

Toimittajayhteistyön kehittäminen tilaus-toimitusprosessissa

Vesa Kuusniemi

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2017
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kuusniemi, Vesa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2017
	Sivumäärä 107	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Toimittajayhteistyön kehittäminen tilaus-toimitusprosessissa		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Minna Kervinen		
Toimeksiantaja(t) Salainen		
Tiivistelmä <p>Yritys ja sen toimittajat toimivat yhteisessä tilaus-toimitusketjussa. Yrityksetkään eivät siis kilpaile pelkästään keskenään vaan myös muiden tilaus-toimitusketjujen kanssa. Siten toimittajayhteistyön kehittäminen on yrityksille tärkeää. Se onkin opinnäytetyön aihe.</p> <p>Toimeksiantajan ja sen toimittajien välistä yhteistyötä tilaus-toimitusprosessissa arvioitiin toimittajille kohdistettujen tyytyväisyyskyselyjen ja haastatteluiden pohjalta. Tavoitteena oli kuvata yrityksen ja sen toimittajien yhteistyön nykytila tilaus-toimitusprosessissa. Myös eroja yrityksen ja sen toimittajien muiden asiakkaiden välillä tuli etsiä. Tarkoituksena oli lisäksi esittää yritykselle kehitysehdotuksia sen toimittajayhteistyön kehittämiseksi.</p> <p>Vastausten ja haastattelujen perusteella yritys suoriutuu hyvin toimittajayhteistyöstään. Erityisesti sen tilauslomake, tukidokumentit ja viestintä tilausten käsittelyssä saivat positiivista palautetta toimittajilta. Kehitettävää nähtiin muun muassa tilausten reklamointikuvauksissa, reklamointien käsittelyssä ja ostolaskujen reklamoinnissa. Lisäksi toimittajat kokivat ongelmallisena, että yritys ei lähetä toimituksistaan tilausvahvistusta. Myös se nähtiin ongelmana, että yrityksen tilausten tukidokumentit ovat tilausvaiheessa usein vielä keskeneräisiä. Se ja monet muut esiin tulleet ongelmat toimittajayhteistyössä liittyvät siihen, että yritys ostaa tuotteita pääosin vain erilaisiin projekteihin, jolloin sen tilaaminen on epätasaista ja yhteistyötavat eri toimittajien välillä vaihtelevat.</p> <p>Yritykselle laadittiin kehitysehdotuksia sen toimittajien esiintuomien puutteiden korjaamiseksi. Niissä huomioitiin sekä laajaa kannatusta saaneet näkemykset että yksittäisten toimittajien kokemat ongelmat yrityksen kanssa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) toimittajayhteistyö, tilaus-toimitusprosessi, toimittajasuhteiden hallinta, hankinnat		
Muut tiedot		

Author(s) Kuusniemi, Vesa	Type of publication Bachelor's Thesis	Date June 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 107	Permission for web publication: x
Title of publication Developing Supplier Cooperation in Order-Delivery Process		
Degree programme Logistics Engineering		
Supervisor(s) Kervinen, Minna		
Assigned by Classified		
Abstract <p>A company and its suppliers cooperate in order-delivery process. Companies do not just compete against each other but also against other order-delivery chains. Thus, developing supplier cooperation is vital for companies. It is also the subject of this thesis.</p> <p>Cooperation in the order-delivery process between the case company and its suppliers was evaluated using a supplier satisfaction survey and interviewing the suppliers. The objective was to evaluate the company's present performance in the cooperation with its suppliers in the order-delivery process. In addition, differences between the company and the clients of the suppliers were studied. Additionally, the aim was to give the company suggestions on how to improve its supplier cooperation.</p> <p>According to the survey responses and the interviews, the company performs well in supplier cooperation in the order-delivery process. Its order form, support documents and communication in particular were praised by the suppliers. The suppliers thought that there is room for improvement in claim descriptions, handling the claims, and claiming of the invoices. In addition, the suppliers criticized that the company does not send order confirmations of its deliveries. Moreover, the fact that support documents are regularly unfinished during the order process was seen problematic. That and many other issues encountered are due to the company many purchasing items for specific projects. For that reason, the order flow is unstable and there are many different practices with the suppliers.</p> <p>The improvement suggestions were designed to eliminate the shortcomings identified by the suppliers. Both the broadly supported views and the problems experienced by only individual suppliers were considered.</p>		
Keywords/tags (subjects) supplier cooperation, order-delivery process, supplier relationship management, purchasing		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Toimittajayhteistyön kehittäminen	5
1.2	Työn tavoitteet ja rajaus	6
2	Hankintatoimi	7
2.1	Hankintatoimi käsitteenä	7
2.2	Hankintaprosessi.....	10
2.3	Tilaus-toimitusprosessi kahden yrityksen välillä	16
3	Toimittajasuhteiden hallinta	18
3.1	Toimittajasuhteiden hallinnan osa-alueet	18
3.2	Toimittaja- ja yrityssuhteiden laatu	21
3.3	Toimittajatytyväisyys ja sen mittaaminen.....	22
4	Kyselytutkimukset	26
4.1	Kyselytutkimusten perusteet	26
4.2	Kyselyn rakenne	28
4.3	Vastaustavan valinta	29
4.4	Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilu.....	35
4.5	Kyselytutkimuksen laadinta- ja toteutusprosessi.....	37
5	Työn toteuttaminen.....	40
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	40
5.2	Tiedonkeruuseen valmistautuminen	41
5.3	Tiedonkeruu.....	43
6	Työn tulokset ja johtopäätökset.....	45
6.1	Toimittajatytyväisyyskysely	45
6.2	Kyselyn vastaukset	50
6.2.1	Aihepiirien vertailu	50
6.2.2	Tilauslomake	52
6.2.3	Tilausten tukidokumentit	56

6.2.4	Ongelmatilanteet tilauksissa.....	60
6.2.5	Laskujen käsittely	64
6.2.6	Yrityksen toimitukset sen toimittajille	66
6.2.7	Yhteistyö tilausten käsittelyssä.....	68
7	Pohdinta.....	71
7.1	Näkemyksiä työn vahvuuksista ja heikkouksista	71
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	78
	Lähteet	80
	Liitteet	83
	Liite 1. Aiempia tutkimuksia toimittajatytyväisyydestä.....	83
	Liite 2. Pilotointihaastattelun kysymykset	84
	Liite 3. Opinnäytetyön toimittajatytyväisyyskysely	85

Kuviot

Kuvio 1.	Hankintojen tasapainottelu arvonlisäyksen, kustannusten ja riskin välillä	9
Kuvio 2.	Suomalaisyriyten hankintojen osuus liikevaihdosta vuonna 2010	10
Kuvio 3.	Liiketoiminnan ydin- ja tukiprosessit.....	11
Kuvio 4.	Hankintaprosessi	12
Kuvio 5.	Kahden yrityksen välisen tilaus-toimitusprosessin osa-alueet	17
Kuvio 6.	Toimittajasuhteisiin liittyviä tehtäviä	19
Kuvio 7.	Esimerkki viisiportaisesta Likertin asteikosta.....	31
Kuvio 8.	Esimerkki semanttisesta differentiaalista	32
Kuvio 9.	Esimerkki Flechen asteikosta	33
Kuvio 10.	Esimerkki VAS-asteikosta	33
Kuvio 11.	Esimerkki yksisuuntaisesta intensiiviasteikosta	34
Kuvio 12.	Esimerkki kaksiulotteisesta asteikosta.....	35
Kuvio 13.	Kyselytutkimuksen laadinta- ja toteutusprosessi.....	38
Kuvio 14.	Toimittajatytyväisyyskyselyn laadintaprosessi.....	39
Kuvio 15.	Prosessikaavio opinnäytetyön tiedonkeruuseen valmistautumisesta	42

Kuvio 16. Prosessikaavio opinnäytetyön tiedonkeruusta	44
Kuvio 17. Kyselyn väittämän vastausvaihtoehdot Likertin viisiportaisen asteikon mukaisesti.....	48
Kuvio 18. Aihepiirin viimeisten kysymysten rakenne	49
Kuvio 19. Selventävä lisätieto kysymyksen yhteydessä	50
Kuvio 20. Tilauslomake-aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvosanat saaneet väitteet	53
Kuvio 21. Tilausten tukidokumentit -aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvosanat saaneet väitteet	57
Kuvio 22. Ongelmatilanteet tilauksissa -aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvosanat saaneet väitteet	61
Kuvio 23. Yrityksen toimitukset sen toimittajille -aihepiirin korkeimman ja matalimman arvosanan saaneet väitteet	66
Kuvio 24. Yhteistyö tilausten käsittelyssä -aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvosanat saaneet väitteet	68

Taulukot

Taulukko 1. Toimittajasuhteiden tasot ja yhteistyön luonne.....	20
Taulukko 2. Hinesin, Jamesin ja Jonesin toimittajasuhteiden tasot	21
Taulukko 3. Yritysten välisten suhteiden erot eri maissa	22
Taulukko 4. Eri tutkijoiden määritelmiä toimittajatytyväisyydelle	23
Taulukko 5. Essigin ja Amannin, Maunun sekä Stanin toimittajatytyväisyyskyselyiden osa-alueet	24
Taulukko 6. Etuja ja haittoja kyselyn pitämisestä kasvatusten, puhelimitse ja internetin välityksellä.....	27
Taulukko 7. Opinnäytetyön toimittajatytyväisyyskyselyn vastauskeskiarvot	51
Taulukko 8. Kehitysehdotukset tilauslomake-aihepiiriin	56
Taulukko 9. Kehitysehdotukset tilauksen tukidokumentit -aihepiiriin.....	60
Taulukko 10. Kehitysehdotukset ongelmatilanteet tilauksissa -aihepiiriin	63
Taulukko 11. Kehitysehdotukset laskujen käsittely -aihepiiriin	66
Taulukko 12. Kehitysehdotus yrityksen toimitukset sen toimittajille -aihepiiriin	67

Taulukko 13. Kehitysehdotukset yhteistyö tilausten käsittelyssä -aihepiiriin	70
--	----

1 Johdanto

1.1 Toimittajayhteistyön kehittäminen

Viimeisten vuosikymmenien voimakkaan globalisaation myötä yritysten välinen kilpailu on kasvanut ja toiminta-alueet ovat kansainvälistyneet. Globalisoituneessa kilpailussa selvittääkseen yritysten täytyy panostaa entistä enemmän yhteistyöhön muiden yritysten kanssa. Aiemmin yritykset näkivät kilpailevansa ennen kaikkea toisiaan vastaan, kun taas nykyään trendinä on painottaa yritysten välistä yhteistyötä ja toisaalta kokonaisten toimitusketjujen kilpailua toisiaan vastaan (Hsuan, Skjøtt-Larsen, Kinra & Kotzab 2015, 69).

Etenkin yritysten yhteistyö toimittajiensa kanssa on lisääntymässä. Tämä näkyy esimerkiksi yhteisenä tuotekehityksenä, yhteisten liiketoiminnan tehokkuutta kuvaavien mittarien luomisena ja yritysten toimintatapojen yhtenäistämisenä. Nykyaikaisessa toimittajayhteistyössä korostuu myös molemminpuolinen palaute. Perinteisesti palaute kulkee voimakkaasti painottuen ostajalta myyjälle, kun taas toimittajan palaute ostajalle on vasta viime vuosina noussut esiin yhtenä tapana kehittää yritysten välistä liiketoimintaa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalaislähtöinen teollisuusyritys, jolla on toimipisteitä ja asiakkaita ympäri maailmaa. Tähän tutkimukseen osallistunut organisaatio työskentelee yrityksen projekti- ja automaatiohankintojen parissa. Yrityksen toiveiden mukaisesti sen nimeä ei mainita eikä sitä siten esitellä opinnäytetyössä.

Tarve tälle opinnäytetyölle ilmeni, kun havaittiin, ettei toimeksiantajan hankintahenkilöstö ollut koskaan kerännyt systemaattisesti palautetta yrityksen ja sen toimittajien välisestä yhteistyöstä. Yrityksessä ei tarkasti tiedettykään, miten se suoriutuu toimittajayhteistyöstään. Myös tilausprosessissa nähtiin kehitystarpeita. Niinpä toimittajayhteistyön kehittäminen tilausprosessissa nähtiin yritykselle uutena ja siten hyödyllisenä tutkimusalueena. Yrityksen hankintaosaston vastuulla oleva toimittajamäärä on merkittävä, ja siten toimittajayhteistyötä on runsaasti. Niinpä tutkimuksen avulla voitiin tuoda esiin sellaisia epäkohtia, jotka aiemmin olivat olleet vain yrityksen toimittajien tiedossa, mutta joita yrityksessä ei ollut osattu ottaa huomioon.

Opinnäytetyössä tehtävänä oli kerätä palautetta yrityksen ja sen toimittajien välisestä yhteistyöstä yhteisessä tilaus-toimitusprosessissa. Tavoitteena oli muodostaa siitä yleiskuva ja esittää kehitysehdotuksia. Palaute kerättiin siihen varta vasten laaditulla sähköisellä kyselyllä. Kyselyjen lisäksi joidenkin kyselyyn vastanneiden toimittajien kanssa käytiin syventävät haastattelut. Haastatteluiden sisältö pohjautui kyselyyn ja sen vastauksiin.

Yrityksen ja sen toimittajien välisen yhteistyön kehittämällä pyrittiin tehostamaan yhteistä tilaus-toimitusprosessia sekä vähentämään virheitä ja epäselvyyksiä siinä. Näiden pyrkimysten perimmäinen tarkoitus oli lyhentää tilaus-toimitusprosessin läpimenoaikaa ja siihen käytettäviä resursseja. Yhteistyön kehittymisen myötä yrityksen tarvitsee käyttää vähemmän aikaa rutiininomaisen tilaus-toimitusprosessin hoitamiseen ja sille jää enemmän aikaa keskittyä muihin asioihin, kuten liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tavoitteena oli, että yrityksen tilaus-toimitusprosessiin osallistuvat toimittajat kokisivat yhteistyön hedelmällisenä ja eteenpäin kehittyvänä. Tilaus-toimitusprosessin ja yhteistyön kehittäminen oli sekä yrityksen että sen toimittajien etu.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä oli kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen oli muodostaa yleiskuva yrityksen ja sen toimittajien välisestä yhteistyöstä tilaus-toimitusprosessissa sekä tuoda esiin siinä ilmeneviä kehityskohteita ja vahvuuksia. Yrityksen hankintahenkilöstön ja sen erään toimittajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta aihepiireiksi valikoituivat tilauslomake, tilausten tukidokumentit, tilausten ongelmatilanteet, laskujen käsittely, yrityksen toimitukset sen toimittajille ja yhteistyö tilausten käsittelyssä. Toinen tavoite oli kehittää kyselypohja, jota yritys voi tulevaisuudessa hyödyntää toimittajayhteistyönsä arvioimiseen ja kehittämiseen tilaus-toimitusprosessissa.

Varsinaiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä ovat yrityksen ja sen toimittajien välisen yhteistyön vahvuudet tilaus-toimitusprosessissa ja mitä ongelmakohtia siitä löytyy?
- Miten yritys suoriutuu toimittajayhteistyöstä tilaus-toimitusprosessissa verrattuna sen toimittajien muihin asiakkaisiin?
- Miten yritys voisi kehittää yhteistyötä sen ja toimittajien välisessä tilaus-toimitusprosessissa?

Työ rajattiin koskemaan yrityksen automaatio- ja projektihankintoja. Tämä rajaus tehtiin siksi, että kyseinen osasto on selkeästi itsenäinen organisaatio toimipisteessään, eikä sillä ole juuri yhteistyötä esimerkiksi saman toimipisteen varaosapuolen kanssa.

2 Hankintatoimi

2.1 Hankintatoimi käsitteenä

Weelen mukaan (2014, 8) hankintatoimi tarkoittaa yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikki yrityksen ydin- ja tukitoiminnot turvataan. Hänen mukaan Porterin teoriassa hankintatoimi kuuluu yrityksen tukitoimintoihin. Muita tukitoimintoja Porterin teoriassa ovat yrityksen perusrakenne, henkilöstöhallinta ja teknologian kehittäminen. Ydintoimintoja ovat materiaalinvalmistukseen liittyvät vaiheet sekä tulo- ja lähtölogistiikka. Hankintatoimen ja muiden tukitoimintojen tarkoitus on tukea yrityksen ydintoimintoja. (Weele 2014, 5.)

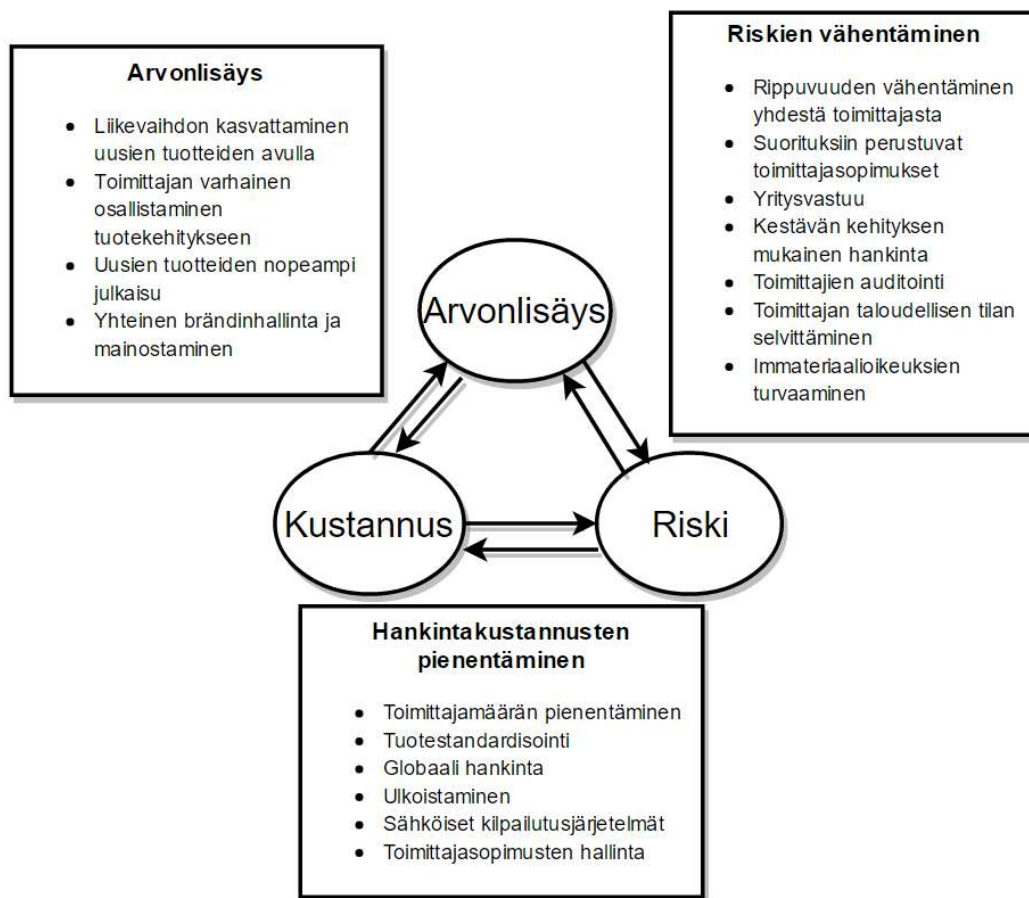
Myös Nieminen (2016, 10) esittää, että hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että tuotteiden ja palveluiden saatavuus turvataan. Niemisen mukaan hankintatoimi viittaa yrityksen organisoituun ostotoimintaan. Hankinnasta käytettäviä käsitteitä ovat muun muassa hankinta, osto, hankintatoimi, ostotoiminta, strateginen hankinta ja operatiivinen hankinta (Nieminen 2016, 11). Hankintatoimi perus-

tuu tiivistetysti oikeiden tuotteiden ostamiseen oikean laatuksena, määrältään oikeana, oikeaan aikaan, sopivaan hintaan ja oikeasta lähteestä (Monczka, Handfield Giunipero, & Patterson 2009, 8). Nieminen (2006, 11) tiivistää hankinnan käsitteen siten, että hankintaa on kaikki se, mistä organisaatio saa laskun ulkopuoliselta toimijalta.

Hankintatoimi voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Strateginen hankinta painottuu pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja toimenpiteisiin, kun taas operatiivisissa hankinnoissa keskitytään päivittäisiin toimintoihin. Strategista hankintaa ovat esimerkiksi uusien toimittajien etsiminen ja sopimusten teko. Operatiivista hankintaa ovat muun muassa ostotilausten tekeminen, tilausten valvonta, vastaanotto, ostolaskujen tarkistus ja suorituskyvyn seuranta. (Nieminen 2006, 11.)

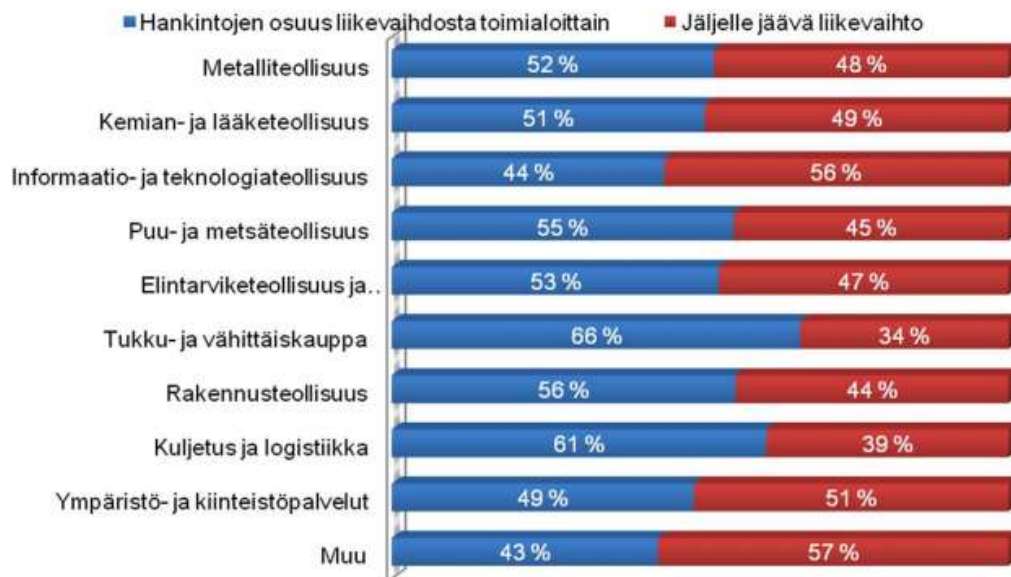
Hankintatoimi vastaa optimaalisessa tilanteessa omalta osaltaan yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Hankintatoimeen kuuluu siten itse hankintojen suorittamisen lisäksi tiedon tarjoaminen sisäisesti muun muassa tuotannolle tai ulkoisesti toimittajille ja jälleenmyyjille. Joissain tapauksissa hankinta voi vastata pitkälti koko toimitusketjun välisestä yhteydenpidosta. Yleensä hankintatoimi tai yritykset kuitenkin saavuta näin korkeaa yhteistyötasoa. (Crocker & Emmett 2009, 3.)

Kuviosta 1 ilmenee, että hankintatoimen päätöksissä tasapainotellaan arvonlisäyksen, kustannusten ja riskien välillä pyrkien optimaaliseen tasapainoon näiden kolmen päätekijän välillä. Arvonlisäykseen liittyy muun muassa asiakkaan kokeman arvon lisääminen. Sitä lisätään esimerkiksi ostamalla sellaisia tuotteita tai komponentteja lopputuotteeseen, joissa on loppuasiakasta hyödyttäviä ominaisuuksia. Toimittajan varhainen osallistaminen tuotekehitykseen voikin lisätä loppuasiakkaan kokemaa arvoa lopputuotteesta. Ylipäätään uusien tuotteiden nopeampi julkaisu lisää arvoa. Kustannuksia pyritään vähentämään muun muassa toimittajamäärän pienentämisellä, tuotestandardisoinneilla, globaalilla hankinnalla, ulkoistamisilla ja toimittajasopimusten hallinnalla. Riskiä vähennetään välttämällä riippuvuutta yhdestä toimittajasta, suorituksiin perustuvilla toimittajasopimuksilla, yritysvastuuseen panostamisella, toimittaja-auditoinneilla, toimittajien taloudellisen tilan selvityksillä sekä immateriaalioikeuksien turvaamisella. (Weele 2010, 55.)



Kuvio 1. Hankintojen tasapainottelu arvonlisäyksen, kustannusten ja riskin välillä (Weele 2010, 55, muokattu)

Toimiva ja tehokas hankintatoimi on yritykselle tärkeä kilpailuvaltti. Pääosa yrityksistä käyttää yli puolet liikevaihdostaan ostettaviin materiaaleihin ja palveluihin, joten rakentavat suhteet toimittajiin ovat elintärkeitä yritykselle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Weele 2014, 3). Hallikkasen, Koivisto-Pitkäsen, Kulhan, Lintukankaan ja Puustisen Lappeenrannan yliopistolle tekemässä tutkimuksessa siihen valittujen suomalaisyritysten hankintojen osuus liikevaihdosta oli vuonna 2010 keskimäärin 53 prosenttia. Tutkimuksessa selvitetty hankintojen osuudet liikevaihdosta toimialoitain on esitetty kuviossa 2. Siinä havaitaan, että hankintojen osuus vaihteli 43 prosentista aina tukku- ja vähittäiskaupan 66 prosenttiin. (Hallikas ym. 2011, 9.)



Kuvio 2. Suomalaisyriyten hankintojen osuus liikevaihdosta vuonna 2010 (Hallikas, ym. 2011, 10)

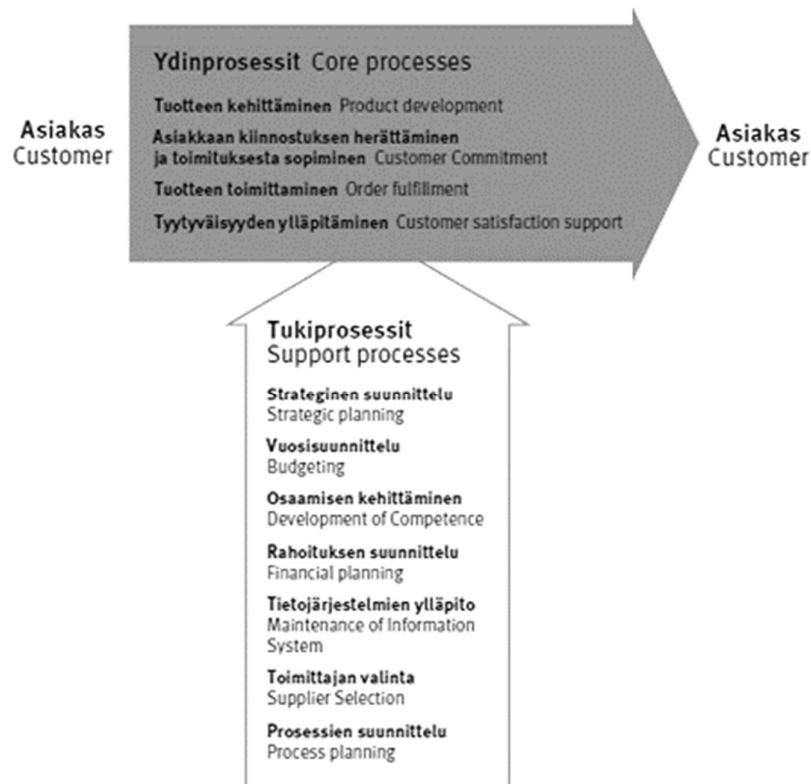
2.2 Hankintaprosessi

Prosessi

Laamanen ja Tinnilä (2009, 121) määrittelyn mukaan prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi. Ouldin (2005, 32) mukaan puolestaan prosessi on yhteneväinen joukko toimintoja, jotka toteutetaan yhteisesti sovittujen roolien mukaisesti tarkoituksena päästä tavoitteeseen. Laamanen kertoo, että mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan nähdä prosessina. Prosessi-käsitettä käytetään usein ristiriitaisissa merkityksissä. Yleisesti prosessikäsité koostuu kuitenkin ainakin toistuvista toiminnoista, resursseista ja tuotoksista. (Laamanen 2001, 19.)

