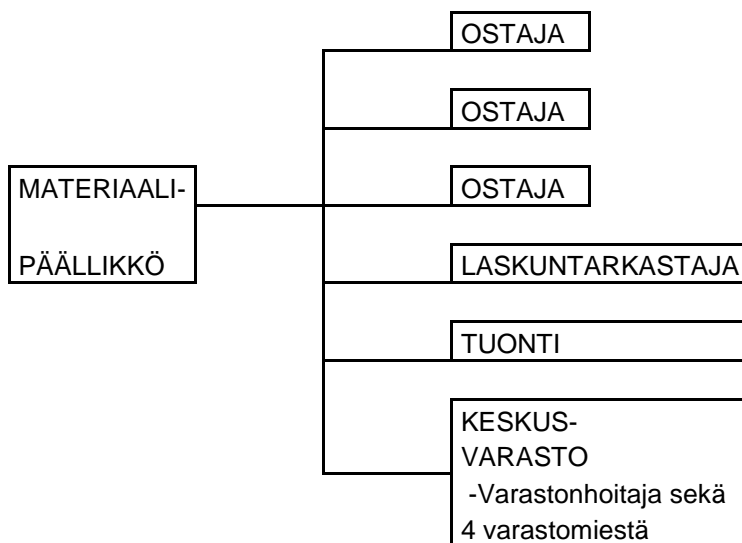
Kalkkitehtaan tuotteita ovat poltetut kalkkituotteet. Tuotteita käyttävät mm. selluloosa- ja terästeollisuus, teollisuuden jätevesipuhdistamot ja kalkkitiilien valmistajat. Poltettua kalkkia on lähivuosina tuotettu noin 60 000 tonnia, josta jauhettuna myydään noin 20 % ja loppu rakeisena. Kalkkitehdas tuottaa jonkin verran myös rouheita ja kalkkikivijauhetta.

Suomen Karbonaatti Oy on toiminut vuodesta 1983 ja on Nordkalkin tytäryhtiö. Yhtiön tuotteita ovat kalsiumkarbonaattipohjaiset päällystyspigmentit ja täyteaineet paperi- ja kartonkiteollisuudelle. Tehdas on nykyisin alansa suurin Suomessa. (Nordkalk Oyj Abp:n yleisesite)

4.3 Nordkalk Oyj Abp:n hankintatoimi

4.3.1 Organisaatio

Nordkalk Oyj Abp:n osto-osasto on osa Pulp&Paper divisioonaa, jota johtaa divisioonajohtaja. Divisioonajohtajan suorassa alaisuudessa toimii materiaalipäällikkö, joka vastaa osto-osaston ja keskusvaraston toiminnasta. Materiaalipäällikön alaisuudessa työskentelee yhteensä 10 henkilöä, joiden asema selviää seuraavasta kuvioista 5:



Kuvio 5 Organisaatio

4.3.2 Tilausmuodot

Suurin osa osto-osaston tekemistä tilauksista tapahtuu osastoilta saapuvien ostokehottusten seurauksena. Muut isot ryhmät ovat varasto-ostot ja pikatilaukset. Tilauksia tehtiin vuonna 2008 noin 3300 kappaletta, joista 2/3 oli ostokehottustilauksia ja 1/3 varastotilauksia.

Osastojen havaitessa jonkin aineen, tarvikkeen tms. puutteen ne tekevät ostokehottuksen. Kehotus sisältää tiedot tarvittavasta tuotteesta, määrästä, tarveajasta ja hankintapaikasta sekä merkinnän jo mahdollisesti käydyistä neuvotteluista toimittajien kanssa. Joissakin tapauksissa tuotanto-osastot ovat suoraan yhteydessä toimittajiin ja he saattavat tehdä tilauksen ollessaan puhelinyhteydessä. Tällä tavoin toimitaan erityisesti asian koskiessa nopeasti tarvittavaa ja teknistä konsultointia vaativaa tuotetta. Mikäli osasto on tehnyt tilauksen itse puhelimitse, jää osto-osaston tehtäväksi ainoastaan tilauksen tallentaminen päätteellä. Jos ostokehottuksen lähettäjä ei ole merkinnyt hankintapaikkaa, selvittävät ostajat, mistä tuotetta on saatavilla.

Normaalitapauksessa ostaja tekee tilauksen ostokehotukseen päätteellä tallentaen, josta se tulostetaan kirjalliseksi tilaukseksi.

Hälytysraja ohjaa varastonimikkeiden tilausimpulssia. Keskusvaraston jonkin tuotteen tilauspisteen alittuessa välittyy siitä tieto osto-osastolle, jossa joka aamu ajetaan lista tilauspisteen alittaneista nimikeistä. Edelliset tilaukset näyttävät, kuinka paljon kyseistä tavaraa on viimeksi tilattu ja mistä se on hankittu. Tilauspisteitä muutetaan kulutuksen vaihtelujen mukaan siten että varastot pysyvät kohtuullisina ja eikä toisaalta tilausten väli jää kohtuuttoman lyhyeksi. Jos tilauksen valvoja on joku muu kuin varastoon ostaja, lista lähetetään kyseiselle valvojalle hyväksyttäväksi. Tällaisia varastonimikkeitä ovat erityisesti tuotantokoneissa tarvittavat varaosat ja tarvikkeet. Nimikkeitä on yhteensä noin 7000.

4.3.3 Toimittajat ja sopimukset

Nordkalk Oyj Abp:n toimittajarekisteriin kuuluu noin 4000 tavarantoimittajaa, joista noin 100 on ulkomaisia. Rekisterissä olevista noin $\frac{3}{4}$ on ns. passiivisia eli niiden kanssa ollaan tekemisissä vain ehkä kerran vuodessa tai kerran kolmessa vuodessa.

Nordkalk Oyj- konsernilla on toimihenkilöitä, jotka ovat erikoistuneet ostotoimintaan. Yhtymällä on kehysopimuksia, joiden neuvottelemisesta vastaa yhden tulosyksikön ostopäällikkö tai pääostaja käyttäen tarpeen tullen muiden apua. Koko yhtymän kattavaksi neuvotellut kehysopimukset mahdollistavat suuren ostovoiman mukanaan tuomat edut. Varsinaisten kehysopimusten ohella yhtymä on neuvotellut ns. yhtenäistettyjä ehtoja ja yhteistoimintasopimuksia mm. posti- ja kuljetuspalvelujen käyttämisestä.

Lisäksi on solmittu paikallisia kaupunkikohtaisia sopimuksia. Nämä sopimukset kattavat mm. LVI- ja hissihuollon sekä viheralueiden kunnossapidon.

Kun toimittajavalinta on tehty, solmitaan ostosopimus. Sopimukseen sisällytetään yksiselitteiset ohjeet, miten materiaali, tuote tai palvelu toimitetaan.

4.4 Tutkimuksen analysointi

4.4.1 Tutkimuksen läpivienti

Nordkalk Oyj Abp:n osto-osastoon liittyvän tutkimuskyselyn tarkoituksena oli tutkia tavarantoimittajien mielipiteitä osto-osaston imagosta. Lisäksi toimittajilta kysyttiin kysymyksiä liittyen osto-osaston toimintaan, yhtiön tunnettuuteen ja arvostukseen.

Toimittajien lisäksi kysely osoitettiin myös Nordkalk Oyj Abp:n osto-osaston palveluja käyttäville tehdasalueen työnjohtajille. Heiltä kyseltiin samoja kysymyksiä, kuin tavarantoimittajilta, mutta kyselyyn oli lisätty kysymyksiä liittyen keskusvarastoon.

Kysely suoritettiin sähköisesti sekä toimittajien että sisäisen kyselyn osalta.

Kyselylomakkeet oli tehty Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovelluksella, joka toimii internetin välityksellä ja on verkkoselainkäyttöinen. Vastaajille lähetettiin sähköpostitse linkki, josta he pääsivät vastaamaan kyselyyn. Kyseisen sähköisen kyselymenetelmän ajateltiin olevan yksinkertaisin, helpoin ja nopein suoritustapa. Kyselystä ei myöskään aiheutunut kustannuksia. Webropol kokosi kyselyistä pdf- muotoiset raportit, jotka sai myös Excel-muodossa.

Nordkalk Oyj:n toimittajarekisteri sisältää noin 4000 tavarantoimittajaa ja tutkimuksen otoskooksi päätettiin muutama kymmenen. Tavarantoimittajakysely päätettiin lähettää 29:lle Suomessa toimivalle toimittajayritykselle, joiden kanssa ollaan tekemisissä lähes viikoittain. Näistä yrityksistä 23 kpl toimii Lappeenrannassa ja loput suurimmaksi osaksi Etelä-Suomessa. Mukaan valituista yrityksistä valtaosa toimittaa tuotteita, mutta mukaan valittiin myös joitakin palveluyrityksiä.

4.4.2 Kysymysten laatiminen

Pohjana kysymyksille käytettiin vuosina 1993 ja 2000 käytettyjä kysymyslomakkeita. Vuonna 2000 tehtyyn kyselyyn kyselylomaketta oli päivitetty suhteessa vuonna 1993 tehtyyn kyselyyn. Myös tähän uusimpaan kyselyyn tehtiin joitakin muutoksia vastaamaan paremmin nykyistä tilannetta. Kyselylomakkeesta poistettiin tarpeettomia tai vanhentuneita osia ja tilalle laadittiin kysymyksiä, joista osto-osasto halusi tietoa. Kyselyyn vastanneilta ei kerätty nimi- tai muita tietoja.

Kysymysmuotona käytettiin monivalintakysymyksiä. Lisäksi toimittajilla ja osastoilla oli mahdollisuus kirjoittaa omia kommentteja.

Toimittajille lähetetyssä kyselyssä oli yhteensä 19 kysymystä. Niistä 15 oli monivalintakysymyksiä, ja 4 kysymykseen oli mahdollista vastata kommentilla. Yksi kysymys sisälsi sekä monivalintaosuuden että kommentin mahdollisuuden. Tuotanto-osastoille lähetetty kysely muodostui osto-osastoa sekä keskusvarastoa käsittelevistä osista. Heiltä haluttiin tutkia mielipidettä myös keskusvaraston toiminnasta. Osastoille lähetetty kysely sisälsi yhteensä 15 kysymystä. Niistä 11 oli monivalintakysymyksiä, ja 4 oli mahdollista vastata kommentilla.

4.4.3 Tulokset ja analysointi

Tulokset koottiin pdf-muotoiseen tiedostoon Webropol-ohjelman suorittamana peruseräraporttina. Tulokset ovat raportissa kuvaajina ja vapaamuotoisina kommentteina. Peruskysymykset esitettiin pylväsdiagrammeina havainnollistaen mielipiteiden mahdollisen muutoksen.

Toimittajat ja osastot saivat noin viikon verran vastausaikaa. Toimittajat vastasivat kyselyyn hyvin aktiivisesti ja aktiivisemmin kuin viime tutkimuksessa.

Osastojen vastausaktiivisuus puolestaan oli jälleen melko matala ja vain hiukan suurempi kuin viime tutkimuksessa.

