

Uuden tavarantoimittajan auditointi Saurus Oy:llä

Silja Alankola

Opinnäytetyö

Marraskuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (YAMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-
ohjelma

Tekijä Alankola, Silja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2019
	Sivumäärä 85	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Uuden tavarantoimittajan auditointi Saurus Oy:llä		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (YAMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja Minna Kervinen		
Toimeksiantaja Saurus Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoite oli tutkia, miten Saurus Oy voi auditoinnin keinoin arvioida uutta potentiaalista tavarantoimittajaa laadun ja toimitusvarmuuden takaamiseksi. Tutkimusta ohjasivat tutkimuskysymykset siitä, miten auditoinnilla voidaan varmistua tuotteiden oikeasta laadusta ja sovitusta toimitusajasta, kehittää yhteistyötä toimittajan kanssa ja millainen on Saurus Oy:n uuden toimittajan valinnan prosessi. Tutkimuksen pohjalta laadittiin uuden tavarantoimittajan auditointikaavake ja uuden tavarantoimittajan hyväksynnän prosessimalli.</p> <p>Tutkimusaiheita lähestyttiin keräten tietoperustaa aiheista toimittajasuhteiden hallinta, laadun hallinta liiketoiminnassa ja toimittajien auditointi. Toimeksiantajan edustajia, erityisesti hankinnan parissa työskenteleviä henkilöitä haastateltiin tutkimusaineiston keräämiseksi. Toimittajanäkökulma otettiin huomioon haastatteleamalla ja esittelemällä protomalli yhdelle toimeksiantajan tavarantoimittajista.</p> <p>Tietoperustan ja haastattelujen pohjalta valittiin auditoinnissa käsiteltävät aiheet ja uuden tavarantoimittajan hyväksynnän vaiheet. Sen jälkeen laadittiin uuden tavarantoimittajan auditointikaavake ja uuden tavarantoimittajan hyväksynnän prosessimalli. Auditoinnissa tutkitaan tavarantoimittajan kykyä hoitaa yritystä vastuullisesti niin talouden, henkilöstön kuin ympäristönkin suhteen sekä toimintatapoja laadun ja toimitusvarmuuden varmistamiseksi.</p> <p>Tutkimus palvelee Saurus Oy:tä sekä yrityksen emokonsernia, jossa auditointikaavake ja uuden tavarantoimittajan prosessimalli otetaan käyttöön. Myös muut pk-yritykset voivat hyödyntää mallia omissa toimittaja-auditoinneissaan, sillä tällaiselle pk-mittakaavaan soveltuvalle mallille on käyttöä laajalti pienyrityksissä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Auditointi, toimittajasuhteiden hallinta, laadun hallinta, kehittäminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author Alankola, Silja	Type of publication Master's thesis	Date November 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 85	Permission for web publication: x
Title of publication Auditing of a new supplier at Saurus Oy		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor Kervinen, Minna		
Assigned by Saurus Oy		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the study was to investigate how Saurus Oy could evaluate a new potential supplier by means of auditing in order to ensure the quality and security of supply. The study was guided by research questions about how by auditing the correct quality and agreed delivery times of products can be ensured, how co-operation with a supplier can be developed and what the process of Saurus Oy for choosing a new supplier is like. Based on the study, a form for auditing new suppliers and a process model for accepting a new supplier were created.</p> <p>The research topics were approached by compiling the theoretical frame of reference on the topics of supplier relationship management, quality management in business and auditing of suppliers. Representatives of the assignor company, especially persons working with procurement, were interviewed to collect the research material. The supplier perspective was included by interviewing and presenting a proto model to one of the assignor's suppliers.</p> <p>Based on the theory and interviews, the topics for auditing and the phases for approving a new supplier were selected. After that, the auditing form for a new supplier and the process model for approving a new supplier were created. Auditing focuses on the suppliers' capability of managing their companies in a responsible way in terms of finances, personnel and environment as well as on the procedures to secure quality and delivery times.</p> <p>The study serves Saurus Oy and its consolidated corporation, where the auditing form and process model will be used in the operations. Moreover, other small and medium sized enterprises can exploit the form in their own supplier audits since there is demand for a model suitable for small and medium sizes businesses broadly in the business field.</p>		
Keywords/tags (subjects) Auditing, supplier relationship management, quality management, development		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Auditoinnilla yhteistyöhön.....	4
2	Toimittajasuhteiden hallinta.....	6
2.1	Toimittajasuhteiden hallinta osana hankintatointa.....	6
2.2	Toimittajien luokittelu.....	9
2.3	Toimittajayhteistyö.....	12
2.4	Uuden toimittajan valinta.....	13
3	Laadun hallinta liiketoiminnassa.....	15
3.1	ISO 9000 standardi.....	19
3.2	Auditointi.....	20
3.3	Prosessien kuvaaminen osana laadun hallintaa.....	21
4	Toimittajien auditointi.....	22
4.1	Toimittajien ohjaus ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmän mukaan.....	27
4.2	Vastuullisuus.....	28
4.2.1	Talousnäkökulma.....	30
4.2.2	Sosiaalinen näkökulma.....	31
4.2.3	Ympäristöstä huolehtiminen.....	32
4.3	Laadun varmistaminen.....	33
4.3.1	Laatujohtaminen.....	35
4.3.2	Osaamisen johtaminen.....	36
4.4	Toimitusvarmuus.....	38
4.4.1	Prosessijohtaminen osana toimitusvarmuutta.....	39
4.4.2	Toimittajan oma toimitusketjun hallinta.....	40
4.5	Muut auditoinnissa tarkasteltavat asiat.....	40
4.5.1	SWOT.....	41
4.5.2	Riskien kartoitus.....	42
5	Tutkimusasetelma.....	44
5.1	Tutkimusongelma.....	44
5.2	Tutkimusmenetelmät ja analysointi.....	46
5.3	Tutkimusprosessi.....	47

	2
6 Tutkimustulokset.....	52
7 Johtopäätökset.....	59
7.1 Auditointikaavake.....	61
7.1.1 Johtaminen	62
7.1.2 Laatu	64
7.1.3 Toimitusvarmuus.....	64
7.2 Uusi toimittajavalintaprosessi.....	65
8 Pohdinta.....	67
8.1 Eettisyys ja luotettavuus	67
8.2 Kokemukset tutkimuksesta	68
8.3 Jatkokehitysehdotukset.....	69
Lähteet	71
Liitteet.....	75
Liite 1. Auditointikaavake.....	75
Kuviot	
Kuvio 1. Toimittajasuhteiden hallinta.....	9
Kuvio 2. Ostoportfolio ja hankintastrategiat Kraljicin ajattelua soveltaen	11
Kuvio 3. TQM havainnollistus.	18
Kuvio 4. Auditoinnin karkea vaiheistus	26
Kuvio 5. Vastuullisuuden näkökulmat	29
Kuvio 6. Yritysvastuu ottaa huomioon lainsäädännön lisäksi odotukset	30
Kuvio 7. Mukailtu Demingin oppimisympyrä	34
Kuvio 8. Yrityksen toimintakulttuurin suuntautumisen vaikutus laatuun.....	36
Kuvio 9. SWOT -analyysi	41
Kuvio 10. Työturvallisuuskeskuksen työturvallisuus- ja työterveysriskien tunnistamista ja arviointia kuvaavaa prosessikuvausta mukaileva järjestelmällinen riskien tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan prosessikuvaus.	43
Kuvio 11. Esimerkki yksinkertaisesta riskianalyysistä.....	44

	3
Kuvio 12. Tutkimusprosessi.	48
Kuvio 13. Auditoinnin aikaansaama kehitys.	58
Kuvio 14. Uuden tavarantoimittajan valinnan prosessi Saurus Oy:llä.	67

Taulukot

Taulukko 1. Toimeksiantajan haastattelu ja kehitysehdotukset teoriasta.	54
Taulukko 2. Toimittajan haastattelu ja kehitysehdotukset teoriasta.	56

1 Auditoinnilla yhteistyöhön

Hankintojen määrä kertoo, kuinka suuri osuus kokonaiskustannuksista muodostuu tavarantoimittajilla. Sama osuus asiakkaalle tarjottavasta arvoketjusta muodostuu siten oman yrityksen seinien ulkopuolella. Tämä näkökulma avaa ymmärryksen sille, miten tärkeää yhteistyö tavarantoimittajien kanssa on. Kun kumppanuutta rakennetaan pitkäjännitteisesti, voidaan yhdessä hyödyntää yhteinen potentiaali myös tuotekehityksestä ja innovaatioista. (Nieminen 2016, 14 - 15.)

Uuden tavarantoimittajan auditointi aiheena sisältää monia toiveita. Kun aloitetaan uusi toimittajasuhde, josta on tavoitteena muodostaa kumppanuussuhde liiketoimintaan, ovat odotukset korkealla. Auditoinnin avulla halutaan varmistua siitä, että uusi yhteistyökumppani pystyy vastaamaan odotuksiin. Kun toimittajakanta uudistuu vähitellen, myös toimitusten keskimääräinen laatu voi kehittyä toimittajasuhteiden tavoitteellisen ohjaamisen myötä. Toimitusten vastaanottaja eli ostava asiakasyritys ei ole sen armoilla, mitä sattuu tulemaan ja milloin sattuu tulemaan. Toimittajien toimintaa voi kehittää asiakkuudesta käsin. Avainasemassa on kommunikaatio: tietääkö toimittaja varmasti mitä halutaan?

Auditoinnista puhutaan paljon ja siitä löytyy myös runsaasti tietoa. Usein kuitenkin tietolähteissä yrityksen kokoluokka tai toimiala ovat soveltumattomia. Tässä työssä tarkastellaan auditointia pienten ja keskisuurten yritysten eli pk-yritysten mittakaavassa, toimialoina konepajatoiminta ja kokoonpano. Auditoinnilla voi olla huono maine. Se saatetaan kokea virheiden etsintänä ja byrokraattisena asiakkaan sanelemana pahana. Pahimmillaan pöytäkirjoja tehdään vain suorituksen vuoksi pysähtymättä ajattelemaan kehitystarkoitusta prosessin takana. Lähtökohtana tätä tutkimusta tehtäessä on ollut kehittää sopivan kevyt ja mielekäs malli auditointiin sekä prosessikuvaus uuden tavarantoimittajan hyväksymisestä. Osana hankintatoimen kehittämistä Saurus Oy:llä tarvitaan käytännön työkaluja toimittajayhteistyön parantamiseen. Tällä opinnäytetyöllä vastataan tähän tarpeeseen.

Tutkimuksen tausta

Saurus Oy on vuonna 1982 perustettu, Jyväskylän Säynätsalossa toimiva yritys, joka tuottaa erikoisajoneuvoja palo- ja pelastusviranomaisten käyttöön. Valmistettavat tuotteet ovat suuria ja kalliita kokonaisuuksia, joita voi olla valmistuksessa kerralla hyvin rajallinen määrä. Yrityksessä on jonkun verran myös omaa osavalmistusta, mutta tavoitteena on päästä toiminnassa pelkkään kokoonpanoon. Asiakkaina heillä ovat esimerkiksi kunnat, valtiot, teollisuusyritykset ja puolustusvoimat. Saurus Oy on kotimaassa oman alansa markkinajohtaja. Yritys tarjoaa myös ajoneuvojen huoltoa ja muita elinkaaripalveluita toimittamilleen ajoneuvoille. Yritys kasvaa erityisesti viennin kehityksen kautta. Sauruksen vahvuuksia ovat vankka kokemus ja osaaminen. Mahdollisuuksia löytyy viennin lisäksi huoltopalveluiden kehittämistä. Haasteena on osaamisen ylläpitäminen ja muutoksen hallinta. (Härkönen 2019.)

Koska Saurus Oy on kokoonpanoyritys, sen liiketoiminnan arvoketjusta suuri osa muodostuu yrityksen ulkopuolella, tavarantoimittajien toimesta. Kokoonpanoon toimitettujen tuotteen osien laatu ja toimitusvarmuus ovatkin siten ensiarvoisen tärkeitä Sauruksen onnistumiselle. Toimittajien eli alihankkijoiden toiminnan kehittäminen on suuri työsaika, sillä alihankkijoista hyvin monet ovat pieniä toimijoita, joissa on suuret henkilöriskit osaamisen kannalta. Näin esimerkiksi sairaustapaus saattaa viivästyttää toimeksiantajan tuotteen luovutusta ja heijastua seuraavien tuotteiden valmistuksen aikatauluihin. Osatoimittajien toimitusten saapuminen oikeina ja ajallaan on kriittinen kehityskohde, joka onnistuessaan voi tuoda merkittäviä säästöjä ja auttaa hyödyntämään valmistuskapasiteettiä huomattavasti paremmin. Perinteisesti yritys on tukenut vahvasti alihankkijoita jopa toimittamalla heille raaka-aineet ja noutamalla valmiit tuotteet, toisin sanoen osittain rahoittamalla ja voimakkaasti ohjaamalla heidän toimintaansa. Tahtotilana on vastuuttaa toimittajia enemmän omatoimisuuteen ja käyttää omia resursseja sisäiseen toimintaan. Jotta uusiin toimintatapoihin päästään, tulee luoda uusi prosessi, jota noudatetaan uusien toimittajien kanssa ja myös nykyisten toimittajien kanssa sikäli, kun heidän toiminnassaan ilmenee epäkohtia. Saurus Oy:llä noudatetaan ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmää. ISO-auditoinnissa Saurus Oy sai kehotuksen toimittajien arvioinnin puuttumisesta koskien.

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Saurukselle soveltuva tapa arvioida toimittajia ja luoda uuden tavarantoimittajan valintaan prosessi. Tutkimus rajattiin toimittajasuhteen kehittämiseen auditointiin ja edelleen uuden tavarantoimittajan auditointiin, jotta saatiin riittävästi tarkennettu tutkimuksen kohde. Toimeksiantajan tavoite liittyi ennen kaikkea laatuun tavarantoimittajan tuotantoprosessissa. Kattokäsite aiheelle on kuitenkin toimittajasuhteen hallinta, johon auditointi kuuluu osana. Näin aiheeseen perehtyminen lähtee laajemmasta kokonaisuudesta tarkentuen laadun hallintaan ja auditointiin. Tutkimuksessa olennaisena osana on tutkia ja analysoida luotettavaa aineistoa, jossa kuvataan auditoinnin toteuttamista ja hyötyjä, joita auditoinnilla pyritään saavuttamaan. Jotta saadaan käytäntöön soveltuva rajausta ja olennaiset aiheet kohdeyrityksen tai ylipäätään pk-yrityksen tarpeisiin, keskitytään kaikkein tärkeimpiin aihealueisiin. Kerätyn aineiston pohjalta tavoite on selvittää, miten uusien tavarantoimittajien toimintaa voidaan auditoinnin keinoin kehittää vastaamaan Saurus Oy:n tarpeisiin entistä paremmin. Erityisen tärkeää on tarkkailla toimittajan tapaa varmistua laadusta ja sovitusta toimitusajoista. Auditointia tullaan käyttämään myös nykyisten toimittajien kehittämisessä, mikäli heidän toimituksissaan ilmenee poikkeamia tavoitteista laadun tai toimitusaikojen suhteen. Varsinainen lopputulos tutkimukselle on auditointikaavake. Lisäksi uuden tavarantoimittajan valintaan luodaan malliprosessi, jossa auditointi on yhtenä osana.

2 Toimittajasuhteiden hallinta

2.1 Toimittajasuhteiden hallinta osana hankintatointia

Ostaja hankkii oikeaa laatua olevaa tuotetta, oikean määrän, oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. Hankinta tehdään oikealta toimittajalta ja se toimitetaan oikeaan paikkaan. Tämä on perinteinen, passiivinen malli hankinnasta. Kehittyneissä yrityksissä ostajien ajasta pääosa kuluu toimittajien löytämiseen, valitsemiseen, hallintaan ja kumppanuuden kehittämiseen. Tuoreimmat tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että mikäli halutaan hyödyntää yhä enemmän organisaation ulkopuolisia resursseja,

tulee yhteistyöstä tehdä avoimempaa yritysten välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95.)

Hankintatoimi on asiakkaille arvoa tuottava yhdyskäytävä ulkoisten toimittajien ja yrityksen sisäisten toimien välillä. Odotukset osuudesta yrityksen arvon kasvuun ovat lisääntyneet hankintatoimen suhteen. Moeller, Fassnacht ja Klose (2006, 70.) toteavat hankintatoimen strategisen tärkeyden lisääntyneen perustavanlaatuisesti viime vuosikymmeninä. Tämä kehitys on ollut omiaan lisäämään toimittajakannan tärkeyttä. Vanha tapa, jossa toimittajia kilpailutetaan toisiaan vastaan ja niistä puristetaan irti kaikki hyöty, on jättänyt toimittajat huonoon asemaan ja ostajayrityksen armoille. Myöskään ostajayritys ei ole hyötynyt pitkän päälle, sillä halpojen hintojen seurauksena on laadun ja palvelun tason lasku. Seurauksena voi olla myös toimitusten epävarmuus ja markkinoilla olevan tuotevalikoiman kehityksen taantuminen. Tähtäimessä ovat olleet lyhyen tähtäimen hyödyt arvon luomisen sijaan. Vaikka tällainen vanha ”käsivarren mitan päästä” toimiminen sopii mainiosti osan toimittajista kanssa, olisi toimittajista tärkeimpiä kohdeltava läheisinä kumppaneina, sillä toimittajista on paljon enempiä kuin vain toimittamaan järkevän hintaisia tuotteita tilausten mukaan. (Moeller, Fassnacht & Klose 2006, 69 - 71.)

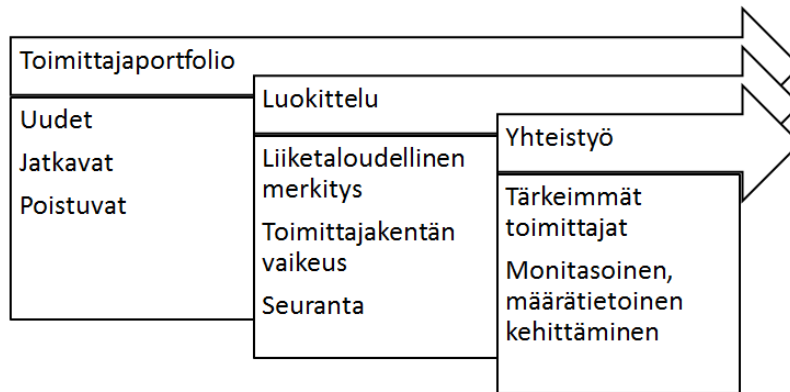
Kähkönen ja Lintukangas (2018, 984) tuovat artikkelissaan esille ostaja-toimittajasuhteen sisältävän kommunikaatiota, sitoutumista, käytänteitä, eettistä käytöstä ja luottamusta. Sama artikkeli luettelee menestyksekkään suhteen promootoreita niin ostajan kuin toimittajankin näkökulmasta: informaation jako, yhteiset pyrkimykset suhteen edistämiseksi sekä sitoutuneet investoinnit. Näistä elementeistä koostuu yrityksen sisäinen kyky toimittajasuhteiden hallintaan. Artikkelissa verrataan toimittajasuhteiden hallinnan (SRM eli supplier relationship management) olevan kuin peili asiakassuhteiden hallintaan (CRM eli customer relationship management), joten asiakassuhteiden hallinnan käytänteitä voidaan soveltaa ostavan yrityksen perspektiiviin sopivaksi. Kähkönen ja Lintukankaan tutkimus osoittaa, että avaintoimittajien johtamisen ulottuvuus, toimittajien johtamisen strateginen taso ja toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyys ovat merkittäviä tekijöitä arvon luomisessa. Toimittajien hallinta ulkoisten resurssien vastuullisena toimena on huomionarvoista. (Kähkönen & Lintukangas 2018, 979 - 990.)

Kaikilla toimittajien kanssa toimivilla täytyy olla käsitys siitä, mitkä ovat avaintoimittajat ja mitä se yhteistyön suhteen tarkoittaa. Toimittajasuhteiden hallinta käsittää yhteistoiminnan mahdollistavat rakenteet, viestinnän, riskienhallinnan ja suorituskyvyn mittaamisen. Näiden eri osa-alueiden käyttäminen kiinteänä osana keskustelua toimittajan kanssa mahdollistaa joustavan, tehokkaan ja kehittyvän yhteistyön. Yhteisesti sovitut tavoitteet ja suunnitelmat sekä niiden seuranta ovat tärkeä osa suhteen hallintaa. Tapaamisten suhteen luodaan selkeät pelisäännöt ja vastuuhenkilöt puolin ja toisin. Tapaamisissa käydään läpi tyypillisesti toteutunut liikevaihto, suunnitelmat, tulevaisuuden näkymät liikevaihdon ja menekin suhteen, yhteistyön sujuminen, ongelmat ja riskit. Tapaamiset on syytä ajoittaa säännöllisiksi. Suorituskyvyn arviointi on tärkeä osa toimittajasuhteen hallintaa. Laatuasiat ja toimitusvarmuus ovat niitä asioita, joita on käytävä säännöllisesti yhdessä läpi. Myös ympäristövaikutukset ja vastuullisuus sekä mahdolliset yhteiset innovaatiot ovat niin ikään tärkeitä aiheita asialistalle. Mittaaminen ja seuranta tulee olla systemaattista ja objektiivista. Toimittajan suorituksen mittaamisen lisäksi on huomattava myös tilaajan osuus tilaus-toimitusketjussa. (Toimittajasuhteiden hoitaminen N.d.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 298) mukaan Liker ja Choi (2004) luettelivat toimittajan kehittämiseen seuraavat osa-alueet:

- Toimittajan ymmärtäminen
 - Lähtökohta kehittämiselle
 - Edellyttää toimittajan toimintaympäristöön tutustumista
 - Pohditaan mitä osaamista toimittajan tehtäväalueet vaativat
- Toimittajien keskinäisen kilpailun hyödyntäminen
 - Annetaan toimittajan ymmärtää vaihtoehtojen olemassa olo
 - Kilpailu kannustaa tehokkuuteen ja palveluun
- Toimittajan suorituskyvyn parantamisen ohjaaminen
 - Odotusten täsmällinen kommunikointi
 - Suorituksen mittaaminen
- Toimittajan kykyjen kehittäminen
 - Havaintojen kertominen
 - Avoin kommunikointi tulevaisuuden tarpeista
- Tiedon jakaminen valikoivasti, silti määrätietoisesti
 - Välitä toimittajalle kaikki tieto, joka auttaa ymmärtämään tarpeita
 - Vältä sinisilmäisyyttä
- Yhteisen kehittämisen johtaminen
 - Perustetaan yhteistyötiimejä
 - Aktiivinen yhteisten prosessien ohjaus

Toimittajasuhteiden hallinta



Kuvio 1. Toimittajasuhteiden hallinta

Kuviossa 1 on havainnollistettu toimittajasuhteiden hallinnan tehtäväkenttää. Toimittajaportfolio koostuu toimittajista, joiden elinkaari on eri vaiheissa, jotkut jatkavat, jotkut ovat poistumassa ja uusiakin valitaan mukaan. Uusien toimittajien valinnasta on kirjoitettu luvussa 2.4 Uuden toimittajan valinta. Toimittajat voidaan luokitella esimerkiksi liiketaloudellisen merkityksen ja toimittajakentän vaikeuden perusteella neljän ryhmään. Tästä on enemmän tietoa luvussa 2.2 Toimittajien luokittelu. Toimittajia tulee myös seurata ja kehittää, ja kehittymisen myötä luokitusta voidaan päivittää. Yhteistyötä rakennetaan monella toiminnan tasolla tärkeimpien toimittajien kanssa. Siitä, mitä yhteistyö on, kerrotaan lisää luvussa 2.3 Toimittajayhteistyö.

2.2 Toimittajien luokittelu

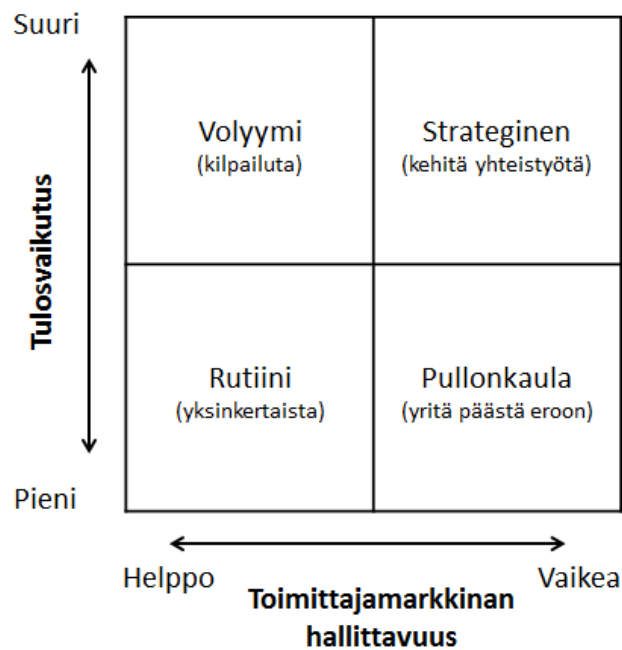
Toimittajasuhteiden hallinta tai johtaminen menestyksekkäästi edellyttää toimittajien luokittelua. Luokittelua voi perustua ostojen määrään tai toimittajan arvoon liikevaihdolle. Luokittelun tarkoitus on saada käsitys tärkeimmistä toimittajista, joita voidaan kutsua esimerkiksi avaintoimittajiksi tai kumppanitoimittajiksi. Toimittajasuhteiden hallinnassa kannattaa panostaa ennen kaikkea tärkeisiin toimittajiin. (Toimittajasuhteiden hoitaminen N.d.)

