

TOIMITTAJIEN VALINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Salo-Machinery Oü, Saksa ostomarkkina-alueena

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Marie Kettunen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

KETTUNEN, MARIE:

Toimittajien valintaprosessin kehittäminen

Case: Salo-Machinery Oü, Saksa ostomarkkina-alueena

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 68 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee toimittajien hankintaprosessia ja sen kehittämistä Saksassa. Työn tavoitteena on luoda case-yritykselle, Salo-Machinery Oü:lle, työkalu toimittajien hankintaprosessin kehittämiseen sekä löytää potentiaalisia uusia toimittajia bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille Saksasta.

Työn teoreettinen osio jakautuu kahteen osaan, jotka ovat Saksa ostomarkkina-alueena sekä toimittajien valintaprosessi. Näistä ensimmäisessä analysoidaan Saksaa ostomarkkina-alueena, jonka jälkeen kartoitetaan bioenergiamarkkinoita Saksassa. Näiden lisäksi siinä käsitellään Suomen ja Saksan välistä kauppaa tuonnin osalta sekä saksalaista liike-elämää ja tapakulttuuria. Toisen teoreettisen osion pääkohtia ovat toimittajien hankintakanavat sekä valinta- ja seurantakriteerit. Työn teoreettinen osio on koottu kirjoituspöytätyömuksena kirjallisia ja elektronisia aineistoja hyödyntämällä.

Työn empiirinen osio alkaa case-yrityksen ja tämän tutkimuksen toteutuksen esitelyllä. Näiden jälkeen siirrytään käsittelemään lyhyesti bioenergiaa. Tämän jälkeen esitellään kirjoituspöytätyömuksena keinoja valittuihin viisi potentiaalista toimittajaa bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena avoimia haastatteluja käyttäen. Empiirisen osion loppuun on kasattu joukko toimittajien valintaprosessin kehitysehdotuksia sekä johtopäätöksiä.

Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että case-yrityksen hankintaprosessi on hyvin vakiintunut vuosien varrella. Tämä opinnäytetyö tarjoaa case-yritykselle apuvälineitä hankintaprosessin uudistamiseksi ja monipuolistamiseksi. Case-yritykselle valittiin myös viisi potentiaalista uutta toimittajaa bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille. Potentiaalisten uusien toimittajien valinnan helpottamiseksi laadittiin myös toimittajan arviointilomakkeet. Case-yrityksen päätettäväksi jää, tuleeko valituista potentiaalisista toimittajista yrityksen uusia toimittajia.

Avainsanat: hankintakanava, ostomarkkina-alue, Saksa, Salo-Machinery Oü, seurantakriteerit, valintakriteerit

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

KETTUNEN, MARIE:

Developing the Selection Process of
Suppliers

Case: Salo-Machinery Oü, Germany as a
buying market area

Bachelor's Thesis in International Trade

68 pages, 6 appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis deals with the procurement process of suppliers. It also aims to develop the case company's, Salo-Machinery Oü's, procurement process on the German buying markets. The goal of this thesis is to create a tool to help the case company in developing their procurement process. One purpose is also to find new potential suppliers for the spare parts of bioenergy machines from the German markets.

The theoretical part of this thesis is divided into two sections: Germany as a buying market area and the selection process of suppliers. The first of these two is analyzing the German buying market briefly and plotting the market of bioenergy in Germany. It also presents some facts about Finnish importing from German markets in general and explores German business life and manners. The second part of the theory section focuses on the procurement channels for suppliers and the selection and the follow-up criteria of potential suppliers. The theoretical part of the thesis, carried out as desk research, utilizes literature and electronic material.

The case company and the implementation of the research are presented first in the empirical part of the thesis. After these, bioenergy in general is shortly introduced. Then five chosen potential new suppliers for spare parts of bioenergy machines are presented. The thesis was executed as a qualitative research by using open interviews. The empirical part of the thesis ends in development proposals for the selection process of suppliers and conclusions.

The case company's procurement process has become quite established over the years. This thesis leads the case company towards a more versatile and modern procurement process. Five new potential suppliers for the spare parts of bioenergy machines were also chosen. An assessment form was created to help in the final selection of a supplier.

Key words: procurement channel, buying market area, Germany, Salo-Machinery Oü, follow-up criteria, selection criteria

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset	3
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	SAKSA OSTOMARKKINA-ALUEENA	7
2.1	Liiketoimintaympäristö	7
2.2	Bioenergian markkinat Saksassa	11
2.3	Suomen ja Saksan väliset kauppasuhteet	13
2.4	Saksalainen liike-elämä	15
2.5	Ongelma-alueita markkinatiedon analysoinnissa	23
3	TOIMITTAJIEN VALINTAPROSESSI	26
3.1	Toimittajien valintaan vaikuttavat tekijät	28
3.2	Toimittajien hankintakanavat	30
3.3	Toimittajien valintakriteerit	36
3.4	Toimittajien suorituksen seurantakriteerit	39
4	CASE: SALO-MACHINERY OÜ	46
4.1	Salo-Machinery Oü	46
4.2	Tutkimuksen toteutus	49
4.3	Bioenergia	50
4.4	Potentiaaliset uudet toimittajat Saksassa	52
4.5	Johtopäätökset	56
5	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	69

1 JOHDANTO

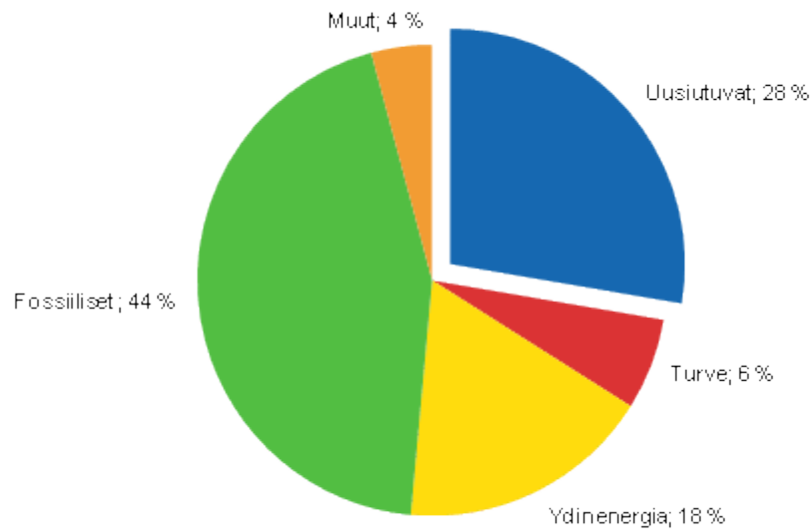
Kansainvälistyminen on suomalaisen yrityksen keskeisimpiä kilpailukykytekijöitä.
(Koivisto & Ritvanen 2007, 76)

Yritysten jatkuva kansainvälistyminen johtaa siihen, että myös pk-yritysten on hankittava tuotteita oman maan rajojen ulkopuolelta. Uusia tuotteita ei voi hankkia ilman uusia kumppaneita, tässä tapauksessa toimittajia, ja niitä valittaessa ostaja ottaakin merkittävän vastuun itselleen. On tärkeää tutustua toimittajayritykseen niin tarkasti, ettei jälkeenkään tule mitään ikäviä yllätyksiä. Riskit on kartoitettava tarkasti jo ennen uuden toimittajan valintaa. (Rauhala 2011, 17; Koivisto & Ritvanen 2007, 134.) Globaalien toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia hyödyntämällä uudet tuotteet, teknologiat sekä osaaminen tulevat yrityksen saataville.

Tämä opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Salo-Machinery Oü:n kanssa. Salo-Machinery Oü on työkoneiden ja -tarvikkeiden maahantuoja, jonka vahva osaaminen keskittyy bioenergialaitteiden, hakkureiden, seulojen ja murskaajien välittämiseen. Työn neljännessä luvussa päästään tutustumaan kohdeyritykseen ja sen toimintaan tarkemmin. Työn aihe on muotoiltu yhdessä yrityksen johdon kanssa. Ensimmäisessä tapaamisessamme kartoitimme opinnäytetyöhön sopivia aiheita, joista sitten yrityksen johto valitsi heille parhaiten sopivan ja ajankohtaisimman aiheen. Aiheeksi muodostui ”Toimittajien valintaprosessin kehittäminen; Case: Salo-Machinery Oü, Saksa ostomarkkina-alueena”. Työn tarkoituksena on sekä kehittää case-yrityksen hankintaprosessia että etsiä potentiaalisia uusia toimittajia bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille. Tämän lisäksi työssä esitellään lyhyesti ostomarkkina-alue, Saksa.

Aiheen ajankohtaisuutta lisää se, että vuoden 2011 alussa astui voimaan laki uusiutuvalla energialla tuotetun sähkön tuotantotuesta. Tämä tukijärjestelmä (syöttötariffijärjestelmä) luotiin tuulivoiman, biokaasun ja puupolttoaineeseen perustuvan sähkön tuotannon edistämiseksi. Sen tarkoituksena on toteuttaa uusiutuvien energialähteiden lisäämistä koskeva EU-tavoite, jonka mukaisesti uusiutuvan energian osuus loppukulutuksesta tulisi olla 38 % vuonna 2020 (Suomelle asetettu kansallinen tavoite). Vuonna 2011 uusiutuvan energian osuus loppukulutuksesta Suo-

nessa oli ennakkotietojen mukaan 28 % (Kuvio 1). Sähkön tuottaja saa 12 vuoden ajan tukea, joka kattaa sähkön tuotantokustannusten sekä sen markkinahinnan tai vaihtoehtoisen polttoaineen kustannusten välisen erotuksen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.) Tämä uusi laki rohkaisee käyttämään uusiutuvaa energiaa sähköntuotannossa, mikä kasvattaa myös bioenergiakoneiden kysyntää markkinoilla.



KUVIO 1. Uusiutuvan energian prosentuaalinen osuus loppukulutuksesta vuonna 2011 (ennakollinen tieto) (Tilastokeskus 2012)

Iloranta ja Pajunen–Muhonen (2008) käsittelevät hankintoja myös Lappeenrannan teknillisen yliopiston toteuttaman HAGLO-tutkimuksen (*Hankintatoimen nykytila ja tulevaisuuden haasteet*) tulosten kautta. Tutkimukseen on osallistunut sata eri toimialoja edustavaa kauppa- ja teollisuusyritystä, joiden antamista kyselyvastauksista tulokset muodostuvat. Tuloksista käy ilmi, että hankinnan tärkeimpinä kehityskohteina pidetään hankintaprosessien kehittämistä sekä toimittajasuhteita. Toimittajien määrää vähentämällä ja syventämällä yhteistyötä valittujen avaintoimittajien kanssa pyritään pienentämään yritysten kokonaiskustannuksia. Suurimassa osassa yrityksiä toimittajayhteistyö painottuu taktiselle ja operatiiviselle tasolle. Toimittajien kanssa tehtävä strateginen yhteistyö on kuitenkin lisääntynyt ja syventynyt yhä useammassa yrityksessä ja organisaatiossa. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 84, 92–93). Toimittajien hankintaprosessin toteuttamisessa

tulee siis olla tarkkana, sillä se on yritykselle pitkäaikainen ratkaisu ja se määrittää myös paljon yrityksen toimintaa ja menestystä. Mikäli yhteistyö ei toimi ja ongelmia ilmenee, näkyy se suoraan myös yrityksen muussa toiminnassa ja asiakassuhteissa. Oikea ratkaisu johtaa sujuvaan yhteistyöhön sekä molemminpuoliseen hyötyyn.

1.1 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimittajien valintaprosessin kehittämistä Saksan ostomarkkinoilla. Työn teoriaosuudessa keskitytään toimittajien hankintakanaviin sekä toimittajien valinta- ja suorituksen seurantakriteereihin. Case-yrityksen toiveesta kohdemarkkina-alueeksi valittiin Saksa. Potentiaalisia uusia toimittajia etsitään bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille. Työn tavoitteena ei ole vain löytää case-yritykselle uusia potentiaalisia toimittajia, vaan myös antaa heille lisää tietoa toimittajien hankintaprosessista sekä toimittajien suorituksen seurannasta.

Suurimpia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Minkälainen Saksa on ostomarkkina-alueena?
- Mitkä ovat potentiaalisten toimittajien hankintalähteitä?
- Mitkä ovat tärkeimmät toimittajien valintakriteerit?
- Millaisilla mittareilla toimittajien suoritusta tulisi seurata?
- Löytyykö Saksasta potentiaalisia uusia toimittajia bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille?

Kuviossa 2 kuvataan työn rajauksia. Tummennetulla pohjalla olevat aiheet käsitellään tässä työssä, kun taas valkoisella pohjalla olevat aiheet on jätetty tämän työn ulkopuolelle. Hankintaprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta suoritettiin jo ennen varsinaista tutkimuksen aloitusta, kun case-yritys määritteli itse sekä tuotteen että kohdemarkkina-alueen.

Tuotteen valinta / Bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterät
Ostomarkkinoiden valinta / Saksa
Ostomarkkina-alue / Saksa
Toimittajien etsintä / Saksa
Toimittajien valintakriteerit / Saksa
Oman yrityksen markkinoiminen kohdeyritykselle
Tarjouspyyntö ja sen laatiminen
Valittujen uusien toimittajien kilpailuttaminen
Neuvottelut
Sopimusten teot uusien toimittajien kanssa
Toimittajien suorituksen seurantakriteerit

KUVIO 2. Työn rajaukset ostomarkkina-alueena Saksa

Opinnäytetyön teoriaosuuden lopussa käsitellään toimittajien suorituksen seurantakriteereitä, sillä todellinen työ alkaa vasta tehdyn yhteistyöpäätöksen jälkeen. On tärkeää seurata, että toimittajat hoitavat työnsä hyvin ja ajallaan ja että molempinpuolinen tyytyväisyys vallitsee yhteistyössä.

Työn ulkopuolelle jäävät oman yrityksen markkinoiminen kohdeyrityksille, tarjouspyyntö, valittujen uusien toimittajien kilpailuttaminen sekä neuvottelut ja sopimusten teot uusien toimittajien kanssa. Tämä siksi, että case-yrityksen johto saa itse arvioida uusien mahdollisten toimittajien potentiaalin ja sopivuuden yhteistyöhön heidän kanssaan. Tämän jälkeen he voivat aloittaa oman yrityksensä markkinoinnin valituille toimittajille ja sitä myötä johtaa yhteistyötä siihen suuntaan, johon he itse haluavat.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutetaan kartoittavana kvalitatiivisena tutkimuksena avointen haastattelujen kautta. Kartoittavasta tutkimuksesta puhutaan, kun tarkoituksena on katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä. Näiden li-

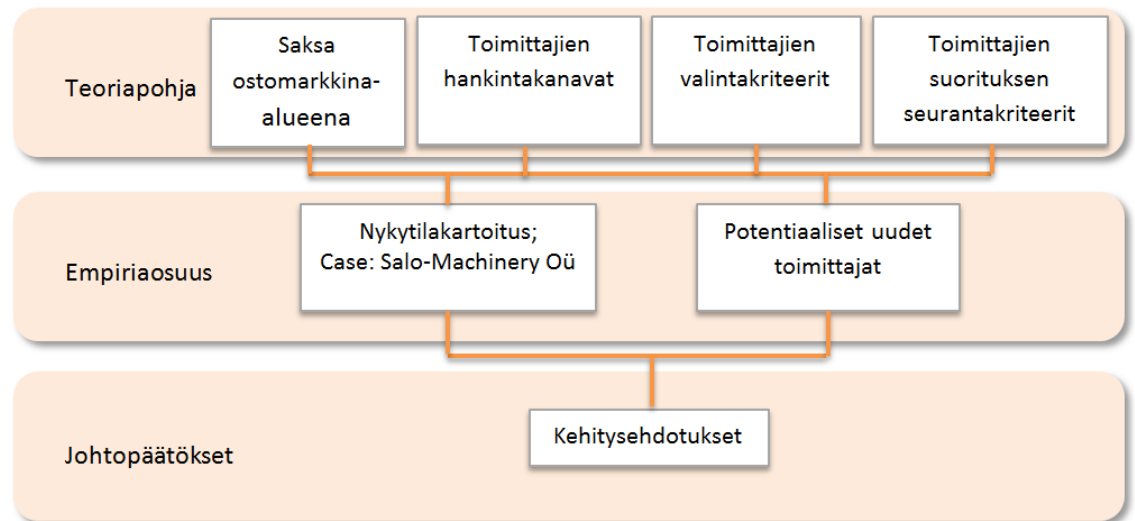
säksi kartoittava tutkimus usein selvittää vähemmän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138.) Avoin haastattelu muistuttaa paljon tavallista keskustelua. Siinä haastattelijalla muodostuu käsitys haastateltavan ajatuksista ja mielipiteistä sekä tunteista ja käsityksistä sitä mukaa, kun keskustelu etenee. (Hirsjärvi ym. 2009, 209.) Tämän työn kohdalla avoimet haastattelut toteutettiin vuosien 2011 ja 2012 aikana.

Tärkeimmän pohjan työlle antavat case-yrityksen toimitusjohtajan, Pertti Salon, haastattelut, jotka luonnollisesti muodostavat työlle rungon. Yrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelujen ja sähköpostiviestien pohjalta on muodostettu työn tärkeimmät tavoitteet ja vaatimukset.

Suurta tiedonhankintakokonaisuutta hankittaessa on käytettävissä kaksi vaihtoehtoista tapaa: kirjoituspöytätyö ja kenttätyö. Ensimmäinen näistä kahdesta viittaa sekundääriseen tiedonhankintaan ja jälkimmäinen primääriseen tiedonhankintaan. Kun on kyse kansainvälisestä markkinatiedosta, kotimaasta käsin tehty tiedonhankinta määritellään kirjoituspöytätyöksi ja ulkomailla tehty tiedonhankinta kenttätyöksi. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 50). Tämän määritelmän mukaisesti tämä opinnäytetyö on kirjoituspöytätyö, koska kaikki tiedonhankinta suoritetaan kotimaasta käsin sekundäärisesti.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 3 esitellään tämän työn asiasisältö ja rakenne.



KUVIO 3. Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu yhteensä viidestä luvusta. Johdannon jälkeen esitellään ostomarkkina-alue, Saksa. Ostomarkkina-alue esitellään melko lyhyesti, koska case-yrityksellä on jo kokemusta kohdemarkkinoista. Tämän opinnäytetyön kolmannessa luvussa käsitellään toimittajien hankintakanavia sekä niiden valintaprosessia muun muassa valintakriteereiden kautta. Kolmannessa luvussa esitellään myös toimittajien suorituksen seurantakriteereitä. Työn neljännessä luvussa esitellään case-yritys sekä kartoitetaan sen tämänhetkistä hankintaprosessia. Neljännessä luvussa avataan myös tarkemmin työn toteutustavat sekä bioenergia käsitteenä. Siinä analysoidaan potentiaalisimmiksi koetut uudet toimittajat sekä luodaan toimittajan valintaa helpottamaan valintakriteeri- ja seurantakriteeripohjainen arviointitaulukko. Neljännen luvun loppuun on kasattu myös kehitysehdotuksia Salo-Machinery Oü:n tämän hetkiseen hankintaprosessiin. Neljäs luku päättyy johtopäätöksiin. Yhteenvedossa käydään vielä kerran läpi työn aikana löydettyt vastaukset tutkimuskysymyksiin.

2 SAKSA OSTOMARKKINA-ALUEENA

Globaalit markkinavoimat sisältävät paineita, joita ulkomaiset kilpailijat tuovat. Toisaalta taas nämä markkinavoimat tuovat myös ulkomaisten asiakkaiden tarjoamat mahdollisuudet.— saadaan muista maista osaamista ja teknologiaa, jota ei ole mahdollista hankkia omasta maasta. (Koivisto & Ritvanen 2007, 76.)

Kansainvälistyminen tuo mukanaan runsaasti uusia mahdollisuuksia niin tuonnin kuin vienninkin kannata. Tässä luvussa käsitellään Saksaa ostomarkkina-alueena kevyen liiketoimintaympäristön analysoinnin kautta. Tämän lisäksi tarkastellaan muun muassa bioenergian markkinoita Saksassa sekä tutustutaan saksalaiseen liike-elämään ja tapakulttuuriin.

2.1 Liiketoimintaympäristö

Tässä työssä liiketoimintaympäristö esitellään PESTEL-analyysin kautta, mutta vain lyhyesti, sillä yrityksen johdolla on jo kokemusta Saksan markkinoilta. PESTEL-analyysin avulla pyritään arvioimaan kohdemarkkina-alueen poliittiset, taloudelliset, sosiokulttuuriset, teknologiset ja ekologiset sekä juridiset tekijät ja niistä aiheutuvat haasteet (Minocha, Rees & Wall 2010, 130). Tässä alaluvussa esiin nostetut asiat ovat sekä tuonnin että viennin osalta hyödynnettävissä.

Poliittiset tekijät

Saksa on parlamentaarinen liittotasavalta, joka koostuu 16 osavaltiosta. Sen valtiomuoto hyväksyttiin vuonna 1949 lailla. Saksojen yhdistymisen jälkeen perustuslaista tuli yhdistetyn Saksan perustuslaki. (Ulkoasiainministeriö 2012.)