Vastausaktiivisuudet olivat

- toimittajat 83 %
- osastot 44 %

Vuonna 2000 vastaavat luvut olivat

- toimittajat 57 %
- osastot 40 %

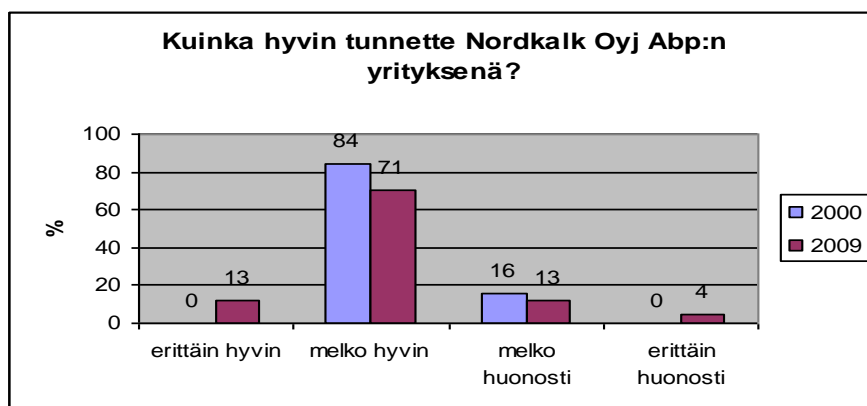
Edelliseen tutkimukseen verrattuna etenkin toimittajien suurempi vastausprosentti selittynee postikyselyä ehkä mielekkäämmästä kysely- ja vastausmuodosta. Sähköinen kysely koetaan ehkä yksinkertaisempänä ja nopeampana muotona kuin fyysiset postitettavat paperit vastaajien näkökulmasta.

4.4.4 Toimittajakysely

Tulosten osalta käsittelen ensin toimittajakyselyyn liittyviä tuloksia, joita verrataan vuoden 2000 tutkimuksen tuloksiin. Vertailun vuoksi joidenkin tulosten esittelyyn on otettu mukaan myös vuoden 1993 tuloksia. Käsittelemättömät vastaukset löytyvät liitteistä.

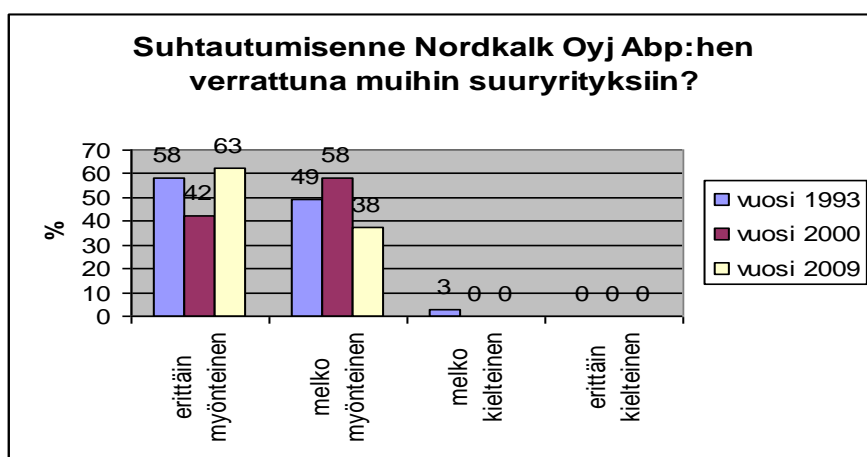
Ensimmäisenä kysymyksenä toimittajilta kysyttiin, toimittavatko he tuotteita vai palveluita. Edelliseen kyselyyn verrattuna osuudet olivat hieman tasoittuneet eli tänä päivänä palvelutoimittajien osuus on kasvanut 17 prosentista 39,1 prosenttiin. Vastaavasti tavarantoimittajien osuus oli laskenut 83 prosentista 60,9 prosenttiin.

Seuraavana kysymyksessä 2 toimittajilta tiedusteltiin yhtiön tunnettuutta. Edelliseen kyselyyn verrattuna nykyään löytyy yrityksen erittäin hyvin tunteviakin, toisaalta myös erittäin huonosti tuntevia.



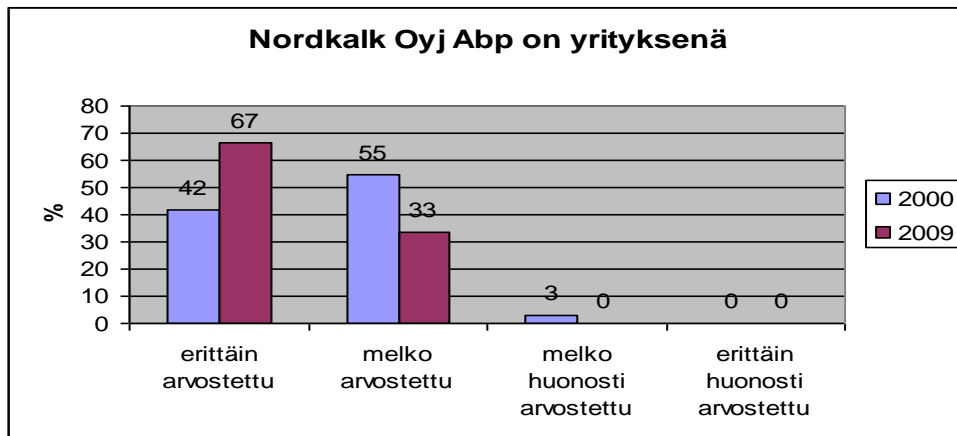
Kuvio 6 Nordkalk Oyj Abp:n tunnettuus yrityksenä

Kysymyksessä 3 kysyttäessä toimittajien suhtautumista Nordkalk Oyj Abp:hen verrattuna muihin suuryrityksiin erittäin myönteisten osuus oli kasvanut edellisiin tutkimuksiin verrattuna. Kielteisiä suhtautumisia ei löytynyt.



Kuvio 7 Suhtautuminen Nordkalk Oyj Abp:hen verrattuna muihin suuryrityksiin

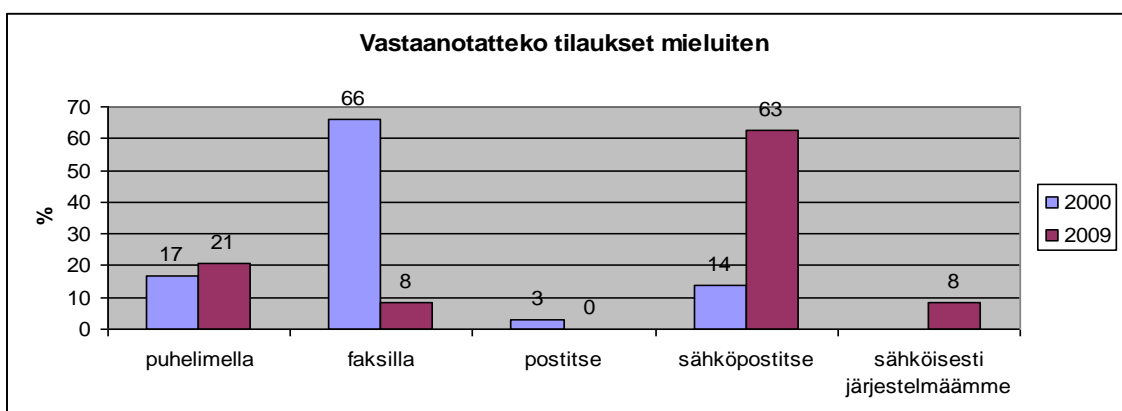
Positiivista yrityskuvaa kertoi myös kysymys 4 yrityksen arvostuksesta. Nordkalk Oyj Abp koetaan nykyään arvostetummaksi kuin ennen, joko erittäin arvostetuksi tai vähintään melko arvostetuksi yritykseksi.



Kuvio 8 Nordkalk Oyj Abp yrityksenä

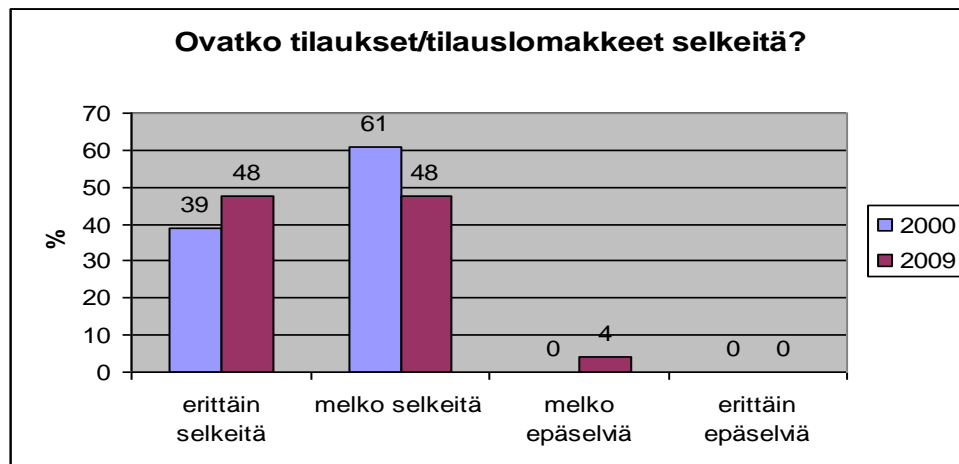
Seuraavassa kysymyksessä toimittajilta tiedusteltiin toimitustaajuutta Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan tehtaille. ”Päivittäin” ja ”harvemmin” vastanneiden osuus osoittautui hieman vähentyneen ja painopisteen suuntautuneen ”viikoittain” toimittaviin.

Kysymykseen 6 mieluisimmasta tilausten vastaannottotavasta oli nykyiseen kyselyyn lisätty vaihtoehto ”sähköisesti järjestelmäämme”. Vastausten perusteella faksin suosio oli romahtanut ja mieluiten käytettiin sähköpostia. Vastaajista 8 % valitsi uuden vastausvaihtoehdon ”sähköisesti järjestelmäämme”. Puhelintilaukset ovat nykyään lähes yhtä mieluisia kuin ennen.



Kuvio 9 Tilausten mieluisin vastaanottotapa

Kysymyksessä 7 tilausten tai tilauslomakkeiden selkeydestä kysyttyäessä selvisi niiden olleen toimittajien kokemusten mukaan joko erittäin selkeitä tai melko selkeitä. Tulos oli jopa hieman positiivisempi kuin vuoden 2000 kyselyssä ”erittäin selkeitä”-vastausten kasvaneen osuuden myötä. Linjasta poikkesi yksi ”melko epäselviä”- vastaus.

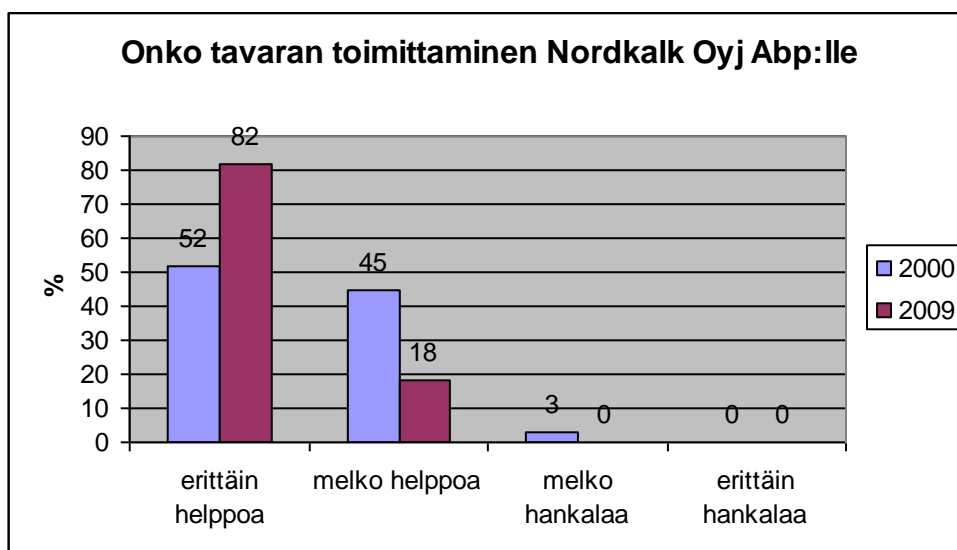


Kuvio 10 Tilausten/tilauslomakkeiden selkeys

Seuraavana kysyttiin ”Saatteko riittävästi tietoa tarjouspyynnön, pikatilauksen, puhelintilauksen muodossa?”. Tulokset olivat positiivisia jo vuonna 2000, mutta ”riittävästi” vastanneita oli nykyään vielä noin 3 prosenttiyksikköä enemmän.