Strategisesti todella tärkeiden toimittajien lista on lyhyt. Vaikka tavaravirran katkeamattomuuden varmistumiseksi toimittajia on useita, on niitä toimittajia todennäköisesti vain muutamia, joiden kanssa strategisen suhteen kehittäminen on oikea toi-

mintatapa. Strategisesti tärkeän toimittajan myötävaikutus tilaajayrityksen toimintaan voi parhaimmillaan ulottua paljon pidemmälle kuin tuotteiden hinta tai ajallaan olevat toimitukset. Tuotekehitys, energiatehokkuus, ympäristöystävällisyys ja liiketoiminnan alueellinen laajeneminen ovat vain muutama esimerkki liiketoiminnan osa-alueista, joilla tavarantoimittajalla voi olla merkittävä rooli. Tällaiselle yhteistyön tasolle voidaan päästä vain valikoitujen luottotoimittajien kanssa satsaamalla toisinaan yhteistyön kehittämiseen. Tällaisessa toimittajasuhteessa on valtava potentiaali, joka edellyttää molemminpuolista sitoutumista, mutta se palkitsee molemmat organisaatiot tulevaisuudessa. (Brown 2012, 16 - 19.)

Toimittajien luokittelun yleisin tapa perustuu Kraljicin matriisiin (Kuvio 2) sen mukaan, onko heiltä hankittavien komponenttien merkitys liiketaloudellisesti suuri vai pieni ja toisaalta onko vastaavia komponentteja helppo hankkia muilta toimittajilta. Ne toimittajat, joilta hankitaan liiketaloudellisesti merkittäviä osia ja joita on vaikea korvata toisilla toimittajilla, ovat **strategisia toimittajia** ja heidän arviointinsa tulee priorisoida. Nämä toimittajat ovat kaikkein tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ja heidän toimintansa kehittäminen toimeksiantajayrityksen tarpeita vastaavaksi on ensisijaisen tärkeää. Kuviossa 2 esitellyn nelijaon perusteella hankinta eri kategorioiden tuotteille poikkeaa paljon toisistaan. **Volyymitoimittajalta** hankintamäärä on suuri ja toimittajamarkkinoilta löytyy paljon vaihtoehtoisia toimittajia. Kaikki perinteiset ostamistavat ovat sallittuja ja aggressiivisen kilpailutuksen keinoja voi käyttää, koska toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat pienet. Pienetkin säästöt kumuloituvat suuren volyymin vuoksi. Tavoitteena ovat kustannussäästöt ja suhde toimittajiin voi jäädä etäiseksi. Mikäli volyymitoimittajan kanssa voi kehittää yhteistyötä, voi siitä tulla strateginen toimittaja. **Rutiinitoimittajalta** ostot sisältävät usein monenlaisia hankintoja, joiden arvo ei ole suuri ja joiden ostamiseen on tarjolla paljon toimittajia. Hankinnan prosessi on kallis suhteessa oston arvoon. Näiden tuotteiden hankintaa kannattaa automatisoida mahdollisimman pitkälle ja hankkia aina reilusti kerralla. Tyypillisiä esimerkkejä voi olla jotkut suojavarusteet, toimistotarvikkeet tai pientarvikkeet, kuten pultit ja mutterit. Jotkut toimittajat voivat ottaa vastuun huolehtia sovitusta varastotasoista oma-aloitteisesti. Rutiinitoimittajan tuotteiden osalta kannattaa yrittää keskittää hankintoja volyymin kasvattamiseksi, jolloin toimittaja saattaa siirtyä volyymitoimittajaksi. **Pullonkaulatoimittajan** tuotteeksi muodostuu nimi-

ke, jota on vaikea saada hankittua. Toimittajia on vähän tai jopa vain yksi. Mikäli tuotetta ei ole, se nimensä mukaan muodostaa pullonkaulan toimintaan. Tuotekehityksen kautta paras olisi päästä pullonkaulatuotteista kokonaan eroon, mutta mikäli se ei ole mahdollista, kannattaa hankkia reilusti varastoa tuotteen ollessa saatavilla, sillä pullonkaulatuotteiden arvo ei ole suuri. Strategiset hankinnat ovat kaikkein tärkeimpiä, sillä niiden arvo on suuri ja vaihtoehtoisia toimittajia on rajallisesti ja mahdollinen toimittajan vaihtaminen on työlästä. Strategiset hankinnat ovat vaikeimpia ja monimutkaisimpia hankintoja. Ne vaativat teknistä, kaupallista ja sosiaalisen kanssakäynnin osaamista. Tavoitteena on luoda kilpailua riippuvuuden vähentämiseksi. Tiivis toimittajayhteistyö ja kumppanuus on ainoa keino hallita strategisten tuotteiden toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 118 - 127.)



Kuvio 2. Ostoportfolio ja hankintastrategiat Kraljicin ajattelua soveltaen (Nieminen 2016, 91).

Jos lähes samankaltaista tavaraa ostetaan useilta toimittajilta, haaskataan resursseja. Jokaisen toimittajan kanssa neuvotellaan erikseen, laskuihin voi tulla laskutuslisiä tai toimituslisiä, tulee käsittelykuluja, pakkauskuluja ja monia muita turhia hajautuksesta johtuvia kuluja. Tuoteryhmän toimittajien määrää on järkevä vähentää, mutta ei kuitenkaan liikaa, että kilpailuasetelma säilyy. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 98.)

Intensiivinen toimittajasuhteiden hallinta vie paljon resursseja. Käytännössä vain tärkeiden toimittajien kohdalla tarkempi mittaus ja ohjaus ovat järkeviä, koska panostuksesta on suurin hyöty. Miten yhteyttä pidetään, ketkä tapaamisiin osallistuvat, minkälaiset käytännöt tapaamisten suhteen valitaan, miten onnistumista mitataan ja miten niistä raportoidaan, on määriteltävä jokaisen valitun toimittajan suhteen erikseen. Luokittelun perusteella on hyvä miettiä myös mittaamiseen sopivat kriteerit jokaiselle toimittajaryhmälle. Rutiini- tai pientoimittajien kohdalla onnistumista voidaan mitata sillä, miten helppoa ja sujuvaa hankinta ja toimitus ovat sekä miten toimivaa on asiakaspalvelu. Volyymihankintojen voidaan ajatella onnistuneen, kun kustannuksissa saadaan säästöjä, prosessit ovat tehokkaita ja läpimenoajat nopeita. Pultonkaulatoimittajien kohdalla saatavuus ja kokonaiskustannus ovat mittauksen kohteita. Strategiset toimittajat ovat suurimman analysoinnin alla ja tärkeimmät mittarit kohdistuvat yhteistyön tuoman pitkän ajan hyötyihin ja tulosvaikutuksiin, mahdollisiin uusiin innovaatioihin sekä jatkuvaan kilpailukykyyn paranemiseen. (Mts., 312 - 313.)

2.3 Toimittajayhteistyö

”Kaiken yhteistyön edellytys on yhteinen käsitys siitä, mitä ostaja toimittajalta odottaa” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 301).

Yhteistyön tekemistä tukee se, että toisensa hyvin tuntevat, tiiviisti tekemisissä olevat ihmiset pyrkivät ratkaisemaan konfliktit yleensä molempia tyydyttävällä tavalla ja mahdollisimman hyvin. Lisäksi samaan päämäärään pyrkivä ryhmä on yksilöä tehokkaampi useimmissa tilanteissa ja tehtävissä. Eri suuntaan vetäminen, saati riitely, aiheuttavat turhia kustannuksia. Yhteistyön onnistuminen edellyttää kumppaneilta samansuuntaisia tavoitteita ja sitä, että molemmat pitävät toisiaan tärkeänä. Erityisen tärkeää yhteistyön rakentaminen on strategisten toimittajien kanssa, joihin perehdytään paremmin luvussa Toimittajien luokittelu. (Mts., 280 - 281.)

Vesalaisen (2010, 16) mukaan yritykset saavuttavat kilpailuetua, mikäli ne rakentavat sellaisia yhteistyömalleja, joissa saavutetaan lisäarvoa verrattuna liiketoimintaan markkinasuhteessa. Yhteistyö on tavoitteena tällöin niin tietämyksen jakamisessa, investoinneissa, resursoinneissa kuin suhteen hallinnoinnissakin. Jos yrityksellä on

kyky liittoutua, se voi kompensoida joitain osaamisvajeitaan ja parantaa osaamisensa ja resurssiansa hyödyntämistä. Ylipäätään kumppanuuksien kautta yritys voi parantaa kilpailuasemaansa. Kyky liittoutua koostuu luottamuksesta, sitoutumisesta ja kommunikaatiosta. (Vesalainen 2010, 44.)

2.4 Uuden toimittajan valinta

Toimittajien valinnasta ja hallinnasta on tullut keskeinen asia, jolla voidaan ylläpitää kestävyyttä erilaisissa häiriötilanteissa. On huomattu, että toimittajasuhteiden hallinta on avainroolissa, kun havitellaan pitkäaikaista kilpailuetua. Läheinen yhteistyö auttaa pitämään yksikkökulut kurissa ja varmistamaan korkean laadun. Trendinä on toimittajien määrän vähentäminen ja valikoitujen toimittajien kanssa pitkäaikaisen yhteistyön kehittäminen. Toimittajiksi tulee valita arvioinnin jälkeen sellaisia toimittajia, jotka vastaavat odotuksiin niin laadun, hinnan kuin toimitustenkin osalta. (Salam & Khan 2018, 4084 -4086.)

Hedelmällinen yhteistyö avaintoimittajien kanssa ei sulje pois uusien, kustannustehokkaampien toimittajien etsintää. Kilpailuttaminen hyvin hallittuna on yksi hyvä keino pitää hankintojen hintakehitys kurissa. Liiallinen riippuvuus yksittäisestä kumppanista tuo mukanaan omat riskinsä. Menestymisen edellytys on sekä tiivis yhteistyö nykyisten avaintoimittajien kanssa että uusien kilpailukykyisten toimittajien löytäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 305 - 306.)

Ei ole yhtä oikeaa tapaa löytää ja valita toimittajia. Tavoitteena on löytää vaatimukset täyttävä kumppani, jonka kanssa voidaan lähteä pitkän yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseen. Kun toimittajia valitaan strategisesti, voidaan päästä parempiin tuloksiin pitkällä tähtäimellä. Valintaprosessi voidaan jakaa päävaiheisiin:

- kartoitus
- arviointi
- valinta
- kehitys
- hallinta

Kun tarve on tiedossa, voidaan aloittaa kartoitus. Kartoitusta voidaan tehdä monista eri kohteista, kuten ammattijulkaisuista, messuilta, internetistä ja henkilökontaktien kautta. Valintakriteerien perusteella ehdokaslistalta etenee prosessissa toimittajat, joiden taloudellinen tilanne, laatu, tuotanto, palvelu, kuljetus, dokumentointi ja viestintä vaikuttavat sopivilta. Valinnassa edetään yhä yksityiskohtaisempien arviointien kautta sopivien toimittajien valintaan. Toimittajaksi voidaan valita paras tai tuotantoa voidaan jakaa parille toimittajalle. Kehitys ja hallinta ovat vuorossa yhteistyön solmimisen jälkeen. (Ruohomäki, Anttila, Heikkilä, Hentula, Kansola, Leino, Paro & Salmi 2011, 99 - 101.)

Uuden toimittajan ottaminen toimittajaksi on osa hallintaprosessia. Tyypillisiä riskeihin liittyviä kysymyksiä, joita kannattaa pohtia uuden toimittajasuhteen aloituksessa, ovat:

- Onko toimittaja meille ennestään tuttu
- Tarvitseeko tätä toimittajaa auditoida
- Pitäisikö auditointi suorittaa paikan päällä vai riittääkö auditointi oman työpöydän ääressä
- Kuinka usein toimittaja olisi auditoitava
- Kuinka aikataulutetut auditoinnit tehdään (paikan päällä vai omassa toimistossa)
- Mikä on hyväksyttävä laaturaja tämän toimittajan tuotteelle
- Miten tarkkailemme ja analysoimme toimittajan suorituskykyä
- Mikä laukaisee toiminnan

Odotukset tulee kommunikoida toimittajalle etukäteen. Niiden tulisi sisältää sekä aineellisia, kouriintuntuvia että aineettomia, abstrakteja asioita. Esimerkkejä aineettomista odotuksista ovat yhteistyön menettelytavat, kysymyksiin tai huolenaiheisiin vastaaminen ja avoin ja saatavilla oleva informaatio. Aineellisia asioita puolestaan voivat olla laatu, ajallaan toimittaminen, toimitusten täydellisyys, auditointitulokset ja korjauspyyntöjen hoitaminen. (Coleman 2018, 36.)

Muutamasta löydetystä potentiaalisesta toimittajasta voi seuloa sopivimmat kartoittamalla ensin taustatietoja internetin avulla ja sitten suorilla kontakteilla. Jos yritys tarjoaa sitä, mitä etsitään ja yritys on kiinnostunut jatkoneuvotteluista, voidaan ede-

tä keskusteluihin varsinaisesta tuotteesta. Tavoitteena on saada sopivan tuntuista toimittajajoukosta keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 234.)

Kun halutaan järjestelmällisesti arvioida toimittajia hankinnan kaikissa vaiheissa alkaen ennen kauppaa ja jatkuen kumppanuuteen, voidaan eri vaiheissa arvioida toimittajaa seuraavasti:

- Suuresta joukosta toimittajia karsitaan yksinkertaisilla kriteereillä sopivimmat
- Sopivimmilta toimittajilta saatuja tarjouksia arvioidaan yksityiskohtaisemmin parhaiden valitsemiseksi
- Toimitussuhteen synnyttyä suoritusta arvioidaan. Toimittajan täytyy noudattaa kaikkia sovittuja ehtoja
- Pidemmän kumppanuuden aikana arvioidaan toiminnan ja yhteistyön kehittämistä, sekä kyvykkyyksien kehittymistä varsinkin strategisessa yhteistyösuhteessa.

(Mts., 236 - 237.)

Myös ostavan yrityksen on yhä enenevässä määrin markkinoitava itseään toimittajalle. Yhteistyö edellyttää parempaa tuntemusta molempiin suuntiin. Aktiivinen osapuoli voi vaikuttaa toisen näkökulmaan positiivisesti. Hyvin toteutettu toimittajaan suuntautuva markkinointi auttaa avaamaan heti alusta asti neuvottelusuhdetta. Kannattaa kysyä itseltään, miten hyvin toimittajat tuntevat yrityksemme ja miten he näkevät sen? Miten he suhtautuvat meihin ja miten se vaikuttaa kilpailukykyyn? Entä olisiko toisen paremmasta tuntemisesta hyötyä? Myös toimittaja puntaroi yhteistyön aloituksessa asiakasyrityksen taloutta, menestymisen edellytyksiä ja tulevaisuuden näkymiä. Näihin kysymyksiin kannattaa tarjota vastauksia. Toimittaja alkaa muodostaa kuvaa asiakasyrityksestä jo ensikontaktista lähtien, joten kaikkea viestintää kannattaa suunnitella. (Mts., 242 - 244.)

3 Laadun hallinta liiketoiminnassa

”Laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuottaa valmistajalleen voittoa. Laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa” (Karjalainen & Kar-

jalainen 2000, 8.) Sanalla laatu on monia merkityksiä: erinomaisuuden aste, vaatimuksenmukaisuus, esitettyihin tai vihjattuihin tarpeisiin vastaamiskykyisten ominaisuuksien kokonaisuus, käyttötarkoitukseen soveltuvuus, käyttöön soveltuvuus, kyky ilahduttaa asiakasta sekä vapaus virheistä, epätäydellisyyksistä ja pilaantumisesta (Hoyle 2007, 10). Laatu voi olla eri ihmisille eri asia. Käsitteen epämääräisyys voi tuottaa ongelmia. Siksi johdolla ja henkilöstöllä on oltava selkeä, yhteinen näkemys siitä, mitä laatu tarkoittaa, mikä on tavoite ja miten sitä mitataan. Kun asiakas saa, mitä on sovittu, voidaan puhua hyvästä laadusta. Jotta tämä voidaan todeta, täytyy kysyä asiakkaalta, mitä hän haluaa ja toimituksen jälkeen pyytää häntä arvioimaan saiko hän mitä halusi. Ainoastaan asiakas voi arvioida vastaako tuote hänen vaatimuksiaan. (von Bagh & Günter & Salmenkari 2000, 9.)

Japanilaiset omaksuivat jo 1950-luvulla yhdysvaltalaisen filosofi W. E. Demingin systeemiteorian periaatteet, minkä johdosta maassa syntyi talouden nousu. Omaksuttu ajattelutapa koostuu kahdesta asiasta:

1. Prosessin omistaa ylin johto, joka vastaa laadusta sillä vain se omaa voiman ja vastuun prosessien parantamiseen, mikä määrittelee tuotteiden ja palvelujen laadun
2. Kaikkein tärkein osa tuotantolinjaa on asiakas, koska se identifioi vaatimukset ja määrittelee laadun, jotka tuotantoprosessi täyttää.

(Karjalainen & Karjalainen 2000, 24.)

Evans ja Lindsay (1999, 10.) luettelevat amerikkalaisten yritysjohtajien vastanneen kysyttäessä laadun olevan esimerkiksi:

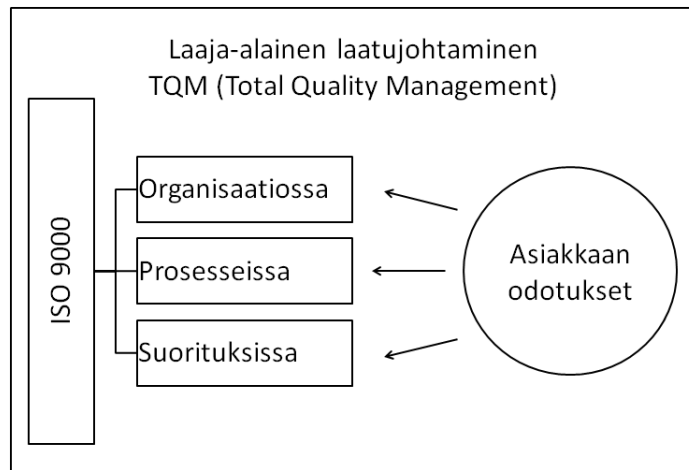
- johdonmukaisuutta
- täydellisyyttä
- hukan eliminointia
- toimitusnopeutta
- toimintatapojen ja menettelytapojen noudattamista
- hyvän, käytettävän tuotteen tarjoamista
- oikein tekemistä ensimmäisellä kerralla
- asiakkaiden ilahduttamista ja miellyttämistä
- täydellinen asiakaspalvelu ja tyytyväisyys

Kun puhutaan laadusta liiketoiminnassa, törmää kirjallisuudessa väistämättä käsitteeseen TQM. TQM on lyhenne sanoista Total Quality Management ja sen on suomennettu laaja-alaiseksi laatujohtamiseksi. Tähän laaja-alaiseen laatujohtamiseen liittyy ISO 9000-standardi, josta tarkemmin seuraavassa luvussa. Sinänsä TQM ei ole kuitenkaan vain yksi hyväksytty tapa johtaa laatua, vaan se tarkoittaa prosessimaista ajattelua, missä luodaan jatkuvasti parempaa asiakastyytyväisyyttä kehittämällä tuotteita ja palveluja. Hallinto ja johtaminen ovat TQM:ssä keskeisessä roolissa laadun suhteen. Tiukka valvonta, henkilöstön koulutus ja sitä kautta vastuuttaminen sekä innovatiivisuuteen panostaminen ovat myös olennaisia tekijöitä. TQM merkitsee:

- ylimmän johdon sitoutumista
- mittaamista, benchmarkkaamista
- hallittuja prosesseja
- tuotesuunnittelua ennakoivasti
- henkilöstön päätösvallan kasvattamista ja koulutusta
- toimittajien toimituslaadun hallintaa
- asiakastyytyväisyyttä, asiakkaiden osallistamista.

(Vopla N.d.)

Laatua voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, jotta voidaan täysin ymmärtää kuinka monissa eri liiketalouden osa-alueissa laadulla on rooli. Laatuun sitoutuneen yrityksen täytyy tutkia laatua kolmella eri tasolla: organisaation, prosessien ja suorituksen tasolla. **Organisaatiotasolla** laatu kiertyy ulkoisen asiakkaan tarpeisiin vastaamisen ympärille. Tavoitteet, ongelmanratkaisu, suorituksen arviointi, palkitseminen ja resurssien jako tulee asettaa asiakaslähtöisesti. **Prosessitasolla** organisaation yksiköt, kuten markkinoinnin, suunnittelun, tuotekehityksen, hankinnan, ynnä muiden täytyy tunnistaa avaintoiminnot ja myös sisäisen asiakkaan tarpeet, jotta ulkoisen asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata parhaiten. Vain oman yksikön toiminnan optimointi ei välttämättä johda siihen, että yli yksiköiden tavoitellaan ulkoisen asiakkaan parasta. **Suoritustasolla** toteutuu organisaatiotasolla ja prosessitasolla luodut laadun ja asiakaspalvelun vaatimukset. Johdon tulee kiinnittää huomiota laadun tavoitteluun organisaatiotasolla, esimiesten prosessitasolla ja työntekijöiden suoritus-tasolla. (Evans & Lindsay 1999, 10 - 18.) Laaja-alaista laatujohtamista on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. TQM havainnollistus.

Laatu tuo mukanaan kilpailuetua. Evans & Lindsay (1999, 21) listaa kuusi voimakkaan kilpailuedun tunnusmerkkiä:

1. Sen ajurina ovat asiakkaan toiveet ja tarpeet. Yritys luo asiakkaalle arvoa, jota kilpailijat eivät luo.
2. Se panostaa voimakkaasti yrityksen menestykseen.
3. Se sopii yhteen organisaation yksilöllisten resurssien ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien kanssa. Millään kahdella yrityksellä ei ole samanlaisia resursseja. Hyvä strategia käyttää nimenomaan yrityksestä löytyviä resursseja tehokkaasti.
4. Se on kestävä ja pysyvä sekä kilpailijoille hankalasti kopioitavissa. Ylivertainen tuotekehitys ja tutkimus pitävät huolta siitä, että yritys säilyttää etumatkansa.
5. Se tarjoaa pohjan edelleen kehitysaskelleille.
6. Se mahdollistaa suunnan ja motivaation koko organisaatiolle.

Jokainen näistä tunnusmerkeistä on sidoksissa laatuun, mikä vahvistaa laadun olevan tärkeä kilpailuedun lähde.

Panostamalla laatuun liiketoiminnassa voidaan saavuttaa kilpailuetua. Kuten kauneus on katsojan silmässä, on laatu ennen kaikkea asiakkaan määrittelemää. Jotta voidaan varmistua siitä, että toimittaja tuottaa toivomaamme laatua, on huolehdittava siitä, että kerromme tarkoin toimittajalle, mitä odotamme. Työkaluina laadun varmistamiseksi voimme käyttää esimerkiksi laatustandardia ja toimittajien auditointia. Kommunikoimalla näiden kautta voimme vaikuttaa laatuun.

3.1 ISO 9000 standardi

Standardi on yhteisesti hyväksytty toimintatapa. Jo muinaiset egyptiläiset standardisoivat tiilen tietyn kokoiseksi, mikä auttoi rakentamaan kestävämpiä ja kookkaampia rakennuksia kuin erikokoisilla tiilillä olisi saatu rakennettua. Myös erilaiset mitat, kuten litran mitta on standardisoitu. Standardisoinnilla voidaan poistaa kaupan esteitä, koska standardien mukaan valmistettu tuote on yhteensopiva ja turvallinen. Standardi auttaa myös suojelemaan kuluttajaa ja ympäristöä. Standardin mukaan valmistettu tuote on valmistettu niin, että se täyttää tietyt, standardin asettamat kriteerit. Lähtökohtana on kansainvälinen yhteinen näkemys sekä yhdenmukaisuus laadun varmistuksesta ja laatujohtamisesta. Yleisin käytetty standardi on ISO. ISO eli International Organization for Standardization on kansainvälinen standardisointijärjestö, jonka ISO 9000 -sarjan perusstandardit ovat hyväksytyjä kansallisia laatustandardeja kautta maailman. Suomessa ISO-standardit myöntää SFS ry. (Silén 1998, 16 - 17; SFS Suomen Standardisointiliitto N.d.)