Liiketoimintaprosessit tai ydinprosessit ovat prosesseja, jotka ovat organisaatioiden menestymisen kannalta kriittisiä. Ydinprosessit tuottavat suoraan arvoa ulkoisille asiakkaille. Laamasen ja Tinnilän (2009, 123) määrittelemiä ydin- ja tukiprosesseja on kuvattu kuviossa 3. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys ja tuotteen toimitta-

minen. Ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavien ydinprosessien tueksi tarvitaan tukiprosesseja. Tukiprosesseja ovat puolestaan esimerkiksi prosessien suunnittelu, rahoituksen suunnittelu ja tietojärjestelmien kehittäminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

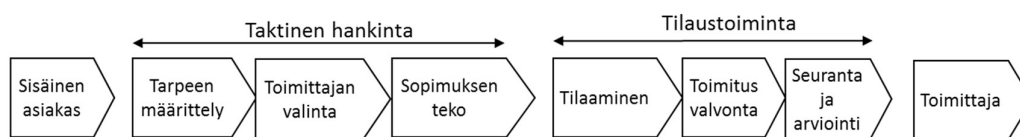


Kuvio 3. Liiketoiminnan ydin- ja tukiprosessit (Laamanen & Tinnilä 2009, 123)

Prosessin kuvauksessa esitetään sen oleelliset tekijät, kuten resurssit, henkilöstö, menetelmät, työkalut, tuotokset ja prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. Prosessi kuvataan usein visuaalisesti prosessikaaviolla, jossa esitetään tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt. Prosessikuvauksia hyödynnetään muun muassa prosessien johtamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.) Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen ovat organisaation kehittämisen lähtökohta (Laamanen 2001, 39).

Weelen mukainen hankintaprosessi

Kuviosta 4 ilmenee, että Weele jakaa hankintatoimen taktiseen hankintaan ja tilaustoimintaan. Taktiseen hankintaan kuuluvat tarpeen määrittely, toimittajan valinta ja sopimuksenteko. Tilaustoimintaan sisältyvät puolestaan tilaaminen, toimitusvalvonta sekä seuranta ja arviointi. (Weele 2010, 9.) Seuraavissa kappaleissa käydään läpi Weelen määrittelyn mukaiset hankintaprosessin vaiheet.



Kuvio 4. Hankintaprosessi (Weele 2010, 9, muokattu)

Tarpeen määrittely

Tarpeen määrittelyyn kuuluu toiminnallisen ja teknisen spesifikaation luominen, jonka tarkoituksena on ilmaista mahdollisimman yksiselitteisesti, millaisen tuotteen yritys tarvitsee. Spesifikaatioiden luomisen jälkeen yritys tekee päätöksen, ostaako se kyseisen tuotteen ulkopuoliselta toimijalta vai valmistaa se sen itse. (Weele 2014, 32.) Nieminen (2016, 54) toteaa, että tarve voidaan määrittellä hyvin monella tavalla ja eri tarkkuudella riippuen tarpeesta. Määrittelyssä voidaan kuvailla tarvittavia toimintoja tai itse fyysistä tuotetta tai tarvittaessa määrittää jopa haluttu tuotemerkki ja -malli. Erilaisia määrittelyjä Niemisen mukaan ovat muun muassa laadullinen ja logistinen määrittely. (Nieminen 2016, 56–57.)

Toimittajan valinta

Jos yritys päättää ostaa tuotteen ulkopuoliselta toimittajalta, tulee sen tässä vaiheessa valikoida alustavasti tuotteelle mahdolliset toimittajat, luoda ja lähettää tarjouspyynnöt toimittajille ja lopulta tehdä toimittajavalinta vastaanotettujen tarjousten perusteella (Weele 2014, 33–35). Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 227, 245, 256) jaottelussa ennen sopimuksentekoa hankintaprosessin vaiheita ovat toimittajien

etsiminen ja arviointi, toimittajien kilpailuttaminen sekä toimittajien kanssa käytävät neuvottelut.

Sopimuksenteko

Sopimuksentekovaiheessa valitun toimittajan kanssa tehdään kirjallinen sopimus, jossa määritellään muun muassa ostettavan tuotteen hinta, toimitusehdot, maksuehdot, takuuehdot, sakkolausekkeet ja muut tarvittavat järjestelyt (Weele 2014, 35–38). Iloranta ja Pajunen-Muhonen painottavat sopimuksen sitovuuden merkitystä ja vastuiden tarkkaa määrittelyä ongelmatilanteiden varalta. Lisäksi hinta voidaan määrittellä sopimuksessa kiinteäksi tietylle ajanjaksolle, indeksiin perustuvaksi tai kustannusperusteiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 276–279.)

Tilaaminen

Niemisen mukaan tilaamisvaiheessa toimittajalle lähetetään tieto siitä, mitä ja milloin halutaan toimitettavaksi. Tilaaminen voi perustua aiemmin tehtyyn sopimukseen tai vaihtoehtoisesti voidaan tehdä kertatilaus. Tällöin ostotilaus toimii samalla sopimuksena. (Nieminen 2016, 71–73.) Yleisesti tilauksesta ilmenee ainakin tilausnumero, tuotekuvaus, yksikköhinta, tilattava määrä, vaadittu toimitusajankohta, toimitusosoite ja laskutusosoite (Weele 2014, 42).

Toimitusvalvonta

Nieminen esittää toimitusvalvonnan tavoitteeksi varmistaa tilausten saaminen sovittun mukaisesti perille. Toimitusvalvontaan kuuluu tilausvahvistuksen ja muiden sovitujen raporttien vaatiminen, toimittajiin ja ostoihin liittyvän tiedon ylläpitäminen sekä itse toimitusvalvonta yrityksen määrittelemien valvonta- ja tarkastusmenetelmien avulla. Valvontaan kuuluu myös toimituksiin liittyvien ongelmien ratkaiseminen. (Nieminen 2016, 74–75.)

Toimitusvalvontaan kuuluu lisäksi toimitusten jouduttaminen. Toimitusten jouduttaminen voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: poikkeusjouduttaminen, rutiinitarkastaminen ja edistynyt tilanteentarkastus. Poikkeusjouduttamisessa ostaja ottaa yhteyttä toimittajaan sen jälkeen, kun hän on huomannut tuotteen olevan myöhässä sovitusta toimitusajankohdasta. Tämä tapa ei ole suositeltava, sillä myöhästyminen on silloin jo ehtinyt tapahtua. Rutiinitarkastamisessa ostaja ottaa yhteyttä toimittajaan muutamaa päivää ennen tuotteen sovittua lähetyspäivää ja pyytää toimittajaa vahvistamaan toimituspäivän. Tämä tapa perustuu ennakoimiseen, ja sen avulla voidaan välttää myöhästymiset. Edistyneessä tilanteentarkastuksessa ostaja tarkistaa toimittajan edistymisen säännöllisin väliajoin ja vertaa sitä tilauksen yhteydessä yhdessä toimittajan kanssa luotuun aikataulusuunnitelmaan. Toimittaja voidaan myös vaatia ilmoittamaan päivitetty aikataulu sovituin väliajoin. Tätä tapaa käytetään, kun tilattu tuote on erittäin tärkeä yritykselle. Menetelmää suositellaan käytettäväksi myös toimittajien kanssa, joilla on toistuvia toimitus- tai laatuongelmia. Erityisen tärkeissä tapauksissa tarkastus voidaan suorittaa kenttätarkastuksena paikan päällä toimittajan tiloissa. (Weele 2014, 41.)

Toimitusvalvonnan loppupäähän kuuluu vastaanottotarkastus, jossa varmistetaan, että ostettu tuote täyttää vaaditut toiminnalliset ja tekniset vaatimukset. Vastaanottotarkastus voidaan tehdä joko toimittajan tiloissa, ostajan tiloissa tai tarvittaessa molemmissa. (Weele 2014, 41.)

Toimitusvalvontaan kuuluu myös reklamointi. Reklamointi tarkoittaa tuotteen myyjälle yksilöityä huomautusta tuotteen virheestä tai viivästyksestä (Korpela n.d.). Reklamaation pyrkimyksenä on selvittää ongelman syy ja suorittaa tarvittavat korvaavat toimenpiteet yhdessä toimittajan kanssa, jottei vastaavia ongelmia enää syntyisi. Kirjalliset reklamaatiot auttavat myös ongelmien ja ratkaisujen systemaattisessa dokumentoinnissa, mitä voidaan käyttää apuna toiminnan kehittämisessä. Reklamoinnilla täytetään myös sopimuksen valvontavelvollisuus, mikä toimii perustana sopimuksessa määrätyille seuraamuksille, kuten sopimuksen purkamiselle. (Nieminen 2016, 75–76.)

Seuranta ja arviointi

Viimeisenä hankintaprosessin vaiheena voidaan nähdä toimittajien seuranta ja arviointi. Toimittajien suoriutumista tulee mitata erilaisin mittarein, jotta arviot eivät perustu mutu-tuntumaan. Erilaisten mittareiden avulla toimittajat voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen, mikä voi toimia yhtenä valintaperusteena tulevien hankintojen toimittajavalinnoissa. (Weele 2014, 42.) Hankintojen mittaamisen perusteena voivat olla muun muassa kustannukset, tuote ja sen laatu, toimitusketjun suoriutuminen sekä henkilöstön toiminta (Nieminen, 2016, 76). Mittaaminen ja toimittajien arviointi toimivat pohjana myös toimittajayhteistyön, toimittajan osaamisen, tilaus-toimitusketjun ja tuotteen kehittämisessä (Nieminen 2016, 78).

Mittaamisen työkaluina voidaan käyttää muun muassa tasapainotettua tulokorttia tai kehityskeskusteluja. Tasapainotettu tulokortti pohjautuu vahvasti numeerisiin mittareihin, kun taas kehityskeskustelujen perusta on ihmiset ja heidän subjektiiviset kokemuksensa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 373–374.) Tasapainotetussa tulokortissa varsinaiset mittarit jaotellaan usein neljään eri ryhmään: taloudelliseen näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan, sisäisten prosessien näkökulmaan sekä oppimis- ja kasvunäkökulmaan (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2009, 733). Kehityskeskustelujen avulla puolestaan voidaan arvioida subjektiivisia, henkilöstön työkentelytapaan ja käyttäytymiseen, liittyviä asioita. Ennen kehityskeskustelua kannattaa siitä laatia suunnitelma. Keskustelun annista tulee myös laatia jäsennelty raportti. Näin kehityskeskustelusta saadaan paras mahdollinen hyöty. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 373–374.)

Maksutoiminta

Weelen (2014, 43) laajennetussa hankintaprosessimallissa viimeiseksi hankintaprosessin vaiheeksi on määritelty laskujen maksaminen. Maksusuoritteet toimittajille voidaan siis nähdä osana hankintaprosessia.

Toimittajilta saatujen ostolaskujen tarkastuksen ja hyväksynnän suorittaa yleensä organisaatiosta riippuen hankintahenkilöstö itse tai vaihtoehtoisesti taloushallinnan

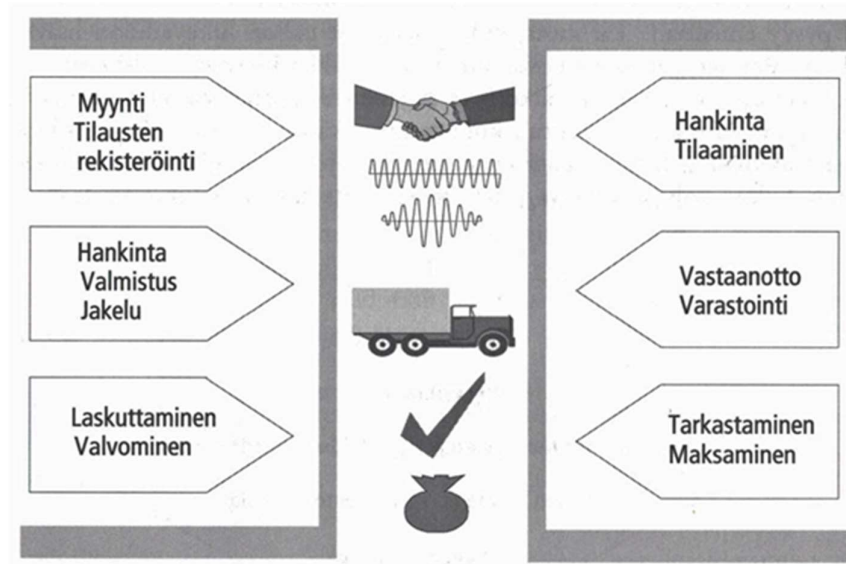
henkilöstö. Tarkastusvaiheessa varmistetaan, että lasku ja siihen liittyvä tilaus vastaavat toisiaan. Tarkastettavia kohtia ovat muun muassa hinta ja maksuaika. (Leenders, Johnson, Flynn & Fearon 2006, 74.)

2.3 Tilaus-toimitusprosessi kahden yrityksen välillä

Tilaus-toimitusketju -käsitteelle löytyy paljon täysin tai lähes samaa tarkoittavia termejä. Tällaisia termejä ovat ainakin toimitusketju (engl. supply chain), arvoketju ja logistinen prosessi. Tilaus-toimitusketju ja sen hallinnointi (engl. supply chain management) tarkoittaa tavara- tieto- ja rahavirtojen hallinnointia eri toimijoiden, kuten toimittajien, tuottajien, jakeluyritysten ja asiakkaiden, välillä. (Sakki 2009, 13–14.)

Tilaus-toimitusprosessi voidaan mieltää myös kahden yrityksen välille rajatuksi toiminnaksi. Tällöin prosessi koostuu ostajaorganisaation tilauksesta, myyjäorganisaation toimituksesta sekä näihin molempiin liittyvistä tukitoiminnoista. (Sakki 2009, 15.) Yksinkertaisimmillaan tilaus-toimitusprosessin kahden yrityksen välillä voidaankin nähdä koostuvan tilauksista, toimituksista, laskuista ja maksuista (Jokinen 2015, 5).

Sakin mukaan tilaus-toimitusprosessi kahden yrityksen välillä koostuu ohjaamis- ja toteuttamistöistä. Ohjaamiseen kuuluu tilausten käsittelyä, myyntiä, hankintaa, taloushallintoa, tilausten valvontaa sekä tapahtuma- ja muutostietojen hallintaa. Toteuttamiseen kuuluu puolestaan tavarankäsittelyä, kuljettamista, varastoimista, tehdastyötä, asiakirjojen luomista, laskuttamista, saatavien valvontaa ja maksujen suorittamista. (Sakki 2009, 21.) Mainitut ohjaamis- ja toteuttamistyöt on esitetty myös kuviossa 5. Siinä tavarankäsittely on jaettu vielä jakeluun, vastaanottoon ja varastointiin. Tavarankäsittely voidaan edelleen varastokeräilyyn, pakkaamiseen, lähtevään rahtiin, saapuvaan rahtiin, tavarantoimitukseen, tarkistukseen ja lopulta hyllytykseen. (Sakki 2009, 51.)



Kuvio 5. Kahden yrityksen välisen tilaus-toimitusprosessin osa-alueet (Sakki 2009, 43)

Yllä oleva kuvaus sopii etenkin varastoivan yrityksen tilaus-toimitusprosessin kuvaamiseen. Projektitoiminnassa puolestaan varastointi on vähäistä ja ostavan organisaation lähtevä prosessi puuttuu joissain tapauksissa kokonaan. Tällaisissa tapauksissa tavarat ostetaan suoraan käyttökohteeseen. On myös sellaisia projektitoimintaan keskittyneitä yrityksiä, joissa tehdään itse vain tuotesuunnittelua ja myyntityötä, mutta varsinainen valmistus ostetaan alihankintana muilta yrityksiltä. Tällöin yrityksen vastuulla on entistä vähemmän perinteisiä tilaus-toimitusprosessin vaiheita. (Sakki 2009, 51.)

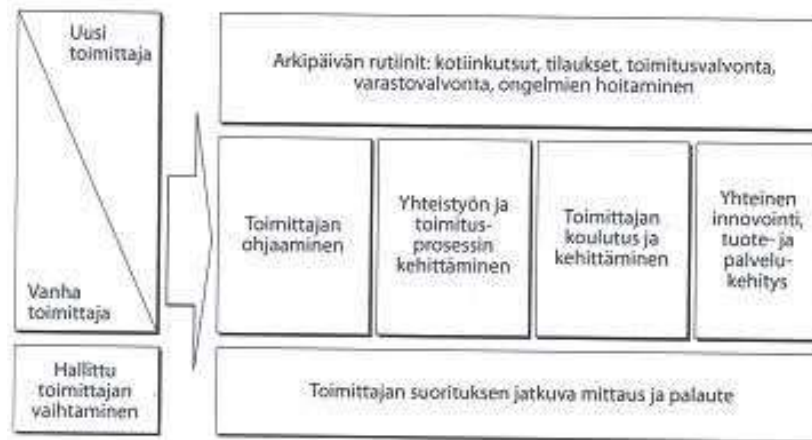
Hankintatoimeen liittyvä teoria vahvistaa näkemykseni siitä, että hankinta on olennainen osa modernin yrityksen rakennetta. Hankintojen osuus yritysten liikevaihdosta on nykyään lähes alalla kuin alalla erittäin merkittävä, joten tehokkaaseen hankintaan panostamalla voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä yrityksessä. Hankintatoimen rooli on viime aikoina noussut yrityksissä entistä suurempaan arvoon. Hankintatoimi on käsitteenä moninainen ja se sisältää paljon eri toimintoja yrityksen sisällä sekä toimittajien kanssa. Hankintahenkilöstö onkin tiiviissä yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa toimitusketjun eri vaiheissa.

3 Toimittajasuhteiden hallinta

3.1 Toimittajasuhteiden hallinnan osa-alueet

Opinnäytetyön toimeksiantaja määrittelee itse, että toimittajasuhteiden hallintaan kuuluu kaikki sellainen vuorovaikutus toimittajien kanssa, missä pyritään maksimoimaan vuorovaikutuksen arvoa sekä luomaan läheisempi, yhteistyöhön perustuva suhde. Näin toimitaan etenkin avaintoimittajien kanssa. Toimittajasuhteiden hallinnan tavoitteena on uuden arvon luominen ja riskien pienentäminen. Crocker ja Emmett puolestaan esittävät, että toimittajasuhteiden hallinta on toimittavan ja ostavan organisaatioiden välisen rajapinnan hallinnointia organisaatioiden sopimuskauden aikana. Tavoitteena siinä on, että toimittaja osallistuu pitkäjänteisesti yhteiseen kehittämiseen siten, että ostajaorganisaation strategiset tavoitteet saavutetaan. (Crocker & Emmett 2009, 77.) Toisaalta Iloranta ja Pajunen-Muhonen painottavat toimittajasuhteiden hallinnassa toimittajan kehittämisen tärkeyttä. Heidän mukaansa modernissa johtamisajattelussa nähdään organisaatorajojen yli ja yhteistä kehittämistä ei nähdä ainoastaan hyödyllisenä, vaan pikemminkin välttämättömänä. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 297.)

Kuten kuviossa 6 esitetään, Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan toimittajasuhteidenhallinta voidaan jakaa suoritus-, ohjaus- ja mittaus-tehtäviin. Suoritustehtäviin kuuluvat yleisesti hankinnoissa eniten aikaa vievät arkipäivän rutiinit, kuten tilaukset, kotiinkutsut, toimitusvalvonta ja ongelmatilanteiden hoitaminen. Ohjaustehtäviin kuuluvat toimittajan ohjaaminen, yhteistyön ja toimitusprosessin kehittäminen, toimittajan koulutus ja kehittäminen sekä yhteinen innovointi ja tuotekehitys. Mittaus-tehtäviin kuuluvat toimittajan suorituksen jatkuva mittaus ja palaute. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 300–305.)



Kuvio 6. Toimittajasuhteisiin liittyviä tehtäviä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 300)

Toimittajasuhteiden hallintaan panostamisella ostajaorganisaatio voi tehdä itsestään houkuttelevamman yhteistyökumppanin ja siten saavuttaa etuja, joita se ei muuten saisi. Toimittajasuhteisiin panostamisen seurauksena toimittaja voi esimerkiksi laskea hintojaan. Vahva yhteistyö lisää myös luottamusta ja toimittajan joustavuutta, mikä voi esimerkiksi suoraan lyhentää toimitusaikoja ja lisätä innovointia organisaatioiden välillä. Toimittajasuhteiden laiminlyönti voi puolestaan olla riski yritykselle etenkin, jos yritys samalla pienentää toimittajakantaansa. (Crocker & Emmett 2009, 77–78.)

Ennen toimittajasuhteen varsinaista kehittämistä ostajaorganisaation tulee selvittää suhteen nykytila ja asettaa sille tavoitteet. Nykytilan analysoinnissa tulee huomioida myös toimittajan näkemykset suhteesta. Toimittajasuhteen kehittämisessä tulee ottaa huomioon seuraavia asioita:

- Varmistaa, että yritys ja sen johto haluavat panostaa toimittajasuhteen kehittämiseen.
- Luoda yhteisiä tavoitteita ja ohjelmia toimittajan kanssa.
- Mitata suoriutumista yhdessä toimittajan kanssa.
- Pyrkii avoimuuteen viestinnässä toimittajan kanssa.
- Tavoitella hyvántahtoisuutta toimittajaa kohtaan.
- Muistaa, että luottamuksen kasvattaminen vaatii aikaa ja vaivannäköä. (Crocker & Emmett 2009, 78–80.)

Taulukosta 1 ilmenee, että Weelen mukaan toimittajasuhteissa on kolme tasoa. Ensimmäisellä tasolla toimittajayhteistyö on reaktiivista. Toisella tasolla yhteistyö on

ennakoivaa ja siihen liittyy toimittajan suorituksen parantaminen. Kolmannella ja ylimmällä tasolla yhteistyö on molemminpuolista. (Weele 2010, 68.) Crocker ja Emmett puolestaan esittävät taulukon 1 mukaisesti, että toimittajasuhteissa on seuraavat kolme tasoa: reaktiivinen, ennakoiva ja strateginen toimittajan kehittäminen. Reaktiivisella tasolla ostajaorganisaatio muun muassa raportoi toimittajan suoriutumisesta toimittajalle. Ennakoivalla tasolla ostajaorganisaatio tekee vierailuja toimittajan tiloihin, toimii vahvemmassa yhteistyössä toimittajan kanssa sekä palkitsee toimittajaa hyvistä suorituksista. Strategisella tason yhteistyön esimerkkeinä ovat toimittajan osallistuminen ostajaorganisaation tuotekehitykseen, organisaatioiden järjestämät koulutukset toisilleen sekä kustannus-, laatu- sekä kirjanpitolietojen jakaminen organisaatioiden välillä. (Crocker & Emmett 2009, 128–129.)

Taulukko 1. Toimittajasuhteiden tasot ja yhteistyön luonne

	Weele	Crocker ja Emmett	Hines, James ja Jones
Ensimmäinen taso	Reaktiivinen	Reaktiivinen	Yksilökeskeinen
Toinen taso	Ennakoiva	Ennakoiva	Sirpaloitunut
Kolmas taso	Molemminpuolinen	Strateginen toimittajan kehittäminen	Kokonaisvaltainen
Neljäs taso			Verkostoitunut

Crockerin ja Emmetin (2009, 144) mukaan toimittajasuhteita tutkineet tutkijat Hines, James ja Jones (1995) jakavat toimittajasuhteet taulukon 1 ja 2 mukaisesti neljälle eri tasolle. Alimmalla tasolla näkökulma on yksilökeskeinen: Tärkein valintakriteeri on ostohinta, kokonaiskuluajattelu ei käytetä, toimittajan suoriutumista ei juuri mitata ja toimittajasuhteet ovat lyhyitä. Toiseksi alimmalla tasolla näkökulma on sirpaloitunut: Toimittajien suoriutumista mitataan, mutta toimittajatieto on puutteellista ja tavoitteet tehdään lyhyelle tähtäimelle eikä niitä viestitä toimittajalle. Toiseksi korkeinta tasoa määrittää kokonaisvaltaisuus: Organisaatioiden välille luodaan työryhmiä, ostajaorganisaation tavoitteet viestitään toimittajalle, organisaatioilla on käytössä yhteisiä suoritusmittareita, viestintä on avointa ja riskit jaetaan. Ylimmällä tasolla yhteistyö on vahvasti verkostoitunutta: Organisaatioiden prosesseja yhdistetään, tietoa jaetaan avoimesti ja luottamustaso on korkea.

Taulukko 2. Hinesin, Jamesin ja Jonesin toimittajasuhteiden tasot (Crocker & Emmett 2009, 144, muokattu)

	Toimittajan tehtävä	Valintakriteeri	Strategia
Ensimmäinen taso	Toimittaa tuotteita, joita asiakas ei itse valmista	Alin ostohinta	Ulkopuolinen valtuuttaminen
Toinen taso	Toimittaa tuotteita, joita asiakas ei itse halua valmista	Matalimmat kustannukset	Reaktiivinen ongelmanratkaisu
Kolmas taso	Kehittää jatkuvasti teknistä ja kilpailullista osaamista	Mahdollisimman suuri yhteinen etu	Systemaattinen kehityssuunitelma
Neljäs taso	Tarjota yhteisiä kilpailullisia etuja	Mahdollisimman suuri toimitusketjun hyöty	Toimitusketjun kehittäminen

3.2 Toimittaja- ja yrityssuhteiden laatu

Naudén ja Buttlen (2000, 356) tutkimuksessa yritysten välisissä suhteissa tärkeimmiksi ominaisuuksiksi paljastuivat luottamus, yhteiset tarpeet, integraatio ja taloudelliset voitot. Ashnai, Smirnova, Kouchtch, Yu, Barnes ja Naudé (2008, 88) mainitsevat, että aiemmissa yritysten välisiä suhteita käsitelleissä tutkimuksissa (Crosby ym. 1990, Mohr & Spekman 1994, Storbacka ym. 1994, Wilson & Jantrania 1995, Naudé & Buttle 2000) tärkeimmiksi tekijöiksi hyvässä suhteessa nousivat seuraavat tekijät:

- luottamus
- tyytyväisyys ja toisen tarpeiden ymmärtäminen
- sitoutuminen
- yhteistyö
- viestintä
- yhteinen ongelmanratkenta
- ihmissuhteet
- tavoitteiden yhteneväisyys
- investoinnit
- liikevoitto
- vaikutusvalta.

Eri maissa ja kulttuureissa painotetaan eri ominaisuuksia yritysten välisissä suhteissa. Ashnain ja muiden tekemässä tutkimuksessa tarkasteltiin yritysten välisiä suhteita ja

niissä painottuvia tärkeimpiä ominaisuuksia eri maissa. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset sijaitsivat Isossa-Britanniassa, Iranissa, Venäjällä ja Kiinassa. Tutkittavia ominaisuuksia olivat luottamus, tyytyväisyys ja tarpeiden ymmärtäminen, yhteistyö, vaikutusvalta sekä liikevoitto. Tutkimuksen tulokset on esitetty taulukossa 3. Tutkimuksessa paljastui, että kaikkien tutkittujen maiden yritysten välisten suhteiden tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin liikevoittoa ja luottamusta. Erityisen paljon liikevoiton tärkeys korostui venäläisten yritysten vastauksissa, kun taas enemmistö Isossa-Britanniassa sijaitsevista yrityksistä piti luottamusta tärkeämpänä ominaisuutena kuin liikevoittoa. Myös Kiinassa luottamus nousi tärkeydessä lähelle liikevoittoa. Venäjällä luottamuksen merkitys on tutkittavista maista puolestaan vähäisin. Iranilaisten ja kiinalaisten yritysکوhtaiset vaihtelut vastaajien välillä olivat suurimpia. (Ashnai ym. 2008, 86–102.)