Kysymyksessä 9 kysyttiin tyytyväisyyttä ostajien merkitsemiin toimitusaikoihin. Kuten edellisen kysymyksen ja vuoden 2000 tutkimuksen kohdalla, vastaukset olivat melko positiivisia. ”Sopivia” vastasi 91,3 % ja loput 8,7 % ”melko usein liian lyhyitä”.

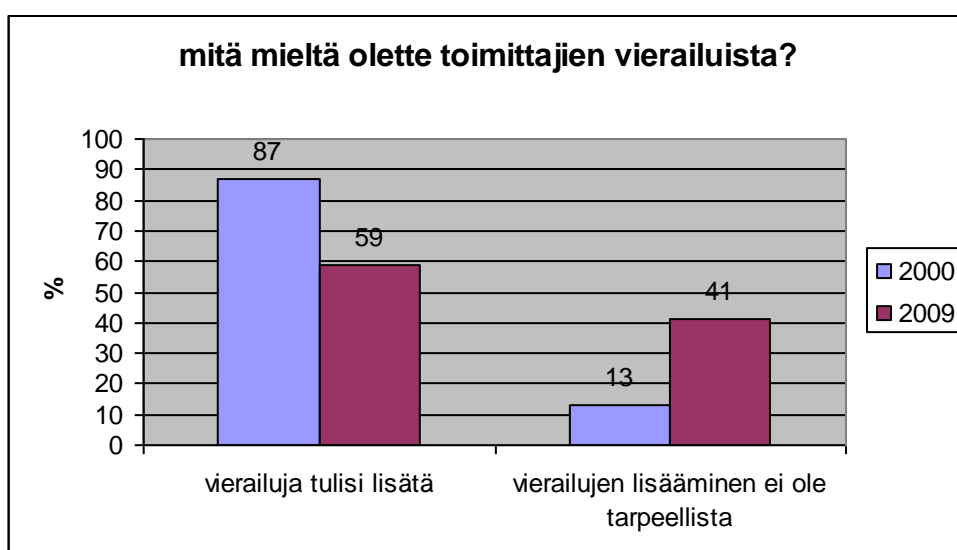
Tavarantoimitus koettiin kysymyksessä 11 nykyisin varsin helpoksi. Uuteen kyselyyn lisättiin osio mahdolliselle vapaalle kommentille. Parannettavaakin löydettiin. Kommentit löytyvät liitteestä 3.



Kuvio 11 Tavarantoimituksen kokeminen Nordkalk Oyj Abp:lle

Kysymys 12 kuului: ”Mitä mieltä olette vierailuista toimittajien luona?”.

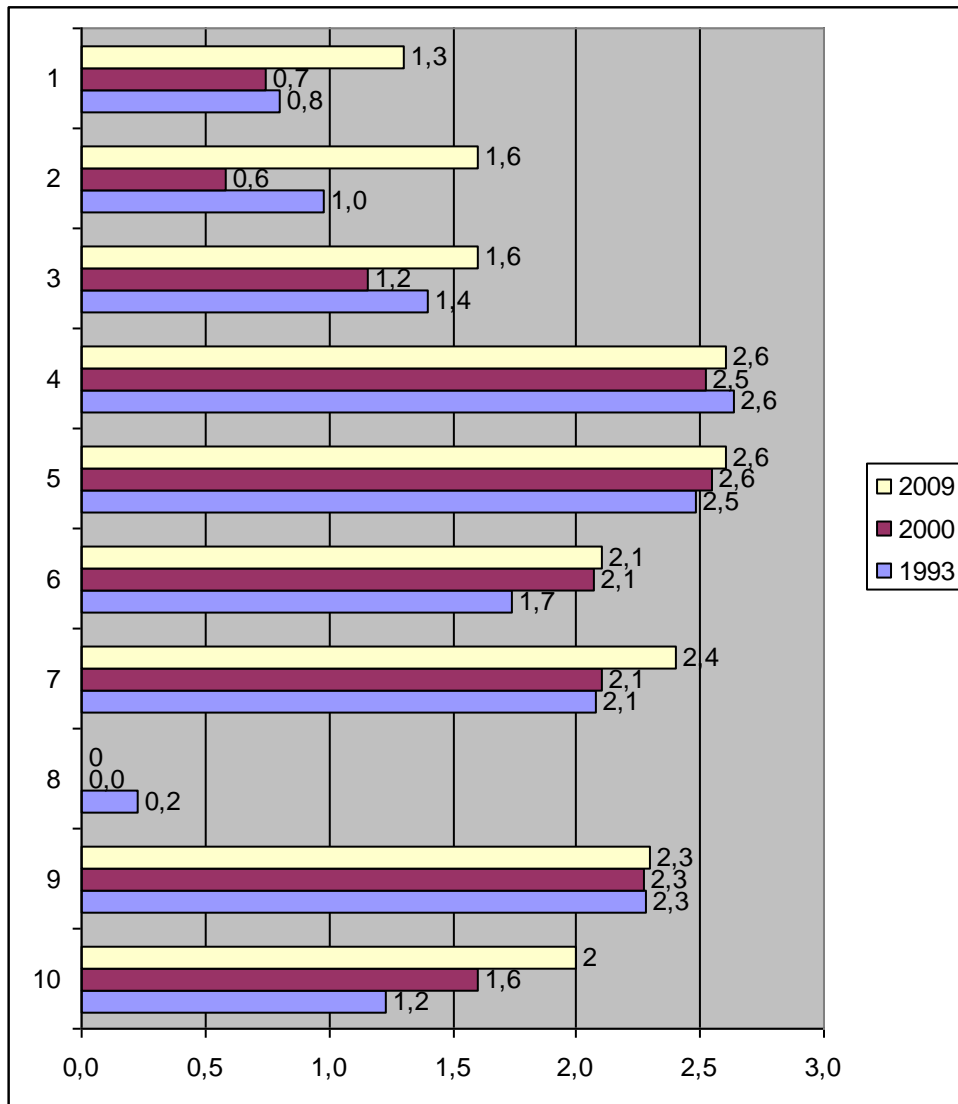
Nykyisten mielipiteiden mukaan yritysvierailuja ei tarvinnut enää niin paljoa lisätä kuin edellisen kyselyn aikaan. Tämä voi kertoa siitä, että yritykset ovat jo syventäneet yhteistyötään tiettyjen osapuolten kanssa, kun suuntaus on ollut yhä harvempien kumppaneiden suuntaan. Toisaalta vieläkin suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että vierailuja tulisi lisätä. Tämä tulee ilmi myös vapaissa kommentteissa.



Kuvio 12 Mielipide toimittajien vierailuista

Toimittajilta kysyttiin mielipidettä osto-osaston toiminnasta kysymyksellä 13: ”Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan osto-osastoa?”. Vertailukuviossa 13 on havainnollistettu vuosien 1993, 2000 ja 2009 tuloksia. Kysymysten asettelu näkyy vuoden 2009 prosentuaalisen tulostaulukon mukaisesta liitteestä 3. Pylväiden päässä olevat luvut ovat tietyn vastakkaisparin kohtaisia keskiarvoja. Kysymykset aseteltiin siten, että positiivista mielikuvaa herättävät vaihtoehdot laitettiin oikealle. Kun yhtään negatiivista arvoa ei kuviossa ole, oli toimittajien näkemys myönteinen.

Tuloksista voi havaita, että osto-osaston toimintaan oltiin yleisesti ottaen vähintään yhtä tyytyväisiä tai tyytyväisempiä kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Osto koettiin erityisesti uudenaikaisemmaksi, aktiivisemmaksi, joustavammaksi ja ammattitaitoisemmaksi organisaatioksi sekä nopeammaksi päätöksentekijäksi kuin aikaisemmin.



Kuvio 13 Ominaisuuksien kuvaaminen

Vastakkaisparit:

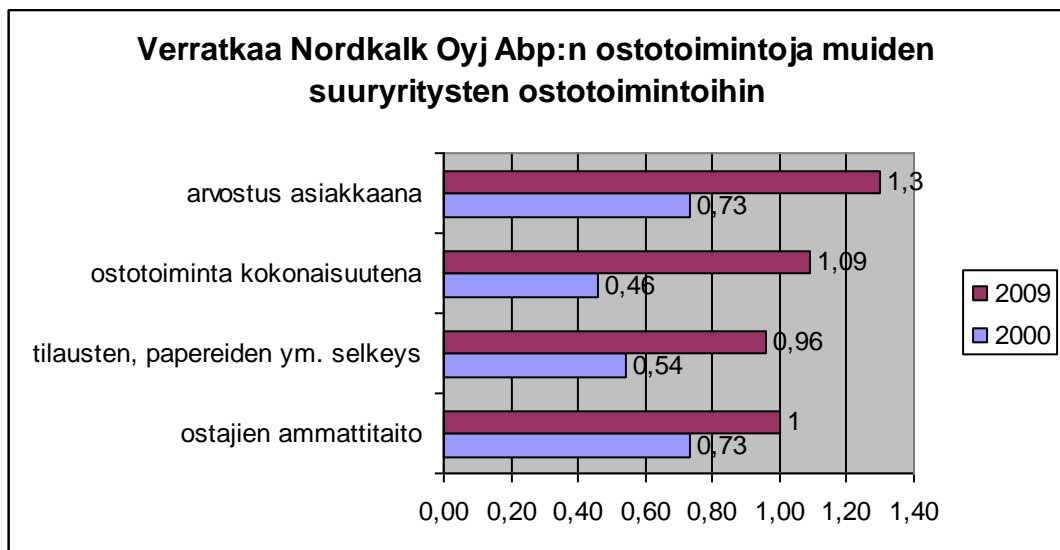
1. Vanhanaikainen – uudenaikainen
2. Passiivinen – aktiivinen
3. Joustamaton organisaatio – joustava organisaatio
4. Epäluotettava – luotettava
5. Ei arvostettu asiakas – arvostettu asiakas
6. Tehoton – tehokas
7. Ammattitaidoton henkilökunta – ammattitaitoinen henkilökunta
8. Pikkutarkka – suuripiirteinen

9. Yhteistyökyvytön – yhteistyökykyinen

10. Hidas päätöksenteko – nopea päätöksenteko

Kysymyksessä 14 tiedusteltiin toimittajien mielipidettä Nordkalk Oyj Abp:n ostotoiminnoista verrattuna muiden suuryritysten ostotoimintoihin. Tuloksista voi havaita, että ostotoimintaan oltiin tyytyväisempiä kuin edellisen kyselyn aikaan kautta linjan ja varsin tyytyväisiä yleisesti ottaen.

Vertailutaulukossa on havainnollistettu vuosien 2000 ja 2009 tuloksia. Kysymysten asettelu näkyy vuoden 2009 prosentuaalisen tulostaulukon mukaisesta liitteestä 3. Pylväiden päässä olevat luvut ovat kysymysten vastakkaisarvojen keskiarvoja. Kysymykset aseteltiin seuraavaan kuvioon siten, että positiivista mielikuvaa herättävät vaihtoehdot laitettiin oikealle. Kun yhtään negatiivista arvoa ei taulukossa ole, oli toimittajien näkemys myönteinen.



Kuvio 14 Nordkalk Oyj Abp:n ostotoimintojen vertaileminen muiden suuryritysten ostotoimintoihin

Asteikko oli vasemmalta oikealle (-2) – +2.