ISO 9000 on laadunhallintajärjestelmien standardien ja ohjeistusten perhe. Se asettaa vaatimukset laadulle ja johdon osallistumiselle. ISO 9000 standardi on sysäys organisaatioille toteuttaa laadunhallintajärjestelmää noudattaen standardin vaatimuksia. Tiukan ja jatkuvan laadunhallinnan kautta tämä parantaa asiakastyytyvyyttä asiakkaiden odotusten täyttymisen kautta, saavuttaa jatkuvaa kehittymistä organisaation suoritus- ja kilpailukyvyssä sekä jatkuvasti parantaa prosesseja, tuotteita ja ihmisiä lakien ja säädösten puitteissa toimien. Standardi ei kuitenkaan nimeä laadun tai suorituksen tasoa millekään tuotteelle tai palvelulle, vaan se jätetään organisaatiolle määriteltäväksi omien asiakkaiden kanssa. ISO 9000 on sovellettavissa kaikkiin organisaatioihin. Sen kahdeksan periaatetta ovat:

1. Asiakaskeskeisyys
2. Johtajuus
3. Ihmisten osallistaminen
4. Prosessimainen toiminta
5. Järjestelmänäkökulma johtamisessa
6. Jatkuva parantaminen
7. Näyttöön perustuva päätöksenteko
8. Molempia hyödyttävät suhteet toimittajiin

ISO 9000 on siis standardien perhe ja perheeseen kuuluu myös ISO 9001. Mikäli organisaatio haluaa noudattaa ISO 9000 -standardia, se kohtaa haasteen kehittää laadunhallintajärjestelmänsä standardin edellyttämälle tasolle täyttääkseen, jotta voi rekisteröityä ISO 9001-standardin. (Goetsch & Davis 2013, 232 - 233.)

3.2 Auditointi

Auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa hankittavaa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti sen määrittämiseksi, missä määrin sovitut auditointikriteerit on täytetty. Auditoinnit voi toteuttaa joko organisaatio itse tai sen voi tehdä organisaation sidosryhmä, erityisesti asiakas tai ns. kolmas osapuoli. Auditoinnissa selvitetään, onko laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoitukseen sopiva. (Auditoinnin määritelmä n.d.)

Auditointi on apuväline, jolla johto voi kehittää laatua. Sisäisellä laatuauditoinnilla yritys voi itse arvioida toimintaansa, jolloin tarkoituksena on selvittää käytännön toimintaa, kunnossa olevat asiat ja kehittämiskohteet. Jos auditoinnin suorittaa ulkopuolinen taho, on se luonteeltaan virallisempaa ja liittyy yleensä joko laatusertifikaatin hankintaan tai asiakkaan tekemään alihankkijan hyväksyntään. Auditointia voidaan haluttaessa tehdä vain tietyille osa-alueille. Ulkopuolinen auditointi voi olla hyödyllistä toiminnan kehittämiseksi, vaikka sille ei olisi mitään pakottavaa tarvetta. Kun auditointi tehdään hyvin, se sisältää laadun kehittämistä ja auttaa parantamaan tehokkuutta. Valvomaton toiminto rapistuu ajan kanssa. Mikäli laatuun ei kiinnitetä huomiota, toiminnoissa aletaan helposti oikoa mutkia suoriksi. Auditointi sisältää neljä vaihetta, suunnittelun, auditoinnin, raportoinnin ja seurannan. (Lecklin 2006, 72 - 73.)

Jopa puolet arvon luonnista tapahtuu organisaation seinien ulkopuolella. Siksi tätä toimitusketjussa olevaa suurta riskiä täytyy hallita hyvin. Heikkous toimitusketjussa johtaa joko laatu- tai toimitusongelmiin tai molempiin. Toimittajien tarkkailu ja kontrollointi on asia, missä auditointi astuu mukaan kuvaan. Auditoinnista saatavat analyysit ja tulokset ovat tärkeä osa kehittämistä ja riskien hallintaa. (Coleman 2018, 33.)

3.3 Prosessien kuvaaminen osana laadun hallintaa

Liiketoimintaprosessin muodostavat toistuvat, toisiinsa kytkeytyvät toiminnot ja ne resurssit, jotka muuttavat syötteen tuotteiksi. Prosessi ei ole vain toiminta vaan käsitteä myös toiminnan toteuttajat eli resurssit. Syötteen pitävät sisällään sekä materiaalia, että tietoa, mitkä prosessin kuluessa jalostuvat lopputuotteeksi. Käsitteenä prosessi kattaa toiminnan, resurssit ja tuotoksen, joihin suorituskyky kytkeytyy. (Laamanen 2001, 19.)

Kun toimintojen ketju toistuu aina samassa järjestyksessä samanlaisena, puhutaan määrämuotoisesta prosessista. Ne voidaan kuvata työkulkukaavioilla. Tämän tyyppiset prosessit on helpoin mieltää prosesseiksi. Tyypillisiä määrämuotoisia prosesseja ovat esimerkiksi tilaus-toimitusketjut. (Hannus 2004,107.) Kun toteutetaan esimerkiksi ISO-laaturjestelmää, yksi sen pääulottuvuuksista on tarkka ja selkeä organisaation prosessien kuvaaminen. Prosessikuvauksesta saadaan näkymä, joka auttaa ymmärtämään menettelytapoja. Kun prosessit ja niiden väliset vuoro vaikutukset on tunnistettu ja määritelty, voidaan toimintoja kehittää ja dokumentoida. (Mihail 2009, 89.)

Prosessikuvauksessa voidaan havainnollistaa:

- Mihin prosessia sovelletaan
- Minkälaisia vaatimuksia ja tarpeita on asiakkailla
- Mikä on prosessin tavoite
- Mitä prosessiin syötetään sisään (syötteen) ja mitä saadaan ulos tuotoksina
- Millainen on prosessikaavio
- Miten vastuut jakautuvat

Havainnollistuksen jälkeen eri henkilöt tietävät miten toimitaan, jotta työskentely on tehokasta, asiakkaalle tuotetaan arvoa ja yritys voi menestyä. Useimmiten karkeat kuvaukset ovat parempia kuin tarkat, sillä tarkat kuvaukset voivat olla vaikeaselkoisia. Prosessimallin tavoite on havainnollistaa ymmärrettävästi, miten prosessi toimii. (Laamanen 2005, 160 - 161.)

Lean -filosofian mukainen prosessi

Kun puhutaan laadun hallinnasta ja siihen liittyen prosessin kehittamisestä, ei voi ohittaa Lean-filosofiaa. Lean on alun perin Toyotan päätuotantoinsinööri Taiichi Ohnon kehittämä tuotantotapa. Sitä kutsutaan usein myös Just-in-Time (JIT) eli juuri ajallaan -tuotannoksi. Lean-johtamisoppi, jota käytetään kautta maailman useilla eri aloilla, on kehittynyt tältä pohjalta. Ideana Leanissa on keskittyä olennaiseen. Vain asiakkaalle lisäarvoa tuottavat vaiheet olennaisia. Tärkeää on tunnistaa ja poistaa prosessista hukkaa ja virheitä. Hukkaa muodostuu ylituotannosta, odottelusta, tarpeettomasta kuljettamisesta, turhasta käsittelystä, ylimääräisistä varastoista, tarpeettomasta liikkumisesta ja virheistä. Myös käyttämättä jätetty työntekijän luovuus on hukkaa. Leanissa asiakaskeisyys syrjäyttää tuotantokeskeisyyden. Leanin pääperiaatteet ovat:

1. Asiakkaan arvon miettiminen. Organisaation pitää tietää, mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Asiakasarvo ohjaa kehitystyötä.
2. Arvoketjun tunnistaminen. Arvoketju arvioidaan kokonaisuutena raaka-aineista luovuttamiseen asti. Lisäarvoa tuottamattomat toiminnot poistetaan.
3. Tuotannon virtaus. Materiaalivirran tulee olla jatkuva, selkeä ja lyhyt. Kaikki turha käsittely ja odottelu karsitaan. Koneiden toimintavarmuus toteutuu hyvällä kunnossapidolla. Myös informaation tulee virrata sujuvasti ja virheettää.
4. Imuohjauksen toteuttaminen. Valmistus tapahtuu tilausten perusteella. Asiakkaiden toiveet vetävät tuotantoa.
5. Täydellisyyteen pyrkiminen. Jatkuva prosessin kehittäminen koko henkilökunnan toimesta.

Näihin pääperiaatteisiin löytyy paljon syventävää tietoa ja erilaisia kehittämistyökaluja, mikäli johtamistapaa haluaa alkaa soveltaa. Aloittaa voi vaikka 5S-menetelmällä (sorteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta). Menetelmän avulla voidaan parantaa työkalujen löytymistä ja käyttökuntoa. (Vuorinen 2013, 71 - 76.)

4 Toimittajien auditointi

Toimittajien auditointi on aikaa vievä toiminto, jolla täytyy olla selkeät tavoitteet, joiden voidaan ajatella lisäävän arvoa liiketoiminnalle. Perinteisessä toimittaja-asiakassuhteessa auditointia on usein käytetty tapana löytää mahdollisimman paljon

virheitä tavoissa, joilla toimittaja operoi, jotta voitaisiin saada neuvotteluetua. Jos taas toimittaja katsotaan kumppaniksi eikä joksikin, jota voi käyttää hyväksi, laatuau-ditoinnin luonne muuttuu neuvonnan, kehityskohteiden tunnistamisen ja yhteisen edun hakemiseen. Auditoinnista haetaan myös parannusta toimittajan ja asiakasyri-tyksen suhteeseen. Parannus voi koskea tuotteiden laadun lisäksi toimitusaikoja, ajallaan toimittamista ja palvelua. Se ei ole yksipuolinen prosessi. Auditoidijan näkö-kulma on ISO-standardin vaatimukset, mutta niitä tulee tulkita sen mukaan, mikä on järkevää ottaen huomioon toimittajan liiketoiminnan. Tarkoituksettomat käytänteet vain byrokratian vuoksi ovat haitallisia liikesuhteelle, sillä ne lisäävät vain turhia kulu-ja, jotka toimittaja siirtää asiakkaalle muodossa tai toisessa. (Saunders 1994, 41.)

Tyypillinen auditointi alkaa laadun hallintamenetelmien katsauksella, minkä avulla auditoidija saa ymmärryksen organisaatiosta ja sen käyttämästä dokumentoinnista. Sen jälkeen käydään läpi tilausten toimittamisten prosessi lähtien ostotilauksen vas-taanottamisesta, tarkastamisesta ja syöttämisestä järjestelmään. Prosessin toteutus tulee dokumentoida. Samalla tavoin auditoidaan kaikki osiot. On tärkeä huomioida esimerkiksi miten tilaajayritys kommunikoi edellytyksensä toimittajalle. Tuotannon auditoinnissa on tärkeä varmistua edelleen dokumentoinnista ja esimerkiksi kalib-roinnista eli mittausvälineiden oikeellisuuden varmennuksesta. Kaikista auditoinnin kohteista pidetään kirjaa, ei ainoastaan korjausta vaativista, vaan myös niistä, jotka on toteutettu hyvin. Tärkeää olisi voida ehdottaa parannuksia, jotka hyödyttävät sekä toimittajaa että asiakasta. Auditoidijan hyvä oman yrityksensä prosessien tuntemus on hyödyllistä toimintojen yhteensopivuuden parantamisen mahdollistamiseksi. Tutus-tumisen kohteena on myös toimittajan sisäisen laadun tarkkailun ja korjaavien sekä ennaltaehkäisevien toimien kirjo. Palaute auditoinnista annetaan kasvokkain johdol-le. Kirjallisessa raportissa tuodaan esiin huonojen ja hyvien löydösten lisäksi kehitys-ehdotukset. Tavoitteena on saada toimittaja ajattelemaan itse tehokkuutta tekemäl-lä asiat heti ensi kerrasta alkaen oikein ja aikaansaada jotain arvoa tuottavaa niin auditoitavalle kuin audioijallekin. (Mts., 42.)

Auditointia tehdään, jotta voidaan varmistua laatu järjestelmän tehokkuudesta ja toimivuudesta sekä vahvuuksista ja heikkouksista. Sen avulla voidaan parantaa toi-mintaa jatkuvasti, koska auditoinnin myötä voidaan ottaa käyttöön hyviä toimintata-

poja, edistää suunnittelua ja sitouttaa henkilöstöä kehittämistyöhön. Auditoimalla voidaan toimintaa parantaa jatkuvasti. Toimittajien auditointi tähtää osaamisesta, kapasiteetista ja laatujärjestelmästä varmistumiseen. Ennen uuden toimittajan auditointia tulisi kohteelle ilmoittaa, mitä vaaditaan ja odotetaan. Toisaalta nykyisiä toimittajia auditoimalla tähdätään riskien pienentämiseen ja erilaisten tuotantoon tai laatuun liittyvien ongelmien minimoimiseen. Auditointia voi suorittaa säännöllisesti tietyn aikataulun mukaan tai kun ongelmia ilmenee. Se perustuu havainnointiin. Laatudokumentaatiota verrataan tavoitteeseen. Työtapoja, -välineitä ja tuloksia tutkitaan, myös henkilöstöä haastatellaan. Auditoinnista tehdään raportti, johon kirjataan vahvuudet, puutteet, johtopäätökset ja suositukset. Johdon tehtävä on huolehtia ilmenneiden puutteiden korjauksesta ja seurannasta. Näin auditoitu yritys hyödyntää saamaansa palautetta kehitykseensä. Auditoinnin edellytyksiä ovat säännöllisyys, kattavuus, auditoijan pätevyys, standardi-, toiminta- ja prosessitietämys, auditointikokemus ja riippumattomuus. Riippumattomuus tarkoittaa sitä, että omaa tai omistamaansa toimintaa ei voi auditoida. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala & Relander 2011, 157 - 158.)

Auditoimalla toimittaja voidaan varmistaa sen kyky toimittaa tuote luvutulla tavalla. Yleensä arvioinnin kohteena ovat toimittajan tuotanto-, laatu- ja johtamisprosessit. Arvioinnin pohjana toimivat toimittajan vastaukset kyselyihin ja yrityksessä tehtyihin selvityksiin. Laadun kohdalla voidaan pohjata esimerkiksi ISO 9001-laatujärjestelmään, tuotannon suhteen puolestaan voidaan tarkastella tuotekehitystä ja toimintatapoja. Eri asiat voidaan pisteyttää ja niille asettaa painokerroin. Toimittajien välisessä vertailussa voidaan siten valita tulosten perusteella paras. (Huuhka 2017, 135 - 136.)

Paul Templin (2015, 22) toteaa artikkelissaan, että vaikka toimittajalla olisi hyvät menetelmät laadun varmistamiseen, voi se silti epäonnistua toteutuksessa. Vaikka toimittajasuhteiden hallinnassa käytetään korjaavia ja kannustavia toimenpiteitä, sääntelyä, auditointia, luokittelua, talouden arviointia, strukturoitua kommunikointia ja johtamista, vaatii taitoa löytää toimittajia, joilla on sydäntä, intohimoa ja yksityiskohden huomiointia sekä itsekuria noudattaa järjestelmiä. Joskus tehtaan lattialta löytyvät epäonnistuneet kappaleet voivat kertoa enemmän laadun varmistamisen onnis-

tumisesta kuin palaverit. Siksi kierros tuotantotiloissa auttaa huomaamaan puutteet paremmin kuin dokumentit.

Uuden toimittajan kohdalla arvioidaan kyvykkyyttä, kun jo liikesuhteessa olevan toimittajan arvioinnissa kohteena on suorituskyky. Arvioinnissa on kolme laajaa menetelmää, tutkimus, auditointi ja näytteiden tarkastus. Kunkin näiden lopputulema on raportti. On huomattava erottaa kyvykkyys ja suorituskyky. Kyvykkyys on taitoa tuottaa tuotteita, jotka tasaisesti ja arvattavasti yltyvät vaatimuksiin. Suorituskyky puolestaan on taito täyttää asiakkaan kysyntä ja ketteryys tarvittaessa lisätä tuotantoa mikäli kysyntä kasvaa. (Coleman 2018, 35 - 36.)

Auditointi sisältää tyypillisesti neljä vaihetta, joita on havainnollistettu kuviossa 4:

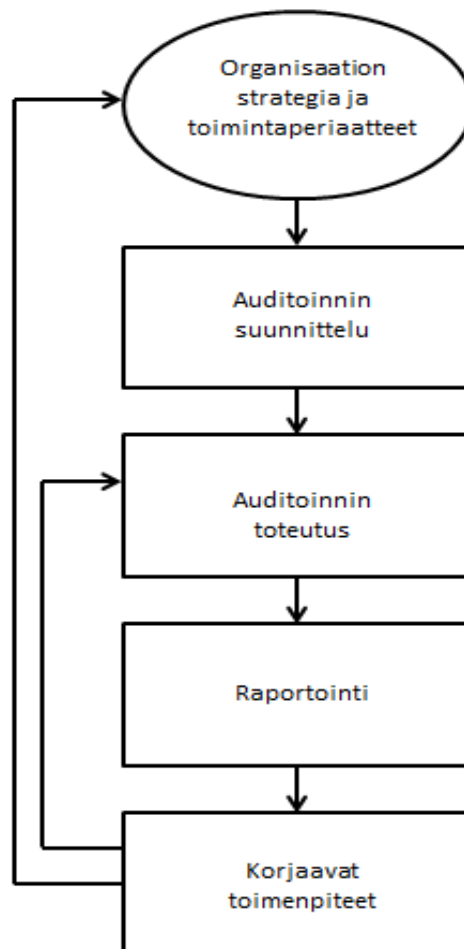
1. Suunnittelu
2. Auditointi
3. Raportointi
4. Seuranta

Suunnitteluvaiheessa perehdytään yrityksen toimintaan, johtamiseen, organisaatioon, viranomaismääräyksiin ja mahdollisiin aikaisempiin auditointeihin ja tuotestandardeihin. Tutustumiskäynti ennestään tuntemattomaan yritykseen on paikallaan. Yrityksen edustajat ja auditoinnin tekijät kokoontuvat suunnittelemaan auditointia. Auditoinnilla on tarkoitus tukea yrityksen strategiaa, joten strategiset painopisteet tulee olla tiedossa. Suunnittelupalaverissa määritellään auditoinnin tavoitteet, laajuus, ajankohta, auditointiryhmän kokoonpano, käytettävä tekniikka, tarkastettavat toiminnat, haastateltavat henkilöt ja se, miten raportoidaan. (Lecklin 2006, 72 - 74.)

Varsinaisessa auditoinnissa määritellään auditoinnin tarkoitus, auditointia tekevien henkilöiden tehtävät ja muut käytännön järjestelyt. Käytännön toiminnasta havainnoinnin kohteena ovat toimintaprosessi ja dokumentit. Henkilöitä haastatellaan ja poikkeamat kirjataan. Auditointiin tulee varata riittävästi aikaa. Toimintaa tulisi tarkastella mahdollisimman monesta näkökulmasta, eikä vain tarjottujen malliesimerkkien kautta. Auditointia seuraa nopeasti päätöskokous, jossa on mukana aloituskokouksen kokoonpano. Läpi käytäviä asioita ovat havaitut poikkeamat ja toimenpiteiden tarpeet. Keskustelussa pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen. Auditoinnista

tulee mahdollisimman nopeasti laatia raportti. Siinä esitellään auditoinnin tausta, suoritustapa, yhteenveto poikkeamista, johtopäätökset ja kehittämissuunnitelmat sekä muut mahdolliset huomiot. Seurannan tarkoituksena on luonnollisesti varmistua siitä, että kehittämistoimet etenevät sovitulla tavalla. (Mts. 74 - 76.)

Auditoinnin karkea vaiheistus



Kuvio 4. Auditoinnin karkea vaiheistus (Laamanen 2002, 113).

Toimittajien auditointi on turhaa, jos sitä tehdään vain vaadittujen dokumenttien synnyttämiseksi. Jos siihen käytetään aikaa, kannattaa auditointi suunnitella siten, että siitä saadaan hyötyä. Auditointi tulee suunnitella, sille tulee asettaa tavoitteet ja sen tulee olla yhteistyötä kehittävä toiminto. Siinä kannattaa keskittyä olennaisiin osa-alueisiin. Auditointi dokumentoidaan ja seurannasta sovitaan. Auditointi on erinomainen keino tutustua toimittajaan ja saada näkemys sen kyvykkyydestä vastata odotuksiin. Auditointi on työkalu, jolla toimittajan toimintaa voidaan kehittää. Aisaparikseen se tarvitsee kuitenkin soveltuvat mittarit ja seurannan. Toimittajan suori-

tuksen mittaaminen on todella tärkeää, muuten on mahdoton tietää kehittykö toimittajan suoritus (Salam & Khan 2018, 4097).

4.1 Toimittajien ohjaus ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmän mukaan

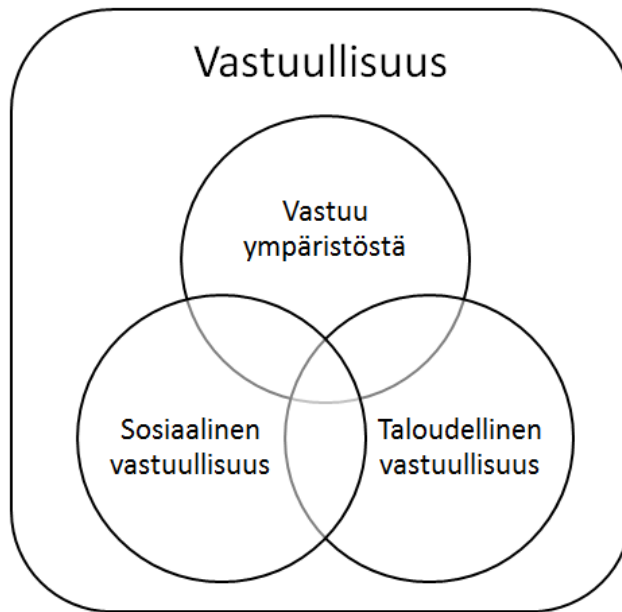
Toimittajia voi kannustaa, motivoida, kehittää, auttaa, ohjata ja jopa johtaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 281). ISO 9000:n kahdeksaan periaatteeseen kuuluu myös molemminpuolinen hyöty toimittajasuhteissa (Goetsch & Davis 2013, 233). Standardi edellyttää myös toimittajien arviointia ja ohjausta. Standardia noudattavan organisaation on varmistettava, että tuotteet täyttävät vaatimukset, vaikka ne olisi tuotettu organisaation ulkopuolella. Yrityksen on päätettävä, millä keinoilla se hallitsee ulkopuolisten toimittajien tekemiä tuotteita, kun se yhdistää niitä omiin tuotteisiin tai jos ulkopuolinen toimittaja toimittaa tuotteita suoraan asiakkaalle organisaation puolesta tai jos joku prosessin osa teetetään toisella organisaatiolla. Standardin toteuttaminen edellyttää kriteerien määrittelemistä ulkoisten toimittajien valintaan, arviointiin, uudelleenarviointiin ja seurantaan. Näistä vaiheista ja arviointien johdosta tehdyistä toimenpiteistä on säilytettävä dokumentit. Toimittajan tulee kyetä tuottamaan tuotteita vaatimusten mukaisesti. Organisaation on huolehdittava siitä, etteivät ulkoisesti tuotetut tuotteet vaaranna vaatimukset täyttävien tuotteiden kokoonpanoa. Siksi on varmistettava, että prosessit noudattavat laadunhallintajärjestelmää, luotava keinot hallita toimittajaa ja sen tuotosta, huomioitava ulkoisesti tuotettujen tuotteiden osuus asiakkaiden vaatimusten, lakien ja viranomaisten vaatimusten täyttämässä ja toimittajan toiminnan vaikuttavuus sekä määriteltävä miten todennetaan ja varmistetaan, että ulkoisesti tuotetut tuotteet täyttävät vaatimukset. Organisaation on myös varmistettava, että omat vaatimukset toimittajaa kohtaan ovat tarkoituksenmukaisia. Viestinnässä on tuotava esille vaatimukset tuotteiden, niiden hyväksyntää, prosesseja, menetelmiä, laitteita ja luovutusta sekä mahdollista henkilöstön pätevyyttä, vuorovaikutusta, toimittajan suorituskykyä ja sen seuranta ja toimittajan tiloissa suoritettavia todentamiskeinoja koskien. (SFS-EN ISO 9001:2015 2015, 23 - 24.)