Liittopresidentti toimii Saksan virallisena valtionpäämiehenä. Liittopresidentin tehtävät ovat pääasiassa edustuksellisia eikä hänellä ole merkittäviä itsenäisiä valtaoikeuksia. Liittopresidentit valitaan viisivuotiskausiksi, ja usein he pyrkivät yh-

distämään kansakuntaa sekä osallistumaan puolueista riippumattomina mielipidevaikuttajina yhteiskunnalliseen keskusteluun. (Ulkoasiainministeriö 2012; U.S. Department of State 2012.)

Liittokanslerin tehtäviin kuuluu hallituksen johtaminen sekä politiikan suuntaviivojen muodostaminen. Valinta liittokanslerista tehdään liittopresidentin asetuksen pohjalta liittopäivillä ja siihen vaaditaan liittopäivien ehdoton enemmistö. Liittokansleriin henkilöityy liittohallituksen valta, ja Saksan perustuslain mukaisesti liittokanslerilla onkin oikeus muodostaa liittohallitus, jolle varsinainen toimeenpanovalta kuuluu. Myös hallituksen puheenjohtajuus ja istuntojen johtaminen kuuluu liittokanslerin tehtäviin. Tällä hetkellä Angela Merkel toimii Saksan liittokanslerina. (Ulkoasiainministeriö 2012.)

Saksan parlamentti on kaksikamarinen, eli se koostuu liittopäivistä (Bundestag) ja liittoneuvostosta (Bundesrat). Liittopäivävaalit pidetään neljän vuoden välein ja niissä sovelletaan suhteellista vaalitapaa. Seuraavan kerran Saksassa pidetään liittopäivävaalit syksyllä 2013. Liittoneuvosto sen sijaan koostuu jokaisen osavaltion hallitusten itse nimeämistä edustajista. Kukin heistä edustaa oman osavaltionsa hallitusta, joten he äänestävät myös aina yhtenäisesti sen kannan mukaisesti. (Central Intelligence Agency 2012; Ulkoasiainministeriö 2012.)

Taloudelliset tekijät

Saksan vuotuinen bruttokansantuote on vajaa 2 500 miljardia euroa ja se onkin maailman neljänneksi suurin talousmahti. Vuonna 2011 bruttokansantuotteen suuruus Saksassa oli 2 570 miljardia euroa, eli vajaat 31 000 euroa asukasta kohden. Saksalla on myös Euroopan suurimmat kotimarkkinat. PK-yritykset työllistävät miltei 70 % Saksan työvoimasta. Nousevina osaamisalueina pidetään uusiutuvan energian ohella muita ympäristöteknologioita, nano- ja bioteknologiaa. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2012.)

Saksa on tunnettu maa ennen kaikkea moottoriajoneuvoissa, elektro- ja konetekniikan aloilla, kemiallisissa tuotteissa sekä lääketeollisuudessa. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2012)

Saksan talouden vakaudesta kertoo myös se, että vaikka sen talouden kasvu hidastui vuoden 2011 lopulla, kasvoi sen talous samana vuonna noin kolme prosenttia. Saksaa pidetäänkin talouskasvun Euroopan mestarina. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2012.)

Sosiokulttuuriset tekijät

Saksalainen yhteiskunta on avoin ja moderni. Saksalaisenemmistöllä on korkea elintaso ja heillä on mahdollisuus rakentaa elämänsä omien haaveidensa ja tavoitteidensa mukaisiksi. Korkea koulutustaso kuvaa myös Saksaa hyvin. (Geißler 2012.)

Saksan väestörakenteessa on kolme merkittävää suuntausta: alhainen syntyvyys, nouseva eliniänodote sekä niistä johtuva väestön ikääntyminen. Jo yli 30 vuoden ajan syntyvyys Saksassa on ollut alhaista. Korkea maahanmuuttoaste on kuitenkin tasapainottanut väestönkasvun alhaisuutta. Tällä hetkellä väestön ikääntyminen on yksi saksalaisen yhteiskunnan suurimmista haasteista. Naisten eliniänodote on Saksassa 82 vuotta ja miehillä 77 vuotta. Perheen asema on yhä merkittävässä osassa saksalaisten elämässä ja mikäli mahdollista, on sen merkitys vain kasvanut entisestään. Saksalaisista jopa 90 % nostaa perheen tärkeimmäksi asiaksi elämässään. Myös nuorille perheen merkitys on suuri. (Geißler 2012.)

Naisten asema työelämässä on parantunut aiemmasta ja Saksan perustuslaissakin on otettu se huomioon. Yhä useampi saksalainen nainen panostaa uraan perheen sijasta, mikä näkyy myös syntyvyyden laskuna. Palkoissa tasa-arvo ei kuitenkaan vielä näy ja erot naisten ja miesten palkkojen välillä ovat yhä merkittäviä. Poliitikassa naiset ovat aktivoituneet huomattavasti: vuonna 1980 naisten osuus parlamentissa oli vain 8 %, kun vastaava määrä on nyt miltei 32 %. Vuonna 2005 Angela Merkel valittiin Saksan ensimmäiseksi naispuoliseksi liittokansleriksi. (Geißler 2012.)

Teknologiset tekijät

Tutkimukseen ja tuotekehitykseen käytetään Saksassa vuosittain lähes 60 miljardia euroa, mikä on 2.5 % bruttokansantuotteesta. Saksassa rekisteröidäänkin väkilukuun suhteutettuna eniten patenteja maailmassa. Patenttien absoluuttisessa määrässä Saksa sijoittuu myös maailman huippujen joukkoon, heti toiseksi Yhdysvaltojen jälkeen. Suurin osa, yli 60 %, tutkimukseen ja tuotekehitykseen suunnatusta rahoituksesta tulee yksityiseltä puolelta ja yhä useammin pieniltä ja keskisuurilta yrityksiltä. Myös innovatiivisuus on korkealla tasolla Saksassa. (Saksan Helsingin-suurlähetystö 2012a.)

Energian ja voimavarojen tehokkuus sekä uusiutuvan energian ja raaka-aineiden kehittäminen luovat uusia energiateknologioita tarjonnan (voimaloissa ja uusiutuvien energioiden tuotantolaitoksissa) ja kysynnän puolella (Wille 2012a).

Ekologiset tekijät

Sekä ympäristön- että ilmastonsuojelulla on merkittävä asema Saksan politiikassa, medioissa sekä yhteiskunnassa. Saksa onkin edelläkävijämaa ilmastonsuojelun sekä uusiutuvien energianlähteiden saralla. Saksalaisten korkean elintason taustalla vaikuttavat myös koskematon luonto, puhdas ilma sekä puhtaat vesistöt. Jo vuodesta 1999 lähtien ovat liikenteestä aiheutuneet päästöt vähentyneet liikennöintimäärän kasvusta huolimatta. Tällä hetkellä päästöt ovat jo vuoden 1990 vastaavia alhaisemmat. (Wille 2012a.)

Tällä hetkellä uusiutuvista energianlähteistä saatavan energian osuus Saksan kokonaisenergiankulutuksesta on yli 10 %. Uusiutuvan energian alalla työskentelee Saksassa jo yli 360 000 ihmistä (Wille 2012b). Saksa onkin edelläkävijämaa ilmasto- ja energiapolitiikan saralla ja tekee kovasti töitä sen eteen, että kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi asetetut kunnianhimoiset tavoitteet tulisivat täytetyiksi. Tuulivoiman osalta Saksa on maailman kolmanneksi menestynein heti Kiinan ja Yhdysvaltojen jälkeen. Tuulivoiman osuus Saksan energiantuotannosta on tällä hetkellä miltei 14 %. (Facts about Germany 2012a; Facts about Germany 2012b.)

Vuonna 2011 Saksan liittovaltion hallitus teki päätöksen ydinvoiman lakkauttamisesta (Wille 2012b). Tavoitteena on, että vuoteen 2022 mennessä viimeisinkin ydinvoimala on lakkautettu. Saksa onkin ensimmäinen teollisuusmaa, joka lähti toteuttamaan ydinvoiman lakkauttamista. Tätä Saksan mallia ydinvoiman suhteen arvostetaan ympäri maailman. (Facts about Germany 2012b; Wille 2012a.)

Millään muulla teollisuusmaalla ei ole yhtä kunnianhimoisia ja konkreettisesti muotoiltuja tavoitteita uusiutuvan energian suhteen, kuin mitä Saksalla on. Saksan tavoitteena onkin, että uusiutuvista energianlähteistä tulee maan merkittävin energianlähde. (Wille 2012b.)

Juridiset tekijät

Yleisesti ottaen Saksan laki ei tee eroa saksalaisen ja ulkomaalaisen välille sijoitusten eikä yritysten perustamisen yhteydessä. Saksalaisille on ominaista tekijänoikeuksien suojaaminen patenttilaein. Myös patenttilaissa on samat oikeudet sekä saksalaisella että ulkomaisella yrittäjällä. Saksan tehokas oikeusjärjestelmä turvaa myös sijoittajien oikeudet hyvin. (NRW.INVEST 2012.)

2.2 Bioenergian markkinat Saksassa

Vuonna 2011 bioenergia-alan liikevaihto oli Saksassa 12.1 miljardia euroa ja investoinnit alan tehtaisiin 2.9 miljardia euroa. Bioenergian tuotannosta 17 prosenttia meni samana vuonna vientiin. Saksan markkinoilta löytyy paljon korkeasti koulutettuja alan ammattilaisia, ja vuonna 2011 bioenergia-ala työllistikin 128 000 työntekijää. (Germany Trade & Invest 2012.)

Bioenergian markkinat Saksassa ovat hyvät, sillä siellä on hyvät tuotanto-olosuhteet bioenergialle. Noin 8 % Saksan kokonaisenergiankulutuksesta oli viime vuonna bioenergianlähdepohjaista. Bioenergian osuus energiankulutuksesta oli samana vuonna noin 9 % vuotta 2010 enemmän ja noin 91 % kaikesta uusioenergiasta tuli biomassasta. Bioenergia on Saksan monipuolisin energianlähde, ja

vuonna 2011 noin 5,4 % kaikesta polttoainekulutuksesta katettiin bioenergialla. Lämmityksestä noin 9,4 % ja energian kulutuksesta noin 6,1 % oli bioenergiapohjaista. Vuoteen 2030 mennessä bioenergian osuus sähkönkulutuksesta tulisi olla 18 %, lämmöntuotannosta 15 % sekä polttoainekulutuksesta 13 %, jotta Saksan asettamat tavoitteet sen suhteen täyttyisivät. (Germany Trade & Invest 2012.)

Saksalaisissa tutkimuslaitoksissa tehdään tehokasta yhteistyötä yhdessä tämän teollisuuden alan yritysten kanssa, jotta uusia teknologioita muun muassa biokaasun työstöön ja biopolttoaineiden tuotantoon saataisiin luoduksi ja ne saataisiin nopeasti markkinoille kaikkien saataville. Bioenergian toimialalla myös tukia on laajasti saatavilla sekä rahan että ammattilaisten muodossa. (Germany Trade & Invest 2012.)

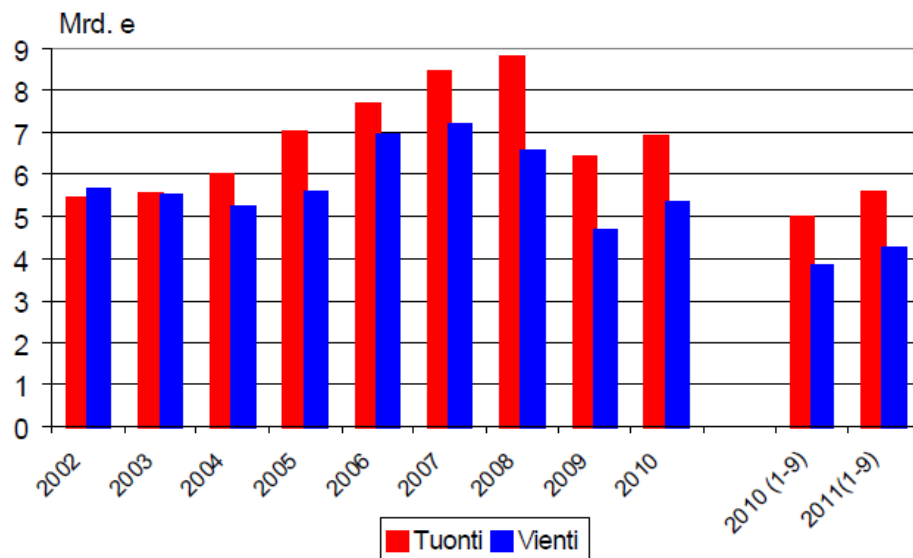
Kuten jo aiemmin mainittiin, saksalainen infrastruktuuri on ihanteellinen bioenergian tuotantoon, sillä sieltä löytyy laajuutta ja kattavat logistiset yhteydet (kulku-yhteydet sekä laiva-, rauta- että maanteitse). Kiitos infrastruktuurinsa, Saksa onkin yksi Euroopan parhaista bioenergian tuotantomaista. (Germany Trade & Invest 2012.)

Myös Saksan lainsäädäntö tukee bioenergiantuotantoa. Saksan liittohallitus onkin luonut oman biopolttoainestrategiansa: perinteisten fossiilisten polttoaineiden (diesel ja bensiini) seassa on oltava tietty minimimäärä biopolttoainetta sekoitettuna. Sekä E85 että toisen sukupolven biopolttoaineet ovat vuoteen 2015 asti verovapaita. Puhtaille toisen sukupolven polttoaineille on laadittu optio verovapaudesta vieläkin pidemmälle. (Germany Trade & Invest 2012.) Toisen sukupolven biopolttoaineilla tarkoitetaan pääasiassa biodieseliä ja bioetanolia, joiden raaka-aineina ovat kasvi- ja puupohjainen selluloosa sekä jätteet. Sekä biodiesel että bioetanoli ovat ensimmäisen sukupolven polttoaineita korkealaatuisempia ja vähentävät niitä tehokkaammin päästöjä. On olemassa myös käsitteet ensimmäisen ja kolmannen sukupolven biopolttoaineista. Ensimmäisen sukupolven biopolttoaineita ovat bioetanoli raaka-aineinaan sokeri- ja tärkkelyspitoiset kasvit sekä biodiesel, jonka raaka-aineina ovat öljypitoiset kasvit ja bioraaka-aineet. Kolmannen sukupolven biopolttoaineet ovat vasta kehitteillä, mutta niiden valmistukseen tullaan käyttämään täysin uusia raaka-aineita, kuten levää. (Motiva Oy 2012a.) Sak-

san liittohallitus on myös asettanut mm. uusioenergialla lämmitykseen liittyvän lain, jonka seurauksena jokaisen uuden rakennuksen lämmitykseen on käytettävä uusiutuvia energianlähteitä (Germany Trade & Invest 2012). Bioenergialla on siis Saksassa suuri merkitys ja näin ollen Saksasta löytyy runsaasti potentiaalia uusiutuvan energian saralla.

2.3 Suomen ja Saksan väliset kauppasuhteet

Saksa on ollut Suomelle merkittävä kauppakumppani kautta historian. Mutta kuten kuvio 4 näkyy, tämäkin kauppakumppanuussuhde on kärsinyt vuoden 2009 maailmanlaajuisesta talouskriisistä. Tuolloin sekä tuonti että vienti Saksasta laskivat huomattavasti. Kauppa Saksan kanssa on ollut Suomelle alijäämäinen vuodesta 2003 asti, ja yhdessä Venäjän ja Kiinan kanssa se kuuluukin Suomen suurimpiin alijäämämaihin. (Tullihallituksen tilastoyksikkö 2011, 1.)



KUVIO 4. Suomen ja Saksan välinen kauppa v. 2002 – 2011(1-9) (Tullihallituksen tilastoyksikkö 2011, kansisivu)

Tuonti Saksasta oli 2000-luvulla korkeimmillaan juuri ennen talouskriisiä, vuonna 2008, jolloin se läheni 9 miljardia euroa. Vienti puolestaan oli korkeimmillaan vuonna 2007. Tällöin kokonaisvienti oli hieman yli 7 miljardia euroa. Viime vuo-

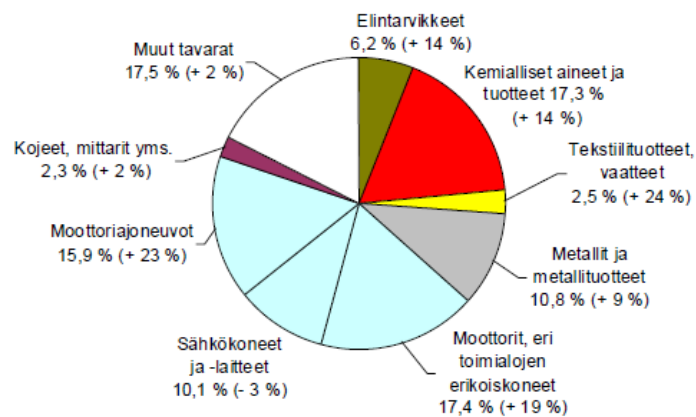
den kolmen ensimmäisen neljänneksen aikana sekä tuonti että vienti alkoivat elpyä.

Viime vuonna Suomen ja Saksan välinen kauppa kasvoi selvästi kokonaiskauppaa hitaammin. Vuonna 2011 Saksan osuus Suomen ulkomaankaupasta oli alhaisimmillaan Saksan yhdistymisen jälkeen, ja sen prosentuaalinen osuus koko ulkomaankaupasta oli noin 11 %. Korkeimmillaan Saksan osuus Suomen ulkomaankaupasta oli 1990-luvun alussa sen ollessa yli 16 %. (Tullihallituksen Tilastoyksikkö 2011, 1.)

Kaikki tässä luvussa esitetyt luvut ovat vuoden 2011 tammi-syyskuun tilastoista, ellei toisin mainita. Koska tässä työssä tarkastellaan Saksaa ostomarkkinoiden näkökulmasta, on Suomen vienti Saksaan jätetty kokonaan työn ulkopuolelle.

Tuonti Saksasta kohosi noin 5,6 miljardiin euroon viime vuoden kolmen ensimmäisen neljänneksen aikana. Vahvimpia tuontiartikkeleita olivat koneet sekä ajoneuvot ja niiden osat. Myös sähkötekniset laitteet ja kemian teollisuuden tuotteet kuuluvat merkittävimpiin tuontiartikkeleihin. (Saksan Helsingin-suurlähetystö 2012b; Tullihallituksen tilastoyksikkö 2011, 1.)

Kuten kuviosta 5 on nähtävissä, vuoden 2011 (1-9) merkittävin yksittäinen tavara-ryhmä tuonnin osalta oli moottorit sekä eri toimialojen erikoiskoneet 17,4 %. Niukasti toiseksi jäi 17,3 % osuudellaan kemialliset aineet ja tuotteet.



KUVIO 5. Tuonti Saksasta tavararyhmittäin v. 2011 (1-9) (Tullihallituksen tilastoyksikkö 2011, 5)

Erilaisten koneiden, laitteiden ja moottoreiden tuonti kasvoi kaiken kaikkiaan viidennen vuoden 2011 kolmella ensimmäisellä neljänneksellä. Tämän tavaryhmän arvo oli 966 milj. euroa. Sekä maansiirto- ja kaivuukoneiden (61 milj. euroa) että maatalouskoneiden (44 milj. euroa) tuonnin arvo puolitoistakertaistui edeltävän vuoden vastaavasta. Myös voimansiirtolaitteiden (90 milj. euroa) ja erilaisten pumppujen, kompressoreiden yms. (153 milj. euroa) tuonti kasvoi huomattavasti. Ensiksi mainituilla tuonnin arvo lisääntyi kolmanneksen ja toiseksi mainituilla neljänneksen. Myös mäntämoottoreiden (102 milj. euroa) ja venttiilien (71 milj. euroa) tuonti kasvoi, mutta kasvu jäi 8-9 prosenttiin. (Tullihallituksen tilastoyksikkö 2011, 4.)

2.4 Saksalainen liike-elämä

Saksalaiset suhtautuvat liike-elämään hyvin vakavasti, ja vähemmän liike-elämää arvostavien maiden edustajien tulisi muistaa tämä. (Mole 2003, 193)

Yleinen mielikuva saksalaisten työmoraalista on se, että he todella kunnioittavat työtänsä ja ottavat sen vakavasti. Onko se todella näin? Tässä luvussa tutustutaan saksalaiseen kulttuuriin ja työelämään niiltä osin kuin se yhteistyön kannalta on oleellista.

Arvot ja asenteet

Monilta osin Suomen ja Saksan kulttuurit vastaavat toisiaan, mutta toki erojakin löytyy, ja niistä on hyvä olla tietoinen kauppaa käydessä. Saksalaiset ovat aikakäsitykseltään erittäin täsmällisiä. Kun tapaaminen on kerran sovittu, ei sen ajankohdasta kovin helposti muuteta. Tapaamisissa on hyvä olla ajallaan, myöhästymistä ei pidetä kohteliaana, mutta liian aikaisin tapaamiseen saapuminenkaan ei kuulu hyviin tapoihin. (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2012.)

Tehokkuuden merkitystä ei voi liikaa painottaa, kun kyse on saksalaisesta liike-elämästä. Siellä kaiken tulee olla järjestelmällistä ja selkeää. Sekä työntekijöiltä että liikekumppaneilta odotetaan vahvaa työetiikkaa, luotettavuutta ja rehellisyyttä. Myös muodollisuus, täsmällisyys, rehtiys ja auktoriteettien kunnioitus kuuluvat saksalaiseen työelämään. Siellä tavoitteena ovat aina hyvin yksityiskohtaiset projektisuunnitelmat, jotka pyritään toteuttamaan ajallaan ja vaatimusten mukaisesti. (Nicks & Tomalin 2010, 205.)