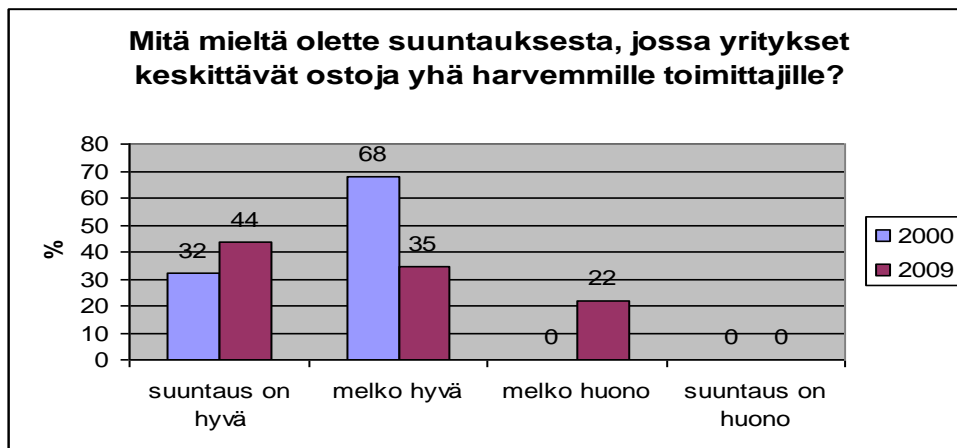
2 = huomattavasti parempi

1 = vähän parempi

-1 = vähän huonompi

-2 = huomattavasti huonompi

Kysymys 15 oli kiinnostava. Tässä kysyttiin ”Mitä mieltä olette suuntauksesta, jossa yritykset keskittävät ostoja yhä harvemmillle toimittajille?”. Vastauksissa oli hajontaa huomattavasti enemmän edelliseen tutkimukseen verrattuna. Suuntausta hyvänä pitävien määrä on kasvanut, mutta toisaalta nykyään löytyi myös niitä, jotka pitävät suuntausta melko huonona. Kysymystä seurasi jatkokysymykset suuntauksen eduista ja haitoista vapaan kommentin muodossa. Kommentit löytyvät liitteestä 3.



Kuvio 15 Mielipiteet yritykset ostojen keskittämisestä yhä harvemmillle toimittajille

4.4.5 Sisäinen kysely

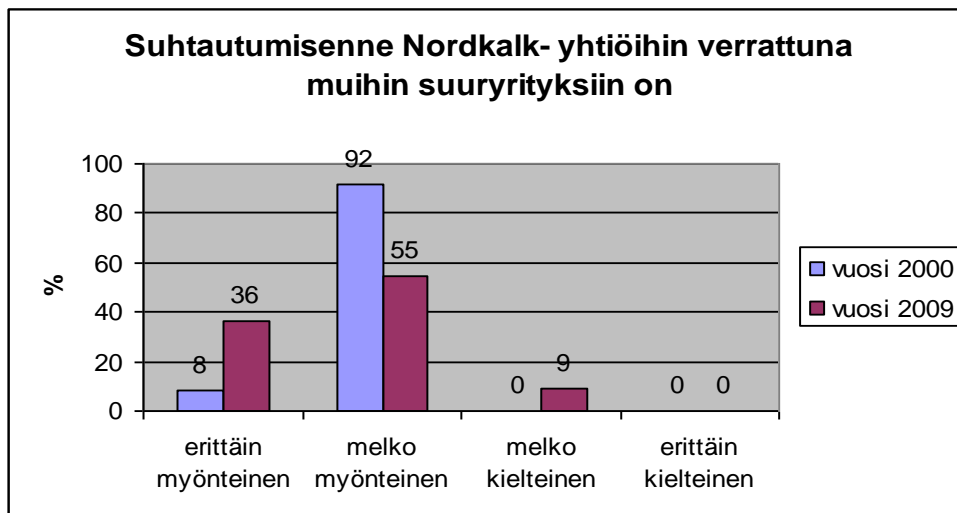
Osto-osaston ja keskusvaraston toimintaa ja imagoa tutkittiin Nordkalk Oyj Abp:n niiden tuotanto-osastojen näkökulmasta, jotka käyttävät keskusvaraston palveluja.

Keskusvarastolla työskentelee vakituisesti varastopäällikkö ja 4 varastotyöntekijää. Keskusvaraston tehtäviin lukeutuu sisäisen postin jakaminen. Varaston työntekijöistä 1 hoitaa postin lajittelun ja jakelun. Edelliseen tutkimukseen verrattuna toiminta on muuttunut niin, että rautavarasto on sulautettu osaksi keskusvarastoa.

Kysymykset 1 - 6 koskivat osto-osastoa ja kysymykset 7 - 15 keskusvarastoa. Tulosten esittelyssä tuloksia on vertailtu edelliseen tutkimukseen vuodelta 2000 niiden kysymysten osalta, jotka olivat samoja.

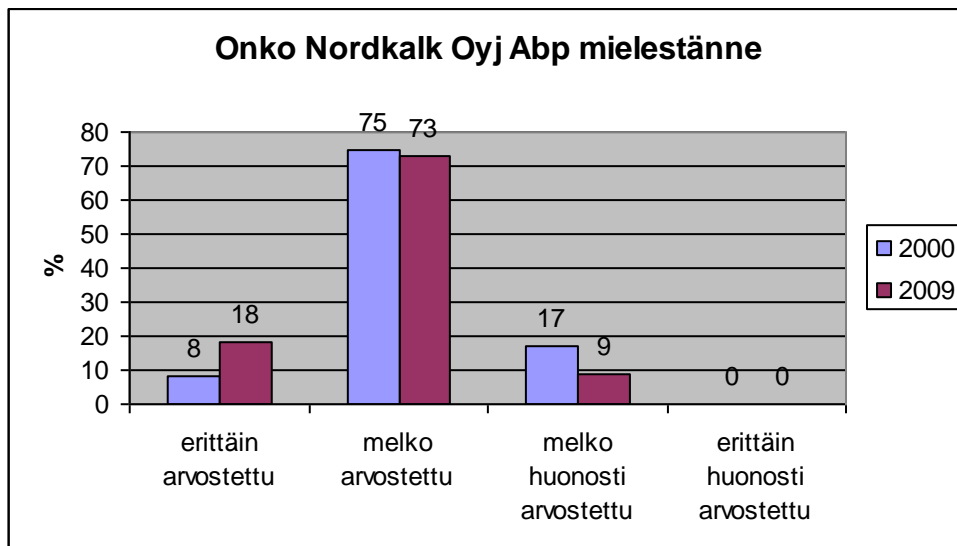
4.4.5.1 Osto-osastoon liittyvät kysymykset

Ensimmäisenä kysymyksenä myös tuotanto-osastoilta kysyttiin heidän suhtautumistaan Nordkalk-yhtiöihin verrattuna muihin suuryrityksiin. Yhtiöön suhtauduttiin varsin myönteisesti (kuvio 16)



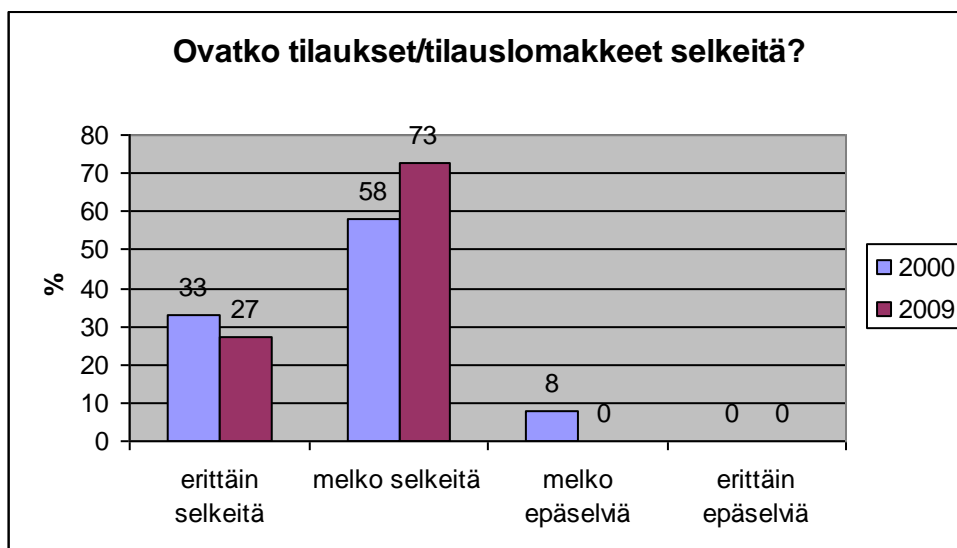
Kuvio 16 Suhtautumiseen Nordkalk- yhtiöihin verrattuna muihin suuryrityksiin

Seuraavana kysyttiin mielipidettä yhtiön arvostuksesta. Tulokset osoittivat (kuvio 17) yrityksellä olevan hyvin arvostettu kuva oman henkilöstön mielissä. Tulokset olivat lievästi positiivisempi kuin vuonna 2000.



Kuvio 17 Mieli-pide Nordkalk Oyj Abp:n arvostuksesta

Kysymyksessä 3 kysyttiin kysyttiin, ”Ovatko tilaukset/tilauslomakkeet selkeitä?”. Tilaukset/tilauslomakkeet saivat melko positiivisen palautteen. Kukaan ei vastannut nykyisin ”melko epäselviä” (kuvio 18).

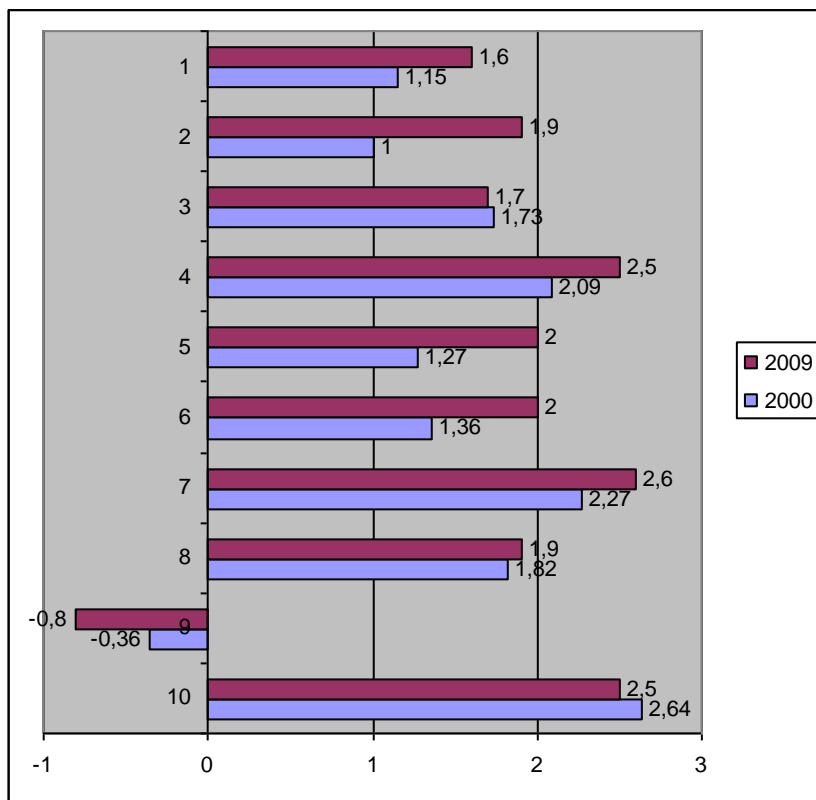


Kuvio 18 Tilaus/tilauslomakkeiden selkeys

Toimittajilta kysyttiin mielipidettä osto-osaston toiminnasta kysymyksellä 4: ”Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan osto-osastoa?”. Kysymysten asettelu näkyy vuoden 2009 prosentuaalisen tulostaulukon mukaisesta liitteestä 3. Pylväiden päässä olevat luvut ovat tietyn vastakkaisparin kysymyskohtaisia keskiarvoja. Kysymykset

aseteltiin siten, että positiivista mielikuvaa herättävät vaihtoehdot laitettiin oikealle. Kun yhtään negatiivista arvoa ei kuviossa ole, oli toimittajien näkemys myönteinen. Asteikko oli (-3) – +3.