4.2 Vastuullisuus

Vastuullisuus perustuu sanaan vastata, ja tarkoittaa sitä, että vastaamme tekemisistämme. Se on velvollisuutta vastata jostain henkilöstä tai siitä, mitä sovitaan tai tehdään. Yrityksen vastuullisuus käsittää perustehtävän hyvän hoidon ja tarkoituksen toteuttamisen. Siten myös taloudellinen kannattavuus on vastuullisuutta, koska taloudellisesti kannattamattoman yritystoiminnan päättyessä myös vastuullisuus lakkaa. Toisaalta vaikka yritys ei olisi vastuullinen, se voisi olla taloudellisesti kannattava. Sellainen toiminta, eli velvoitteiden, hyvien tapojen, sopimusten ja lakien laiminlyönti, ei kuitenkaan yleensä kannata kauan. Vastuullisuuteen kuuluu omistajien ja muiden sidosryhmien sekä koko yhteiskunnan edun huomioiminen. Vuonna 2003 Keskuksakaupparin tekemän selvityksen mukaan suomalaisille yritysjohtajille tärkeitä vastuullisuusasioita ovat:

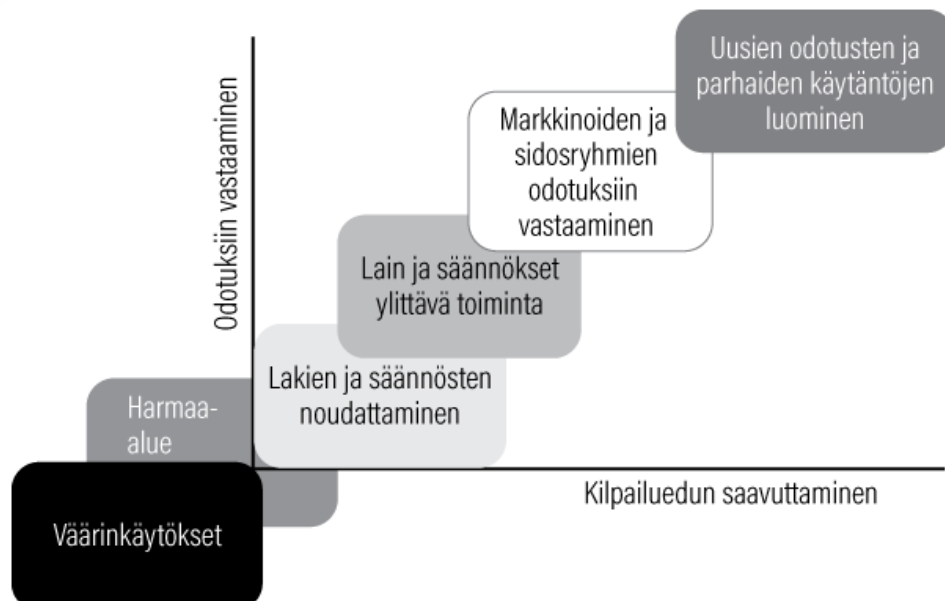
- Tuotteiden ja palveluiden laatu
- Lupausten pitäminen
- Lakien ja normien mukaan toimiminen
- Taloudellinen kannattavuus
- Henkilöstön hyvinvointi ja tasa-arvo
- Vastuu ympäristöstä
- Investoinneista ja sijoituksista huolehtiminen
- Lähiyhteisö- ja yhteiskuntavastuu
- Avoin tiedotus ja kommunikointi asiakkaiden kanssa

Kiteytettynä Suomessa vastuullisuutta voidaan ajatella taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristönäkökulman kautta. (Vauhkonen 2007, 43 - 47.) Tämä kolmijako on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Vastuullisuuden näkökulmat

Yritys saattaa itse pystyä jatkamaan liiketoimintaansa, mutta huonontaa ympäristöään. Sosiaaliset tai ekologiset hyvät teot eivät riitä, jos jokapäiväinen toiminta aiheuttaa ympäristölle, sidosryhmille tai yhteiskunnalle haittoja. Laissa on asetettu tietyt vaatimukset, mutta jotkut toimet voivat olla tuomittavia, vaikka niihin ei liittyisi säädöksiä. Kuten kuviossa 6 on esitetty, jos lainsäädäntö ei aseta reunaehtoja, tulee yrityksen määrittellä itse hyväksyttävä taso, ettei joudu harmaalle alueelle. (Juutinen 2016, 28.)



Kuvio 6. Yritysvastuu ottaa huomioon lainsäädännön lisäksi odotukset (Juutinen 2016, 28.)

4.2.1 Talousnäkökulma

Talousnäkökulma kattaa omistajien tuotto-odotuksiin vastaamisen, osallistumisen yhteiskunnalliseen hyvinvoinnin tuottamiseen sekä kannattavuuden ja investointien turvaamisen (Vauhkonen 2007, 43 - 47). Talouden tunnuslukujen kautta voidaan arvioida kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Liikevaihtoa ja tilinpäätöksiä seuraamalla voidaan huomata, kasvaako yritys ja tekeekö se tulosta. Kyky ja halu investoida ovat edellytyksiä yritystoiminnan jatkuvuudelle.

Pääoman tuottoasetetta voidaan pitää pätevänä mittarina pitkän aikavälin kannattavuuden suhteen. Se kertoo missä suhteessa yritystoimintaan sijoitetun pääoma on verrattuna liiketoiminnan tulokseen. Sijoitetun pääoman tuottoaste eli ROI-prosentti (return on investment assets) on yksi käytetyimpiä yritystoiminnan ohjauksen tunnuslukuja. Se saadaan jakamalla tulos poistojen jälkeen (eli liikevoitto) taseen loppusummalla ja kertomalla tulos sadalla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 278.)

ROI:n tulkinnaissa voidaan vähimmäistavoitteena pitää yrityksen vieraalle pääomalle maksaman koron suuruutta. Otetun riskin vuoksi yleensä tuotto-odotus pääomalle on rahamarkkinoiden korkotasoa suurempi. Viitteellisinä arvoina voidaan ajatella ROI:n olevan heikko, mikäli se on alle 3 %, välttävä jos 3 - 6 %, tyydyttävä 6 - 10 %, hyvä ollessaan 10 - 15 % ja erinomainen ylittäessään 15 %. Kuitenkin suuret investoinnit, jotka vielä eivät ole tilikaudella ehtineet tuottaa, voivat aiheuttaa lukuun epäluotettavuutta, eli laskennassa pääomana tulisi käyttää sitä osaa pääomasta, jonka avulla tulos on saavutettu. (Alma talent N.d.)

Investointi tarkoittaa maan, koneiden, laitteiden, rakennusten, tuotantovälineiden hankintaa tai sijoitusta tuotekehitykseen tai tutkimukseen. Yritystoiminnan aloittaminen tai laajentaminen vaatii yleensä investointeja. Yritysten tai niiden osion ostot ovat myös investointeja. Toisinaan viranomais määräysten noudattaminen, ympäristökuormituksen vähentäminen, työn teon sujuvoittaminen tai tuotannon tehostami-

nen edellyttävät investointeja. Oletuksena on, että investointi maksaa itsensä takaisin jollakin aikavälillä. Päätöksenteon tueksi voidaan tehdä investointilaskelmia investoinnin kannattavuuden arvioimiseksi. Investoinnit liittyvät yleensä strategiaan pyrkimykseen. Näihin liittyen toiminta nojaa aina myös uskomuksiin ja toiveisiin tulevaisuudesta sekä johdon tahtotilaan. Se, tuottaako investointi tulosta, selviää usein vasta vuosien päästä. (Viitala & Jylhä 2019, 207 - 208.)

4.2.2 Sosiaalinen näkökulma

Sosiaalinen vastuu yritystoiminnassa on vastuun kantamista ihmisten hyvinvoinnista. Se kattaa oman henkilökunnan lisäksi tavarantoimittajat, alihankkijat, palveluntarjoajat ja yhteistyökumppanit. Siihen kuuluu myös lähiympäristön asukkaat, kansalaiset ja laajasti ajatellen kaikki maailman ihmiset. Sosiaalista vastuuta voi käytännössä toteuttaa huolehtimalla tasa-arvosta, vuorovaikutuksesta, osaamisesta, työhyvinvoinnista, palkitsemisesta ja työturvallisuudesta henkilöstön suhteen. Vastuullinen toiminta auttaa henkilöstöä luottamaan työnantajaan, mikä edesauttaa sitoutumista. Vapaaehtoista sosiaalista vastuuta voi toteuttaa vaikkapa edistämällä omalla paikkakunnalla kulttuuri- tai urheilutoimintaa tai laajemmin kansainvälisesti kehitysmaiden oloja parantaviin projekteihin osallistumalla. (Viitala & Jylhä 2019, 337 - 338.)

Sosiaalinen näkökulman ajatellaan enimmäkseen liittyvän vastuuseen henkilöstön jaksamisesta, hyvinvoinnista työssä, tasa-arvosta ja osaamisesta mutta jossain määrin myös vastuuseen lähiyhteisöstä (Vauhkonen 2007, 43 - 47). Työnantaja on veloitettu huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työt tehdessä. Veloitteeseen sisältyy suunnittelu, valinnat, mitoitukset ja toteutus. Työnantajan on järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista mahdollisesti aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Arvioinnissa otetaan huomioon työn ja toiminnan luonne. Mikäli niitä ei voida poistaa, on arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. (L 23.8.2002/738.)

Arvioitavia riskitekijöitä:

- Hallintajärjestelmät ja toimintatavat (onko työsuojelu toteutettu asianmukaisesti, perehdyttäminen, luvat, hälytys- ja pelastus, ensiapu)

- Fysikaaliset (melu, värinä, lämpöolosuhteet, säteilylähteet, valaistus)
- Tapaturmavaara (liikkuvat koneet, putoavat esineet, kompastuminen, putoaminen, sähköisku)
- Kemialliset (mineraalipölyt, metallit ja niiden yhdisteet, orgaaniset pölyt, kaasut, orgaaniset yhdisteet, raskasmetallit ja liuotainaineet)
- Biologiset (homesientien itiöt, bakteerit)
- Fyysinen kuormittuminen (ergonomia, kuormitus, tauotus, laitteiden käytettävyys)
- Psykososiaaliset (yksitoikkoisuus, vastuu, ristiriidat, kiusaaminen, tiedonkulun puutteet, yksintyöskentely, syrjintä)

(Riskien arviointi työpaikalla N.d.)

Työhyvinvointi voidaan jaotella lakisääteiseen työterveyshuoltoon ja työsuojeluun (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2018, 114 - 115). Työsuojelusta on laadittava ohjelma. Työsuojelun toimintaohjelma käsittää työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikutuksineen. Ohjelmasta voidaan johtaa tavoitteet terveellisyyden ja turvallisuuden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi. (L 23.8.2002/738).

Työsuojelutoiminta järjestetään työpaikalla henkilöstön määrästä riippuen. Jokaisella työpaikalla tulee olla vähintään työsuojelupäällikkö, joka on toimitusjohtaja tai hänen nimeämensä henkilö työnantajan edustajana. Kun työntekijöitä on vähintään kymmenen, valitaan työpaikalle lisäksi työsuojeluvaltuutettu ja hänelle kaksi varavaltuutettua. Kun työntekijämäärä nousee säännöllisesti yli kahdenkymmenen, on aika perustaa työsuojelun yhteistoimintaan työsuojelutoimikunta. Niin työsuojeluvaltuutetun kuin työsuojelutoimikunnankin valinnassa suoritetaan työsuojeluvaalit. (Työsuojelun yhteistoiminta N.d.). Yli 30 työntekijän työpaikoilla tulee laatia tasa-arvosuunnitelma (Tasa-arvon edistäminen työpaikalla N.d.).

4.2.3 Ympäristöstä huolehtiminen

Ympäristönäkökulmaan kuuluu ympäristön suojeleminen, tehokas ja säästäväinen luonnonvarojen käyttö sekä tuotteen ympäristövaikutusten huomioiminen (Vauhkonen 2007, 43 - 47). Yritys on korvausvelvollinen lain perusteella aiheuttamastaan ympäristövahingosta, esimerkiksi veden, ilman tai maaperän pilaantumisesta tai melusta värinästä, säteilystä, hajusta tai lämmöstä (L 19.8.1994/737). Näinä aikoina kukaan ei voi välttyä tiedostamasta maapallolle ihmisen aiheuttamista seurauksista. Vain täysin välinpitämätön yritys ei huomioisi toimintansa vaikutuksia ympäristöön ja pyrki

minimoimaan niitä. On hyvä pyrkiä itse asioiden edelle varautumalla uusiin vaateisiin, eikä jättäytyä odottamaan ja reagoida vastaa pakon edessä (Lapinleimu, Kauppinen & Torvinen 1997, 71).

Ympäristöjohtaminen tarkoittaa toimintaa, jossa asetetaan ympäristötavoitteet, laaditaan suunnitelma niiden saavuttamiseksi, seurataan tavoitteiden saavuttamista ja parannetaan toimintojen ympäristötehokkuutta. Ympäristövaikutukset tulee huomioida suunnittelusta alkaen huomioiden raaka-aineiden, komponenttien, tuotannossa tarvittavien tuotteiden ja palveluiden valinnassa aina pakkauksiin ja kuljetuksiin saakka. Yksi tärkeä ympäristöjohtamisen osa-alue on jätteiden käsittely. Paitsi kustannusten, myös ympäristövaikutusten takia tavoitteena pitäisi olla mahdollisimman vähäinen jätemäärä. Kierrätys, uudelleen käyttö tai energiakäyttö tulisi olla aina ensisijainen kaatopaikkasijoituksen sijaan. (Viitala & Jylhä 2019, 340 - 342.)

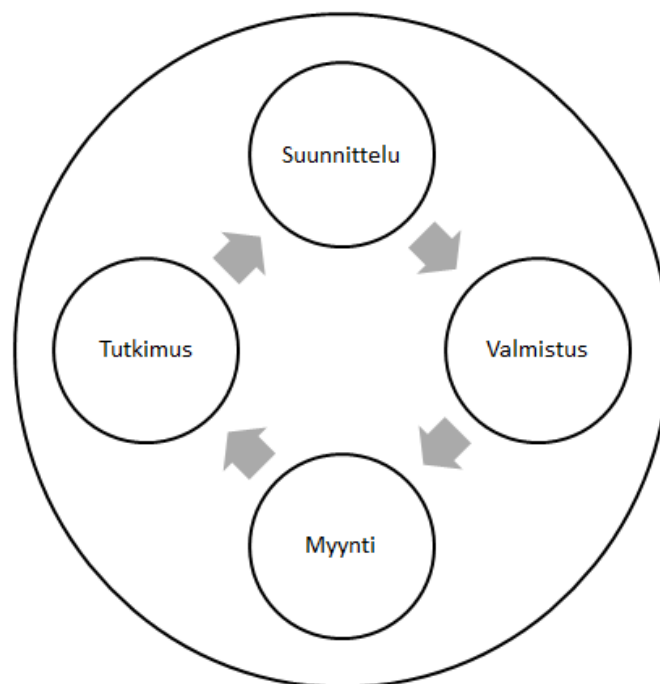
4.3 Laadun varmistaminen

Organisaatiot perustetaan toteuttamaan tehtävää, tavoitetta ja päämäärää. Toteutus onnistuu vain, mikäli se tyydyttää sidosryhmiensä tarpeet, odotukset ja vaatimukset. Asiakkaat, joka on yksi sidosryhmä, tulee tyydytetyksi vain toimittamalla tuotteita tai palveluita, jotka kohtaavat heidän tarpeensa, odotuksensa ja vaatimuksensa. Muut sidosryhmät, osakkeenomistajat, työntekijät, tavarantoimittajat ja yhteiskunta, tulevat tyydytetyksi vain, mikäli tuotteet ja palvelut on tuotettu asiakkaille sellaisella tavalla, että myös näiden muiden sidosryhmien tarpeet, vaatimukset ja odotukset täyttyvät. Toisin sanoen tuotanto toteutuu tehden voittoa, aiheuttamatta vahinkoa ja noudattaen säädöksiä. (Hoyle 207, 2.)

Huono laatu on aina aiheutettua. Virhe johtuu siitä, että asetetuista vaatimuksista on poikettu. Ne johtuvat kahdesta eri syystä: ei tiedetä tai ei välitetä. Tiedon puutteen voi korjata koulutus, selkeät ohjeet ja pelisäännöt. Välittämisessä on kyse asenteesta. Asennetta voi parantaa esimiehen ja työtovereiden avustuksella. Kun henkilö kokee työnsä tärkeäksi ja huomaa tuloksen tärkeäksi myös esimiehelle, hän voi sitoutua, mikä lisää vastuun ottoa. (von Bagh & Günter & Salmenkari 2000, 9-10.)

Kuviossa 7 esitelty Demingin oppimisympyrä ohjaa tuotantoa noudattamaan seuraavaa kiertokulkua:

1. Suunnittele. Testaa riittävästi. Lähtökohtana tarve, ei ongelma.
2. Valmista. Testaa tuotantolinjalla tai laboratoriossa.
3. Myy tuote.
4. Selvitä ja tutki asiakkaiden kokemukset ja miksi ei-asiakkaat eivät hankkineet tuotetta
5. Suunnittele tuote uudelleen kohdassa neljä kerätyn tiedon perusteella. Aloita kierros alusta.



Kuvio 7. Mukailtu Demingin oppimisympyrä (Karjalainen & Karjalainen 2000, 24).

Koska virheitä tulee tietämisen tai välittämisen vajavuudesta, auditoidessa on syytä kiinnittää huomiota näiden asioiden tarkasteluun. Tietämyksen tasoa voidaan lisätä osaamisesta huolehtimalla. Osaamista tulee johtaa. Osaamisen johtamisesta on kerrottu tarkemmin luvussa Osaamisen johtaminen. Asennetta voidaan kohentaa hyvällä johtamisella ja ilmapiirillä. Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen on osa työsuojelua, josta on tietoa luvussa luvun Vastuullisuus alaluvussa Sosiaalinen näkökulma. Laatuun tähtäävää johtamista eli laatujohtamista käsitellään seuraavassa luvussa.

4.3.1 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen käsittää jatkuvaa ihmisten, prosessien ja tuotteen jatkuvaa kehittämistä. Tästä seuraa vastineena laadun, arvon, tuottavuuden, palvelun, markkinaosuuden, kestävyuden, liiketoiminnan laajenemisten ja pääoman tuottoasteen paraneminen. Laatujohtamisen avaintekijät ovat seuraavat:

- asiakaskeskeisyys
- pakkomielle laadusta
- työn rakenteen huomaaminen
- vapaus kontrollin myötä
- päämäärän yhtenäisyys
- järjestelmän virheiden etsintä
- tiimityö
- koulutuksen ja harjoittelun jatkaminen
- parhaiden menetelmien ja suoritusten korostaminen

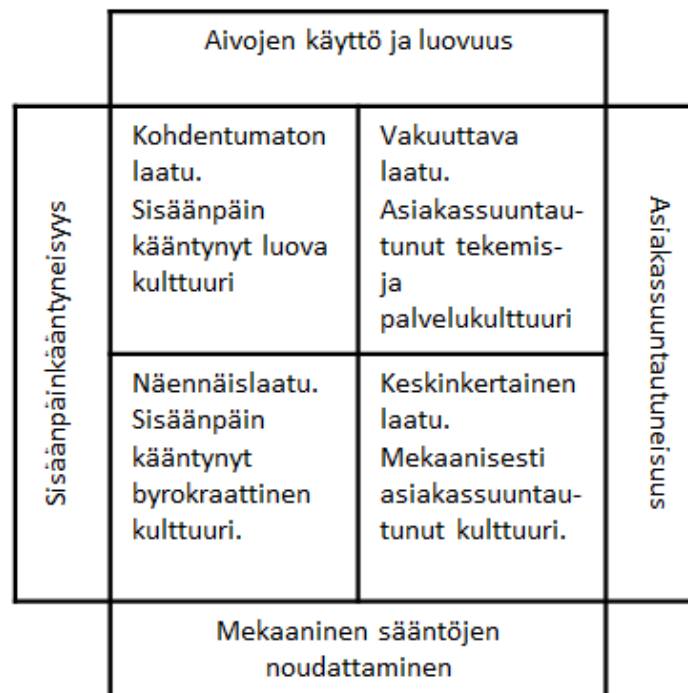
(Goetsch & Davis 2013, 127 - 128.)

Yrityksessä kaikkien tulee osallistua laadun kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Alihankkijat ja yhteistyökumppanit tulee kytkeä mukaan laadun tekemiseen kokonaisvaltaisesti. Laaja-alainen laadunhallinta lähtee asiakkaan tarpeista, mutta se toteutuu yrityksen sisäisiä toimintoja kehittämällä. Kehittämisessä tarvittavat henkiset resurssit ovat valtavat ja niiden potentiaali voidaan saada käyttöön hyvän johtajuuden kautta. TQM, jota on avattu luvussa 3, on monitasoinen johtajuuden, järjestelmien ja välineiden rakenne, josta prosessien kautta muodostuu lopputuote. Laatujohtamisessa johdon sitoutumisen ja jatkuvan kehittämisen kautta pyritään ennaltaehkäisemään laatuongelmat. Näin laatua tuotetaan jo tehtäessä eikä erillistä tarkastamista tarvita. Kun tekijä on sitoutunut laatuun, hän suorittaa laaduntarkastusta tuotetta tehdessään. Siksi laatukulttuuri tulee istuttaa läpi koko organisaation. Laatukulttuuria rakentaessa voidaan yrityksessä ajatella olevan kolmenlaisia tehtäviä asiakassuhteeseen peilattuna:

1. Tuloksenteon mahdollistajat: ylin johto varmistaa, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita järkevästi. Strateginen johtaminen, visio, yrityskulttuurin muokkaus.
2. Tuloksenteon varmistajat: Esimiehet luovat mielekkäät ja hyvät työskentelyolosuhteet. Tuloksenteon varmentaminen.

3. Tuloksen tekijät: Keskittyminen oikeisiin töihin asiakaskeskeistä laatua luoden. Kaksi edellistä tasoa luovat pohjan tälle. (Silén 1998, 40 - 44.)

Kuviossa 8 on havainnollistettu yrityksen toimintakulttuurin suuntautumisia ja niiden vaikutusta laatuun.



Kuvio 8. Yrityksen toimintakulttuurin suuntautumisen vaikutus laatuun. (Silén 1998, 108.)

4.3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen lähtökohtana pidetään organisaation strategiselle kilpailukyvyllle niitä tärkeitä osaamisia, joita tarvitaan prosesseissa, toiminnoissa ja yksiköissä. Tärkeintä on tunnistaa ne vaalittavat osaamiset, jotka ovat elintärkeitä yrityksen menestykselle ja säilymiselle. Viitalan mukaan näiden ydinosamisten vaaliminen edellyttää, että johto tunnistaa ne, niiden vaalintaan laaditaan suunnitelma, niitä kehitetään määrätietoisesti, niitä hyödynnetään tehokkaasti ja niitä suojellaan ja puolustetaan. (Viitala 2005, 81 - 82.)

Lecklin ja Laine (2009, 191.) esittelevät oppivan organisaation viisi vaihetta:

1. Muodostetaan yhteinen näkemys ja visio.
2. Kehitetään työkulttuuria ja ilmapiiriä.
3. Kehitetään laatua, tuottavuutta ja prosesseja.
4. Edistetään oppimista.
5. Luodaan kehittämisverkostoja.

Organisaation osaamisen summa on suurempi kuin yksilöiden osaaminen. Osaaminen organisaatiossa on kuin palapeli. Erilaiset osaamisen palat, joita yksilöillä on, tulee koota toimivaksi kokonaisuudeksi. Suurelta osin oppimista tapahtuu työpaikalla luonnollisessa vuorovaikutuksessa. Jos verrataan yksilön oppimista organisaation oppimiseen, on oppimisessa kaksi lisäulottuvuutta: yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yksilöiden ajatusmallien suuntaamista samaan suuntaan ja että toimintamallit ja periaatteet täytyy saada toimimaan yksilöistä riippumatta. (Lecklin & Laine 2009, 191 - 192.)

Laamanen (2001, 179) luettelee omat teesinsä osaamisesta:

- Osaaminen tuo olennaista kilpailuetua.
- Osaaminen tarkoittaa todennäköisyyttä onnistua.
- Sisäistetty tietämys on onnistumisen kannalta ratkaisevaa.
- Mikään järjestelmä ei auta, jos osaaminen puuttuu.
- Prosessien suunnittelussa tulee huomioida oppimisen mahdollistaminen.