Taulukko 3. Yritysten välisten suhteiden erot eri maissa (Ashnai ym. 2008, 91, muokattu)

Ominaisuus	Luottamus	Tarpeet	Yhteistyö	Vaikutusvalta	Liikevoitto
Tärkeys (prosenttia)					
Iran	20,4	13,2	12,3	19	35,1
Venäjä	13	14,4	10,5	10,8	51,6
Kiina	26,7	14,3	12,3	12,1	34,7
Iso-Britannia	29,6	20,1	12,8	12	25,5

3.3 Toimittajatytyväisyys ja sen mittaaminen

Toimittajatytyväisyyttä on tutkittu vähäisesti. Essig ja Amann löysivät vuonna 2009 valmistuneessa toimittajatytyväisyyttä käsitelleessä tutkimuksessaan vain kymmenen aihepiiriin liittyvää tutkimusta. Lisäksi suurin osa näistä tutkimuksista käsitteli ostaja-toimittajasuhteeseen liittyvää tyytyväisyyttä pääosin ostajan näkökulmasta. (Essig & Amann 2009, 104–105.) Huttinger, Schiele ja Veldman julkaisivat puolestaan vuonna 2012 kirjallisuuskatsauksen, jossa he selvittivät, miten toimittajatytyväisyyden käsitettä oli aiemmissa tutkimuksissa kuvailtu. He löysivät vain yhdeksän selvästi toimittajatytyväisyyttä käsittelevää tutkimusta. (Huttinger, Schiele & Veldman 2012,

1201.) Kyseiset tutkimukset ja niissä esitetyt toimittajatytyväisyyden tekijät on listattu liitteeseen 1.

Laamasen ja Tinnilän (2009, 133) mukaan tyytyväisyys voidaan määritellä henkilön kokemuksena siitä, missä määrin hänen tarpeensa ja odotuksensa tulevat täytetyksi. Toimittajatytyväisyys käsitteenä ei puolestaan ole läheskään yksiselitteinen. Tässä luvussa esiteltävät toimittajatytyväisyyden eri määritelmät on tiivistetty taulukkoon 4. Essigin ja Amannin mukaan toimittajatytyväisyys voidaan määritellä toimittajan tuntemana reiluutena ostaja-myyjäsuhteessa. Tyytyväinen toimittaja kokee tarpeensa tulevan tyydytetyksi ostajan ja toimittajan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Toimittajatytyväisyys laskee, jos toimittaja kokee ostajan toimivan väärin, ja päinvastoin. (Essig & Amann 2009, 104.) Toisen näkemyksen mukaan toimittajatytyväisyyttä on tunne tasa-arvoisesta suhteesta huolimatta suhteen todellisen vaikutusvallan epätasapainosta (Benton & Maloni 2005, ks. Essig & Amann 2009, 105). Kolmannen näkemykseen mukaan toimittajan kokemaan tyytyväisyyteen kuuluu kokemus itse suhteesta, mutta myös kokemus organisaatioiden välisistä toiminnoista ja niiden sujuvuudesta (Wong 2000, ks. Essig & Amann 2009, 105).

Taulukko 4. Eri tutkijoiden määritelmiä toimittajatytyväisyydelle

Määritelmä toimittajatytyväisyydelle		
Essig ja Amann	Tunne reiluudesta	Toimittajan tarpeidentyydytys
Benton ja Maloni	Tunne tasa-arvoisesta suhteesta	
Wong	Kokemus suhteesta	Kokemus yhteisistä toiminnoista

Maunun (2003, 43) toimittajatytyväisyyden päätekijöitä ovat raha, viestintä, laatu, luottamus, sitoutuminen, innovointi, joustavuus ja aika. Essig ja Amann esittävät, että toimittajasuhteeseen käytetty aika ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa lisää toimittajatytyväisyyttä. Esimerkiksi standardiosien toimittaja voi kokea jatkuvan yhteisen kehittämisen tarpeettomampana kuin moduulien tai kokonaisten systeemien toi-

mittaja. (Essig & Amann 2009, 105.) Yhteisissä perustoiminnoissa, kuten tilaustenkäsitteilyssä ja toimituksissa, tärkeimpiä toimittajatytyväisyyteen vaikuttavia asioita ovat taloudelliset tekijät ja tehokas ajankäyttö. Ajankäyttöön liittyy varsinkin laskujen maksaminen ajallaan. Myös ostajan halukkuus viestintään vaikuttaa vahvasti toimittajatytyväisyyteen. (Maunu 2003, 43.) Lisäksi ristiriitatilanteiden käsittely nähdään tärkeänä toimittajatytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. Niiden onnistunut käsittely perustuu nopeuteen ja laatuun ristiriitatilanteissa. (Wong 2000, ks. Essig & Amann 2009, 105.)

Toimittajatytyväisyyskyselyiden aihealueita

Seuraavaksi käydään läpi Essigin ja Amannin (2009, 106–109), Maunun (2003, liitteet 2 ja 5) sekä Stanin (2015, 41) laatimat toimittajatytyväisyyskyselyt ja erityisesti niissä käsitellyt aihealueet. Kunkin kyselyn aihealueet on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Essigin ja Amannin, Maunun sekä Stanin toimittajatytyväisyyskyselyiden osa-alueet

Maunu

Liiketoiminta

Kannattavuus
Sopimukset
Toimittajan osallistaminen
Jatkuvuus
Ennusteet ja suunnittelu

Viestintä

Roolit ja valvonnallisuudet
Palautte
Yrityksen arvot

Yhteistoiminta

Yleiset asiat
Toiminnallisuus
Tuki
Tulevaisuus

Essig ja Amann

Strategiset tekijät

Yhteistyön intensiteetti

Toiminnalliset tekijät

Tilaus
Laskutus
Toimitus

Yhteistyö

Viestintä
Ristiriitatilanteet
Yleiset näkemykset

Stan

Liiketoiminta

Suunnittelu ja toteutus
Laatu
Yhteistyösuhteiden hallinta
Yhteistoiminta
Yritysvastuu
Vertailu parhaisiin käytäntöihin
Kokonaisarvio

Essig ja Amann ovat kehittäneet työkalun toimittajatytyväisyyden mittaamiseen. Työkalu perustuu toimittajille lähetettävään tyytyväisyyskyselyyn. Työkalussa on kolme ulottuvuutta: strateginen, toiminnallinen ja yhteistyöhön liittyvä ulottuvuus. (Essig & Amann 2009, 106.)

Strategiselle tasolle kuuluvat yhteistyön intensiivisyyteen liittyvät asiat. Strategisen tason kysymykset käsittelevät muun muassa

- kontaktien lukumäärää
- lisämyyntimahdollisuuksia (engl. cross-selling)
- yhteistyötä tuotantoprosesseissa
- kehitysehdotusten käsittelyä. (Essig & Amann 2009, 109.)

Toiminnalliselle tasolle kuuluvat tilaus-, toimitus- ja laskutusasiat. Toiminnallisen tason kysymykset käsittelevät muun muassa

- aikataulutusta
- tilaustoiminnan vaiheita
- toimittajasopimuksia
- maksutapoja
- toimitusaikoja
- vastaanottotoimintaa. (Essig & Amann 2009, 109.)

Yhteistyötasolle kuuluvat viestintä, ristiriitatilanteiden hallinta ja yleiset näkemykset yrityksestä. Yhteistyöllisen tason kysymykset käsittelevät muun muassa

- yhteyshenkilöiden saavutettavuutta
- viestinnän määrää ja laatua
- työntekijöiden kohteliaisuutta
- työntekijöiden teknisiä ja taloudellisia taitoja
- yrityksen yleistä kuvaa. (Essig & Amann 2009, 109.)

Maunun kehittämä toimittajatytyväisyyttä mittaava kysely koostuu puolestaan kolmesta pääteemasta: liiketoiminnasta, viestinnästä, sekä yhteistoiminnasta. Liiketoiminnan alakohtia ovat kannattavuus, sopimukset, toimittajan osallistaminen (engl. early supplier involvement), liiketoiminnan jatkuvuus sekä ennusteet ja suunnittelu. Viestinnän alakohtia ovat roolit ja velvollisuudet, palaute sekä yrityksen arvot. Yhteistoiminnan ja sen suunnittelun alakohtia ovat yleiset asiat, toiminnallisuus, tuki sekä tulevaisuus. (Maunu 2003, liitteet 2 ja 5.)

Myös Stan mittaa toimittajatytyväisyyttä muodollisen kyselyn avulla. Stanin laatimassa kyselyssä on seuraavat osa-alueet: liiketoiminta yrityksen kanssa, yhteinen suunnittelu, laatu, suhteiden hallinta, yhteistoiminta, yritysvastuu, vertailu parhaisiin käytäntöihin (engl. benchmarking) ja kokonaisarvio. (Stan 2015, 41.)

Toimittajasuhteita käsittelevää teoriaa kasatessani yllätyin, kuinka vähän siinä on käsitelty suhteiden kehittämistä toimittajanäkökulmasta. Vaikka vallitsevassa teoriassa tuodaan esiin molemminpuolinen kehittäminen, on paino selvästi toimittajan arvioimisessa ja yrityksen omassa kehittämisessä. Erityisesti toimittajatytyväisyyskysely on ilmeisen vähän käytetty menetelmä yritysten välisten suhteiden ja prosessien kehittämisessä.

4 Kyselytutkimukset

4.1 Kyselytutkimusten perusteet

Käsite kyselytutkimus (engl. survey) tarkoittaa datan keräämistä systemaattisesti kysymällä vakioituja kysymyksiä tarkoituksena analysoida määrällisesti kohdepopulaatiota. Tyypillisesti tutkittavasta populaatiosta tutkitaan vain osaa otantamenetelmällä, mutta tarvittaessa myös koko populaatiosta voidaan kerätä tietoa. (Callegaro, Manfreda & Vehovar 2015, 4.)

Kyselytutkimuksia on käytetty yhtenä aineistonkeruumenetelmänä 1930-luvulta lähtien, kun tilastollisten menetelmien hyödyntäminen tutkimuksissa ylipäättään yleistyi 1920-luvulla (Aaltola & Valli 2015, 84). Perinteisesti kyselytutkimuksia varten asetettiin vastuuhenkilö, joka kävi kyselyt läpi vastaajien kanssa ja merkkasi vastaukset kyselylomakkeeseen. Itse kysely voitiin käydä läpi kasvotusten tai puhelimitse. Myöhemmin kyselyjä alettiin järjestää myös siten, että vastaajat vastasivat kyselyyn itsenäisesti ja lähettivät täytetyn kyselylomakkeen postitse kyselyn järjestäjälle. Nykyisin kyselyihin vastataan usein itsenäisesti ja vastaaminen tapahtuu enenevässä määrin internetin välityksellä. Myös puhelinkyselyjä käytetään. (Callegaro, Manfreda & Vehovar 2015, 4.)

Kyselyn läpikäymisessä kasvokkain vastaajan kanssa on useita etuja, kuten taulukosta 6 ilmenee. Vastaajalle se on useimmiten vaivattomin tapa. Vastausaste kasvokkain onkin korkein. Kyselyn pituus voi olla muita vaihtoehtoja suurempi, sillä vastaajat ovat valmiita käyttämään enemmän aikaa kasvokkain läpikäytävään kyselyyn. Tutkija voi myös kysyä heti paikan päällä tarkentavia kysymyksiä saaden näin paremman kokonaiskuvan vastaajan näkemyksistä. Vastaavasti vastaaja voi välittömästi pyytää tarkennuksia epäselviin kysymyksiin. Selvin haittapuoli kyselyn läpikäymisessä kasvokkain on siihen liittyvä rahanmeno, sillä se vaatii tutkijalta usein paljon matkustelua ja yhteisiä tapaamisia vastaajien kanssa. Vastaaja saattaa myös yrittää vastauksissaan miellyttää tutkijaa enemmän kuin itsenäisesti vastatessaan. Vastaavasti haastattelija saattaa alitajuisesti ohjailta vastaajaa vastaamaan kysymyksiin tietyllä tavalla. (Doyle n.d., 1–4.)

Taulukko 6. Etuja ja haittoja kyselyn pitämisestä kasvotusten, puhelimitse ja internetin välityksellä

	Kysely kasvotusten	Puhelinkysely	Internetkysely
Etuja	Vastaajalle vaivattomin	Ei vaadi matkustelua	Nopea
	Vastausaste korkein	Mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin	Halpa
	Kyselystä voidaan tehdä pitkä		Vastaukset heti käytettävissä
	Mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin		Vastausten analysointi helppoa
Haittoja	Vaatii paljon matkustelua	Kuluttaa paljon aikaa	Vastausaste usein matala
	Vastaaja saattaa mielistellä		
	Haastattelija saattaa ohjailta vastaajaa		

Puhelinkyselyn etuja ja haittoja on listattu taulukkoon 6. Puhelinkyselyn etu kasvokkain pidettävään kyselyyn on se, ettei tutkijan tarvitse matkustaa vastaajan luokse. Puhelinkyselyn etuna on kasvotusten pidettävän kyselyn tavoin mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin kyselyn aikana. Haastattelija voi myös tarkentaa vastaajalle epäselviä kohtia. Yksittäinen puhelinkysely vie paljon aikaa, koska jokainen kysymys käydään läpi suullisesti. Siten pitkien puhelinkyselyjen järjestäminen ei usein ole mielekästä. Suuri määrä puhelinkyselyitä vie paljon aikaa ja resursseja. (Aaltola & Valli 2015, 92–93.)

Kuten taulukosta 6 ilmenee, internetkyselyjen etuina ovat niiden taloudellisuus ja nopeus. Lisäksi sähköinen vastaus on suoraan tutkijan käytettävissä ilman erillistä aineiston syöttöä. Siten analysointi on vaivatonta ja lyöntivirheet jäävät pois. Internetkyselyillä pystytään tarvittaessa helposti varmistamaan, että vastaaja vastaa jokaiseen kysymykseen. Internetkyselyiden vastausaste jää usein matalaksi, joten kyselytapaa valitessa tulee harkita tarkkaan, soveltuuko se tutkittavalle kohderyhmälle. (Aaltola & Valli 2015, 93–94.) Suosituimpia internetpohjaisia kyselysovelluksia ovat tällä hetkellä muun muassa SurveyMonkey, QuestionPro, Qualtrics, SurveyGizmo ja SmartSurvey (The top 20 most popular survey software 2016).

4.2 Kyselyn rakenne

Bracen mukaan yleissääntönä voidaan pitää sitä, että kyselyn alussa käsitellään yleisluontoisimpia aihepiirejä, kun taas loppupuolella kyselyä esitetään yksityiskohtaisemmat kysymykset. Yleisluontoiset kysymykset alussa auttavat vastaajaa pääsemään sisään kyselyn aihepiiriin. (Brace 2008, 40.) Aihepiiriltään herkkäluonteiset kysymykset tulee sijoittaa kyselyn loppuosaan. Alkuosassa kyselyn vastaajan luottamus kyselyyn ja sen tekijään kasvaa, jos aihepiirit eivät ole liian arkaluontoisia. Jos arkaluonteiset kysymykset ovat heti kyselyn alkuosassa, on riskinä, että vastaaja jättää kyselyn kesken tai vastaa jäljellä oleviin kysymyksiin provosoituneena. (Brace 2008, 44.) Vallin ja Aaltola puolestaan esittävät, että helpoimmat kysymykset kannattaa esittää kyselyn alku- ja loppupäässä. Alun helpot kysymykset toimivat lämmittelykysymyksinä ennen varsinaista aihetta, kun taas loppupään kysymykset kannattaa pitää yksinkertaisina vastaajan mahdollinen väsymys huomioiden. Hankalimmat ja arkaluonteisimmat kysymykset tuleekin sijoittaa kyselyn keskivaiheille. (Aaltola & Valli 2015, 86.)

Kyselyn aihepiirien tulee olla selkeitä, ja kyselyn tulee edetä loogisesti aihepiiristä toiseen. Palaamista jo aiemmin käsiteltyyn aihepiiriin myöhemmässä osassa kyselyä tulee välttää. (Brace 2008, 41.)

Kyselyn tulee sisältää myös ohjeet kyselyn vastaamisen. Yleiset vastausohjeet tulee olla kyselyn alussa. Useimmiten yleisohjeet eivät kuitenkaan riitä, vaan lomakkeen

kysymyksiin kannattaa sisällyttää varsinaisten kysymysten lisäksi vastausohjeet. Kyselyn ohjeissa tulee löytyä kyselyn yleisohjeet, kysymyskohtaiset tekniset vastausohjeet, oikeiden vastauspaikkojen osoittaminen ja sisällölliset täsmennykset. Joissain tapauksissa arvioitavista aihepiireistä voidaan esittää vastaajalle esimerkkejä. Ne voivat kuitenkin ohjata vastaajan ajattelua pelkästään esitettyihin esimerkkeihin, joten niitä tulee käyttää vain hyvin painavista syistä. Ensisijaisena tavoitteena on muotoilla kysymykset niin selkeiksi, etteivät ne kaipaa ohjailevia esimerkkejä. (Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Aaltolan ja Vallilan mukaan kysely kannattaa pitää riittävän lyhyenä. Jos kysely on liian pitkä, vastaajilla on tapana vastata viimeisiin kysymyksiin huolimattomasti, mikä laskee kyselyn luotettavuutta. Pitkä kysely luo mielikuvan pitkästä ja raskaasta työstä. (Aaltola & Valli 2015, 87.) Yleisohjeena voidaan pitää, että kyselyn vastaaminen ei saisi viedä 15 minuuttia enempää aikaa (Aaltola & Valli 2015, 89). Toisaalta Brace korostaa, että vastaajan väsyminen tai kyllästyminen riippuu paljolti vastaajan mielenkiinnosta kyselyä kohtaan. Kyselystä kannattaakin pyrkiä tekemään vastaajalle mielenkiintoinen ja monipuolinen kokemus. (Brace 2008, 17.)

Ronkainen ja Karjalainen esittävät kyselyrakente-esimerkin, joka soveltuu erityisesti kiireisille vastaajille: Alkuosassa kysytään vain raporttien suodattamisessa välttämättömät taustakysymykset vaihtoehto- ja monivalintakysymyksinä. Seuraavaksi vuoroon tulee 4–7 janakysymystä ja yhden avokysymyksen sisältävä kysymysryhmä. Tämän jälkeen esitetään 2–3 kysymysryhmää, joissa kussakin on yksi avokysymys. Lopuksi voidaan kysyä yhteenvedonluonteinen avokysymys. Kysymysten enimmäismäärä on tässä kyselyesimerkissä noin 40 kysymystä. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 38–39.)

4.3 Vastaustavan valinta

Kyselylomakkeella voidaan kysyä asioita monessa eri muodossa: avoimilla kysymyksillä, valmiilla vastausvaihtoehdoilla tai järjestysasteikolla (Aaltola & Valli 2015, 98).

Avoimissa kysymyksissä vastaaja saa itse vastata kysymykseen sanallisesti ja vapaasti haluamallaan tavalla. Sanallisia vastauksia voidaan analysoida määrällisesti jaotteleamalla vastaukset ryhmiin. Toinen tapa on jaotella vastaukset teemoittain ja analysoida ne laadullisin menetelmin. Avointen kysymysten etuna on se, että vastaaja pysyy halutessaan perustelemaan vastauksensa. Vastauksia voidaan myös luokitella monella eri tavalla. Avointen kysymysten haittapuolina ovat muun muassa epätarkat vastaukset, aiheen vierestä vastaaminen sekä se, että niihin jätetään kokonaan vastaamatta. (Aaltola & Valli 2015, 106.) Avoimia kysymyksiä käytetään etenkin silloin, kun aiheesta on paljon ristiriitaisia näkemyksiä tai itse ilmiö on moniselitteinen (Ronkainen & Karjalainen 2008, 34).

Valmiissa vastausvaihtoehdoissa kysymyksiin luodaan valmiit vastausvaihtoehdot kuviteltujen vastausten pohjalta. Tällöin tutkijalla täytyy olla mielikuva vastausvaihtoehdoista. Valmiiden vastausvaihtoehtojen tarjoaminen soveltuu erityisesti taustatietojen selvittämiseen. Valmiista vastausvaihtoehdoista tulee aina löytyä vastaajalle sopiva vastausvaihtoehto. Tämän varmistamiseksi vaihtoehtoihin lisätään usein "muu, mikä" -vaihtoehto. Vastausten analysoinnin helpottamiseksi voidaan sopivalla muotoilulla varmistaa, että kunkin kysymyksen vastausvaihtoehdoista vain yksi on vastaajalle sopiva. (Aaltola & Valli 2015, 105–106.) Kuitenkin myös useamman vaihtoehdon valinnan sallivia monivalintakysymyksiä voidaan käyttää. Kysymykset voivat olla myös sekoituksia eri kysymystyypeistä, jolloin vastaajalle annetaan mahdollisuus antaa valmiiden vaihtoehtojen rinnalla oma vaihtoehtonsa tai täsmennys vastaukseen. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 33.)

Kysymyksiin vastaaminen voi perustua myös erilaisiin järjestysasteikkoihin. Käytetyimpiä järjestysasteikkoisia mittareita kyselyissä ovat Likertin asteikko, semanttinen differentiaali, Flechen asteikko, VAS-mittari, yksisuuntainen intensiivisyysasteikko ja kaksiulotteinen asteikko. (Aaltola & Valli 2015, 98; Ronkainen & Karjalainen 2008, 24–26.)

Likertin asteikossa vastaajalla on käytössään portaittainen vastausasteikko, jossa on useimmiten pariton määrä vastausvaihtoehtoja. Vastausvaihtoehdot voivat olla numeerisia, kuten numerot yhdestä viiteen, tai ne voivat sisältää tekstiä, kuten "täysin eri mieltä" tai "täysin samaa mieltä". Muotoilutapoja on muitakin. Vastausvaihtoeh-

dot voidaan esittää vaikkapa hymiöillä surullisesta iloiseen. Vastausvaihtoehdot kuvaavat vastaajan saman- tai erimielisyyden eri asteita. Likertin asteikon mukaiset vastaukset pystytään muuttamaan vastausten analysointivaiheessa numeeriseen muotoon. (Foddy 1999, 154; Ronkainen & Karjalainen 2008, 23.) Likertin asteikon portaiden määrä voi olla parillinen tai pariton. Parillisen määrän etuna voidaan nähdä se, että vastaaja ottaa kantaa kysymyksiin paremmin, kun keskimmäistä, neutraalia vaihtoehtoa ei ole tarjolla. Toisaalta parillinen määrä vastausvaihtoehtoja pakottaa vastaajan mielipiteeseen, vaikkei tällä sitä todellisuudessa olisikaan. Asteikon ollessa pariton osa vastaajista käyttää keskimmäistä vastausvaihtoehtoa liioitellusti vähentäen näin vastaamiseen kuluva vaivaa ja aikaa. (Aaltola & Valli 2015, 100–101.) Bracen mukaan Sarisin ja Gallhoferin (2007) tutkimus osoitti parillisen vastausasteikon, missä keskimmäistä vaihtoehtoa ei ole, parantavan sekä kyselyn validiteettia että reliabilitteettia (Brace 2008, 40). Yleisesti kuitenkin suositellaan, että vastausvaihtoehtoja tarjotaan pariton määrä, jolloin neutraali vastaaminen on myös mahdollista. Yleisimmin Likertin asteikossa on nykyään viisi porrasta. (Aaltola & Valli 2015, 98–99.)

Kuviossa 7 on esitetty esimerkki viisiportaisesta Likertin asteikosta. Sen alussa oleva väittämä voidaan muotoilla myös kysymysmuotoon. Vastaaja vastaa kysymykseen tai väitteeseen asteikolla sen mukaan, kuinka kiinnostavana hän pitää tätä opinnäytetyötä.

Mielestäni tämä opinnäytetyö on kiinnostava.

1	2	3	4	5
Vahvasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Vahvasti samaa mieltä

Kuvio 7. Esimerkki viisiportaisesta Likertin asteikosta

Semanttinen differentiaali tai toiselta nimeltään Osgoodin asteikko muistuttaa paljon Likertin asteikkoa. Semanttisessa differentiaalissa käytetään myös portaittaista vas-

tausasteikkoa, mutta portaiden nimeämisen sijaan käytetään adjektiivipareja. Adjektiivit ovat toistensa vastakohtia ja sijaitsevat vastausasteikon ääripäissä. (Aaltola & Valli 2015, 100–101.)

Kuviossa 8 on esitetty esimerkki semanttisesta differentiaalista. Siinä adjektiivipareina ovat tylsä ja kiinnostava. Vastaaaja arvioi tätä opinnäytetyötä näihin adjektiiveihin peilaten. Valitessaan vaihtoehdon 1 pitää vastaaja tätä opinnäytetyötä tylsänä, kun taas, jos vastaaja pitää tätä opinnäytetyötä melko kiinnostavana, voi hän valita vaihtoehdon 4.

Arvioi tätä opinnäytetyötä valitsemalla sopiva vaihtoehto vastakohtaparien väliltä.

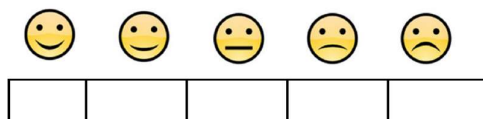
	1	2	3	4	5	
Tylsä						Kiinnostava

Kuvio 8. Esimerkki semanttisesta differentiaalista

Flechen asteikko, eli graafinen asteikko, perustuu vastausvaihtoehtojen graafisuuteen. Asteikko on Likertin asteikon ja semanttisen differentiaalilin kanssa vastaavasti portaittainen, mutta vaihtoehdot ilmaistaan pelkästään visuaalisesti. Yleisesti käytetään erikokoisia neliöitä tai hymynaamoja. Flechen asteikko sopii etenkin lapsille ja lukutaidottomille. (Aaltola & Valli 2015, 101–102.)

Kuviossa 9 on esitetty esimerkki Flechen asteikosta. Siinä vastausvaihtoehtoja kuvaavat hymynaamat. Vastaaaja valitsee sopivan hymynaaman sen mukaan, kuinka kiinnostavana hän pitää tätä opinnäytetyötä. Jos tämä opinnäytetyö on vastaajasta erittäin kiinnostava, valitsee hän iloisimman hymynaaman. Toisaalta, jos tämä opinnäytetyö ei ole lainkaan kiinnostava, valitsee vastaaja surumielisimmän hymynaaman.

Kuinka kiinnostava tämä opinnäytetyö on?

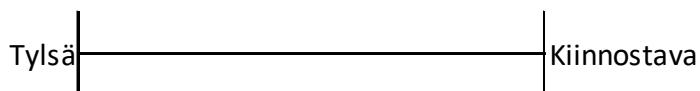


Kuvio 9. Esimerkki Flechen asteikosta

VAS-asteikossa (engl. Visual Analogue Scale) vastausvaihtoehdon kohdalla on jana, ja janan ääripäistä löytyvät jotkin sanalliset toteamukset. Vastaaja merkitsee vastauksensa haluamaansa kohtaan janalla. Siten vastausasteikko ei välttämättä ole portaittainen. VAS-asteikon vastausten analysoinnissa tutkijan kannattaa yleensä luokitella vastauksia ryhmiin. VAS-asteikon vahvuus on sen tarkkuus, sillä mitta-asteikko on portaaton. Toisaalta siihen saatetaan vastata suurpiirteisemmin kuin portaittasiin asteikkoihin. Erityisen hyvin VAS-asteikko soveltuu muutoksen selvittämiseen. (Aaltola & Valli 2015, 102–103.)

Kuviossa 10 on esitetty esimerkki VAS-asteikosta. Siinä janan toisessa päässä on adjektiivi ”tylsä” ja vastakkaisessa päässä adjektiivi ”kiinnostava”. Vastaaja merkitsee adjektiivien väillä olevalle janalle viivan siihen kohtaan, kuinka kiinnostavana hän tätä opinnäytetyötä pitää.

Arvioi tätä opinnäytetyötä merkitsemällä viiva sopivaan kohtaan janalla.



Kuvio 10. Esimerkki VAS-asteikosta

Yksisuuntainen intensiiviasasteikko on pitkälti samanlainen kuin VAS-mittari. Siinä janan yhteyteen asetetaan numerot vastaajan avuksi. Vastaaja voi kuitenkin vastata VAS-asteikon kaltaisesti portaattomasti haluamaansa kohtaa janaa. Yksisuuntaisen

intensiiviaskeikon janan yhteyteen asetetut numerot luovat yhteisymmärryksen tutkijan ja vastaajan välille käytetystä skaalasta, mutta samalla menetetään osa VAS-mittarin tarkkuudesta. (Aaltola & Valli 2015, 102–103.)

Kuviossa 11 on esitetty esimerkki yksisuuntaisesta intensiiviaskeikosta. Siinä alkupe-
räiseen VAS-askeikon janaan on lisätty numerot ja viivat määrittämään käytettävä as-
teikko.

Arvioi tätä opinnäytetyötä merkitsemällä viiva
sopivaan kohtaan janalla.