Tuloksista voi havaita, että myös tuotanto-osastot olivat osto-osaston toimintaan yleisesti ottaen vähintään yhtä tyytyväisiä tai tyytyväisempiä kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Osto koettiin erityisesti uudenaikaisemmaksi, aktiivisemmaksi ja luotettavammaksi organisaatioksi kuin aikaisemmin.



Kuvio 19 Mitkä seuraavista kuvaavat Nordkalk Oyj Abp:n osto-osastoa

Vastakkaisparit:

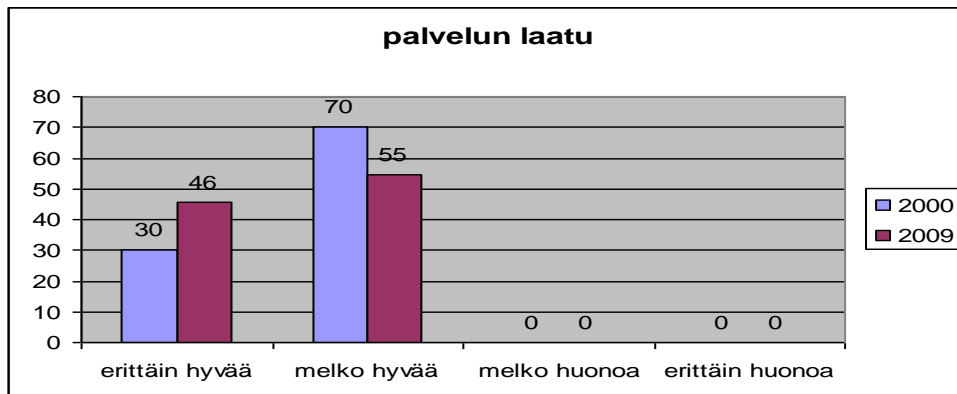
1. Vanhanaikainen – uudenaikainen
2. Passiivinen – aktiivinen
3. Joustamaton organisaatio – joustava organisaatio
4. Epäluotettava – luotettava
5. Ei arvostettu asiakas – arvostettu asiakas
6. Tehoton – tehokas

7. Ammattitaidoton henkilökunta – ammattitaitoinen henkilökunta
8. Hidas päätöksenteko – nopea päätöksenteko
9. Pikkutarkka – suuripiirteinen
10. Yhteistyökyvytön – yhteistyökykyinen

Kysymyksessä 5 osto-ohjeet koettiin 100-prosenttisen riittäväksi. Kysyttäessä ehdotuksia tuotanto-osaston ja osto-osaston yhteistyön lisäämiseksi kysymyksessä 6 vastauksia tuli yksi: *joka osaston kanssa vähintään 1 kerta/v yhteistyöpalaveri, jossa käydään läpi hyvät ja parannettavat asiat, molemmin puolin.*

4.4.5.2 Keskusvarastoon liittyvät kysymykset

Kysymys 7. oli ensimmäinen keskusvarastoon liittyvä kysymys ja se koski palvelun laatua. Palvelun laatuun oltiin jo edellisen tutkimuksen aikaan tyytyväisiä, mutta ”erittäin hyvää” vastanneiden osuus oli nyt kasvanut.



Kuvio 20 Palvelun laatu

Seuraavaksi kysyttiin tuotevalikoiman laajuuden riittävyyttä. Kaikki vastaajat vastasivat ”on”.

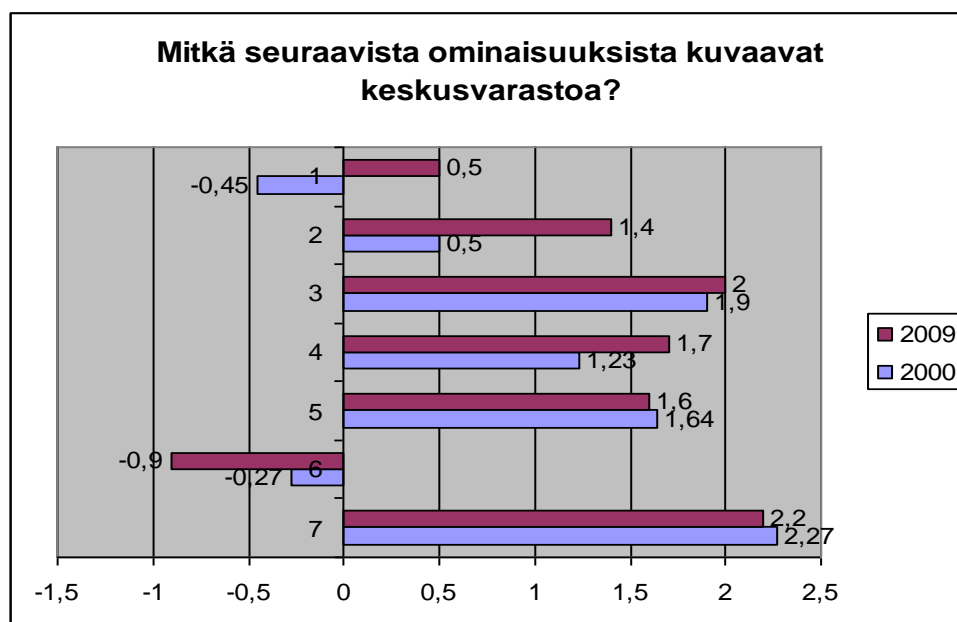
Kysymyksessä 10 kysyttiin ”Onko teille myyty ”ei oota”?”. Vastaajista 90,9 % vastasi ”harvoin” ja yksi henkilö 9,1 %:n osuudella ”useasti”.

Seuraavaksi kysymyksessä 11 kysyttiin toimitusaikojen sopivuudesta. Tulokset osoittivat toimitusaikojen olevan ”sopivia” enemmistön, 90,9 %:n mielestä.

Kysymyksessä 12 kysyttiin ”Mitä mieltä olette postituspalveluista?”. Kysymykseen vastattiin vapaalla kommentilla ”hyvää” ja ”huonoa” –otsikoiden alle. Postituspalvelut saivat enimmäkseen positiivista palautetta, mutta kehitettävääkin löytyi. Huonoa –otsikon alle vastattiin ”ei aina säännöllinen” ja ”vain yksi kierros päivässä”. Kaikki vastaukset löytyvät liitteestä 4.

Kysyttäessä ”Onko konttoritarvikkeiden saatavuus/valikoima riittävä?” vastaukset olivat lähes samanlaiset vuoden 2000 tutkimuksen kanssa. Kyselyyn vastasi 81,2 % ”riittävä” ja loput 18,2 % ”ei”. Vastaavat luvut vuodelta 2000 olivat 80 % ja 20 %.

Kysymyksessä 14 tiedusteltiin ”Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat mielestänne keskusvarastoa?”. Myös keskusvaraston toimintaan oltiin hyvin tyytyväisiä ja tulokset olivat osittain saman suuntaisia kuin osto-osastonkin kohdalla. Keskusvarasto koettiin erityisesti uudenaikaisemmaksi ja aktiivisemmaksi kuin aikaisemmin (kuvio 21).



Kuvio 21 Keskusvaraston ominaisuuksien kuvaileminen

Vastakkaisparit:

1. Vanhanaikainen – uudenaikainen
2. Passiivinen – aktiivinen
3. Epäluotettava – luotettava
4. Tehoton – tehokas
5. Ammattitaidoton henkilökunta – ammattitaitoinen henkilökunta
6. Pikkutarkka – suuripiirteinen
7. Yhteistyökyvytön – yhteistyökykyinen

Viimeisenä kysymyksenä oli kysymys 15 Avoimeen kysymykseen ”Mitä palveluja tulisi lisätä/vähentää” tuli yksi vastaus: ”joustavuutta lisää, mm. toimitusaikaoihin”.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus antoi kaikkiaan varsin positiivisen kuvan Nordkalk Oyj Abp:n toiminnasta. Tyytyväisiä oltiin sekä osto-osastoon että keskusvarastoon. Sekä toimittajat että tuotanto-osastot viestivät positiivisuutta oston ja keskusvaraston toiminnasta. Toimittajatytyväisyyteen liittyvää kirjallisuutta ja lähdeaineistoa ei ole olemassa valtavasti vielä. Toimittajatytyväisyys on huomattavasti vähemmän tutkittu aihealue kuin vastaavasti asiakastytyväisyys.

Yhtiö on toimittajien keskuudessa suurimmaksi osaksi aika hyvin tunnettu, vaikka erittäin huonosti tunteviakin löytyi. Myös yritykseen suhtautuminen oli hyvin myönteistä ja Nordkalk Oyj Abp koetaan erittäin arvostetuksi.

Kysyttäessä mieluisinta tilausten vastaanottomuotoa, tilanne on muuttunut edelliseen tutkimukseen verrattuna ja nykyiseen tutkimukseen oltiinkin lisätty vaihtoehto ”sähköisesti järjestelmäämme”. Nykyiset sähköiset tilausten vastaanottomuodot ovat vallanneet mieluisimpien osuuden, kun ennen suosituin

muoto oli faksi. Ylivoimaisesti suosituin vaihtoehto oli sähköpostitse, mutta puhelintilauket olivat toiseksi mieluisin tapa. Kolmanneksi suosituin oli sähköisesti järjestelmään-muoto.

Tutkimuksen mukaan Nordkalk Oyj Abp:n osto-osasto on luotettava, arvostettu, ammattitaitoinen, yhteistyökykyinen ja nopea tekemään päätöksiä. Ostotoimintaan kokonaisuutena oltiin indeksinumeroin kaksin verroin tyytyväisempiä kuin vuonna 2000.

Yhä harvemmillle toimittajille keskittyvät ostot -suuntauksesta mielipidettä kysyttäessä vastausten hajonta oli melko suuri. Suuntausta piti hyvänä suurempi joukko kuin edellisessä tutkimuksessa ja melko hyvänä pienempi joukko. Toisaalta vähemmistö piti suuntausta nyt melko huonona. Kysymystä seuranneisiin avoimiin kysymyksiin kommentoitiin sekä puolesta että vastaan.

Tuotanto-osastot pitivät osto-osastoa erityisesti aiempaa aktiivisempänä, luotettavampana, tehokkaampana ja ammattitaitoisempaa kuin aikaisemmin. Keskusvarastoon liittyvässä kyselyssä palvelun laatuun oltiin tyytyväisempiä kuin ennen. Vastaajat pitivät palvelua vähintään melko hyvänä. Tuotevalikoimaan ja saatavuuteen sekä toimitusaikoihin oltiin tyytyväisiä. Keskusvarasto koettiin uudenaikaisemmaksi ja aktiivisemmaksi kuin ennen.

Kuten jo mainittu, tulokset olivat varsin positiivisia koskien sekä osto-osastoa, keskusvarastoa että koko yritystä. Tulokset olivat positiivisempia kuin edellisen tutkimuksen tulokset. Tästä voi päätellä Nordkalk Oyj Abp:n kehittäneen toimintaansa eteenpäin edellisen tutkimuksen pohjalta. Tutkimus osoittaa, että suurin osa toimittajista kannattaa ostamista harvemmilta toimittajilta, vaikka kaikki eivät suuntauksesta pidäkään. Organisaation kannattaisi lisätä kanssakäymistä tiettyjen toimittajien kanssa ja vieraila heidän luonaan. Näin voitaisiin päästä yhä tiiviimpään, toimivampaan ja parempaan kaupankäyntiin. Teoriaosuudessa mainittuihin asioihin liittyen yritys on varmastikin entistä laadukkaampi yritys kokonaisvaltaisen laadun näkökulmasta ja tulokset tukevat yrityksen arvoja. Voisi ajatella, että tätä mieltä ovat myös sekä toimittajat että sisäiset osastot.