Vaikka saksalainen työympäristö onkin totinen ja virallinen, ei se tarkoita sitä, että saksalaisilla ei olisi lainkaan huumorintajua. Työajan ulkopuolella, omissa tuttavapiireissään, he käyttäytyvät paljon vapautuneemmin kuin työelämässä. Saksalaiset ovat hyvin tarkkoja siitä, että koti ja työpaikka pysyvät erillään: kun työaika loppuu, työt jätetään töihin, ja vastaavasti työpaikalla ei puhuta yksityisasiasta. (Nicks & Tomalin 2010, 205.)

Saksalaisille totuus ja velvollisuudet ovat tärkeimpiä arvoja. Saksalaiset kasvatelevat käyttämään omaa kieltään oikein ja täsmällisesti ja sen koetaan olevan kunnia-asia. Heille myös sanonta ” Sano, mitä tarkoitat. Tarkoita, mitä sanot.” on merkittävä. Ulkomaalaisen korvaan saksalaisten suorasukaisuus voi joskus kuulostaa jopa töykeältä, vaikka se harvoin on ollut heidän tarkoituksenaan. Saksalaiset arvostavat myös sosiaalista vastuuta ja kansalaisuutta ja se vaikuttaa kaikkeen. Asioiden perinpohjaisesti ja oikealla tavalla tekeminen on yksi saksalaisten tärkeimmistä arvoista. (Nicks & Tomalin 2010, 206.)

Johtajuus

Saksalaisessa yrityksessä hierarkkisuutta arvostetaan suuresti. Kritiikin sijasta kannattaa tarjota rakentavia vaihtoehtoja. Mikäli ristiriitoja syntyy, ne on parempi selvittää kasvotusten kuin välikäsien kautta. Saksassa johtajat viettävät keskimääräistä pidemmän ajan opintojen parissa ja tulevat harvoin työelämään ennen 27 ikävuotta. Suurimmat valttikortit työmarkkinoilla ovatkin koulutus ja saavutukset, ansioluettelo sekä virkavuosien määrä. Naisten ja miesten asema ja kohtelu Saksan työmarkkinoilla on samantasoista. (Nicks & Tomalin 2010, 209–210.)

Tiimit

Tyypillinen saksalainen tiimi koostuu yksilöistä, joilla jokaisella on oma vahvuusalueensa. He kaikki työskentelevät samaa päämäärää kohti ja heille deadline on ehdoton, eikä siitä missään tilanteessa jousteta. Työn eteneminen voi olla hidasta ja hyvin metodista. Tiimin vetäjän odotetaan neuvovan muita varmasti ja ohjaavan työskentelyä vaadittuun suuntaan. (Nicks & Tomalin 2010, 209.)

Tapaamiset, neuvottelut ja kokoukset

Tapaamisia (Taulukko 1), neuvotteluja ja kokouksia järjestetään Saksassa suunnittelua, työntekijöiden ohjeistusta sekä päätöstentekoa varten. Tapaamisten tavoite ja järjestämisen syy paljastetaan usein vasta pitkien perusteluiden jälkeen. Usein etenkin tekniset tiedot esitetään yksityiskohtaisesti, jolloin tapaamiset voivat olla pitkäkestoisia. Agendaa seurataan aina tarkoin, eikä aiheiden yli hypitä. Keskusteluiden tavoitteena on yksimielisyys, luotettavat kauppakumppanit sekä pitkäaikainen hyöty. Sekä tapaamisissa ja neuvotteluissa että kokouksissa tulee olla pukeutunut virallisesti, noudattaa hierarkkista istumajärjestystä sekä esittää asiat niiden vaatimalla vakavuudella. Kokouksissa vitsailua ei katsota hyvällä. (Benton 2010, 219; Chaney & Martin 2006, 68; Nicks & Tomalin 2010, 209.)

TAULUKKO 1. Tavanomainen liiketapaaminen Suomi vs. Saksa (mukaiillen Lewis , Immosen 2005, 74-75 mukaan)

	Suomi	Saksa
Tapaamisen aloitus	<ul style="list-style-type: none"> • 5 minuuttia • muodollinen • kuppi kahvia 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 minuuttia • muodollinen aloitus
Asian esittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • 45 minuuttia • ajan hengessä, nyky-aikainen • tekniset tiedot, laatu • muotoilu • vaatimattomuus esityksessä 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 tunti tai ylikin • solidi yritys, solidit tuotteet • tekniset tiedot, laaja kirjallinen aineisto • hyvä hinta, laatu ja toimituskyky • hyvin jäsenneily esitys • ei vitsejä

Saksalaiselle yleisölle esiintyessä on hyvä muistaa olla rehellinen ja suora sekä esitellä asiat hyvin yksityiskohtaisesti. Saksalaiset toivovat kuulevansa paljon yksityiskohtia ja loogisia argumentteja. He pitävät myös siitä, että heille kerrotaan hyvin toimivista ratkaisuista, joista on jo tehty onnistuneita kokeiluja muualla. Näin he minimoivat riskinsä. Saksalainen yleisö harvoin keskeyttää esitystä, ja jos niin tapahtuu, kaipaavat he lisätarkennusta. Esityksen lopuksi saksalaiset kysyvät tarkkoja kysymyksiä, joihin he odottavat syvällistä vastausta. (Chaney & Martin 2006,159; Nicks & Tomalin 2010, 208.)

Saksalaiset odottavat, että tapaamiset järjestetään vähintään kaksi viikkoa etukäteen. Tapaamisissa tulee aina olla ajallaan, jopa minuutin tai kahden myöhästymisen koetaan loukkauksena. (Chaney & Martin 2006, 47.)

Saksalaiset ovat tavoiltaan kohteliaita ja jokaiseen viralliseen tapaamiseen kuuluvat kättely, teitittely sekä tittelit. Myös keskustelukumppanin nimen muistaminen on ensiluokkaisen tärkeää, sillä sitä toistetaan useasti keskustelun aikana. Vaikka saksalaiset ovat tavoiltaan kohteliaita ja täsmällisiä, puhuvat he usein päällekkäin ja keskeyttävät lauseet neuvottelutilanteissa. Suomalaiselle tämä tapa voi tuntua epäkohteliaalta, mutta se on maan tapa ja siihen tulee suhtautua sen mukaisesti. Päälle puhumisen ja lauseiden keskeyttämisen lisäksi myös palautetta annetaan välittömästi. (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2012.)

Ranskalaisten tavoin saksalaiset arvostavat äidinkiellensä osaamista, ja jos kielitaitoa löytyy vähääkään, kannattaa sitä taitoa käyttää, vaikka vain neuvottelutilanteen keventämiseksi. Saksassa neuvottelukieli on lähes aina saksa, mutta tärkeistä asioista keskusteltaessa on kannattavaa käyttää sellaista yhteistä kieltä, jota molemmat osapuolet puhuvat sujuvasti. (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2012.)

Liiketapaamisiin on tärkeää pukeutua siististi. Miehillä tämä tarkoittaa mustaa pukua, valkoista paitaa ja yhteensopivaa kravattia. Naiset sen sijaan pukeutuvat usein tummiin housupukuihin ja valkoisiin puseroihin. Koska liikepukeutuminen on konservatiivista, tulee myös asusteiden olla hillittyjä. (Chaney & Martin 2006, 86.)

Kommunikaatio

Yhä vieläkin elää saksalaisessa liikekulttuurissa tapa, jossa toista kutsutaan sukunimellä etunimen sijaan. Tämä tapa koskee sekä naisia että miehiä. Kättely sekä liiketapaamisten että liikepäivien alussa ja lopussa on välttämätöntä. Vaikka hyvät työskentelysuhteet voidaankin luoda nopeasti, on hyvä muistaa, etteivät saksalaiset silti pidä liiasta tuttavallisuudesta työpaikalla. Vain nuoren naishenkilön kohdalla voidaan neiditellä (Fraulein X), mutta muutoin rouvitellaan (Frau X). (Nicks & Tomalin 2010, 208.)

Saksalaiset eivät ole käsillä puhujia, ja mahtipontisia eleitä enemmän he arvostavat rauhallista olemusta. Saksalaisten kanssa kommunikoidessa on hyvä muistaa,

että he pitävät small talkia enemmän asiapitoisemmista aiheista keskustelemista. Suomalaisten tavoin saksalaiset pitävät mielellään tietyn etäisyyden keskusteltaessa. (Chaney & Martin 2006, 141-142.)

TAULUKKO 2. Mistä keskustella saksalaisen kanssa? (kirjoittajan suomennos)
(Nicks & Tomalin 2010, 211)

HYVÄT PUHEENAIHEET	HUONOT PUHEENAIHEET
Ole kiinnostunut Saksan ja Euroopan asioista.	Isännän kotioloista ja yksityiselämästä puhuminen.
Ulkomaanmatkat ja lomat – saksalaiset ovat kovia matkustamaan.	Saksan rooli toisessa maailmansodassa.
Urheilu, erityisesti jalkapallo sekä UEFA- ja maailmancup-kilpailut.	'5-1', Englannin voitto Saksasta vuoden 2001 maailmancupin karsintaottelussa.

Taulukossa 2 kuvataan sekä onnistuneeseen että epäonnistuneeseen small talkiin johtavia aiheita. Turvallisia aiheita saksalaisten kanssa keskusteltaessa ovat mm. urheilu, matkustelu ja maailmanpolitiikka. Perhe-elämä, henkilökohtaiset tulot ja toinen maailmansota ovat aiheita, joista keskustelemista tulee välttää. Toinen maailmansota on puheenaiheena Saksassa tabu. Siitä ei tahdota puhua, koska nykyinen, uusien sukupolvien johtama Saksa on muuttunut paljon entisestään. (Chaney & Martin 2006, 141-142; Nicks & Tomalin 2010, 205.)

Saksalaiset ovat hyvätapaisia ja pitävät epäkohteliaana käsien pitämistä taskussa keskustelun aikana. Suora katsekontakti on saksalaisille merkki rehellisyydestä ja avoimuudesta. Hyvä ryhti ja siisti ulkoinen olemus on saksalaisille tärkeää. He arvostavat yksityisyyttä, joten raja kodin ja työpaikan välillä on hyvin selvä. (Chaney & Martin 2006, 68.)

Organisaatio

Kun astuu sisään saksalaiseen toimistoon, huomaa kuinka hiljaista ja suunniteltua kaikki onkaan. Työympäristö on erittäin puhdas ja järjestelmällinen. Työpöydät

pyritään pitämään puhtaina ja suljettujen ovien takana. Usein työpäivä alkaa aamuisin kello 8 ja päättyy kello 17.00 - 17.30. Saksalaiset työskentelevät keskimäärin 39 tuntia viikossa. Yleisin lomakuukausi Saksassa on heinä- ja elokuussa. (Chaney & Martin 2006, 104; Nicks & Tomalin 2010, 209.)

Sosiaalinen kanssakäyminen

Saksalaisen kanssa ystävystyminen voi viedä aikaa, mutta kun ystävyysuhde on saavutettu, se on elinikäinen. Saksassa teititellään (Sie) aina siihen asti, kunnes tehdään sinunkaupat (Du). Usein sinutteluun siirtymistä ehdottaa joko asemaltaan tai iältään ylempänä oleva henkilö. (Mole 2003, 206; Nicks & Tomalin 2010, 210.)

Liikeillalliset pidetään yleensä iltaseitsemästä eteenpäin. Ne ovat virallisia tilaisuuksia, joihin pukeudutaan siististi. Usein niissä puhutellaan titteleillä ja niissä voi jopa olla virallinen istumajärjestys. Tapana on, että illallisen järjestäjä kohottaa ensimmäisen maljan. On hyvä muistaa, että ennen sitä ei tulisi koskea maljaan. Liikeasioista puhutaan sekä ennen että jälkeen illallisen, muttei koskaan sen aikana. (Nicks & Tomalin 2010, 210.)

Saksalaisilla on tapana kätellä sekä tavattaessa että hyvästeltäessä. Käyntikorttien tulee olla sekä saksan että englannin kielellä ja niistä tulisi näkyä henkilön tittelit ja tutkinnot. Saksassa miehillä on tapana avata ovi aina naisille ja päästää heidät edellään hissiin. Sama pätee myös korkeammassa asemassa olevien miesten kohdalle. Sekä titteleitä että sukunimiä käytetään niin kirjoittaessa kuin puhutellessakin aina siihen hetkeen saakka, kun sinuttelusta sovitaan. (Chaney & Martin 2006, 32–33.)

Liikelahjat

Liikelahjat ovat osa saksalaista liike-elämää ja niitä usein vaihdetaan neuvotteluiden lopussa. Isännänlahjojen tulisi olla yksinkertaisia, kuten kukkia, suklaata tai omalle alueelle ominaisia tuotteita. Kukkia lukuun ottamatta lahjojen olisi hyvä olla kauniissa kääreissä (ei kuitenkaan mustissa, ruskeissa tai valkoisissa). Mikäli

saksalaiset kutsuvat kotiinsa, emännälle olisi hyvä viedä esimerkiksi pariton määrä kukkia (ei kuitenkaan 13 kpl eikä punaisia ruusuja). Hajuveden ja korujen kaltaisia henkilökohtaisia lahjoja ei tulisi viedä emännälle. Myös oman yrityksen logolla varustettujen lahjojen vienti on hyväksyttävää. (Chaney & Martin 2006, 47; Nicks & Tomalin 2010, 210.)

Kaupankäynti

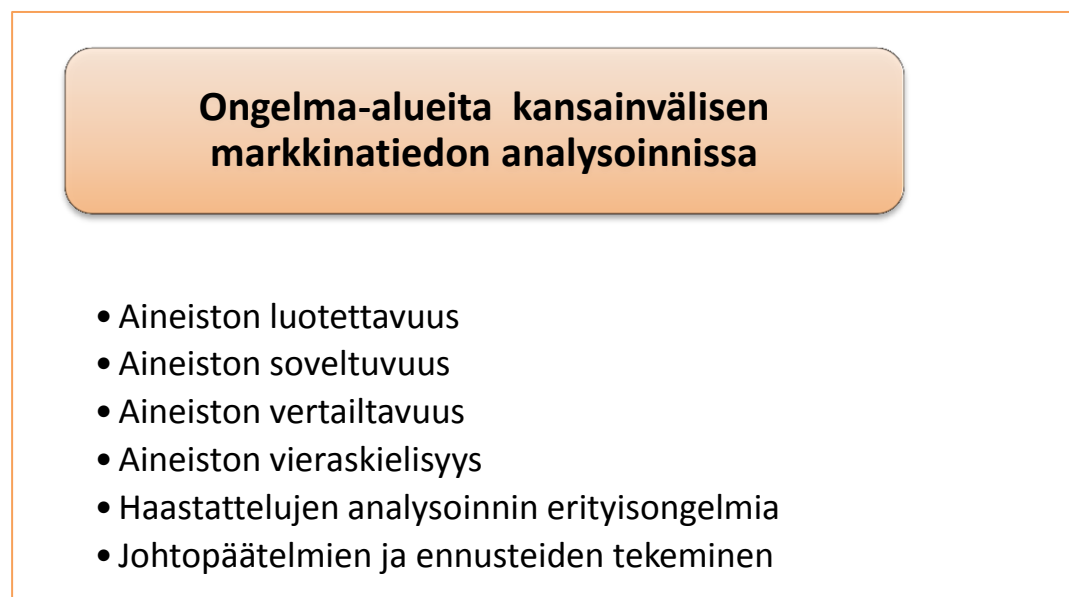
Saksalaisten kanssa kauppaa tehdessä asiat hoidetaan tarkasti ja he vaativat laatua, joka johtaa siihen, että myös puutteet otetaan esille. Saksalaiset eivät pelkää konflikteja ja ovat tarkkoja myös hinnoista, ylihintaa he eivät maksa. Saksalaisen yrityksen hyväksyntä voi olla työn takana, mutta kun sen kerran saavuttaa, pysyvät he uskollisina asiakassuhteelleen. Saksalaisten tarkkuus ja huolellisuus näkyvät myös sopimusten teossa. Ne solmitaankin aina kirjallisesti, mukaan lukien suullisesti sovitut asiat. (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2012.)

Myös maksuliikenteessä on huomattavissa saksalaisten huolellisuus ja halu varmistua asioiden oikeellisuudesta ja toimivuudesta. Uusien asiakkaiden kanssa toimiessa saksalaiset harvoin maksavat etumaksuja. Luottorajoista on aina keskusteltava ja ne ovat melko ympäröyöreitä. Laskujen maksu on hidasta etenkin isojen yritysten kohdalla, varsin tavallinen maksuaika on jopa 60 päivää. Mikäli toimitus ei ole täydellinen, ei sitä tarvitse maksaa, minkä takia kaikki maksupostit on sovittava tarkasti. (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2012.)

Edellä mainitut tavat voivat poiketa suurestikin eri toimialojen ja maantieteellisten alueiden välillä. Toimintapolitiikka ja –kulttuuri voivat erota merkittävästi vanhojen, konservatiivisten ja uusien, nuorekkaiden, toimialojen kesken. Tilanteessa, jossa asiakkaita on eri toimialoilta, on ymmärrettävä toimialakulttuurien eroja. (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2012.)

2.5 Ongelma-alueita markkinatiedon analysoinnissa

Tiedon käsittelijän analyysitaidoilla ja työskentelytavoilla on suuri merkitys markkinatiedon analysoinnin onnistumiseen: mekaaniset sekä asioiden väärinymmärryksestä aiheutuvat virheet tai esimerkiksi työn tavoitteiden unohtaminen analyysiä tehdessä voivat johtaa analysoinnin epäonnistumiseen. Markkinatiedon analysoinnin kohdalla suunnitelmallisuutta ja huolellisuutta voi tuskin liikaa painottaa. Etenkin kansainvälisestä markkinatiedosta puhuttaessa puutteita esiintyy helposti. (Hirvensalo ym. 2005, 128.)



KUVIO 6. Ongelma-alueita markkinatiedon analysoinnissa (Hirvensalo ym. 2005, 128)

Kuvio 6 listaa kansainvälisen markkinatiedon analysoinnin ongelma-alueita, joista merkittävimpiä ovat aineiston luotettavuus, soveltuvuus, vertailtavuus sekä vieraskielisyys. Toisinaan on vaikea tietää, mihin tietoon voidaan luottaa ja mihin ei, ja tätä tiedonhankkijan ja -analysoijan vähäinen kokemus vielä lisäävät. Tarkka tieto löydetyn tiedon alkuperästä ei vielä yksistään riitä, vaan sitä tulee lisäksi verrata muihin lähteisiin. Tietoja vertaamalla saadaan varmuus tiedon paikkansa pitävyydestä. On kuitenkin olemassa tahoja, joilta saatuun tietoon voi poikkeuksetta luottaa. Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi OECD (=the Organisation for Economic Co-operation and Development), YK, Maailmanpankki, kansainväliset

uutispalvelut sekä tutkimuslaitosten ja pankkien välittämät tiedot. (Hirvensalo ym.2005, 128–129.)

Etenkin kenttätutkimusta tehdessä on huomioitava, että paikalliset yritykset ja niiden tekemät markkinaselvitysraportit ovat epäluotettavia, sillä yritysten on helppo manipuloida niiden tuloksiaan. Samankaltaisia piirteitä voi esiintyä myös yksittäisissä paikallisissa sanomalehtiartikkeleissa ja etenkin haastatteluissa. (Hirvensalo ym. 2005, 128–129.)

Löydettyä tietoa on hyvä tarkastella työn tavoitteita ajatellen. Jotta tieto on työhön soveltuvaa, on sen oltava erityisesti tarkkaa (esimerkiksi puutteelliset tiedonkeruumenetelmät ja pimeä talous luovat epätarkkuutta muuten potentiaalisiin tuloksiin) ja tuoretta (esimerkiksi talouskehitys muuttuu jatkuvasti, joten käytettävän tiedon tulisi olla pääasiassa viimeisen vuoden ajalta). (Hirvensalo ym. 2005, 129–131.)

On hyvä olla tarkkana myös tiedon vertailtavuuden osalta. Eroja eri maiden kesken voi löytyä esimerkiksi määritelmässä, mittayksiköissä ja valuutoissa. Myös inflaatio ja tietojen tilastointiajankohta vaikuttavat merkittävästi tietojen vertailtavuuteen. Ongelmaksi voi muodostua myös aineiston vieraskielisyys, sillä tuorein ja laajin materiaali on usein vain kohdemaan kielellä. Mikäli tiedon analysoijan kielitaito ei ole riittävä, löydetyn tiedon taso voi laskea merkittävästi. (Hirvensalo ym. 2005, 131–133.)

Haastatteluja analysoitaessa on muistettava arvioida haastateltavien asiantunte-
musta eri osa-alueilla. Vastauksia analysoitaessa on myös osattava erottaa jyvät akanoista, tärkeät vähemmän tärkeistä, ja ne on hyvä suhteuttaa jo olemassa olevaan tietoon. Tietoja toisiinsa suhteuttaessa voi törmätä tietojen ristiriitaisuuteen. Tällaisissa tapauksissa ääripäät tulisi jättää ulkopuolelle mikäli ne epäilyttävät. On hyvä pitää mielessä rajoitukset tiedon yleistettävyyttä koskien ja valita ja hyödyn-
tää käyttökelpoista tietoa johdonmukaisesti koko analyysin ajan. (Hirvensalo ym. 2005, 133–134.)