Viitala ja Jylhä (2019, 208.) korostavat sitä, että menestyminen yritystoiminnassa riippuu siitä, että osaa paremmin kuin muut jotakin. Osaamisen kehittyminen tulee ottaa määrätietoisena parantamisen kohteeksi, jotta siitä voi muodostua menestystekijä. Osaaminen on tuotannontekijä muiden joukossa. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken, mikä edistää osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä organisaatiossa. Jotta oppimista ja osaamisen hyödyntämistä voisi tapahtua, tulee olla niitä tukevaa johtamista, rakenteet, järjestelmät ja ilmapiiri. Vain siten voidaan uutta tietoa hankkia, luoda, levittää ja hyödyntää yrityksessä. Viitala ja Jylhä (2019, 209 - 210.) viittaavat

Longin ja Vickersin (1995) periaatteisiin ydinosaamiset määrittelemiseksi kuuden kysymyksen avulla:

1. Mitkä tekijät ovat aiemmin vähentäneet tai lisänneet yrityksen menestystä?
2. Mitä osaamista ja millä tasolla tarvitsemme, jotta saavutamme strategioissa tavoitellun kilpailuedun?
3. Mitä erityistä arvoa ydinosaamisten avulla tarjota asiakkaille liiketoiminta-alueittain ja asiakasryhmittäin?
4. Mitä osaamisia on vaalittava ja mitä kehitettävä tulevaisuudessa asiakkaiden tarpeet huomioiden?
5. Mikä on tärkeysjärjestys, jonka pohjalta laaditaan aikataulu ja varataan resurssit tärkeimpien osaamisten varmistamiseksi?
6. Miten arvioidaan, seurataan ja kerätään palautetta osaamisen kehittymisestä ja miten tätä hyödynnetään niin, että saavutetaan tasapaino vision, strategisten prosessien ja ydinosaamisen kesken?

(Viitala & Jylhä 2019, 208 - 210.)

4.4 Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus kertoo prosenttiluvun muotoisena sitä, kuinka suuri osuus tilauksista toimitettiin luvattuun ajankohtaan mennessä. Tuotannon tulee vastata odotuksiin alhaisista valmistuskuluista, tuotesuunnittelun mukaisesta laadusta, toimitusvarmuudesta ja joustavuudesta suhteessa kysynnän vaihteluihin. Tuotannon suunnittelulla voidaan myynnistä tulevien tarpeiden pohjalta ajoittaa niin materiaali- kuin kapasiteettitarpeet. Tämä edellyttää tiedot tuotantotarpeesta, tuotteen rakenteesta, reitityksestä sekä eri valmistusvaiheiden kestosta. (Lehtonen 2004, 56 - 78.)

Läpäisy aika on tehokkuuden tärkeimpiä mittareita ja käsitteitä tuotannossa. Se tarkoittaa toimintakokonaisuuden alkamisesta sen valmiiksi tulemisen välistä aikaa. Läpäisy aikkaa määrittävät materiaalihankintojen vaatima aika ja oman valmistuksen tarvitsema aika. Hyvä suunnittelu vähentää läpäisy aikkaa. Useimmiten odotus työvaiheiden välissä venyy läpäisy aikkaa. Mitä enemmän on työvaiheita, sitä useampia kertoja tulee odotusta. Huonolla toiminnalla läpäisy aikkaa ei saa lyhyeksi, mutta kehittämällä toimintaa läpäisy aikkaa voi lyhentää. Lyhyt läpäisy aika antaa pelivaraa tuotannon ajoitukseen ja mahdollistaa napakat toimitusajat. (Lapinleimu, Kauppinen & Torvinen 1997, 53 - 55.)

Tuotannon suunnitteluun pitkällä aikavälillä tarvitaan kysyntäennusteita. Näin voidaan luoda valmiuksia kapasiteettia varaamalla ja hankkimalla mahdollisia pitkän toimitusajan komponentteja. Koska suunnitelmat perustuvat ennusteille, on syytä varautua myös joustoihin, mikäli ennuste ei toteudu sellaisenaan. Ennusteen perusteella luodaan valmiuksia, joita varaudutaan muokkaamaan sitä enemmän, mitä epävarmempia ennusteet ovat. Vaikka kysynnän ennustaminen on vaikeaa, on ostajayrityksen hyvä toimittaa sama informaatio toimittajalle, minkä pohjalta se itse suunnittelee toimintaansa. Yhteiseen suunnitelmaan on molempien helpompi sitoutua. (Lehtonen 2004, 98 - 100.)

4.4.1 Prosessijohtaminen osana toimitusvarmuutta

Prosessiajattelussa koko organisaation toiminta nähdään prosesseina. Prosessijohtamisessa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien kautta. Demingin mukaan et tiedä, mitä olet tekemässä, jos et osaa kuvata sitä prosessina. Prosessijohtamisen etuja ovat:

- asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin asioihin keskittyminen.
- kokonaisnäkömyksen muodostaminen
- toiminnan hahmottaminen
- vähentyneet rajapintaongelmat
- optimoitujen toimintaketjujen pidentyminen
- paremmin kohdistuneet tavoitteet
- strategisten mittaristojen luominen syy-seuraussuhteiden kautta
- tehokas kustannus seuranta
- helpottunut kehittämiskohteiden määrittely

(Lecklin & Laine 2009, 39 - 41.)

Prosessin kuvaukseen tulee valita olennaiset asiat. Siinä tulee myös esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Hyvä kuvaus esittelee kokonaisuutta ja auttaa ymmärtämään oman roolin tavoitteen saavuttamiseksi. Se edistää myös yhteistyötä, mutta antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tarpeen mukaan. Prosessikuvauksesta kannattaa tehdä lyhyt, ymmärrettävä, looginen ja ristiriidaton. (Laamanen 2001, 76.)

4.4.2 Toimittajan oma toimitusketjun hallinta

Jotta toimittaja voisi selviytyä siihen kohdistuvista odotuksista, tulee toimitusketjun toimittajasta taaksepäin toimia myös. Kaikki, mitä edellä on kirjoitettu toimittajan toiminnan varmistamiseksi, pätee myös toimittajan sovellettavaksi omille toimittajilleen. Mikäli toimittaja ei kiinnitä huomiota omien toimittajiensa suorituskykyyn, voi sen oma toiminta vaarantua. Toimittajan tulee saada ajallaan itse tarvitsemansa tuotantopanokset.

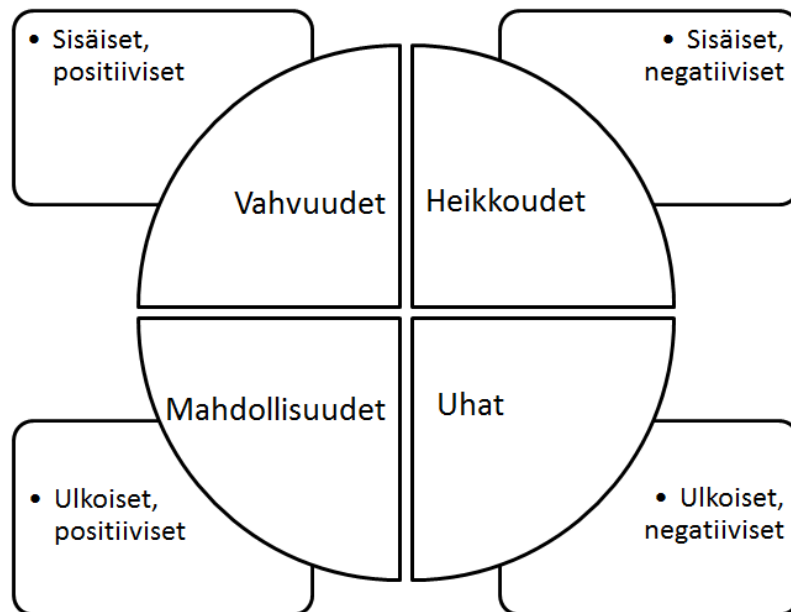
4.5 Muut auditoinnissa tarkasteltavat asiat

Kun ajatellaan, että auditoinnin tavoitteena on varmistua toimittajan kyvykkyydestä vastata ostavan yrityksen odotuksiin ja toisaalta kehittää toimittajaa, on otettava huomioon toimittajan yritystoiminnan jatkuvuus. Ei ole järkevää rakentaa kumppanuutta yrityksen kanssa, jonka toiminta on vaakalaudalla. Luvussa vastuullisuus tarkasteltiin jo esimerkiksi taloudellisen tilanteen tunnuslukuja, mutta tässä luvussa tarkastellaan vielä sitä, miten yritys voi tunnistaa uhkia ja heikkouksia ja niiden kautta riskejä. Uhkien ja heikkouksien lisäksi hyödynnettävät mahdollisuudet ja yrityksen sisäiset vahvuudet tulevat esille SWOT-analyysissä, josta kerrotaan seuraavassa luvussa 4.5.1 SWOT. Tuonnempana on myös tietoa siitä, miten riskejä voi kartoittaa perustuen niiden todennäköisyyteen ja vaikuttavuuteen. Näiden lisäksi tavarantoimittajan tapaa hoitaa suhteita omiin tavarantoimittajiinsa voi arvioida peilaamalla kaikkeen tässä opinnäytetyössä kirjoitettuun. Koska toimittajalla on omat toimittajansa, pätevät samat asiat toimittajasta ketjua taaksepäin katsoen jokaiseen porttaaseen.

Ylipäättään analyysityölle voi olla vaikea löytää aikaa. Analyysiä pitäisi yrityksessä tehdä jatkuvasti. Analyysi voidaan kokea vaikeana ja työläänä eikä palkitsevuutta synny nopeasti. Analyysiä tehtäessä joutuu laittamaan itsensä alttiiksi, eikä se aina ole miellyttävää. Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen voi olla ikävää. Analyysien hyödyntäminen edellyttää oikeanlaista asennetta. Oman tilanteen ja ympäristön tuntemus jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa on liiketoiminnan suunnittelun ja päätöksenteon perusta. (Kamensky 2012, 113 - 115.)

4.5.1 SWOT

SWOT-analyysi saa nimensä neljästä ulottuvuudesta, joista katsottuna voidaan suunnitella, kehittää ja täsmentää liikeideaa. S tulee sanasta Strengths eli vahvuudet, W sanasta Weaknesses eli heikkoudet, O sanasta Opportunities eli mahdollisuudet ja T sanasta Threats eli uhat. Nämä neljä näkökulmaa muodostuvat kahdesta tekijästä: toisaalta siitä, onko kyseessä negatiiviset vai positiiviset näkökulmat ja toisaalta onko kyseessä yrityksen sisäiset vai ulkoiset asiat. Analyysiä on havainnollistettu kuviossa 9. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, uhat ja mahdollisuudet ovat ulkoisia asioita. Vahvuudet ja mahdollisuudet ovat positiivisia asioita, uhat ja heikkoudet ovat negatiivisia asioita. Yritystoimintaa kehitettäessä on hyvä ajoittain pysähtyä miettimään heikkouksia kehittämiskohteina ja vahvuuksia vahvistamisen kohteina. Toisaalta uhkiin pitää varautua ja mahdollisuuksia hyödyntää. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2018, 43 - 44.)



Kuvio 9. SWOT -analyysi

SWOT on synteetinomainen eli yhteenvetävä analyysi, jonka ideana on tuottaa kokonaiskuvaa strategisten valintojen tueksi. Jos SWOT tehdään hyvin, tulee tehdä pohjustukseksi osa-analyysejä toimintaympäristöön ja resursseihin liittyen. Analyysin pohjalta on hyvä ottaa vain valikoidut teemat, joihin johdossa keskitytään. Jos pohja-

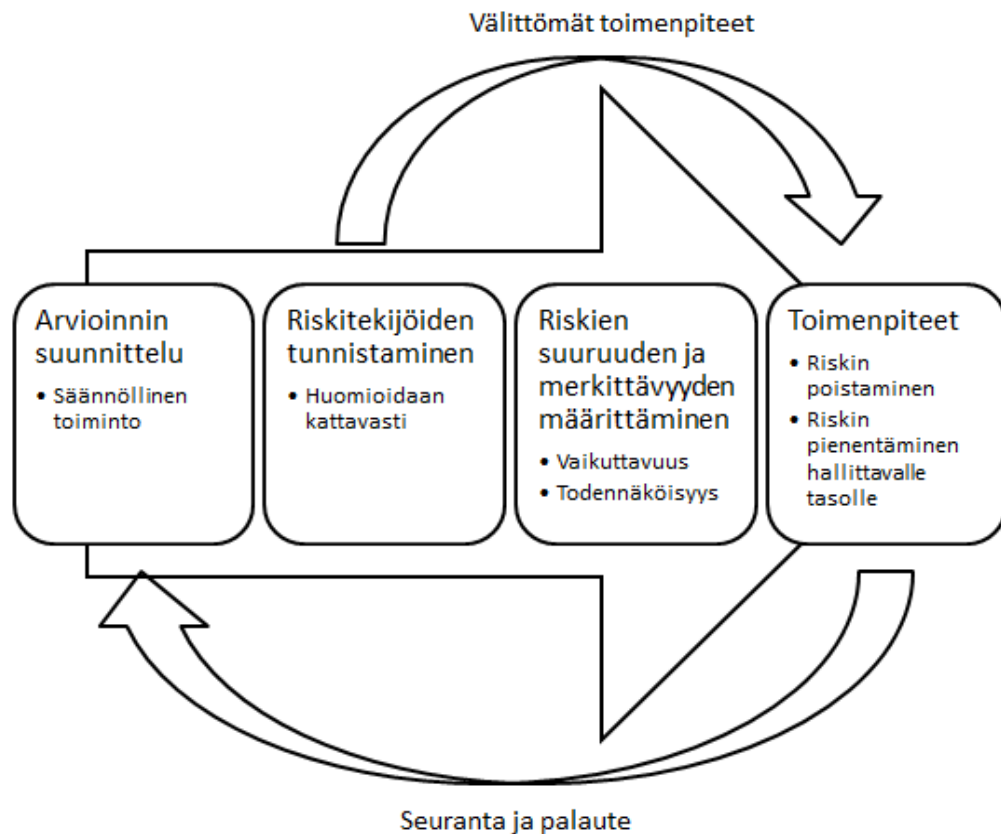
työt jätetään tekemättä ja analyysiin luetellaan vain itsestäänselvyyksiä, ei analyysistä ole vastaavaa hyötyä. Analyysin tuloksia voi hyödyntää miettimällä vahvuuksien osalta miten niitä voi käyttää hyväksi ja vahvistaa, miten heikkouksia voi poistaa, tai lieventää, miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja uhkia, poistaa, lievittää tai jopa kääntää mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2013, 88 - 89.)

Negatiivisten asiat, uhkat ja heikkoudet, voivat muodostaa riskejä. Niiden varalle on syytä laatia toimintasuunnitelma. Koska kaikkeen ei voi varautua, on näistä riskeistä hyvä tehdä arvio ja varautua pahimpiin. Seuraavassa luvussa 4.5.2 Riskien kartoitus on käsitelty tätä asiaa tarkemmin.

4.5.2 Riskien kartoitus

ISO 9001:2015 määrittelee riskin epävarmuuden seurauksena (SFS Suomen Standardisoimisliitto N.d). Epävarmuus on hyvä riskin kuvaaja. Usein epävarmuus tulee tiedon puutteesta. Sellaisessa tilanteessa epäonnistuminen on todennäköisempää, kun aloitetaan tietty projekti. Vaikka riskin voi määritellä eri tavoin, on huomattavaa, että riski sisältää kaksi päätekijää: potentiaalisen ei-toivotun tapahtuman vaikutus ja kyseisen tapahtuman todennäköisyys. Riski voi toteutuessaan vaikuttaa haitallisesti kuluttajaan, tuotteeseen, liiketoimintaan tai yhteiskuntaan yleisesti.

Riskien kartoitukseen kaikissa osa-alueissa voi soveltaa esimerkiksi työturvallisuuskeskuksen esittelemää yksinkertaista arviointiprosessia, joka on esitelty kuviossa 10.



Kuvio 10. Työturvallisuuskeskuksen työturvallisuus- ja työterveysriskien tunnistamista ja arviointia kuvaavaa prosessikuvausta mukaileva järjestelmällinen riskien tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan prosessikuvaus (Työturvallisuus- ja työterveysriskien tunnistaminen ja arviointi N.d).

Toimenpiteiden kiireellisyyttä voi pisteyttää käyttämällä kahta merkittävyyteen ja suuruuteen vaikuttavaa näkökulmaa, vaikuttavuutta ja todennäköisyyttä. Jokainen tunnistettu riskitekijä saa pisteet esimerkiksi yhdestä kolmeen niin vaikuttavuuden kuin todennäköisyydenkin suhteen. Pisteet kerrotaan ja tulona saatu pistemäärä osoittaa sen, mihin riskitekijään on kiireellisimmin puututtava, kuten kuvattu kuviossa 11. Toisinaan jo tunnistamisvaiheessa huomataan välittömiä toimia vaativia riskejä. Riskitekijöiden tunnistamisessa voi hyödyntää VTT:n laatimaa haavoittuvuusanalyysiä, jossa riskit on lajiteltu henkilöriskeihin, liikeriskeihin, paloriskeihin, rikoriskeihin, ympäristöriskeihin, tietoriskeihin, tuoteriskeihin sekä sopimus- ja vastuoriskeihin (PK-RH 2009).

Riskitekijä	Vaikutta- vuus	Toden- näköisyys	Pisteiden tulo
Riski A	1	2	2
Riski B	2	3	6
Riski C	1	1	1
Riski D	3	3	9

1 = vähäinen, 2 = keskiverto, 3 = suuri

Kuvio 11. Esimerkki yksinkertaisesta riskianalyysistä. (Mukaillen Riskit N.d.)

Joskus riskin poistamiseksi tarvittavien toimenpiteiden kustannus on suurempi kuin riskin mahdollisesti aiheuttama kustannus. Tällöin kyseinen riski voidaan hyväksyä ja antaa olla. Usein toistuvat, pienet vahingot voidaan ajatella normaaleiksi liiketoiminnan kuluiksi. (Viitala & Jylhä 2019, 217.)

5 Tutkimusasetelma

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006c, N.d.) kertovat Eskolan (2000) ja Pihlajan (2001) määrittelevän tutkimusasetelman tutkimusongelmien, -menetelmien ja aineiston rakentamaksi perusosaksi. Tutkimusasetelma on teoreettisesta pohjatyöstä loogisesti jatkuva osa. Siinä avataan miten tutkimusongelmiin tullaan keräämään aineistoja tiettyjen menetelmien avulla. (mts. N.d.) Kananen (2019, 21.) puolestaan muotoilee tutkimusasetelman olevan menetelmien kokonaisuus, jota käytetään tutkimusongelman ratkaisuun. Se kuvailee tutkimusongelman, mikä muutetaan tutkimuskysymyksiä. Näihin haetaan vastaukset tutkimusaineistoista, jota analysoidaan tietyllä menetelmällä.

5.1 Tutkimusongelma

Ostaminen voidaan nähdä ulkoisten resurssien hallintana, jolloin mietitään mitä tehdään, kenelle tehdään ja kenen kanssa tehdään eli valitaan oikeita yhteistyökumppaneita loppuasiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi (Sakki 2009, 183). Toimittajien hallinta ja toimitusketjun kehittäminen on osa hankintatointia. Toimeksiantajayrityksen ostopäällikkö esitti toiveen yrityksen hankintoja kehittävästä tutkimuksesta. Kes-

kustelujen jälkeen tutkimuksen kohteeksi rajautui toimittajien arviointi. Tutkimusongelmana oli se, että toimeksiantajayrityksessä tavarantoimittajien arviointiin ei vielä ollut luotu yhteisesti sovittua toimintatapaa. Käytössä on ISO 9001 standardi, joka edellyttää organisaatiolta toimittajien arviointia. Paitsi standardin velvoitteiden täyttäminen, oli tavoitteena luoda toimintatapa, josta on todellista hyötyä myös käytännössä, eikä vain ISO auditoinnin läpäisyssä. Yrityksessä oli tarve luoda uusi prosessi tavarantoimittajien arviointiin ja työkalu, jolla auditoidaan paitsi uudet toimittajat, uusien toimittajien lisäksi myös ne nykyiset toimittajat, jotka seurannassa alittavat laadulle ja toimitusajalle asetetut tavoitteet. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten auditoimalla voidaan varmistua tuotteiden oikeasta laadusta ja sovitusta toimitusajasta?
- Miten auditoimalla voidaan kehittää yhteistyötä toimittajan kanssa?
- Millainen Saurus Oy:n uuden toimittajan valinnan prosessi tulee olla?

Organisaation kilpailukyvyyn ylläpidossa ja kehittämisessä hankinnan merkitys on todella suuri. Jopa 80 % yritysten arvoketjusta ja siten valtaosa kustannuksista muodostuu ulkopuolisten toimittajien toimesta. Ulkopuolisten mahdollisuuksien hyödyntäminen on ratkaisevaa, kun tavoitellaan menestystä kilpailussa. Toimittajien määrätietoinen kehittäminen ja uusien löytäminen tuottaa toimitusketjuista entistä parempia, tehokkaampia ja kilpailukykyisempiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 33.) Koska yrityksen sisäisten prosessien ulkopuolella on valtavasti kehitettävää potentiaalia, joka voi heijastua yrityksen kilpailukykyyn positiivisesti, on erittäin tärkeää ja kiinnostavaa tutkia, miten yritys voi vaikuttaa alihankkijoiden toimintaan. Auditointi on yleisesti käytössä oleva tapa, mutta tutkimuksessa halutaan ottaa huomioon myös toimittajan näkökulma siten, että auditointi voisi olla aitoa yhteistyötä kehittävä tilanne usein jopa negatiiviseksi valvontakäynniksi koetun tapahtuman sijaan. Tutkimuksen tarkoitus oli luoda auditointityökalu ja kaavio uuden tavarantoimittajan hyväksymisprosessista. Esimerkiksi ISO-standardit edellyttävät yrityksiltä tavarantoimittajien valvontaa, mutta yritykset saavat itse päättää, miten toimittajia valvotaan. Jotta valvontaprosessi voitaisiin luoda, se vaatisi yrityksessä aikaa kehittämistyölle, mitä usein on vaikea löytää. Monet yritykset ovatkin jo löytäneet Theseuksen, josta voivat etsiä ideoita ja valmiita tutkimuksia. Tätäkin tutkimusta voi näin hyödyntää vastaavan on-

gelman edessä oleva yritys. Toki ensisijainen ja tärkein tavoite oli luoda ratkaisu toimeksiantajan tilanteeseen.

5.2 Tutkimusmenetelmät ja analysointi

Opinnäytetyön kohteena oli yksittäisen yrityksen toimintatapa eli näyte on suppea ja harkinnanvarainen. Myöskään ilmiötä ei kuvattu numeerisesti vaan laadullisen tiedon pohjalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut ja valmiit aineistot ja dokumentit (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d, N.d.), joita tässä työssä on käytetty, joten muun muassa nämä tunnusmerkit todistavat tutkimuksen olevan kvalitatiivinen eli laadullinen. Toimeksiantajan suuntaan tärkein tutkimusmenetelmä oli haastattelu. Haastattelut kohdistettiin ennen kaikkea ostajiin. Haastatteluja käytettiin aiheen rajaamiseksi, tutkimusongelman määrittelymiseksi, tarvekartoitukseen, nykytilanteen kuvaukseen ja ratkaisuvaihtoehtojen hahmottamiseen. Tutkittavat valmiit aineistot olivat kirjallisuudesta ja artikkeleista löytyneet teoriat ja tutkimukset sekä muut aineistot, kuten ISO-standardi. Näitä aineistoja tutkimalla ja analysoimalla muodostui käsitys siitä, miten tutkimusongelma voitiin ratkaista ja tutkimustulos synnyttää.

Puusa ja Juuti (2011, 186.) esittävät Piekkarin (2009) määritelmän tapaustutkimuksesta: tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka käyttäen useita tietolähteitä tutkii ilmiötä luonnollisessa yhteydessään tarkoituksenaan laittaa teoria ja empiirinen maailma kohtaamaan. Olemassa olevaa teoriaa voidaan testata empiirisen aineiston avulla sekä joko tarkentaa luotuja malleja tai jopa luoda uutta teoriaa. Tapaustutkimus on holistinen tapa tutkia ja siinä korostuu tapauksen kokonaisvaltainen kuvaaminen erillisiin tekijöihin tai muuttujiin pilkkomisen sijaan.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että yhdestä ilmiöstä saadaan irti paljon tietoa. Aineistoa kerätään useilla menetelmillä, joilla pyritään kuvailemaan tapausta tarkasti. Aineistosta muodostuu lopputuloksena kokonaisuus, tapaus. Sinänsä tapaustutkimus ei ole automaattisesti laadullinen tutkimus, vaan sitä voidaan tehdä erilaisilla menetelmillä. Tapaustutkimukseen soveltuu hyvin aineistolähtöinen analyysi eli kerätystä aineistosta voidaan tuottaa jotain yleisesti kiinnostavaa. (Valli & Aaltola 2015a, 181 - 182.)