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIOT

- Kuvio 1 Ostotoiminnan tasot (Koskinen ym. 1995), s. 12
- Kuvio 2 Riippuvuus liiketoimintasuhteessa (Sakki 1999), s. 15
- Kuvio 3 Ostotoiminnan 4 K:n malli (Koskinen ym. 1995), s. 19
- Kuvio 4 Ostosalkkuanalyysi (Koskinen ym. 1995), s. 21
- Kuvio 5 Organisaatio, s.29
- Kuvio 6 Nordkalk Oyj Abp:n tunnettuus yrityksenä, s.34
- Kuvio 7 Suhtautuminen Nordkalk Oyj Abp:hen verrattuna muihin suuryrityksiin, s. 34
- Kuvio 8 Nordkalk Oyj Abp yrityksenä, s.35
- Kuvio 9 Tilausten mieluisin vastaanottotapa, s.35
- Kuvio 10 Tilausten/tilauslomakkeiden selkeys, s. 36
- Kuvio 11 Tavarantoimittamisen kokeminen Nordkalk Oyj Abp:lle, s.37
- Kuvio 12 Mielipide toimittajien vierailuista, s. 37
- Kuvio 13 Ominaisuuksien kuvaaminen, s.39
- Kuvio 14 Nordkalk Oyj Abp:n ostotoimintojen vertaileminen muiden suuryritysten ostotoimintoihin, s. 40
- Kuvio 15 Mielipiteet yritykset ostojen keskittämisestä yhä harvemmillä toimittajilla, s.41
- Kuvio 16 Suhtautumisensa Nordkalk- yhtiöihin verrattuna muihin suuryrityksiin, s. 42
- Kuvio 17 Mielipide Nordkalk Oyj Abp:n arvostuksesta, s. 43
- Kuvio 18 Tilaus/tilauslomakkeiden selkeys, s. 43
- Kuvio 19 Mitkä seuraavista kuvaavat Nordkalk Oyj Abp:n osto-osastoa, s. 44
- Kuvio 20 Palvelun laatu, s. 45
- Kuvio 21 Keskusvaraston ominaisuuksien kuvaaminen, s. 46

TAULUKOT

- Taulukko 1 Suomessa toimivien yritysten maineen tekijät RepMap-mainemittarin mukaan (Aula & Mantere 2005, 43) s. 24

LÄHTEET

Arvot. <http://www.nordkalk.fi/default.asp?viewID=329> (Luettu 30.11.2009)

Aula, P & Mantere, S. 2005. Hyvä Yritys: Strateginen maineenhallinta. Juva: WS Bookwell Oy.

Dale B. 1994. Managing Quality. Prentice Hall International.

Fombrun, C. 1996. Reputation. Boston: Harvard Business School Press.

Ford, D, Gadde, L-E, Håkansson, H, Lundgren, A, Snehota, I, Turnbull, P, Wilson, D. 2001. Managing business relationships.

Haapanen, M, Vepsäläinen, A & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Koskinen, A, Lankinen, M, Sakki, J, Kivistö, T & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY:n Graafiset laitokset.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of Marketing. 5. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. 2000. Marketing Management. 5. painos. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Maunu, S. 2003. Supplier Satisfaction: The Concept And a Measurement System. University of Oulu. Department of Industrial Engineering and Management.

Nordkalk Oyj Abp. <http://www.nordkalk.fi/kaivos> (Luettu 12.10.2009)

Nordkalk Oyj Abp:n vuosikertomus 2008.

Nordkalk Oyj Abp:n yleisesite.

Oakland, J. 1990. Total Quality Management. New York: Nichols Publishing Company.

Rekiaro I. & Robinson D. 2005. Suomi englantia suomen sanakirja. Kymmenes painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Riggs, D & Robbins, S. 1998. The executive`s guide to supply management strategies. New York: Amacom.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. Neljäs uudistettu painos.

Sertifikaatit. <http://www.nordkalk.fi/default.asp?viewID=364> (Luettu 30.11.2009)

Ståhle, P. & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Toimintaperiaatteet. <http://www.nordkalk.fi/default.asp?viewID=1099> (Luettu 30.11.2009)

Tuotteet. <http://www.nordkalk.fi/default.asp?viewID=323> (Luettu 12.10.2009)

TOIMITTAJAKYSELYLOMAKE

Ympyröikää jokaisesta kysymyksestä vaihtoehto.

1. Ovatko tuotteenne pääasiassa
 - a) tuotteita
 - b) palveluita

2. Kuinka hyvin tunnette Nordkalk Oyj Abp:n yhtiönä?
 - a) erittäin hyvin
 - b) melko hyvin
 - c) melko huonosti
 - d) erittäin huonosti

3. Suhtautumisenne Nordkalk- yhtiöihin verrattuna muihin suuryrityksiin on
 - a) erittäin myönteinen
 - b) melko myönteinen
 - c) melko kielteinen
 - d) erittäin kielteinen

4. Nordkalk Oyj Abp on yrityksenä
 - a) erittäin arvostettu
 - b) melko arvostettu
 - c) melko huonosti arvostettu
 - d) erittäin huonosti arvostettu

5. Kuinka usein toimitatte tuotteitanne Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan tehtaille?
 - a) päivittäin
 - b) viikoittain
 - c) harvemmin

6. Vastaanotatteko tilaukset mieluiten
 - a) puhelimella
 - b) faksilla
 - c) postitse
 - d) sähköpostitse
 - e) sähköisesti järjestelmäämme

7. Ovatko tilaukset/tilauslomakkeet selkeitä?
 - a) erittäin selkeitä
 - b) melko selkeitä
 - c) melko epäselviä
 - d) erittäin epäselviä

8. Saatteko tarpeeksi tietoa tarjouspyynnön, pikatilauksen, puhelintilauksen muodossa?
 - a) riittävästi
 - b) melko riittävästi
 - c) vähän

9. Ovatko ostajien tilauksiin merkitsemät toimitusajat mielestänne

- a) lähes poikkeuksetta liian lyhyitä
- b) melko usein liian lyhyitä
- c) sopivia
- d) melko usein tarpeettoman pitkiä
- e) lähes poikkeuksetta tarpeettoman pitkiä

10. Haluatko, että tilattu tavara

- a) noudetaan
- b) kuljettatte itse

11. Onko tavaran toimittaminen Nordkalk Oyj:lle

- a) erittäin helppoa
- b) melko helppoa
- c) melko hankalaa
- d) erittäin hankalaa

Vaikeuksia

tuottaa: _____

12. Mitä mieltä olette ostajien vierailuista toimittajien luona?

- a) vierailuja tulisi lisätä
- b) vierailujen lisääminen ei ole tarpeellista

13. Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan osto-osastoa?

Vastatkaa merkitsemällä rasti kunkin vastakkaisparin väliin sille kohdalle, jossa se sijainniltaan vastaa mielipidettänne.

vanhanaikainen	— — — — —	uudenaikainen
passiivinen	— — — — —	aktiivinen
joustamaton organisaatio	— — — — —	joustava organisaatio
epäluotettava	— — — — —	luotettava
ei arvostettu asiakas	— — — — —	arvostettu asiakas
tehoton	— — — — —	tehokas
ammattitaidoton henkilökunta	— — — — —	ammattitaitoinen
henkilökunta		
hidas päätöksenteko	— — — — —	nopea päätöksenteko
yhteistyökyvytön	— — — — —	yhteistyökykyinen
pikkutarkka	— — — — —	suurpiirteinen

14. Verratkaa Nordkalk Oyj Abp:n ostotoimintoja muiden suuryritysten ostotoimintoihin merkitsemällä mielipidettänne vastaava numero viivalle.

- 1 = huomattavasti parempi
- 2 = vähän parempi
- 3 = vähän huonompi
- 4 = huomattavasti huonompi

Ostajien ammattitaito —
Tilausten ym. papereiden selkeys —
Arvostus asiakkaana —
Ostotoiminta kokonaisuutena —
poistettu vanha 15

15. Mitä mieltä olette nykyisestä suuntauksesta, jossa yritykset keskittävät ostoja entistä harvemmillä toimittajille.

- a) suuntaus on hyvä
- b) melko hyvä
- c) melko huono
- d) suuntaus on huono

edut: _____

haitat: _____

16. Ehdotuksenne toimittajan ja osto-osaston yhteistyön lisäämiseksi:

17. Muita viestejä Nordkalk Oyj Abp:n osto-osastolle:

OSASTOKYSELYLOMAKE

Ympyröikää mielipidettänne vastaava vaihtoehto.

OSTO-OSASTO

1. Suhtautumisenne Nordkalk- yhtiöihin verrattuna muihin suuryrityksiin on

- a) erittäin myönteinen
- b) melko myönteinen
- c) melko kielteinen
- d) erittäin kielteinen

2. Onko Nordkalk Oyj Abp ostavana yrityksenä mielestänne

- a) erittäin arvostettu
- b) melko arvostettu
- c) melko huonosti arvostettu
- d) erittäin huonosti arvostettu

3. Ovatko tilaukset/tilauslomakkeet selkeitä?

- a) erittäin selkeitä
- b) melko selkeitä
- c) melko epäselviä
- d) erittäin epäselviä

4. Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan osto-osastoa?

Vastakkaa merkitsemällä rasti kunkin vastakkaisparin väliin sille kohdalle, jossa se sijainniltaan vastaa mielipidettänne.

vanhanaikainen	— — — — —	uudenaikainen
passiivinen	— — — — —	aktiivinen
joustamaton organisaatio	— — — — —	joustava organisaatio
epäluotettava	— — — — —	luotettava
ei arvostettu asiakas	— — — — —	arvostettu asiakas
tehoton	— — — — —	tehokas
ammattitaidoton henkilökunta	— — — — —	ammattitaitoinen
henkilökunta		
hidas päätöksenteko	— — — — —	nopea päätöksenteko
yhteistyökyvytön	— — — — —	yhteistyökykyinen
pikkutarkka	— — — — —	suurpiirteinen

5. Onko osto-ohjeet riittävät?

Kyllä _____

Ei _____

6. Ehdotuksenne tuotanto-osaston ja osto-osaston yhteistyön lisäämiseksi:

KESKUSVARASTO

1. Palvelun laatu
a) erittäin hyvää
b) melko hyvää
c) melko huonoa
d) erittäin huonoa

2. Onko tuotevalikoima riittävän laaja?
a) on
b) ei, jos ei niin mitä tavaroita puuttuu?

3. Onko Teille myyty ”ei oota”?
a) ei koskaan
b) harvoin
c) useasti

4. Kun tilaatte tavarat, ovatko toimitusajat
a) sopivia
b) liian pitkiä

5. Mitä mieltä olette postituspalveluista?

Hyvää:

Huonoa:

vanha 6 poistettu
vanha 7 poistettu

8. Onko konttoritarvikkeiden saatavuus/valikoima riittävä?
a) riittävä
b) puutteellinen

9. Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat mielestänne keskusvarastoa?