Kun saatujen tietojen pohjalta lähdetään viimein tekemään johtopäätöksiä, tulee tiedon hyödyntäjää informoida johtopäätösten rajoituksista, mikäli itse tietopohja on puutteellinen. Perustelujen merkitystä johtopäätöksien esittelyssä ei voi liikaa painottaa. Mikäli tiedon analysoija esittelee ennusteita markkinoiden kehittymisestä, on hyvä esittää ne kolmena mahdollisena skenaariona, huonoimmassa, todennäköisimmässä ja parhaassa tapauksessa. Kun analyysin laatii eri tilanteiden varalle, on tiedon hankkijan ja analysoijan selusta suojattu pahimman varalle. (Hirvensalo ym. 2005, 134.)

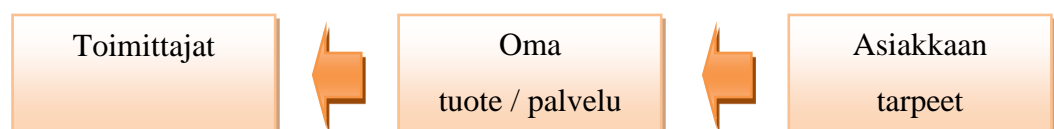
3 TOIMITTAJIEN VALINTAPROSESSI

Se on kuin pitkäaikainen avioliitto, jossa avoimuus, aitous ja kokemukset sekä keskinäinen ymmärtäminen ja pienten virheiden sietäminen korostuvat.

Näin kuvailee Rauhala (2011, 16) ostajan ja tavarantoimittajan suhdetta teoksessaan ”Osta oikein, ansaitse enemmän”. Kumppanuus ei ole vain asiakkuutta, vaan myös luottamusta, rehellisyyttä ja yhteistyötä. Tästä syystä toimittajien hankintaprosessi on hyvä suorittaa huolellisesti ja ajan kanssa. On tärkeää tutustua toimittajayritykseen myös pintaa syvemmillä, sillä aina se ei välttämättä ole sitä mitä väittää olevansa. Nykyään kumppanuus on yrittäjälle miltei elinehto, samalla tavalla kuin sekä ammattitaito että osaaminen ovat työntekijälle. (Rauhala 2011, 17.)

Mikäli yritys haluaa päästä ensimmäisten joukossa kiinni uuteen osaamiseen, tuotteeseen tai teknologiaan, tulee sen osata hyödyntää pikaisesti globaalien toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. Jotta tämä onnistuu, täytyy pohjalla olla jo hyvä toimittajamarkkinoiden tuntemus (supply market intelligence, SMI), jota tulee jatkuvasti kehittää. Kun poikkiorganisatoriset tiimit kehittävät kategoriastrategioita ja johtavat oman organisaationsa pohtimaan sekä asiakkaiden tarpeiden ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien että omien ydinosaamistensa parhaita yhdistelmiä, tuloksena on toimittajamarkkinoiden tuntemus. Kokonaan uudenlaiset tuote- ja palvelunäkemykset nousevat silloin esiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 28,134.)

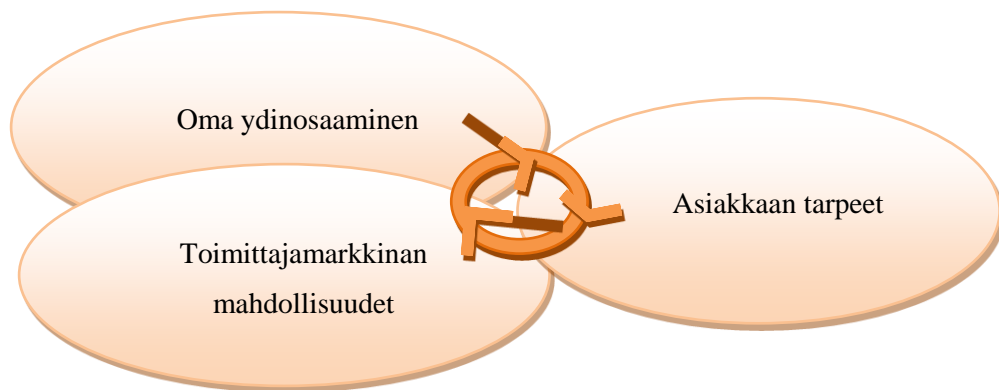
Toimittajamarkkinoilla eletään muutosten aikaa: perinteisen oston kilpailijaksi on nousemassa moderni hankinta. Perinteisen oston ajatellaan muodostuvan kolmesta osasta: asiakkaan tarpeesta, omasta tuotteesta tai palvelusta sekä toimittajista (Kuvio 7).



KUVIO 7. Perinteisen oston malli (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 134–135)

Perinteisessä ostossa toimittajiin suhtaudutaan etäisesti ja painopiste on aina edullisimman toimittajan valitsemisessa. Siinä lähtökohdaksi on sisäinen tarve, jonka johdosta osto etsii sopivaa toimittajaa. Perinteisessä ostossa neuvotteluihin siirryttäen nopeasti ja hintaneuvottelujen mahdollisuudet rajoittuvat vain pieneen tinkimiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 134–135.)

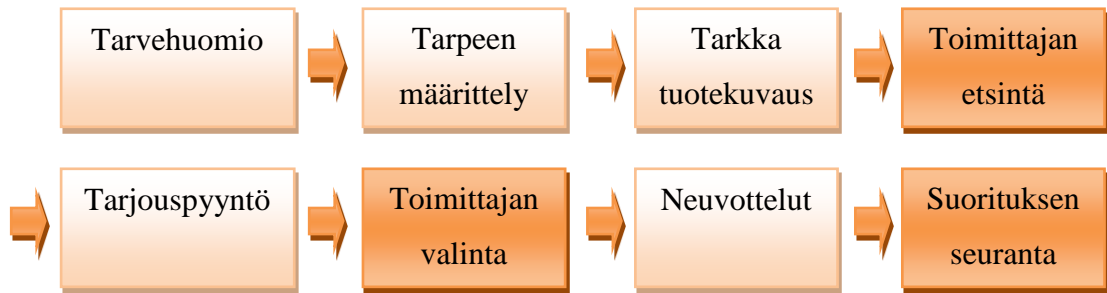
Niin sanotussa uudessa ajattelumallissa, modernissa hankinnassa, tarpeet ja toimittajamarkkinoiden järjestelmällinen pohtiminen toisiaan vasten ovat lähtökohdaksi päätöksenteolle.



KUVIO 8. Modernin hankinnan malli (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 135)

Modernissa mallissa asiakkaiden muuttuvien tarpeiden tyydyttäminen, niistä valitseminen sekä niiden suuntaaminen auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet. Jotta optimaalinen ratkaisu löytyy, on kaikki modernin hankinnan kolme tekijää (Kuvio 8) sovitettava yhteen. Kokemukset puhuvat tämän uuden mallin puolesta, sillä pelkästään tarpeen uudelleenmäärittelyllä on saatu aikaan merkittäviä säästöjä ja saavutettu muita etuja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 134–136.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään kolme hankintaprosessin keskeistä toimintoa: toimittajien etsintä sekä toimittajien valinta ja valittujen toimittajien suorituksen seuranta kriteereineen (Kuvio 9).



KUVIO 9. Hankintaprosessin vaiheet (mukailten Armstrong & Kotler 2010, 202)

Ennen toimittajien hankintakanavien käsittelyä tutustutaan vielä toimittajien valintaan vaikuttaviin tekijöihin.

3.1 Toimittajien valintaan vaikuttavat tekijät

Toimittajien valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat sekä alan että asiakkaiden tuntemus, luotettavuus (maine), motivaatio sekä kehityskelpoisuus (strategisten tavoitteiden mukaisesti). Myös ostettavan tuotteen laatu, toimitus- ja läpimenoaika sekä saavutettu toimitusvarmuus vaikuttavat omalta osaltaan toimittajien valintaan. Toimittajien valinnan tavoitteena on löytää toimittaja, johon voidaan olla tyytyväisiä vielä vuosienkin päästä. Tavoitteiksi voidaan luokitella myös riittävän perusteellinen valintajärjestelmä sekä valintaperusteiden mukauttaminen oikeiksi paikallisiin olosuhteisiin nähden. (Benton 2010, 22; Immonen 2005, 151.)

Myös toimittajayrityksen hintatasolla on oma vaikutuksensa toimittajavalintaan. Vaikka alhainen hintataso houkuttaisikin, on hyvä muistaa, että kilpailukykyisin hintataso voi olla suoraan verrannollinen heikompaan laatuun. Mikäli tuotteen laatu on heikompaa, muut kustannukset nousevat (mm. laaduntarkistus, vastaanottotyö, korjaavat toimenpiteet, reklamointi, palautukset ja hyvityslaskut) tarkoituksesta. (Benton 2010, 25; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 437.)

Toimittajien valintaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Seuraavassa on listattuna joitakin suomalaisten vientiyriyten näkemyksiä edustajan valinnasta. Vaikka tämän työn kohdeyritys harjoittaaakin tuontitoimintaa, voidaan edellä mainittujen yritysten näkemyksiä soveltaa myös heidän kohdalleen.

Älä unohda pyytää referenssejä konsulttiehdokkaalta. (Immonen 2005, 66)

Etenkin uuden ulkomaisen toimittajan kanssa on hyvä muistaa, että kaikki yrityksestä itsestään saatava tieto ei aina ole todenmukaista. Toisesta maasta käsin on helppo antaa itsestään positiivisempi kuva kuin mitä todellisuus on. Lisää varmuutta päätökseen saa ottamalla selvää muiden yritysten kokemuksista toiminnasta heidän kanssaan.

Oleellinen kysymys on: suuri vai pieni edustaja. Isolla edustajalla on resursseja, mutta meidän tuotteemme merkitsevät heille hyvin vähän. Pienempi taas on riippuvainen meistä, mutta aina ei ole riittävästi resursseja. (Immonen 2005, 66)

Myöskään yhteistyöyrityksen kokoa ei tule unohtaa. Suurelle yritykselle suomalainen perheyritys voi olla vain pieni tekijä muiden rinnalla. Pienemmän toimittajan kanssa ongelmaksi voi koitua esimerkiksi toimitusten viivästyminen resurssien puutteen takia. Riskit ovat aina olemassa, oli kyseessä sitten suuri tai pieni yritys, mutta tärkeintä on kuitenkin kartoittaa ne ja tehdä saatujen tulosten pohjalta lopullinen ratkaisu.

Emme etsi maailman parasta edustajaa, vaan meille sopivinta. (Immonen 2005, 66)

Aina parhaaksi nimetty alalla toimiva yritys ei ole se paras vaihtoehto. Valintakriteerit ovat aina yrityskohtaisia: toisille suuri on pientä parempi, toisille päinvastoin. Mikäli syntyvät kustannukset ovat ostajalle merkittävin valintakriteeri toimittajan valinnassa, vertaillaan hintatasoa. Jos taas toimittajan joustavuus on ostajalle tärkeää, painotetaan läpimenoaikaa. Lyhyt läpimenoaika lisää toiminnan joustavuutta ja parantaa toimittajan kykyä vastata nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Kun läpimenoajat ovat lyhyitä, toteutuvat myös toimitusten eräpäivät. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa sekä yrityksen tuotanto että asiakkaan asettamat eräpäivät kohtaavat. Ostajalle on usein myös tärkeää olla hyvä asiakaspalvelija. Ollakseen sitä hänen täytyy löytää mahdollisimman luotettava toimittaja säästyäkseen epä-

varmuudelta. Luotettavuuden mittaaminen on kuitenkin melko vaikeaa. (Benton 2010, 25.)

Olemme ihan ymmällämme, kun kaikki esittävät olevansa niin erinomaisia, tämä on vaatimattomalle suomalaiselle vierasta. (Immonen 2005, 67)

On tärkeää tutustua yritykseen myös pintaa syvemmälle. Mikään yritys ei varmasti kerro itsestään negatiivisia tietoja, vaan peittää ne kertomalla vain positiivisia asioita itsestään. Kriittisyys on aina tarpeen uusien toimittajien valittaessa.

3.2 Toimittajien hankintakanavat

Kun uusien toimittajien valintakriteerit on määritelty, on aika alkaa kartoittaa sitä, mistä toimittajia kannattaa alkaa etsiä. Nykyään kansainvälisenkin markkinatiedon hankinta on entistä helpompaa, kiitos internetin yleistymisen. Internetin myötä suurempi määrä markkinatietoa on kaikkien saatavilla. Internetin yleistyminen on myös nopeuttanut tiedonhankintaprosesseja. Sen mahdollistama tiedonhankinnan helppous ei kuitenkaan ole vain positiivista, sillä sieltä löytyvä tiedon määrä on valtava ja se voi kääntyä itseään vastaan. Verkosta löytyvää markkinatietoa tulee muistaa kyseenalaistaa ja sivustoja tulee tarkastella kriittisesti (esimerkiksi: Löytyykö sivustolta yhteystietoja? Ovatko yhteystiedot todenperäisiä? Milloin tieto on päivitetty? Löytyykö tiedolle tukea muista lähteistä?). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 255–256.)

Tämän työn kannalta tärkein kysymys on: mistä toimittajia voi löytää? Tiedonhankintakanavia on monia. Helpoiten lähestyttävä hankintakanava on internet. Nykypäivänä se on jokaisen käsien ulottuvilla ja sen käyttö osataan, ja siitä onkin muodostunut yksi tärkeimmistä työvälineistä. Internet tarjoaa myös pienille toimittajille tasavertaisen aseman isompien rinnalla (Armstrong & Kotler 2010, 201).

Myös Burt, Petcavage ja Pinkerton (2012, 374) esittelevät teoksessaan *Proactive Purchasing in the Supply Chain – The Key to World-Class Procurement* koko joukon toimittajien hankintakanavia. He painottavat myös sitä, että vaikka internet

on nykyajan tiedonhankinnassa erittäin merkittävässä osassa, ei muita hankintakanavia kuitenkaan tulisi unohtaa. Mikäli yrityksellä on jo tiedossaan jokin alalla toimiva potentiaalinen toimittajayritys, kannattaa ensimmäiseksi katsastaa toimittajayrityksen omat internetsivut. Mikäli internetsivut ovat huolella rakennetut, niistä voi löytää yksityiskohtaista tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista sekä yleisilmeestä. Jos toimittajayritys vaikuttaa yhä mielenkiintoiselta ja potentiaaliselta, sivuilta löytyvät varmasti myös yrityksen yhteystiedot, joihin voi ottaa yhteyttä. (Burt ym. 2012, 374.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 231) muistuttavat kuitenkin, että yrityksen kotisivujen näyttävyys ei aina ole suoraan verrannollinen sen todelliseen osaamiseen.

Internetistä löytyy myös paljon tilastotietoa eri toimialoista. Niiden tietojen pohjalta muodostuu jonkinlainen yleiskuva toimialasta, joskus hyvinkin laajalaisesti. Tieto voi kuitenkin olla usein epätarkkaa ja siksi siihen tulee suhtautua kriittisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231.)

Taulukossa 3 esitetään kattava lista erilaisia uuden toimittajan etsinnässä helpottavia tietolähteitä sekä kotimaasta että ulkomailta. Vaikka kaikkia niistä ei tässä työssä käsitellä, ne ovat kuitenkin kaikki tutustumisen arvoisia ja hyödyllisiä omalla osa-alueellaan.

TAULUKKO 3. Toimittajien hankintakanavia Suomessa ja ulkomailla (Hirvensalo ym. 2005, 52-81; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231-232)

Yrityksen omat tietoverkostot	Julkiset tietolähteet	Kaupalliset tietolähteet Suomessa ja ulkomailla
<ul style="list-style-type: none"> •Kollegoiden ja tuttujen kokemukset ja havainnot •Tutut alalla toimivat tavarantoimittajat 	<ul style="list-style-type: none"> •Ministeriöt •Kansainvälistymistä edistävät organisaatiot •Yliopistojen sekä korkeakoulujen kirjastot •Tutkimuslaitokset •Tilastokeskukset •Tullilaitokset •Patenttiviranomaiset •Tuotehyväksyntäviranomaiset •Muut viranomaistahot •Yritysrekisterit ja pörssit •Kauppakamarit •Maiden väliset kauppakamarit ja kauppayhdistykset •Toimialaliitot •Kaupalliset edustustot •Kansainväliset järjestöt •Rahoituslaitokset •Koulutuslaitokset 	<ul style="list-style-type: none"> •Mediayhtiöt •Markkinatiedon välityspalvelut •Mediaseurantapalvelut •Markkinatutkimuslaitokset •Pankit ja investointipankit •Markkinatietopankit •Toimialakohtaiset markkinatietopalvelut •Asiakaskohtaiset markkinatietopalvelut •Luottotietoyritykset •Yrityshakemistojen tuottajat •Julkaisukustantajat •Konsultit •Koulutuslaitokset •Muut kaupalliset tietolähteet

Hankintakanavat on jaoteltu taulukossa kolmeen osaan: yrityksen omiin tietoverkostoihin, julkisiin tietolähteisiin sekä kaupallisiin tietolähteisiin Suomessa ja ulkomailla. Tässä aluvussa hankintakanavat esitellään kahdessa osassa. Ensin keskitytään yrityksen omiin tietoverkostoihin ja niistä siirrytään julkisiin ja kaupallisiin tietolähteisiin Suomessa ja ulkomailla.

Yrityksen omat tietoverkostot

Yrityksen omien verkostojen kautta, sekä kollegoiden että tuttavien ja ystävien kokemusten ja havaintojen kautta on mahdollista löytää uusia toimittajia. Mikäli yrityksellä on kohdemarkkinoilla jo tuttuja tavarantoimittajia, niiden tietotaidon hyödyntäminen on kannattavaa. Myös alan tuotteilla kauppaa käyvien kauppatalo-

jen ja erilaisten myyntiorganisaatioiden kokemusta ja tietoja kannattaa hyödyntää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231.)

Myös yrityksen sisältä voi löytyä uutta tietoa toimittajakannasta, myyntiosaston puolelta. He tuntevat omat tuotteensa läpikotaisin ja tietävät usein paljon myös kilpailijoiden vastaavista tuotteista. He voivat myös auttaa haun rajauksessa tai uudistaa jotakin tuotetta niin, ettei uusia toimittajia tarvita. Myös muulla oman yrityksen henkilöstöllä voi olla alan kontakteja, joiden kautta sopiva toimittajakin voi löytyä. (Burt ym. 2012, 376.)

Yrityksen omista arkistoista voi löytyä vanhojen toimittajien tietoja (nimi, tuotelistaa, toimitushistoria, laatutilastointia sekä muuta yleistietoa yrityksestä) (Burt ym. 2012, 374). Mikäli vanhojen toimittajien joukosta löytyy jokin potentiaalinen ehdokas uudeksi toimittajaksi, kannattaa siihen ottaa yhteyttä ja tiedustella yrityksen tämänhetkistä tilaa ja tarkastella sen sopivuutta yhteistyöhön uudestaan.

Edellä mainittiin vanhat toimittajat, jotka voivat osoittautua potentiaalisiksi uusiksi toimittajiksi, mutta myös tämänhetkiset toimittajat kannattaa ottaa huomioon. Tämänhetkiset toimittajat voivat muuntua uusiksi toimittajiksi mikäli heiltä löytyy yrityksen tarpeen täyttävää tavaraa. (Burt ym. 2012, 377.)

Julkiset ja kaupalliset tietolähteet Suomessa ja ulkomailla

Joillakin suurilla yrityksillä on omat hankintasivustonsa, joilta kuka tahansa toimittaja saa mahdollisesta ostajasta perustietoja. Tätä kautta toimittajalla on myös mahdollisuus esitellä sekä itsensä että tarjontansa ostajalle. Tällaiseen ei kuitenkaan tule yksistään luottaa, sillä sivustolla vierailevien toimittajien määrä voi todellisuudessa jäädä melko suppeaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 232.)

On olemassa myös erilaisia yrityshakemistoja, joista voi olla suurikin apu toimittajia etsittäessä. Erilaiset kaupparekisterit ja -luettelot ovat myös käyttökelpoisia lähteitä, joista löytyy paljon perustietoa eri yrityksistä toimialoittain ryhmiteltyinä. (Burt ym. 2012, 375.) Myös pankit sekä rahoitusmaailma tuottavat tällaisia yrityshakemistoja, joissa selvitetään yritysten terveys ja kannattavuus. Alta löytyy

listattuna joitakin tällaisia yrityshakemistoja:

- D&B (www.dnb.com)
- CorporateInformation (www.corporateinformation.com)
- Europages (www.europages.com)
- Kompass (www.kompass.com)
- Thomas Global (www.thomasglobal.com)
- Asiakastieto (www.asiakastieto.fi) (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 231.)
- Sachon (<http://www.deutsche-exportdatenbank.de>)
- Ixpos (<https://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/community.html>)
- industrystock.com (<http://www.industrystock.com/>)

Osa yllä olevista sivustoista on maksullisia kaikilta osin, osasta tietoa taas saa maksuttakin.

Alan lehdissä on paljon artikkeleita ja mainoksia alalla toimivista toimittajista. Erityisesti kansainvälisistä ammattilehdistä ja muista julkaisuista saatava tieto kannattaa ehdottomasti hyödyntää (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 232). Vaikka suuri osa lehdistäkin on siirtynyt jo sähköiseen muotoon, ei perinteisiä lehtiäkään kannata kuitenkaan unohtaa. Internet on tuonut myös puhelinluettelot kansainväliselle tasolle ja Google-hakua hyödyntämällä sieltä löytyy myös Saksan Puhelinluettelo sekä Keltaiset Sivut (esimerkiksi <http://www.numberway.com/phone-numbers/43/>). Nämä sivustot ovat kuitenkin saksankielisiä, joten niitä käytettäessä saksan kielitaidosta on hyötyä. (Burt ym. 2012, 375.)