Tapaustutkimukset ovat tärkeitä ja yleisiä tutkimuksia liiketaloudessa. Niiden kautta on kerätty tietoa yrityksistä, samaan tapaan kuin lääketieteessä kliinisistä raporteista. Tapaustutkimusten avulla voidaan testata vallalla olevia teorioita ja käsitteitä sekä kyseenalaistaa asioita vertailujen avulla. Etuina tapaustutkimuksessa voi nähdä monimutkaisuuden ymmärrystä ja spesifisyyttä liiketaloustieteisiin sekä kokonaisvaltaista ja realistista kuvausta yrityksistä. Tapaustutkimus eli casetutkimus voi ottaa kantaa yrityksen toimintatapoihin. Kohteena tällaiselle tutkimukselle on usein joku tietty osasto, toiminto tai prosessi. Aineistonkeruumenetelmän valinta tehdään tarkoituksenmukaisuus edellä. Yin (2003) luettelee aineistonkeruuseen kolme hyvää sääntöä: käytetään useita lähteitä, tehdään tutkimukseen tietokanta sisältäen kerätyt aineistot (esim. dokumentit, taulukot) ja raportin koostuen tutkijan laatimasta aineistoista (artikkelit, kirjat) sekä ylläpidetään päättelyketjua. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 154 - 159.)

Analyysin alkuvaiheessa aineistoa silmäilläään ja luetaan läpi useita kertoja. Aineistoon tehdään tässä vaiheessa muistiinpanoja. Varsinkin toistuvat teemat ja muut kiinnostavat kohdat ovat tärkeitä havainnoida ja merkitä myöhempiä vaiheita varten. Tämä aineistoon tutustuminen vie aikaa, mutta on tärkeää kokonaisuuden hahmottamiseksi. Seuraavassa vaiheessa kiinnostavat teemat pitäisi edelleen tutkia useampaan kertaan, jotta niiden tärkeydestä voidaan varmistua. Kun aineisto tiivistyy sisältämään hyödyllistä materiaalia, on sitä helpompi analysoida tarkemmin. Myös materiaalin organisointi helposti selailtavaan muotoon esimerkiksi puhtaaksi kirjoittamalla on avuksi. Analyttinen induktio on seuraava vaihe, joka tarkoittaa huolellista analyysiä pienemmällä aineiston osalla ja saadun tulkinnan testausta suuremmalla osalla. Mikäli tulkinta soveltuu myös suurempaan osaan, sitä ei enää tarvitse muuttaa. Jos taas ajatusmalli ei sovellu laajemman aineiston tulkintaan, täytyy uutta tulkintaa lähteä etsimään uudelleen. Induktion lopputulos on tulkinta, joka pystyy kuvaamaan aineiston muutaman peruskäsitteen kautta. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 231 - 235).

5.3 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen toteutuksen vaiheet on esitelty kuviossa 12. Prosessissa aiheen valinnan, tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittelyn jälkeen siirryttiin teo-

riapohjan tutkimiseen aiheeseen soveltuvista aiheista. Tutkimusongelmaan liittyvän aineiston koostamisen ja jäsentelyn jälkeen oli vuorossa haastattelut. Kun koossa oli teoriapohja ja litteroidut haastatteluaineistot, analysoinnin myötä alkoi hahmottua tutkimustulokset. Tutkimustulosten pohjalta syntyi johtopäätökset eli ratkaisu tutkimusongelmaan ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Prosessin viimeisenä vaiheena oli tutkimuksen julkaisuun liittyvät tehtävät.



Kuvio 12. Tutkimusprosessi.

Aiheen valinta

Aiheen valinta aloitettiin keskustelemalla joulukuussa 2019 toimeksiantajan ostopäällikön Olavi Viinikaisen ja ERP-insinöörin Kosti Naukkarisen kanssa. Puntaroimme ensin laajemmin hankintatoimen kehittämistä ja mahdollisia tutkimusaiheita. Aihe tarkentui ostopäällikkö Olavi Viinikaisen, ostaja Katja Taskisen ja opinnäytetyön oh-

jaajan Minna Kervisen kanssa huhtikuussa 2020 tehdyssä tarvekartoituksessa toimittajien arvioinnin ja kehittämisen pariin, koska ajankohtaan osuneessa ISO-auditoinnissa oli todettu tämän asian kaipaavan huomiota. Jo aiemmissakin keskusteluissa oli ilmennyt tarve kehittää toimittajien toimitusvarmuutta ja laatua, mikä ohjasi tutkimusaihetta toimittajasuhteiden kehittämiseen, edelleen auditointiin ja erityisesti uuden toimittajan auditointiin. Valmiina tuloksena tulisi olla auditointiin soveltuva asiakirjamalli. Koska yrityksellä ei ollut prosessia uuden toimittajan valintaan, päätettiin tutkimukseen sisällyttää myös yksinkertainen uuden toimittajan valinnan prosessikuvaus. Tarvekartoituksen ja aiheen tarkentumisen myötä saatettiin muotoilua tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuskysymysten pohjalta kirjallisuudesta tutkittaviksi relevanteiksi aiheiksi valikoitui kolme pääteemaa. Nämä olivat toimittajasuhteiden hallinta, laadun hallinta liiketoiminnassa ja toimittajien auditointi. Jokaisen pääteeman alle valittiin tutkimuskysymyksiin liittyviä alateemoja. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena saatiin kerättyä teoriapohja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tämä teoriapohja taustoittaa johtopäätökset antamalla tietoa ja perustelut esitettyihin ratkaisuihin.

Haastattelut

Jo ennen aiheen tarkentumista haastateltiin useita tuotannon avainhenkilöitä maaliskuussa 2019, jotta voitiin muodostaa käsitystä tilanteesta ja toiminnasta yleisesti. Haastateltavina olivat tuotanto- ja laatupäällikkö Ville Jumppanen, ostaja Pasi Hokkanen, työnjohtaja Timo Heikkilä, myyntipäällikkö Jari Suutari sekä varastonhoitaja Jari Laitinen. Jokaista pyydettiin kuvailemaan tuotantoprosessia sekä hankinnan ja oman toiminnan rajapintaa mahdollisine haasteineen. Näiden haastattelujen myötä tutkijalle muodostui karkea ymmärrys yrityksen tuotantotoiminnasta ja myös niistä haasteista, joita hankintatoimeen liittyy. Myös toimitusjohtaja Juhani Härköstä haastateltiin, jotta yrityksen johdon tahtotila, strategia ja visio voitaisiin ottaa huomioon tulevassa tutkimuksessa. Näiden haastattelujen kesto vaihteli 20 minuutista 45 minuuttiin.

Varsinaiseen tutkimukseen liittyen haastateltiin ostopäällikkö Olavi Viinikaista ja ostaja Katja Taskista. Haastattelussa tarkennettiin tavoitetta ja kartoitettiin nykytilanteen ongelmia. Haastattelu kesti 45 minuuttia. Tämä haastattelu oli tutkimuksen kannalta tärkein. Litteroitua aineistoa luettiin useita kertoja läpi. Tavoitteet ja ongelmat alleviivattiin eri väreillä, jotta materiaalista saatiin poimittua varmasti olennaiset asiat.

Koska tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon myös toimittajan näkökulma, haastateltiin yhden Saurus Oy:n tavarantoimittajan, Finn-Jiitin vastuuhenkilöitä auditointikokemuksista. Kaikki haastattelut äänitettiin puhelimen sanelimella ja litteroitiin Spoken Oy:n toimesta. Haastattelujen aikana tehtiin myös muistiinpanoja. Näin saatiin kerättyä tutkimusaineistoa analyysin tekemistä varten.

Tutkimustulokset

Tutkija prosessoi aineistoa koko tutkimusprosessin ajan omassa mielessään. Teoriapohjaa varten luettu materiaali ja haastattelujen litteroinnit punoivat yhtymäkohdista, joista alkoi ajan kuluessa koostua punainen lanka. Haastattelumateriaali oli konkreettisenä tulostettuina liuskoina yhä uudelleen luettavissa ja siitä tehtiin alleviivauksia tärkeistä kohdista. Myös haastattelujen aikaan tehdyt muistiinpanot käytiin läpi useaan kertaan tiivistäen olennaisia osia materiaalista. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu tutkijan ajattelun kautta aineiston tiivistys löydöksiksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e).

Myös analysointivaiheessa keskustelin toimeksiantajan edustajien kanssa esitellen hahmottelemiani tuloksia. Tätä vaihetta voisi ehkä verrata analyysin induktiovaiheeseen siltä osin, että kerättyyn materiaaliin perustuen luodaan tulkinta tai malli ja mikäli se soveltuu tarpeeseen, jatketaan edelleen, mutta mikäli ei, palataan jälleen aineiston pariin ja kehitetään uutta mallia. Kerättyä materiaalia yksinkertaisesti luettiin läpi ja valikoitiin omaan työhön soveltuvia malleja ja ideoita. Vallin ja Aaltolan (2015b, 186) mukaan tutkijan tulee löytää omat tulkintansa ja analyysinsä työstämällä aineistoaan. Tutkimustuloksissa teoriapohjasta löytyi ratkaisuja haastatteluissa löytyneisiin ongelmiin.

Johtopäätökset

Litteroiduista haastatteluaineistoista ja kirjallisuudesta kerätystä aineistoista hahmottuivat tutkimustulokset ja sitä kautta johtopäätökset eli tutkimusongelman ratkaisu. Monenlaisten aineistojen käyttämisestä johtuen voidaan puhua aineistotriangulaatiosta. Triangulaatiolla tarkoitetaan moninäkökulmaisuuksia eli sitä, että käytetään erilaisia menetelmiä, tutkijoita, tietolähteitä tai teorioita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b, N.d.).

Sopivan auditointimallin kehittelyä ja uuden tavarantoimittajan hyväksynnän prosessia esiteltiin myös keskeneräisenä toimeksiantajalle, jotta voitiin varmistua soveltuvuudesta toimeksiantajan tarpeisiin. Valmiin auditointikaavakkeen soveltuvuutta käytännössä testattiin vielä tavarantoimittajan luona. Lisäksi laadittiin yksinkertainen prosessikaavio uuden tavarantoimittajan hyväksymisestä.

Tutkimuksen konkreettisenä lopputuloksena olivat siis kaksi käyttöön tulevaa työkalua: auditointiin soveltuva kaavake ja uuden toimittajan hyväksynnän prosessikuvaus. Nämä luotiin tutkijan oman pohdinnan ja päättelyn tuloksena, mikä pohjautui haastatteluihin ja kerättyyn dokumenttiaineistoon. Päättely oli siten suuressa roolissa valmiin tuloksen synnyssä. Olennaista oli myös kommunikoida toimeksiantajan kanssa säännöllisesti ajatuksista, jotta voitiin varmistua, että johtopäätöksenä laadittu tulos olisi käytäntöön soveltuvassa muodossa. Auditointikaavakkeen prototyypin esittely toimeksiantajalle ja tavarantoimittajalle oli tärkeä vaihe ja antoi mahdollisuuden vielä hioa asiakirjaa paremmin tarkoitusta vastaavaksi. Tavoitteena oli luoda yhteistyötä kehittävä työkalu, ei tavarantoimittajaa yhdensuuntaisesti ostajan näkökulmasta työllistävä valvonnan väline.

Tutkimuksen julkaisu

Tutkimuksen julkaisussa toimittiin JAMKin ohjeistuksen mukaisesti. Työ on kirjoitettu oppilaitoksen raportointiohjeen mukaan. Opinnäytetyön tarkastutettiin kuvailulehti- en osalta JAMKin kielikeskuksessa ja plagioinnin varalta URKUND -järjestelmässä. Opinnäytetyön ohjaava opettaja Minna Kervinen tarkasti työtä eri vaiheissa. Opin-

näytetyölle teki vertaisarvion opiskelijakollega Katri Bäckman ja työ tarkastettiin myös toimeksiantajan toimesta. Työ esiteltiin toimeksiantajalla järjestetyssä esittelytilaisuudessa, jossa jaettiin myös kypsyysnäyte. Työ arvioitiin JAMKin opinnäytetyöryhmän kokouksessa ja julkaistiin Theseuksessa.

6 Tutkimustulokset

Toimeksiantajan haastattelut

Sauruksen toimitusjohtaja Juhani Härkönen (2019) korostaa Sauruksen halukkuutta kumppanuuteen alihankkijoiden kanssa. Saurus haluaa olla ennen kaikkea kokoonpanoyritys ja toivoo strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa aitoa, kehittyvää molempia hyödyttävää yhteistyötä. Saurus Oy:llä ostajien kohtaamia haasteita olivat ennen kaikkea laatuun ja toimitusaikaan liittyvät poikkeamat. Yrityksestä puuttuivat sovitut noudatettavat toimintatavat toimittajien arviointiin sekä laatu- tai toimitusaikaongelmien merkintään ja seurantaan ja ne vaihtelivat riippuen toimittajasta, ostajasta, tuotteesta ja tilanteesta. Ostajilla oli vain vähän keinoja vaikuttaa toimitukseen odotusaikana, ongelmat huomattiin joskus vasta niin myöhään, että ne vaikuttivat Sauruksen tuotantoon viivästyttävästi. Sauruksella ei ollut määriteltyä prosessia toimittajavalintaan. Toimittajia etsittiin tietyille tuotteille ostajien toimesta, mikäli sellaista ei ollut ennestään tiedossa. Myös asiakas saattoi vaatia tiettyä tuotetta tietyltä toimittajalta ajoneuvoon asennettavaksi ja oli muutenkin aktiivisessa roolissa määrittelemässä sitä, minkälainen lopputuote on ja mistä se koostuu. Lopputuotteen suunnittelu ei ollut ottanut kantaa välttämättä kaikkiin komponentteihin, tiedossa oli vain tila mihin komponentti tulee ja mikä funktio sillä oli. Tämä oli haastavaa ostojen toimintoja ajatellen. Tavoitetilana oli se, että tuotteen suunnittelu olisi loppuun asti valmis ja sitten tiettyjen hankittavien komponenttien osalta niin toimittaja, ostaja ja suunnittelija tekisivät yhteistyötä siten, että valmis komponentti saadaan juuri sellaiseksi kuin on tarkoitus. (Taskinen 2019; Viinikainen 2019.)

Saurus Oy on saanut ISO-auditoinnissa huomautuksen ISO-toimittajien arvioinnin puutteesta. Paitsi auditoinnin läpäisyssä, on arvioinnin puute aiheuttanut myös mo-

nia muita ongelmia. Haastatteluissa nousi esiin, että toimittajan laatu tuotteiden oikeellisuudessa ja toimitusvarmuus sovittujen toimitusaikojen pitämisessä toteutessaan varmistaa kokoonpanon jouhevan sujumisen Sauruksella, mutta epäonnistessaan viivästyttää tuotantoa, mikä edelleen aiheuttaa turhia kustannuksia toimitusten viivytyksen ja epäsuorasti esimerkiksi maineen menetyksen kautta. Laadun epävarmuus voi pahimmillaan tarkoittaa sitä, että tuotantoon saapuva osa tai komponentti ei sovi ollenkaan paikalleen, jolloin joudutaan odottamaan uuden tuotteen saamista. Kun toimittaja ei dokumentoi tuotantoprosessia, on vaikea päästä kiinni siitä, miksi tuote ei vastaa odotuksia. Asiakkaana Sauruksella on tärkeä rooli kommunikoida toimittajalle päin tarkasti, mitä se odottaa, myös laadun varmistuksen ja dokumentoinnin osalta.

Monet tavarantoimittajat ovat pieniä ja olleet Sauruksen toimittajia pitkään. Saurus saattaa olla heidän ainoa asiakkaansa. Saurukselta myös tuetaan tavarantoimittajan toimintaa viemällä heille raaka-aineet ja noutamalla valmiit tuotteet. Näin toiminnan rahoitus saattaa osittain tulla Saurukselta. Viinikaisen (2019) mukaan jotkut alihankkijoista ovat hyvin riippuvaisia Sauruksen toiminnasta. Kun tällaisten toimittajien toimintaa halutaan kehittää, on Sauruksella siinä suuri rooli. Tarvitaan tukea ja pieniä, toimittajakohtaisesti sopivia askeleita.

Koska Saurus Oy:n tuotantotilat ovat rajalliset, kerralla tuotantolinjalla on vain tietty määrä ajoneuvoja, joten viivytykset tuotannossa aiheuttaa automaattisesti myös seuraavan projektin siirtymistä eteenpäin. Tällaiset projektien siirtymiset aiheuttavat vajaan käyttöasteen tuotantoon. Laadun ja toimitusvarmuuden seuranta varten käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa vajavaisesti tietoa. Ongelmana on osittain se, ettei esimerkiksi eri syistä tapahtuneita toimitusongelmia ole mahdollista eritellä ja osittain se, ettei merkintöjä aina tehdä. Reklamaatioprosessia ei ole luotu, vaan Sauruksella usein korjataan toimittajalta virheellisenä tulleita komponentteja käyttökelpoiseksi (Taskinen 2019).

Myyntiin on mahdollista tuottaa tehtyjen tarjousten perusteella myyntiennusteita. Mikäli ostajat voisivat saada enemmän myyntiennustetietoa, voisivat he antaa myös toimittajille arvioita tulevista hankinnoista. Tiedon kulku ja läpinäkyvyys auttaa koko

toimitusketjua varautumaan paremmin menekkiin, mikä parantaa toimittajien omaa tuotannon suunnittelua, tilauksiin varautumista ja sitä kautta toimitusvarmuutta. Sauruksella hyvin suuri osuus myynnin tekemistä tarjouksista realisoituu kaupoiksi. Esimerkiksi 2017 - 2018 tarjouksista kaikki on hyväksytty asiakkaiden puolelta (Suutari 2019). Materiaalimenekille olisi siis mahdollista saada nykyistä parempaa ennustettavuutta. Näin myös ostajille voitaisiin antaa kohtuullisen varmaa ennakkotietoa jopa vuodeksi eteenpäin tulevista projekteista.

Haastattelujen perusteella toimittajien arviointiin ja uusien toimittajien valintaan liittyy ongelmia. Ongelmista pahimpia ovat laadun ja toimitusvarmuuden varmistuksen puutteet. Yrityksessä on tarve luoda selkeät käytänteet toimittajien valintaan ja arviointiin, oman toiminnan kehittämiseksi ja ISO-standardin täyttämiseksi. Saurus haluaa olla kokoonpanoyritys ja keskittyä siihen. Yhteistyökumppaneilta Saurus odottaa omatoimisuutta ja luotettavuutta niin laadun kuin toimitusten oikea-aikaisuudenkin suhteen.

Taulukko 1. Toimeksiantajan haastattelu ja kehitysehdotukset teoriasta.

Haastattelun tulos, toimeksiantajan haastattelu.	Kehitysehdotus teoriapohjasta
Toimitusten laadussa on poikkeamia.	Audoimalla voidaan selvittää, miten toimittaja varmistaa laadun. Laatu on tärkeä aihe audoinnissa.
Saurus Oy:llä on halu rakentaa kumppanuutta tärkeiden toimittajien kanssa.	Audoimalla voidaan selvittää, onko toimittaja soveltuva pitkän tähtäimen yhteistyökumppaniksi. Vastuullisuus talouden, ympäristön ja henkilöstön suhteen sekä riskien hallinta ovat tärkeitä audointiaiheita.
Toimittajat eivät noudata aina sovittuja toimitusaikoja.	Audoimalla voidaan selvittää, miten toimittaja suunnittelee tuotantonsa. Hyvä tuotannon suunnittelu on välttämätöntä, jotta toi-

	mitusvarmuus voi parantua.
Uuden tavarantoimittajan valintaan ei ole sovittua toimintatapaa.	Liiketoimintaprosessit kuvaaminen on ISO-laaturjestelmän mukaista.
Toimittajien arviointi puuttuu (ISO edellyttää).	Auditointi on soveltuva keino toimittajien arviointiin.
Oma kommunikaatio toimittajan suuntaan odotuksista puutteellista tai viivästynttä, koska suunnittelussa joidenkin osien tarkka määrittely viipyy.	Asiakas määrittää laadun. Asiakkaan on kerrottava toiveensa tarkasti toimittajalle saadaksesen halumaansa laatua. Vuorovaikutus on tärkeä osa toimittajasuhteen hallintaa.
Tuotanto viivästyy tarvittavien osien puuttuessa.	Toimitusten laatua ja toimitusvarmuutta voidaan parantaa auditoimalla toimittajia.
Tarjousista kaikki tai hyvin suuri osuus kotiutuu kaupoiksi.	Avoin kommunikaatio, myös tilauskannasta, auttaa toimittajaa vastaamaan paremmin odotuksiin.
Saurus Oy haluaa olla kokoonpanoyritys. Se haluaa vähentää toimittajien toiminnan ohjaamista ja tukemista esimerkiksi raaka-aineiden toimitusten ja kuljetusten järjestämisen osalta.	Auditoimalla voidaan auttaa toimittajaa kehittämään toimintaansa. Sen avulla voidaan myös selvittää, mikäli joku toimittaja ei sovelu yhteistyökumppaniksi pitkällä tähtäimellä.

Esimerkkitoimittajan haastattelu

Alusta asti tavoitteena oli huomioida tutkimuksessa myös toimittajanäkökulma. Tämän vuoksi valittiin yksi toimittaja, Finn-Jiit, haastattelua varten. Yrityksestä haastattelussa oli mukana kehityspäällikkö Tuomas Tuhkanen, ostaja Keijo Kunelius, tekninen myyjä Mikko Åström ja Business Support Jyrki Hytönen. Heiltä kysyttiin näke-

myksiä auditoinnista ja sen hyödyistä sekä yhteistyöstä asiakasyrityksen kanssa. Yritystä on auditoinut useat muutkin asiakkaat. Haastattelussa ilmeni toimittajan toive relevanteista ja oikeassa mittakaavassa olevista auditointiaiheista. Aiemmat auditoinnit on koettu hyvin laajoina verrattuna heidän toimintansa mittaluokkaan. He kokevat auditointien antavan heille hyviä työkaluja oman toiminnan kehittämiseen ja tuovan myös kilpailukykyä. Tunnetun yrityksen auditointi voi toimia referenssinä toisille asiakkaille. Erityisen tärkeänä Finn-Jiitillä on koettu auditointien myötä tapahtuneen kommunikaation lisääntymisen ja dokumentoinnin kehittämisen. Yritys satsaa voimakkaasti laadun ja prosessien kehittämiseen. Heillä on tahtotila kehittää yhteistyötä, tavoitteena on pitkäaikainen kumppanuus. Kasvokkain kohtaaminen ja keskustelu koetaan tärkeänä osana yhteistoiminnan kehittämistä. Omien toimittajien auditointiin soveltuvalla työkalulla olisi heilläkin käyttöä. Ylipäätään auditointi koetaan heillä positiivisena ja tulevaisuutta rakentavana asiana.

Taulukko 2. Toimittajan haastattelu ja kehitysehdotukset teoriasta.

Haastattelun tulos, toimittajan haastattelu	Kehitysehdotus teoriapohjasta
Auditointi tulisi olla oikeassa mittakaavassa.	Auditointia voi soveltaa tilanteeseen sopivaksi.
Yhteistyön kehittäminen ja kumppanuus on tärkeää.	Auditointi on hyvä tapa kehittää yhteistyötä ja kumppanuutta.
Auditoinnin on koettu lisänneen dokumentointia, mitä on pidetty hyvänä asiana.	Dokumentointi on tärkeä osa laadun varmistamista.
Auditointi koetaan tuoneen kilpailukykyä toiminnan kehittämisen ja referenssien kautta.	Auditointi on hyvä tapa kehittää toimittajan toimintaa.
Auditointi koetaan positiivisesti.	Oikein toteutettuna auditointi lisää kilpailukykyä niin auditoitavalle kuin auditoijallekin

	kehittäessään toimintatapoja ja yhteistyötä.
--	--

Teoriapohjan kehitysehdotukset

Kun toimittajaa auditoidaan, olipa auditoinnin tarkoitus uuden toimittajan potentiaalista varmistuminen tai jo toimittajasuhteessa olevan yrityksen ongelmiin pureutuminen, auditointitilanne on kumppanuuden rakentamista. Auditoinnissa käydään läpi asiat, joilla on merkitystä yhteistyöhön, laatuun ja toimitusvarmuuteen. Oli auditointitilanteeseen kiinnitetty ennestään huomiota tai ei, auditointitilanteessa ja sen jälkeen ei asioita enää voi sivuuttaa. Auditointitilanne on yksilöllinen ja riippuu toimittajasta, minkälaisiin asioihin kiinnitetään huomiota, mitä lähdetään ensin kehittämään ja millä tahdilla. Auditointi onnistuessaan kehittää toimittajan toimintaa. Auditoinnissa voi ilmetä myös tavarantoimittajan haluttomuus kehittymiseen, mikä asettaa kyseenalaiseksi kumppanuuden ylipäätään.