Vastatkaa merkitsemällä rasti kunkin vastakkaisparin väliin sille kohdalle, jossa se sijainniltaan vastaa mielipidettänne.

vanhanaikainen	— — — — —	uudenaikainen
passiivinen	— — — — —	aktiivinen
epäluotettava	— — — — —	luotettava
tehoton	— — — — —	tehokas
ammattitaidoton henkilökunta	— — — — —	ammattitaitoinen
henkilökunta	— — — — —	
yhteistyökyvytön	— — — — —	yhteistyökykyinen
pikkutarkka	— — — — —	suurpiirteinen

vanha 10 poistettu

10. Mitä palveluja tulisi lisätä/vähentää?

WEB POL

Etusivu Kyselyt Raportointi Asetukset Käyttäjätiedot

Ota yhteyttä Oppaat Help Pidäällä

Raportointi >> Perusraportti Nordkalk toimittajatytyväisyys

LIITE 3

1(6)

Vastaajien listaus Kopio raporttiin Vie tulokset exceliin Luo suodatus

Kyselyn nimi Nordkalk toimittajatytyväisyys
 Kyselyn tekijä Juha.ahonen
 Kysely luotu 24.2.2009 15:36:26
 Vastausajankohta 9.4.2009 12:36:59
 Vastaajien kokonaismäärä 24

Kokonaisraportti

1. Ovatko tuotteenne pääasiassa

Kysymykseen vastanneet: 23 (ka: 1,4)

(1.1) a) Tuotteita		60,9%	14
(1.2) b) Palveluita		39,1%	9





2. Kuinka hyvin tunnette Nordkalk Oyj Abp:n yhtiönä?

Kysymykseen vastanneet: 24 (ka: 2,1)

(2.1) a) erittäin hyvin		12,5%	3
(2.2) b) melko hyvin		70,8%	17
(2.3) c) melko huonosti		12,6%	3
(2.4) d) erittäin huonosti		4,2%	1





3. Suhtautumiseen Nordkalk-yhtiöihin verrattuna muihin suuryrityksiin on

Kysymykseen vastanneet: 24 (ka: 1,4)












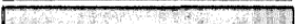








(3.1) a) erittäin myönteinen		62,5%	15
(3.2) b) melko myönteinen		37,5%	9
(3.3) c) melko kielteinen		0%	0
(3.4) d) erittäin kielteinen		0%	0

4. Nordkalk Oyj Abp on yrityksenä

Kysymykseen vastanneet: 24 (ka: 1,3)

(4.1) a) erittäin arvostettu		66,7%	16
(4.2) b) melko arvostettu		33,3%	8
(4.3) c) melko huonosti arvostettu		0%	0
(4.4) d) erittäin huonosti arvostettu		0%	0

LIITE 3
2(6)

5. Kuinka usein toimitatte tuotteitanne Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan tehtaille?			
Kysymykseen vastanneet: 24 (ka: 2,1)			
(5.1) a) päivittäin		25%	6
(5.2) b) viikoittain		37,5%	9
(5.3) c) harvemmin		37,5%	9
6. Vastaanotatteko tilaukset mieluiten			
Kysymykseen vastanneet: 24 (ka: 3,3)			
(6.1) a) puhelimella		20,8%	5
(6.2) b) faksilla		8,3%	2
(6.3) c) postitse		0%	0
(6.4) d) sähköpostitse		62,5%	15
(6.5) e) sähköisesti järjestelmämme		8,3%	2
7. Ovatko tilaukset/tilauslomakkeet selkeitä?			
Kysymykseen vastanneet: 23 (ka: 1,6)			
(7.1) a) erittäin selkeitä		47,8%	11
(7.2) b) melko selkeitä		47,8%	11
(7.3) c) melko epäselviä		4,3%	1
(7.4) d) erittäin epäselviä		0%	0
8. Saatteko tarpeeksi tietoa tarjouspyynnön, pikatilauksen, puhelintilauksen muodossa?			
Kysymykseen vastanneet: 22 (ka: 1,2)			
(8.1) a) riittävästi		77,3%	17
(8.2) b) melko riittävästi		22,7%	5
(8.3) c) vähän		0%	0
9. Ovatko ostajien tilauksiin merkitsemät toimitusajat mielestänne			
Kysymykseen vastanneet: 23 (ka: 2,9)			
(9.1) a) lähes poikkeuksetta liian lyhyitä		0%	0
(9.2) b) melko usein liian lyhyitä		8,7%	2
(9.3) c) sopivia		91,3%	21
(9.4) d) melko usein tarpeettoman pitkiä		0%	0
(9.5) e) lähes poikkeuksetta tarpeettoman pitkiä		0%	0

LIITE 3
3(6)




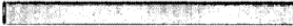
10. Haluatko, että tilattu tavara

Kysymyksen vastanneet: 20 (ka: 1,6)

(10.1) a) noudetaan		40%	8
(10.2) b) kuljetatte itse		60%	12

11. Onko tavaran toimittaminen Nordkalk Oyj Abp:lle

Kysymyksen vastanneet: 22 (ka: 1,2)

(11.1) a) erittäin helppoa		81,8%	18
(11.2) b) melko helppoa		18,2%	4
(11.3) c) melko hankalaa		0%	0
(11.4) d) erittäin hankalaa		0%	0

Kysymys [11.2] (Onko tavaran toimittaminen Nordkalk Oyj Abp:lle. b) melko helppoa)

1. (-20564787)
2. (-20385283)
3. ehkä joku esim. ovinumerojärj. helpottaisi tavaratoimistusta (-20384767)
4. Joutuu pysähtymään portilla ja täyttämään vierailijaluvan (-20509278)

Kysymys [11.3] (Onko tavaran toimittaminen Nordkalk Oyj Abp:lle. c) melko hankalaa)

1. Ei vastauksia

Kysymys [11.4] (Onko tavaran toimittaminen Nordkalk Oyj Abp:lle. d) erittäin hankalaa)

1. Ei vastauksia

12. Mitä mieltä olette ostajien vierailuista toimittajien luona?

Kysymyksen vastanneet: 22 (ka: 1,4)

(12.1) a) vierailuja tulisi lisätä		59,1%	13
(12.2) b) vierailujen lisääminen ei ole tarpeellista		40,9%	9

LITE 3
4(6)

13. Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan osto-osastoa? Vastatkaa merkitsemällä pallo kunkin vastakkaisparin väliin sille kohdalle, jossa se sijainnitaan vastaa miellipidättänne.

Kysymyksen vastanneet: 23

	1	2	3	4	5	6	
vanhanaikainen (ka: 4,478; yht: 23)	0%	0%	8,7%	47,8%	30,4%	13%	uudenaikainen
	0	0	2	11	7	3	
passiivinen (ka: 4,565; yht: 23)	0%	4,3%	8,7%	39,1%	21,7%	26,1%	aktiivinen
	0	1	2	9	5	6	
joustamaton organisaatio (ka: 4,609; yht: 23)	0%	0%	4,3%	43,5%	39,1%	13%	joustava organisaatio
	0	0	1	10	9	3	
epäluotettava (ka: 5,609; yht: 23)	0%	0%	0%	4,3%	30,4%	65,2%	luotettava
	0	0	0	1	7	15	
ei arvostettu asiakas (ka: 5,609; yht: 23)	0%	0%	0%	8,7%	21,7%	69,6%	arvostettu asiakas
	0	0	0	2	5	16	
tehoton (ka: 5,13; yht: 23)	0%	0%	0%	26,1%	34,8%	39,1%	tehokas
	0	0	0	6	8	9	
ammattitaidoton henkilökunta (ka: 5,391; yht: 23)	0%	0%	0%	8,7%	43,5%	47,8%	ammattitaitoinen henkilökunta
	0	0	0	2	10	11	
pikkutarkka (ka: 3,478; yht: 23)	0%	13%	39,1%	39,1%	4,3%	4,3%	suurpiirteinen
	0	3	9	9	1	1	
yhteistyökyvytön (ka: 5,391; yht: 23)	0%	0%	4,3%	8,7%	30,4%	56,5%	yhteistyökykyinen
	0	0	1	2	7	13	
hidas päätöksenteko (ka: 5; yht: 23)	0%	0%	0%	26,1%	47,8%	26,1%	nopea päätöksenteko
	0	0	0	6	11	6	
ka: 4,926; yht: 230	0%	1,7%	6,5%	25,2%	30,4%	36,1%	
	0	4	15	58	70	83	

14. Verratkaa Nordkalk Oyj Abp:n ostotoimintoja muiden suuryritysten ostotoimintoihin merkitsemällä pallolla miellipidättänne vastaava numero.

Kysymyksen vastanneet: 23

	1 = huomattavasti parempi (arvo: 1)	2 = vähän parempi (arvo: 2)	3 = vähän huonompi (arvo: 3)	4 = huomattavasti huonompi (arvo: 4)
Ostajien ammattitaito (ka: 1,913; yht: 23)	17,4%	73,9%	8,7%	0%
	4	17	2	0
Tilausten ym. papereiden selkeys (ka: 1,957; yht: 23)	13%	78,3%	8,7%	0%
	3	18	2	0
Ostotoiminta kokonaisuutena (ka: 1,826; yht: 23)	26,1%	65,2%	8,7%	0%
	6	15	2	0
Arvostus asiakkaana (ka: 1,652; yht: 23)	39,1%	66,5%	4,3%	0%
	9	13	1	0
ka: 1,837; yht: 92	23,9%	68,5%	7,6%	0%
	22	63	7	0

15. Mitä mieltä olette nykyisestä suuntauksesta, jossa yritykset keskittävät ostoja entistä harvemmille toimittajille.

Kysymyksen vastanneet: 23 (ka: 1,8)

(15.1) a) suuntaus on hyvä		43,5%	10
(15.2) b) melko hyvä		34,8%	8
(15.3) c) melko huono		21,7%	5
(15.4) d) suuntaus on huono		0%	0

LIITE 3
5(6)

16. Suuntauksen edut:

1. VOLYYMIN KASVU, TOIMINNAN SELKEYS JA HELPPOUS MOLEMMIN PUOLIN (-20357966)
2. Ennustettavuus paranee (-20361822)
3. Toimitusvarmuus kasvaa (-20384503)
4. Hintataso tiedossa sopimusajan (-20384767)
5. Toimitukset ovat kokonaisuuksia joita on helpompi hallita myös toimitajan puolelta. (-20385132)
6. Laskujen määrä vähenee (-20385283)
7. Helpottaa ja nopeuttaa toimintaa molemmiin puoliin. Päästään parempiin kokonaisuuksiin -> hintataso alempi ja toimitusvarmuus parempi. Vuosisopimukset. Vähemmän päivittäisiä tarjouspyyntöjä/tarjouksia. (-20388405)
8. Käytännön takia selkeämpi (-20390421)
9. Antaa mahdollisuuden yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen. Esim. toistuvien kunnossapito töiden tuotteistaminen. (-20392059)
10. Henkilöiden on helpompi oppia ymmärtämään toisiaan sekä toistensa tarpeitaan. Pitkäaikainen kumppanuus tuo tullessaan paljon positiivisia asioita, jotka korostuvat tilanteissa, joissa tarvitaan tehdä nopeita ratkaisuja. Palvelua voidaan parantaa vain tuntemalla olosuhteet riittävästi hyvin. (-20413557)
11. Tietää kuka vastaa mistäkin ja tulee luotettavat asiakassuhteet. (-20452003)
12. Pitkäjänteisenä tuo toiminnallista ja taloudellista hyötyä (kumppanuus). (-20480789)
13. Parempi palvelu ja joustavuus. (-20484186)
14. Asiakkaan ja toimittajan yhteistyö lisääntyy. Logistiset kustannukset vähenevät. (-20509278)
15. Keskittämällä LOGISTINEN PUOLI HELPOTTUU. AINAKIN ALUKSI OSTO EHDOT PARANEE (-20535068)
16. TUOTTEET EDULLISEMMIN SAMASTA "PUTKESTA", VÄHEMMIN LASKUNKÄSITTELYÄ, TOIMITUSKULUJA, RAPORTOINTI YM. (-20535759)
17. Helpottaa oston toimintaa, yhdestä osoitteesta enemmän tuotteita ja palveluja. Tiiviimpi yhteistyö, lyhyemmät toimitusajat (-20564787)

17. Suuntauksen haitat:

1. JOKU JÄÄ ILMAN KAUPPOJA KOKONAAN (-20357966)
2. ?? (-20361822)
3. — (-20384503)
4. Hintataso hämärtyy Pienten yritysten toiminta vaikeutuu (-20384767)
5. Toimitusajat pitenee, vara-osissa ja muissa teknistä tietoa vaativissa tuotteissa tulee toimitusvirheitä. (-20385283)
6. Pienille toimittajille voi tulla hankaluuksia. Toimittajien valinta / tasapuolisuus. Valintakriteerien oikeellisuus. (-20388405)
7. Paikalliset pienet toimijat eivät välttämättä pääse mukaan markkinoille, valitsevassa markkinatilanteessa. (-20413557)
8. Kokemus muista toimittajista kärsii. (-20484186)
9. Asiakkaan liika sidonnaisuus tiettyyn toimittajaan haittaa tuotteiden ja hintojen vertailua. Toimittajien erikoisosaamisen väheneminen. (-20509278)
10. JOS TOIMITTAJIA VÄHÄN, HINTATASO NOUSEE (JOS KAIKKI MUNAT SAMASSA KORISSA RISKIT KASVAA) (-20535068)
11. KÄRSIIKÖ JOUSTAVUUS? (-20535759)

18. Ehdotuksenne toimittajan ja osto-osaston yhteistyön lisäämiseksi:

1. EOS (-20357966)
2. Yhteiset tilaisuudet joita on jo ollutkin. Vaikka kerran vuodessa (-20384767)
3. Yritysvierailut ja perehtyminen teille tärkeisiin tuote ryhmiin (-20385283)
4. Toimittajana voisimme vielä enemmän esittää palveluitamme/tuotteitamme. Kuljetinhinnakartoitus ja nimikkeiden yhdenmukaistaminen (varaston pienentäminen) olisi mielestämme hyvä toteuttaa tietyksi yhdessä kunnossapitonne ja tuotantonne kanssa. Hyödyt olisivat molemmiin puoliin suuret. Sitä on jo vähän aloitettu rikastamolla. (-20388405)
5. Tervetuloa käymään (-20390421)
6. Yhteenveto palaveri vähintään kaksi kertaa vuodessa, jossa tarvittaessa tarkistetaan hinnat ym. sopimukseen liittyvät asiat, sekä tarkastellaan historiatapahtumia edeltävältä jaksolta. Analysoinnin jälkeen tehdään tarvittavat muutokset ja korjaukset, sekä seurataan tilannetta jatkossa. (-20413557)
7. Yhteispalaverit. (-20484186)
8. Miettiä yhdessä olisiko mitään yksittäisiä toimittajia / tuoteryhmiä joita voisi tarjota. Esim työkäsineet. Voisi yhdessä toimittajan kanssa kartoittaa tuotteet ja palvelut mistä olisi molemmille hyötyä (-20509278)
9. ASIAKASKOHTAISIA YHTEISTYÖPALAVEREITA VOISI PITÄÄ USEAMMIN. (-20535068)
10. TOIMITTAJIA VIERAILUJEN LISÄÄMINEN, KOKONAISUUKSIEN KATSOMINEN (-20535759)

19. Muita viestejä Nordkalk Oyj Abp:n osto-osastolle:

1. tämä on testi (-20300403)
2. Hyvin pystytään sopimaan asioista (-20361822)
3. Toimitus kykyiselle ja paikalliselle toimittajalle tulisi suoda riittävät yhteistyö, jotta silloin kun on kiire löytyisi tuotteet paikalliselta toimittajalta (-20385283)
4. Virva, Virva ja Markku! Kiitoksia hyvästä ja sujuvasta yhteistyöstä! (-20388405)
5. Kiitoksia kuluneista vuosista. Hyvässä hengessä töitä on tehty jo vuosia, jatkaa samaan malliin. Toivottavasti voimme tehdä jatkossakin yhteistyötä vielä rakentavammassa hengessä. (-20413557)
6. Kiitos mukavasta yhteistyöstä ja toivottavasti saamme tehdä sitä pitkään jatkossakin. Terveiset Virvalle, joka hoitaa hienosti tilaukset! (-20452003)
7. Kiitokset avoimesta yhteistyöstä! (-20480789)
8. OLEN KOKENUT NORDKALKIN OSTO-OSASTON ASIALLISENA JA AMMATTITAITOISENA ASIAKKAANA (-20535068)

LIITE 3
6(6)



WEB POL

Etusivu Kyselyt Raportointi Asetukset Käyttäjätiedot

Ota yhteyttä Oppaat Help Päällä

Raportointi >> Perusraportti Kysely omille osastoille

LIITE 4

1(4)





Vastaajien listaus Kopio raporttiin Vie tulokset Exceliin Luo suodatus

Kyselyn nimi Nordkalk sisäinen kysely
 Kyselyn tekijä juha.ahonen
 Kysely luotu 24.2.2009 16:57:30
 Vastausajankohta 1.4.2009 14:46:12
 Vastaajien kokonaismäärä 11

Kokonaisraportti





1. Suhtautumisenne Nordkalk- yhtiöihin verrattuna muihin suuryrityksiin on

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 1,7)

(1.1) a) erittäin myönteinen		36,4%	4
(1.2) b) melko myönteinen		54,5%	6
(1.3) c) melko kielteinen		9,1%	1
(1.4) d) erittäin kielteinen		0%	0





2. Onko Nordkalk Oyj Abp ostavana yrityksenä mielestänne

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 1,9)

(2.1) a) erittäin arvostettu		18,2%	2
(2.2) b) melko arvostettu		72,7%	8
(2.3) c) melko huonosti arvostettu		9,1%	1
(2.4) d) erittäin huonosti arvostettu		0%	0

3. Ovatko tilaukset/tilauslomakkeet selkeitä?

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 1,7)

(3.1) a) erittäin selkeitä		27,3%	3
(3.2) b) melko selkeitä		72,7%	8
(3.3) c) melko epäselviä		0%	0
(3.4) d) erittäin epäselviä		0%	0

LIITE 4
2(4)

4. Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat Nordkalk Oyj Abp:n Lappeenrannan ostosastoa? Vastatkaa merkitsemällä pallo kunkin vastakkaisparin väliin sille kohdalle, jossa se sijainnitaan vastaa mielipidettänne.

Kysymykseen vastanneet: 11

	1	2	3	4	5	6	
vanhanaikainen (ka: 4,636; yht: 11)	0%	0%	0%	45,5%	45,5%	9,1%	uudenaikainen
passiivinen (ka: 4,909; yht: 11)	0%	0%	0%	27,3%	54,5%	18,2%	aktiivinen
joustamaton organisaatio (ka: 4,727; yht: 11)	0%	0%	0%	27,3%	72,7%	0%	joustava organisaatio
epäluotettava (ka: 5,455; yht: 11)	0%	0%	0%	9,1%	36,4%	54,5%	luotettava
ei arvostettu asiakas (ka: 5; yht: 11)	0%	0%	0%	18,2%	63,6%	18,2%	arvostettu asiakas
tehoton (ka: 5; yht: 11)	0%	0%	0%	9,1%	81,8%	9,1%	tehokas
ammattitaidoton henkilökunta (ka: 5,636; yht: 11)	0%	0%	0%	0%	36,4%	63,6%	ammattitaitoinen henkilökunta
hidas päätöksenteko (ka: 4,909; yht: 11)	0%	0%	0%	18,2%	72,7%	9,1%	nopea päätöksenteko
piikkutarkka (ka: 2,909; yht: 11)	0%	45,5%	27,3%	18,2%	9,1%	0%	suurpiirteinen
yhteistyökykytön (ka: 5,545; yht: 11)	0%	0%	0%	9,1%	27,3%	63,6%	yhteistyökykyinen
ka: 4,873; yht: 110	0%	4,5%	2,7%	18,2%	50%	24,5%	
	0	5	3	20	55	27	

5. Onko ostos-ohjeet riittävät?

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 1)





(5.1) a) Kyllä		100%	11
(5.2) b) Ei		0%	0

6. Ehdotuksenne tuotanto-osaston ja ostos-osaston yhteistyön lisäämiseksi:

1. Joka osaston kanssa vähintään 1 kerta/v yhteistyöpalaveri, jossa käydään läpi hyvät ja parannettavat asiat, olemmin puolin. (-20317849)

7. Palvelun laatu

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 1,5)

(7.1) a) erittäin hyvää		45,5%	5
(7.2) b) melko hyvää		54,5%	6
(7.3) c) melko huonoa		0%	0
(7.4) d) erittäin huonoa		0%	0

8. Onko tuotevalikoima riittävän laaja?

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 1)

(8.1) a) On		100%	11
(8.2) b) Ei		0%	0

LIITE 4
3(4)

9. Jos ei, niin mitä tavaroita puuttuu?

10. Onko Teille myyty "ei oota"?

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 2,1)

(10.1) a) ei koskaan		0%	0
(10.2) b) harvoin		90,9%	10
(10.3) c) useasti		9,1%	1

11. Kun tilaatte tavaran, ovatko toimitusajat

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 1,1)

(11.1) a) sopivia		90,9%	10
(11.2) b) liian pitkiä		9,1%	1

12. Mitä mieltä olette postituspalveluista?

Hyvä:

1. on (-20316812)
2. OK (-20316907)
3. OK (-20317002)
4. Toimii hyvin (-20317493)
5. Toimii (-20317849)
6. Toimii hyvin (-20318319)
7. ok (-20384532)
8. Hyvä palvelu (-20398015)

Huono:

1. ei aina säännöllinen (-20318319)
2. vain yksi kierros päivässä.. (-20319496)

13. Onko konttoritarvikkeiden saatavuus/valikoima riittävä?

Kysymykseen vastanneet: 11 (ka: 1,2)

(13.1) a) Riittävä		81,8%	9
(13.2) b) Ei		18,2%	2

LIITE 4
4(4)

14. Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat mielestänne keskusvarastoa? Vastatkaa merkitsemällä pallo kunkin vastakkaisparin väliin sille kohdalle, jossa se sijainnitaan vastaa mielipidettänne.

Kysymyksen vastanneet: 11

	1	2	3	4	5	6	
vanhanaikainen (ka: 3,727; yht: 11)	0%	9,1%	9,1%	81,8%	0%	0%	uudenaikainen
	0	1	1	9	0	0	
passiivinen (ka: 4,455; yht: 11)	0%	0%	9,1%	45,5%	36,4%	9,1%	aktiivinen
	0	0	1	5	4	1	
epäluotettava (ka: 5; yht: 10)	0%	0%	0%	20%	60%	20%	luotettava
	0	0	0	2	6	2	
tehoton (ka: 4,818; yht: 11)	0%	0%	9,1%	9,1%	72,7%	9,1%	tehokas
	0	0	1	1	8	1	
ammattitaidoton henkilökunta (ka: 4,727; yht: 11)	0%	0%	9,1%	18,2%	63,6%	9,1%	ammattitaitoinen henkilökunta
	0	0	1	2	7	1	
pikkutarkka (ka: 2,818; yht: 11)	0%	45,5%	27,3%	27,3%	0%	0%	suurpiirteinen
	0	5	3	3	0	0	
yhteistyökyvytön (ka: 5,182; yht: 11)	0%	0%	0%	9,1%	63,6%	27,3%	yhteistyökykyinen
	0	0	0	1	7	3	
ka: 4,382; yht: 76	0%	7,9%	9,2%	30,3%	42,1%	10,5%	
	0	6	7	23	32	8	

15. Mitä palveluja tulisi lisätä/vähentää?

1. Joustavuutta lisää, mm. toimitusaikoihin. (-20317849)