Messut ovat yksi merkittävä verkostoitumiskanava. Messuvierailun aikana saa yleiskatsauksen alan kehityksestä ja tarjonnasta. Täyden hyödyn saamiseksi messuille tulisi valmistautua hyvin asettamalla itselleen täsmälliset tavoitteet sekä etsimällä jo ennakkoon mielenkiintoiset ja potentiaaliset tavarantoimittajat näyttelleasettajien joukosta. Heihin voi ottaa yhteyttä jo etukäteen ja sopia tapaamisista heidän kanssaan. Alan messuilla ja näyttelyissä näkee sekä uusia että vanhoja

tuotteita ja voi vertailla eri toimittajia sekä heidän tuotteitaan. Tietoja oman alansa messuista löytää internetin ohella myös lehdistä ja muista julkaisuista. (Burt ym. 2012, 376; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 232.)

Myös erilaiset toimialajärjestöt, kauppakamarit sekä julkiset ammatilliset organisaatiot ovat mahdollinen tiedonlähde. Niillä on myös kontakteja ulkomaisiin sisarjärjestöihinsä, joiden kautta paikallista tietoa on helppo saada. Yksi heidän toimintansa tavoitteista on se, että jäsenet voivat auttaa toisiaan kaikin mahdollisin tavoin. (Burt ym. 2012, 376–377; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 232.) Tämän työn kannalta yksi merkittävä lähde on Saksalais-Suomalainen Kauppakamari (<http://www.dfhk.fi/fi/>). Se on perustettu vuonna 1978 ja se on suurin Suomessa toimiva kahdenvälinen kauppakamari. Yksi sen tärkeimmistä palveluista on sekä saksalaisten että suomalaisten yritysten neuvonta molempien maiden markkinoihin liittyvissä kysymyksissä. (Suomen suurlähetystö, Berliini / Suomen pääkonsulaatti, Hampuri 2012.)

Eri maiden lähetystöjen ja kaupallisten edustustojen keskeisin toiminto on edistää maidensa vientikauppaa. Näistä jälkimmäiset tekevät paitsi pieniä analyyskejä sekä selvityksiä, myös etsivät potentiaalisille asiakkailleen mahdollisia toimittajia maastaan. Nämä palvelut ovat usein maksuttomia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 232.) Myös Saksan Helsingin-suurlähetystö (<http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/Startseite.html>). on yksi potentiaalinen hankintakanava.

Tämän työn kannalta erittäin hyvä lähde toimittajan etsinnässä on myös Germany Trade & Invest (www.gtai.de; sekä englanniksi että saksaksi), jonka tehtäviin kuuluvat sekä saksalaisten yritysten neuvominen ja tukeminen ulkomaan markkinoille lähettäessä että ulkomaisten yritysten neuvominen ja tukeminen toimintaa laajentaessa Saksan markkinoille. Germany Trade & Investillä tarjoaa asiakkailleen kattavan valikoiman talouselämää ja eri toimialoja koskevaa tietoa. Heidän puoleensa kannattaa myös kääntyä mikäli ulkomaiset tarjouskilpailut, investointi- ja kehityshankkeet tai lainsäädäntö ja tullaus kiinnostavat ja ovat itselle ajankohtaisia. Ulkomaankaupan edistäminen ja Saksan markkinointi sekä etabloitumis- että sijoituskohteena kuuluvat myös heidän tavoitteisiinsa. (Saksan Helsingin-

suurlähetystö 2012c.)

Yksi mahdollinen hankintakanava on myös kohdemaan korkeakoulujen ja yliopistojen opiskelijat. Heiltä löytyy sekä paikallista kokemusta ja tuntemusta että tuoreita näkökulmia toimittajien etsinnän ensimmäiseen vaiheeseen. He ovat myös edullinen tiedonhankintakanava. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 232.)

Oli valittu tiedonhankintakanava mikä tahansa, on hyvä muistaa, että perinteinen puhelinsoitto on nopea keino ottaa yhteyttä mahdolliseen uuteen toimittajaan. Nykyään tiedustelut hoidetaan yhä useammin sähköpostitse, joten se on myös oiva keino erottautua muista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 232.)

Mitä uudempi ostotehtävä on ja mitä monimutkaisempi ja kalliimpi ostettava tuote on, sitä enemmän aikaa kuluu toimittajia etsiessä. Tullakseen valituksi tavaran-toimittajan on oltava mukana listauksissa ja muutenkin helposti löydettävissä. Hyvä maine markkinoilla on korvaamaton kilpailuväline. (Armstrong & Kotler 2010, 201.)

3.3 Toimittajien valintakriteerit

Hankintaprosessin tärkein ostopäätös on parhaan toimittajan valinta. Edes sopimus ei ratkaise huonon toimittajan mukanaan tuomia ongelmia laadun, hinnan ja toimituksen suhteen. (Burt ym. 2012, 373)

Toimittajavalintaa tehdessä tulee olla erityisen tarkkana, sillä huonon toimittajan mukanaan tuomat ongelmat sekä huonon laadun ja hinnan että toimitusongelmien suhteen eivät välttämättä ratkea edes hyvällä sopimuksella. Toimittajia valittaessa tavoitteena onkin luoda sellainen strateginen hankintasuunnitelma, jonka avulla voidaan sekä löytää että arvioida, valita, kehittää ja hallinnoida toimintakykyistä toimittajapohjaa. Toimittajia valittaessa tähdätään aina molemminpuolista etua tuottavaan yhteistyösuhteeseen. (Burt ym. 2012, 373.)

Toimittajavalinnan lähtökohtana on se, että toimittajien etsintävaiheessa on jo luotu jonkinlainen lista potentiaalisista toimittajista (Burt ym. 2012, 377). Listalla olevat toimittajat on jo jollakin perusteella arvioitu ja todettu mahdollisiksi potentiaalisiksi toimittajiksi, joiden osalta arviointia tulee syventää lopullisen päätöksen tekoa varten. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 237-238) esittelevät yhden mallin toimittajien arviointiin niiden etsintävaiheessa. Tämän arviointimallin tiedot ovat suhteellisen helposti löydettävissä esimerkiksi julkisista lähteistä ja sen pohjalta valituiksi tulevat sellaiset toimittajat, joilta löytyvät edellytykset toimia kilpailukykyisesti muihin nähden. Tämä arviointimalli löytyy liitteenä (Liite 1) työn lopusta.

Kauppaan kohteen laatu vaikuttaa paljon siihen, mitkä valintakriteerit tulisi ottaa huomioon lopullista valintaa tehdessä. Mikäli tuote on ostavalle yritykselle jo tuttu tai muuten yksinkertainen tai hankinnan tiedetään olevan lyhytjänteistä, ei toimittajaa tarvitse arvioida kovinkaan tarkasti. Toimittaja tulee arvioida monipuolisesti, jos hankinnan tiedetään olevan pitkäjänteistä tai siihen sisältyy suuri riski. Myös tuotteen monimutkaisuus, kriittisyys, suuruus ja arvo vaikuttavat toimittajan arvioinnin asteeseen. Mikäli kumppanuussuhde tulee olemaan pitkäaikainen ja toimittaja on yritykselle tärkeä, on henkilökohtainen vierailu toimittajayrityksessä suositeltavaa. Vierailun aikana yrityksen todelliset toimintatavat sekä käytännön kyvykkyys hahmottuvat. Yritysvierailun jälkeen ostajalle on myös muodostunut kuva yrityksen toimintakulttuurista ja työntekijöiden yleisestä motivaatiotasosta. Luonnollisesti myös toimittaja-arvioinnin suorittajan tietotaito vaikuttaa lopulliseen arviointityyliin. (Burt ym. 2012, 377; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 236, 241.)

Armstrongin & Kotlerin (2010, 202) mukaan ostava yritys määrittelee tärkeimmät uuden toimittajan valintakriteerit ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen. Yleisimpiä kriteereitä ovat heidän mukaansa tuotteen tai palvelun laatu, toimittajan maine, oikea-aikainen toimitus, yrityksen eettisyys, kommunikaation rehellisyys ja läpinäkyvyys sekä kilpailukykyiset hinnat. Kun valintakriteerien merkitykset on suhteutettu toisiinsa, on aika valita potentiaalisimmat toimittajat niiden mukaisesti. Tulee valituksi sitten yksi tai useampi toimittaja, käydään niiden kanssa usein vielä neuvotteluja oikeasta hinnasta ja toimitusehdoista. Neuvotteluiden perusteel-

la valitaan yksi tai useampi potentiaalinen toimittaja. Toimittajavalinnan tavoitteena on aina tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Burt ym. (2012, 378–381) esittelevät teoksessaan *Proactive Purchasing in the Supply Chain – The Key to World-Class Procurement* kattavan arviointilistan, joka on esitelty työn liitteenä olevassa taulukossa (Liite 2). Siinä jaetaan toimittajien arviointiprosessi 12 erilaiseen tutkimukseen, joista jokaisen sisältö on määritelty erikseen. Taulukon kaksi ensimmäistä vaihetta, toimittajatutkimus sekä taloudellisen tilanteen analysointi, ovat yleensä ne kaksi ensimmäistä arvioinnin aihealuetta, joihin myös toimittajaa tutkittaessa ensimmäisenä tartutaan. Muita tutkimuksen aiheita ovat esimerkiksi arviointineuvottelut, yritysvierailut paikan päällä sekä laadun, kapasiteetin, joustavuuden ja läpimenoajan analyysit. Mikäli potentiaalinen toimittaja arvioidaan näiden valintakriteerien pohjata, saadaan toimittajayrityksestä kattava ja ajan tasalla oleva kuva. (Burt ym. 2012, 377.)

Kun muutama potentiaalinen toimittaja on löydetty, on aika ottaa heihin yhteyttä ja tiedustella, vastaako toimittajan tarjonta yrityksen tarvetta. On myös hyvä ottaa selvää, kiinnostaako toimittajaa ylipäänsä ryhtyä jatkoneuvotteluihin. Yhteydenoton myötä potentiaalisen toimittajan puutteet ja mahdolliset väärinkäsitykset selviävät (esimerkiksi kielimuuri, sopivan tuotteen puuttuminen tai se, ettei toimittaja käy vientikauppaa). Toimittajalta tulisi myös pyytää konkreettinen ehdotus halutusta tuotteesta tai valikoimasta. Näin nähdään, onko toimittaja kyvykäs ja sopiva yhteistyöhön sekä teknisesti että toiminnallisesti. Mikäli toimittaja vaikuttaa yhä potentiaaliselta, pyydetään sitä laatimaan tarjouspyyntö. Tarjouspyynnöstä tulisi löytyä tietoa tilausmääristä, toimitusehdoista sekä hinnoista ja kustannuksista. Hintojen ja kustannusten tulisi olla sellaisessa muodossa, että niitä voidaan vertailla usean toimittajan kesken. Viimeisenä prosessin vaiheena ennen varsinaista toimittajan valintaa on neuvottelu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 233–234.)

Aiemmin tässä luvussa mainittiin Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 237–238) laatima malli toimittajien arvioinnista niiden etsintävaiheessa. He ovat laatineet vastaavanlaisen arviointimallin myös toimittajien antamien tarjousten ja ehdotusten vertailuvaiheeseen. Jokaisen toimittajan tuotteet, palvelut sekä toimitustavat ja

–edellytykset ovat erilaisia. Edellä mainitut eroavaisuudet vaikeuttavat eri toimittajien välistä vertailua, jolloin annettuja tarjouksia tulee verrata entistä syvällisemmin (pitkäaikaiset toiminnalliset vaikutukset ja kokonaiskustannusvaikutukset). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 239.) Myös malli toimittajien arviointiin tarjousten ja ehdotusten vertailuvaiheessa löytyy tämän työn liitteenä (Liite 3).

Kun valinta uudesta toimittajasta on tehty, ja siitä ilmoitettu valitulle, on myös tärkeää informoida muita harkittuja toimittajaehdokkaita, sillä jonakin päivänä yhteistyö heidän kanssaan voi olla vielä tarpeen. Tieto valitusta toimittajasta on kerrottava myös omalle organisaatiolle. Aivan yhtä tärkeää on myös informoida niitä toimittajia, joiden kanssa yrityksellä on jo toimintaa uudella toimialueella. Uudesta yhteistyökumppanista kertomatta jättäminen (uudet järjestelyt sekä niiden merkitys nykysuhteelle ja päätöksen taustat) voivat vaikuttaa liikesuhteisiin negatiivisella tavalla. (Immonen 2005, 65.)

3.4 Toimittajien suorituksen seurantakriteerit

Toimitusketjun mainetta ja uskottavuutta voidaan pitää yhtenä kaikkein tärkeimmistä asioista pk-yritykselle. (Koivisto & Ritvanen 2007, 188)

Toimittajien suorituksen seuranta näyttää, miten hyvin toimittaja täyttää toiveet ja toimii ennalta annettujen ja yhdessä sovittujen ohjeiden mukaisesti. Toimittajien suorituksen seuranta on olematonta suuressa osassa tuontikauppaa käyvistä yrityksistä. Suorituskyvyn mittaaminen on kuitenkin merkittävä osa hankintaprosessia, sillä sen avulla voidaan parantaa asiakaspalvelua. Mikäli tavarantoimituksissa ilmenee puutteita tai ne ovat muuten virheellisiä, aiheutuu lisätöitä ja tämä osaltaan heikentää itse tuottavuutta. Jotta suorituksen seurannasta saataisiin täysi hyöty, sen tuloksista tulee kertoa myös toimittajille. (Koivisto & Ritvanen 2007, 109.) Niiltä osin kun seurantaa hyödynnetään, on se hyvin erilaista ja eritasoista eri yrityksissä. Hinta, laatu ja kustannustehokkuus ovat tärkeimmät suorituskyvyn mittarit niissä yrityksissä, joissa hankintojen suorituksia seurataan. Mikäli hankinnat eivät liity tuotantoon, on asiakastyytyväisyys aiemmin mainittuja tärkeämpi mittari suoritustason seurannassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 91–92).

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 92) käsittelevät teoksessaan *Hankintatoimen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan* hankintaprosessia kahden 2000-luvulla tehdyn hankintatoimeen liittyvän tutkimuksen kautta. Ensimmäinen näistä on VTT:n toteuttama tutkimus *Kysyntä- ja tarjontaverkon hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoimen näkökulmasta* ja toinen Lappeenrantaan teknillisen yliopiston toteuttama tutkimus *Hankintatoimen nykytila ja tulevaisuuden haasteet*. Tutkimustulosten mukaan tärkeimpiä osa-alueita toimittajia arvioitaessa ovat ns. perinteiset osa-alueet: toimitusvarmuus, täsmällisyys, laatu, hinta sekä kokonaiskustannukset. Myös asiakasvalitukset ja niiden määrä ovat hyödyllisiä työkaluja toimittajien arvioinnissa (Koivisto & Ritvanen 2007, 109).

Suorituksen mittaamisessa oleellisia ovat konkreettiset, mitattavissa olevat tekijät. Tuotteen laatu ja sen ajankohtainen toimitus ovat tällaisia tekijöitä. Myös vähemmän konkreettiset tekijät, kuten toimittajan yhteistyökykyisyys sekä luottamus toimittajan ja ostajan välillä vaikuttavat luonnollisesti hankintaprosessin onnistumiseen. Olisi myös tärkeää rohkaista toimittajia arvioimaan omaa suoritustaan ostajalle, koska tällä tavoin toimittaja saadaan syvemmin mukaan arviointiprosessiin sekä pohtimaan, millä tavoin toimittajat itse voisivat parantaa merkitystään osto-organisaatiolle. (Chen, Crandall & Crandall 2010, 278.)

Bentonin (2010, 172–173) mukaan tasaisin väliajoin tehdyt katsaukset toimittajan suorituskyvystä ovat tie parempiin toimittajasuhteisiin. Hänen mukaansa katsauksissa tulisi tarkastella toimittajien suoritusta muun muassa seuraavien seurantakriteerien kautta: laatu sekä oma-aloitteinen pyrkimys koko ajan parempaan laatuun, toimittajan suorituskyky sekä asiakaspalvelu (sen sujuvuus ja joustavuus). Jotta sekä toimittaja että ostaja pysyisivät muita kilpailijoita askeleen edellä tai kilpailun tahdissa, tulisi heidän myös seurata sekä teknologisia että innovatiivisia uudistuksia. Benton mainitsee myös, että kustannusten aleneminen sekä jatkuva prosessin paraneminen syventävät luottamusta ja pitävät kulut alhaalla.

Sekä toimittajien suorituskyvyn että palvelutason seuranta pidetään tärkeänä myös yrityksissä, joissa siihen ei vielä panosteta, ja se onkin yleinen kehityskohde useissa yrityksissä ja organisaatioissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 92).

Yksinkertaisimmillaan toimittajien suorituksen seurantaprosessi on sekä yksittäisen toimituksen laadun ja määrän että sen toimitusajan kontrolloimista. Toimittajan tärkeys ostajalle on verrannollinen arvioinnin syvällisyyteen ja mittaamiseen. Mitä tärkeämpi toimittaja on, sitä syvällisempi on arviointikin. Seurannan tulokset ohjaavat toimittajaa kehittämään ja optimoimaan toimintaansa parempaan suuntaan. Mitkä sitten ovat niitä seurantakriteereitä, joihin toimittajan suoritusta mitattaessa tulee keskittyä?

Taulukossa 4 on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 316) näkemys siitä mitä tulee arvioida tavarantoimittajan suoritusta seurattaessa. He jakavat toimittajasuhteet neljään ryhmään niiden laadun mukaisesti. Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet on jaoteltu näiden neljän ryhmän kesken.

TAULUKKO 4. Toimittajasuhteen laatu ja toimittajan seurannan ja mittaamisen keskeisimmät ulottuvuudet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 316)

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Kertaluonteinen ja yksinkertainen toimittajasuhde	<ul style="list-style-type: none"> • Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit) • Palveluhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa ja asenne tätä kohtaan
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde	<ul style="list-style-type: none"> • Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista niitä • Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva kustannustason alentaminen • Yhteisten prosessien tehostami-

	nen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen • Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen

Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet, eli seurantakriteerit, alkavat perustavanlaatuisista, yksinkertaisista tekijöistä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa toimituksen laatu ja ajoitus. Mitä pitkäaikaisempaan, monimutkaisempaan ja syvempään toimittajasuhteeseen mennään, sitä syvällisemmäksi käyvät seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet. Syvällisimmillään nämä ulottuvuudet ovat esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen.

Farrington ja Lysons (2012, 376) puolestaan avaavat teoksessaan käsitteen Key Performance Indicators (KPI), joka auttaa organisaatiota sekä määrittelemään että mittaamaan toimittajien suoritusta suhteessa ennalta määritettyihin tavoitteisiin. Perinteisesti tällaisia indikaattoreita ovat olleet hinta, laatu sekä toimitus. Mikäli toimittajien suoritusta halutaan seurata tarkemmin, voidaan listaan lisätä vielä JIT (Just-In-Time; suomeksi usein 'JOT', juuri oikeaan tarpeeseen), lean, yhdistetyt toimitusketjut sekä sähköinen hankinta. Yrityksen sisäinen kommunikaatio sekä korkea luottamustaso ovat myös mahdollisia arvioinnin kohteita. Esimerkiksi myyntihenkilöstön kohteliaisuus ja ystävällinen lähestymistapa vaikuttavat positiivisesti luottamustasoon. Luonnollisesti kaikkiin arviointimenetelmiin liittyy myös subjektiivisuus, yksilön tai arvioijan oma käsitys toiminnasta. (Farrington & Lysons 2012, 376.)

Suuri osa edellä mainituista seurantakriteereistä on kvalitatiivisia, mutta toimittajan suorituksen seuranta voi lähestyä myös kvantitatiivisesti. Kvantitatiivinen lähestyminen toimittaja-arviointiin tarjoaa vakaamman pohjan arvioinnille, sillä silloin määritellään laskettavat muuttujat itse. Tällaisia laskettavia muuttujia ovat esimerkiksi täsmälliset toimitukset, selvityspyyntöjen vastausajat sekä mahdollisten vikojen korjaukseen kulunut aika. Myös kvantitatiivisin metodein mitattaessa

on hyvä muistaa, että toimittajan suoritukseen voivat haitallisesti vaikuttaa jonkin kolmannen osapuolen toimet (esimerkiksi alihankkija). (Farrington & Lysons 2012, 376–377.)

Teoksessaan *Purchasing and Supply Chain Management* (2012, 377) Farrington ja Lysons esittelevät vielä Carterin vuonna 1995 lanseeraaman *The seven Cs of effective supplier evaluation*, Tehokkaan toimittaja-arvioinnin seitsemän C:tä, jotka esitellään taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Tehokkaan toimittaja-arvioinnin seitsemän C:tä (oma suomenos) (Carter 1995, Farrington & Lysons 2012, 377 mukaan)

COMPETENCY	<ul style="list-style-type: none"> Toimittajan PÄTEVYYS suorittaa vaadittavat tehtävät
CAPACITY	<ul style="list-style-type: none"> Toimittajan KYKY saavuttaa ostajan kokonaistarpeet
COMMITMENT	<ul style="list-style-type: none"> Toimittajan SITOUTUMINEN asiakkaaseen laadun, kustannusten ja palvelun suhteen
CONTROL SYSTEMS	<ul style="list-style-type: none"> Varaston, kulujen, budjettien, ihmisten ja informaation HALLINTAJÄRJESTELMÄT
CASH RESOURCES AND FINANCIAL STABILITY	<ul style="list-style-type: none"> KASSAVARANNOT JA TALOUDELLINEN VAKAUS, joka takaa sen, että valittu toimittaja on taloudellisesti vakaa ja pystyy jatkamaan yhteistyötä vielä tulevaisuudessakin
COST	<ul style="list-style-type: none"> HINTA on verrannollinen laatuun ja palveluun
CONSISTENCY	<ul style="list-style-type: none"> Toimittajan kyky toimittaa JOHDONMUKAISESTI sekä aina kun mahdollista parantaa laatu- ja palvelutasoaan

Seitsemän C:n mallissa nostetaan esiin esimerkiksi toimittajan pätevyys, kyvykyys, sitoutuneisuus sekä taloudellinen vakaus. Arvioitavia kohteita toimittajan

suorituksessa on siis miltei rajattomasti. Toimittajien suorituksen laadun mittaaminen on erityisen tärkeää, mutta hintaa ei kuitenkaan tulisi jättää arvioinnin ulkopuolelle. Sen sijaan hinnalle voidaan arvioinnissa antaa vähemmän painoarvoa, mikäli tavoitteena on turvata ja säilyttää asiakkaita.

Jokainen toimittajasuhde ja kaupankäyntitilanne on omanlaisensa, joten siksi myös seurannalla ja mittaamisella on omat ulottuvuutensa toimittajasuhteen laadun seurannassa ja tarkastelussa. Edelläkävijäyritykset ovatkin jo kehittäneet itselleen räätälöidyt toimittajaluokitukset sekä niihin liittyvät erilaistetut prosessit. Toimittajien suhteellinen suuruus ja keskinäiset valta-asetat ovat esimerkki toimittajien luokitteluun vaikuttavista tekijöistä. Koska toimittajien intensiivinen johtaminen ja suorituskyvyn laaja mittaus sitovat paljon aikaa ja resursseja, on suotavaa, että tällainen intensiivinen mittaus kohdistetaan vain tärkeimpiin toimittajiin. Tällöin suorituksen seurantaan panostaminen kannattaa, sillä siitä saatu hyöty on merkittävää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 337–338.)

Toimittajien suoritusta seuraamalla voidaan merkittävästi parantaa niiden suoritusta. Seuranta voi myös nostaa esiin laadullisesti parhaat toimittajat sekä antaa vinkkejä siihen, miten suhteita parhaiden toimittajien kanssa voisi tehostaa entisestään. Toimittajien suorituksen seuranta ohjaa myös löytämään sekä korjaamaan huonosti suoriutuvien toimittajien ongelmia. Toimittajien suoritusta seuraamalla voidaan myös löytää työkaluja sen arvioimiseen, kuinka toimittajat pitävät antamansa lupaukset. Suoritusta seurattaessa voidaan toisinaan huomata, ettei valitun toimittajan suoritus täytä vaatimuksia, jolloin edessä voi olla toimittajasuhteen irtisanominen. Kun seurannan tuloksista keskustellaan myös toimittajien kanssa, he saavat konkreettisia vihjeitä siihen, miten kehittää toimintaansa entisestään ja miten välttää alisuoriutumista. Se toimii apuvälineenä myös riskien hallinnassa: sen avulla voidaan jaotella tilauksia eri toimittajien välillä ja kustannuksia tilauskohtaisesti. (Farrington & Lysons 2012, 375–376.)

Ilman palautetta toimittaja ei muuta toimintatapojaan eikä kehity. Jos selkeitä toimintamallia virhetilanteisiin ei ole, huonoista toimittajista ei päästä eroon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 315.)

Valitettavaa on, että usein toimittajan suorituskyvyn mittaamisen huono tulos jätetään kokonaan omaan arvoonsa, eikä asialle tehdä mitään. Huono tulos vaikuttaa kuitenkin myös lopullisen asiakkaan tyytyväisyyteen. Toimittajan suorituskyvyn mittaamisesta saatu huono tulos voi olla myös hyvä neuvotteluase. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 315.)

4 CASE: SALO-MACHINERY OÜ

Tämä luku aloitetaan esittelemällä case-yritys, Salo-Machinery Oü. Yritysesittelyn ja nykytilakartoituksen jälkeen kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteutustavat sekä avataan hieman bioenergia-käsitettä. Bioenergia on tämän työn kannalta keskeinen termi, sillä kohdemarkkinoilta löydettävien toimittajien tulisi tarjota varaosia nimenomaan bioenergiakoneisiin. Näiden jälkeen on luvassa viiden potentiaalisen saksalaisen uuden toimittajan esittelyt sekä lopullista toimittajavalintaa helpottamaan laaditut taulukkomuotoiset arviointilomakkeet. Potentiaalisten toimittajien analysoinnin jälkeen siirrytään johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin.

4.1 Salo-Machinery Oü

Sain myöhemmin kipinän lähteä Saksaan uudestaan, perustamaan oman yrityksen. (Salo 2011b)

Vuonna 1972 Pertti Salo sai mahdollisuuden lähteä töihin ulkomaille, Askofinnlandmöbelille Saksaan. Kolmen vuoden aikana hän oppi saksan kielen ja sai kotiin viemiseksi korvaamattoman määrän uusia kokemuksia ulkomailta. Kiinnostus ulkomaita kohtaan iti Salon sydämessä ja lopulta, vuoden 1985 elokuussa, hän palasi Saksaan yhdessä perheensä kanssa. Hän seurasi isänsä jalanjalkia ja perusti oman yrityksen. Hänen ajatuksenaan oli myydä koneita ja kuljetuskalustoa Suomeen. Yrittäjyyden alkutaipale oli Salolle erittäin vaikeaa, mutta noin kuusi vuotta sitten hänen poikansa Anssi tuli hänen avukseen ja sitä myöten yritykselle asetetut tavoitteet ovat Salon mukaan täyttyneet, jopa ylittyneet. (Salo 2011b.)

Nykyään Salo-Machinery Oü on vakiinnuttanut asemansa omilla markkinoillaan ja se pyrkii kovalla halulla myös vastaanottamaan uusia haasteita ja yhteistyöyrityksiä sekä tämän hetkisillä että uusilla markkina-alueilla. Salo-Machinery Oü on Virossa rekisteröity pk-yritys, jossa on kolme työntekijää: yksi Suomessa, yksi Saksassa sekä yksi Virossa (Salo-Machinery Oü 2012a).

Nykytilakartoitus

Aina on pidettävä silmät, suut ja korvat auki. (Salo 2011b)

Kohdeyrityksen tuotevalikoima on monipuolinen, ja se monipuolistuu koko ajan uusien hankintojen ja toimittajien myötä. Salo-Machinery Oü:n tuotevalikoimaan kuuluvat tällä hetkellä betonipumput varaosineen, betoninsekoittajat kulutusosineen, puuhaketus koneet varaosineen sekä puun ja jätteen murskaimet ja niihin liittyvä muu kalusto (esimerkiksi lajitteluseulat puulle ja jätteelle sekä niiden varaosat). Myös metsäharvesterit, puunkorjuukoneet sekä raskas kuljetuskalusto ovat osa tämänhetkistä tuotevalikoimaa. (Salo 2011b.)

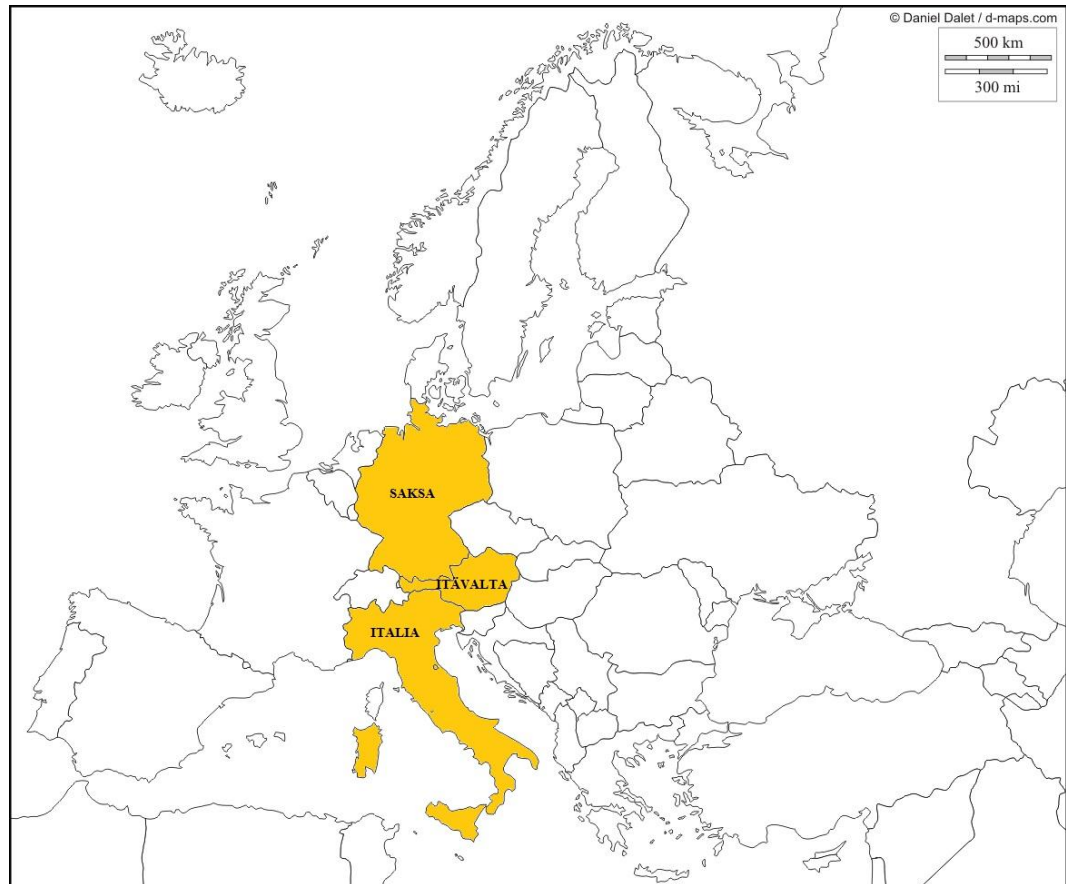
Vaikka case-yrityksen tuotevalikoima onkin melko laaja-alainen, painottuu sen osaaminen erityisesti bioenergiälaitteiden, hakkureiden, seulojen sekä murskaajien välittämiseen. Tämän työn kannalta merkittävimmät tuotteet ovat puuhakkurit sekä puumurskaimet, joille uusia toimittajia Saksan markkinoilta etsitään. Kuvassa 1 löytyy vasemmalta puuhakkuri ja oikealta puumurskain.



KUVA 1. Puuhakkuri ja puumurskain (Salo-Machinery Oü 2012b; Salo-Machinery Oü 2012c)

Case-yrityksellä on jo takanaan vuosien kokemus maahantuonnista ja ulkomaan kaupasta. Kokemus on tuonut mukanaan mukavan valikoiman yhteistyökumppaneita, joita löytyykin jo paljon Euroopasta. Toistuvia kauppvoja tehdään paljon Baltian maissa sekä itäisessä Euroopassa ja Venäjän lähialueilla. Salo-Machinery Oü käy myös satunnaisesti kauppaa esimerkiksi Puolassa, Slovakiassa, Unkarissa ja Sloveniassa. (Salo 2011b.)

Tuontikauppaa Salo-Machinery Oü käy Italian, Saksan sekä Itävallan kanssa (Kuvio 10).



KUVIO 10. Tuontimaat; Case: Salo-Machinery Oü (Salo 2012a)

Saksa on Salo-Machinery Oü:n alkuperäinen tuontikaupan kumppanimaa ja se on edelleenkin merkittävässä osassa sen toimintaa. Saksan markkinoilta case-yritys tuo sekä uusia että käytettyjä puuhakkureita (ALBACH Maschinenbau BmbH & Co. KG) ja –murskia (J. WILLIBALD GmbH, www.willibald-gmbh.de) sekä näiden teriä ja kulutusosia. Salo-Machinery Oü harjoittaa myös satunnaisesti yhteistyötä saksalaisten kuljetuskaluston valmistajien kanssa, joita ovat esimerkiksi Man ja Iveco. (Salo 2012a.)

Itävallan edustajina Salo-Machinery Oü:n tuontikaupassa toimivat ESCHLBÖCK Maschinenfabrik GmbH (www.eschlboeck.at) sekä WESTTECH Maschinenbau GmbH (www.westtech.at). Näistä ensimmäinen on puuhakkureiden ja jälkimmäinen puunkäsittelyn energiakourujen ja puunhalkaisijoiden valmistaja. Case-yritys

tuo Itävallasta myös autoalustaisia ja perävaunusovitteisia puuhakkureita kuorma-autoille ja traktoreille. Italiasta case-yritys tuo Sermac S.p.A.:n (www.sermacspa.com) uusia betonipumppuja. (Salo 2012a.)

Case-yrityksellä on yhä kasvavaa kiinnostusta laajentaa yhteistyöverkostoaan sekä jo tunnetuilla markkinoilla että uudemmilla ja kaukaisemmilla markkinoilla. (Salo 2011a.)

Tähän mennessä Salo-Machinery Oü on käyttänyt pääasiallisena hankintakanavanaan messuja. Sekä messuilla kiertely että koneiden ja laitteiden käyttäjien kanssa käydyt keskustelut ovat olleet merkittävä pohja tehdyille toimittajavalinnoille. He ovat myös hyödyntäneet eri maiden maahantuojien kanssa käytyjä keskusteluja hankinnoissaan. Sekä laatu- että hintavertailu ovat oleellisessa osassa toimittajia verrattaessa toisiinsa. Salon mukaan toimittajavarmuus on myös merkittävä toimittajan valintaan vaikuttava tekijä. Ennen lopullista toimittajavalintaa he ovat vierailleet myös paikan päällä tehtaalla varmistuakseen toimittajan sopivuudesta. Mikäli toimittajayritys voi tarjota myös varaosia sekä huolto- ja takuupalveluita, on sillä positiivinen vaikutus lopulliseen valintapäätökseen. (Salo 2012b.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä työ tehtiin vuosien 2011 sekä 2012 aikana ja se toteutettiin kartoittavana kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen case-yrityksen johdon avoimia haastatteluja. Kun katsotaan mitä tapahtuu, etsitään uusia näkökulmia ja yritetään löytää uusia ilmiöitä, puhutaan kartoittavasta tutkimuksesta. Kartoittavan tutkimuksen avulla voidaan myös selvittää vähemmän tunnettuja ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. (Hirsjärvi ym. 2009, 209.) Avoimen haastattelun kohdalla haastattelijalla on mahdollisuus muodostaa oma käsityksensä haastateltavan ajatuksista, mielipiteistä, tunteista sekä käsityksistä keskustelun edetessä (Hirsjärvi ym. 2009, 209). Haastatteluilla viitataan tässä yrityksen johdon kanssa käytyihin keskusteluihin sekä heidän kanssaan vaihdettuihin sähköpostiviesteihin.

Työ on sekundäärisesti, eli kotimaasta käsin, toteutettu kirjoituspöytä tutkimus. Kirjoituspöytä tutkimus on hyvä pohja kenttätutkimukselle, jonka kautta potentiaalisista toimittajista saadaan tarkempaa ja puolueettomampaa tietoa. Tässä työssä tutkimus rajoittuu kirjoituspöytä vaiheeseen, mutta kenttätutkimus toimisi sille hyvänä jatkumona.

Sekä tapaamisissa, puhelinkeskusteluissa että sähköpostien vaihdossa yrityksen edustajana on ollut Salo-Machinery Oü:n toimitusjohtaja, Pertti Salo. Varsinaisesti tämän työn teko alkoi vuoden 2011 tammikuussa. Työn aihe ja sisältö muotoutuikin tammi- ja helmikuun aikana yhdessä Salon kanssa. Tärkeimmäksi tapaamiseksi osoittautui 3.2.2011 toteutunut tapaaminen, jonka aikana määritettiin työn tavoitteet ja asiasisältö melko kattavasti. Silloin keskusteltiin käytännön asioiden lisäksi myös yrityksestä itsestään: sen historiasta, yhteistyöyrityksistä sekä tärkeimmistä valintakriteereistä toimittajia valittaessa.

Tuon tapaamisen jälkeen tärkeimmät tiedot ja päivitykset on saatu sähköpostiviestien kautta. Helmikuussa 2011 sähköpostitse tarkennettiin vielä tapaamisissa saatuja tietoja ja saman vuoden huhtikuussa tietoa yrityksestä ja sen toiveita työn suhteen (Mille tuotteelle toimittaja tulisi löytää? Mikä maa olisi markkina-alueena? jne.). Tämän jälkeen opinnäytetyön teko jäi osittain tauolle henkilökohtaisista syistä, ja nyt lokakuussa 2012 työn lopullisen rakenteen varmistuttua on sähköpostitse vielä kysytty viimeiset tarvittavat tiedot sekä päivitetty vuoden 2011 tiedot ajan tasalle. Sähköposti osoittautui erittäin hyväksi viestintäkeinoksi yrityksen johdon työkiireiden ja –matkojen johdosta.

4.3 Bioenergia

Tässä alaluvussa kerrotaan lyhyesti bioenergiasta, koska se on oleellinen osa case-yrityksen toimintaa: yrityksessä ostetaan ja myydään bioenergiakoneita ja niiden varaosia. Ilman bioenergiaa heillä ei olisi nykyisen kaltaista toimittajaverkostoa ja toimintaa.

Bioenergialla tarkoitetaan erilaisista biomassoista saatavaa uusiutuvaa energiaa, joka ei lisää hiilidioksidipäästöjä. Kun biomassoja poltetaan, siitä vapautuva hiili sitoutuu uudelleen kasvavaan biomassaan. Bioenergian lähteinä toimivat puuperäiset polttoaineet, peltobiomassat, biokaasut sekä kierrätys- ja jätepolttoaineiden biohajoavat osat. (Motiva 2012b.)

Bioenergiaa hyödyntämällä voidaan hidastaa ilmastonmuutosta vähentämällä kasvihuonekaasupäästöjä. Myös raskasmetalli- ja rikki-päästöjä sekä muita energiatuotannon haittavaikutuksia voidaan vähentää bioenergian käytöllä. Kotimaisia biomassoja käyttämällä energiatuotannon omavaraisuus sekä huoltovarmuus lisääntyvät. Sen kautta voidaan myös luoda uusia työpaikkoja Suomeen, etenkin maaseutualueille. (Motiva 2012b.)

Suomessa biomassan osuus energian kokonaiskulutuksesta on teollisuusmaiden korkein, ja erityisesti puun merkitys on keskeinen. (Motiva 2012b)

Suomi kuuluu Euroopan kärkimaihin bioenergian käytön suhteen. Tavoitteet sekä bioenergian tuotannon että käytön osalta ovat kasvusuunnassa. Etenkin kasvihuonekaasupäästöjä, fossiilisten polttoaineiden käyttöä sekä riippuvuutta tuontipolttoaineista haluttaisiin vähentää. Myös bioenergian lisäämisen koetaan tuottavan sekä työllisyys- että aluepoliittisia hyötyjä. Bioenergiaa koskevia tavoitteita onkin jo asetettu sekä kansallisesti että jopa Euroopan unionin tasolla. (Ilmasto-opas 2012; Motiva 2012b.)

Metsähakkeen käyttöön kohdistuvat suurimmat kasvutavoitteet uusiutuvan energian osalta kotimaassa. Tavoitteeksi on asetettu, että sen käyttömäärä nousisi lähes kolminkertaiseksi, 13,5 miljoonaan kuutiometriin, nykyisestä vuoteen 2020 mennessä. Vertailukohtana voidaan pitää vuoden 2009 vastaavaa lukua, joka oli 5,4 miljoonaa kuutiometriä. Myös biomassasta valmistettavat biopolttoaineet tulevat olemaan yhä merkittävämmässä osassa liikenteen polttoaineissa. Niin sanottuja biojalostamoja kehitetäänkin jo intensiivisesti esimerkiksi metsäteollisuuden taholta. Biojalostamot mahdollistavat liikennepolttoaineiksi soveltuvien biopolttoaineiden valmistuksen. Liikenteen biopolttoaineet ovat Suomessa kuitenkin vielä

vähäisessä käytössä (Ilmasto-opas.fi 2012). Näiden lisäksi tavoitteena on nostaa myös tuulivoiman merkitystä Suomessa. (Motiva 2012b.)

Erilaisia korvaavia energianlähteitä kohtaan nouseva kiinnostus on lähtöisin ilmaston muutoksen hidastamisesta sekä fossiilisten polttoainevarojen ehtymisestä. Edellä mainittujen tekijöiden ansiosta myös esimerkiksi peltobiomassat ja kierrätyspolttoaineet kasvattavat merkityksiään energiantuotannossa. (Motiva 2012b.)

4.4 Potentiaaliset uudet toimittajat Saksassa

Tämän opinnäytetyön case-osuuden tavoitteena oli myös löytää case-yritykselle uusia toimittajia Saksan markkinoilta. Uusia toimittajia etsittiin bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille (Kuva 2).



KUVA 2. Bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausteriä (Salo-Machinery Oü 2012d)

Uusia potentiaalisia toimittajia lähdettiin etsimään internetistä erilaisten yrityshakemistojen kautta. Tällaisia hakemistoja ovat esimerkiksi Europages, Kompass sekä Sachon ja Ixpos. Nämä hakemistot yhdistävät monen eri toimialan yritykset saman sivuston alle. Näiden sivustojen toiminta perustuu siihen, että yritykset on jaettu toimialoittain ja niitä voi hakea erilaisin hakusanoin tai yrityksen nimillä. Toiset niistä ovat täysin ilmaisia, toisissa tiedot ovat joiltain osin tai kokonaan

maksullisia. Esimerkiksi Kompass-sivustolle täytyy rekisteröityä (ilmaiseksi), jotta saa minkäänlaista tietoa yrityshakemistoista.

Case-yritykselle valittiin viisi potentiaalista toimittajaa eri yrityshakemistoja hyödyntämällä. Nämä valitut viisi toimittajaa ovat Albert Hoffmann GmbH, Johli Maschinenbau GmbH, Kakar GmbH & KG, Neue Herbold GmbH sekä TS Industrie GmbH, joita on seuraavassa analysoitu lyhyesti niiden internet-sivustojen pohjalta.



Albert Hoffmann GmbH
Bergrather Straße 70
D-52249 Eschweiler

+49 (0) 2403/798-0 (puhelin)
info@albert-hoffmann.de

Albert Hoffmann GmbH (www.albert-hoffmann.de) on vuonna 1917 perustettu keskisuuri perheyritys, joka sijaitsee Saksan Eschweilerissa, noin 60 kilometriä Kölnistä länteen. Sen tuotevalikoimaan kuuluvat murskainten kulutusosien lisäksi muun muassa jyrsinten ja maansiirtokoneiden varaosat ja tarvikkeet. Albert Hoffmann GmbH on yksi Saksan johtavista ja monipuolisimmista teräsvalimoista. Internet-sivut löytyvät sekä saksan että englannin, mutta myös ranskan kielellä. Sivusto vaikuttaa luotettavalta, vaikka se hieman vanhanaikainen onkin. Saksankielisellä sivustolla on hieman kattavammin tietoa kuin muilla. Yrityksen yhteystiedot on kuitenkin saatavilla jokaisella kolmella kielellä. (Albert Hoffmann GmbH 2012.)



JOHLI Maschinenbau GmbH
Draisstr. 6
D-74838 Limbach

(0 62 87) 9 20 40 (puhelin)
(0 62 87) 92 04 30 (faksi)
info@johli.com

Johli Maschinenbau GmbH (www.johli.com) on Saksan Limbachissa, noin 100 kilometriä Frankfurtista kaakkoon, sijaitseva murskaimien ja hakkureiden sekä niiden varaosien keskisuuri valmistaja. Yrityksen internetsivut ovat selkeät ja siel-

lä oleva tieto antaa yrityksestä, sen tuotteista ja tuotannosta kattavan kuvan. (Johli Maschinenbau GmbH 2012.)



Kakar GmbH & Co. KG
Drachensee Str. 8 c
D-81373 Munich

+49 (0)89 3545310 (puhelin)
+49 (0)89 3545637 (faksi)
+49 (0)176 23310575(matkap)
post@kakar-trucks.de

Kakar GmbH & Co. KG (www.kakar-online.com/international) sekä ostaa että myy käytettyjä biomassan prosessointiin tarvittavia koneita, kuten murskaimia ja hakkureita sekä niiden varaosia. Kakar GmbH & Co. KG sijaitsee Münchenissä ja sen on perustanut Zarghi Kakar. Sivustolla on niukahkosti tietoa itse yrityksestä, mutta sieltä löytyy kuitenkin yhteystiedot sekä pätevä kaupparekisterinumero. Käytettyjen varaosien kustannukset ovat uusia alhaisempia ja siksi tämä yritys onkin yksi potentiaalisista toimittajayrityksistä. (Kakar GmbH & Co. KG 2012.)



Neue Herbold GmbH
Maschinen- u. Anlagenbau
GmbH
Wiesenstraße 44
D-74889 Sinsheim - Reihen

+49/7261/9248-0 (puhelin)
+49/7261/9248-99 (faksi)
info@neue-herbold.de

Neue Herbold GmbH (www.neue-herbold.de) on Saksan Sinsheimissa, noin 130 kilometriä Frankfurtista etelään, sijaitseva muun muassa murskainten, hakkureiden sekä jyrsimien valmistaja. Neue Herbold GmbH:n tuotevalikoima on erittäin laaja-alainen ja sieltä on myös mahdollista saada varaosia. Myös yrityksen internetsivut ovat kattavat tiedollisesti. Internetsivut ovat myös luettavissa yli 15 kielellä. Eräs internetsivuilla silmiinpistävä seikka ni se, että siellä erikseen toivotaan asiakas tervetulleeksi tehdasvierailulle vierailemaan ja vakuuttumaan toiminnan tehokkuudesta ja laadukkuudesta. Tämä jättää mielikuvan, että yritys on avoin sekä vakuuttunut omasta toiminnastaan ja laadustaan. (Neue Herbold GmbH 2012.)



**EXPERT IN
MOBILE WOOD
CHIPPERS &
CHIPPERS/SHREDDERS**

TS Industrie GmbH
Weserstrasse 2
D-47506 Neukirchen-Vluyn

+49 (0) 2845 9292-0 (puhelin)
+49 (0) 2845 9292-28 (faksi)

TS Industrie GmbH (www.ts-industrie.eu) on perustettu vuonna 2009 kahden yrityksen, Saelen Industrien sekä Tünnissen, yhdistymisen myötä. TS Industrie GmbH toimii Saksan Neukirchen-Vluyn:ssa, noin 40 kilometriä Düsseldorfista pohjoiseen. Neukirchenin lisäksi yrityksellä on tuotantolaitoksia myös Ranskan Ronchin:ssa sekä Latvian Riikassa. Se valmistaa puumurskaimia ja hakkureita sekä niiden varaosia vuosien kokemuksen turvin. Omilla internetsivuillaan TS Industrie GmbH kertoo olevansa Euroopan markkinoiden johtava yritys puuhakkureiden sekä –murskainten toimialalla. Yrityksen internetsivut ovat kattavat ja selkeät sekä kiinnostusta herättävät. Sivut saa käännettyä englannin, hollannin, ranskan, saksan, venäjän, espanjan sekä latvian kielisiksi. (TS Industrie GmbH 2012.)

Yllä esitellyiltä viideltä toimittajayritykseltä jokaiselta löytyy Salo-Machinery Oü:n tarpeeseen sopivia tuotteita. Seuraava askel case-yritykselle on tutustua yllä mainittuihin potentiaalisiin toimittajiin sekä tehdä sen perusteella päätös siitä, ottaako yhteyttä heihin ja tutustuu tarkemmin, vai jättääkö toimittajayrityksen oman toimintansa ulkopuolelle. Tämän arviointiprosessin avuksi on laadittu taulukkomuotoinen arviointilomake (Liite 4) toimittajien valintakriteereiden ympärille. Laaditun arviointilomakkeen ideana on se, että kullekin esitetyle valintakriteerille annetaan oma painoarvonsa asteikolla 1-10. Potentiaaliset toimittajayritykset pisteytetään kriteerikohtaisesti samaisella asteikolla. Kun jokainen toimittajayritys on pisteytetty, lasketaan ensimmäisen yrityksen pisteet. Ensimmäiseksi lasketaan valintakriteerikohtaisesti painoarvon sekä yrityksen saamien pisteiden tulo. Tulosten yhteenlaskettu summa kertoo toimittajayrityksen potentiaalista: mitä suurempi summa on, sitä suurempi potentiaali yrityksellä on. Samat laskutoimitukset toistetaan jokaisen toimittajayrityksen kohdalla. Saatujen tulosten perusteella toimittajayritykset voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen. Taulukossa on myös omat sarakkeensa potentiaalisen toimittajayrityksen vahvuuksille ja heikkouksille. Case-yrityksen nykytilakartoituksessa mainittiin varaosien, huollon sekä takuupalve-

luiden tuovan lisäarvoa toimittajia vertailtaessa, laaditussa taulukossa ne voidaan mainita Erityiset vahvuudet -sarakkeessa. Liitteestä löytyy myös esimerkki vastaavanlaisesta taulukosta toimittajan suorituksen seurantaan liittyen.

Liitteen 4 taulukkomalleihin nostetut toimittajan valintakriteerit sekä toimittajan suorituksen seurantakriteerit pohjautuvat nykytilakartoituksessa case-yrityksen asettamiin kriteereihin sekä teoriaosuudessa esitettyihin valinta- ja seurantakriteereihin. Laadittu taulukko on helposti muokattavissa case-yrityksen tarpeiden mukaisesti. Koska internetsivustojen pohjalta ei saada riittävän kattavaa arviointia tehtyä, jää taulukon täyttäminen case-yritykselle. Avuksi tiedonhankintaan voi esimerkiksi ottaa mukaan joitakin tämän opinnäytetyön kolmannessa luvussa esiteltyjä julkisia hankintakanavia.

4.5 Johtopäätökset

Case-yritykselle on vuosien varrella muodostunut vakiintunut toimittajien valintakäytäntö. Seuraavassa esitellään, miten tätä vakiintunutta käytäntöä voitaisiin päivittää ja monipuolistaa.

Toimittajien hankintakanavat

Case-yrityksessä on jo vuosien ajan hyödynnetty laajasti yrityksen omia tietoverkostoja sekä alan messuja hankintakanavina. Näiden lisäksi olisi kuitenkin hyvä laajentaa hankintakanavia myös julkisiin ja kaupallisiin tietolähteisiin sekä Suomessa että ulkomailla. Myös internet tarjoaa valtavan valikoiman erilaisia hankintalähteitä. Tässä työssä hyödynnettiin internetin yrityshakemistoja hankintalähteenä. Niistä löytyy valtava valikoima toimialoittain jaoteltuja yrityksiä, ja onkin suositeltavaa, että myös niitä case-yritys jatkossa käyttäisi.

Myös erilaisten kauppakamarien, lähetystöjen, kaupallisten edustustojen sekä kansainvälistymistä edistävien organisaatioiden kautta kannattaa lähteä etsimään uusia toimittajia. Niillä on valtava määrä hyödyllistä tietoa sekä suuri määrä kontak-

teja kohdemaassa. Esimerkiksi kaupalliset edustustot tarjoavat usein maksutta pieniä analyyssejä, selvityksiä ja auttavat jopa toimittajaetsinnässä.

Kohdemaan korkeakoulujen sekä yliopistojen opiskelijoihin kannattaa myös ottaa yhteyttä, sillä heillä on kokemusta kohdemarkkinoista sekä intoa ja ajankohtaista tietoa hyödynnettävänä. Opiskelijat ovat myös edullinen toimittajien hankintakanava.

Toimittajien valintakriteerit

Tämänhetkiset toimittajavalinnat case-yrityksessä pohjautuvat sekä laatu- että hintavertailuun ja toimittajavarmuuteen. Toisinaan on myös käyty yritysvierailulla varmistumassa siitä, että toimittajayritys on luotettava ja pätevä.

Case-yrityksen olisi suotavaa kokeilla työn liitteistä (Liite 2) löytyvää toimittajan arviointia helpottamaan laadittua mallia pitkäjänteisissä ja monimutkaisissa hankinnoissaan. Näin varmistettaisiin, että valittu toimittaja on varmasti kaikin puolin paras mahdollinen yrityksen tarpeisiin. Siinä toimittajaa arvioidaan toimittajatutkimuksen, taloudellisen tilanteen, palaverin, yritysvierailun, laadun, kapasiteetin, johdon, palvelun, joustavuuden, läpimenoajan sekä informaatioteknologian pohjalta.

Toimittajavalintaa helpottamaan laadittiin myös toimittajan arviointilomake, joka perustuu nykytilakartoituksessa ja työn teoriaosiossa esiin nousseisiin valintakriteereihin.

Toimittajien suorituksen seurantakriteerit

Tähän asti toimittajien suorituksen seuranta case-yrityksessä on ollut vähäistä. Toimittajien suoritusta on kuitenkin suositeltavaa seurata tasaisin väliajoin. Näin varmistetaan suorituksen jatkuva laatu, ja suoritusta mahdollisesti rasittavat ongelmat voidaan löytää ja korjata. Toimittajien suoritusta seuraamalla selviää myös, kuinka yhteistyötä voisi ennestään parantaa.

Ensimmäiseksi kannattaa jakaa toimittajasuhteet tärkeysjärjestykseen ja muodostaa sen pohjalta jonkinlainen luokittelu. Seuraava askel on laatia luokittelua vastaava määrä eritasoisia suorituksen seurantamalleja. Kertaluontoisissa ja yksinkertaisissa toimittajasuhteissa riittää, kun perustavoitteet täyttyvät. Perustavoitteilla tarkoitetaan muun muassa tuotteen ja toimituksen laatua sekä ajoitusta. Mitä merkittävämpi toimittajasuhde on, sitä syvällisempää tulee toimittajaseurannan olla.

Myös työn teoriassa jo käsitelty *Tehokkaan toimittaja-arvioinnin seitsemän C:tä* (Taulukko 5) on hyvä pohja toimittajan suorituksen seurannan arviointiin. Siinä toimittajan suoritusta arvioidaan toimittajan pätevyyden, kyvykkyyden, sitoutumisen, erilaisten hallintajärjestelmien, taloudellisen vakauden, hintatason sekä toimistusten johdonmukaisuuden kautta. Näitä seurantakriteereitä tarkastamalla saadaan jo hyvä kuva toimittajan suorituksen tasosta. Toimittajien suoritusta seurattaessa olisi hyvä kysyä myös toimittajayrityksen omaa arviointia suorituksesta. Näin yhteistyösuhdetta voidaan syventää entisestään ja toimittajayrityskin voi löytää suorituksestaan uusia kehityskohteita. Mikäli jonkin toimittajan suorituksessa ilmenee heikkouksia, tulee siihen puuttua, ennen kuin se vaikuttaa lopullisen asiakkaan tyytyväisyyteen.

Myös toimittajien suorituksen seuranta varten laadittiin oma taulukkomuotoinen arviointilomake (Liite 4), johon case-yrityksen olisi myös suositeltavaa tutustua.

5 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli kehittää Salo-Machinery Oü:n hankintaprosessia, tarkemmin sanottuna toimittajien valintaprosessia sekä löytää case-yritykselle potentiaalisia uusia toimittajia. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena avoimia haastatteluja hyödyntämällä. Teoreettinen osuus rakennettiin kirjoituspöytätyön keinoin kirjallisen ja elektronisen aineiston pohjalta. Teoreettisessa osiossa esiteltiin lyhyesti Saksa ostomarkkina-alueena sekä paneuduttiin toimittajien valintaprosessiin. Empiirinen osuus sen sijaan koostui case-yrityksen historiasta sekä nykytilakartoituksesta. Tämän jälkeen siirryttiin lyhyen bioenergian esittelyn jälkeen potentiaalisten uusien toimittajien esittelyyn. Viittä potentiaalisia uutta toimittajaa analysoitiin lyhyesti työn empiirisen osion lopulla. Toimittajien valintaa ja suorituksen seuranta varten laadittiin arviointilomakkeet. Tämän opinnäytetyön johdannossa määriteltiin työn kannalta suurimmat tutkimuskysymykset. Seuraavassa käydään kysymys kysymykseltä läpi niihin saadut vastaukset.

- Minkälainen Saksa on ostomarkkina-alueena?

Saksa ei ole vain maailman neljänneksi suurin talousmahti, vaan sillä on myös Euroopan suurimmat kotimarkkinat. Saksassa nousevina osaamisalueina pidetään sekä uusiutuvaa energiaa että muita ympäristöteknologioita, nano- ja bioteknologiaa, mikä luo tälle työlle lupaavan pohjan. Taloudellisesti Saksa on vakaa maa, jota pidetäänkin talouskasvun Euroopan mestarina.

Saksalainen infrastruktuuri on ihanteellinen bioenergian tuotannolle ja sen markkinat siellä ovatkin noususuunnassa. Bioenergia on Saksan monipuolisin energianlähde ja myös saksalainen lainsäädäntö tukee sen tuotantoa. Näin ollen bioenergiakoneiden sekä niiden varaosien tarjonta Saksan markkinoilla on varmasti yksi Euroopan kattavimmista.

- Mitkä ovat potentiaalisten toimittajien hankintalähteitä?

Toimittajien hankintalähteitä on monia ja ne voidaan jakaa kolmeen ryhmään: yrityksen omiin tietoverkostoihin, julkisiin tietolähteisiin sekä kaupallisiin tietolähteisiin Suomessa ja ulkomailla.

Internet on tänä päivänä varmasti merkittävin ja ensimmäinen hankintalähde, johon ostava yritys tarttuu. Siellä oleva tieto on saatavilla ympäri vuorokauden ja se tarjoaa miltei rajattoman määrän tärkeää ja relevanttia tietoa. On kuitenkin muistettava olla kriittinen internetissä olevaa tietoa kohtaan, koska valtavassa tietomäärässä on myös valheellista tietoa. Internetin avulla voidaan muodostaa melko kattava käsitys kohdemarkkinoista ja mahdollisuuksista siellä, mutta muita hankintalähteitä ei kuitenkaan tulisi unohtaa. Erilaisista hankintakanavista esiin voisi tässä kohtaa nostaa vielä yrityshakemistot, erilaiset toimialajärjestöt, kauppakamarit sekä julkiset ammatilliset organisaatiot, lähetystöt ja kaupalliset edustustot. Näistä jälkimmäiset tekevät usein ilmaiseksi pieniä analyysejä ja selvityksiä sekä etsivät potentiaalisia toimittajia kohdemarkkina-alueelta. Myös kohdemaan korkeakoulujen ja yliopistojen opiskelijat voivat edullisesti tarjota ajankohtaista tietoa markkinoista sekä hyödyntää paikallista kokemustaan.

- Mitkä ovat tärkeimmät toimittajien valintakriteerit?

Toimittajien valintakriteereiden tärkeys on verrannollinen ostettavan tuotteen tärkeyteen yritykselle itselleen. Tutun, yksinkertaisen tai lyhytjänteisen hankinnan kohdalla arvioinnin ei tarvitse olla kovinkaan kattava. Mikäli tuotteella on keskeinen asema yrityksen toiminnassa, tulisi toimittajan suorituksen seurannan olla monipuolista. Myös tuotteen monimutkaisuus, kriittisyys, suuruus sekä arvo vaikuttavat siihen, millaisin kriteerein toimittajan valinta tehdään. Jos kumppanuussuhteen tiedetään olevan pitkäjänteinen, tulee harkita myös henkilökohtaista vierailua toimittajayrityksessä todellisen potentiaalisen selvittämiseksi.

Toimittajayrityksen todellisen potentiaalisen selvittämiseksi voidaan arvioida sitä toimittajatutkimuksen, taloudellisen tilanteen, palaverien, henkilökohtaisten vierailujen sekä laadun analysoinnin avulla. Myös yrityksen johto, kapasiteetti, jous-

tavuus sekä palvelun laatu kannattaa analysoida ennen lopullisen päätöksen tekoa. Myös joustavuuden, läpimenoajan sekä informaatioteknologian analysoinnista on apua toimittajavalinnassa.

- Millaisilla mittareilla toimittajien suoritusta tulisi seurata?

Toimittajien suoritusta seuraamalla nähdään kuinka hyvin toimittaja suoriutuu yhdessä ennalta sovittujen ohjeiden mukaisesti. Täyden hyödyn toimittajien suorituksen seurannasta saa silloin, kun siihen ottaa myös toimittajayrityksen mukaan arvioimaan omaa suoritustaan sekä kuulemaan ostajan kokemuksia yhteistyön sujuvuudesta.

Toimittajan suoritusta mitattaessa merkittäviä kriteereitä ovat mitattavissa olevat tekijät, kuten tuotteen laatu ja sen ajankohtainen toimitus. Laadun lisäksi myös toimittajan oma pyrkimys koko ajan parempaan laatuun vaikuttaa toimittajasuhteeseen positiivisesti. Jotta yhteistyö toimittajan ja ostajan välillä olisi sujuvaa, tulee yhteistyösuhteessa vallita luottamus ja yhteistyökykyisyys. Toimittajien suorituksen seurantakriteereitä on valtava määrä, mutta hyvä alku on esimerkiksi toimittajan pätevyys ja kyky täyttää ostajan tarpeet. Myös toimittajan sitoutuminen ja varaston hallintajärjestelmät kertovat toimittajayrityksen sopivuudesta. Näiden lisäksi myös toimittajayrityksen taloudellinen vakaus ja hintataso sekä toiminnan johdonmukaisuus ovat tärkeitä toimittajan suorituksen seurantakriteereitä.

- Löytyykö Saksan ostomarkkinoilta potentiaalisia uusia toimittajia bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille?

Saksan ostomarkkinoilta löytyy potentiaalisia uusia toimittajia bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille. Tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa esiteltiin viisi uutta potentiaalista toimittajaa eri puolilta Saksaa bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille. Nämä potentiaaliset toimittajayritykset ovat: Albert Hoffmann GmbH, Johli Maschinenbau GmbH, Kakar GmbH & Co. KG, Neue Herbold GmbH sekä TS Industrie GmbH. Hankintalähteinä käytettiin erilaisia yrityshakemistoja, joista löytyy kattava valikoima eri toimialojen toimittajia. Kos-

ka case-yrityksellä on vielä runsaasti hyödyntämättä erilaisia hankintalähteitä, on selvää, että potentiaalisia toimittajia Saksan ostomarkkinoilla on vielä runsaasti.

Case-yrityksen hankintaprosessi on vakiintunut vuosien varrella ja se muodostuu yrityksen omista tietoverkostoista ja messukäynneistä. Nämä hankintakanavat ovat saavuttaneet yrityksen tähänastiset toimittajasuhteet, mutta niiden lisäksi on olemassa kymmeniä uusia hankintakanavia, joihin case-yrityksen tulisikin tulevaisuudessa tarttua. Näin saavutettaisiin mahdollisimman kattava valikoima potentiaalisia toimittajia, joiden joukosta voitaisiin valita parhaat lopulliseen yhteistyöhön. Julkisista hankintalähteistä erityisesti lähetystöt, kaupalliset edustustot sekä kauppakamarit olisivat tutustumisen arvoisia hankintakanavia toimittajan valinnassa. Case-yrityksen olisi hyvä myös itse tutustua internetissä oleviin erilaisiin yrityshakemistoihin, sillä niissä on todella kattava toimittajavalikoima. Myös Germany Trade & Invest (www.gtai.de) on tutustumisen arvoinen sivusto, ja siihen kannattaakin ottaa yhteyttä. Sieltä saa neuvoja ja tukea Saksan markkinoille lähtöön liittyen. Mikäli toimittajia halutaan etsiä edullisesti, kannattaa myös ottaa yhteyttä kohdemaan korkeakoulujen ja yliopistojen opiskelijoihin.

Työn alkuvaiheessa asetetut tavoitteet saavutettiin: hankintaprosessin vaiheet avattiin teoreettisessa osiossa ja niiden pohjalta muodostettiin case-yritykselle joukko kehitysehdotuksia liittyen sen tämän hetkiseen hankintaprosessiin. Case-yritykselle löydettiin myös viisi potentiaalista uutta toimittajaa bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterille. Työn jatkotutkimusehdotuksena voisikin olla näiden viiden potentiaalisen toimittajan suorituksen seuranta kehitysehdotusten pohjalta. Myös kenttätutkimuksen kautta voitaisiin saada kattavampaa tietoa uusista potentiaalisista toimittajista. Tätä opinnäytetyötä voisi myös jatkaa suorittamalla hankintaprosessin loppuun asti (oman yrityksen markkinointi, kilpailutus, neuvottelut sekä sopimusten laatiminen). Työtä on myös mahdollista hyödyntää uusilla ostomarkkina-alueilla, sillä hankintakanavat pysyvät samoina vaikka kohdemarkkinat vaihtuisivatkin. Myös valinta- ja seurantakriteerit muodostetaan samoin perusteiden ostomarkkina-alueesta riippumatta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Armstrong, G. & Kotler, P. 2010. Principles of Marketing. 13.painos. Upper Saddle River: Pearson.

Benton, W.C.Jr. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 2. uudistettu painos. New York: The Mc Graw-Hill Companies.

Burt, D.N., Petcavage, S.D. & Pinkerton, R.L. 2012. Proactive Purchasing in the Supply Chain – The Key to World-Class Procurement. USA: The Mc Graw Hill Companies.

Chaney, L.H. & Martin, J.S. 2006. Global business etiquette – A guide to international communication and customs. Westport: Praeger Publishers.

Chen, C.C., Crandall, R.E. & Crandall, W.R. 2010. Principles of Supply Chain Management. Boca Raton: CRC Press.

Farrington, B. & Lysons, K. 2012. Purchasing and Supply Chain Management. 8.painos. Edinburgh: Pearson.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirvensalo, I., Vaarnas, M. & Virtanen, J. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla – markkinatieto kansainvälistymisen tukena. Helsinki: Fintra.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Immonen, H. 2005. Vientiedustaja: Valinta, sopimukset ja yhteistyö. 8. uudistettu painos. Helsinki: Multikustannus.

Koivisto, E. & Ritvanen, V. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä: Hankinta kilpailutekijänä. 1.painos. Helsinki: WSOY.

Minocha, S., Rees, B. & Wall, S. 2010. International Business. 3.painos. Essex: Pearson Education Limited.

Mole, J. 2003. Maassa maan tavalla - Opas globaalin Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Nicks, M. & Tomalin, B. 2010. The World's Business Cultures and how to unlock them. 2. painos. Lontoo: Thorogood Publishing.

Rauhala, M.S. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

Elektroniset lähteet

Albert Hoffmann GmbH. 2012. [viitattu 26.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.albert-hoffmann.de/index.htm>

Central Intelligence Agency. 2012. The World Factbook – Germany. Central Intelligence Agency [viitattu: 13.10.2012]. Saatavissa:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Facts about Germany. 2012a. Trailblazing and efficient renewable energy. Facts about Germany [viitattu: 13.10.2012]. Saatavissa: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/environment-climate-energy/startseite-klima/trailblazing-and-efficient-renewable-energy.html>

Facts about Germany. 2012b. Environment, climate, energy. Facts about Germany [viitattu: 13.10.2012]. Saatavissa: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/environment-climate-energy.html>

Geißler, R. 2012. An open society. Deutschland.de [viitattu: 13.10.2012]. Saatavissa: <https://www.deutschland.de/en/topic/life/society-integration/an-open-society>

Germany Trade & Invest. 2012. Bioenergy Industry. Germany Trade & Invest [viitattu 11.10.2012]. Saatavissa: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Industries/Energy-environmental-technologies/bioenergy.html>

Ilmasto-opas.fi. 2012. Biomassan tuotanto ja polttoaineen käyttö ratkaisevassa roolissa bioenergian ilmastohyötyjä arvioitaessa. Ilmasto-opas.fi [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: <https://ilmasto-opas.fi/fi/ilmastonmuutos/hillinta/-/artikkeli/c14a79cd-d384-41f4-a422-32338ecb35ca/bioenergia.html>

Johli Maschinenbau GmbH. 2012. [viitattu: 26.10.2012]. Saatavissa: http://www.johli.com/english/main_en.htm

Kakar GmbH & Co. KG. 2012. [viitattu 26.10.2012]. Saatavissa: <http://www.kakar-online.com/international/pages/home.php?lang=EN>

Motiva Oy. 2012a. Liikenteen biopolttoaineet. Motiva Oy [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa: http://www.motiva.fi/toimialueet/uusiutuva_energia/bioenergia/liikenteen_biopolttoaineet

Motiva Oy. 2012b. Bioenergia. Motiva Oy [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: http://www.motiva.fi/toimialueet/uusiutuva_energia/bioenergia

Neue Herbold GmbH. 2012. [viitattu 26.10.2012]. Saatavissa: <http://www.neue-herbold.com/index.htm>

NRW.INVEST. 2012. Foreign Businesses in Germany. NRW.INVEST GmbH [viitattu 27.10.2012]. Saatavissa:
http://www.nrwinvest.com/Business_Guide_englisch/The_Legal_Framework/Trade_Regulations_and_Permits1/index.php

Saksalais-Suomalainen Kauppakamari. 2012. Kulttuurierot. Saksalais-Suomalainen Kauppakamari. [viitattu 2.3.2012]. Saatavissa:
<http://www.dfhk.fi/fi/saksa/kulttuurierot/>

Saksan Helsingin-suurlähetystö. 2012a. Tutkimus ja teknologia. Saksan Helsingin-suurlähetystö [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/05/Forschung__und__Technologie/Forschung__und__Technologie.html

Saksan Helsingin-suurlähetystö. 2012b. Kahdenväliset taloussuhteet. Saksan Helsingin-suurlähetystö [viitattu 26.3.2012]. Saatavissa:
http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/05/Wirtschaftliche__Zusammenarbeit/seite__wirtschaftliche__zusammenarbeit.html

Saksan Helsingin-suurlähetystö. 2012c. Germany Trade & Invest. Saksan Helsingin-suurlähetystö [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa:
http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/05/Wirtschaftsstandort__Deutschland/Wirtschaftsstandort__Deutschland.html

Salo, P. 2011b. Vastauksia [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Kettunen, M. Lähetetty 3.2.2011.

Salo, P. 2012a. Re: Re: Re: Viimeisiä kysymyksiä opinnäytetyöhön liittyen [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Kettunen, M. Lähetetty 16.10.2012.

Salo, P. 2012b. Re: Re: Re: Re: Re: Viimeisiä kysymyksiä opinnäytetyöhön liittyen [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Kettunen, M. Lähetetty 17.10.2012.

Salo-Machinery Oü. 2012a. Salo-Machinery. Salo-Machinery Oü [viitattu 24.10.2012]. Saatavissa: <http://www.salo-machinery.com/?page=yhteystiedot>

Salo-Machinery Oü. 2012b. Albach Silvator 2000 Suurtehoakuri. Salo-Machinery Oü [viitattu 24.10.2012]. Saatavissa: <http://www.salo-machinery.com/?page=albach>

Salo-Machinery Oü. 2012c. Willibald – Murskaimet. Salo-Machinery Oü [viitattu 24.10.2012]. Saatavissa: <http://www.salo-machinery.com/?page=willibald>

Salo-Machinery Oü. 2012d. Bio / kierrätyskoneiden kulutusosat. Salo-Machinery Oü [viitattu 25.10.2012]. Saatavissa: <http://www.salo-machinery.com/index.php?page=bio>

Suomen suurlähetystö, Berliini. 2012. Maatiedosto Saksa. Ulkoasiainministeriö [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17832&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>

Suomen suurlähetystö, Berliini / Suomen pääkonsulaatti, Hampuri. 2012. Vientiorganisaatiot. Suomen suurlähetystö, Berliini / Suomen pääkonsulaatti, Hampuri. [viitattu 5.10.2012]. Saatavissa: <http://www.finnland.de/public/default.aspx?nodeid=37091&contentlan=1&culture=fi-FI>

Tilastokeskus. 2012. Liitekuvio 13. Uusiutuvan energian osuus kokonaisenergiasta 2011*. Tilastokeskus [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa: http://stat.fi/til/ehk/2011/04/ehk_2011_04_2012-03-22_kuv_013_fi.html

TS Industrie GmbH. 2012. [viitattu 26.10.2012]. Saatavissa: <http://www.ts-industrie.eu/>

Tullihallituksen Tilastoyksikkö. 2011. Suomen ja Saksan välinen kauppa. Tulli [viitattu 19.3.2012]. Saatavissa:

http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/saksa11/liitteet/2011_M22.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Tiedotteet 2010: Uusiutuvalla energialla tuotetusta sähköstä tuotantotukea. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 6.10.2011]. Saatavissa: http://www.tem.fi/index.phtml?101881_m=101624&s=4265

Ulkoasiainministeriö. 2012. Maatiedosto Saksa: Poliittinen järjestelmä. Ulkoasiainministeriö [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17832&contentlan=1&culture=fi-FI>

Wille, J. 2012a. Paths to a modern and sustainable climate and energy policy. Facts about Germany [viitattu: 13.10.2012]. Saatavissa: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/environment-climate-energy/startseite-klima/paths-to-a-modern-and-sustainable-climate-and-energy-policy.html>

Wille, J. 2012b. Environmental policy pioneer. Deutschland.de [viitattu: 13.10.2012]. Saatavissa: <https://www.deutschland.de/en/topic/environment/energy-technology/environmental-policy-pioneer>

Suulliset lähteet

Salo, P. 2011a. Toimitusjohtaja. Salo Machinery Oü. Haastattelu 3.2.2011.

LIITTEET

LIITE 1. Arviointi toimittajien etsintävaiheessa

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 237-238)

Yleiset taustatiedot

- Mikä on toimittajan varsinainen toimiala ja suuntaus?
- Kuinka suuri toimittaja on (liiketoiminnan laajuus, yrityksen tai konsernin koko)?
- Kuinka kansainvälistä toimintaa toimittaja harjoittaa?
- Tunnetaanko toimittaja yleisesti (löytyykö viittauksia tai suosittelijoita)?
- Löytyykö tietoja toimittajan maineesta ja kokemuksista tai asiakkaiden tyytyväisyydestä?
- Löytyykö tietoja toimittajan kannattavuudesta, yrityksen tai emoyhtiön terveydestä?

Liiketoimintaympäristö

- Minkälaiset edellytykset toimittajalla on kilpailukykyisyyteen halutun tuotteen tai palvelun keskeisissä kustannustekijöissä, ja miten toimittajan liiketoimintaympäristö edistää tällaista kilpailukykyä?
- Miten toimittajan toimialan kannattavuus, kilpailutilanne ja tulevaisuudennäkymät ovat kehittyneet?
- Miltä näyttävät toimittajan kotimaan tai toiminta-alueen taloudellinen kehitys ja poliittinen vakaus?

Haettuun tuotteeseen tai palveluun liittyvät tiedot

- Mikä on tuotteen tai palvelun merkitys toimittajalle?
- Mikä on tuotteen tai palvelun tärkeys kyseessä olevalla alueella?
- Onko kyse yksin toimittajan osaamisesta, vai liittyykö toimittaja laajempaan osaamisklusteriin?
- Onko toimittajalla edellytyksiä ja haluja kansainväliseen toimintaan tämän tuote- tai palveluryhmän kohdalla?
- Miten edistynyttä toimittajan teknologia on?
- Mikä on toimittajan markkinastrategia (esim. halpatuottaja vai erikoistunut tuottaja)?

LIITE 2. Toimittajan arvioinnin vaiheita (Burt ym. (2012, 378-381) pohjalta)

Tutkimuksen laatu	Mitä pitää sisällään?
Toimittajatutkimus	Tärkeimmät toimihenkilöt titteleineen, viimeisen viiden vuoden ajalta vuosikertomukset, suosittelijayrityksiä, henkilökunnan lukumäärä jne. Kattavasti kysymyksiä toimittajayrityksestä tarkan mielikuvan saavuttamiseksi.
Taloudellisen tilanteen analysointi	Millaiset ovat toimittajayrityksen tilinpäätös- ja luototiedot? Tämän vaiheen perusteellinen toteutus voi sulkea pois lisätutkimustarpeen ja näin säästää myös lisäkustannuksissa (huonossa taloudellisessa tilanteessa hyvän laadun ylläpitäminen on vaikeaa).
Arviointineuvottelu	Kriittisesti tärkeitä hankintoja tehdessä on hyvä pitää palaveri toimittajan tehtaalla. Näin selviää nopeasti ketkä toimittajista todella ymmärtävät oston merkittävyyden, ja huonot toimittajat rajautuvat pois.
Vierailut paikan päällä	Onko toimittajayrityksen teknologiset, tuotannolliset sekä jakelukyvyt riittävät? Ovatko yrityksen johdon teknologinen tietotaito ja tavoitteet oikeanlaisia?
Laadun analysointi	Millainen suhtautuminen toimittajayrityksellä on laatuun ja sen tarkkailuun (ylimmästä johdosta lähtien)? Erittäin tärkeä!
Kapasiteetin analysointi	Tässä oltava erityisen tarkkana! Millainen on toimittajasuhteen jatkuvuus? Toimitusten on oltava ajan tasalla jatkossakin, muuten myös ostavan yrityksen maine kärsii.
Johdon analysointi	Esimerkiksi tunteeeko myyntiedustaja tuotteensa läpikotaisin, ymmärtääkö hän ostajan todellisen tarpeen? Vaatii useita tehdasvierailuja, jotta saa todellisen kuvan organisaation johtotavasta ja yhteensopivuudesta.
Palvelun analysointi	Tekeekö toimittaja kaikkensa, jotta materiaalivirta ostavan ja myyvän firman välillä on mahdollisimman toimiva ja tehokas (esimerkiksi toimitus ajallaan pe-

	rillä, erityiskohtelu erityistilauksille tai erityinen myynnin jälkeinen palvelu)?
Joustavuuden analysointi	Just-In-Time (suom. Juuri Oikeaan Tarpeeseen): kykeneekö toimittaja toimittamaan vain ja ainoastaan tarvittavia raaka-aineita tai tuotteita ostajalle vasta silloin kun niitä tarvitaan, ja vain sen verran kuin niitä tarvitaan?
Läpimenoaika	Koostuu tilauksen käsittelyajasta, tuotannon aikataulutukseen kuluvasta ajasta, käytännön järjestelyihin kuluvasta ajasta, valmistukseen ja asennukseen kuluvasta ajasta (sisältää materiaalien ja komponenttien hankinnan), tarkastusajan, pakkaukseen ja kuljetukseen kuluvan ajan sekä vastaanottoon ja vastaanotto-tarkastukseen kuluvan ajan. Läpimenoaika tulee suhteuttaa kysyntä- ja tarjontatekijöihin sekä tietyn toimittajan sisäiseen suorituskykyyn.
Informaatioteknologian analysointi	Tiedonjakamisen tehokkuus avainasemassa toimitusketjun hallinnan tehokkuudessa.
Muut seikat	Yrityksen suhtautuminen vihreisiin arvoihin? Mil-laista on yrityksen riskienhallinta?

LIITE 3. Arviointi tarjousten ja ehdotusten vertailuvaiheessa

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 239-240.)

Tilanteen ymmärtäminen

- Onko toimittaja ymmärtänyt tilanteemme oikein? Miten se näkyy tarjouksessa?

Tarpeet ja tavoitteet

- Miten tarjous vastaa tarpeisiimme ja tavoitteisiimme?
- Onko tarjous vastaus meidän pyyntöömme tai tarpeeseemme, vai yrittääkö tarjoaja kiinnittää huomiota meidän kannaltamme epäolennaisiin seikkoihin?
- Onko toimittaja ehdottanut jotakin sellaista ehkä tärkeätäkin asiaa, jota emme ole itse huomanneet?

Ratkaisun sopivuus

- Onko ehdotettu ratkaisu meille sopiva?
- Mitä erityisiä etuja ehdotus tarjoaa?
- Mitä varjopuolia ehdotuksella on?

Hinta, kustannukset, hyödyt ja riskit

- Onko hinta oikeassa suhteessa saataviin hyötyihin ja muihin kustannuksiin?
- Mitä riskejä ehdotukseen ja toimittajaan liittyy?
- Onko havaittavissa tekijöitä, jotka voisivat muuttaa tilannetta joko toimittajan tai tuotteen tai palvelun suhteen lyhyemmällä tai pitemmällä aikavälillä?

Toimivan yhteistyön edellytykset

- Onko toimittaja aidosti kiinnostunut meistä?
- Mikä asema meillä olisi toimittajan asiakkaana?
- Tunnemmeko toimittajan ja tiedämmekö tästä tarpeeksi?
- Miten organisaatioittemme väliset yhteydet käytännössä toimitisivat?
- Miten meneteltäisiin ongelmatilanteissa?

Toimittajan osaaminen

- Minkälaisia osaamista ja kokemusta toimittajalla on ja mitkä ovat toimittajan tärkeimmät vahvuudet kyseessä olevan toimituksen kannalta?
- Vaatiiko hankinta toimittajan ydinosaamista vai sellaista osaamista, johon toimittaja ei panosta yhtä paljon?
- Onko toimittajalla kaikki tiedolliset ja taidolliset edellytykset, joita yhteistyö meidän kanssamme vaatii?

Toimittajan taloudellinen tila

- Miten toimittaja menestyy oman alansa kilpailussa? Miksi?
- Miten kannattavasti toimittaja osaa liiketoimintaansa harjoittaa?
- Minkälaisia perusteita poikkeukselliselle kannattavuuskehitykselle kerrotaan tai on pääteltävissä?

Tulevaisuus, pitkäjänteinen kehitys

- Kuinka kyvykäs johto toimittajalla on (taidot ja osaaminen)?
- Miten toimittaja panostaa tuotteensa tai palvelunsa, tuotantonsa, teknologiansa, mallistonsa, valikoimansa, yrityksensä ja osaamisensa kehittämiseen?
- Mitkä ovat toimittajaorganisaation omistajien linjaukset ja pitkäjänteiset tavoitteet?

LIITE 4. Taulukkomuotoiset arviointilomakkeet

(kuvitteellisin tiedoin esitetyt)

- Toimittajan valintakriteerit / Bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterät

	Toimittajan valintakriteerit / Bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterät								
	Hinta	Laatu	Läpimenoaika	Maine	Taloudellinen vakaus	Tuotevalikoima	Yhteensä	Erityiset vahvuudet	Erityiset heikkoudet
Painotus (1-10)	8	10	8	7	9	10			
Yritys 1	7	10	8	8	8	10	448	Huolto	
Yritys 2	8	9	6	7	7	8	394		
Yritys 3	10	3	7	6	4	7	314	Käytettyjä	Käytettyjä
Yritys 4	6	10	10	10	9	8	459	Takuu	
Yritys 5	6	10	8	9	9	10	456		

- Toimittajan suorituksen seurantakriteerit / Bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterät

	Toimittajan suorituksen seurantakriteerit / Bioenergiakoneiden hakkuu- ja murskausterät								
	Asiakas-valitusten määrä	Hinta	Laatu	Pätevyys	Toimitus-varmuus	Yhteistyö-kykyisyys	Yhteensä	Erityiset vahvuudet	Erityiset heikkoudet
Painotus (1-10)	8	8	10	9	10	7			
Yritys 1	1	7	10	10	9	10	414	Oma-aloitteisuus	
Yritys 2	3	8	9	8	7	6	362		
Yritys 3	1	10	8	6	10	8	378		
Yritys 4	2	6	7	9	8	9	358		
Yritys 5	6	8	6	5	6	10	347		Asiakaspalvelu