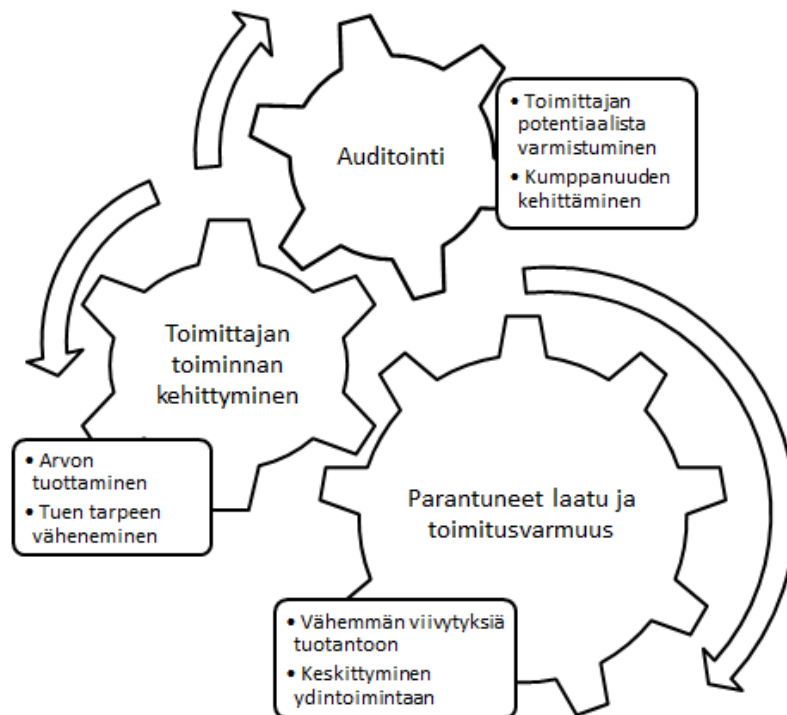
Auditoinnissa kannattaa niihin toimittajiin, joilla on strategista merkitystä. Merkitys tulee hankittavan nimikkeen kautta - onko nimike tärkeä ja onko korvaavaa toimittajaa sille hankala hankkia. Auditointiin lähdetään uusien toimittajien kohdalla sekä niiden toimittajien kanssa, joilla laadussa tai toimitusvarmuudessa on esiintynyt ongelmia. Jotta näitä asioita voidaan mitata, tulee laaturvirheistä tai toimitusongelmista tehdä tarkkaan sovitut merkinnät järjestelmään ilman poikkeuksia. Samalla otetaan käyttöön selkeä toimintatapa uuden toimittajan hyväksynnässä. Näillä toimilla saadaan ajan myötä yhtenäisyyttä toimintatapoihin, odotuksiin toimittajaa kohtaan ja keskimääräiseen toimittajien tasoon.

Strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa on tärkeä rakentaa kumppanuutta. Avoin vuorovaikutus on yksi osa sitä. Asiakas voi tukea sujuvia toimituksia kertomalla mahdollisimman tarkkaan omat odotuksensa tuotekohtaisesti. Kun asiakas kertoo tärkeille kumppanitoimittajilleen myös omista visioistaan ja myyntiennusteistaan, pystyy toimittaja varautumaan liiketoiminnassaan tuleviin odotuksiin ja yhteistyö kehittyy.

Panostus kumppanuustoimintaan ja avoimeen tiedonkulkuun vähentää ongelmia laadun ja toimitusajan suhteen ja vähentää tuotantoviivytysten riskiä.

Kun toimittajien toiminta ja kumppanuus kehittyy, arvoketjun yrityksen ulkopuolella tuotetun osuuden arvo paranee. Turhaa työtä ja hukkaa saadaan poistettua, kun tuotanto tehostuu, toimitukset soljuvat ja laatu on erinomaista. Läpimenoajat eivät kärsi niin usein toimitusongelmista, mikä mahdollistaa paremman käyttöasteen tuotantolinjalla. Tästä hyvää kumuloivasta rattaasta on havainnollistus kuviossa 13. Rattaan pyörittämiseen tarvitaan asiakasyritykseltä resurssit auditointiin ja kumppanuuksien kehittämiseen ja toimittajilta ennen kaikkea oikea tahtotila.

Toimittajan auditoinnin vaikutus tuotannon sujuvuuteen



Kuvio 13. Auditoinnin aikaansaama kehitys.

Teoriasta nousee esiin seuraavat kehitysehdotukset:

- Toimittajasuhteen hallinta on tärkeä osa hankintatointa, siihen kannattaa panostaa
- Tärkeiden toimittajien kanssa yhteistyö ja kumppanuus auttavat molempia osapuolia menestymään

- Auditointi on hyvä keino arvioida toimittajaa
- Auditoinnin avulla toimittajaa voidaan kehittää
- Laatua ja toimitusvarmuutta voidaan parantaa kehittämällä toimittajaa
- Avoin vuorovaikutus on tärkeä osa toimittajasuhteen parantamista
- Auditoinnissa tulee varmistua toimittajan vastuullisuudesta niin talouden, ympäristön kuin sosiaalisenkin vastuullisuuden näkökulmista
- Auditointi kannattaa toteuttaa sopivassa laajuudessa turhaa byrokratiaa välttäen
- Uusia toimittajia kriittisesti valikoimalla toimittajakannan laatu paranee vähitellen
- Uusien toimittajien valinnan prosessi kannattaa mallintaa, sillä prosessien mallintaminen parantaa laatua

7 Johtopäätökset

Aineiston keruu ja kuvaus ilman selkeää tutkijan muodostamaa tulkintaa on paha virhe (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 229). Johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset liittyivät auditointiin tuotelaadun ja toimitusajan varmistajana, auditointiin yhteistyön kehittäjänä sekä uuteen toimittajavalintaprosessiin. Tuonnempana vastataan näihin kysymyksiin.

Tutkimuksen konkreettinen lopputulos on kaksiosainen. Ensimmäinen osa on auditoinnissa Saurus Oy:n ostajien käyttämä auditointikaavake (Liite 1). Auditointikaavakkeen aiheet on jaoteltu kolmeen osaan, johtaminen, laatu ja toimitusvarmuus. Jokainen strategisesti tärkeä uusi toimittaja ja toimitusvarmuus- tai laatuongelmiin joutunut toimittaja auditoidaan. Jotta auditointi on sujuvaa, kaavakkeen tarkoituksenmukaisuus on tärkeää. Kirjallisuudesta etsittiin niitä asioita, joita kannatta arvioida huomioida. Auditoinnista ei haluta turhan monimutkaista, joten on tärkeää keskittyä olennaisiin asioihin. Auditointikaavake lähetetään toimittajalle etukäteen tutustuttavaksi. Kaavake täydennetään yhdessä keskustellen auditointitilanteessa.

Toinen osa on uuden toimittajan valinnan prosessikuvaus, joka on esitelty kuviossa 14. Työn tulokset ovat tulkinta siitä, minkälaisen tuotoksen tämä yritys tarvitsee. Tulkinta muodostui tutkijan parhaan päättelykyvyn avulla niistä materiaaleista, joita oli kerätty kirjallisuudesta ja haastatteluista. Prosessista keskusteltiin ostopäällikön ja

ostajan kanssa (Taskinen 2019; Viinikainen 2019). Tältä pohjalta muodostettiin toimeksiantajayrityksen tarpeisiin soveltuva prosessikuvaus. Prosessikuvaus kuvaa vain ostajien osuutta. Kuvausta ei haluttu laajentaa, koska moni tähän prosessiin liittyvä asia on kehitystyön alla. Toimeksiantajan nimenomainen toive oli karkea kuvaus, joka toimii pohjana tuleville kehityksille.

Auditointi tuotelaadun ja toimitusajan varmistajana

Jotta voidaan varmistua siitä, että saadaan mitä tilataan, varmistutaan auditoinnin avulla siitä, että toimittaja varmistaa laadun omassa tuotantoprosessissaan. Jos toimittajalla on luotettava näkemys siitä, kuinka laatua tarkkaillaan ja dokumentoidaan tuotannon aikana, on laadun suhteen helpompi olla luottavaisin mielin. Mikäli laadussa kuitenkin olisi jotain huomauttamista, dokumenttien avulla on helpompi päästä jäljille, missä on menty vikaan. Auditoinnin aikana on tavoitteena varmistua siitä, että toimittajan kyvykkyys riittää laadun varmistamiseen.

Toimitusvarmuus on edellytys sille, että Sauruksen tuotantolinjalle ei synny viivytyksiä. Saurus odottaa toimittajiltaan toimituksia sovittuina aikoina, täysimääräisinä. Auditoinnissa varmistutaan niistä keinoista, joita toimittajalla on, jotta se voi toimittaa tilatut tuotteet lupaamassaan ajassa. Tuotanto on suunniteltava, jotta voidaan laskea vaadittavat tuotantoaika. Toimittajan on myös itse varmistuttava omien toimittajiensa kyvykkyydestä vastata sovittuun toimitusaikaan.

Auditointi yhteistyön kehittäjänä

Toimittajan tärkeyttä arvioidaan heiltä hankittavien nimikkeiden perusteella Kraljicin matriisia soveltaen. Toimittajien luokittelu tapahtuu ostajien toimesta. Auditointia tullaan tekemään vain strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa. Sauruksella näitä toimittajia nimitetään A-toimittajiksi. Heidän kanssaan yhteistyön kehittäminen on tärkeää ja siihen kannattaa satsata. Potentiaalia kumppanuuteen arvioidaan auditoinnissa johtamisen osa-alueiden kautta. Auditoinnissa tavoitteena on kehittää yhteistyötä ja menestyä yhdessä. Molempien tavoite pitää olla virheettömyys sen si-

jaan, että virheen tapahtuessa löydetään syyllinen. Auditointi tapahtuu säännöllisesti ja osaltaan mahdollistaa vuorovaikutuksen ja kumppanuuden rakentumisen.

Uusi toimittajavalintaprosessi

Auditointi on muun muassa osa prosessia, jonka lopputulema on uuden tavarantoimittajan hyväksyminen toimittajaksi. Koska Sauruksella ei ennestään ollut mietitty toimintatapaa uuden toimittajan hyväksyntään, oli auditointimenettelyn kehittämisen rinnalle tarve määritellä karkea prosessikuvaus ostajien roolista toimintatapojen yhtenäistämiseksi ja sen vuoksi, että auditoinnille saatiin prosessin kulkuun järkevä vaihe. Toimeksiantajan toiveesta kuvaus jätettiin yksinkertaiseksi, sillä heillä on prosessiin liittyvissä asioissa monia kehitysajatuksia työn alla, eikä tarkka kuvaus tässä vaiheessa olisi ollut järkevä.

7.1 Auditointikaavake

Auditointikaavakkeen aiheet voidaan jaotella kolmeen osaan, johtaminen, laatu ja toimitusvarmuus. **Johtamista** tarkastellaan yritystoiminnan vastuullisuuden ja erilaisen yritystoiminnan analyysien kautta. Vastuullisuuteen kuuluu kolme näkökulmaa, taloudellinen vastuu, vastuu henkilöstöstä ja ympäristövastuu. Yrityksen johdon kyvykyys huolehtia yrityksen talouden positiivisesta kehityksestä on tärkeä tieto valittaessa yhteistyökumppania tuleville vuosille. Sauruksen ei kannata aloittaa yhteistoimintaa sellaisen toimittajan kanssa, jonka tulevaisuus on vaakalaudalla huonon taloudellisen kehityksen vuoksi. Henkilöstön turvallisuus ja työhyvinvointi on edellytys tuottavalle työn tekemiselle. Eikä mikään itseään kunnioittava yritys ei halua kuormittaa ympäristöä enempää kuin on välttämätöntä. Eteenpäin katsova johtaminen on edellä mainittujen asioiden lisäksi sitä, että hyödynnetään omat vahvuudet ja ulkopuolella olevat mahdollisuudet. Heikkouksien ja uhkien tunnistaminen auttaa kehittämään toimintaa ja varautumaan riskeihin. Siksi myös näihin asioihin kiinnitetään huomiota auditoinnissa.

Laadun varmistaminen onkin auditoinnissa tärkeä analysoinnin kohde. On tärkeä saada käsitys siitä, pystyykö auditoitava toimittaja tuottamaan Sauruksen edellyttä-

mää laatua. Toimittajilta tuleva laatu on osa Sauruksen tuotteen laatua, ja vain varmistamalla osien laadusta Sauruksen kokoonpano tuottaa tavoitteenaan olevaa laatua. Laatu ei varmistu itsestään. Auditoinnissa varmistutaan, että toimittaja on ajatellut asiaa ja kyvykäs huolehtimaan siitä, että toimitettu tuote vastaa siihen, mitä Saurus Oy tilaa. Laadun tuottaminen edellyttää myös osaamista. Osaaminen on henkilöstön ominaisuus ja sitä tulee johtaa. Osaamisen johtaminen onkin osaltaan johtamistaitoa, osaltaan laadun varmistusta.

Toimitusvarmuus on edellytys sille, että Sauruksen tuotantolinjalle ei synny viivytyksiä. Saurus odottaa toimittajiltaan toimituksia sovittuina aikoina, täysimääräisinä. Auditoinnissa varmistutaan niistä keinoista, joita toimittajalla on, jotta se voi toimittaa tilatut tuotteet lupaamassaan ajassa. Tuotanto on suunniteltava, jotta voidaan laskea vaadittavat tuotantoaika. Toimittajan on myös itse varmistuttava omien toimittajiensa kyvykkyydestä vastata sovittuun toimitusaikaan.

7.1.1 Johtaminen

Osana toimittajaan tutustumista otetaan ylös yrityksen perustiedot, kuten Y-tunnus, maksuliikennetiedot, henkilöstön määrä, yritysmuoto, omistussuhteet, yhteystiedot ja muut olennaiset yleistiedot. Yhteistyötä ajatellen tärkeimpiä pohjatietoja ovat kuitenkin ne, jotka kuvaavat yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Kun yhteistyötä rakennetaan strategisesti tärkeän toimittajan kanssa, on syytä varmistua, että yritys ei ole epävakaa pohjalla. Tämän varmistamiseksi tutustutaan vakautta mittaaviin talouden tunnuslukuihin sekä yrityksen tapaan hallita riskejä.

Talouden kehitystä voidaan tarkastella pitkälti julkisten tietojen perusteella. Tilinpäätöstiedoista löytyy liikevaihdon kehitys viime vuosina, samoin liiketoiminnan tuloksellisuus. Auditointitilaisuudessa voidaan keskustella luvuista, sillä luvut eivät välttämättä kerro taustoista, tarkasteluvuosiin saattaa osua jotain poikkeavaa, mikä vaikuttaa esimerkiksi tulokseen. ROI eli pääoman tuottoaste kertoo yrityksen kannattavuudesta pitkällä aikavälillä. Alun perin kaavakkeessa oli tarkoitus keskustella myös yrityksen maksukyvyistä, perustuen yrityksen maksukyvyn selvittämiseen. Onhan Sauruksen intressi varmistua, että toimittajan kassatilanne mahdollistaa maksut toimittajan

omille toimittajille. Keskustellessamme asiasta esimerkkitoimittajan kanssa tämä kysymys kuitenkin koettiin liian tungettelevana ja toisaalta epäiltiin sen kuvaavan muuta kuin yksittäisen hetken tilannetta. Näin niin sanottu happotesti jätettiin lopullisesta kaavakkeesta pois ja päädyttiin korvaamaan se vapaalla keskustelulla yrityksen halukkuudesta ja kyvykkyydestä investoida. Investointitavoitteet kertovat asenteellisesta eteenpäin menemisestä, mitä Saurus kaipaa kumppaneiltaan. Jos yritys investoi tulostaan takaisin oman liiketoiminnan kehittämiseen, on se hyvä merkki tulevaisuutta ajatellen.

Yrityksen on hyvä pysähtyä joskus miettimään omia vahvuuksiaan ja mahdollisuuksiaan, mutta myös uhkia ja heikkouksia. SWOT on yksinkertainen tyypillinen yritystoiminnassa käytettävä analysointimenetelmä. SWOT voi olla jo ennestään tehty tai sitä voidaan pohtia auditointitilaisuudessa. Toimittajan ajatukset näistä neljästä näkökulmasta kertovat auditoijalle yrityksen potentiaalista Sauruksen kumppaniksi. Uhat ja heikkoudet voivat muodostaa riskejä. Erillinen riskianalyysi on tarpeellinen, jotta voidaan varautua riskeihin. Riski voidaan parhaassa tapauksessa poistaa kokonaan tai sen vaikutukset voidaan minimoida. Ihannemaailmassa riski ei koskaan toteudu, mutta varautuminen siihen on viisasta. Auditoijan on hyvä tietää, mitkä riskit toimittaja kokee uhkaavimpina ja miten niihin aiotaan varautua. Avoin vuorovaikutus näistäkin asioista on osa kumppanuutta, mihin toimittajasuhteen hoidossa pyritään.

Yhteistyökumppaniksi halutaan vastuullinen yritys. Hyvä talouden hoito on vastuullisuutta, mutta myös siitä huolehtiminen, että yritys noudattaa lakeja ja säädöksiä. Näihin liittyy myös henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin eteen työskentely. Työsuojelutoiminta on lain edellyttämä tapa varmistua työturvallisuudesta. Miten työsuojelu- ja yhteistoiminta järjestetään, riippuu henkilöstön määrästä. Auditoijan tulee varmistua, että toimittaja noudattaa tältä osin säädöksiä. Vastuullisuuteen liittyy myös pyrkimys minimoida yritystoiminnasta aiheutuvat ympäristökuormitukset. Siksi yhtenä keskustelun aiheena ovat auditoinnissa seikat, miten toimittaja huolehtii vastuullisuudesta ympäristön suhteen.

7.1.2 Laatu

Laatua syntyy, kun se varmistetaan. Laatu tarkoittaa sitä, että toimitetaan asiakkaalle sitä, mitä hän tilaa. Asiakas määrittelee laadun. Laadun varmistus kaikissa tarvittavissa tuotannon vaiheissa ja varmistuksen dokumentointi ovat perustoimia, joilla laatua saadaan aikaan. Saurus Oy:llä on koettu ongelmalliseksi varmistuminen toimittajien laadusta, joten auditoinnissa se on todella tärkeä aihe. Vaikka toimittaja ei ennestään olisi tottunut tekemään asioita näin, halutessaan Sauruksen toimittajaksi, tulee laadun varmistus toteuttaa ja dokumentoida. Auditointikaavakkeessa on esitelty yksinkertainen tapa luetteloida työvaiheet ja eritellä miten laatu varmistetaan, kuka sen varmistaa, kuinka usein se varmistetaan ja miten tehty varmistus dokumentoidaan. Auditoidessa ei käsitellä minkään tietyn tuotteen laadun varmistusta, vaan yleisellä tasolla yrityksen kyvykkyyttä varmistua laadusta. Tuotekohtaisten tarkkojen keskustelujen aika on myöhemmin, kun auditoinnin jälkeen valitaan toimittajia toimittajan valinnan prosessissa.

Laadun synnyttäminen edellyttää osaamista. Jos tietyn työtehtävän hallitsee vain yksi henkilö, se on riski. Henkilön sairastuminen aiheuttaisi viivytyksen tuotannossa. Siksi on varmistuttava, että kriittistä osaamista on riittävän laajasti. Tämän voi tehdä koulutus suunnitelman avulla. Kartoitetaan kriittiset osaamiset ja kuka näitä osaamisia taitaa. Sen jälkeen voidaan valita asiat, joiden osaamista pitää laajentaa useammalle henkilölle ja suunnitella miten koulutus toteutetaan. Auditoinnissa osaamisen varmistaminen on Saurukselle tärkeä asia. Kumppaniksi ei ole hyvä vaihtoehto sellainen yritys, jossa osaaminen on harvojen käsissä.

7.1.3 Toimitusvarmuus

Toimittajan tulee omata käytänteet suunnitella tuotantonsa. Auditoidaan tulee varmistua siitä. Mikäli tuotantoa ei suunnitella, on suuri vaara, että toimitusaika on joku muu kuin sovittu. Auditoinnin yhteydessä ei tätäkään asiaa katsota yksittäisen tuotteen osalta vaan yleisellä tasolla, tutustuen toimittajan tapaan toimia. Saurus ei halua tuotteita liian aikaisin varastoonsa, mutta ei myöskään myöhässä. Ihannetilanteessa Sauruksen tuotannon suunnittelusta saadaan tarkka aika, jolloin toimittaja toimittaa valmiin tuotteen paikalle. Tuotannon suunnittelussa toimittajan tulee

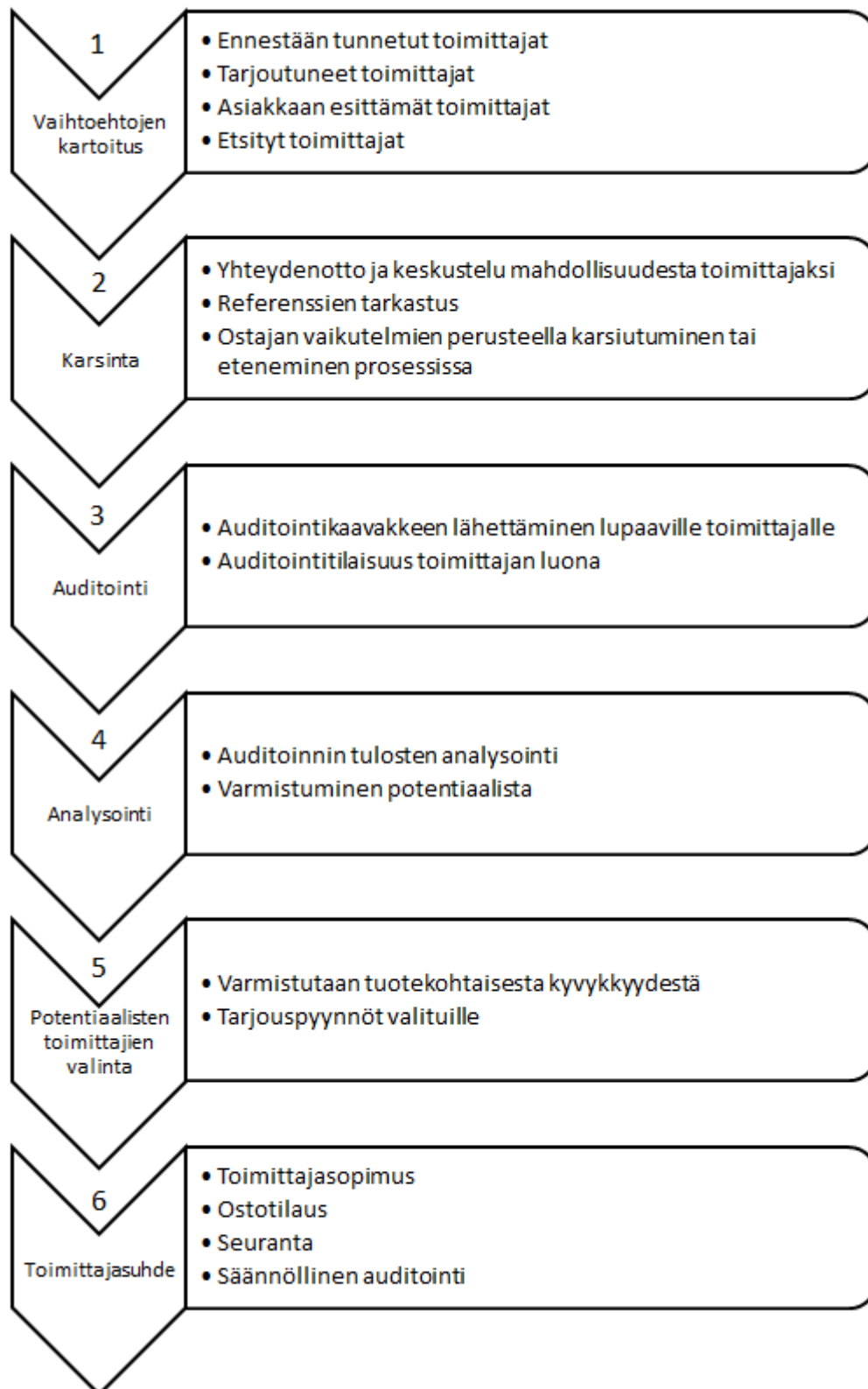
huomioida omien toimittajien toimitusajat ja kuljetusten vaatimat ajat. Toimittajan tulee voida laskea tuotantoon kuluva aika ja ilmaista se tarjouksessaan. Auditoijan tulee muodostaa käsitys siitä, pystyykö toimittaja pitämään toimitusaikansa sen perusteella, mitä toimittajan tuotannon suunnittelusta auditointitilaisuudessa keskustellaan.