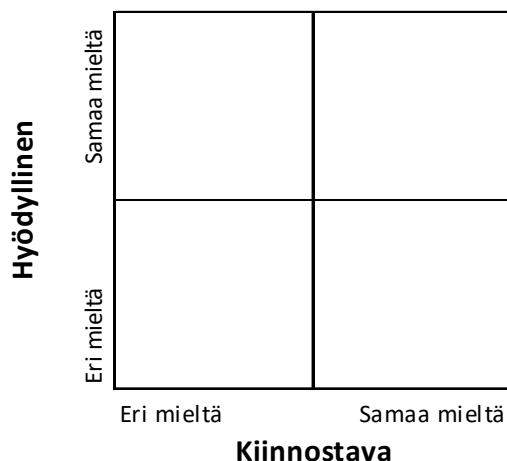


Kuvio 11. Esimerkki yksisuuntaisesta intensiiviaskeikosta

Kaksiulotteisessa askeikossa vastaajan täytyy pohtia kysymystä kahdesta näkökul-
masta. Kukin vastausvaihto pohjautuu kahteen näkökulmaan tai ulottuvuuteen, jotka
muodostavat yhdessä nelikentän. Vastaaja valitsee nelikentästä kohdan, joka tukee
vastaajan molempia näkemyksiä. Vastaaminen edellyttää, että vastaaja arvioi kysyt-
tyä asiaa tarjottujen ulottuvuuksien kautta. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 24–26.)

Kuviossa 12 on esitetty esimerkki kaksiulotteisesta askeikosta. Siinä tiedustellaan vas-
taajalta kahta asiaa yhdessä kysymyksessä: tämän opinnäytetyön kiinnostavuutta ja
hyödyllisyyttä. Vastaaja merkitsee rastin haluamaansa kohtaan kyseisellä neliken-
tällä. Jos esimerkiksi tämä opinnäytetyö ei ole vastaajasta kiinnostava, mutta hyödyllis-
linen, merkitsee vastaaja rastin johonkin kohtaan ylhäällä ja vasemmalla sijaitsevaa
neliötä. Askeikossa voi olla myös portaikko ja numeroarvot merkitty kuvaamaan käy-
tettävää skaalaa.

Arvioi tätä opinnäytetyötä toisaalta sen kiinnostavuuden ja toisaalta sen hyödyllisyyden kannalta merkkamalla rasti sopivaan kohtaan.



Kuvio 12. Esimerkki kaksiulotteisesta asteikosta

Kuhunkin yllämainittuun asteikkoon perustuvaa kyselyä suunniteltaessa tulee välttää positiivisten ominaisuuksien painottamista jatkuvasti vastausvaihtoehtojen toiseen päähän. Toisinaan positiivinen vaihtoehto tulee sijaita asteikon vasemmassa päässä ja välillä taas oikeassa päässä. Mikäli näin ei tehdä, vastaajan mielipiteet ohjautuvat nopeasti kohti positiivisia ominaisuuksia kohti, mikä voi vaarantaa kyselyn uskottavuuden. (Aaltola & Valli 2015, 104.)

4.4 Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilu

Aaltolan ja Vallin (2015, 85) mukaan kysymysten muotoilu yksiselitteiseksi ja tarkoiksi luo perustan kyselytutkimuksen onnistumiselle. Myös Foddy (1999, 184) mainitsee, että kyselyn kysymykset eivät saa olla muotoilultaan epämääräisiä, eivätkä ne saa sisältää liian erikoisia sanoja tai ammattijargonia. Ronkainen ja Karjalainen esittävät, että laadittaessa kysymyksiä tulee kysymykset pyrkiä muotoilemaan helposti ymmärrettävään muotoon. Vaikka kysymys olisi aihepiiriltään kiinnostava, ei sitä tule kysyä, jos kysymystä ei saada muotoiltua ymmärrettäväksi. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 36.) Kysymys on yksinkertainen, kun noudatetaan seuraavia ohjeita:

- Kahden kysymyksen kysymistä kerralla tulee välttää.
- Monimerkityksellisten sanojen käyttöä tulee välttää.
- Kysymykset kannattaa pitää mahdollisimman lyhyinä.
- Negatiivisia lauseentekijöitä tulee välttää. (Foddy 1999, 184.)

Kysymyksen muotoilu ei saa olla puolueellinen. Tähän vaikuttaa kysymyksen lauserakenne ja sanavalinnat. Sanavalinnoissa tulee välttää sanoja, jotka saavat aikaan voimakkaita reaktioita vastaajassa. Kysymysten lisäksi myös vastausvaihtoehtojen laadinnassa tulee välttää puolueellisuutta. Erilaisia vastausvaihtoehtoja tuleekin olla riittävästi eivätkä ne saa edustaa vain yhtä, tutkijalle mieluista näkökulmaa. (Foddy 1999, 184.)

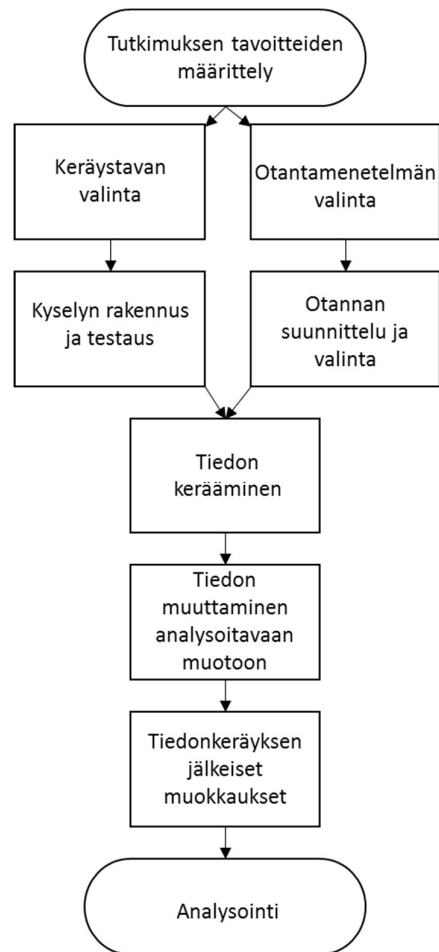
Kysymyksen validiteetti on silloin hyvä, kun kysymyksellä saadaan kerättyä tietoa, jota ollaan hakemassa. Kysymys on puolestaan reliabiliteetiltaan eli luotettavuudeltaan hyvä silloin, kun kaikki kyselyyn osallistujat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 36.)

Myös kysymysten vastausvaihtoehtoihin tulee kiinnittää huomiota. Kyselyn laatijan tulee ottaa huomioon se, että joskus vastaaja ei pysty tai hänen ei ole järkevää vastata esitettyyn kysymykseen. Syynä voi olla esimerkiksi se, että vastaaja ei ymmärrä kysymystä kunnolla tai hän kokee olevansa väärä henkilö vastaamaan esitettyyn kysymykseen. Siten vastausvaihtoehtoihin voidaan lisätä vaihtoehto, jolla vastaaja pysyy ilmaisemaan haluttomuutensa vastata kysymykseen. Tällainen vastausvaihtoehto voi olla esimerkiksi "en tiedä riittävästi tästä aiheesta", "en muista", "ei mielipidettä". "en ole varma" tai "en halua vastata". (Foddy 1999, 101.) Tutkijat eivät ole kuitenkaan yksimielisiä siitä, kannattaako tällaista vaihtoehtoa tarjota, sillä osalla vastaajista on taipumus valita tällainen vaihtoehto usein silloinkin, kun heillä on kysymykseen tai väitteeseen selvä mielipide (Foddy 1999, 110). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 203) esittävät, että kyselyssä tulee tarjota jonkinlainen haluttomuutta tai tietämättömyyttä kuvaava vastausvaihtoehto, sillä ihmisillä on muuten taipumus vastata myös kysymyksiin, joihin heillä ei todellisuudessa ole mielipidettä tai tietoa.

4.5 Kyselytutkimuksen laadinta- ja toteutusprosessi

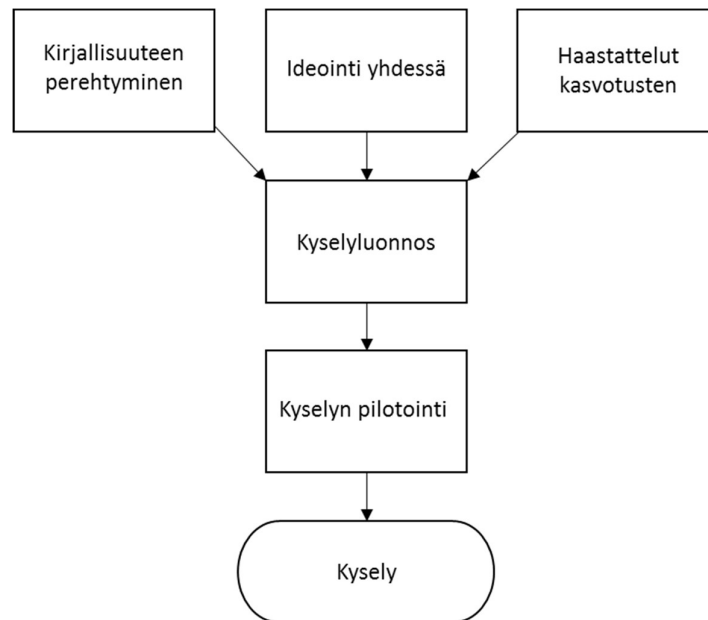
Kyselytutkimusten laadintaan ja toteuttamiseen löytyy runsaasti erilaisia vaiheistettuja ohjeita. Alla on esitetty kaksi tähän työhön soveltuvaa kuvausta: ensimmäinen on yleisesti kyselytutkimuksiin sopiva prosessimalli ja jälkimmäinen soveltuu erityisesti toimittajatytyväisyyskyselyille.

Kuviossa 13 on mukailten kuvattu Couperin, Fowlerin, Grovesin, Lepkowskin, Singerin ja Tourangeaun näkemys kyselytutkimuksen laadinta- ja toteutusprosessista. Prosessi käynnistyy tutkimustavoitteiden määrittelyllä. Tämän jälkeen tutkijan tulee valmistaa kysely eli valita keräystapa sekä rakentaa ja testata kysely. Samalla tutkijan tulee rajata tutkimuksen otanta. Siihen kuuluu otantamenetelmän valinta sekä itse otannan suunnittelu ja valinta. Kun kysely on luotu ja otanta valittu, alkaa varsinainen toiminnallinen vaihe, missä suoritetaan tiedonkeräys valitusta otannasta kyselyn avulla. Sen jälkeen data muokataan analysoitavaan muotoon ja suoritetaan tarvittavat tiedonkeräyksen jälkeiset muokkaukset dataan. Muokkaukset liittyvät puutteisiin tai virheisiin vastauksissa. Lopuksi suoritetaan varsinainen aineiston analysointi, mikä muodostaa perustan koko populaation tarkastelulle tutkittavan otannan pohjalta. (Couper ym. 2009, 47.)



Kuvio 13. Kyselytutkimuksen laadinta- ja toteutusprosessi (Couper ym. 2009, 47, muokattu)

Kuviossa 14 on kuvattu mukailien puolestaan Maunun kyselyn laatimisprosessi. Hän kuvaa erityisesti toimittajatytyväisyyskyselyn laatimiseen sopivan prosessin. Maunu esittää kyselyn laatimisprosessin koostuvan kuudesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyy tutkittavan aihepiiriin kirjallisuuteen, ideoi yhdessä muiden kanssa ja haastattelee toimittajia kasvotusten aihepiiristä. Näiden kolmen vaiheen lopputulemana valmistuu kyselyluonnos, joka pilotoidaan toimittajan kanssa. Pilotoinnin jälkeen kysely on hioutunut lopulliseen muotoonsa, jolloin itse kysely voidaan järjestää. (Maunu 2003, 66.)



Kuvio 14. Toimittajatytyväisyyskyselyn laadintaprosessi (Maunu 2003, 66, muokattu)

Kyselyn pilotointi

Kyselyn pilotointi tarkoittaa kyselyluonnoksen testaamista ja muokkaamista kunnes kysely on muotoutunut tutkijalle ja vastaajille mieluisaan muotoon (Brace 2008, 174). Pilotointi voidaan toteuttaa monin eri tavoin riippuen ajasta ja muista resursseista. Pienimmillään kysely tulee pilotoida yrityksessä sisäisesti, jolloin saadaan selville merkittävimmät epäjohtonmukaisuudet ja arvio kyselyyn vastaamiseen kuluva ajasta. Suositeltavampaa on kyselyn pilotointi todelliseen kohderyhmään kuuluvien vastaajien kanssa. Parhaassa tapauksessa kysely pilotoidaan laajasti ottamalla mukaan kohderyhmästä paljon eri tyyppisiä vastaajia. (Brace 2008, 177–182.)

Pilotoinnissa vastaaja ja haastattelija voivat käydä kyselyn läpi kohta kohdalta keskustellen. Vastaajaa voidaan pyytää myös ajattelemaan ääneen ja kommentoimaan kysymyksiä. (Brace 2008, 179.) Woddyn (1999, 186) mukaan erityisen hyödyllistä on pyytää vastaajaa muotoilemaan kysymykset omin sanoin uudestaan. Itse täytettävä kysely voidaan pilotoida myös antamalla vastaajan vastata kyselyyn ensin itsenäisesti, jonka jälkeen kyselyn laatija haastattelee vastaajaa kyselyyn liittyen (Brace 2008, 180). Kyselyä voidaan muokata kaikkien pilotointien jälkeen kerralla tai vaihtoehtoisesti jokaisen pilotointikierron jälkeen (Brace 2008, 182–183).

Woddyn mukaan kyselytutkimuksiin perehtyneet tutkijat Converse ja Presser suosittavat haastattelijaa kysymään seuraavat kysymykset pilotointihaastattelussa:

- Saiko jokin kysymys vastaajan tuntemaan olonsa epämukavaksi?
- Täytyikö jokin kysymys käydä läpi useamman kerran?
- Tulkitsiko vastaaja jonkin kysymyksen väärin?
- Mitkä kysymykset olivat hankalimmat lukea tai ymmärtää?
- Oliko jokin osio kyselyssä tarpeeton tai tylsä?
- Olisiko vastaaja halunnut kommentoida enemmän jostain osiosta kuin kyselyssä oli mahdollista? (Woddy 1999, 185.)

Bracen mukaan puolestaan pilotoinnissa varmistettavia asioita ovat ainakin seuraavat kohdat:

- Onko kysely rakenteeltaan selkeä ja ohjeistukset riittävät?
- Ymmärtäkö vastaaja kysymykset samalla tavalla kuin kyselyn laatija?
- Onko vastausvaihtoehdot riittävät?
- Käsitelläänkö kyselyssä olennaisia asioita valitusta aihepiiristä?
- Pystyykö vastaaja vastaamaan kaiken haluamansa kyselyn aihepiiristä?
- Onko vastaaminen teknisesti sujuvaa ja ongelmattonta?
- Säilyykö vastaajan mielenkiinto koko kyselyn ajan? (Brace 2008, 175–177.)

Kyselytutkimuksissa ja niiden laadinnassa on paljon erilaisia huomioitavia asioita. Sellaisia ovat muun muassa kyselymuodon ja kyselysovelluksen valinta sekä lukuisat muut kyselyyn liittyvät muutoseikat. Kyselyn laatimisprosessi on myös monivaiheinen. Läpikäymäni teoria kyselytutkimuksista antoi minulle uusia näkökulmia kyselytutkimuksen laadintaprosessista. Hyvin laadittuna ja toteutettuna kysely onkin erinomainen tapa kerätä tietoa ja kehittää toimintaa.

5 Työn toteuttaminen

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin verkkoselainpohjaisen kyselyn järjestäminen yrityksen toimittajille. Menetelmä valikoitui, kun ilmeni että yritys ei aiemmin ollut kysynyt palautetta toimittajiltaan kyselyn avulla. Yritys järjestää paljon sähköisiä kyselyitä si-

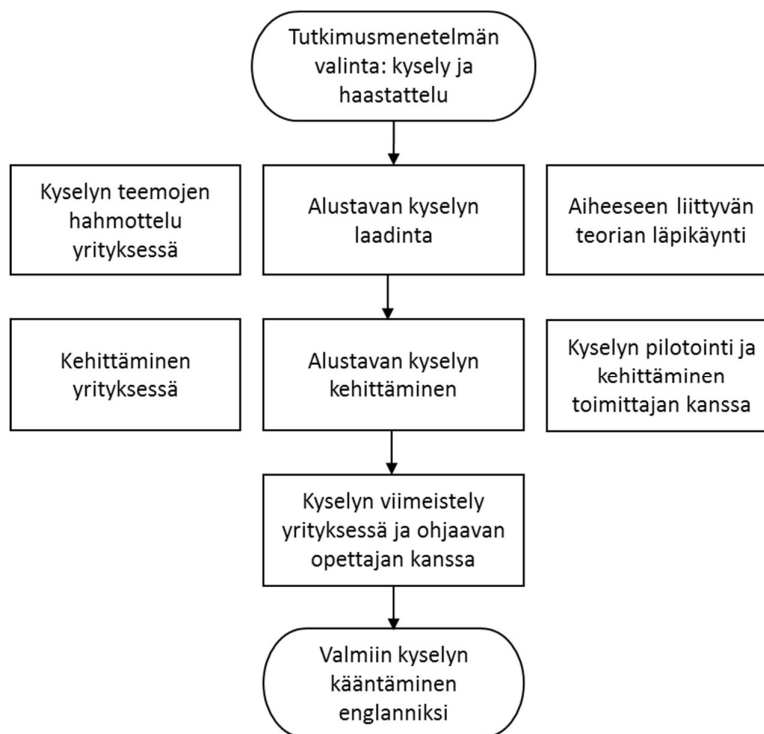
säisesti omalle henkilöstölleen ja ulkoisesti asiakkailleen. Siten myös toimittajayhteistyön kehittäminen kyselyn avulla tuntui yrityksestä mielekkäältä. Lisäksi kyselyn etuna on sen helppous. Sähköinen kysely voidaan toteuttaa systemaattisesti suurelle joukolle toimittajia. Se on myös toistettavissa ja siten eri tutkimuskertojen tuloksia voidaan vertailla. Näin ollen yritys voi halutessaan järjestää täysin vastaavan tai sitä läheisesti muistuttavan kyselyn myöhemmin uudestaan.

Kyselyn avulla saadaan paljon palautetta monesta eri näkökulmasta. Kyselyn aihealueiksi valittiin aihepiirit, jotka yrityksen hankintahenkilöstö piti oleellisina toimittajayhteistyössä ja siihen liittyvässä tilaus-toimitusprosessissa. Lisäksi kysely muotoiltiin siten, että yrityksen suoriutumista voitiin verrata sen toimittajien muihin asiakkaisiin.

Sähköisen kyselyn lisäksi toisena tutkimusmenetelmänä päätettiin haastatella yrityksen toimittajia. Haastattelujen tarkoituksena oli tarkentaa kyselyn perusteella ilmi tulleita epäkohtia ja saada aikaan konkreettisia kehitysehdotuksia.

5.2 Tiedonkeruuseen valmistautuminen

Kuviossa 15 on kuvattu prosessi opinnäytetyön tiedonkeruuseen valmistautumisesta. Prosessin ensimmäinen vaihe oli tutkimusmenetelmän valinta, joka perusteltiin edellisessä kappaleessa.



Kuvio 15. Prosessikaavio opinnäytetyön tiedonkeruuseen valmistautumisesta

Päätiedonhakumenetelmäksi valikoitui kysely, jota lähdettiin laatimaan yrityksen toiveiden mukaisesti. Kyselyyn valittavia aihepiirejä hahmoteltiin yrityksen kanssa sen tilausprosessikaavioon pohjautuen. Tässä kohtaa varmistui, että yritys haluaa kyselyn pääpainon olevan toimittajayhteistyössä operatiivisessa ostotoiminnassa. Siten tässä työssä ei käsitellä toimittajayhteistyötä, joka liittyy ennen varsinaista tilaamista edeltäviin vaiheisiin. Kyselyn laatimisessa käytettiin yrityksen henkilöstön lisäksi apuna aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia.

Kun yrityksen mieltymyksiin ja aihepiiriin liittyvän kirjallisuuteen perustuva alustava kysely oli luotu, kehitettiin kyselyä lisää yrityksen hankintahenkilöstön kanssa. Tässä kohtaa kysely käytiin läpi jo yksityiskohtaisesti kohta kohdalta lisäten, poistaen ja muokaten alustavan kyselyn väittämiä.

Seuraavaksi kysely pilotoitiin yrityksen erään toimittajan kanssa. Pilotointi koostui kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa toimittaja täytti kyselyn itsenäisesti samaan tapaan kuin toimittajat myöhemmin täyttivät valmiin kyselyn. Sen jälkeen toi-

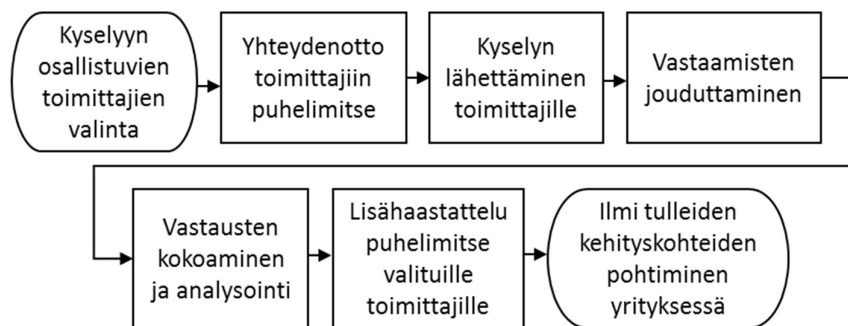
mittajalle pidettiin haastattelu, jossa keskusteltiin pääosin kyselyn sisältöön, rakenteeseen ja muotoseikkoihin liittyvistä asioista. Sen tarkoituksena oli kehittää itse kyselyä toimittajan kommenttien perusteella. Haastattelun ensimmäisen osan aikana läpikäytyt asiat on esitetty liitteessä 2. Haastattelun jälkimmäisessä osassa käsiteltiin toimittajan kyselyvastauksia. Vastauksista käytiin keskustellen läpi erityisesti kohdat, joista ilmeni kehitettävää yrityksen toiminnassa. Kaikki tällaiset kohdat käytiin läpi pyytäen toimittajaa perustelemaan vastauksensa suullisesti. Tarvittaessa toimittajalta kysyttiin vielä tarkentavia kysymyksiä. Näin saatiin esille kehityskohteita yrityksen toiminnassa ja ehdotuksia niiden parantamiseen.

Pilotoinnin jälkeen kysely oli muokkautunut jo kahdesti: yrityksessä ja toimittajapilotoinnin palautteen perusteella. Kysely viimeisteltiin tässä vaiheessa vielä kertaalleen yrityksen hankintahenkilöstön kanssa. Tässä vaiheessa käytiin läpi pilotoinnin tuloksia ja pohdittiin yhdessä muutoksia kyselyyn toimittajalta saadun palautteen perusteella. Sen jälkeen kysely lähetettiin vielä arvioitavaksi tämän työn ohjaavalle opettajalle, jonka kehitysehdotukset huomioitiin kyselyn lopullisessa muotoilussa. Tässä kohtaa kyselyn suomenkielinen versio saatiin käytännössä valmiiksi.

Valmis suomenkielinen kysely käännettiin englanniksi, sillä osa yrityksen toimittajista on ulkomaalaisia. Kyselyn alustava englanninkielinen versio lähetettiin kieliasutarkistukseen. Kieliasutarkistuksen jälkeen sekä suomenkielinen että englanninkielinen kysely saatiin valmiiksi.

5.3 Tiedonkeruu

Varsinainen opinnäytetyön tiedon kerääminen perustui yrityksen toimittajille lähetettyyn kyselyyn ja syventäviin haastatteluihin. Tiedonkeräämisen vaiheet on kuvattu kuviossa 16.



Kuvio 16. Prosessikaavio opinnäytetyön tiedonkeruusta

Aluksi valittiin kyselyyn osallistuvat toimittajat. Tutkimukseen valittiin yrityksen toimittajia seuraavien kriteereiden mukaisesti: kymmenen tilausten kokonaisarvoltaan suurinta toimittajaa, kymmenen tilausmäärältään suurinta toimittajaa ja kymmenen muuta toimittajaa, joiden kanssa yritys arvioi yhteistyön lisääntyvän lähivuosien aikana tai joilta joistain muusta syystä halutaan erityisesti saada palautetta. Osa toimittajista täytti useamman kuin yhden valintakriteerin. Näiden päällekkäisyyksien vuoksi lopulliseksi toimittajamääräksi muodostui 25 kappaletta. Tarkasteltava ajanjakso ulottui vuoden 2015 elokuusta elokuuhun 2016. Tutkimukseen ei otettu mukaan yrityksen kaikkia toimittajia, sillä toimittajayhteistyön kehittämistä kaikista pienimpien ja vähämerkityksellisten toimittajien kanssa ei nähty tarpeellisenä. Valittujen kriteerien ansiosta tutkimukseen valikoitui yrityksen näkemyksen mukaan sille tärkeimmät toimittajat.

Ennen kuin varsinainen kysely lähetettiin, otettiin kuhunkin toimittajaan yhteyttä puhelimitse. Puhelun aikana selostettiin lyhyesti kyselyn tarkoitus ja kyselyyn liittyvät käytännön asiat. Pää tarkoituksena puhelulla oli saada vastaajaan henkilökohtainen yhteys ja näin ollen lisätä todennäköisyyttä, että toimittaja vastaa kyselyyn. Myös vastausaikataulu sovittiin. Jos toimittaja suostui vastaamaan kyselyyn, lähetettiin kyselyyn ohjaava internetlinkki sähköpostitse toimittajalle. Jos toimittaja ei vastannut kyselyyn sovituksessa ajassa, häntä joudutettiin ottamalla toimittajaan uudestaan yhteyttä.

Kun vastaukset kyselyyn saatiin kaikilta kyselyyn osallistuneilta toimittajilta, vastaukset koottiin ja analysoitiin. Analysoinnissa kaikkien vastaajien vastaukset käytiin yksi-

tellen läpi ja korjattiin niistä löytyvät virheet ja puutteet. Tarvittaessa toimittajaan oli yhteydessä kyselyvastauksissa ilmenneiden epäselvyyksiin liittyen. Vastausten koonnissa kaikki vastaukset koottiin yhteen taulukkoon, minkä avulla vastausten jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat pystyttiin selvittämään. Koonnin tuloksia käytettiin vastausten analysoinnissa.

Vastausten analysoinnin tukena käytiin useimpien toimittajien kanssa syventävät haastattelut puhelimitse. Kuten pilotointihaastattelussa, haastatteluiden tarkoituksena oli käsitellä kyselyn perusteella esiin tulleita kehityskohtia yrityksen toiminnassa ja esittää kehitysehdotuksia siihen. Lopuksi toimittajien esittämiä kehitysehdotuksia käytiin läpi vielä yrityksen kanssa. Näissä keskusteluissa selvitettiin yrityksen henkilöstön mielipiteitä kehitysehdotuksista ja niiden toteuttamiskelpoisuudesta. Joissain tapauksissa toimittaja saattoi esimerkiksi ehdottaa tilauslomakkeeseen sellaisia muutoksia, jotka ovat käytännössä erittäin hankala toteuttaa. Tällaista ehdotusta joko muutettiin tai poistettiin kokonaan.

6 Työn tulokset ja johtopäätökset

6.1 Toimittajatytyväisyyskysely

Laaditun toimittajatytyväisyyskyselyn aihepiirit pohjautuvat ensisijaisesti yrityksen kanssa käytyihin keskusteluihin. Myös yrityksen tilausprosessikaaviota käytettiin virikkeenä pohdittaessa aiheita kyselyyn. Näiden lisäksi aihepiirien ja kysymysten innoittajina olivat yrityksen erään toimittajan kanssa käydyt keskustelut, aihepiiriin liittyvä teoria sekä omat muistikuvani ja näkemykseni, jotka olivat muovautuneet yrityksessä aiemmin työskennellessäni.

Kyselyyn valittiin seuraavat aihepiirit:

- tilauslomake
- tilausten tukidokumentit
- ongelmatilanteet tilauksissa
- laskujen käsittely
- yrityksen toimitukset sen toimittajille
- yhteistyö tilausten käsittelyssä.

Lisäksi kyselyssä oli saate, jossa esiteltiin kyselyn tarkoitus ja sen täyttämiseen liittyvät käytännön asiat. Tämän jälkeen kyselyssä oli taustatiedot-osio, johon vastaaja merkitsi yrityksensä nimen ja omat yhteystietonsa. Näin vastaajaan voitiin tarvittaessa olla helposti yhteydessä. Kyselyn lopussa oli vapaa palaute –osio, johon vastaaja pystyi halutessaan antamaan palautetta kyselystä. Kustakin varsinaisesta aihepiiristä oli laadittu kyselyyn oma osionsa, joka sisälsi aihepiiriin liittyviä väittämiä ja kysymyksiä. Kysely löytyy kokonaisuudessaan suomeksi liitteestä 3. Seuraavaksi kyselyn kukin varsinainen aihepiiri esitellään lyhyesti.

Tilauslomake

Yrityksen tilauslomake on verkkoselainpohjainen täytettävä lomake. Yrityksen toimittajille lähetettävästä tilauslomakkeesta kysyttiin muun muassa sen täyttämiseen ja siihen liittyviin merkintöihin koskevia asioita. Eräs aihepiirin väittäjä oli esimerkiksi seuraava: ”Tilauslomakkeista löytyvät kaikki niiden käsittelyyn tarvittavat tiedot.”

Tilausten tukidokumentit

Tilausten tukidokumentteja ovat kaikki tilattavaan tuotteeseen liittyvät tiedostot lukuun ottamatta varsinaista tilauslomaketta. Tukidokumentteja ovat esimerkiksi tekniset piirustukset ja osaluettelot. Tilausten tukidokumentteihin liittyvät väittämät ja kysymykset koskivat tukidokumenttien ymmärrettävyyttä sekä niiden lähettämistä toimittajalle ja siihen liittyvää viestintää. Eräs aihepiirin väittäjä oli esimerkiksi seuraava: ”Yrityksen tekniset piirustukset ovat vaikealukuisempia kuin muiden asiakkaidemme piirustukset.”

Ongelmatilanteet tilauksissa

Ongelmatilanteet ovat tilanteita, joissa rutiininomainen tilausten prosessointi katkeaa, ja tarvitaan poikkeuksellista yhteistyötä ostajan ja myyjän välillä. Joskus ongelmatilanne edellyttää myös reklamaation tekemistä. Tilauksen ongelmatilanteita voivat olla esimerkiksi ongelmat tuotteen laadussa, tilausmuutokset ja toimitusongelmat. Eräs aihepiirin väittäjä oli esimerkiksi seuraava: ”Saun reklamaatiotilanteissa liian suppean kuvauksen ongelmasta, mikä hankaloittaa reklamaation selvitystä.”

Laskujen käsittely

Laskujen käsittelyssä käsiteltiin toimittajilta saatujen ostolaskujen maksamiseen liittyviä asioita. Eräs aihepiirin kysymys oli esimerkiksi seuraava: ”Miten arvioitte yrityksen suoriutuvan laskujen käsittelystä verrattuna muihin asiakkaisiin?”

Yrityksen toimitukset sen toimittajille

Joissain tapauksissa yritys lähettää toimittajalleen komponentteja, joita toimittaja hyödyntää puolestaan yrityksen ostotilaukseen liittyvässä valmistuksessa. Näin hyödynnetään yrityksen toimittajaverkostoa. Tämä aihepiiri ei siis koskenut yrityksen kaikkia toimituksia. Aihepiirin kysymyksissä käsiteltiin etenkin kyseisten toimitusten tiedonkulkuun liittyviä asioita. Eräs aihepiirin väittäjä oli esimerkiksi seuraava: ”Saun yritykseltä riittävästi tietoa sen toimituksista.”

Yhteistyö tilausten käsittelyssä

Seuraavaksi kyselyssä käsiteltiin yrityksen ja sen toimittajien välistä yhteistyötä ja viestintää tilaus-toimitusprosessissa. Viestintään ja sen onnistumiseen vaikuttaa etenkin viestinnän määrä, laatu ja käytetyt viestintävälineet. Eräs aihepiirin kysymys oli esimerkiksi seuraava: ”Mainitkaa lyhyesti, miten tilauksiin liittyvää viestintää organisaatioidemme välillä voisi mielestänne parantaa.”

Kyselyssä oli kokonaisuudessaan 77 vastattavaa kohtaa. Varsinaisissa aihepiireissä oli 72 kohtaa. Niistä 18 kappaletta oli avoimia kohtia, joihin vastaaja pystyi vastaamaan

sanallisesti. Muihin väittämiin tai kysymyksiin vastattiin vastausvaihtoehdoista valitsemalla. Valmiit vastausehdot pohjautuivat Likertin viisiportaiseen asteikkoon. Kuviossa 17 esitetään esimerkkipäite ja sen vastausvaihtoehdot. Väitteen vastausvaihtoehdot voivat olla esimerkiksi ”erittäin harvoin”, ”harvoin”, ”toisinaan”, ”usein” ja ”erittäin usein”. Väitteisiin ja kysymyksiin oli lisäksi mahdollista vastata ”en osaa sanoa”. Osa yrityksen toimittajista toimittaa yksinkertaisia komponentteja, kun taas osa toimittaa laajoja kokoonpanoja. Siten kyselyn kaikki aihepiirit eivät koskeneet kaikkia toimittajia. Tällaisten kysymysten ja väittämien kohdalla vastausvaihtoehdoksi lisättiin ”kysymys ei koske organisaatiotamme”.

* 26. Joudun itse pyytämään tilauksiin liittyviä tukidokumentteja.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

Kuvio 17. Kyselyn väittämän vastausvaihtoehdot Likertin viisiportaisen asteikon mukaisesti

Kyselyn kunkin aihepiiriin lopussa oli kuviossa 18 esitetyn kaltaiset kysymystyypit. Ensin vastaajaa pyydettiin arvioimaan yrityksen suoriutumista aihepiirissä asteikolla 1–5. Seuraavaksi vastaaja arvioi yrityksen suoriutumista aihepiirissä verrattuna toimittajan muihin asiakkaisiin. Siihen liittyen vastaajaa pyydettiin mainitsemaan yksi tai kaksi ominaisuutta tai esimerkkiä, jotka kuvaavat vastaajan jonkun muun asiakkaan hyviä käytäntöjä aihepiirissä. Näiden kahden kohdan avulla kyselyn vastauksissa saatiin vertailuja parhaisiin käytäntöihin (engl. benchmarking) kustakin aihepiiristä. Nämä kohdat olivat erityisen hyödyllisiä, sillä niiden avulla saatiin konkreettisia kehi-

tysehdotuksia yrityksen toimittajayhteistyöhön liittyvissä asioissa tilaus-toimitusprosessissa. Aihepiirin lopussa vastaajalle annettiin aina mahdollisuus antaa vapaasti palautetta aihepiiristä.

* 39. Minkä arvosanan välillä 1-5 antaisitte yritykselle sen yhteistyöstä ongelmatilanteissa?

* 40. Miten arvioitte yrityksen suoriutuvan yhteistyöstä ongelmatilanteissa verrattuna muihin asiakkaisiin?

- Selvästi huonommin
- Hieman huonommin
- Yhtä hyvin
- Hieman paremmin
- Selvästi paremmin
- En osaa sanoa

* 41. Muistelkaa jotakin asiakastanne, jonka kanssa yhteistyö ongelmatilanteissa toimii mielestänne poikkeuksellisen hyvin. Millä tavoin he toimivat ongelmatilanteissa paremmin kuin yritys? Antakaa yksi tai kaksi konkreettista ominaisuutta tai esimerkkiä.

42. Tähän voitte halutessanne antaa vapaata palautetta yrityksen yhteistyöstä ongelmatilanteissa.

Kuvio 18. Aihepiirin viimeisten kysymysten rakenne

Kyselyn alussa selostettiin lyhyesti, kuinka kyselyyn kuului vastata. Muutaman väittämän tai kysymyksen kohdalla tarvittiin tueksi lisätietoa kysyttävästä aihepiiristä. Tällaisissa tapauksissa lisätieto laitettiin kysymyksen yhteyteen, kuten kuvioista 19 ilmenee. Muita ohjeistuksia vastaajalle ei kyselyyn laitettu, sillä käytetty verkkoselainpohjainen kysely oli erittäin intuitiivinen ja helppokäyttöinen. Se muun muassa ilmoitti vastaajalle, jos vastaaja unohti vastata johonkin kohtaan. Kyselyn tekninen toimivuus ja tarvittavat ohjeistukset varmistettiin kyselyn pilotointivaiheessa.

28. Tilausten tukidokumenttien toimittaminen tarkoittaa tilausta tukevien yrityksen dokumenttien lähettämistä ja siihen liittyvää viestintää.

Minkä arvosanan välillä 1-5 antaisitte yritykselle sen tilausten tukidokumenttien toimittamisesta teille?

Kuvio 19. Selventävä lisätieto kysymyksen yhteydessä

Kyselyn vastattavat kohdat olivat joko väittämiä tai kysymyksiä. Kysymysten asetanta oli tarkoituksellisesti välillä positiivinen ja toisinaan negatiivinen. Näin välttyttiin siltä, että vastaajan mielipiteet olisivat ohjautuneet yksipuolisesti positiivisia ominaisuuksia kohti, kuten Aaltola ja Valli (2015, 104) esittävät riskinä kyselyissä muuten olevan. Seuraava väittämä on esimerkiksi asetannaltaan negatiivinen: ”Saun reklamaatiotilanteissa liian suppean kuvauksen ongelmasta, mikä hankaloittaa reklamaation selvitystä.” Seuraavan väittämän asetanta on puolestaan positiivinen: ”Yritys käsittelee reklamaatiotilanteet nopeammin kuin muut asiakkaamme.”

Teknisesti kysely perustui SurveyMonkey-yrityksen kyselypohjaan. SurveyMonkeyn sähköinen kyselypohja on yksi maailman käytetyimmistä (The top 20 most popular survey software 2016). Kyselyn visuaalinen ilme perustui hyvin pitkälti SurveyMonkey-kyselypohjan valmiisiin muotoiluun, minkä lisäksi hyödynnettiin yrityksen omia muotoiluja.

6.2 Kyselyn vastaukset

6.2.1 Aihepiirien vertailu

Taulukossa 7 on esitetty opinnäytetyössä järjestetyn toimittajatytyväisyyskyselyn vastauskeskiarvot. Vastauskeskiarvot on jaoteltu kyselyn aihepiirien mukaisesti kuuteen aihepiiriin: tilauslomake, tilausten tukidokumentit, ongelmatilanteet tilauksissa,

laskujen käsittely, yrityksen toimitukset sen toimittajille ja yhteistyö tilaustenkäsittelyssä. Taulukossa 7 on kustakin aihepiiristä keskimääräinen arvosana kohdista kokonaisarvosana, väitteet, toimittajien arviointi ja vertailu toimittajien muihin asiakkaisiin. Väitteiden arvosanat perustuvat aihepiirin väittämistä saatuihin vastauksiin. Kukin väite pisteytettiin Likertin viisiportaisen asteikon mukaisesti yhdestä viiteen, viiden ollessa paras mahdollinen arvosana. Toimittajien arviointi perustuu puolestaan kunkin aihepiirin loppuosassa esitettyyn seuraavan kaltaiseen kysymykseen: ”Minkä arvosanan välillä 1–5 antaisitte yritykselle kyseisestä aihepiiristä?” Vertailu toimittajien muihin asiakkaisiin perustuu kunkin aihepiirin loppuosassa esitettyyn seuraavan kaltaiseen kysymykseen: ”Miten arvioitte yrityksen suoriutuvan kyseisestä aihepiiristä verrattuna muihin asiakkaisiinne?”. Kokonaisarvosana muodostuu kolmen taulukossa mainitun muun arvosanan keskiarvosta. Aihepiirien keskiarvoissa tai yksittäisten väittämien jakaumissa ei otettu huomioon vastauksia ”en osaa sanoa” tai ”kysymys ei koske organisaatiotamme”, vaan ne jätettiin pois vastauksia analysoitaessa.

Taulukko 7. Opinnäytetyön toimittajatytyväisyyskyselyn vastauskeskiarvot

	Kokonaisarvosana	Väitteet	Toimittajien arviointi	Vertailu toimittajien muihin asiakkaisiin
Tilauslomake	3,9	4,0	4,0	3,7
Tilaustenkäsitteilydokumentit	3,7	3,6	3,9	3,6
Ongelmatilanteet tilauksissa	3,9	3,9	4,2	3,6
Laskujen käsittely	3,8	4,2	3,9	3,4
Yrityksen toimitukset sen toimittajille	3,5	3,9	3,3	3,3
Yhteistyö tilausten käsittelyssä	3,8	3,8	4,1	3,4

Taulukosta 7 ilmenee, että yritys sai kustakin kyselyn aihepiiristä hyvän kokonaisarvosanan. Keskiarvot vaihtelivat yrityksen toimitukset sen toimittajille -aihepiirin kolmesta ja puolesta tilauslomake ja ongelmatilanteet tilauksissa -aihepiirien 3,9:ään. Merkittäviä paremmuuseroja eri aihepiireissä kokonaisarvosanojen perusteella ei siis

ollut. Väitteiden arvosanoissa vaihtelua oli jo hiukan enemmän: Matalimman arvostuksen yritys sai tilausten tukidokumenteista (keskiarvo 3,6) ja parhaiten se väitteiden perusteella suoriutui laskujen käsittelystä (keskiarvo 4,2). Toimittajien arviointien mukaan yritys suoriutui parhaiten ongelmatilanteista tilauksissa (keskiarvo 4,2) ja heikointen yrityksen omista toimituksista sen toimittajille (keskiarvo 3,3). Toimittajien muihin asiakkaisiin verrattuna yritys suoriutui kaikissa kyselyn aihepiireissä vähintään yhtä hyvin kuin toimittajien muut asiakkaat keskimäärin, keskiarvon vaihdellessa 3,3:sta 3,7:ään.

Seuraavissa kappaleissa analysoidaan kunkin kyselyn aihepiirin nykytila yrityksessä. Nykytila-analyysi perustuu kyselyn vastauksiin ja niiden pohjalta käytyihin toimittajien haastatteluihin. Kaikista aihepiireistä esitellään siinä erityisen hyvin toimivat asiat ja toisaalta tuodaan esiin parannettavia kohtia. Aihepiireistä mainitaan myös ilmi tulleita eroja yrityksen ja sen toimittajien muiden asiakkaiden välillä. Kunkin aihepiirin lopussa paljastetaan varsinaiset kehitysehdotukset, jotka esiteltiin yritykselle.

6.2.2 Tilauslomake

Yritys sai tilauslomake-aihepiiristä arvostukseksi 3,9. Väitteissä ja toimittajien arvioinneissa arvostukseksi muodostui molemmissa neljä. Arvostus verrattuna toimittajan muihin asiakkaisiin oli 3,7. Kuviossa 20 on esitetty aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvostukset saaneet väitteet.



Kuvio 20. Tilauslomake-aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvosanat saaneet väitteet

Tämän aihepiirin väitteistä parhaan arvion (keskiarvo 4,3) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Tilauslomakkeista löytyvät kaikki niiden käsittelyyn tarvittavat tiedot.” Myös saman aihepiirin seuraava väite sai erittäin korkean arvosanan 4,2: ”Tilauksen selainpohjainen täytettävä lomake on helppokäyttöinen.” Tämän väitteen vastausten keskihajonta oli myös kaikista aihepiirin väittämistä pienin (keskihajonta 0,9), joten vastaajat olivat tässä hyvin yksimielisiä. Kyselyvastausten ja haastatteluiden perusteella yrityksen selainpohjainen tilauslomake onkin pääosin erittäin selkeä ja se sisältää yksittäisiä tapauksia lukuun ottamatta kaikki tilauksen prosessointiin tarvittavat tiedot. Verkkoselainpohjaisuutta pidettiin harvinaisena mutta pääosin mieleisenä tapana vahvistaa tilauslomake, vaikka se aiheuttaa toimittajan tilauksenkäsittelijälle ylimääräistä työtä. Tilaus täytyy nimittäin ensin vahvistaa internetselaimessa ja samaan aikaan merkata toimittajan omaan toiminnanohjausjärjestelmään. Yrityksen tilauslomaketta pidettiin lisäksi rakenteeltaan muita vastaavia pidempänä. Sitä ei kuitenkaan pidetty varsinaisena ongelmana, vaan lomakkeen ominaisuutena, josta ei varsinaisesti ole hyötyä tai haittaa luettavuuden kannalta.

Tilauslomake-aihepiirin väitteistä heikoimman arvion (keskiarvo 3,7) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Revisiopäivitetyn nimikkeen revisio on merkitty tilauslomakkeeseen selvästi.” Haastatteluiden perusteella syy matalille arvioille tähän väittämään

johtui siitä, että joidenkin asiakkaiden tilauslomakkeessa on erityinen kenttä tuotteen mahdollista revisiomerkintää varten. Yrityksen tilauslomakkeessa tuotteen revisio on merkitty puolestaan omalle rivilleen tilattavan tuotteen sanallisen kuvauksen yhteyteen. Haastatteluissa ilmeni, että yrityksen tilauksista ei puutu revisiomerkintä käytännössä koskaan, joten ongelma on lähinnä kosmeettinen. Lisäksi väitteen keskihajonta oli kaikista aihepiirin väitteistä suurin (keskihajonta 1,2), joten vastaajat olivat yrityksen revisiomerkinän selkeydestä erimielisiä.

Aihepiirin väittäjä, josta yritys sai toiseksi heikoimman arvosanan (keskiarvo 3,9) oli seuraava: ”Joudun ottamaan yhteyttä yritykseen tilauslomakkeissa olevien epäselvyyksien vuoksi.” Epäselvyydet yrityksen tilauslomakkeessa eivät haastatteluiden perusteella ole kuitenkaan suuria. Yleisimmät epäselvyydet olivat pakkauskokoa pienemmät tilausmäärät, vanhentuneet hinnat ja toimittajan tuotetunnusten puuttuminen. Kaikki nämä seikat ovat tärkeitä tietoja tilauksessa. Yrityksen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella puutteet johtuvat kuitenkin lähinnä inhimillisistä virheistä, jotka tilausprosessissa ovat tiettyyn rajaan asti luonnollisia ja väistämättömiä. Yksittäisiä puutteita tilauslomakkeen tiedoissa eri toimittajien tilauksissa olivat myös muun muassa tarjousviittausten, kuljetusohjeiden ja pakkausohjeiden puuttumiset.

Kolmas huomioitava puute liittyen yrityksen tilauslomakkeeseen oli tekniset ongelmat tilauksen vahvistamisessa. Vastaajista 28 prosenttia ilmoitti, että verkkoselainpohjaisessa vahvistamisessa on teknisiä ongelmia erittäin usein, usein tai toisinaan. Toimittajien haastattelujen ja yrityksen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tekniset ongelmat tilauksen vahvistamisessa johtuvat ainakin toisinaan toimittajien tietoturva- tai verkkoasetuksista. Tarkkoja syitä teknisille ongelmille ei kuitenkaan usein tiedetty, joten ne tulee selvittää yrityksen IT-henkilöstön avulla.

Suurin ero yrityksen tilauslomakkeessa verrattuna sen toimittajien muiden asiakkaiden tilauslomakkeeseen oli sen verkkoselainpohjaisuus. Toimittajille verkkoselainpohjaisesti vahvistettavaa tilausta yleisempi tilausmuoto oli perinteinen sähköpostilla lähetettävä PDF-tiedosto, jonka vastineeksi toimittaja lähettää erillisen PDF-pohjaisen tilausvahvistuksen takaisin asiakkaalleen. Toinen huomattava ero yrityksen tilauslomakkeessa verrattuna muihin oli lomakkeen rakenne ja muotoseikat. Lomake oli muilla asiakkailla tyypillisesti hiukan lyhyempi ja joidenkin toimittajien mielestä si-

ten selkeämpi. Useiden toimittajien mielestä yrityksen tilauslomake on kuitenkin todella selkeä ja siinä on merkitty kattavasti eri tiedot omiin kenttiinsä. Tilauslomakkeesta mainittiin myös se, että siinä on toimittajan muiden asiakkaiden tilauslomakkeita enemmän kenttiä, joita pystyy tilausta vahvistettaessa muokkaamaan. Tämä tekee tilauslomakkeesta muita joustavamman.

Taulukkoon 8 on listattu tämän aihepiirin kehitysehdotukset yritykselle. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on itse kehitysehdotus. Toisessa sarakkeessa on yrityksen vastuuhenkilö, jonka vastuulle kehitysehdotuksen ajaminen eteenpäin määrättiin. Kaikki tässä työssä esitetyt kehitysehdotukset käytiin läpi yrityksen henkilöstön kanssa. Osa kehitysehdotuksista poistettiin tai muutettiin. Tähän työhön listatut kehitysehdotukset ovat siis sellaisia, jotka yritys hyväksyi ja otti mahdollisuuksien mukaan hoidettavakseen. Kolmannessa sarakkeessa on kehitysehdotuksen ehdottaja eli useimmissa tapauksissa jokin yrityksen toimittaja. Toimittajatiedon avulla vastuuhenkilö pystyy tarvittaessa ottamaan yhteyttä toimittajaan ja keskustelemaan kehitysehdotuksesta lisää henkilökohtaisesti. Jos sama kehitysehdotus sai laajaa tukea usealta toimittajalta, on ehdottaja-kenttään merkitty kommentti ”yleisesti”. Vaikka useimman kehitysehdotuksen ehdottajaksi on merkitty vain yksittäinen toimittaja, voidaan samaa kehitysehdotusta monissa tapauksissa hyödyntää yrityksen muidenkin toimittajien yhteistyön kehittämiseksi tilaus-toimitusprosessissa.

Taulukko 8. Kehitysehdotukset tilauslomake-aihepiiriin

Kehitysehdotus	Vastuuhenkilö	Ehdottaja
Tilauslomakkeeseen tulisi laittaa oma rivi pakkaukselle, sillä toimittaja laskuttaa siitä kuitenkin erillisenä rivinä laskulla. Vaihtoehtoisesti pakkauskustannus voidaan jatkossa sopia kiinteäksi osaksi ostettavan tuotteen hintaa.	Henkilö x	Toimittaja x
Toimittajan tekniset ongelmat verkkoselainpohjaisen tilauksen täyttämässä tulee selvittää.	Henkilö x	Yleisesti
Yrityksen kaikki tilaukset toimittajalle tulisi mennä jatkossa verkkoselainpohjaisesti.	Henkilö x	Toimittaja x
Tilauslomakkeeseen tulee merkitä seuraavat kohdat nykyistä paremmin: viittaus tarjoukseen tai siihen liittyvään asiakirjaan, sanallinen maininta, kun kyseessä on tuntiarviopohjainen työ, työn toimitusajan merkintä sanallisesti.	Henkilö x	Toimittaja x
Kuljetusohjeet tulisi sisällyttää tilauslomakkeeseen sen sijaan, että kuljetusohjeet lähetetään toimittajalle myöhemmin erikseen sähköpostilla.	Henkilö x	Toimittaja x
Ylileveiden ja ylikorkeiden kuljetusten tiedoissa tulee merkitä ylimerkit jo tilausvaiheessa.	Henkilö x	Toimittaja x
Tilauslomakkeen kukin tilausrivi tulisi olla mahdollista vahvistaa toimittajan haluamassa järjestyksessä. Nykyisin tilaus siirtyy aina takaisin aiempaan tilausriviin, jos toimittaja ei ole vielä vahvistanut sitä.	Henkilö x	Yleisesti
Toimittajan tuotekoodi tulisi aina olla merkitty toiminnanohjausjärjestelmän nimiketietoihin.	Henkilö x	Yleisesti
Jos toimittaja vahvistaa tilauksen manuaalisesti sähköpostilla, tulee toimittajaan ottaa yhteyttä toimittajaan ja selvittää syy siihen. Syynä ovat usein tekniset ongelmat verkkoselainpohjaisen tilauksen vahvistamisessa. Nämä ongelmat tulee selvittää IT-henkilöstön kanssa.	Henkilö x	Yleisesti
Tuotteiden minimierien merkkaukseen toiminnanohjausjärjestelmään täytyy kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Pitää myös selvittää, onko toiminnanohjausjärjestelmään mahdollista saada ominaisuus, jossa se ilmoittaisi ostajalle jo tilauksentekovaiheessa, jos ostaja on tilaamassa minimierää pienemmän määrän tuotetta.	Henkilö x	Yleisesti

6.2.3 Tilausten tukidokumentit

Yritys sai tilausten tukidokumentit-aihepiiristä kokonaisarvosanaksi 3,7. Väitteiden arvosana oli 3,6, mikä oli kaikista kyselyn aihepiireistä matalin. Toimittajien arvioin-

neissa arvosanaksi muodostui 3,9. Arvosana verrattuna toimittajan muihin asiakkaisiin oli 3,6. Siten kaikki aihepiirin arvostamat olivat lähellä toisiaan. Kuviossa 21 on esitetty aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvostamat saaneet väitteet.



Kuvio 21. Tilauksen tukidokumentit -aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvostamat saaneet väitteet

Tämän aihepiirin väitteistä parhaan arvion (keskiarvo 4,1) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Saan tukidokumentit viimeistään sovittuna ajankohtana.” Toiseksi korkeimman arvostaman (keskiarvo 4,1) yritys sai väitteestä ”saan tilauksen prosessointiin tarvittavat tukidokumentit viimeistään tilauksen yhteydessä”. Molemmat väitteet liittyvät tukidokumenttien lähettämiseen toimittajille. Näiden väitteiden vastausten valossa yritys lähettää tilaukseen liittyvät tukidokumentit järjestelmällisesti toimittajilleen. Tämä on hiukan ristiriitaista, sillä kyselyn sanallisissa kohdissa ja haastatteluissa osalla toimittajista oli kommentoitavaa ja parannusehdotuksia nimenomaan tukidokumenttien lähettämisasiöissa.

Haastatteluiden ja sanallisten vastausten perusteella yrityksen tukidokumenttien laatuun oltiin erityisen tyytyväisiä. Etenkin teknisiä piirustuksia keuhuttiin selkeiksi ja sisällöltään usein virheettömiksi. Siten onkin ristiriitaista, että väite ”yrityksen tekniset piirustukset ovat vaikealukuisempia kuin muiden asiakkaidemme piirustukset” sai vain arvostaman 3,2. Matala arvostama väitteen kohdalla tarkoittaa, että osa toimittajista koki yrityksen tekniset piirustukset heidän muiden asiakkaiden piirustuksia vai-

kealukuisemmiksi. Syy tälle ristiriidalle selvisi ainakin osittain, kun haastattelujen perusteella saatiin selville, että yrityksen piirustukset ovat tilausvaiheessa usein vielä keskeneräisiä ja niitä joudutaan toisinaan muuttamaan tilauksen aikana. Tästä syystä monen toimittajan mielestä yrityksen tekniset piirustukset eivät ole ensivaiheessa aina selkeimpiä mahdollisia. Lähes kaikkien toimittajien mielestä yrityksen tekniset piirustukset ovatkin laadukkaita ja helppolukuisia, jos ne vain ovat valmiita.

Myös osaluetteloihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Vastaajista yli kaksi kolmasosaa oli väitteestä ”yrityksen osaluettelot ovat helppolukuisia” vahvasti samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Tämän väitteen vastausten keskihajonta oli aihepiirin pienin, 0,9, joten vastaajat olivat siitä lähes yksimielisiä. Eri mieltäkin olleet toimittajat toivat haastatteluissa esiin, että yrityksen osaluettelot ovat helppolukuisia silloin, kun ne ovat valmiita.

Verrattain matalat arvosanat tilauksen tukidokumenttien ymmärrettävyyteen ja sisältöihin liittyvissä kohdissa johtuivat pitkälti yrityksen projektimaisesta liiketoiminnasta. Yrityksellä on paljon tuotekehitysprojekteja ja uusia tuotteita, minkä vuoksi sen tukidokumentit eivät usein ole heti ensimmäisen valmistuserän kohdalla vielä täysin muovautuneet lopulliseen muotoonsa.

Tämän aihepiirin väitteistä heikoimman arvion (keskiarvo 3,1) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Saamme pitkän toimitusajan tuotteiden listat riittävän ajoissa.” Pitkän toimitusajan listat ovat erillisiä tuotelistauksia nimikkeistä, joiden toimitusajat ovat poikkeuksellisen pitkiä verrattuna projektin muihin ostettaviin tai valmistettaviin nimikkeisiin. Yrityksellä on tapana lähettää tällaiset listat erikseen osalle toimittajistaan heti projektin alkuvaiheessa, jotta molemmat osapuolet pysyisivät sovituisissa aikatauluissa mahdollisimman hyvin. Huomionarvoista väitteen kohdalla on myös se, että sen keskihajonta oli aihepiirin väitteistä suurin. Erään toimittajan kanssa käydyn keskustelun mukaan yrityksen suunnitteluhenkilöstö vapautti näitä pitkän toimitusajan listoja ennen nykyistä aktiivisemmin. Tästä asiasta keskusteltiin yrityksen kanssa, missä kävi ilmi, että toimittajalta ostettavat tuotteet ovat viime aikoina muuttuneet siten, että kyseisiä listoja ei kaikissa tapauksissa ole mahdollista entiseen tahtiin vapauttaa toimittajien käytettäväksi. Yritys kuitenkin koki, että tämä on asia, josta tulee keskustella lisää yrityksen sisällä ja mahdollisesti lisätä tulevaisuudessa pitkän toimitusajan listojen julkaisemista.

Toiseksi matalimman arvosanan (keskiarvo 3,3) aihepiirissä sai väite ”yrityksen tekniset piirustukset ovat vaikealukuisempia kuin muiden asiakkaidemme piirustukset”. Kuten edellisessä kappaleessa käsiteltiin, pääsyy heikohkolle arvosanalle johtuu yrityksen projektimaisen liiketoiminnan luonteesta, jolloin tekniset piirustukset ja muut tukidokumentit eivät ole aina tilausvaiheessa vielä täysin valmiita.

Yksittäisiä kommentteja tukidokumenttien kehittämiseksi saatiin useilta toimittajilta. Kommenteissa ja haastatteluissa käsiteltiin muun muassa puutteita tilausten tukidokumenttien lähettämisessä toimittajalle, teknisten piirustusten standardeja, puutteita yrityksen tuontiasiakirjoissa sekä muutostenhallintaa revisiopäivityksissä tuotteissa. Esimerkiksi eräs toimittaja toi esiin, kuinka yritys on toisinaan tehnyt revisiomuutoksia ostamiinsa tuotteisiin ilman, että mihinkään tai kenellekään ilmoitettiin selvästi, mitä muutoksia tuotteisiin tehtiin. Joskus tuotteeseen tehty muutos ilmeni vasta toimittajan jo valmistaessa tuotetta, minkä vuoksi tuotteen valmistus jouduttiin aloittamaan osittain uudestaan.

Suurimmat erot yrityksen ja sen toimittajien muiden asiakkaiden välillä tukidokumentteihin liittyvissä asioissa liittyivät yrityksen projektimaiseen liiketoimintaan ja sen mukana tuleviin haasteisiin. Yrityksen tukidokumentit ovat toisinaan projektin aikana vielä kesken, mikä aiheuttaa haasteita tukidokumenttien lähettämisessä. Yksittäiset toimittajat toivat kyselyissä ja haastattelujen aikana esiin huolensa yrityksen tukidokumenttien myöhäisestä saatavuudesta. Myös ongelmat sisällöllisissä asioissa koskivat pääosin tukidokumentteja, jotka eivät olleet vielä tilausvaiheessa täysin valmiita tai jotka oli laadittu vasta hiljattain. Yrityksen valmiit tukidokumentit, etenkin tekniset piirustukset ja lastausohjeet, olivat useiden toimittajien mielestä muita toimittajan asiakkaita laadukkaampia. Tilausten tukidokumenteissa ilmeni paljon yksittäisiä eroja muiden tukidokumentteihin. Osa eroista olivat vain tottumiskysymyksiä, eivätkä vaatineet välttämättä tilanteeseen puuttumista. Osa tällaisistakin eroista kuitenkin käytiin läpi yrityksen kanssa käydyissä loppukeskusteluissa ja sille toimitetussa kehitysehdotuslistassa. Yritykselle toimitetun kehitysehdotuslistan tukidokumentteihin liittyvät kohdat on listattu taulukkoon 9.

Taulukko 9. Kehitysehdotukset tilauksen tukidokumentit -aihepiiriin

Kehitysehdotus	Vastuuhenkilö	Ehdottaja
Tuontiasiakirjat tulee valmistella huolellisemmin ennen toimittajalle lähettämistä. Nykyisin tuontiasiakirjoista puuttuu toistuvasti tuotteen nimiketunnus tai se on väärä. Myös tuoteselotus on usein vajavainen.	Henkilö x	Toimittaja x
Teknisen piirustuksen yhteydessä olevan osaluettelon luettavuutta ja muotoilua tulee kehittää siten, että toimittajan ei tarvitse turvautua erilliseen osaluettelotiedostoon.	Henkilö x	Toimittaja x
Revisiomuutetun tuotteen selitteessä tulisi aina mainita, millainen muutos tuotteeseen on tehty.	Henkilö x	Toimittaja x
Tiedotus tukidokumenttien vapautumisesta käyttöön tulisi olla nykyistä systemaattisempaa.	Henkilö x	Yleisesti
Piirustusstandardien määrän pienentämistä tulisi pohtia. Nykyisellään toimittaja saa piirustuksia, joissa käytetään ainakin ISO-standardia, DIN-standardia ja suomalaisia standardeja. DIN-standardi on toimittajalle mieluisin vaihtoehto.	Henkilö x	Toimittaja x
Revisiopäivitetty tukidokumentit tulisi lähettää toimittajalle omaaloitteellisesti aina kun uudet versiot ilmestyvät. Toimittajan jotkut muut asiakkaat lähettävät päivitetty tukidokumentit aina kaikille toimittajilleen, joilta se on kyseisiä tuotteita joskus tilannut.	Henkilö x	Toimittaja x
Tukidokumenttien lähettämiseen tulee kiinnittää huomiota yleisesti ja varsinkin siitä palautetta antaneiden toimittajien kohdalla.	Henkilö x	Yleisesti

6.2.4 Ongelmatilanteet tilauksissa

Yritys sai ongelmatilanteet tilauksissa -aihepiiristä kokonaisarvosanaksi 3,9. Myös väitteiden arvosana oli 3,9. Arvosana verrattuna toimittajan muihin asiakkaisiin oli 3,6. Toimittajien arvioinneissa arvosanaksi muodostui 4,2, mikä oli korkein arvosana kyselyn kaikista aihepiireistä. Toimittajien arvioinneista saatu arvosana oli jostain syystä huomattavasti korkeampi kuin muut arvosanat. Kuviossa 22 on esitetty aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvosanat saaneet väitteet.



Kuvio 22. Ongelmatilanteet tilauksissa -aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvostamat saaneet väitteet

Tämän aihepiirin väitteistä parhaan arvion (keskiarvo 4,5) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Ilmapiiri reklamaatiotilanteiden käsittelyn aikana on huono.” Ilmapiirissä reklamaatiotilanteiden käsittelyn aikana ei siis juuri ollut moitittavaa. Väitteen keskihajonta oli myös koko aihepiirin matalin, 0,6, joten vastaajat olivat tästä lähes yksimielisiä.

Toiseksi korkeimman arvostuksen (keskiarvo 4,1) yritys sai väitteestä ”yrityksen tekemät muutokset alkuperäiseen tilaukseen aiheuttavat ongelmatilanteita organisaatiomme tilausten käsittelyssä”. Yleensä yrityksen muutokset alkuperäisiin tilauksiin eivät siis olleet aiheuttaneet ongelmia sen toimittajille. Haastatteluiden perusteella yleisimpiä muutettavia kohtia alkuperäiseen tilaukseen nähden olivat tilausmäärien muuttaminen pakkauskokoja vastaaviksi, vanhentuneiden hintojen päivittäminen ja toimittajan tuotetunnusten lisääminen tilausrivien tietoihin. Muutokset ovat tyyppisiä, päivittäiseen tilauksenkäsittelyyn liittyviä asioita, joita toimittajat eivät vastauksen perusteella pitäneet ongelmallisina. Muutama toimittaja mainitsi myös, että muutokset jo tilatun tuotteen tuoterakenteeseen ovat yleisiä. Tämä johtuu siitä, että yrityksellä on usein paljon tuotekehitysprojekteja, joissa muutokset tilattavaan tuoteeseen ovat osittain välttämättömiä.

Tämän aihepiirin väitteistä heikoimman arvion (keskiarvo 3,1) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Yritys käsittelee reklamaatiotilanteet nopeammin kuin muut asiakkaamme.” Toimittajat näkivät siis parannettavaa yrityksen reklamaatiotilanteiden käsittelynopeudessa. Käsittelynopeus riippuu osittain käytettävissä olevista resursseista. Pelkästään reklamaatiotilanteista vastuussa olevia laatuinsinöörejä ei hitaudesta voi syyttää, sillä heidän työmääränsä yrityksessä on suuri. Huomionarvoista on kuitenkin se, että monen toimittajan mielestä yritys oli lähettänyt niille virallisen reklamaation toistuvasti paljon varsinaista ongelmatilanteen käsittelyä myöhemmin. Tämä on huomionarvoista, koska ongelmaan liittyvät tiedot ja reklamaatiokuvaus muodostetaan yrityksessä kuitenkin pääosin varsinaisen ongelmatilanteen käsittelyn aikana. Siten hidasteena reklamaation käsittelyssä oli usein se, että yrityksen laatuinsinöörit eivät tehneet varsinaista reklamaatiota ongelmatilanteen käsittelyn yhteydessä.

Samaan asiaan liittyy myös seuraava väite, josta yritys sai tästä aihepiiristä toiseksi matalimman arvosanansa (keskiarvo 3,9): ”Saun reklamaatiotilanteissa liian suppean kuvauksen ongelmasta, mikä hankaloittaa reklamaation selvitystä.” Vastaajista jopa yli kolmannes vastasikin väitteeseen ”usein” tai ”toisinaan”. Sama asia tuli ilmi myös useissa toimittajien kanssa käydyissä haastatteluissa. Reklamaatiokuvausten merkitseminen riippuu pitkälti reklamaatiokäsittelijästä ja hänen asennoitumisestaan kuvauksen laadintaan, mihin viittaa myös väitteen kohdalla koko aihepiirin korkein keskihajonta, 1,0. Siten osassa reklamaatioista ongelmakuvaus on ollut riittävä. Yrityksessä tuleekin kiinnittää huomiota siihen, että eri laatuinsinöörien tekemät reklamaatiot olisivat jatkossa tasalaatuisia ja kattavia. Eräs toimittaja kiteytti molemmat ongelmakohdat seuraavasti:

Reklamaatiokuvauksesta ei usein ilmene selvästi, mikä ongelma reklamoidussa tuotteessa on. Puutteelliset reklamaatiotiedot hankaloittavat reklamointia tuotteesta eteenpäin meidän omalle toimittajallemme. Lisäksi yritys merkkää reklamaatiotapaukset siihen kuuluvaan järjestelmään usein paljon myöhemmin kuin varsinainen reklamaatiotapaus on tapahtunut. Tämä hankaloittaa reklamaatiotilanteen muistamista ja siten sen käsittelyä. Monet muut toimittajamme lähettävät reklamaation pian varsinaisen ongelmatilanteen käsittelyn jälkeen, jolloin reklamaatiokuvauskin on laajempi ja paremmin molempien muistissa.

Yksittäiset toimittajat esittivät, että yrityksen muutostenhallinnassa oli parannettavaa. Jos tilaukseen tulee muutos, tulisi siitä lähettää päivitetty tilaus sen sijaan, että asia sovitaan ainoastaan sähköpostitse tai puhelimitse. Muutostenhallinnassa korostettiin molemminpuolista läpinäkyvyyttä ja riittävää viestintää, jotta molemmat osapuolet ovat tietoisia tehdyistä muutoksista ja päivitetystä dokumenteista. Muutostenhallinta onkin erityisen tärkeä asia niiden toimittajien kanssa, jotka osallistuvat yrityksen tuotekehitysprojekteihin, sillä niissä muuttuvia tekijöitä ja tuotteita on poikkeuksellisen paljon. Muutostenhallintaan ja koko ongelmatilanteet tilauksissa -aihepiiriin liittyvät kehitysehdotukset on listattu taulukkoon 10.

Taulukko 10. Kehitysehdotukset ongelmatilanteet tilauksissa -aihepiiriin

Kehitysehdotus	Vastuuhenkilö	Ehdottaja
Kun työn aloitus viivästyy yrityksen takia, tulisi toimittajalle lähettää tilaus uudestaan. Päivitetyssä tilauksessa tulisi toimituspäivämäärä olla muutettuna alkuperäistä aikataulua myöhemmäksi. Asian sopiminen ainoastaan sähköpostin välityksellä vääristää toimittajan raportointia ja hankaloittaa sen dokumentaatiota.	Henkilö x	Toimittaja x
Muutostenhallinta tulee olla molemmin puolin läpinäkyvää. Kommunikaatiota pitää olla riittävästi, jotta molemmat osapuolet ovat aina selvillä tehdyistä muutoksista ja päivitetystä dokumenteista.	Henkilö x	Toimittaja x
Reklamaatiotilanteissa toimittajaan tulee ottaa aktiivisesti yhteyttä heti ongelman ilmetessä, jolloin toimittaja voi osallistua ongelmanratkaisuun. Näin vältetään mahdollisesti viralliselta reklamaatiolta ja ongelma saadaan ratkaistua tehokkaasti.	Henkilö x	Toimittaja x
Tuotteissa ilmenevien vikojen ja muiden ongelmien ratkaisemisessa tulee hyödyntää valokuvia nykyistä aktiivisemmin, eikä käydä ongelmaa läpi ainoastaan puhelimitse.	Henkilö x	Toimittaja x
Reklamaatiokuvausten tulee olla nykyistä huomattavasti kattavammat.	Henkilö x	Yleisesti
Reklamaatiotilanteiden käsittelyä tulee mahdollisuuksien mukaan nopeuttaa. Etenkin virallisen reklamaation lähettäminen toimittajille paljon todellisen ongelmatilanteen jälkeen on ongelmallista.	Henkilö x	Yleisesti

Suurimmat erot yrityksen ja sen toimittajien muiden asiakkaiden välillä tilausten ongelmatilanteissa koskivat reklamaatiotilanteiden hoitoa. Osalla toimittajien asiakkaista reklamaation kuvaaminen oli kattavampaa ja tilanteenkäsittely nopeampaa. Huolimatta haasteista reklamaatiotilanteissa, toimittajat arvioivat yrityksen suoriutuvan koko aihepiiriin liittyvistä kohdista muihin asiakkaisiin verrattuna kuitenkin hyvin (keskiarvo 3,6). Yrityksen toimintaa ongelmatilanteissa pidettiin pääosin mutkattomana ja viestintää siinä erittäin hyvänä. Moni toimittaja kommentoi myös, että yrityksen kanssa ei ollut edes juuri ollut ongelmatilanteita, mikä osaltaan selittää erittäin hyvää toimittajien arvioinneissa saatua arvosanaa (keskiarvo 4,2).

6.2.5 Laskujen käsittely

Yritys sai laskujen käsittely -aihepiiristä arvosanaksi 3,8. Väitteiden arvosana oli 4,2, mikä oli kaikista kyselyn aihepiireistä korkein. Toimittajien arvioinneissa arvosanaksi muodostui 3,9. Arvosana verrattuna toimittajan muihin asiakkaisiin oli 3,4.

Tämän aihepiirin väitteistä parhaan arvion (keskiarvo 4,4) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Tilausten maksuaikojen kanssa on epäselvyyksiä tai erimielisyyksiä.” Väitteen vastausten keskihajonta oli myös pienin aihepiirin kaikista väitteistä, joten toimittajilla ei juuri ollut ollut epäselvyyksiä tai erimielisyyksiä laskutusasioissa yrityksen kanssa. Myös arvosanat aihepiiriin kahdessa muussa väitteessä olivat yli neljän. Muut kaksi väitettä kyselyssä olivat ”yritys maksaa laskunsa ajallaan” ja ”organisaatiossani tiedetään, miten toimia, kun yritys palauttaa laskun siinä ilmenneen epäselvyyden vuoksi”.

Vastaajat eivät keskiarvallisesti tarkasteltuna antaneet aihepiiriin mihinkään väitteeseen huonoa tai edes keskimääräistä arvosanaa. Lukuisat toimittajat kritisoivat kuitenkin yritystä laskujen käsittelyssä siitä, että sillä on tapana reklamoida ostolaskuista vasta siinä vaiheessa, kun laskun maksuaika on jo umpeutunut tai on juuri umpeutumassa. Tällaisissa tilanteissa maksusuoritus myöhästyy toimittajan kanssa sovitusta maksuajasta. Laskun reklamointi tarkoittaa sitä, että toimittajan lähettämässä laskussa on jokin epäselvyys tai puute, minkä vuoksi yritys ei maksa laskua. Yrityksellä

on tapana palauttaa lasku siihen liitetyn korjauspyyntödokumentin kera. Dokumentissa on määritelty, mikä kohta toimittajan laskussa vaatii korjaamista tai selventämistä. Erään toimittajan mukaan yritys tuo puutteen esille toimittajan laskussa ja lähettää korjauspyyntödokumentin säännönmukaisesti vasta silloin, kun maksuehto on jo umpeutunut ja toimittaja ottaa yhteyttä kysyäkseen syytä maksun myöhästymiselle.

Eräs toimittaja koki sen lähettämien laskujen maksamisessa olevan häiriöitä toistuvasti. Tämän toimittajan tilausten ja laskujen valuutta vaihtelee, mikä nähtiin yrityksessä yhtenä mahdollisena syynä häiriöihin laskujen maksamisessa. Myös eräs toinen toimittaja koki, että sen lähettämät laskut maksetaan säännönmukaisesti myöhässä.

Suurimmat erot yrityksen ja sen toimittajien muiden asiakkaiden välillä laskujen käsittelyssä liittyivät käsittelynopeuteen. Yritys on osittain ulkoistanut laskujen käsittelynsä, mikä aiheuttaa siinä yhden välivaiheen lisää. Tästä syystä käsittely etenkin epäselvien laskujen kohdalla saattaa toisinaan viivästyä. Osa toimittajista koki myös, että yrityksen henkilöstöltä ei saa laskujen käsittelyyn liittyvissä asioissa yhtä paljoa apua kuin toimittajan muilta asiakkailta.

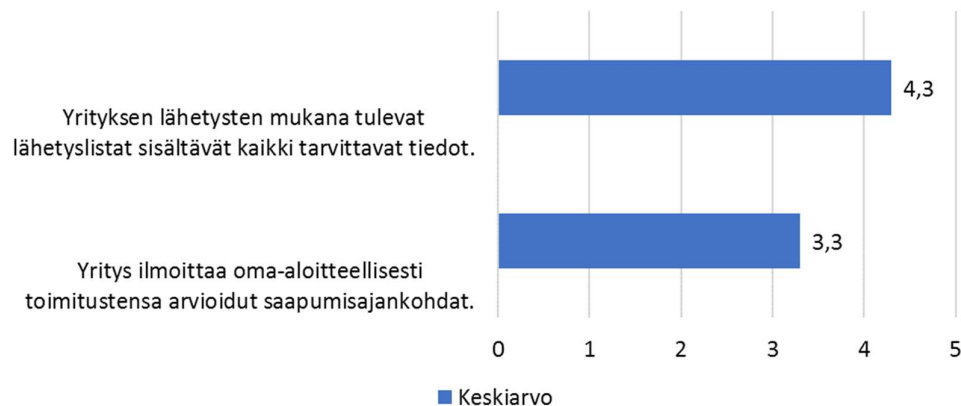
Kokonaisuudessaan yrityksen laskujen käsittely koettiin kuitenkin toimivaksi. Ongelmat liittyivät lähinnä aiemmin mainittuihin viiveisiin toimittajien laskujen reklamoinnissa. Yrityksessä käytyjen keskusteluiden pohjalta tuli myös esille sen käytössä aiemmin ollut käytäntö, missä lasku ilmestyi laskunkäsittelyjärjestelmään vasta muutama päivän päästä laskun saapumisesta. Tällöin ostajalle tuli nykyistä harvemmin selvitettäväksi laskuja, joista puuttui vielä vastaanottosuoritus. Käytäntö oli sittemmin muuttunut, sillä ensisijainen laskujen käsittely oli yrityksessä ulkoistettu. Yritys käsittelee laskun vain, jos siinä on epäselvyyksiä. Yrityksen aiemmin toimivaksi havaittua käytäntöä tulisikin ehdottaa sen laskuja käsittelevälle yritykselle. Tämä ja muut aihepiiriin liittyvät kehitysehdotukset on listattu taulukkoon 11.

Taulukko 11. Kehitysehdotukset laskujen käsittely -aihepiiriin

Kehitysehdotus	Vastuuhenkilö	Ehdottaja
Laskujen käsittelyn viiveiden syyt tulee selvittää tapauksissa, joissa toimittajan valuutta laskuissa vaihtelee.	Henkilö x	Toimittaja x
Laskujen reklamointi toimittajille pitää nopeutua. Nykyisin toimittajaan otetaan yhteyttä vasta, kun maksuaika on jo päättymäisillään. Tällöin laskun maksu myöhästyy.	Henkilö x	Yleisesti
Laskujen käsittelyssä tulee selvittää, voisiko yritys ottaa uudestaan käyttöön käytännön, missä lasku käsitellään vasta muutaman päivän päästä laskun saapumisesta. Tällöin ostajalle tulisi harvemmin selvitettäväksi laskuja, joista puuttuu vielä vastaanottosuoritus.	Henkilö x	Yleisesti

6.2.6 Yrityksen toimitukset sen toimittajille

Yrityksen toimitukset sen toimittajille –aihepiiriin vastasi lopulta vain kolme toimittajaa. Yritys ei siis toimita tuotteita sen toimittajille kovin merkittävästi. Pienen vastajamäärän vuoksi tämän aihepiirin arvosanat ja yksittäiset väitteet käydään vain lyhyesti läpi. Kuviossa 23 on esitetty aihepiirin korkeimman ja matalimman arvosanan saaneet väitteet.



Kuvio 23. Yrityksen toimitukset sen toimittajille -aihepiirin korkeimman ja matalimman arvosanan saaneet väitteet

Tämän aihepiirin väitteistä parhaan arvion (keskiarvo 4,3) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Yrityksen lähetysten mukana tulevat lähetyslistat sisältävät kaikki tarvittavat tiedot.” Myös yrityksen lähetysten pakkauksista löytyi väitteiden vastausten perusteella toimittajille tarvittavat tiedot. Puutteita yrityksen toimituksissa ilmeni vain vähän. Puutteet liittyivät toimitusten myöhästymisiin. Eräs toimittaja muisti yksittäisiä matkavaurioita olleen.

Tämän aihepiirin väitteistä heikoimman arvion (keskiarvo 3,3) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Yritys ilmoittaa oma-aloitteellisesti toimitustensa arvioidut saapumisajankohdat.” Tähän liittyen eräs toimittaja toi esiin selvän puutteen yrityksen toimituksissa sen toimittajille: Yritys ei toimita sen toimittajille lähettämistään tilauksistaan virallista tilausvahvistusta. Nykyisellään tiedonkulku toimituksista on heikkoa ja se perustuu satunnaisiin puheluihin ja sähköpostiviesteihin. Toimittajan mielestä tilausvahvistus tulisi lähettää PDF-muodossa ja siinä tulisi ilmetä ainakin toimitettavat tuotteet, tuotteiden saapumisajankohdat ja tilauksen toimittaja. Syistä näin selvälle puutteelle lähetystoiminnassa keskusteltiin yrityksen kanssa. Pääsyyksi puutteelle esitettiin se, että yritys lähettää sen toimittajille komponentteja vain vähän. Nämä lähetykset on aiemmin lähetetty tavallisesta lähetysprosessista poikkeavasti ilman tilausvahvistusta ja muita lähetysmuodollisuuksia. Menettelystä aiheutuneita haittoja muun muassa toimittajien lähetystenseurannassa ja toimitusraportoinnissa ei aiemmin ollut osattu ajatella. Kyseinen kehitysehdotus löytyy taulukosta 12.

Taulukko 12. Kehitysehdotus yrityksen toimitukset sen toimittajille -aihepiiriin

Kehitysehdotus	Vastuuhenkilö	Ehdottaja
Yrityksen toimittajille lähetettävistä lähetyksistä tulee tehdä jatkossa kirjallinen tilausvahvistus tai muu lähetysdokumentti, joka lähetetään toimittajalle heti tilausvaiheessa. Siten toimittaja saa tarvittavat tiedot tilauksesta ja pystyy merkitsemään tilauksen tiedot omaan tietojärjestelmäänsä.	Henkilö x	Toimittaja x

6.2.7 Yhteistyö tilausten käsittelyssä

Yritys sai yhteistyö tilausten käsittelyssä -aihepiiristä arvosanaksi 3,8. Myös väitteissä arvosana oli 3,8. Toimittajien arvioinneissa arvosanaksi muodostui 4,1. Arvosana verrattuna toimittajien muihin asiakkaisiin oli 3,4. Yksikään näistä arvosoista ei ollut muihin aihepiireihin verrattuna korkein tai matalin, vaan tulokset tässä aihepiirissä olivat melko keskimääräisiä muihin aihepiireihin verrattuna. Kuviossa 24 on esitetty aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvosanat saaneet väitteet.



Kuvio 24. Yhteistyö tilausten käsittelyssä -aihepiirin korkeimmat ja matalimmat arvosanat saaneet väitteet

Tämän aihepiirin väitteistä parhaan arvion (keskiarvo 4,4) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Tilaukset vastaavat ennen varsinaista tilauksentekoa sovittuja ehtoja.” Tämän väitteen keskihajonta oli myös koko aihepiirin väitteiden vastauksista pienin, joten yrityksen tilaukset olivat pitkälti vastanneet ennen tilauksentekoa sovittuja ehtoja. Ainoat esiin tulleet erot ennen tilauksentekoa sovittuihin ehtoihin olivat liian lyhyeksi asetetut toimitusajat, sovittujen pakkauskokojen kanssa ristiriidassa olevat tilausmäärät ja vanhentuneet hinnat.

Toiseksi korkeimman arvosanan (keskiarvo 4,4) yritys sai väitteestä ”yritys sitoutuu tilausten käsittelyssä avoimeen viestintään ja kahdensuuntaiseen vuoropuheluun.”. Kyseinen väite oli poimittu suoraan yrityksen eettisistä ohjesäännöistä. Yrityksen os-

tohenkilöstön viestintää keuhuttiin kyselyssä ja haastatteluissa toistuvasti. Eroja suomalaisten ja ulkomaisten toimittajien välillä ei viestinnässä havaittu, vaan toimittajat pitivät viestintää yleisesti avoimena ja kahdensuuntaisena.

Yrityksen eettisistä ohjesäännöistä valittiin toinenkin tähän kyselyyn soveltuva väittämä: ”Yritys edistää ja valvoo sen omien eettisten ohjesääntöjensä noudattamista sen toimittajien joukossa.” Tähänkin toimittajat antoivat korkean arvosanan 4,2. On kuitenkin huomattava, että keskihajonta tämän väitteen kohdalla oli ylivoimaisesti tämän aihepiirin vastauksista suurin, 1,8. Toimittajat olivat siis hyvin erimielisiä siitä, edistääkö ja valvooko yritys sen omien eettisten ohjesääntöjensä noudattamista vai ei. Lisäksi toimittajista yli puolet vastasi kyseisen väitteen kohdalla ”en osaa sanoa”. Siten lopullista päätelmää tämän väitteen paikkansapitävyydestä on hankala tehdä.

Tämän aihepiirin väitteistä heikoimman arvion (keskiarvo 3,2) yritys sai seuraavasta väitteestä: ”Tapaamisia organisaationi ja yrityksen välillä on mielestäni liian vähän.” Osa toimittajista oli siis sitä mieltä, että sillä tulisi olla enemmän tapaamisia yrityksen kanssa. Eräs toimittaja ehdotti esimerkiksi säännöllisiä puolivuositapaamisia, minkä lisäksi erilaisia seurantalavereita tulisi lisätä nykyisestä. Viestintäkeinoina toimittaja ehdotti videoneuvotteluiden lisäämistä. Eräs toinen toimittaja ehdotti, että kyseeseen vastanneen toimittajan tilausten käsittelijä tulisi ottaa jatkossa mukaan ainakin osaan yritysten välisistä seurantalapaamista. Tapaamisten lisäämistä rajoittaa yrityksen resurssit ja käytettävissä oleva henkilömäärä. Siten kaikkien toimittajien toiveita tapaamisten lisäämisestä ei luonnollisesti voida toteuttaa. Kaikkien tapaamisia ehdottaneiden toimittajien toiveet otettiin kuitenkin ylös ja välitettiin yritykselle, joka voi priorisoida eri toimittajien tapaamisiin käyttämäänsä aikaa.

Tämän aihepiirin väitteistä toiseksi heikoimman arvion (keskiarvo 3,3) yritys sai väitteestä ”yritys kannustaa tuotteen muutosehdotusten tekemiseen”. Jopa noin kolme viidestä vastaajasta vastasi tähän väitteeseen ”osittain eri mieltä” tai ”ei samaa eikä eri mieltä”. Eräs toimittaja kommentoi, että yritys ei usein ole halukas tuotemuutokseen, vaikka korvaava tuote olisi ominaisuuksiltaan vastaava ja samaan aikaan hinnaltaan tai toimitusajaltaan huomattavasti järkevämpi valinta. Toimittajien ehdottamat korvaavat tuotteet voivat olla myös ominaisuuksiltaan, toimintavarmuudeltaan tai saatavuudeltaan parempia, joten muutosehdotuksiin tulisi suhtautua ehdottomasti nykyistä suopeammin. Tästä asiasta keskusteltiin yrityksessä. Osaltaan syynä nuivaan

suhtautumiseen toimittajien muutosehdotuksiin pidettiin kommunikaatioyhteyden puutetta yrityksen suunnittelu- ja hankintahenkilöstön välillä. Tuotemuutokset aiheuttavat hetkellisesti suunnittelijoille ja ostajille aina lisätyötä, kun suunniteltujen kokonaisuuksien teknisiä määrittelyjä ja tuoterakenteita täytyy päivittää. Tuotemuutosten tuomia etuja täytyykin verrata nykyistä tarkemmin sen aiheuttamaan lisätyöhön. Tämä ja muut tämän aihepiirin kehitysehdotukset on listattu alla olevaan taulukkoon 13.

Taulukko 13. Kehitysehdotukset yhteistyö tilausten käsittelyssä -aihepiiriin

Kehitysehdotus	Vastuuhenkilö	Ehdottaja
Yhteydenpitoa ja tapaamisia toimittajan kanssa voisi lisätä nykyisestä. Toimittaja ehdottaa, että tapaamisia voisi järjestää ainakin puolivuositain. Lisäksi videoneuvotteluita tulisi lisätä. Videoneuvotteluissa voitaisiin seurata nykyistä paremmin projektien edistymisiä. Uusissa kehitysprojekteissa keskusteluihin tulisi ottaa mukaan hankinta- ja myyntihenkilöiden lisäksi nykyistä laajemmin molempien organisaatioiden suunnitteluhenkilöstöä.	Henkilö x	Toimittaja x
Toimittajan tilausten käsittelijä tulisi ottaa mukaan joihinkin toimittajan kanssa käytäviin palavereihin.	Henkilö x	Toimittaja x
Suunnittelijoiden ja hankintahenkilöstön tulee suhtautua nykyistä joustavammin korvaavien tuotteiden käyttämiseen, vaikka se aiheuttaakin lisätyötä etenkin suunnittelijoille. Toimittajien ehdottamissa korvaavissa tuotteissa on usein monia etuja, kuten hinta, toimitusaika, saatavuus ja tekniset ominaisuudet.	Henkilö x	Yleisesti

Suurimmat erot yrityksen ja sen toimittajien muiden asiakkaiden välillä yhteistyössä tilausten käsittelyssä liittyivät suhtautumiseen toimittajien muutosehdotuksiin. Kuten edellisessä kappaleessa käsiteltiin, yritystä ei nähdä kaikista myötämielisimpänä korvaavien tuotteiden ehdotuksissa. Osittain syynä tähän lienee myös yrityksen suuri koko ja laaja organisaatio, mistä syystä pienikin muutos tilattavassa tuotteessa täytyy läpikäydä ja hyväksyttää organisaation monen eri vastuuhenkilön kanssa. Pienemmissä organisaatioissa toimittajien muutosehdotukset on usein huomattavasti helpompaa huomioida.

Toinen selvä ero yrityksen ja sen toimittajien muiden asiakkaiden välillä oli viestinnän määrä. Yrityksellä on paljon toimittajia ja erilaisia projekteja, joten se ei aina pysty viestimään kaikkien sen toimittajien kanssa riittävästi. Yritys on viime vuosina, osittain tästä syystä, pyrkinytkin vähentämään toimittajamääräänsä.

Silloin, kun yritys ehtii viestimään toimittajiensa kanssa, pidettiin sen viestintää yleisesti erittäin laadukkaana ja sujuvana. Lisäksi erilaisten viestintävälineiden, kuten videoneuvotteluiden, käyttöä pidettiin etuna toimittajien moniin muihin asiakkaisiin verrattuna.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa yleiskuva toimeksiantajan ja sen toimittajien välisestä yhteistyöstä tilaus-toimitusprosessissa. Yleiskuvassa oli tavoitteena tuoda esiin vahvuuksia ja heikkouksia operatiivisen tason toimittajayhteistyössä. Yleiskuvassa tuli myös etsiä eroja ja verrata yrityksen suoriutumista sen toimittajien muihin asiakkaisiin. Lopulta saadun yleiskuvan pohjalta tarkoituksena oli esittää yritykselle kehitysehdotuksia kyselyn aihepiireistä. Yleiskuvan ja kehitysehdotusten ohessa työn lopputuloksena saatiin valmis kyselypohja, jota yritys voi halutesaan tulevaisuudessa käyttää operatiivisen toimittajayhteistyönsä arvioimisessa ja kehittämisessä.

7.1 Näkemyksiä työn vahvuuksista ja heikkouksista

Kyselyn onnistuminen

Tiedonkeruuvaiheessa tutkimukseen valitut toimittajat saatiin sitoutumaan hyvin kyselyn vastaamiseen, sillä lopulta kaikki kyselyyn valitut 25 toimittajaa vastasivat kyselyyn. Tyypillisesti itsetäytettävän verkkoselainpohjaisen kyselyn vastausaste on 30–40 prosentin luokkaa, mutta sitä voidaan saada nostettua muun muassa hyvillä kannustimilla ja aggressiivisella vastaamisten jouduttamisella. Vastausaste on myös taval-

lista korkeampi silloin, kun kysely on vastaajan mielestä aihepiiriltään poikkeuksellisen tärkeä. (Callegaro, Manfreda & Vehovar 2015, 137.) Tässä työssä hyödynnettiin kaikkia kolmea edellä mainittua vastausastetta lisäävää tekijää.

On kuitenkin huomattava, että osa vastaajista oli selvästi vastannut kyselyyn huolimattomasti. Analysointivaiheessa nimittäin paljastui, että kymmenen 25 vastaajasta oli vastannut vajavaisesti kunkin aihepiirin lopussa olleisiin avoimiin kysymyksiin. Tällaistenkin toimittajien vastaukset päätettiin sisällyttää osaksi analyysiä, vaikka heidän vastauksensa eivät välttämättä vastanneetkaan todellisuutta yrityksen ja sen toimittajien yhteistyöstä. Kyselyn analysoinnissa kyselyn avoimia kysymyksiä olisi voitu käyttää seulontakysymyksinä. Seulontakysymysten avulla määritellään tyypillisesti, kuuluuko vastaaja haluttuun tutkimusryhmään (Brace 2008, 40). Tämän työn analyysiin päätettiin kuitenkin ottaa mukaan kaikki vastaajat, vaikka vastausten laatu ei kaikilta osin ollut paras mahdollinen. Toisaalta otoskoko oli näin suurempi ja eri toimittajien kehitysehdotuksia saatiin enemmän.

Jälkeenpäin katsottuna toimittajia olisi voitu motivoida vastaamiseen nykyistäkin enemmän ja kertoa heille etukäteen, mitä konkreettista hyötyä huolellisella vastaamisella on yritysten yhteistyölle. Siten vastausten laatu olisi voinut olla saatua tasaisempi.

Kyselyn lisäksi pääosalle toimittajista pidettiin puhelinhaastattelut. Puhelinhaastattelut auttoivat taustoittamaan ja selventämään toimittajien vastauksia. Ronkaisen ja Karjalaisen mukaan sähköistä kyselyä voidaankin käyttää yksilöhaastattelujen virikkeinä. Kyselyn kysymykset toimivat keskustelun ärsyttäjänä, virittäjänä ja haastajana, mikä tukee haastattelijan työtä. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 28.) Työn aikana päätin pitää puhelinhaastatteluita alkuperäistä suunnitelmaa enemmän, sillä koin ne hyödyllisiksi. Myös moni toimittaja piti kyselyä ja yhteisiä keskusteluja hedelmällisinä.

Yllätyin siitä, kuinka hyvän vastaanoton projekti sai toimittajilta. Pääosa vastaajista oli selvästi käyttänyt aikaa vastaustensa muodostamiseen ja osa myös keskustellut siihen kuuluvista kohdista yrityksensä sisällä. Yhtenä syynä toimittajien hyvään sitoutumiseen lienee ennen kyselyn lähettämistä jokaiselle toimittajalle tehty henkilökohtainen puhelinsoitto, jossa esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja pyrittiin motivoimaan

toimittajaa. Haastattelujen ja kyselyn avulla pystyttiin lopulta muodostamaan kattava määrä erilaisia kehitysehdotuksia. Vastaajan motivoiminen onkin erityisen tärkeää itsetäytettävissä kyselyissä, sillä vastaajien vastausaste jää niissä muuten tyypillisesti muita kyselytyyppejä matalammaksi (Callegaro, Manfreda & Vehovar 2015, 131).

Itse kyselystä muodostui lopulta pitkä ja siinä oli mukana kuusi eri aihepiiriä. Osa vastaajista piti kyselyä kattavana ja kutakin aihepiiriä omalta osaltaan tarpeellisena. Toisaalta joidenkin vastaajien mielestä kysely oli liian pitkä ja sen vastaamiseen kului paljon aikaa. Tarkkoja toimittajien vastausaikoja ei selvitetty, mutta yksittäisten keskusteluiden perusteella vastausaika oli yleisesti 30–45 minuuttia. Aaltolan ja Vallin (2015, 89) mukaan kyselyn vastausaika tulisi pyrkiä pitämään noin vartissa. Pitkää vastausaikaa merkityksellisempi asia on kuitenkin uhka vastauslaadun heikentymisestä. Tuloksia analysoidessani huomasin, että joidenkin toimittajien vastauksissa sanallisiin kohtiin vastaaminen väheni kyselyn edetessä viimeisiin aihepiireihin. Tämä voidaan nähdä merkinä väsymisestä. Liian pitkässä kyselyssä on vaarana, että kyselyn loppuosaan vastataan ilman perusteellista pohdintaa, mikä vaarantaa tutkimuksen luotettavuuden (Aaltola & Valli 2015, 87). Suppeammat sanalliset vastaukset kyselyn loppuosassa viittaavatkin siihen, että kyselyn pituus oli liian pitkä.

Kyselyyn valitut aihepiirit kattoivat toimittajien ja yrityksen mielestä kattavasti operatiivisen tason yhteistyöhön liittyviä asioita. Lisättäviä kohtia ei jälkikäteen tullut esiin. Mahdollista pientä hiontaa aihepiireissä kuitenkin ilmeni. Esimerkiksi ongelmatilanteet tilauksissa -aihepiirin ongelmien painotus olisi voitu korvata painottamalla muutostenhallintaa. Aihepiirin kysymyksetkään eivät olleet täysin loppuun asti mietittyjä, sillä aihepiirin varsinaisista väitteistä tai kysymyksistä neljä seitsemästä koski reklamaatioita. Siten aihepiiri näyttäytyi vastaajille lähinnä reklamaatio-osuutena, vaikkei itse aihepiirin nimi siihen viitannutkaan.

Jälkikäteen katsottuna yrityksen toimitukset sen toimittajille -aihepiirin olisi voinut jättää kyselystä kokonaan pois, sillä siihen vastasi vain kolme toimittajaa. Aihepiirin pieni painoarvo yrityksen liiketoiminnassa ei kuitenkaan aihepiirejä pohdittaessa tullut varsinaisesti esiin. Kyseisen aihepiirin vastausjakaumia analysoitiinkin lopulta muita aihepiirejä suppeammin.

Muut aihepiirit vastaajat kokivat pääosin mielekkäinä. Osalle vastaajista tiettyihin aihepiireihin vastaaminen oli kuitenkin hankalaa, sillä eri organisaatioissa työntekijöillä on erilaiset vastualueet. Hankalia aihepiirejä olivat yleisesti laskujen käsittelyä ja reklamaatioita käsitelleet kohdat. Laskujen käsittelystä vastaa yrityksissä usein joku muu henkilö kuin operatiivinen tilaustenkäsittelijä. Myös reklamaatiotilanteet eivät läheskään aina ole tilaustenkäsittelijän vastuulla. Tällaisissa tapauksissa osa vastaajista vastasi aihepiirin lähes jokaiseen kohtaan ”en osaa sanoa”, kun taas osa oli kysynyt itselleen tuntemattomasta aihepiiristä siitä vastuussa olevalta työntekijältä. Ennen kyselyä vastaajia olisikin voinut kannustaa vastaamaan kyselyyn yhdessä kaikkien niiden työntekijöiden voimin, joita aihepiirit koskevat. Tässä työssä vastaajiksi pyrittiin löytämään operatiiviset tilaustenkäsittelijät, joilla oli riittävästi kokemusta yrityksen tilauksista.

Monen erilaisen aihepiirin sisällyttäminen kyselyyn oli tietoinen päätös. Vaikka päätöksen myötä vastausten tilastollinen arvo ei ole paras mahdollinen, saatiin työn avulla kehitysehdotuksia enemmän kuin aihepiireiltään suppeammalla kyselyllä oltaisiin saatu. Yrityksessä painotettiin kehitysehdotusten saamisen tärkeyttä, mihin tässä työssä päätettiin panostaa eniten. Siten opinnäytetyössä ei tarkasteltu kyselyä tilastollisessa mielessä syvällisesti, vaan kysely toimi pikemminkin virikkeenä toimittajien haastatteluille ja kehitysehdotusten laatimiselle.

Kyselyn tilastollista laatua laskee lisäksi se, että ennen kyselyn lähettämistä soiteuissa puheluissa korostettiin joillekin toimittajille toisia enemmän kriittisyyden tärkeyttä vastaamisessa. Bracen (2008, 13) mukaan kyselyllä saatu tieto ei ole puolueetonta, jos kyselyn vastaaja pyrkii tietoisesti vastaamaan tietty ennalta määritelty tavoite mielessään. Huomasin kyselyvastauksia kerätessäni, että toimittajat, joille korostin kriittisen vastaamisen tärkeyttä, vastasivat yleensä laadukkaammin ja esittivät enemmän kehitysehdotuksia. Siispä kannustin jäljellä olevia toimittajia kriittisyyteen ensimmäisiä vastaajia enemmän, mikä vaaransi vastausten puolueettomuuden, mutta toi esiin lisää kehitysehdotuksia.

Kaikki kyselyn vastaukset eivät ole muutenkaan tilastollisessa mielessä kovin loogisia. Toimittajat arvoivat yrityksen suoriutumista kunkin aihepiirin lopussa asteikolla 1–5. Kunkin aihepiirin alkuosan väitteistä saatu keskiarvo tulisi ihannetilanteessa vastata

pitkälti näitä toimittajien omia arvioita. Esimerkiksi laskujen käsittely -aihepiirin alkuosan väitteiden keskiarvollinen pistemäärä oli 4,2. Kysymyksen ”minkä arvosanan välillä 1–5 antaisitte yritykselle laskujen käsittelystä” vastausten keskiarvo oli kuitenkin vain 3,9. Ero väitteiden keskiarvon ja toimittajien omien pisteytysten välillä oli suurimmillaan 0,6 pistettä. Suurin ero oli yrityksen toimitukset sen toimittajille -aihepiirissä. Siinä vastaajia oli vain kolme kappaletta, joten aihepiiri ei ollut otokseltaan kattava. Parhaiten väitteiden avulla saatu keskiarvo vastasi toimittajien omia pisteytyksiä tilauslomake-aihepiirissä, jossa molemmat keskiarvot olivat 4,0.

Kyselyn yksittäisistä väitteistä ja kysymyksistä löytyi jonkin verran parannettavaa. Jotkut väitteet käsittelivät päällekkäisiä asioita, vaikka päällekkäisyyksistä pyrittiinkin pääsemään eroon kyselyn laadintavaiheessa. Päällekkäisinä väitteinä voidaan nähdä ainakin väitteet ”organisaatiomme joutuu kysymään yritykseltä tarkennuksia tilausten teknisistä piirustuksista” ja ”yrityksen tekniset piirustukset ovat vaikealukuisempia kuin muiden asiakkaidemme piirustukset”. Myös väitteet ”saan tilauksen prosessointiin tarvittavat tukidokumentit viimeistään tilauksen yhteydessä” ja ”saan tukidokumentit viimeistään sovittuna ajankohtana” käsittelivät päällekkäisiä asioita.

Kyselyyn sisällytettiin muutamia väitteitä, joita ei otettu mukaan aihepiirien vastauskeskiarvojen laskemiseen. Tällainen väite oli esimerkiksi ”yritys tekee muutoksia alkuperäisiin tilauksiin”. Sen sijaan siihen läheisesti liittyvä seuraava väite otettiin mukaan aihepiirin arvosanan laskentaan: ”Yrityksen tekemät muutokset alkuperäiseen tilaukseen aiheuttavat ongelmatilanteita organisaatiomme tilausten käsittelyssä.” Tällaiset väitteiden päällekkäisyydet oltaisiin voitu välttää käyttämällä aikaa enemmän kyselyn hiomiseen lopulliseen muotoonsa.

Väitteet tai asiat, jotka kyselyyn olisi ollut tarpeen sisällyttää nykyisten lisäksi, jäivät tässä työssä selvittämättä. Vaikka kysely pilotoitiin yhden toimittajan kanssa ja kyselyihin liittyvissä haastatteluissa käytiin läpi myös varsinaisen kyselyn ulkopuolisia asioita, ei kyselyä enää sen valmistuttua pyritty systemaattisesti kehittämään. Näin ollen vastuu kyselyn kehittämisestä toimittajilta saatujen palautteiden perusteella jää yritykselle.

Ylipäättään kyselyn ja sen sisällön luomisessa olisi voitu hyödyntää aktiivisemmin itse kyselyn vastaajia eli yrityksen toimittajia. Maunun (2003, 66) kyselyn laatimisprosessissa toimittajat otetaan mukaan jo kyselyn ideointivaiheessa ennen kuin kyselyluonnos on valmis. Opinnäytetyön kyselyn ensiversio luotiin yrityksen henkilöstön ja aihepiiriin liittyvän kirjallisuuden avulla. Kysely pilotoitiin ja sen kehittämistä keskusteltiin toimittajan kanssa vasta, kun kysely oli lähes valmis. Tässä kohtaa toimittaja antoi palautetta kohdista, jotka se koki tarpeettomiksi, mutta ei enää juuri ehdottanut lisättäviä kohtia. Koko kyselyn tavoitteiden ja siihen sisällytettävien aihepiirien pohdinta toimittajien kanssa olisi voinut tuoda työhön sellaisia näkökulmia, jotka toimittajat itse kokevat erityisen tärkeiksi.

Kyselyn pilotointiin ja sen avulla kyselyn kehittämiseen olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota. Kysely pilotoitiin vain yhden suomalaisen toimittajan kanssa. Englanninkielistä versiota kyselystä ei pilotoitu lainkaan. Kyselyn kehittämisessä olisi voitu hyödyntää niin sanottua dynaamista pilotointia. Dynaamisessa pilotoinnissa kyselyä muutetaan jokaisen pilotointikerran jälkeen eikä samaa versiota kyselystä pilotoida monen vastaajan kanssa (Bruce 2008, 182). Vaikka työn tavoitteiden muodostamisessa oli alussa hankaluuksia, on lopputulos mielestäni hyvä ja toimeksiantajaa hyödyttävä. Opinnäytetyön aikana näkemykseni tutkimuksen tarpeellisuudesta kasvoi, koska huomasin toimittajien halukkuuden antaa palautetta. Systemaattiselle palautteenkeräämiselle toimittajilta oli selvästi kysyntää.

Yrityksen toiminnan kehittäminen

Yritys pystyy kehittämään toimittajayhteistyötä kunkin aihepiirin lopussa esitettyjen kehitysehdotusten perusteella. Osa kehitysehdotuksista on pieniä ja koskee vain yksittäistä toimittajaa, mutta toisaalta esiin tuli lähes joka aihepiiristä myös kehitysehdotuksia, jotka moni toimittaja koki merkityksellisiksi. Lisäksi yhdenkään toimittajan yksittäistä kehitysehdotusta ei kannata väheksyä, sillä ehdotus saattaa olla sellainen, joka hyödyttää monia muitakin toimittajia ja siten lopulta yritystä itseään. Yritysten yhteistyö onkin elinehto globalisoituneessa kilpailussa, missä yritysten keskinäisen kilpailun sijaan tulisikin keskittyä entistä enemmän kokonaisten toimitusketjujen väli-

seen kilpailuun (Hsuan, Skjøtt-Larsen, Kinra & Kotzab 2015, 69). Seuraavissa kappaleissa tuodaan esiin kehityskohtia, joihin yrityksen tulee mielestäni erityisesti keskittyä.

Toimittajien mukaan yritys voisi olla huomattavasti myönteisempi ostamiensa tuotteiden muutosehdotuksia kohtaan. Toimittajien osallistamisesta yrityksen tuotekehitykseen voi seurata muun muassa seuraavia hyötyjä: parempi tuotteen laatu, alhaisemmat valmistuskustannukset, nopeampi tuotekehitys ja matalammat tuotekehityskustannukset (Weele 2010, 230). Nykyisin yrityksen ostajat ja laatuinsinöörit saavat toimittajilta muutosehdotuksia, jotka kukin ostaja tai laatuinsinööri välittää halutessaan yrityksen muiden henkilöiden tietoon. Usein niiden kannattavuus jää selvittämättä ostajien tai laatuinsinöörien kiireiden vuoksi. Jatkossa yritys voisi muuttaa toimintatapaansa siten, että toimittajien kaikki tuotemuutosehdotukset välitettäisiin systemaattisesti projektijohtajalle. Projektijohtaja kokoaisi ehdotukset yhteen paikkaan ja välittäisi kunkin ehdotuksen parhaaksi katsomalleen työntekijälle, joka kävisi ehdotuksen läpi ja arvioisi sen hyödyt verrattuna muutoksen aiheuttamaan lisätyöhön. Lopulta projektijohtajalla olisi arviot kaikkien muutosehdotusten kannattavuudesta, minkä perusteella hän tekisi lopullisen päätöksen siitä, tehdäänkö tuotemuutos vai ei. Näin kaikki muutosehdotukset tulisi käytyä läpi ja ne jakaantuisivat nykyistä tasaisemmin kaikkien projektiin osallistuvien välille.

Yrityksen tulisi parantaa sen toimittajille lähetettävien reklamaatioiden käsittelyä. Parannettavaa on sekä käsittelynopeuksissa että reklamaatiokuvauksissa. Reklamaatiokuvauksissa huomattiin eroja laatuinsinöörien välillä. Niiden laadun merkitystä tulee korostaa yrityksen kaikille laatuinsinööreille. Lisäksi tulee seurata, että kuvaukset ovat kaikkien työntekijöiden välillä yhtä laadukkaita. Myös reklamaatioiden käsittelynopeuksia ja -määriä voisi tilastoida eri työntekijöiden välillä. Näin saataisiin mitattua eri laatuinsinöörien todelliset työkuormat, jolloin niitä voitaisiin nykyistä paremmin jakaa eri työntekijöiden välille. Tarvittaessa yrityksen tulisi myös harkita lisätyövoiman käyttämistä laatuinsinöörien tehtäviin.

Moni tämän työn aikana esiin tullut kehitysehdotus liittyy yrityksen muutostenhallintaan. Yrityksen projektimaisen liiketoiminnan vuoksi sen tilausten tukidokumentit ovat tilausvaiheessa usein keskeneräisiä. Se lisää paljon tilauslomakkeen lähettämi-

sen jälkeen erikseen muistettavia asioita, kuten tukidokumenttien saatavuuden tiedottaminen ja päivitettyjen tukidokumenttien lähettäminen sen toimittajille. Nykyisin näiden asioiden hoitaminen vaihtelee sen mukaan, kuinka kiireisiä yrityksen ostajat ovat. Molemmat näistä asioista tulisi automatisoida. Kuten erään toimittajan kanssa tuli ilmi, jotkut yritykset lähettävät automaattisesti tuotteiden päivitetty tukidokumentit kaikille niille toimittajille, jotka kyseisiä tuotteita toimittavat tai ovat joskus toimittaneet yritykselle. Päivitettyjen tukidokumenttien lähettämisen automatisoinnista tulisi keskustella yrityksen IT-henkilöstön kanssa.

Vaikka yritys lähettää tuotteita toimittajilleen nykyisin melko vähän, tulisi niiden mennä saman prosessin mukaisesti kuin yrityksen asiakastoimitukset. Toimittajille tulisi lähettää tilauksesta samanlainen kirjallinen tilausvahvistus kuin yrityksen tavallisille asiakkaille tilauksista lähetetään.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella muodostetut kehitysehdotukset kannattaa yrityksessä käydä huolella läpi. Kustakin kehitysehdotuksesta tulee keskustella sekä sisäisesti yrityksessä että sen esittäneen toimittajan kanssa. Läpikäymällä kehitysehdotukset huolella läpi yritys löytää todennäköisesti useita jatkotutkimuskohteita omasta toimittajayhteistyöstään tilaus-toimitusprosessissa. Oma tehtäväni oli tuoda toimittajien näkemyksiä esiin ja esittää mahdollisia kehitysehdotuksia, joista yritys lopulta itse valitsee jatkotoimenpiteitä vaativat kohdat. Siten varsinaiset työhön liittyvät jatkotutkimusaiheet yritys päättää itse.

Vastausten analyysin perusteella mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisivat kuitenkin olla esimerkiksi muutostenhallintaan liittyvät asiat. Tutkimuksessa mukana ollut yrityksen organisaatio keskittyy projektioistoihin. Kukaan projekti on ainakin osittain ainutlaatuinen. Lisäksi moni projekteista on tuotekehitysprojekti, jolloin uusia tuotteita ja siihen liittyviä muutoksia on projektin aikana paljon. Siten yrityksen liiketoiminnassa täytyy panostaa poikkeuksellisen paljon muun muassa tuoterakenteiden päivittämiseen, tuotetietojen ajantasaisuuteen ja muutosten viestintään eri sidosryhmien välillä. Kyselyssä osa toimittajista ilmaisisikin huolensa muutostenhallintaan liittyvistä

asioista. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi osaluetteloiden ja teknisten piirustusten toistuvat muutokset ja toisinaan jopa näiden dokumenttien keskeneräisyys tuotteita jo valmistettaessa. Myös muutoksiin liittyvässä viestinnässä on varmasti parannettavaa. Näitä aihepiirin eri näkökulmia tutkimalla erilaisia kehittämismahdollisuuksia löytyisi luultavasti lukuisia.

Itse kyselytutkimuksen toistaminen myöhemmin uudestaan yrityksessä voisi olla hyödyllistä. Silloin eri vastaukset eroja pystyttäisiin vertaamaan keskenään ja erilaisilla kyselyistä saatavilla arvosanoilla olisi enemmän merkitystä. Tässä työssä saaduilla kyselyarvosanoilla ei sinällään voi kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä tehdä, vaikkakin eri aihepiirien vertailuun arvosanat soveltuvat. Kyselyn toistamisella voitaisiin myös selvittää, kuinka hyvin yritys on huomionnut aiemmassa kyselyssä esiin tulleet kehitystarpeet.

Jos kysely päätetään yrityksessä myöhemmin toistaa, voisi sitä mahdollisesti kehittää toimittajien toivomusten mukaisesti. Kyselyn päivittämiseen voisikin ottaa mukaan yrityksen toimittajia, jotta kyselyssä käsiteltäisiin mahdollisimman relevantteja asioita yrityksen ja sen toimittajien välisestä yhteistyöstä.

Muutamien toimittajien kanssa käytyjen keskustelujen aikana tuli ilmi, että yrityksen muissa organisaatioissa on heidän näkemystensä mukaan huomattavasti enemmän parannettavaa kyselyyn liittyvissä aihealueissa. Yrityksessä voitaisiinkin harkita tämän tai tämän työn pohjalta kehitetyn toimittajatytyväisyyskyselyn järjestämistä myös yrityksen muissa organisaatioissa ja toimipisteissä. Näin yritys pystyisi vertailemaan organisaatioidensa suorituksia keskenään ja kehittämään koko yrityksensä toimittajayhteistyötä tilaus-toimitusprosessissa.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ashnai, B., Smirnova, M., Kouchtch, S., Yu, Q., Barnes, B. & Naudé, P. 2008. Assessing relationship quality in four business-to-business markets. *Marketing Intelligence & Planning* 27, 86–102.

Brace, I. 2008. *Questionnaire Design: How to plan, structure and write material for effective market research*. 2nd edition. London: Kogan Page.

Callegaro, M., Manfreda, K. & Vehovar, V. 2015. *Web Survey Methodology*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Couper, M., Fowler, F., Groves, R., Lepkowski, J., Singer, E. & Tourangeau, R. 2009. *Survey Methodology*. 2nd edition. New Jersey: John Wiley & Sons.

Crocker, B. & Emmett, S. 2009. *Excellence in Supplier Management: How to better manage contracts with suppliers and add value*. Cambridge: Cambridge Academic.

Doyle, J. Face-to-Face Surveys. N.d. Worcester Polytechnic Institute:n psykologian professorin kirjoitelma. Viitattu 13.2.2017. https://web.wpi.edu/Images/CMS/SSPS/Doyle_-_Face-to-Face_Surveys.pdf.

Essig, M. & Amann, M. 2009. Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. *Journal of Purchasing & Supply Management* 15, 103–113. Elsevier.

Foddy, W. 1999. *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: theory and practise in social research*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hallikas, J., Koivisto-Pitkänen, M., Kulha, T., Lintukangas, K. & Puustinen, A. 2011. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa – kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Lappeenranta: Lappeenrannan yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Hsuan, J., Skjøtt-Larsen, T., Kinra, A. & Kotzab H. 2015. *Managing the Global Supply Chain*. 4th edition. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.

Huttinger, L., Schiele, H. & Veldman, J. 2012. The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management* 41, 1194–1205. Elsevier.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. tark. laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Jokinen, T. 2015. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Dia-esitys. Viitattu 16.2.2017. <http://slideplayer.biz/slide/5591922/>.

Korpela, J. N.d. Pienehkö sivistyssanakirja, r-alkuiset sanat. Viitattu 19.1.2017. <http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/sanatr.html#reklamoida>.

Kyselylomakkeen laatiminen. 2010. KvantimOTV: kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto, yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.1.2017. <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.

Leenders, M., Johnson, F., Flynn, A. & Fearon, H. 2006. Purchasing and Supply Management. 13th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Maunu, S. 2003. Supplier Satisfaction: The Concept and a Measurement System. Väitöstyö. Oulu: Oulun Yliopisto. Viitattu 20.2.2017. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514271688.pdf>.

Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L. & Patterson, J. 2009. Purchasing and Supply Chain Management. 4th edition. Mason: South Western Cengage Learning.

Naudé, P. & Buttle, F. 2000. Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management* 29, 351–361. New York: Elsevier.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Ould, M. 2005. Business Process Management: A Rigorous Approach. Swindon: The British Computer Society.

Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008. Sähköä kyselyyn!: Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B – Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki.

Stan, R. 2015. The Contribution of Supplier Satisfaction Surveys in a B2B Context. Ylemmän AMK-tutkinon lopputyö. Ammattikorkeakoulu Arcada. Viitattu 20.2.2017. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103801/Stan_Radu.pdf?sequence=1.

The top 20 most popular survey software. 2016. Tietokonesovellusten etsimiseen tarkoitetun Capterra-yhtiön listaus suosituimmista kyselysovelluksista. Viitattu 13.2.2017. <http://www.capterra.com/survey-software/#infographic>.

Weele, A. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 5th edition. Andover: Cengage Learning EMEA.

Weele, A. 2014. Purchasing and Supply Chain Management. 6th edition. Andover: Cengage Learning EMEA.

Litteet

Liite 1. Aiempia tutkimuksia toimittajatytyväisyydestä (Huttinger, Schiele & Veldman 2012, 1201)

Drivers of supplier satisfaction	Reference
<i>Technical excellence (R&D)</i>	
Early supplier involvement	Maunu (2003), Essig and Amann (2009)
Technical competence	Essig and Amann (2009)
Supplier development	Ghijssen et al. (2010)
Response to supplier requests and suggestions for improvement	Leenders et al. (2005), Essig and Amann (2009)
Joint relationship effort	Nyaga et al. (2010)
<i>Supply value (purchasing)</i>	
Profitability	Maunu (2003)
Bargaining position	Essig and Amann (2009)
Substantial volumes	Leenders et al. (2005)
Long-term time horizons	Maunu (2003), Leenders et al. (2005)
Adherence to agreements	Maunu (2003), Essig and Amann (2009)
Cooperative relationships	Wong (2000); Forker and Stannack (2000), Benton and Maloni (2005), Leenders et al. (2005), Essig and Amann (2009)
Commitment to supplier satisfaction	Wong (2000)
Dedicated investments	Nyaga et al. (2010)
Reward-mediated power sources	Benton and Maloni (2005)
Non-mediated power sources (expert, referent and traditional legitimate)	Benton and Maloni (2005)
Recommendations	Ghijssen et al. (2010)
<i>Mode of interaction</i>	
Communication	Maunu (2003), Leenders et al. (2005), Essig and Amann (2009)
Structure (availability of direct contact in the buying firm, definition of roles and responsibilities, communication media used)	Essig and Amann (2009), Maunu (2003)
Reaction (politeness of employees, openness and trust, commitment, reciprocity, feedback, conflict management, constructive controversy, reaction speed, quality of reaction)	Forker and Stannack (2000), Wong (2000), Maunu (2003), Essig and Amann (2009), Nyaga et al. (2010)
Information (level of information exchange, quality of information, accuracy and timeliness of information exchange)	Whipple et al. (2002), Leenders et al. (2005), Essig and Amann (2009), Nyaga et al. (2010), Ghijssen et al. (2010)
<i>Operational excellence (production)</i>	
Forecasting/planning	Maunu (2003)
Order process	Essig and Amann (2009)
Time scheduling	Essig and Amann (2009)
Billing/delivery	Essig and Amann (2009)
Payment habits	Essig and Amann (2009)
Required effort needed for delivery	Essig and Amann (2009)
Support	Essig and Amann (2009)
Business competence	Essig and Amann (2009)

Liite 2. Pilotointihaastattelun kysymykset

Yleisvaikutelma kyselystä: Yleisvaikutelma kyselystä selvitettiin alla olevien kysymysten avulla.

Millainen yleisvaikutelma vastaajalle jäi kyselystä?

Millainen yleisvaikutelma vastaajalle jäi kyselyn sähköisestä muodosta? Oliko kyselyyn vastaaminen teknisesti ongelmattonta? Oliko kysely visuaalisesti miellyttävä?

Muistaako vastaaja kyselyn aihepiirit? Miten vastaaja ymmärsi kyselyn aihepiirit?

Millainen yleisvaikutelma vastaajalle jäi kysymyksistä? Olivatko kysymykset sisällöltään tarpeellisia? Oliko kysymysten muotoilu selkeä?

Millainen yleisvaikutelma vastaajalle jäi tarjotuista vastausvaihtoehdoista? Oliko Likertin viisiportainen asteikko mieleinen? Oliko avoimia kysymyksiä liikaa vai liian vähän? Millainen vastustapa olisi vastaajan mielestä paras? Olivatko vastausvaihtoehdot sellaiset, että vastaaja pystyi vastaamaan kuhunkin kysymykseen todellisen mielihiteensä?

Kauanko vastaajalla kului kyselyn vastaamiseen? Kokiko vastaaja vastaamiseen kulu-
van ajan sopivana? Tunsiko vastaaja väsymystä kyselyn loppuosassa?

Kyselyn yksityiskohtainen läpikäynti väite väitteeltä: Kyselyn kukin aihepiiri käytiin läpi yksi kerrallaan. Aluksi vastaajalle luettiin muistinvirkistykseksi ääneen aihepiiri kerrallaan kunkin aihepiirin jokainen väite ja kysymys. Tämän jälkeen vastaajalle esitettiin alla olevat kysymykset kustakin aihepiiristä.

Mitkä kysymykset ja väitteet aihepiiristä olivat epäselviä vastaajalle?

Oliko joidenkin aihepiirin kysymysten tai väitteiden vastausvaihtoehdot puutteelliset?

Jäikö aihepiiristä vastaajan mielestä jotain oleellista läpikäymättä? Vastaajaa pyydettiin ehdottamaan yksi uusi väite tai kysymys aihepiiriin.

Mikä oli vastaajan mielestä aihepiirin kysymyksistä tai väitteistä tarpeettomin? Minkä kysymyksen tai väitteen vastaaja poistaisi mieluiten aihepiiristä?

Liite 3. Opinnäytetyön toimittajatytyväisyyskysely

Toimittajatytyväisyyskysely (opinnäytetyöversio)

Tervetuloa

Tervetuloa vastaamaan yrityksen toimittajatytyväisyyskyselyyn!

Kyselyn tarkoituksena on kehittää yrityksen ja sen toimittajien välistä yhteistyötä operatiivisessa tilausprosessissa. Kysely koostuu pääosin väittämistä, joihin pyydämme teitä vastaamaan annettujen vastausvaihtojen pohjalta. Kyselyssä on myös muutamia kysymyksiä, joihin pääsette vastaamaan sanallisesti. Kyselyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 30 minuuttia.

Huomioitahan, että tämän kyselyn on laatinut yrityksen x-organisaatio. Kaikki kyselyn kohdat tulee siten pohtia teidän ja mainitun organisaation yhteistyön näkökulmasta. Kyseisen organisaation vastaavia operatiivisia ostajia ovat henkilö x ja henkilö y, joiden kanssa olette luultavimmin eniten yhteyksissä operatiivisissa tilausasioissa. Vaikka väittämät onkin pääosin muotoiltu neutraaliin muotoon, ei vastatessa tule ottaa huomioon muita asiakkaitanne, ellei kohdassa niin erikseen vaadita. Siten esim. organisaatiot x ja y eivät liity kyselyyn.

Teidän yrityksenne on valittu tähän kyselyyn, sillä yritys pitää yhteistyötä ja sen kehittämistä kanssanne erityisen tärkeänä. Vastaamalla huolella pääsette edistämään yritystemme suhteita, mikä on luonnollisesti molempien etu. Olkaa vastauksissanne rehellisiä. Kritiikkiä ei pidä välttää, sillä sen avulla pystymme kehittämään suhteitamme eteenpäin. Takaamme, että kriittisistä vastauksista ei ole teille mitään haittaa, vaan pikemminkin niitä kannustetaan tässä kyselyssä tuomaan esille rohkeasti.

Kyselyn vastaamisen jälkeen otamme teihin tarvittaessa yhteyttä, jotta voimme keskustella lisää kyselyyn liittyvistä kohdista.

Ongelmatilanteissa voitte ottaa yhteyttä kyselyn laatijaan:

(yhteystiedot)

Kiitos paljon jo etukäteen kyselyn vastaamisesta!

Toimittajatytyväisyyskysely (opinnäytetyöversio)**Taustatiedot**

* 1. Yrityksenne nimi

* 2. Etu- ja sukunimenne

* 3. Sähköpostiosoitteenne

* 4. Puhelinnumeronne

Toimittajatytyväisyyskysely (opinnäytetyöversio)**Tilauslomake**

Yrityksen toimittajille lähetettävä tilauslomake on malliltaan selainpohjainen täydennettävä lomake, johon toimittaja voi merkitä tilauksen vahvistamiseen tarvittavat tiedot, kuten toimituspäivämäärät ja tilauserät. Myös sanallisten kommenttien lisääminen on mahdollista. Jos täytettävässä tilauslomakkeessa on teknisiä ongelmia, voidaan sama tilauslomake lähettää myös perinteisenä PDF-tiedostona sähköpostilla.

* 5. Tilauslomakkeista löytyvät kaikki niiden käsittelyyn tarvittavat tiedot.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 6. Tilauksen selainpohjainen täytettävä lomake on helppokäyttöinen.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa

* 7. Tilauksen selainpohjaisen lomakkeen täyttämässä on teknisiä ongelmia.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 8. Revisiopäivitetyn nimikkeen revisio on merkitty tilauslomakkeeseen selvästi.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 9. Joudun ottamaan yhteyttä yritykseen tilauslomakkeissa olevien epäselvyyksien vuoksi.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 10. Mainitkaa lyhyesti, mitkä ovat yleisimmät epäselvyydet yrityksen tilauslomakkeessa?

* 11. Minkä arvosanan välillä 1-5 antaisitte yritykselle sen tilauslomakkeesta?

1 5

* 12. Miten arvioitte yrityksen tilauslomaketta verrattuna muihin asiakkaisiinne?

- Selvästi huonompi
- Hieman huonompi
- Yhtä hyvä
- Hieman parempi
- Selvästi parempi
- En osaa sanoa

* 13. Muistelkaa jorkun asiakkaanne tilauslomaketta, joka on mielestänne poikkeuksellisen hyvä. Mitä etuja siinä on yrityksen tilauslomakkeeseen verrattuna? Antakaa yksi tai kaksi konkreettista ominaisuutta tai esimerkkiä.

14. Tähän voitte halutessanne antaa vapaata palautetta yrityksen tilauslomakkeesta.

Toimittajatytyväisyyskysely (opinnäytetyöversio)**Tilausten tukidokumentit**

Tilausten tukidokumentteja ovat kaikki tilattavaan tuotteeseen liittyvät tiedostot lukuun ottamatta varsinaista tilauslomaketta. Tukidokumentteja ovat esimerkiksi tekniset piirustukset, osaluettelot, pitkän toimitusajan tuotteiden listat, maalausohjeet ja tarkastuskäytännöt.

* 15. Organisaatiomme joutuu kysymään yritykseltä tarkennuksia tilausten teknisistä piirustuksista.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 16. Yrityksen tekniset piirustukset ovat vaikealukuisempia kuin muiden asiakkaidemme piirustukset.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 17. Yrityksen osaluettelot ovat helppolukuisia.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 18. Osaluetteloissa on sisällöllisiä puutteita.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 19. Minkä arvosanan välillä 1-5 antaisitte yritykselle sen tilausten tukidokumenttien ymmärrettävyydestä?

1 5

* 20. Miten arvioitte yrityksen tukidokumenttien ymmärrettävyyttä verrattuna muihin asiakkaisiinne?

- Selvästi huonompi
- Hieman huonompi
- Yhtä hyvä
- Hieman parempi
- Selvästi parempi
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 21. Muistelkaa jonkun asiakkaanne tukidokumenteja, jotka ovat mielestänne poikkeuksellisen ymmärrettäviä. Mitä etuja niissä on yrityksen tukidokumenteihin verrattuna? Antakaa yksi tai kaksi konkreettista ominaisuutta tai esimerkkiä.

* 22. Saan tilauksen prosessointiin tarvittavat tukidokumentit viimeistään tilauksen yhteydessä.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 23. Minulle on tiedotettu tukidokumenttien saatavuusajankohdat, jos en saa tukidokumenteja tilauksen yhteydessä.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 24. Saan tukidokumentit viimeistään sovittuna ajankohtana.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 25. Joudun itse pyytämään tilauksiin liittyviä tukidokumentteja.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 26. Yritys lähettää aloitteellisesti revisiopäivitettyä tuotetta tilatessaan ajantasaiset tukidokumentit.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 27. Saamme pitkän toimitusajan tuotteiden listat riittävän ajoissa.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 28. Tilausten tukidokumenttien toimittaminen tarkoittaa tilausta tukevien yrityksen dokumenttien lähettämistä ja siihen liittyvää viestintää.

Minkä arvosanan välillä 1-5 antaisitte yritykselle sen tilausten tukidokumenttien toimittamisesta teille?

1 5

* 29. Miten arvioitte yrityksen suoriutuvan tilausten tukidokumenttien toimittamisesta teille verrattuna muihin asiakkaisiinne?

- Selvästi huonommin
- Hieman huonommin
- Yhtä hyvin
- Hieman paremmin
- Selvästi paremmin
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 30. Muistelkaa jotakin asiakastanne, joka toimittaa tilauksiin liittyvät tukidokumentit mielestänne poikkeuksellisen hyvin teille. Millä tavoin he suoriutuvat tukidokumenttien toimittamisesta paremmin kuin yritys? Antakaa yksi tai kaksi konkreettista ominaisuutta tai esimerkkiä.

31. Tähän voitte halutessanne antaa vapaata palautetta yrityksen tukidokumenteista.

Toimittajatytyväisyyskysely (opinnäytetyöversio)**Ongelmatilanteet tilauksissa**

Ongelmatilanteet ovat tilanteita, joissa rutiininomainen tilausten prosessointi katkeaa, ja tarvitaan poikkeuksellista yhteistyötä ostajan ja myyjän välillä. Joskus ongelmatilanne edellyttää myös reklamaation tekemistä. Ongelmatilanteita voi ilmetä teidän organisaatiossanne, kuljetusten aikana ja yrityksen organisaatiossa.

Tilauksen ongelmatilanteita voivat olla esimerkiksi ongelmat tuotteen laadussa, tilausmuutokset, toimitusongelmat ja muut aikatauluihin liittyvät erityistilanteet sekä toimituksen aikana vaurioituneet tai hukkuneet lähetykset.

- * 32. Joissain tapauksissa yritys tekee muutoksia tilaukseen alkuperäiseen tilauslomakkeeseen verrattuna. Muutettavia kohtia voivat olla esimerkiksi tilausmäärät, toimitusosoite tai jopa itse tilattava tuote.

Yritys tekee muutoksia alkuperäisiin tilauksiin.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

- * 33. Yrityksen tekemät muutokset alkuperäiseen tilaukseen aiheuttavat ongelmatilanteita organisaatiomme tilausten käsittelyssä.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 34. Reklamaatiotilanteissa minuun ottaa yhteyttä useampi kuin yksi henkilö yrityksen organisaatiosta.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 35. Yritys käsittelee reklamaatiotilanteet nopeammin kuin muut asiakkaamme.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 36. Saan reklamaatiotilanteissa liian suppean kuvauksen ongelmasta, mikä hankaloittaa reklamaation selvitystä.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 37. Ilmapiiri reklamaatiotilanteiden käsittelyn aikana on huono.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 38. Mainitkaa lyhyesti, mitkä ovat tyypillisimpiä ongelmatilanteita yritykselle toimitettavissa tilauksissa.

* 39. Minkä arvosanan välillä 1-5 antaisitte yritykselle sen yhteistyöstä ongelmatilanteissa?

1 5

* 40. Miten arvioitte yrityksen suoriutuvan yhteistyöstä ongelmatilanteissa verrattuna muihin asiakkaisiin?

- Selvästi huonommin
 Hieman huonommin
 Yhtä hyvin
 Hieman paremmin
 Selvästi paremmin
 En osaa sanoa

* 41. Muistelkaa jotakin asiakastanne, jonka kanssa yhteistyö ongelmatilanteissa toimii mielestänne poikkeuksellisen hyvin. Millä tavoin he toimivat ongelmatilanteissa paremmin kuin yritys? Antakaa yksi tai kaksi konkreettista ominaisuutta tai esimerkkiä.

42. Tähän voitte halutessanne antaa vapaata palautetta yrityksen yhteistyöstä ongelmatilanteissa.

Toimittajatytyväisyyskysely (opinnäytetyöversio)

Laskujen käsittely

Yritys tilaa teiltä tuotteita, joista se maksaa teille teidän lähettämien laskujen perusteella. Laskujen käsittelyssä oleellisia asioita ovat muun muassa laskujen ja tilausten kohtaaminen sekä maksuehtojen, kuten maksuaikojen ja maksumäärien noudattaminen.

* 43. Tilausten maksuaikojen kanssa on epäselvyyksiä tai erimielisyyksiä.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 44. Yritys maksaa laskunsa ajallaan.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 45. Organisaatiossani tiedetään, miten toimia, kun yritys palauttaa laskun siinä ilmenneen epäselvyyden vuoksi.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa

* 46. Keneen organisaationne ottaa yhteyttä yrityksestä, kun laskutusasioissa ilmenee epäselvyyksiä?

* 47. Minkä arvosanan välillä 1-5 antaisitte yritykselle sen laskujen käsittelystä?

1 5

* 48. Miten arvioitte yrityksen suoriutuvan laskujen käsittelystä verrattuna muihin asiakkaisiin?

- Selvästi huonommin
 Hieman huonommin
 Yhtä hyvin
 Hieman paremmin
 Selvästi paremmin
 En osaa sanoa

* 49. Muistelkaa jotakin asiakastanne, jonka laskujen käsittely toimii mielestänne poikkeuksellisen hyvin. Millä tavoin he toimivat laskujen käsittelystä paremmin kuin yritys? Antakaa yksi tai kaksi konkreettista ominaisuutta tai esimerkkiä.

50. Tähän voitte halutessanne antaa vapaata palautetta yrityksen laskujen käsittelystä.

Toimittajatytyväisyyskysely (opinnäytetyöversio)**Yrityksen toimitukset sen toimittajilleen**

Joissain tapauksissa yritys lähettää toimittajalle komponentteja, joita toimittaja hyödyntää puolestaan yrityksen tilaukseen liittyvässä valmistuksessa. Näin hyödynnetään yrityksen toimittajaverkostoa yhteistyössä toimittajan kanssa.

Huomioikaa, että tätäkin aihepiiriä tulee pohtia ainoastaan yrityksen organisaation x kanssa käytävän yhteistyön näkökulmasta. Siten esim. organisaatiot y tai z eivät liity kyselyyn.

* 51. Yritys toimittaa organisaatiollemme komponentteja, joita käytämme puolestaan heille toimitettavan tuotteen valmistuksessa.

Jos vastaus tähän kysymykseen on "Ei", voitte jättää tämän sivun muut kysymykset väliin jää siirtyä suoraan seuraavaan osioon.

Kyllä

Ei

52. Yritys ilmoittaa oma-aloitteellisesti toimitustensa arvioidut saapumisajankohdat.

Erittäin harvoin

Harvoin

Toisinaan

Usein

Erittäin usein

En osaa sanoa

53. Saan yritykseltä riittävästi tietoa sen toimituksista

Vahvasti eri mieltä

Osittain eri mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain samaa mieltä

Vahvasti samaa mieltä

En osaa sanoa

54. Yrityksen lähetyksen mukana tulevat lähetyksilistat sisältävät kaikki tarvittavat tiedot.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

55. Yrityksen lähetyksen pakkauksista löytyvät kaikki tarvittavat tiedot.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

56. Puute voi olla esimerkiksi myöhästynyt toimitusaika, virheellinen toimitusmäärä, laatuvirhe tuotteessa, matkavaurio tai puutteellinen lähetyksilista.

Yrityksen toimituksissa on puutteita.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

57. Puutteet yrityksen toimituksissa aiheuttavat toimitusongelmia yritykselle toimitettaviin tilauksiimme.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

58. Mainitkaa lyhyesti, millaisia puutteita muistatte yrityksen toimituksissa olleen.

59. Minkä arvosanan välillä 1-5 antaisitte yritykselle sen toimitusten käsittelystä?

1 5

60. Miten arvioitte yrityksen suoriutuvan sen toimitusten käsittelystä verrattuna muihin asiakkaisiin?

- Selvästi huonommin
- Hieman huonommin
- Yhtä hyvin
- Hieman paremmin
- Selvästi paremmin
- En osaa sanoa

61. Muistelkaa jotakin asiakastanne, jonka toimitusten käsittely toimii mielestänne poikkeuksellisen hyvin. Millä tavoin he toimivat toimitusten käsittelyssä paremmin kuin yritys? Antakaa yksi tai kaksi konkreettista ominaisuutta tai esimerkkiä.

62. Tähän voitte halutessanne antaa vapaata palautetta yrityksen toimitusten käsittelystä.

Toimittajatytyväisyyskysely (opinnäytetyöversio)

Yhteistyö tilausten käsittelyssä

Ostajan ja myyjän välisessä tilausten käsittelyssä tietojärjestelmien käytön lisäksi oleellista on organisaatioiden välinen yhteistyö ja viestintä. Yrityksen organisaatiossa päävastuu operatiivisesta tilausten käsittelystä on ostajilla x ja y.

* 63. Tiedän, kuinka paljon minulta odotetaan informaatiota yritykselle kunkin tilauksen etenemisestä.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa

* 64. Tilauksen ehtoja ovat muun muassa yksikköhinta, tilausmäärä ja toimitusehdot.

Tilaukset vastaavat ennen varsinaista tilauksentekoa sovittuja ehtoja.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 65. Useimmiten tilattavien tuotteiden toimitusaika on sovittu ennen varsinaista tilausta tarjouspyyntövaiheessa tai toimittajasopimuksessa.

Tilausten toivottu toimitusaika on asetettu liian lyhyeksi verrattuna aiemmin sovittuun.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa

* 66. Tapaamisia organisaationi ja yrityksen välillä on liian vähän.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa

* 67. Yhteydenpitoa tilauksiin liittyen on liian vähän.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa

* 68. Viestintään ja sen sujumiseen vaikuttaa etenkin viestinnän määrä, laatu ja käytetyt viestintävälineet (tapaamiset, puhelin, sähköposti, videoneuvottelu ja muut sähköiset kanavat).

Mainitkaa lyhyesti, miten tilauksiin liittyvää viestintää organisaatioidemme välillä voisi mielestänne parantaa.

* 69. Muutosehdotukset voivat liittyä esim. tekniseen piirustukseen, valmistusteknisiin asioihin tai tuotteessa käytettäviin komponentteihin. Tuote voidaan myös vaihtaa kokonaan korvaavaan tuotteeseen, joka on esimerkiksi edullisempi tai jonka toimitusaika on lyhyempi.

Ehdotamme yritykselle vaihtoehtoisia tuotteita tai muutoksia valmistettavaan tuotteeseen, kun havaitsemme tilausta käsitellessä molempia osapuolia hyödyttävän muutoksen.

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Toisinaan
- Usein
- Erittäin usein
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 70. Yritys kannustaa tuotteen muutosehdotusten tekemiseen.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Kysymys ei koske organisaatiotamme

* 71. Yritys sitoutuu tilausten käsittelyssä avoimeen viestintään ja kahdensuuntaiseen vuoropuheluun.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa

* 72. Yritys edistää ja valvoo sen omien eettisten ohjesääntöjensä noudattamista sen toimittajien joukossa.

- Vahvasti eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Vahvasti samaa mieltä
- En osaa sanoa

* 73. Minkä arvosanan välillä 1-5 antaisitte yritykselle yhteistyöstä tilausten käsittelyssä?

1 _____ 5

* 74. Miten arvioitte yrityksen suoriutuvan yhteistyöstä tilausten käsittelyssä verrattuna muihin asiakkaisiinne?

- Selvästi huonommin
- Hieman huonommin
- Yhtä hyvin
- Hieman paremmin
- Selvästi paremmin
- En osaa sanoa

* 75. Muistelkaa jotakin asiakastanne, jonka kanssa yhteistyö tilausten käsittelyssä toimii poikkeuksellisen hyvin. Millä tavoin yhteistyö tilausten käsittelyssä toimii paremmin kuin yrityksen kanssa? Antakaa yksi tai kaksi konkreettista ominaisuutta tai esimerkkiä.

76. Tähän voitte halutessanne antaa vapaata palautetta yrityksen yhteistyöstä tilausten käsittelyssä.

Toimittajatytyväisyyskysely (opinnäytetyöversio)**Vapaa palaute**

Tämä kysely on nyt Loppu-painikkeen painamista vaille valmis. Kiitos paljon kyselyyn vastaamisesta!

77. Tähän voitte halutessanne antaa vapaata palautetta kyselystä.