7.2 Uusi toimittajavalintaprosessi

Kun uutta tavarantoimittajaa aletaan etsiä, on ostajalla yleensä jo ennestään tiedossa joitain yrityksiä. Alalla työskentelevänä tietämys sopivista yrityksistä lisääntyy eri tavoilla. Jotkut yritykset ovat voineet tarjota palvelujaan tai kenties ostaja on etsinyt sopivia yrityksiä eri kanavista. Myös asiakas saattaa vaatia tietyn toimittajan tuotetta asennettavaksi ajoneuvoonsa. Kaikista näistä mahdollisista toimittajasta voi ajatella muodostuvan ikään kuin toimittajatarjottimen. Se on joukko, josta ostaja lähtee karsimaan sopivia yhteistyökumppaneita. Alkuun ostaja ottaa yhteyttä ja keskustelee toimittajan yhteyshenkilön kanssa yleisellä tasolla. Tavoitteena on selvittää toimittajan mahdollisuus ryhtyä Sauruksen toimittajaksi. Mikäli keskustelujen perusteella voi ajatella, että toimittajalla saattaisi löytyä potentiaalia ja halukkuutta edetä prosessissa, voidaan edetä uuden toimittajan auditointiin. Tässä vaiheessa toki keskustellaan sen verran myös tilattavasta tuotteesta, että sen tekeminen toimittajalla on mahdollista osaamisen ja laitteiden suhteen. Auditointikaavake lähetetään tutustuttavaksi toimittajalle etukäteen. Auditoija sopii auditointiajan ja valmistautuu auditointiin muun muassa täyttämällä jo tiedossa olevat tiedot, esimerkiksi julkiset tilinpäätöstiedot kaavakkeeseen. Auditointi tehdään keskustellen ja yhdessä kaavake täyttäen. Jokainen toimittaja on yksilöllinen ja toiminnan taso erilainen. Tavoitteena on keskustella hyvässä hengessä, ei niinkään ongelmia tai virheitä esiin nostaen, vaan kehitävällä otteella asioita pohtien. Auditoinnin tavoite on varmistua siitä, että toimittajalla on potentiaalia olla Saurus Oy:n liiketoimintakumppani.

Auditoinnin jälkeen ostaja analysoi kaavaketta, käytyjä keskusteluja ja toimittajan toimitiloissa käynnillä havainnoimiaan asioita. Ostajat voivat myös yhdessä tehdä arviota. Kun potentiaalista on varmistuttu, tulee vielä varmistaa kyvykkyys toimittaa nimike, jolle toimittajaa etsitään. Sauruksen tulee tässä vaiheessa esittää tarkat tuotekuvaukset toimittajalle ja pyytää tarjous. Tavoitteena olisi pyytää vertailukelpoisia

tarjouksia useammalta kuin yhdeltä toimittajalta. Tarjousten perusteella tehdään lopullinen valinta. Valitun toimittajan kanssa aloitetaan toimittajasuhde, tehdään sopimus ja toimittaja lisätään järjestelmään. Tämän jälkeen toimittajalle voidaan antaa ostotilaus. Prosessimalli on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Uuden tavarantoimittajan valinnan prosessi Saurus Oy:llä.

8 Pohdinta

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyyteen liittyvät ongelmat voivat olla joko tutkimuksen tiedonhankintaan tai tutkittavien suojaan liittyviä ongelmia tai tutkimustulosten soveltamiseen liittyviä ongelmia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tässä tutkimuksessa kerättiin aineistoa yrityksiltä, ei yksityishenkilöiltä, mikä auttoi välttämään henkilön tietosuojaan liittyviä ongelmia. Koska aiheen käsittely koskee toimittajien arviointia eikä siinä paljasteta liikesalaisuuksia tai arkaluonteista tietoa, vähentää se osaltaan eettisyyteen liittyvien ratkaisujen pulmallisuutta. Tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä luovutettiin tietoa tutkimuskäyttöön siinä määrin, kuin he itse kokivat tarpeelliseksi ja tässä luotettiin heidän arviointikykyynsä sekä ilmoitukseensa salassapidon tarpeettomuudesta. Haastatteleamalla tavarantoimittajaa, tavoiteltiin tutkimustulosten käytännöllisyyttä myös toimittajan näkökulmasta. Tarkoituksena oli välttyä kehittämästä arviointityökalua, joka aiheuttaa tavarantoimittajille kohtuuttoman paljon työtä. Mahdollisia ongelmia nähtiin lähinnä siinä, että monet tulokset perustuvat ostajien henkilökohtaiseen näkemykseen ja ne saattavat olla yksipuolisia. Toinen tutkimukseen haastateltu ostaja oli hyvin uusi yrityksessä. Hänen etunaan oli siinä mielessä painolastittomuus, että tavarantoimittajista ei ollut ennestään paljon tietoa, mutta arviointiprosesseista aiempien työpaikkojen kautta oli. Toinen, kauan yrityksessä toiminut haastateltava olisi saattanut omata kokemuksia, jotka olisivat voineet vaikuttaa käsityksiin asioista voimakkaastikin, mutta toisaalta tämän tutkimuksen tekemisen suhteen sellaisilla mahdollisilla asioilla ei voi olettaa olevan vaikutusta. Kaikissa vaiheissa oli tärkeä huomioida asioita siltä kannalta, että tiedon käsittely sujui mahdollisimman objektiivisesti ja että tutkijalla ulkopuolisena henkilönä olisi ollut mahdollisuus huomata mahdolliset kallistumat suuntaan tai toiseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen seurattavuuden varmistaminen toimii luotettavuuden kriteerinä eli se tulee dokumentoida siten, että muut tutkijat voivat

arvioida sitä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 255 - 257). Tutkimuksessa on pyritty siihen, että vaiheet, jotka on toteutettu, on kirjoitettu auki. Osaltaan relevanttisuutta lisäsi tiivis yhteistyö toimeksiantajan kanssa vaihe vaiheelta. Myös tuloksen testaus pilotoimalla ennen lopullisen tuloksen julkaisua lisäsi tuloksen luotettavuutta. Mikäli toimittajanäkökulmaa olisi haluttu laajentaa ja vahvistaa, olisi tutkimukseen pitänyt haastatella useampia toimittajia. Tuomi & Sarajärven mukaan (2002) työtä voidaan kehittää yrityksen ja erehdyksen kautta vaihe vaiheelta niin kauan, kun se ratkaisee tutkimusongelman. Koska aineistoa kerättiin eri lähteistä, voidaan puhua aineistotriangulaatiosta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Kanasen (2019, 31.) mukaan osa tutkimuksen luotettavuutta liittyy validiteettiin eli siihen, onko tutkittu oikeita asioita. Kun tutkimustulos vastaa tutkimuskysymykseen, voidaan ajatella validiteetin toteutuvan. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin ”miten auditoimalla voidaan varmistua tuotteiden oikeasta laadusta ja sovitusta toimitusajasta”, ”miten auditoimalla voidaan kehittää yhteistyötä toimittajan kanssa” ja ”millainen on Saurus Oy:n uuden toimittajan valinnan prosessi” saatiin vastaukset, joten siten tutkimuksen voidaan ajatella olevan validi.

8.2 Kokemukset tutkimuksesta

Tutkimus käsitti kirjallisuudesta ja muista lähteistä tutkitun tiedon etsintää, mistä sovellettiin tutkimusongelmaan ratkaisua ja toimeksiantajan käyttöön heidän tarvitsemaansa auditointityökalua ja uuden tavarantoimittajan valinnan prosessimallia. Toimeksiantajan vision, strategian, ongelmien ja tarpeiden selvittämiseksi haastateltiin ostajia ja yrityksen toimitusjohtajaa. Näiden materiaalien pohjalta koostettiin tutkimustulos ja edelleen johtopäätökset.

Etsittäessä kirjallisuudesta ja artikkeleista tietoa auditoinnista, oli suoraan soveltuvia esimerkkejä haastava löytää. Niissä teorialähteissä, joissa tietoa oli, oli kysessä tutkittavaan tapaukseen yleensä mittakaavallisesti paljon suuremmista yrityksistä tai täysin eri tyyppisellä alalla toimivista yhteisöistä kyse. Englanninkielisten artikkelien kohdalla löytyi runsaasti myös tilintarkastukseen liittyvää materiaalia, koska audit on englanniksi tilintarkastus auditoinnin lisäksi. Vaikka tavoitteena on ollut käyttää

tuoretta materiaalia teoriapohjaan, on mukana myös vanhempaa peruskirjallisuutta. Lähteitä löytyi kuitenkin riittävästi, jotta saatettiin selvittää, miten tutkimuksen lopputulemat, auditointityökalu ja uuden toimittajan hyväksynnän prosessi, voidaan muodostaa. Myös se, että samoja asioita alkoi esiintyä useissa lähteissä, ilmaisi tutkijalle, että aiheet ovat relevantteja.

Tarkoituksena on ollut luoda helppo, tarkoituksenmukainen ja myös hyvin pienille toimeksiantajan alalle toimiville toimittajayrityksille soveltuva auditointimenetelmä, jonka käyttäminen ei käy liian byrokraattiseksi kummallekaan osapuolelle. Saurus Oy:n näkökulmasta tärkeintä on varmistua, että yritys on eteenpäin katsova ja kehittyvä yritys, jonka kanssa kannattaa yhteistyötä rakentaa. Olennaista on varmistua siitä, että laatu täyttää ISO 9001:2015 standardin ja asiakkaiden odotukset. Tulevaisuudessa toimittajat tarvitsevat yhä vähemmän tukea, kuten raaka-aineita tai kuljetuksia järjestettäväksi Sauruksen toimesta. Väärään aikaan tai vääränlaisena toimitettujen osien johdosta tuotantoon ei tule viivytyksiä niin usein ja Saurus voi keskittyä ydinosaamiseensa eli pelastusajoneuvojen kokoonpanoon.

E erityisen arvokasta oli saada mukaan myös toimittajan näkökulma. Monissa pienyrityksissä auditointi koetaan lähes kiusantekona ja erilaisia dokumentteja tehdään vain vaatimusten täyttämiseksi pysähtymättä miettimään niiden perimmäistä tarkoistusta. Toimittajaa haastateltiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa ja saimme käydä yhdessä toimeksiantajan ja toimittajan kanssa auditointikaavakkeen läpi vielä ennen sen lopullista muotoilua. Tässä vaiheessa saatiin arvokasta tietoa siitä, miten toimittaja suhtautuu auditoinnissa esiin tuleviin, jopa arkaluonteisiin aiheisiin. Auditointikaavakkeen prototyyppi oli myös toimeksiantajan emokonsernissa kommentoitavana. Tiivis yhteistyö toimeksiantajan kanssa koko prosessin läpi auttoi luomaan teoriasta käytäntöön soveltuvan tarkoituksenmukaisen työkalun, joka auttaa kehittämään liiketoimintaa.

8.3 Jatkokehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen jatkoksi on Sauruksella mahdollisuus tehdä edelleen kehitystä toimittajayhteistyön muista keinoista, tässä työssä on keskitytty enimmäkseen auditointiin. Muita haastattelujen pohjalta mahdollisia tutkimuskohteita voisi löytyä

esimerkiksi tavaran vastaanottoon ja reklamaatioiden käsittelyyn liittyen. Tähän olisi hyvä luoda prosessi ja miettiä käytänteet. Tuotannon ja hankinnan välissä on myös kehitettävää, miten hankinta saisi nopeammin tarkkaa tietoa hankittavista nimikkeistä ja toisaalta tuotanto siitä, missä vaiheessa hankinnat ovat. Myynnin ja hankinnan välistä vuorovaikutusta voisi myös tutkia ja kehittää tutkimuksen pohjalta, sekä asiakkaan roolia hankinnoissa. Uuden toimittajan prosessi on tässä tutkimuksessa vasta karkea mallinnus. Sitä voisi tarkentaa ja kehittää edelleen.

Lähteet

Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2018. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.

Alma Talent. N.d. Tunnuslukuopas. Viitattu 17.5.2019.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi>

Auditoinnin määritelmä. N.d. Itä-Suomen yliopiston verkkosivut. Viitattu 16.5.2019.

<http://www.uef.fi/auditointi>

Bagh, A. von, Günter, C. & Salmenkari, R. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys.

Brown, G. 2012. Going 'all in'. Industrial Management, 54, 3, 16-19. Viitattu 19.6.2019. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.

Coleman, L. 2018. The Connection Between Supplier Audits and Organizational Risk. The Journal for Quality and Participation, 41,2,33 - 38. Viitattu 3.8.2019.

<https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Evans, J. & Lindsay, W. 1999. The management and control of Quality. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Goetsch, D. & Davis, S. 2013. Quality management for organizational excellence : introduction to total quality. Upper Saddle River: Pearson.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet : tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

Hoyle, D. 2007. Quality management essentials. Oxford: Burlington (MA), Butterworth-Heinemann.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Härkönen, J. 2019. Toimitusjohtaja. Saurus Oy. Haastattelu 20.2.2019.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen : menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas : avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, T. & Karjalainen, E. 2000. Laatujohtamisoppien soveltaminen pk-yritykseen : SPC, systeemiteoria, TOC-teoria. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kähkönen, A. & Lintukangas, K. 2018. Key dimensions of value creation ability of supply management. *International Journal of operations & Production Management*, 38, 4, 979-996. Viitattu 20.7.2018 <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- L 19.8.1994/737. Laki ympäristövahinkojen korvaamisesta 1 §. Viitattu 15.6.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940737>
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki 8 - 10 §. Viitattu 14.6.2019. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>, ajantasainen lainsäädäntö.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona : ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla : Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Laatu keskus.
- Lapinleimu, I., Kauppinen, V. & Torvinen, S. 1997. Kone- ja metallituoteteollisuuden tuotantojärjestelmät. Porvoo: Helsinki: Juva: WSOY.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki - Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lehtonen, J. 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY.
- Mihail, L. Organisational process mapåping for ISO/TS 16949:2009 certification of industrial quality management systems. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*. Viitattu 19.8.2019. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.
- Moeller, S., Fassnacht, M. & Klose, S. 2006. A Framework for Supplier Relationship Management (SRM). *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13,4, 69-94. Viitattu 20.7.2019. https://www.researchgate.net/publication/208868549_A_Framework_for_Supplier_Relationship_Management_SRM
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- PK-RH. 2009. PK-yritysten riskienhallinta -verkkosivusto. VTT. Viitattu 15.6.2019. <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/index.html>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Riskien arviointi työpaikalla - työkirjan vaaratekijäkuvaukset. N.d. Työturvallisuuskeskus ry:n verkkosivu. Viitattu 14.7.2019. https://ttk.fi/files/5433/STM_tyokirjan_vaaratekijakuvaukset.pdf

- Riskit. N.d. Riskinetti -koulutussivusto. Riskinetti & Peukalopaja. Viitattu 3.8.2019. <https://sites.google.com/site/riskinetti/riskit>
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A. von & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto : Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY.
- Ruohomäki, I., Anttila, J., Heikkilä, A., Hentula, M., Kansola, M., Leino, K., Paro, J. & Salmi, T. 2011. Parempiin tuotantostrategisiin päätöksiin. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Saaranen-Kauppinen, S & Puusniekka A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.4.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html
- Saaranen-Kauppinen, S & Puusniekka A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 21.4.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html
- Saaranen-Kauppinen, S & Puusniekka A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.4.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3.html
- Saaranen-Kauppinen, S & Puusniekka A. 2006d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.5.2019 <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>
- Saaranen-Kauppinen, S & Puusniekka A. 2006e. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 1.6.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B : vähemmällä enemmän. Vantaa: Jouni Sakki Oy.
- Salam, M. & Khan, S. 2018. Achieving supply chain excellence through supplier management. An International Journal. Viitattu 10.6.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.
- Saunders, A. 1994. Supplier Audits as Part of a Supplier Partnership. The TQM Magazine, 6,2,41 - 42. Viitattu 14.6.2019. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- SFS-EN ISO 9001:2015. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Aihealue: Ulkostatettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palveluiden ohjaus. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS. Vahvistettu 5.10.2015. Viitattu 5.6.2019. <https://janet.finna.fi>, SFS Online.
- SFS Suomen Standardisoimisliitto. N.d. Standardi tutuksi. SFS ry. Viitattu 15.6.2019. https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen - menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.

Suutari, J. 2019. Myyntipäällikkö. Saurus Oy. Haastattelu 23.1.2019.

Tasa-arvon edistäminen työpaikalla. N.d. Työturvallisuuskeskus ry:n verkkosivu. Viitattu 14.7.2019.

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo/tasa-arvo_tyopaikalla

Taskinen, K. 2019. Ostaja. Saurus Oy. Haastattelu 8.8.2019.

Templin, P. 2015. When factories speak, listen for supplier quality. *Industrial Engineer*, 47, 5, 22. Viitattu 19.8.2019. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.

Toimittajasuhteiden hoitaminen. N.d. Artikkelit Logistiikan maailma -verkkosivustolla. Reijo Rautauoman säätiö sr. Viitattu 14.7.2019.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/>

Työsuojelun yhteistoiminta. N.d. Työturvallisuuskeskus ry:n verkkosivu. Viitattu 14.7.2019.

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/tyosuojelun_yhteistoiminta

Työturvallisuus- ja työterveysriksien tunnistaminen ja arviointi. N.d.

Työturvallisuuskeskus ry:n verkkosivu. Viitattu 15.7.2019.

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_veloitteet/tyon_vaarojen_selvittaminen_ja_arviointi

Valli, R. & Aaltola, J. 2015a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vauhkonen, P. 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus : minkä väristä se on? Oitmäki:Johtamistaidon opisto.

Vesalainen, J. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys : Alihankkijan kilpailukyvyyn määrätietoinen kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Viinikainen, O. 2019. Ostopäällikkö. Saurus Oy. Haastattelu 8.8.2019.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vopla Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatu palvelu. N.D. TQM. Viitattu 13.9.2019. <http://www.oppi.uef.fi/uku/vopla/tqm/index.html>

Vuorinen, T. 2013. Strategiatyökirja : 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Liitteet

Liite 1. Auditointikaavake

SAURUS

Saurus Oy
Saunatie 5
FI-40900 Säynätsalo
+358(0)10 6161400

Auditointikaavake

Tämän toimii asialistana Saurus Oy:n tavarantoimittajan auditoinnissa. Tarkasteltavia asioita ovat johtaminen niin talouden, henkilöstön kuin ympäristönkin suhteen, oman ja toimintaympäristön analysointi, riskeihin varautuminen, laadun varmistaminen ja tuotannon suunnittelu. Tarkoituksena on, että tavarantoimittaja tutustuu kaavakkeeseen etukäteen. Auditoinnissa asioita käydään yhdessä läpi ja kaavake täytetään.

Saurus Oy:n tahtotila on rakentaa kumppanuutta ja osaltaan tukea tavarantoimittajien liiketoiminnan kehitystä. Auditoinnin tavoite on varmistua siitä, että liiketoimintakumppanin kanssa voidaan tehdä yhteistyötä pitkällä tähtäimellä laatuun ja toimitusvarmuuteen luottaen.

Talouslukujen tulokset, esimerkit ja vinkit ovat merkitty neliöllä.





Saurus Oy
 Saunatie 5
 FI-40900 Säynätsalo
 +358(0)10 6161400

Yrityksen talous

Kolmen viimeisimmän tilikauden liikevaihto:

Vuosi: _____ Liikevaihto: _____

Vuosi: _____ Liikevaihto: _____

Vuosi: _____ Liikevaihto: _____

Kolmen viimeisimmän tilikauden tulos:

Vuosi: _____ Tulos: _____

Vuosi: _____ Tulos: _____

Vuosi: _____ Tulos: _____

Kannattavuus pitkällä aikavälillä eli pääoman tuottoaste ROI:

A) Viimeisimmän päättyneen tilikauden tulos poistojen jälkeen: _____

B) Viimeisimmän päättyneen tilikauden taseen loppusumma: _____

Laske ROI: $A/B \times 100 =$ _____ %

ROI tulos:	> 15 %	= erinomainen
	10 - 15 %	= hyvä
	6 - 10 %	= tyydyttävä
	3 - 6 %	= välttävä
	< 3 %	= heikko

Kerro yrityksen halusta ja kyvystä investoida:



Saurus Oy
 Saunatie 5
 FI-40900 Säynätsalo
 +358(0)10 6161400

Yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön analysointi, SWOT

SWOT -analyysi:

SWOT tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhkat). Analyysin tarkoituksena on miettiä ja listata asioita, jotka ovat joko yrityksen sisäisiä tai ulkoisia kahdesta eri näkökulmasta: negatiivinen ja positiivinen. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä asioita, uhkat ja mahdollisuudet löytyvät yrityksen ulkopuolelta.

Listaa alle yrityksenne SWOT-analyysin tulokset:

Ulkoiset uhkat	Ulkoiset mahdollisuudet
Sisäiset heikkoudet	Sisäiset vahvuudet

Minkälaisena näet yrityksen tulevaisuuden kolmen vuoden päästä? Entä viiden vuoden päästä? Voit myös kirjoittaa muista SWOT -analyysin tuloksista tarkennuksia tai kommentteja:



Saurus Oy
Saunatie 5
FI-40900 Säynätsalo
+358(0)10 6161400

Yrityksen laadun varmistus

Esimerkki laadunvarmistusprosessin kuvauksesta taulukkona:

Työvaihe	Laatuvaatimus	Työohje, jos on	Ominaisuus	Mittausväline	Tarkastustiheys	Tarkastaja	Dokumentointi	Dokumentin säilytys
Raaka-aineen vastaanotto	Ostotilauksen mukainen		Lukumäärä	Silmämääräinen	Jokainen erä	Varasto/vastaanottaja	Kuittaus läheteelle	Lähetemappi
Sorvaus	Toleroidut halkaisijat	Mittausohje	Toleranssit piirustuksesta	Mikrometrit	Kaikki kappaleet	Koneistaja	Kuittaus työmääräykseen	Työmääräysmappi
Poraus	Jäysteettömyys		Toleranssit piirustuksesta	Näkö- ja tuntoaisti	Kaikki kappaleet	Koneistaja	Kuittaus työmääräykseen	Työmääräysmappi

Laatuvaatimukset ovat yleensä tuotekohtaisia, mutta kerro yleisellä tasolla, miten yrityksessä tarkkaillaan, mitataan ja dokumentoidaan laatua?

Osaaminen luo laatua. Miten yrityksessä varmistetaan riittävästä osaamisesta?

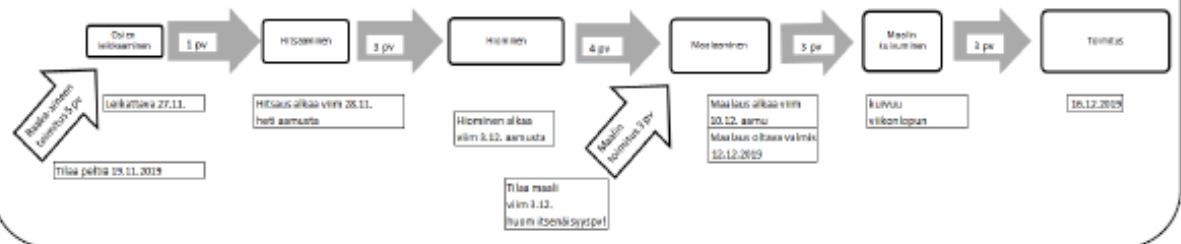
Hyvä tapa johtaa osaamista on koulutus suunnitelma. Tarkoitus on tunnistaa kriittinen osaaminen ja varmistua, että sitä on riittävästi. Jos kriittinen osaaminen on vain yhden henkilön varassa, on se riski. Osaamista voidaan lisätä myös sisäisellä koulutuksella, oman osaamisen jakamisella ja työn kierroilla.



Saurus Oy
Saunatie 5
FI-40900 Säynätsalo
+358(0)10 6161400

Yrityksen tuotannon suunnittelu

Jotta yritys voi pitää asiakkaalle luvatut toimitusajat, täytyy tuotannon järjestäminen kaikkine työvaiheineen suunnitella ja aikatauluttaa. Tässä esimerkki yksinkertaisesta prosessikuvauksesta:



Miten yrityksessä suunnitellaan tuotanto?

Miten huolehditte omien tavarantoimittajienne luotettavuudesta?



Saurus Oy
 Saunatie 5
 FI-40900 Säynätsalo
 +358(0)10 6161400

Yrityksen vastuullisuus henkilöstön ja ympäristön suhteen

Miten yrityksessä huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista?

Miten yrityksessä huolehditaan siitä, että toiminta kuormittaa mahdollisimman vähän ympäristöä?

Auditointikaavakkeen täyttäjien allekirjoitukset

Päiväys: ___/___/20___ Paikka: _____

Toimittajan edustajat, allekirjoitukset ja nimenselvennykset:

Saurus Oy:n edustajat, allekirjoitukset ja nimenselvennykset:
