

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Hankintojen johtaminen

Joona Martikainen & Tarik Arifullen

TOIMITTAJAMARKKINOIDEN HALLINTA

Case: BIM Finland Oy

Opinnäytetyö 2012

## TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

MARTIKAINEN, JOONA & ARIFULLEN, TARIK

Toimittajamarkkinoiden Hallinta

Case: BIM Finland Oy

Opinnäytetyö

64 sivua + 8 liitesivua

Työn ohjaaja

KTM, Suvi Johansson

Toimeksiantaja

BIM Finland Oy

Syyskuu 2012

Avainsanat

toimittajamarkkinat, yritys yhteistyö, toimittajien johtaminen, hankinta, toimittajasuhteiden hallinta, Kraljicin ostoportfolio.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia BIM Finland Oy:n Kouvolan toimipisteen toimittajasuhteiden nykytilaa sekä toimittajamarkkinoiden hallinnan kehitysmahdollisuuksia. Työllä pyrittiin kehittämään yrityksen tämänhetkistä toimittajamarkkinoiden hallintaa, luoda edellytykset onnistuneelle yhteistyölle sekä tuoda ilmi asioita, joita yhteistyökumppanit haluaisivat saavuttaa yhteistyöllä, ja analysoida heidän kykyään palvella BIM Finland Oy:tä. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli kartoittaa asioita, joita toimittajamarkkinoiden onnistunut hallinta luo yritykselle.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka lähetettiin BIM Finland Oy:n tärkeimmille toimittajille ympäri maailmaa, sekä lähihaastattelua, joka rajoittui ainoastaan BIM Finland Oy:n Kouvolan toimipisteen johtohenkilöstöön. Kemikaalintoimittajille lähetetystä kyselystä saatiin vastausprosentiksi 50. Kemikaalintoimittajille lähetetyistä kyselyn tuloksista kävi ilmi, että he haluaisivat kehittää yhteistyötään BIM Finland Oy:n kanssa ja syventää yhteistyön muotoa operatiivisesta kohti taktista - ja strategista yhteistyömallia. Lisäksi ilmeni, että yhteistyössä olevat yritykset haluaisivat kehittää merkittävästi yritysten välistä informaation jakamista ja joustavuutta. Yritykselle kohdistetussa kyselyssä kävi ilmi, että yritys olisi myös valmis parantamaan yhteistyösuhteitaan kemikaalintoimittajien vastausten perusteella.

Työn tuloksena pystytään teorian sekä suoritettujen tutkimusten avulla kartoittamaan kohdeyrityksen toimittajamarkkinoiden hallinnan kehityskohtia sekä luomaan toimeksiantajalle sopivia toimintamenetelmiä. Tutkimustulokset ja ehdotukset luovat perustan yrityksen onnistuneelle toimittajayhteistyölle sekä toimittajamarkkinoiden hallinnalle kemikaalintoimittajien näkökulmien ja teorian avulla. Tutkimus on pintapuolinen tarkastelu BIM Finland Oy:n toimittajayhteistyöstä ja sen hallinnasta. Tutkimusta voitaisiin käyttää alustavana pohjana toimittajamarkkinoiden hallinnan kehittämiseksi, mutta syvällisempien tutkimustuloksien saamiseksi tulisi paperiteollisuuden alaan perehtyä syvällisemmin.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

MARTIKAINEN, JOONA & ARIFULLEN, TARIK

The Supplier Market

Case: BIM Finland Oy

64 pages + 8 pages of appendices

M.Sc, Suvi Johansson

BIM Finland Oy

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

September 2012

Keywords

Supplier market, company co-operation, supplier leading, purchasing, Supplier relationship management, The Kraljic Portfolio Purchasing model.

The objective of the study was to investigate the current state of supplier relations and development of supplier market control in the Kouvola branch of BIM Finland. Our aim was to develop the current situation of supplier market control and create all necessary preconditions for successful co-operation between the partners. We also wanted to point out things what the partners would want to achieve with co-operation and also to analyze their ability to serve BIM Finland. The main research problem was to find out benefits that the successful supplier market control will create to the company.

Survey and interview were used as a method of study, the first was sent out to the most important suppliers of BIM Finland around the world and the latter was only limited to executive personnel in BIM Finland's Kouvola branch. Response-rate for the supplier survey was 50. With the survey it was discovered that the chemical suppliers would like to develop the co-operation with BIM Finland and to deepen the form of co-operation from operative towards tactical and strategical. Also it was discovered that the companies in co-operation with BIM Finland would like to develop notably the information exchange and flexibility between the two companies. As a result of the survey conducted in the company, we found out that the company would be ready to improve their co-operation based on the chemical supplier's answers.

As a result and with the help of previous research and conducted surveys, it was possible to point out the exact sections in need of development on the target company's supplier market control, and also to create the most suitable methods to improve them. Survey results and suggestions will create a solid base for the successful supplier co-operation and also to the supplier market control based on the answers from chemical suppliers and theory. This survey is a superficial examination of BIM Finland's supplier co-operation and also of how the company controls it.

This survey could be used as a preliminary basis for the development of supplier market control, but one should get more familiar with the paper industry to get deeper research results.

## ALKUSANAT

Haluaisimme kiittää kovasti BIM Finland Oy:n tuotantopäällikköä Ulf Smedsiä, joka ohjasi ja kuunteli meitä omien kiireidensä ohella koko opinnäytetyön ajan. Pyrimme tekemään opinnäytetyötämme aktiivisesti, mikä näkyi myös lukuisina vierailukertoina BIM Finland Oy:n toimitiloissa. Tästäkin haluamme antaa suuret kiitokset koko BIM Finland Oy:n henkilökunnalle ja erityisesti Ulf Smedsille, joka oli aina valmis ottamaan meidät vastaan ja kuuntelemaan kysymyksiämme. Ilman erinomaista suhtautumista BIM Finland Oy:n puolesta emme olisi kyenneet tekemään työtämme.

Lisäkiitokset kuuluvat myös ohjaajallemme Suvi Johanssonille, joka otti opinnäytetyömme ohjattavakseen vaikka, hän oli vielä äitiyslomalla. Ilman erinomaista opastusta ja määrätietoista ohjaamista ei työstä olisi tullut lähellekään samanlaista kuin se nyt on.

Tämä opinnäytetyö pitää sisällään tietoa BIM Finland Oy:n kemikaalitoimittajista, mutta tiedot ovat salassa pidettäviä, minkä vuoksi emme julkaise mitään BIM Finland Oy:n liiketoimintaa haittaavaa materiaalia. Tästä opinnäytetyöstä on salattu kemikaalitoimittajien nimet ja suuntaa antavat tiedot BIM Finland Oy:n pyynnöstä.

Kouvolassa 15.8.2012



Joonas Martikainen



Tarik Arifullen

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

### ALKUSANAT

1 JOHDANTO	7
2 TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA	8
2.1 Toimittajien lukumäärä	9
2.1.1 Kaksinkeskinen yhteistyö	9
2.1.2 Monenkeskinen yhteistyö	10
2.2 Paikallinen ja globaali hankinta	11
2.3 Kilpailutus	13
2.4 Yhteistyö	14
2.4.1 Yhteistyön onnistumisen edellytykset	14
2.4.2 Yhteistyön riskit ja ongelmat	18
3 ERILAISET YHTEISTYÖSUHTEET	19
3.1 Operatiivinen yhteistyö	20
3.2 Taktinen yhteistyösuhde	21
3.3 Strateginen yhteistyösuhde	23
4 TOIMITTAJIEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	25
4.1 Toimittajien ohjaaminen	26
4.2 Toimittajien koulutus ja kehittäminen	26
4.3 Toimittajien suorituksen seuranta ja mittaus	28
4.4 Toimittajien näkemykset ostajasta	29
5 KRALJICIN OSTOPORTFOLIO	31
5.1 Volyymituotteet ja – palvelut	33
5.2 Rutiinituotteet ja – palvelut	33
5.3 Pullonkaulatuotteet ja – palvelut	34

5.4 Strategiset tuotteet ja – palvelut	35
6 BIM FINLAND OY	35
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
7.1 Haastattelun tulokset	38
7.1.1 Toimittajien lukumäärä	39
7.1.2 Hankintamenettelyt ja kilpailutus	40
7.1.3 Kraljicin ostoportfolion toimittaja ja tuoteanalyysi	40
7.1.4 Yhteistyön kehittyminen	43
7.1.5 Yhteistyön onnistumisen edellytykset	44
7.1.6 Yhteistyön riskit ja ongelmat	44
7.1.7 Erilaiset yhteistyösuhteet	45
7.1.8 Toimittajien johtaminen ja kehittäminen	46
7.1.9 Toimittajien suorituksen seuranta ja mittaaminen	46
7.2 Kyselyn tulokset	47
7.2.1 Taustatiedot	48
7.2.2 OSA I: BIM Finland Oy asiakkaana	49
7.2.3 OSA II: Toimittajien valmiudet palvella BIM Finland Oy:tä	52
8 KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
8.1 Kehitysehdotukset	57
8.2 Johtopäätökset	59
9 POHDINTA	60
LÄHTEET	62
LIITTEET	
Liite 1. Toimittajastrategioiden ominaispiirteet	
Liite 2. Kyselytutkimus kemikaalintoimittajille	
Liite 3. Haastattelukysymykset	

## 1 JOHDANTO

BIM Finland Oy on vuonna 1982 perustettu perheyritys, joka on osa BIM Kemi - konsernia. Yrityksen päätoimipaikka on Kouvolassa ja Suomen yksikön päämarkkina-alueet ovat Suomessa ja Venäjällä. BIM Finland Oy:n päätuotantolaitos sijaitsee Kouvolassa, mutta tuotantoa on myös Vihdissä. BIM Finland Oy:n lisäksi tuotantolaitoksia on myös sisaryhtiöillä Ruotsissa, Norjassa, Etelä-Afrikassa ja Englannissa. BIM Finland Oy valmistaa, soveltaa, kehittää ja toimittaa erikoiskemiaan perustuvia ratkaisuja yrityksille. Lisäksi yritys kehittää teknologiaa ja palveluja paperi- ja selluteollisuudelle sekä jatkojalostusta varten. (BIM Finland Yritysesittely 2011.)

Opinnäytetyön alkuperäinen aihe on lähtöisin BIM Finland Oy:n tarpeesta kehittää toimittajayhteistyösuhteitaan sekä parantaa liiketoimintaansa oikein hoidetulla toimittajamarkkinoiden hallinnalla. Toimittajamarkkinoiden hallinta pitää sisällään yhteistyöhön ja kumppanuussuhteisiin liittyviä toimintoja, joilla pyritään ylläpitämään ja kehittämään yhteistyösuhteita sekä johtamaan toimittajia. Toimittajamarkkinoiden hallintaan liittyy myös koko toimitusketjun hallinta ja johtaminen, mutta tässä tutkimuksessa ei syvennytä tähän osa-alueeseen. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 313 – 361.)

Tutkimuksen edetessä saimme toimeksiantajaltamme tehtäväksi suunnitella ja kehittää toimittajakyselyn, jossa käsiteltiin yhteistyön toimivuutta BIM Finland Oy:n sekä kemikaalintoimittajien kesken. Kyselyssä kyseltiin kemikaalintoimittajilta yleisiä asioita yhteistyön toimivuudesta, parantamismahdollisuuksista, ongelmista, mahdollisista uhkista sekä näkökulmista toimeksiantajaamme kohtaan.

Tutkimuksessa perehdytään toimittajasuhteiden hallintaan ja pyritään syventymään näitä sivuaviin aihealueisiin. Tutkimuksessa tulee myös ilmi kemikaalintoimittajien näkökulmia toimittajayhteistyöstä sekä heidän omia kehitysehdotuksiaan yhteistyön parantamiseksi. Työn tavoitteena on löytää erilaisia lähestymistapoja toimittajasuhteiden parantamiseksi sekä kehittämiseksi sekä kartoittaa teorian avulla mahdollisia ongelmia ja uhkia, joita mahdolliset yhteistyösuhteet voivat tuoda. BIM Finland Oy käy aktiivisesti kansainvälistä kauppaa lukuisten eri toimittajien kanssa, ja tämän pohjalta

tutkimuksen pääperiaatteena on tutkia, mitä etuja toimittajamarkkinoiden hallinta tuo yritykselle.

Varsinainen opinnäytetyöprosessi aloitettiin tammikuussa 2012, ja kulutimme aikaa aluksi tutustuen tiiviisti yrityksen liiketoimintaan. Aloituspalaverissa päätimme lopullisen aiheen, joka hyödyttäisi toimeksiantajaamme, ja toimittajamarkkinoiden hallintaan liittyvä aihe varmistuikin aloituspalaverin jälkeen. Palaverissa rajattiin aihe ja päätettiin erilaiset tutkimusmenetelmät. Siltä pohjalta toteutimme tutkimuksemme.

## 2 TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA

Toimittajasuhteiden hallinta pitää sisällään lukuisia eri asioita, lisäksi sitä ei kyetä yksiselitteisesti vieläkään määrittelemään, koska se on vieläkin määrittelemätön käsite nykyajan hankintatoimessa. Toimittajasuhteiden hallinnasta löytyy sekalaista tietoa ja käsite ei ole muovautunut vielä sellaisenaan kirjallisuuteen. Van Weele (2005, 161) kertoo toimittajasuhteiden hallinnan peruselementtien perustuvan seuraavanlaisien kysymysten pohjalle:

- Minkälaisille tuotteille toimittajien lukumäärää tulisi pienentää?
- Minkälaisille tuotteille toimittajien lukumäärää tulisi pitää nykyisellään?
- Minkälaisille tuotteille toimittajien lukumäärää tulisi lisätä?

Van Weelen (2005, 161) mukaan edellä olevat kysymykset toimivat vasta alkutoiminnan pohjana ja perustana, mutta itse toimittajasuhteiden hallinta sitoutuu olennaisesti ulkoistamiseen ja toimittajastrategioihin. Van Weele (2005,161) kertoo toimittajasuhteiden hallinnan perustuvan globaaliin ja paikalliseen hankintaan, kaksinkeskiseen ja monenkeskiseen yhteistyöhön, tiiviiseen yhteistyöhön ja kilpailuttamiseen liittyviin kysymyksiin ja näiden pohjalta tehtyihin toimintoihin ja päätöksiin.

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme toimittajasuhteiden hallintaa toimittajien lukumäärän, kaksinkeskisen ja monenkeskisen yhteistyön, paikallisen ja globaalin hankinnan sekä kilpailuttamisen näkökulmista. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan teoriaan liittyviä faktoja yleisesti yhteistyön määritelmästä, asioita joita vaaditaan yhteistyön on-



nistumisen kannalta, sekä mahdollisia uhkia ja ongelmia, joita toimittajayhteistyösuhteet saattavat aiheuttaa liiketoiminnalle.

## 2.1 Toimittajien lukumäärä

Suurin ongelma koskien hankintoja ovat yritysten pitämät toimittajien lukumäärät, joita tulisi käyttää. Yksiselitteistä vastausta toimittajien lukumäärään liittyen ei ole, ja yritysten tulisi ymmärtää, että tärkeintä ei ole toimittajien määrä vaan laatu. Toimittajien lukumäärä riippuu täysin yrityksen senhetkisestä tilanteesta ja ostettavista tuotteista sekä palveluista. Perinteisessä kilpailuttamiseen perustuvassa toimintatavassa toimittajia voi olla useita, mutta yhteistyön syvällisyys ei yllä tiiviille tasolle kilpailuttamisen takia, koska päämääräinen tavoite on vain lopullinen hinta. Strategisissa toimittajasuhteissa yhteistyö pitää sisällään vain 1-2 toimittajaa ja yhteistyön laatu on erittäin tiivistä toimijoiden kesken. Tiiviiden yhteistyösuhteiden päätavoitteena onkin hankkia kilpailuetua toimittajasuhteiden myötä. (Hankintatoimi, Hankintastrategian sisältö.)

Waters (2009, 315 - 316) ja Lysons (1996, 248 - 249) listaavat yhteistyömuodot yhden ja monien toimittajien keskeisiksi yhteistyösuhteiksi. Kappaleissa 2.1.1 ja 2.1.2 on listattu kaksikeskisen ja monenkeskisen yhteistyön tuomat edut yritykselle.

### 2.1.1 Kaksikeskinen yhteistyö

Kaksikeskinen yhteistyösuhde tarkoittaa yhteistyötä vain yhden toimittajan kanssa. Tämänkaltainen yhteistyömuoto kehittyy asiakkaan ja toimittajan välillä usein alliansseiksi tai partnership -yhteistyösuhteiksi pidemmällä aikavälillä. Kaksikeskisessä yhteistyömuodossa molemmat osapuolet sitoutuvat yhteistyöhön paremmin, koska päätavoitteena on parantaa molempien osapuolten kannattavuutta ja saavuttaa mitta-kaavaetuja. Kun toimijoita ei ole kuin kaksi yhteistyösuhteessa, on luottamuksen oltava molemminpuolista yhteistyösuhteen toimimiseksi. Luottamus rakentuu toimijoiden välille, kun molemmat osapuolet hoitavat sopimuksissa esiin tulleet vaatimukset. Sopimuksissa sovituista vaatimuksista ja ehdoista on helpompi pitää kiinni, kun valvottavana on vain yhden toimittajan toiminta ja sopimuksien määrä on minimaalinen. (Waters 2009, 315 - 316; Lysons 248-249.)

Kaksinkeskinen yhteistyömuoto luo monia mahdollisuuksia sekä suuria etuja molemmille toimijoille. Yritysten panostaessa vain yhteen toimittajasuhteeseen jaetaan paljon informaatiota yritysten kesken. Lisääntynyt informaation jakaminen johtaa yritysten parempaan tehokkuuteen sekä suorituskyvyn paranemiseen. Lisäksi keskinäinen viestintä on paljon helpompaa ja vaatii vähemmän resursseja toimijoiden lukumäärän ollessa pieniä yhteistyösuhteessa. Tilattaessa vain yhdeltä toimittajalta ovat tilausmäärät paljon suurempia, kuin ne olisivat tilattaessa monilta toimittajilta erikseen. Tämän lisäksi menettelyt säännöllisissä tilauksissa ovat paljon yksinkertaisempia ja vaativat vähemmän johtoportaan resursseja. Suurien tilausmäärien ansiosta saavutetaan suuria alennuksia tuotteiden loppuhinnoista sekä mahdollisia mittakaavaetuja. Ostettaessa vain yhdeltä toimittajalta materiaalien ja niiden laadun vaihtelu on vähäisempää, kuin jos tilattaisiin samoja tuotteita ja palveluja monilta eri toimittajilta. (Waters 2009, 315-316; Lysons 248-249.)

### 2.1.2 Monenkeskinen yhteistyö

Monenkeskinen yhteistyö tarkoittaa yhteistyötä useiden eri toimittajien kesken. Monenkeskisen yhteistyön päätavoitteena on parantaa verkoston yhteistoimintaa ja suorituskykyä. Monenkeskisyys tarkoittaa sitä, että yhteistyötä tehdään vähintään kolmen eri toimijan kanssa. Monenkeskisen yhteistyön tarkoituksena on, että laajemmalla yhteistyöllä saavutettaisiin erilaisia näkökulmia sekä ratkaisuja. Kun toimijoita on useita, saadaan laaja-alaisesti enemmän asiantuntemusta, mikä parantaa huomattavasti kehityksen tuloksena saatavia ratkaisuja. Mitä suurempi määrä yrityksiä on verkostossa, sitä suurempi määrä yrityksiä sitoutuu ratkaisuihin helpottaen niiden jakamista koko verkoston kesken. (Kuivanen & Hyötyläinen 1997, 46.)

Monenkeskinen yhteistyö laskee asiakasyritysten ostohintoja, koska toimittajien välillä vallitsee jatkuva kilpailu. Tämän takia toimittajat joutuvat jatkuvasti muuttamaan hintojaan kilpailukykyisempään suuntaan, koska kukaan toimittajista ei ole monopoliasemassa, jossa pystyisi sanelemaan myyntihintoja. Asiakasyritys ei ole siis sitoutunut vain yhden toimittajan ympärille, minkä ansiosta ei synny riippuvuussuhdetta yhteen toimittajaan. Tämänkaltaisen yhteistyömuoto myös karsii huonojen toimittajien määrää ja niiden tuomia haittoja, koska useiden toimittajien myötä voidaan huonot

toimittajat karsia ja tehdä yhteistyötä vain potentiaalisten toimittajien kanssa. (Waters 2009, 315-316; Lysons 248-249.)

Tiivis yhteistyö monien toimittajien kanssa voi myös tuoda strategista informaatiota ja tietoa yhteistyön edetessä. Monien yritysten sitoutuminen monenkeskiseen yhteistyöhön voi esimerkiksi tuoda enemmän tuotannollisia näkökulmia, joista syntyy innovaatioetuja sekä uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan parantamiseksi. (Waters 2009, 315-316; Lysons 248-249.)

## 2.2 Paikallinen ja globaali hankinta

**Paikallinen hankinta** tarkoittaa hankintaa omasta kotimaasta tai oman maan rajojen sisäpuolelta. Paikalliseen hankintatoimeen liittyy olennaisesti se, että tuotteiden tai palveluiden hankkimisen jälkeen ne käsitellään paikallisesti tai alueellisilla markkinoilla. Tämänkaltainen prosessi luo oman maan sisäistä kestäväää liiketoimintaa joka hyödyttää itse yritystä ja paikallisia toimijoita. Paikallinen hankinta on mahdollisuus yrityksille, jotka haluavat varmistaa ja edesauttaa jatkuvaa tarjontaa sekä alentaa kustannuksia korvaamalla ulkomaista tuontia. Paikallisella hankinnalla voi myös olla suoranaisesti positiivisia vaikutuksia tuotteiden turvallisuuden ja paikallisen taloudellisen kehityksen turvaamiseksi. (About Local Sourcing.)

**Globaali hankinta** on termi, jolla tarkoitetaan käytännön tuotteiden, palveluiden sekä raaka-aineiden hankintaa maailmanlaajuisilta markkinoilta. Globaalilla hankinnalla pyritään hyödyntämään kansainvälistä tehokkuutta esimerkiksi hankkimalla tuotteita halvan työvoiman tai raaka-aineiden maista. Lisäksi syy hankkia globaalisti voi johtua erilaisista verojen eroista ja halvoista tullimenettelyistä. (Monczka, Trent, & Handfield, 2005. 304.)

Paikallinen hankinta on ollut suuressa kasvussa, ja siitä on muodostunut uusi trendi globaalin hankinnan rinnalle. Tänä päivänä paikallinen hankinta täydentää globaalia hankintaa ja samalla täyttyvät jälleenmyyjien tarpeet. Asiakkaiden kannalta varmistetaan vihreiden arvojen toteutuminen sekä arvostus kotimaista tuotantoa kohtaan. Nykypäivänä loppukuluttajat pitävät tärkeänä tuotteen kotimaisuutta ja panostusta kotimaan tuotannon ylläpitämiseksi. Asiakkaat arvostavat kotimaisuutta, mutta tärkeäksi

tekijäksi muodostuvat hintaerot ulkomaisiin tuotteisiin verrattuna. Tänä päivänä globaalin kaupankäynnin avauduttua pysytään hankkimaan tuotteita samalla hinnalla kaukomaista kuin kotimaasta. (Morrel 2010.)

Paikallisessa hankinnassa etuina tulevat esille kustannussäästöt, sillä toimitusketjut ovat itsessään huomattavasti lyhyempiä, mikä vaikuttaa suoranaisesti saatavuuden ennustavuuteen sekä toimitusaikoihin. Samalla saadaan myös toimituskustannuksia pienennettyä verrattuna globaalisti hankittaviin tuotteisiin ja palveluihin. JIT- toimintatavan omaksuneet toimijat suosivat paikallisilta toimittajilta suoritettavaa ostotoimintaa sen täsmällisyyden vuoksi, koska esimerkiksi suuren kysynnän vuoksi paikalliset toimittajat pystyvät vastaamaan kysyntään erittäinkin nopeasti verrattuna kansainvälisiin toimijoihin. (Morrel 2010.)

***Globaali hankinta*** on nykyajan trendi-ilmiö, koska maailmasta on tullut lyhyellä ajankaksolla yhtenäinen markkina-alue. Globaalin kaupankäynnin on mahdollistanut kommunikaatiovälineiden kehittyminen, nopeasti saatavilla olevat kuljetusvaihtoehdot, tullimuodollisuuksien vähentyminen sekä pienet työvoimakustannukset yhdistettynä hyvin koulutettuun työvoimaan. Työhön ja tuotantoon liittyvien kustannusten nousumisen takia on siirrytty ns. halvempien kustannusten maihin eli käytännössä halvan työvoiman maihin. Halpojen työvoimakustannusten lisäksi etuina voidaan mainita myös, että tuotantolaitteet ja teknologia ovat uudenaikaisempia ja tehokkaampia mahdollisesti ulkomailla, verrattuna kotimaan vastaavanlaisiin. Suuret kansainväliset yritykset ovat panostaneet tietotaito osaamisellaan ja pääomallaan uusiin tuotantolaitoksiin ulkomaille mahdollistaen halvemmat kustannukset. Uusi kehittyneempi teknologia alentaa tuotteiden valmistamista, mikä näkyy olennaisesti tuotteiden ja palvelujen loppuhinnoissa. (Sollish & Semanik, 2010. 183.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi kansainvälisen kaupankäynnin etuina voidaan pitää laajempaa tuote- ja palveluvalikoimaa, joka muodostuu yhdeksi olennaisimmaksi syyksi ulkoistaa tuotantoa ulkomaille. Usein ongelmaksi muodostuu kotimaisilla markkinoilla se, etteivät tuotevalikoima ja tarjonta vastaavat kysyntää, eivätkä kotimaiset markkinat kykene valmistamaan kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita kilpailukykyisin hinnoin. (Sollish & Semanik, 2010. 183.)

Kansainvälistyminen tuo markkinoille enemmän toimittajia, joilta on ostavan yrityksen mahdollista valita itselleen sopivimmat tuotteet sekä palvelut. Samalla lisääntyvä kilpailu toimijoiden kesken luo myös hintakilpailua markkinoilla, mikä ilmenee alentuvina kuluttajahintoina. (Sollish & Semanik, 2010. 183.)

### 2.3 Kilpailutus

Kilpailutus on yleensä rinnastettavissa yhteistyötä edeltävään vaiheeseen, jossa toimittajia kilpailutetaan keskenään parhaan toimittajan löytämiseksi. Kilpailutusvaihtoehtoina ovat perinteinen kilpailutus, jossa tuotteista ja palveluista pyydetään kirjallisesti hintatarjouksia, tai erilaiset neuvottelut toimittajien kesken. Kirjallisten tarjouspyyntöjen lähettäminen on tehokkain menetelmä, kun hinta on ratkaisevin tekijä kaupan kannalta sekä tuotteiden ominaisuudet on selvästi määritelty. Neuvottelut ovat tärkeitä kilpailuttamisen kannalta, jos tuotteet ovat monimutkaisia, laadullisuuteen liittyvät tekijät ovat erittäin tärkeässä roolissa sekä jos ennustettavissa on erilaisia riskejä, joita yhteistyö voi tuoda edetessään. (Monczka 2005, 45; Weele 2005, 53.)

Yleisin syy miksi yleistä kilpailutusta käytetään, on pyrkimys paineen luomiseksi toimittajien kesken, jotta heidän tehokkuutensa paranisi. Uhkakuvat toimittajan vaihtamisesta toiseen luovat painetta toimittajalle, jonka kanssa ollaan yhteistyössä, ja tämä edesauttaa toimittajia tehokkaampaan toimintaan. Toisaalta on hyvä huomioida, että tällainen toimintatapa ei saata tuottaa tulosta, jos toimittaja on voimasuhteeltaan paljon paremmassa asemassa tai jos vaihtoehtoisia toimittajia tietyille tuotteille tai palvelulle ei ole saatavissa. Tällaisessa tilanteessa toimittaja, joka ei ole riippuvuussuhteessa asiakkaastaan, saattaa lopettaa yhteistyön hetkessä ja ostaja jää ilman tuotteitaan sekä palveluitaan. (Hughes 2005.)

Kilpailutusta ei myöskään ole kannattavaa käyttää tiiviimmissä yhteistyösuhteissa, vaan olisi parempi pyrkiä tuomaan esille sopimusehdot sekä erilaiset sanktiovaroitukset, jos toimittajat eivät toimi sopimusten mukaisesti. Jos kilpailuttamista ja uhkailua toimittajan vaihtamisesta käytetään tiiviissä yhteistyösuhteissa tai potentiaalisissa yhteistyösuhteissa, ei luottamusta synny yritysten välille. Yritykset kariutuvat sekä haajaantuvat toisistaan eikä kyetä etenemään strategiseen vaiheeseen. (Hughes 2005.)

## 2.4 Yhteistyö

Yhteistyöllä tarkoitetaan kahden yrityksen tai toimijan välistä yhteiseen päämäärään liittyvää toimintaa. Erridgen (1995, 84) mukaan yhteistyöllä pyritään saavuttamaan suuria ja merkittäviä etuja molempien osapuolten hyväksi. Osapuolten on oltava sitoutuneita, avoimia, joustavia sekä aktiivisia, jotta yhteistyö onnistuisi. Lisäksi yhteistyössä korostuu molempien osapuolten luottamus toisiaan kohtaan, joka on välttämätöntä yhteistyön toimimiseksi.

Yhteistyöstä syntyy etuja ostavalle organisaatiolle sekä toimittajille. Ostava organisaatio tai yritys hyötyy mahdollisesti nopeammista toimitusajoista, paremmasta laadusta, innovatiivisesta kehitystyöstä sekä mahdollisista kustannuksien alenemisista. Toimittajille syntyvinä etuina voidaan mainita mm. kattavammat hallinta- ja teknologiaresurssit, kumppanuuden myötä tuleva markkinaetu, tasainen kassavirta ja pitkäjänteinen sitoutuminen. Yhteisinä etuja ovat mm. kokonaiskustannusten pieneminen, kannattavuuden paraneminen sekä pienemmät logistiikka - ja varastointikustannukset. (Erridge 1995, 84.)

Yhteistyön luominen ja sen kehitysprosessit vaativat paljon resursseja. Yhteistyösuhteita ei rakennetakaan hetkessä, vaan ne vaativat vuosien mittaisen työn ja paljon investointeja. Investointien ja sitoutumisen on lähdettävä koko organisaation henkilöstöstä johdosta lähtien, jotta se olisi kannattavaa. (Erridge 1995, 84.)

### 2.4.1 Yhteistyön onnistumisen edellytykset

Niemelä (2002, 110 - 113) määrittelee onnistuneen yhteistyön pohjautuvan alla oleviin menestystekijöihin. Näitä samoja menestystekijöitä voidaan käyttää myös onnistuneen yhteistyön menestystekijöinä, koska ilman näiden kohtien täyttämistä ei yhteistyö voi onnistua osapuolten välillä. Niemelän lisäksi on mainittu Ilorannan ja Pajusen-Muhosen (2008, 247 – 248) tärkeinä pitämiä asioita, joita tarvitaan yhteistyön onnistumiselle.

### *Visioiden ja odotusten yhdensuuntaisuus*

Ratkaisevaa tekijä on yhteistyön tulevaisuuden kannalta, että osallistuvien yritysten visiot ja yhteistoimintaan kohdistuvat odotukset ovat yhdensuuntaisia. Molemmilla osapuolilla on oltava samanlaiset tulevaisuuden tavoitteet ja määritelmät, joita yhteistyöltä tulisi saavuttaa. Riittävä tutustuminen ja yhdessä puhuminen on ainoa keino, jolla kyetään saavuttamaan yhteinen visio ja päämäärät kun yhteistyölle ei ole alkuvaiheessa vielä muodostunut ns. veturia, joka tavallaan johtaisi yhteistyön kulkua ja sen toimintaa. (Niemelä 2002, 111.)

Tehokas menetelmä rakentaa luottamusta toimijoiden kesken ovat yhteiset yritysjohtojen väliset tutustumis- ja seminaarimatkat, joilla pyritään luomaan tuntumaa yhteistyön rakentamiselle ja tutustumiselle. Niemelän (2002, 111) mukaan tällainen toimintatapa nopeuttaa huomattavasti yhteistyön syntymistä ja luo edellytykset sen onnistumiselle.

### *Yhteistyö ja hyödyn jakaminen*

Toinen kriittinen onnistumiskriteeri on, että osapuolilla on yhteinen käsitys ja visio yhteistyön perusteista, eduista ja sen tuomista mahdollisista ongelmista ja riskeistä. Tällaiset asiat opitaankin yleensä vasta yhteistyön tuomien kokemusten kautta, mutta oppimista helpottaa huomattavasti tiedollinen valmius mahdollisista eteen tulevista odottamattomista asioista. (Niemelä 2002, 111.)

Verkoston sisäinen avoimuus on asia, joka pitää yhteistyötä raiteillaan, ja ilman molemminpuolista avoimuutta ei yhteistyö voi toimia. On tapauksia joissa, toinen osapuoli esimerkiksi salaa tietoa tai antaa valheellista tai muunneltua tietoa, joka tulee päätymään yhteistyön kompastuskiveksi. Avoimuus on asia, jota pitää opettelemalla opeteltava, ja on asetettava tietyt rajat asioista, jotka ovat oman yrityksen asioita, jotka verkoston yhteisiä asioita ja jotka asioita, joita jaetaan ulkopuolisten toimijoiden kesken. Keskinäinen avoimuus ja rehellisyys ovat onnistuneet yhteistyössä, kun kummankaan osapuolen ei täydy miettiä, mitä etuja kukin saa ja onko oma yritys joutunut hyväksikäytön uhriksi. (Niemelä 2002, 111 - 112.)

### *Oikean toimittajan valinta*

Toimittajan valintaprosessi on yksi merkittävimmistä ja tärkeimmistä asioista, jotka vaikuttavat koko ulkoistamisprosessin onnistumiseen. Toimittajille on tehtävä perusteellinen tekninen ja laadullinen arviointi, joka ulottuu johtamisen hallintaan, taloudelliseen tilanteeseen sekä tulevaisuuden strategioihin ja tulevaisuuden näkymiin. Ilman edellä mainittuja toimittajan arviointiin liittyviä asioita ei toimittajasta saada tarpeeksi hyvää yleiskuvaa, joka hyödyttäisi asiakasyritystä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 247 - 248.)

### *Sopimus*

Yhteistyöhön liittyvien sopimuksien tekeminen vie aikaa, resursseja sekä tulee kalliiksi yrityksille. Hyvin toimivien yhteistyösuhteiden etuna on, että yhteistyö perustuu laajalti kasvavaan luottamukseen ja yksinkertaisiin sopimusmuotoihin, joita tehdään usein strategisessa yhteistyövaiheessa jopa suullisesti. Toiminnan alkuvaiheissa sopimukseen panostaminen on kuitenkin erittäin tärkeää, ja niihin tulee panostaa kahdesta syystä. Sopimusten huolellinen tekeminen ja suunnittelu painostavat toimijoita panostamaan ja käymään läpi toiminnan säännöt sekä varmistavat, että osapuolilla on yhteinen käsitys toimintaperiaatteista, joihin tulisi tähdätä tulevaisuudessa. (Niemelä 2002, 112.)

Sopimusten huolellinen tekeminen vaatii myös, että sanktiot ja seuraamusrikkomukset tulevat selkeästi esille ja että niitä kyetään valvomaan sekä tehdään tarvittavat toimenpiteet, jos ongelmia ilmenee. Erilaisia seuraamusrikkomuksia ovat esimerkiksi laatu- ja toimitusongelmat. Jos tai kun toinen osapuoli yhteistyössä ei täytä sopimusten velvoittamia kriteerejä, on sopimuksista selkeästi nähtävissä säännöt siitä, miten toimitaan. Pahimmassa tapauksessa ongelmatilanteet menevät oikeuteen asti, ja onkin vastuullista yritysten kannalta, että kaikki sopimuksissa sovitut asiat ovat paperilla. Sopimukset ovat molempia toimijoita sitovia ja velvoittavia sääntöjä, mutta ne rakentavat kuitenkin verkoston sisäistä moraalia, joka on eduksi yhteistyön toiminnan kannalta. (Niemelä 2002, 112.)



### ***Laatu ja toimitusvarmuus***

Laatuun tulisi kiinnittää erityistä huomioita etenkin yhteistyön alkuvaiheessa, koska laatuongelmat ovat yleisin yhteistyön epäonnistumisen syy. Laatu on oleellinen asia, jota pidetään itsestään selvyytenä, mutta on tapauksia, joissa toimittajat tinkivät laadusta ja pyrkivät alentamaan omia kustannuksiaan ajaen omaa etuaan. On myös toisenlaisia laatuun liittyviä ongelmia, jotka johtuvat huolimattomuuksista ja välinpitämättömyydestä vilpittömässä mielessä. Tällaisista laatuongelmista tulisi ilmoittaa heti, jotta toimittaja pyrkisivät korjaamaan virheensä sekä estämään tulevaisuuden vahingot molemmille osapuolille. (Niemelä 2002, 112-113.)

On aloja, joissa yhteisten kriteerien kehittäminen on oma projektinsa. Yhteistyön onnistumisen kannalta ei voida sallia poikkeamia ja epäonnistumisia sovitusta laatukriteereistä. Laatuongelmat vahingoittavat yhteistyöverkoston mainetta ja eritoten sen asiakasyrityksen mainetta, joka myy lopputuotetta asiakkailleen. Laadulliset ongelmat voivat tuoda kohtalokkaita seurauksia yrityksille, niin toimittajille kuin heidän asiakkailleensakin. Asiakkaiden tietämys on kasvanut huomattavasti, ja he vaativat parasta laatua kilpailukykyisin hinnoin. Jos näitä ei pystytä tarjoamaan, he vaihtavat yritystä josta ostavat. Laadulla on samanlaiset vaatimukset kuin toimitusvarmuudellakin, ja jos toimitukset viivästyvät ja asiakkaat eivät saa tuotteitaan ajallaan, he vaihtavat toimittajaa. Toimitus- ja laatutekijöitä voidaankin pitää yhtenä tärkeimpinä kriteereinä yhteistyön onnistumisen kannalta. (Niemelä 2002, 113.)

### ***Kilpailukyky***

Yhteistyön tuoma kilpailuetu perustuu erikoistumiseen, erikoisalan hyvään osaamiseen ja pääoman käytön tehokkuuteen. Muuntautuminen tietyn alan erikoisosaajaksi vie paljon aikaa, mikä tarkoittaa, että alussa oleva yhteistyöverkosto asiakasyrityksen ja toimittajan välillä ei ole vielä maailmanmarkkinoiden hintatason edellyttämässä kunnossa. Asiakasyrityksen tehtävä onkin kehittämistoimien käynnistäminen yhteistyössä toimittajien kanssa, koska yleensä toimittajat eivät aloita tällaisia toimia asiakkaiden kanssa. (Niemelä 2002, 113.)

## 2.4.2 Yhteistyön riskit ja ongelmat

Yhteistyöllä on varjopuolensa ja omat riskinsä, jotka tulisi tunnistaa etukäteen. Nykyään puhutaan yhä enemmän yhteistyön kasvaneesta merkityksestä, mutta yhteistyö ei sovi kaikille vaan se on hyvin tapauskohtaista. Oikein toteutettu yhteistyösuhde tuottaa lisäarvoa yrityksille, mutta väärin tai puutteellisesti toteutettu yhteistyö voi aiheuttaa vakavia ongelmia yrityksen toiminnalle. Yhteistyösuhteen alussa molemmat osapuolet hyväksyvät yhteisen toimintaperiaatteen, jossa molempien osapuolien tulisi oleellisesti hyötyä yhteistyöstä, mutta näin ei yleensä tapahdu yhteistyön ainakaan yhteistyön alkuvaiheissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 315.)

Niemelän (2002, 108 - 109) mukaan yhteistyön ongelmia ja riskejä aiheuttavat seuraavat tekijät:

- Yhteistyöhön saattaa kohdistua ristiriitaisia odotuksia, jotka aiheuttavat toteutusvaiheessa tehottomuutta, kitkaa ja epäsujuuutta.
- Kumpikaan osapuoli ei ymmärrä yhteistyön etuja, mikä heikentää verkoston toteutukseen käytettäviä resursseja ja sen myötä yhteistyön rakentamista sekä henkilöstön motivaatiota.
- Virheettömän laadun ja toimitusvarmuuden merkitystä koko yhteistyön toiminnan kannalta ei ymmärretä. Toimitusten myöhästymiset ja laatuongelmat voivat pilata yhteistyösuhteen ja yrityksen ulkoisen maineen.
- Verkostosoitoutumiset saattavat jäädä toissijaiseksi suhteessa satunnaisesti tuottoisempiin kertatilauksiin.
- Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen tuhoaa sopimusrikkomusten myötä yhteistyön yhteishengen, koska seuraamukset ovat epäselviä ja epäluulot toimijoiden kesken lisääntyvät.
- Yritys- ja toimintakulttuurien erot sekä yritysten väliset johtamistavat voivat törmätä yhteen toimijoiden kesken, eikä yhteistä toimintatapaa löydy.

Lisäksi Pirneksen (2002, 80 - 81) mukaan ongelmia aiheutuu mm. ”vapaamatkustajista”, jotka ovat yhteistyösuhteessa vain oman edun tavoittelun takia ja joiden tuottama lisäarvo on merkityksetöntä kohdeyritykselle. Tällaiset vähämerkityksiset toimittajat hidastavat verkoston toimintaa ja lisäävät verkoston kitkaa, ja niistä tulisi päästä mahdollisimman nopeasti eroon.

### 3 ERILAISET YHTEISTYÖSUHTEET

Stähle ja Laento (2000, 82) määrittelevät kumppanuuden kolmeen eri peruskategoriaan jotka ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuussuhde. Kumppanuussuhteet on jaoteltu vähemmän strategisista kohti tärkeämpiä ja kriittisiä yhteistyömuotoja. Yhteistyön edetessä operatiivisesta strategiseen kumppanuussuhteisiin arvonlisä ja riskit suurenevät, koska informaatiota ja strategista tietoa jaetaan toimittajille. Arvonlisä perustuukin tietopääoman keskinäiseen jakamiseen ja sen tehokkaaseen integrointiin, joka voi huonosti suunnitellussa yhteistyössä aiheuttaa tietovuotoja ja muita riskejä. Tällaiset huonosti suunnitellut yhteistyömuodot voivat koitua toisen yrityksen kannalta kriittisiksi riskeiksi ja aiheuttaa täten ongelmia yritykselle. Perinteisessä ostomyyntiyhteistyösuhteessa tuotteet ja palvelut voidaan palauttaa myyjälle, jos laatu ei vastaa vaatimuksia, mutta yhteistyön tuomien ongelmien kautta tiedot on yleensä jaettu osapuolien kesken ja vahinko on väistämätöntä. (Stähle & Laento 2000, 76-80.)

Yhteistyön kehittyessä kohti strategisempaa suuntaa on suhteen oltava todella vahva ja järkkymätön osapuolien kesken. Saatavan hyödyn on oltava jatkuvasti saatavissa ja molempien osapuolien on oltava tasapainossa keskenään, niin antamisessa ja saamisessa kohti yhteistä päämäärää. Strategista kumppanuussuhdetta pidetään kehittyneimpänä yhteistyömuotona kahden eri yrityksen välillä. Silti on käynyt ilmi, ettei se ole kaikista soveltuvin ja tavoiteltavin yhteistyömuoto. Sopivan yhteistyömuodon löytämiseen tarvitaan oikea-aikaista tilanneanalyysiä ja perinpohjaista toimittajastrategiaa. (Stähle ja Laento 2000, 79-80; Lambert 1996, 2-4.)

Stähle ja Laento (2000, 80) kuvaavat kehittyvän kumppanuuden tuomien etujen, haittojen, tietopääoman integroinnin ja luottamuksen kehityksen etenemistä kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Kehittyvä kumppanuus (Ståhle ja Laento 2000, 80)

Kuvasta voidaan nähdä, miten yhteistyömuotojen kehittyessä mahdolliset arvonlisän ja riskien mahdollisuudet kasvavat sekä kuinka luottamuksen tärkeys tulee oleelliseksi yhteistyön kehittyessä strategisempaan suuntaan.

### 3.1 Operatiivinen yhteistyö

*Operatiiviseen kumppanuuteen* tarvitaan aina yhteinen päämäärä ja molemmilla yhteistyön osapuolilla tulee olla omat tavoitteensa, myös molempien osapuolien taloudellinen päämäärä on erittäin tärkeässä roolissa yhteistyön toimivuuden kannalta. Operatiivinen kumppanuus rinnastetaan usein perinteiseksi ostotoiminnaksi, koska kumpikaan osapuoli ei halua sitoutua vaan tavoitella nopeaa, tehokasta ja edullista ostotoimintaa. Operatiiviselle yhteismuodolle on tyypillistä, että molemmilla kumppaneilla on useita eri toimittajavaihtoehtoja ja heidän välillään on jatkuvaa kilpailutusta keskenään. Näin ollen saadaan valittua suorituskykyisin toimittaja yhteistyökumppaniksi. Kustannusajattelun kannalta operatiivinen kumppanuus perustuu yhteisten synergiaetujen saavuttamiseen. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö ym. 1995, 69-70; Ståhle & Laento 2000, 81-82.)

Operatiivinen kumppanuus perustuu paljolti toisen osapuolen perusteelliseen tuntemukseen, jossa tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa toisen osapuolen toiminnasta ja palveluista. Tätä tietoa tullaan hyödyntämään yhteistyön rakentamisessa ja laadun varmistamisessa yhteistyön aikana. Operatiivisessa kumppanuussuhteessa osapuolet sopivat keskenään eri vastuualueiden hoitamisesta, mikä eroaa huomattavasti perinteisestä osto- ja myyntiyhteistyöstä. Edellä mainittu asia perustuu lähinnä

hintakeskeiseen ajatteluun, jossa päämääränä ovat vain alhaiset kustannukset. Operatiivisen kumppanuussuhteen eräänä päämääränä voidaan pitää mahdollisimman automatisoitua toimintaa, joka ei vaadi yhteistyön syntymisen jälkeen sen erikoisempia toimenpiteitä. Operatiivisessa kumppanuussuhteessa ei yleensä sisällytetä yhteistyöllä saavutettuja yhteisiä rakenteita, järjestelmiä tai prosesseja. (Stähle & Laento 2000, 81-84; Vesalainen 2002, 142.)

Stähle & Laento (2000, 84-85) ja Valkokari ym. (2007, 37) kuvaavat operatiivisen yhteistyömuodon pääpiirteitä seuraavanlaisesti:

- Tavoitteena voidaan pitää kustannusten alentamista. Samaan aikaan ei laadita suuria ja pitkän aikavalin tuotto-ennustuksia.
- Yhteistyömuoto on luonteeltaan erittäin yksinkertainen. Kanssakäyminen perustuu hinta, laatu ja luottamuskeskeiseen ajatteluun.
- Tiedonkulku ja laadunvarmistaminen ovat keskeisimpiä asioita operatiivisessa kumppanuussuhteessa.
- Sopimukset ovat yleensä määräaikaista puitesopimuksia, joissa selkeät roolit molempien osapuolien kesken. Sanktiovaatimukset sopimusten pykäliden rikkomisesta ovat erittäin tyypillisiä operatiivisessa yhteistyösuhteessa.
- Operatiivisessa kumppanuussuhteessa olevien osapuolien yhteistyö ei näy ulospäin yhtenäisenä.
- Luottamus perustuu vain dokumentteihin ja sopimukseen koko yhteistyön ajan.
- Toisen osapuolen osaaminen ja tietämys ilmenee vain valmiina palveluina tai tuotteina.
- Lisäarvoa tuottavat tekijät ovat ainoastaan säästöt tai resurssien vapautuminen yhteistyön tuloksena.

### 3.2 Taktinen yhteistyö

**Taktinen yhteistyömuoto** on peruspiirteeltään avointa, ja sen lopputulosta ei voida ennustaa yhtä tarkasti kuin esimerkiksi operatiivisessa kumppanuudessa. Taktisen kumppanuussuhteen päätavoitteina voidaan pitää prosessien ja toimintakulttuurien yhdistämistä, päällekkäisyyksien poistoa, säästöjen sekä uuden informaation saavuttamista. (Stähle & Laento 2000, 86.)

Taktinen kumppanuussuhde vaatii molemmilta osapuolilta enemmän panostusta, koska sen pääpaino perustuu keskinäiseen luottamukseen ja tietopääoman jakamiseen. Näiden periaatteiden mukaan toimittaessa saadaan aikaiseksi lisäarvoa, joka on molempien osapuolten etujen saamisen kannalta välttämätöntä. Taktinen kumppanuus voi toteutua myös, vaikka kyseiset kumppanit kilpailisivat keskenään joillakin tietyillä markkinoilla. Tähän kumppanuussuhteeseen on tyypillistä se, että toimitsijoiden verkosto on erittäin monimutkainen ja vaikeasti kontrolloitava. (Stähle & Laento 2000, 86-90.)

Yhteistyösuhteesta riippuen on erittäin tärkeää, että tavoitteena olisi oppia kumppanilta uusia toimintatapoja ja pyrkiä hyödyntämään toisen osapuolen mielipiteitä. Tätä menetelmää ei tule kuitenkaan sisäistää operatiivisesta yhteistyösuhteesta tai muissa vähemmän kriittisissä yhteistyömuodoissa, joissa strategisen tiedon jakaminen ei ole niin suuressa roolissa. Yhteistyön syventyessä yritysten olisi sisäistettävä tosiasia, että taloudellinen hyöty ei ole ainoa päätavoite, vaan uuden oppiminen toiselta osapuolelta. Usein yhteistyösuhteen alussa tämä ei käy toteen, vaan jäädytään tappiolle yhteisten pelisääntöjen unohtuessa ja toimintatapojen rakentuessa toimijoiden välille. (Stähle & Laento 2000, 89.)

Kumppanuudelle on tyypillistä ja tarpeellista ehdoton avoimuus. Kommunikoinnin ja informaation jaon onnistuminen edellyttää avoimuutta kumppanien kesken, ja sen tuloksena on keskinäisen luottamuksen syntyminen. Kommunikointi ja yhteiskoordinointi ovat tärkeitä myös informaation hallinnan kannalta, sillä esimerkiksi tiedonhallintaohjelmien sisällön jakamisella molemmat osapuolet pysyvät ajan tasalla jatkuvasti muuttuvassa markkinatilanteessa. Täten taktisen kumppanuuden vaatima yleinen lähentyminen on taas hieman helpompaa. Mittaristojen käyttö ja rooli tulee esille myös tässäkin kohtaa, sillä se muodostaa taktisen kumppanuuden ns. palautejärjestelmän. Tämän avulla kumppanit voivat ohjata yhteistyötään ja tarkastella yhteistyön tuloksiaan helposti. (Stähle & Laento 2000, 86-90.)

Taktiselle kumppanuudelle on luokiteltu seuraavanlaisia pääpiirteitä:

- Tavoitteena ovat synergiahyödyt. Tuotto-ennustukset on ajoitettu muutaman vuoden päähän.
- Taktinen kumppanuus vaatii erittäin paljon keskinäistä luottamusta, eikä sitä voida toteuttaa pelkkien sopimusten perusteella kuten operatiivista kumppanuutta.
- Yhteistyö vaatii jatkuvaa kanssakäymistä osapuolten kesken.
- Yhteinen ymmärrys osapuolien kesken on erittäin olennainen osa yhteistyön onnistumiselle.
- Kumppanuussuhteen rakentaminen vie aikaa, ja se syntyy pitkällä aikavälillä.
- Kumppanuussuhteen luominen vaatii paljon resursseja molemmilta osapuolilta. Tämä puolestaan tekee suhteesta erittäin monimutkaisen ja vaikeasti hallittavan.
- Yhteistyössä molemmat osapuolet tuovat osaamista ja resursseja yhteisen päämäärän tavoittelemiseksi ja pyrkivät tasapuolisesti päättämään lopputuloksesta.

(Stähle & Laento 2000, 86-92; Valkokari, Hakanen. ym. 2007, 37.)

### 3.3 Strateginen yhteistyö

Vesalaisen (2002, 148 – 149) mukaan *Strateginen kumppanuus* on verrattavissa partnership- yhteistyömuotoon, jossa molemmat osapuolet saavuttavat yhteistyöltä liiketoiminnallisesti strategista etua. Strateginen yhteistyömuoto on kehittynein ja monimutkaisin kumppanuuden muoto verrattuna edellä mainittuihin yhteistyömuotoihin. Tällaisessa yhteistyömuodossa osapuolet ovat kriittisesti riippuvaisia toisistaan, koska arkaluontoista informaatiota ja tietoa on jaettu molempien osapuolien kesken yhteiseen käyttöön. Aiemmin mainitun kolmen yhteistyön peruselementin (luottamus, tietopääoma, palvelut ja lisäarvo) on toteuduttava strategisessa yhteistyömuodossa, ja ilman niitä ei pystytä saavuttamaan strategista tasoa ilman suurien riskien ja ongelmien vaaraa. Tällaisessa suuren tiedon ja informaation jakamisessa on suurin riski joutua esimerkiksi tietovarkauden uhriksi ja molemmat osapuolet ovatkin erittäin haavoittuvia ja riskialttiita tietovuodoille. Kuitenkin strateginen kumppanuus voi oikein toteutettuna ja hallittuna tuottaa suurimman lisäarvon molemmille osapuolille, koska se

edesauttaa toimijoita saavuttamaan uuden osaamisen ja tuottavuuden tason. (Ståhle & Laento 2000, 93-94; Vesalainen 2002, 148-149.)

Kumppanuussuhde vaatii ja edellyttää yhteisen vision, arvojen ja menettelytapojen jakamista. Molemminpuolinen luottamus on pakollista tämänkaltaisessa prosessissa. Mahdollisuus saavuttaa ns. win – win – tilanne vaatii yhteisen sävelen löytämistä, ja jos molemmilla ei ole samanlainen visio yhteistyöstä, ei täten saavuteta yhteistä päämäärää. (Hallikas, ym. 2001, 58-59.)

Strateginen kumppanuussuhde eroaa huomattavasti operatiivisesta ja taktisesta yhteistyömuodosta, koska tällainen yhteistyön taso ei toteudu, elleivät molemmat osapuolet ole tasavahvoja keskenään. Strategiselle kumppanuudelle tunnusomainen piirre on, että molemmat osapuolet täydentävät toisiaan ja pyrkivät kehittämään kumppaniaan. Yleisintä on että strategiseen kumppanuuteen yltyvät vain tietyjen osaamisalojen huiput, jotka liittoutuvat keskenään saavuttaakseen strategisesti uusia mahdollisuuksia yhteisen edun saamiseksi. Yhteinen etu tarkoittaa kaikista suurimpia lisäarvon tuottamismahdollisuuksia verrattuna aiemmin käsiteltyihin ja eriteltyihin kumppanuussuhteisiin. (Ståhle ja Laento 2000, 94-95.)

Johtamistaidon perusteellinen hallinta on erittäin tärkeässä asemassa strategiseen yhteistyöhön liittyvässä muutoksessa. Ilman oikeanlaista johtamistapaa tai sitoutunutta johtoa tällainen yhteistyömuoto ei tule toimimaan. Koko johtoportaan tulee olla sitoutunut näin intensiiviseen kumppanuuteen suurien resurssivaatimusten takia. Johdon pitää myös edistää uuteen muutokseen liittyvää tietoa koko organisaation sisälle, jotta koko yritys omaksuu uuden toimintatavan. Ilman tällaista muutoksenjohtamista voi eteen tulla ongelma, jossa henkilökunta alkaa kapinoida tai tuntee oman asemansa uhatuksi uusien tapojen tullessa yritykseen. (Ståhle & Laento 2000, 95-100.)

Strategisen kumppanuussuhteen yksi keskeisimmistä pääperiaatteista on päätösvallan jakaminen. Tämänäyttöisessä kumppanuussuhteessa päätöksenteon tulee keskittyä ihmisille, joilla on valtaa ja tarpeenmukaista ymmärrystä toimia jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa, ns. turbulenssissa. Tämän vuoksi perinteinen hierarkiaan perustuva johtamistapa- ja tyyli ei strategisessa kumppanuudessa ole kaikista suotavin vaihtoehto, vaan vallan tulisi jakautua yhteistyöryönsä sisälle. Tällainen toimintatapa poistaa by-



rokratian piirteet ja luovat suotuisemman yhteistyön rakentamisilmapiirin. Strategisen yhteistyön rakentaminen vaatii johtamista, mutta sen tulee olla vapaamuotoista ja vapaaehtoista toteutuakseen. ( Stähle ja Laento 2000, 95-100.)

Strategisen kumppanuussuhteen pääpiirteet:

- Tavoitteena on pitkällä tähtäimellä saavutettavat hyödyt.
- Strategisen yhteistyön rakentamisen perustana on, että yrityksillä on yhteiset arvot, visiot ja menettelytavat ja jakavat yhteisen päämäärän.
- Molemmat osapuolet ovat todellisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden, ja siksi kummallakaan osapuolella ei ole varaa tehdä virheitä. Tämä edellyttää keskinäistä luottamusta.
- Strateginen yhteistyömuoto tuo eniten voittoa ja lisäarvoa, mutta siihen sisältyy suurimmat riskit. Tuottoennustukset on ajoitettu n. viiden vuoden päähän.
- Molemmat osapuolet ovat samalla tasolla kilpailullisesti → Tämän myötä molemmat osapuolet hyötyvät toisistaan ja täydentävät toistensa puutteita. Täten ei synny statuseroja.
- Pakollista on rajanveto tiedon avoimuuden ja suojaamisen kesken → Tietojen suojaaminen sopimuksien myötä erittäin tärkeää, jottei tapahdu tietovarkauksia.
- Strateginen yhteistyömuoto tuo paljon uutta liiketoiminnallisesti tärkeää tietoa → Se on kyettävä dokumentoimaan erilaisien järjestelmien avulla tai ei hyödytä tietopääoman saamisen osalta tilastojen tekemiseksi.
- Valta-aseman delegointi on yrityksen sisällä pakollista → Luottamuksen lisääntyminen luo joustavuuden lisääntymistä ja byrokratian vähentymistä.

(Stähle ja Laento 2000, 91-101; Valkokari, Hakanen, ym. 2007, 37.)

#### 4 TOIMITTAJIEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Ennen oli yleistä passiivinen ostoajattelu, jossa toimittajat nähtiin tekijänä, joiden toimintaan ei kyetty vaikuttamaan, eikä edes ollut sopivaa puuttua toimittajien toimintaan. Markkinavoimat pitivät huolta toimittajien kilpailukyvyn ylläpidosta ja kilpailut-

tamisen kautta valittiin aina tilannekohtaisesti paras toimittaja yritysten tarpeisiin. Nykyaikana kuitenkin on siirrytty moderniin johtamisajatteluun, jossa toimittajien kehittämisen ja ohjauksen toimintatapa on otettu osaksi yritysten strategiaa. Toimittajien kehittäminen ja ohjaaminen nähdään tänä päivänä erittäin hyödylliseksi ja osittain jopa välttämättömäksi. (Iloranta & Pajunen - Muhonen 2008, 327.)

#### 4.1 Toimittajien ohjaaminen

Toimittajien ohjaaminen perustuu välttämättömiin ohjausparametreihin, jotka on usein listattu jo tarjouspyynnöissä ja sopimuksissa. Toimittajien ohjaaminen liittyykin sopimukseen asetettuihin ehtoihin. Tällaisia ohjaamisen eri asteita voivat olla esimerkiksi hinta, toimitusaika, laatu, eräkoot, kuljetusreitti ja reklamaatiot. Poikkeuksen kuitenkin luovat projektiluontoiset toimitukset, jossa kaupan yleiset ehdot on sovittu vain määräajaksi. Tällaisissa projektiluontoisissa toimituksissa toimitustapa, paikka, pakkaus, dokumentit sekä muut vastaavat seikat käydään aina läpi projekti projektilta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 329.)

Edellä mainituissa esimerkeissä toimittajien ohjaus on täysin riippumatonta muusta yhteistyöstä, mutta se on välttämätöntä, jotta toimitukset onnistuisivat niiden edellyttämällä tavalla. Yleisin syy toimitusongelmiin ja toimittajien virheisiin onkin puutteellinen toimittajien ohjeistus, jotka kyetään välttämään huolellisesti tehdyillä sopimuksilla ja määräyksillä. Keskinäisen viestinnän pelisäännöt astuvat olennaisesti esiin edellä mainituissa toimittajien ohjaamisen esimerkeissä, ja niiden tärkeyttä ei voida vähätellä. On erittäin tärkeää, että sovitaan selkeästi keneen otetaan yhteyttä ongelmatilanteissa, kuka vastaa mistäkin asiasta yhteistyössä sekä helposti tavoitettavat yhdyshenkilöt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 329.)

#### 4.2 Toimittajien koulutus ja kehittäminen

Toimittajien kouluttaminen on edelleen harvinaista yrityskulttuureissa. Tähän on syytä se, ettei uskalleta ottaa osaa toimittajien toimintaan, vaan katsotaan mieluummin vierestä ja kerrotaan asioita vasta, kun ongelmat ovat ilmenneet. Toimittajia ei kouluteta siten, että he ymmärtäisivät ostajayrityksen tarpeet, tilanteen ja tavoitteet, vaikka se voisi tuoda suuria etuja asiakasyritykselle. Varteen otettava keino tuoda edellä mai-

nitut asiat esiin ja saada toimittaja sitoutettua ostavan yrityksen toimintaan, olisi järjestää esimerkiksi toimittajapäiviä, joissa kyettäisiin viestittämään omia näkemyksiä kumppaneille. Tällaiset toimittajapäivät tarjoavat myös erinomaisen mahdollisuuden kuulla toimittajien näkemyksiä vapaammassa ilmapiirissä. Ilman välittömiä neuvotte-luasetelmia organisaatioiden väliset henkilökontaktit laajenevat ja lujittuvat luonte-vammin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 331.)

Edellä mainittu käsite toimittajapäivät on perusmuoto toimittajien ja asiakasyritysten yhteistyön kehittämismuodoista. Astetta pidemmälle menevät toimittajapäiviin lisätyt koulutustilaisuudet, joissa käsitellään esimerkiksi yleisiä markkinatilanteita liittyen molempien yritysten toimintaan. Tällaisista koulutuksista toimittajat saavat suurta hyötyä, ja ostava yritys voi luottaa siihen, että toimittajat ovat valmiita tehokkaam-paan toimintaan yhteistyön etujen mukaisesti. Toimittajien kehittäminen on aina omal-le yritykselle erittäin suuri investointi, joka ei välttämättä maksa itseään takaisin. Toimittajien aktiivinen ohjaaminen kohti parempaa suoritusta vaatii monien hankin-nan työkalujen tasapainoista käyttöä. Jos yhteistyössä toteutuvat välitön luottamus ja avoimuus, on toimittajien kehittäminen usein kannattavaa, koska tällöin voidaan olla varmoja, että panostus maksaa itsensä takaisin eikä jää mahdollisuuksia riskeille. (Ilo-ranta & Pajunen-Muhonen 2008, 331.)

### Toimittajasuhteiden kehittämisen tärkeät osa- alueet

<b>Toimittajien ymmär-täminen</b>	<b>Toimittajien keskinäi-sen kilpailun hyödyn-täminen</b>	<b>Toimittajan ohjaami-nen suorituskyyvyn parantamiseen</b>	<b>Toimittajien kykyjen kehittäminen</b>	<b>Tiedon jakaminen</b>	<b>Yhteisen toiminnan kehittämisen johta-minen</b>
Lähtökohta onnistu-neelle kehittämiselle	Annetaan kuva toimit-tajien mahdollisesta vaihtamisesta	Toimittajia informoi-daan täsmällisesti kaikista vaatimuksista	Ostaja kertoo toimit-tajille näkemyksiään toimittajan osaami-sesta → Avoin ilmapiiri yhteistyölle	Kaikki tieto, joka auttaa toimittajaa ymmärtä-mään oman organisaa-tion tarpeita ja tilannet-ta, kannattaa välittää toimittajalle.	Tartutaan aktiivisesti yhteisten prosessien ohjaukseen ja raken-netaan työtimejä ja virtuaaliorganisaatioita.
Onnistuakseen tarvi-taan hankinnan ammattilaisia	Ymmärrys ostajan markkinatietämykses-tä → Pakottavat toimittajat paranta-maan suorituskyykyään	Vaatimusten toteu-tumista seurataan ja mitataan kokoajan yhdessä → toimittajat ymmärtävät ostavaa yritystä paremmin	Tarjoaa yritykselle mahdollisuuden uusiin innovaatioihin avoi-muuden myötä	Riskinä ilmenee toimit-tajan puolelta lähtevien työntekijöiden purkau-tuva vaitiolovelvollisuus joka ei päde uudessa yrityksessä	Juridinenkaan raja ei estä toteuttamasta yhteistä johtamismal-lia.
Toimittajamarkkinoi-den sisäisen kilpailun ymmärtäminen pakollista					

Kuva 2. Toimittajasuhteiden kehittämisen tärkeitä osa - alueita (Iloranta & Pajunen - Muhonen 2008, 332 - 333)

Toimittajien kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon kuusi erilaista osa-alueita. Ilorannan & Pajusen-Muhosen (2008, 332 - 333) mukaan toimittajien kehittäminen perustuu toimittajien ymmärtämiseen, toimittajien keskinäisen kilpailun hyödyntämiseen, toimittajien suorituskyvyn sekä kykyjen kehittämiseen, tiedon jakamiseen ja yhteisen kehittämisen johtamiseen. Kuva 2 on tehty Ilorannan & Pajusen-Muhosen tekstiin perustuen edellä mainituista osa-alueista, ja se havainnollistaa näiden osa-alueiden tärkeimmät yksityiskohdat.

#### 4.3 Toimittajan suorituksen seuranta ja mittaus

Toimittajien seuranta ja suorituksen mittaus ovat tarpeellisia yhteistyön syvyydestä riippumatta. Kontrolloimisen avulla pyritään seuraamaan sitä, miten hyvin toimittajat täyttävät asetetut vaatimukset ja toimivat annettujen ohjeiden mukaisesti. Usein ongelmaksi yrityksissä muodostuvat samankaltaiset mittarit kaikille toimittajille, eikä saada aikaiseksi tehokasta mittaustapaa tai tuloksia. Jokaiselle toimittajalle olisi tehtävä yksityiskohtaiset mittarit, jotka olisivat rakennettu varta vasten kyseistä toimittajaa varten erikseen. Mittarit tulisikin tehdä palvelun tärkeyden ja toimittajasuhteiden kriittisyyden perusteella, jotta saatuja tilastoja kyettäisiin analysoimaan tehokkaasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336.)

Monissa tapauksissa yrityksillä on käytössään mittaristoja, mutta niitä hyödynnetään ja ylläpidetään vajavaisesti. Pahimmassa tapauksessa kun toimittaja ei täytä vaatimuksia, siitä huomautetaan suullisesti esimerkiksi varastolaiturilla, mutta tieto jää vain kuljettajan ja vastaanottajan väliseksi. Perusteena tällaiselle on usein, että muutkin toimittajat toimivat puutteellisesti eivätkä täytä esitettyjä vaatimuksia. Toimittajien laiminlyödessä sopimuksen määrittelemät asiat olisi parasta käyttää tällaisia tilanteita neuvotteluaseina tulevaisuutta varten, jotta toimittajat parantaisivat tehokkuuttaan. Ilman palautetta toimittajat eivät voi muuttaa toimintatapojaan eivätkä kehity. Puuttumatta jättäminen toimittajien laiminlyönteihin voi vangita asiakasyrityksen toimimaan huonojen toimittajien kanssa, vaikka muutoksiakin kyettäisiin tekemään toiminnan parantamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336.)

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Yksinkertaiset ja kertaluonteiset toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus, ja muut prosessin mittarit)</li> <li>- Palveluhalu, viestintä asiakasorganisaation kanssa, asenne asiakkaaseen</li> </ul>
Pitempiaikaiset ja monimutkaisemmat toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista ongelmat</li> <li>- Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen</li> </ul>
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva kustannustason alentaminen</li> <li>- Yhteisten prosessien tehostaminen</li> </ul>
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen</li> <li>- Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen</li> </ul>

Kuva 3. Toimittajan suorituksen seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet yhteistyön syvällisyyden kasvaessa (Iloranta & Pajunen - Muhonen 2008, 337)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 337) havainnollistavat mittaamisen ja seurannan erilaisia ulottuvuuksia yhteistyösuhteen tärkeyden kasvaessa. Kuvassa 3 on esitelty neljän eri yhteistyömuodon mittaamisen ja seurannan ulottuvuudet ja niiden ominaispiirteitä.

#### 4.4 Toimittajien näkemykset ostajasta

Yrityksen imagon rakentaminen toimittajan näkökulmasta kiinnostavaksi on uusi sekä vieras teema, johon ei juurikaan panosteta tänä päivänä. Toimintatavat ovat muuttuneet suuresti nykyaikana, ja ostajan sekä myyjän roolit ovat muuttuneet huomattavasti toisistaan. Ennen toimittajien tehtävä oli vakuuttaa ostaja tuotteistaan ja palveluistaan,

mutta tänä päivänä roolit ovat muuttuneet ja ostajan onkin tärkeää saada toimittajan luottamus sekä vakuuttaa myyjä toiminnastaan.

Carlos Cordon ja Tom Vollmann (2005) listaavat kahdeksan kultaista sääntöä, jotka selventävät toimittajien näkemyksiä ostajasta ja niiden tärkeyttä. Alla on listattu kahdeksan sääntöä, jotka liittyvät olennaisesti toimittajien näkemyksiin ostajasta.

- **Yrityksen tulee olla vaativa toimittajia kohtaan.**

Tällainen toimintatapa kertoo ostajan määrätietoisuudesta sekä ammattitaidosta, mutta on varottava liiallista tinkimistä, jotta toimittajat eivät näe yritystä vain hintakiskojana. Toimittajat kiinnostuvat ammattitaitoisista ja määrätietoisista kumppaneista.

- **Yrityksen tulee määritellä, minkälaiset yhteistyösuhteet ovat tärkeitä.**

Yrityksen tulee määritellä, minkälaiset yhteistyösuhteet tuottavat tulosta pitkällä aikavälillä, ja panostaa pelkästään tällaisiin yhteistyösuhteisiin. Toimittajat jotka eivät halua kehittää yhteistyötä, eivät ole ensimmäisenä tärkeysjärjestyksessä.

- **Yrityksen tulee tajuta, että panostus on kaksipuolista.**

Ostajan tulee käyttää riittävästi resursseja, jotta kiinnostavimmat toimittajat näkisivät ostajan parhaana yhteistyökumppanina. Yhteispanostus luo mahdollisuudet yhteistyötoiminnalle, mutta lähtökohtaisesti ostajan tulee tehdä aloite.

- **Ostajan tulee nostaa toimittajien tyytyväisyystasoa.**

Ostajan tulisi tehdä toimittajille selväksi, että heidän ideansa ovat tervetulleita, hyväksytyjä ja mahdollista toteuttaa. Ostajan tulisi tehdä ideoiden ja kehitysehdotuksien antaminen helpoksi toimittajille. Tällä tavalla toimittajat jakavat suuremmalla todennäköisyydellä ideoitaan ja parannusehdotuksiaan.

- **Toimittajien painoarvon arviointi ja kehittäminen**

Tyypillinen neuvottelutyö on olla antamatta toimittajille tietoa, mutta tiedon antamatta jättäminen johtaa huonontuneeseen kehitykseen ja kiinnostukseen toimijoiden välillä. Kun kumppanille annetaan tietoa, se lisää kiinnostusta ja panostamista yhteistyösuhteeseen.

- **Toimittajien oman osaamisen hyödyntäminen ja uuden oppiminen**

Jos yritys antaa mahdollisuuden toimittajille hyödyntää oppimaansa myös muiden asiakkaidensa kanssa avoimesti, on erittäin todennäköistä, että kyseiset toimittajat

kiinnostuvat enemmän yrityksestä ja keskittävät uuden oppimisen ja osaamisen yrityksen hyödyksi.

- **Yrityksen mahdollisuuksien myynti toimittajalle**

Yrityksen tulee tunnistaa ja tietää, mitkä muut mahdolliset toimijat ovat toimittajan kanssa tekemisissä. Tavoitteena on olla toimittajan listan kärkipaikalla. Avoimuus toimittajien kanssa on avaintekijä heidän kiinnostuksensa lisäämiseksi ja yhteistyön parantamiseksi.

- **Toimittajan resurssien kohdentaminen, hoitaminen ja uudet ideat**

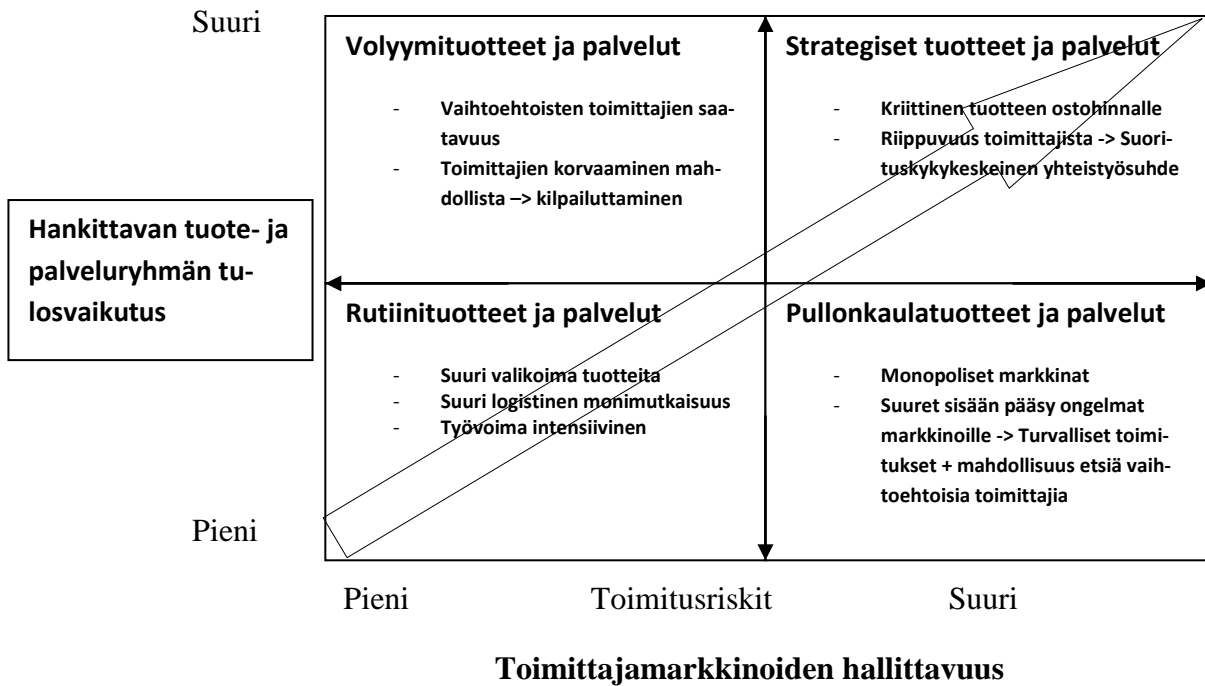
Yrityksen tulee kehittää imagoaan, jotta se olisi kaikista avoimin uusille ideoille. Yrityksen tulee ottaa vastaan uusia ideoita niin paljon kuin mahdollista ja ottaa käyttöön kaikki potentiaalisimmat ideat, jotka ovat eduksi liiketoiminnalle. Yrityksen tulisi kehittää erilaisia mittareita, jotka tukisivat toimittajien ideoita ja ehdotuksia ja palkita onnistuneista ideoista.

(Cordon & Vollmann, 2005.)

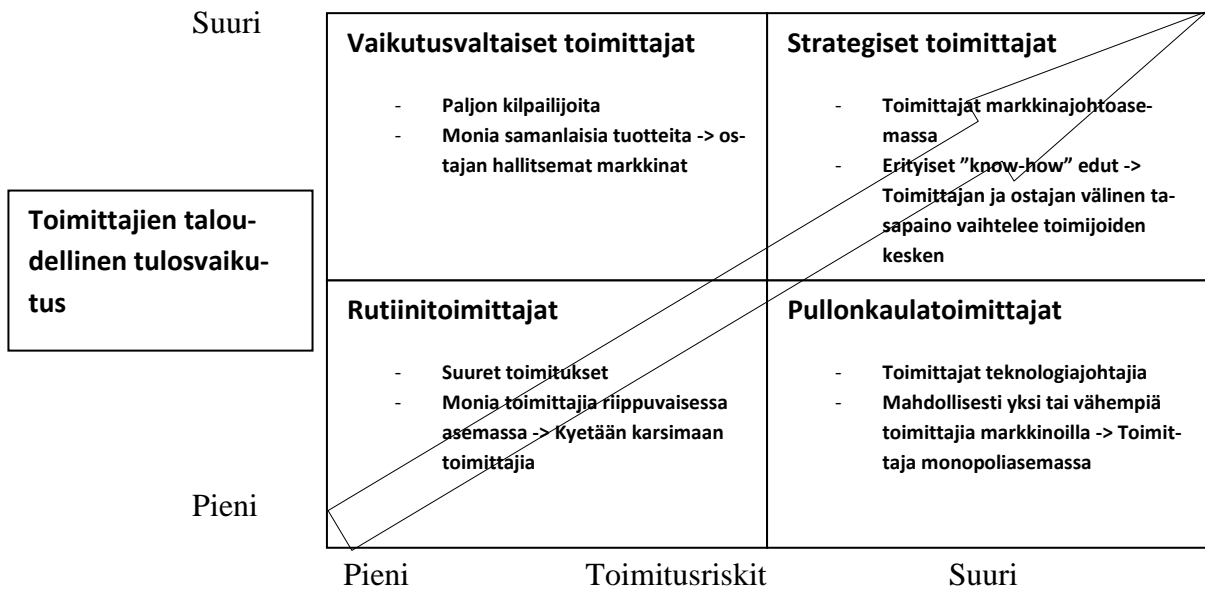
## 5 KRALJICIN OSTOPORTFOLIO

Hankinnan portfolioanalyysi on hankintatoimen kuuluisin ja käytetyin työkalu. Kraljic suunnitteli tämän hankintatoimen työkalun vuonna 1983. Monien erilaisten ostoportfoliomallien joukosta tämä malli on noussut melkein standardiksi. Kraljic kehitti tämän työkalun helpottaakseen yrityksiä kartoittamaan toimittajastrategiansa ja tuote-strategiansa uudelleen, koska kaikki toimittajat ja tuotteet eivät ole samanarvoisia yrityksen toiminnan kannalta. Tämän vuoksi niitä tulisi tarkastella, käsitellä ja ohjata lukuisin eri tavoin. (Ritvanen & Koivisto 2007, 129; Van Weele 2010, 194-195.)

Portfolioanalyysi on erittäin helppokäyttöinen ja yksinkertainen tapa tarkastella hankittavan tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä ja kartoittaa sen mukana tulevat riskit ja vaikeusaste. Portfolioanalyysissä hankinnat jaetaan neljään eri luokkaan: rutiinihan-kintoihin, volyymihankintoihin, pullonkaulahankintoihin ja strategisiin hankintoihin. Van Weelen (2010, 197) mukaan tätä ostoportfoliota pystytään käyttämään myös toimittajien vertailussa keskenään ja ne voidaan luokitellakin rutiini, vaikutusvaltaisiin, strategisiin ja pullonkaulatoimittajiin. Kuva 4 havainnollistaa tuotteiden ja palveluiden jakoa toisiinsa nähden, ja kuva 5 toimittajaportfoliota.



Kuva 4. Tuotteiden ja palveluiden ostoportfolio (Van Weele 2010, 197; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145)



Kuva 5. Toimittajien portfolioanalyysi (Van Weele 2010, 197)



Liitteessä 1 on lisäksi tarkasteltavissa jokaisen portfolioanalyysin osa-alueen tavoite, toimintamenettelyt, käytettävyys, ominaispiirteet, strategiat sekä päätöksentekotasot. Kuvat on muokattu Ilorannan ja Van Weelen eri näkemysten mukaan ostoportfolios- ta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 130-131; Van Weele 2010, 194-197.)

### 5.1 Volyymituotteet ja -palvelut

Volyymituotteiden ja palveluiden kulutus ja hankintamäärät ovat suuria, sekä saatavissa olevia toimittajia ja hankintakanavia on useita. Tämä neljännes muodostaa rahamäärällisesti suurimman osan organisaation hankinnoista, vaikka niiden osuus kaikista tuote- ja palvelunimikkeistä saattaa olla vähäistä. Tällaisissa tuotteissa ja palveluissa kaikki aggressiivisen kilpailuttamisen keinot ja neuvottelutaktiikat ovat vapaasti käytettävissä, koska toimittajien vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset ovat erittäin pieniä eivätkä aiheuta suuria ongelmia asiakasyritykselle. (Sakki 1997, 186; Van Weele 2010, 197 - 198.)

Tämän kaltaisessa hankintamenettelyssä, jossa toimittajien ja asiakasyrityksen välillä ei ole strategista päämäärää, voidaan käyttää moninkertaisia tarjouskilpailuja ja kilpailuttaa toimittajia, jotta saataisiin pudotettua hintaa, kokonaiskustannuksia ja parantamaan toimittajien tarjoamia palveluita. Tässä neljänneksessä lähestymistapa toimittajiin on erittäin etäinen ja viileä, koska päämääränä on ajaa vain oman organisaation etua. Pienetkin prosentuaaliset säästöt tässä ryhmässä muodostuvat huomattaviksi rahamääräisiksi säästöiksi tuotteet loppuhintaa ajatellen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145 - 146; Van Weele 2010, 197 - 198.)

### 5.2 Rutiinituotteet ja -palvelut

Rutiinituotteiden ja palveluiden ryhmä koostuu lukuisista erilaisista hankinnoista, joiden rahallinen arvo ei ole merkittävä, mutta joiden markkinoilla on lukuisia saatavilla olevia toimittajia. Tämän ryhmän hankinnat vievät 80 % kaikesta hankintaan käytettävästä ajasta ja resursseista. Merkittävänä tekijänä tässä ryhmässä on se tosiasia, että hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia hankinnan arvoon verrattuna. Olennaista tämän neljänneksen tuotteille ja palveluille on, että ne ovat jokapäiväisiä perustuotteita joiden menekki on suurta. Hankittaessa rutiinituotteita ja palve-

luita tulisi niitä ostaa suuria määriä kerralla, koska jo muutama hankintaan ja etsimiseen käytetty minuutti voi olla yritykselle kalliimpaa kuin itse ostettava tavara tai tuote. Ryhmän hankinnat tulisi organisoida siten, että käytettäisiin enemmän resursseja ja aikaa tärkeämpien tuotteiden hankinnoille. (Sakki 1997, 186; Van Weele 2010, 198.)

Yleisenä menetelmänä tässä ryhmässä on se, että vastuu annetaan toimittajalle. Toimittaja esimerkiksi täyttää valmiiksi asiakasyrityksen varaston tietyistä toimittajan vastuulla olevista tuotteista ja pitää kirjaa näistä tuotteista. Rutiinituotteiden ja palveluiden perusideana on tehokkuuden varmistaminen, hankintojen niputtaminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja hankintatoimen automatisointi toimittajan toimesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146 - 147, 153.)

### 5.3 Pullonkaula tuotteet ja -palvelut

Pullonkaula tuotteiden ja palveluiden volyyymi on erittäin pieni ja toimittajia on saatavilla vain vähän. Tähän ryhmään lukeutuu yleensä kunnossapidon tarvikkeita ja palveluita, kuten erilaisia tuotannon kannalta välttämättömiä varaosia joita löytyy vain yhdeltä tietyltä toimittajalta. Näiden tuotteiden saatavuuden epäonnistuminen aiheuttaa merkittäviä ongelmia yrityksen toiminnassa aiheuttaen pullonkaulailmiön. Ongelmia saattaa syntyä myös ajattelemattomuuden seurauksena, jos esimerkiksi tuotekehitysvaiheessa on valittu uusi tuotannon kannalta kriittinen tuote ja sitä valmistaa vain yksi toimittaja markkinoilla. Tällaisessa tilanteessa mahdollisuus hintaneuvotteluihin on olematon ja riippuvuus toimittajaan kasvaa koko ajan lisää, aiheuttaen väistämättömän hinnan nousemisen tarvittavalle tuotteelle. (Sakki 1997, 186; Van Weele 2010, 198.)

Tämän ryhmän strategia rakentuu saatavuuden varmistamisen ympärille. Tuotteiden kehittäminen tulisi rakentaa niin, että toimittajia olisi vähintään kaksi jokaiselle kriittiselle tuotteelle tai palvelulle, jotta niiden saatavuus ja hinta olisivat kilpailukykyisiä tuotannon kannalta. Vaihtoehtoisten hankintakanavien myötä myös hankintahenkilöstön asema helpottuu huomattavasti paljastaen uusia käyttökelpoisia mahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 154 - 155.)

## 5.4 Strategiset tuotteet ja -palvelut

Strategisten tuotteiden ja palveluiden merkittävyys on hankintojen kannalta kaikkein suurin ja menestyksen kannalta kriittisintä sekä haastavinta. Tämän ryhmän palvelut ja tuotteet ovat useimmiten räätälöityjä ja ainutlaatuisia, mikä aiheuttaa vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärän pienenemisen. Perinteisiä kilpailuttamislähtöisiä toimintatapoja ei voida soveltaa tähän ryhmään, koska vaihtoehtoisia toimittajia ei ole. Ainoa toiminnan onnistumisen perusedellytys on, että kumppanuuden on rakennettava tiiviille toimittajayhteistyölle, koska koko prosessi rakentuu riippuvuussuhteeseen yhdestä toimittajasta. (Sakki 1997, 186; Van Weele 2010, 196.)

Tuotteet ja palvelut saattavat sisältää erilaisia testaus- tai sovitusvaiheita sekä erikoislaatuista teknologiaa, jotka on suojattu erilaisten patenttien avulla. Tämän neljänneksen tuotteet ovat monimutkaisia ostokokonaisuuksia, jotka vaativat usein koko elinkaarensa ajan erilaisia huolto- ja kunnossapitopalveluita alkuperäiseltä toimittajalta. Jos toimittajaa vaihdetaan, on se erittäin työläs, kallis ja aikaa vievä prosessi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149 - 150.)

Strategisissa tuotteissa ja palveluissa täydellinen riippuvuus on harvoin toivottava tilanne, mutta se voi myös luoda ratkaisevan kilpailutekijän, jos se hoidetaan oikein. Kuitenkin olisi järkevintä etsiä järjestelmällisesti koko ajan uusia mahdollisia toimittajia ja pyrkiä luomaan määrätietoisia kilpailutilanteita riippuvuuden vähentämiseksi, mutta jos tämä ei ole mahdollista olisi yrityksen panostettava tiiviiseen yhteistyöhön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 155.)

## 6 BIM FINLAND OY

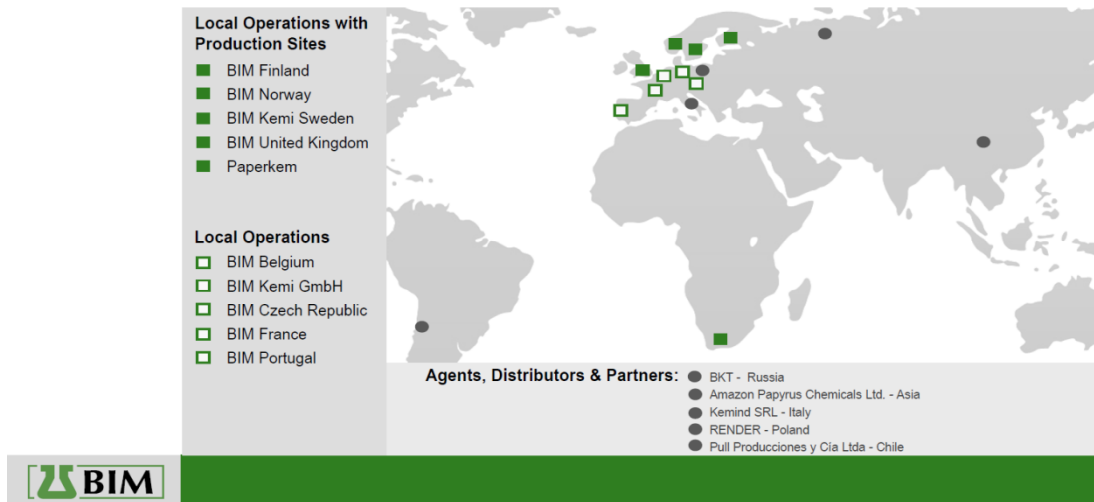
Alun perin ruotsalainen BIM-konserni on perustettu vuonna 1973. Siitä lähtien se on kasvanut maailmanlaajuisesti konserniksi, joka rantautui Suomeen vuonna 1990 nimellä BIM Kemi Oy. Maailmanlaajuisesta toiminnastaan huolimatta yrityksen toiminta pyrkii keskittymään pohjoismaihin. Suomessa yritys laajeni vuonna 1995 ostettuaan vuonna 1982 perustetun Cellkem Oy:n. (BIM Finland yritysesitys 2011.)

BIM Finland Oy:n päätoimipaikka sijaitsee Kouvolassa ja erillinen tuotantopaikka Vihdissä. Yrityksen liikevaihto on n. 40 miljoonaa euroa ja se työllistää n. 40 henkilöä. Yrityksen päämarkkina-alueet ovat Suomessa ja Venäjällä. Suomen lisäksi BIM Finland Oy:llä on tuotantolaitoksia sisaryhtiöillään Ruotsissa, Norjassa, Etelä-Afrikassa sekä Englannissa. BIM Finland Oy keskittyy erikoiskemiaan, valmistaen ja kehittämällä paperi- ja selluteollisuudessa käytettäviä kemikaaleja asiakkaidensa käyttöön. BIM Finland Oy:n Kouvolan toimipisteen kuva on nähtävissä kuvasta 6, ja maantieteellinen yrityksen jakautuminen kuvasta 7. (BIM Finland yritysesittely 2011.)



Kuva 6. BIM Finland Oy:n toimitilat Kouvolassa (BIM Finland yritysesittely, 2011)

## BIM Worldwide



Kuva 7. BIM maailmanlaajuisesti (BIM Company presentation, 2011)

Yritys panostaa eritoten asiakaspalveluun sekä teknologian ja tuotteidensa kehittämiseen. Laatu ja sen parantaminen ovat myyntivaltteja, samoin myös räätälöidyt tuotteet sekä ongelmanratkaisu. Käytännössä BIM Finland Oy:n asiakas voi siis tarvittaessa saada kaiken BIM:n tietotaidon käyttöönsä kehittääkseen ja parantaakseen omia tuotteitansa ja toimintaansa. Tiivistelmä BIM Finland Oy:n teknologiasta, toiminnoista ja tuotteista on nähtävissä kuvasta 8. (BIM Story – Short version 2011.)

Chemical Preventative Maintenance	Paper and Board Surface	Tissue Specific	Functional Furnish Addition	Pulp Specific
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kolloidinen retentio</li> <li>■ Saostumanpoisto (koneen puhtaanapito)</li> <li>■ Orgaanisten saostumien hallinta</li> <li>■ Paperikoneen vaahdonhallinta</li> <li>■ Virojen puhdistus ja kunnossapito</li> <li>■ Mikrobiologisen kasvun hallinta</li> <li>■ Mikrobiologinen säilöntä</li> <li>■ Irrotuskemia, telansuoja-aineet</li> <li>■ Flokkaukemiaalit</li> <li>■ Pihkanhallinta</li> <li>■ Katalaasin hallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Barrier -käsittely</li> <li>■ Päällystyksen lisäaineet</li> <li>■ Päällystyksen vaahdonhallinta</li> <li>■ Kitkanhallinta</li> <li>■ Erikoisideaineet</li> <li>■ Liimapuristimen lisäaineet</li> <li>■ Erikoispäällysteet</li> <li>■ Lakat ja laminointiliimat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Imukyvyyn parantaminen</li> <li>■ Balsamit</li> <li>■ Kiinnirullaus</li> <li>■ Hylsynvalmistus</li> <li>■ Hajusteet</li> <li>■ Lotion</li> <li>■ Pehmeyyden lisäys</li> <li>■ Arkin laminointi</li> <li>■ Kuumasulaliima</li> <li>■ Hantäliima</li> <li>■ Radan tasaisuuden parantaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Painettavuuden parantaminen</li> <li>■ Massaliimaus</li> <li>■ Massaliimausta edistävät aineet</li> <li>■ Kuivalujaliimat</li> <li>■ Murtolujuusominaisuudet, venymän lisäys</li> <li>■ Process Promoter</li> <li>■ Siistauksen lisäaineet</li> <li>■ Kemiallinen kuidun muokkaus</li> <li>■ Siistaus</li> <li>■ Bulkin lisäys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sellun vaahdonhallinta</li> <li>■ Pihkan dispergointi</li> <li>■ Kuidun suojaus</li> <li>■ Saostumanesto</li> <li>■ Saostumanpoisto</li> </ul>

Kuva 8. BIM Finlandin teknologia, toiminnot ja tuotteet (BIM Finland yritysesittely 2011)

Vihreät arvot ovat voimakkaasti tuotu esille BIM:n toiminnassa, siitä on näyttöä mm. monien sertifiikaattien ja ympäristöjärjestelmien muodossa. Yritys onkin saanut sertifiikaatit SFS-EN ISO 14001 ja SFS-EN ISO 9001 sekä ollut mukana kemianteollisuuden vastuu huomisesta - ohjelmassa vuodesta 1994 asti ja lisäksi solminut KTM:n energiansäästösopimuksen vuonna 2001. (BIM Finland yritysesittely 2011.)

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kyselytutkimus toteutettiin ja rakennettiin aluksi suomenkieliseksi, mutta halusimme myös lähettää kyselylomakkeet ulkomaisille kemikaalintoimittajille laajemman vastausprosentin saamiseksi. Valmiit kyselylomakkeet lähetettiin kemikaalintoimittajille sekä suomeksi että englanniksi 17.4.2012. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jonka jälkeen lähetimme muistutusviestin kaikille vastaanottajille. Kyselylomakkeet ovat luettavissa tutkimuksen liitteestä 2.

Lähihaastattelun eduksi koimme sen, että tämä haastattelumuoto antaa kyselijälle ohjat ja kyselyn toteuttajalle varmuuden siitä, että vastaus saadaan juuri siihen mitä kysytään. Lähihaastattelua voidaan pitää luotettavana ja varmana haastattelumuotona myös senkin takia, että vastaajien saanti mukaan keskusteluun ja saatujen kommenttien sekä mielipiteiden täydentäminen on helppo toteuttaa täsmentävillä lisäkysymyksillä jopa haastattelun aikana. Lähihaastattelumme mallina toimi teemahaastattelu, koska kyselyn teemat olivat selvillä ennen haastattelua, mutta kysymykset siis muovautuivat haastattelun edetessä. ( Savolainen, 2007.)

### 7.1 Haastattelun tulokset

Haastattelussa pyrimme käyttämään aluksi sähköpostihaastattelua, jonka hyväksyttimme aluksi toimeksiantajallamme ennen sen lähettämistä BIM Finland Oy:n henkilökunnalle. BIM Finland Oy:lle kohdistettu kyselylomake lähetettiin sähköpostitse yhteensä 8 henkilölle, mutta vain 2 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui 25 %, mutta suppeiden vastausten myötä emme pystyneet toteuttamaan empii-

ristä osiota ja halusimme laajempia vastauksia, joten toteutimme lähihaastattelun. Lähihaastattelun teimme 25.6.2012 BIM Finland Oy:n toimitiloissa, ja se kesti noin kaksi tuntia. Lähihaastattelun kohdehenkilöksi valitsimme yrityksen tuotantopäällikön Ulf Smedsin, koska hänellä oli laaja-alainen kokemus koko toimipisteen toiminnasta ja suurin kokemus toimittajayhteistyöstä. Lähihaastattelun kysymykset valikoituivat teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja siinä käsiteltiin kaikkia työssämme käsiteltäviä teoreettisia asioita ja käsitteitä.

Tutkimuksen toteuttamismenetelmäksi valitsimme kyselytutkimuksen. Tutkimus aloitettiin kyselykaavakkeiden luomisella BIM Finland Oy:n kemikaalitoimittajille ja henkilökunnalle. Tavarantoimittajille suunnattujen kyselylomakkeiden sisältö määräytyi pääosin toimeksiantajan opastamana. Pohdimme pitkään yhdessä toimeksiantajamme kanssa, minkälaista tietoa tarvitsisimme kemikaalitoimittajilta, jotta se hyödyttäisi kaikkia osapuolia. Ohjauksen avulla saimme luotua sopivimmat kysymykset tarpeellisiksi kokemistamme aihepiireistä. Luodut kyselylomakkeet saatiin rakennettua aiheeseen liittyvän teorian avulla sekä toimeksiantajan loistavien ideoiden myötä.

Haastattelukysymykset BIM Finland Oy:lle ovat luettavissa liitteestä 3.

### 7.1.1 Toimittajien lukumäärä

BIM Finland Oy:llä on lukuisia eri tavarantoimittajia monille raaka-aineille ja tuotteille mutta yrityksen tavoitteena on, että jokaisella tuotteella tai raaka-aineella olisi vähintäänkin kolme eri toimittajaa, joiden väliltä valita. BIM Finland ei kuitenkaan pyri erikseen kontrolloimaan toimittajiensa lukumäärää minkäänlaisilla säännöksillä. Yrityksen tavoitteena on kehittää yhteistyösuhteitaan nykyisten toimittajiensa kanssa sekä lisäksi etsimään uusia potentiaalisia raaka-aine toimittajia kokoajan lisää.

Kysyimme haastattelussa, pyrkiikö BIM Finland Oy karsimaan toimittajamääriään, ja saimme selville, että BIM Finland Oy:n pääperiaatteena ei ole raaka-ainetoimittajien karsiminen tai hankintojen keskittäminen tietylle toimittajalle, joka kykenisi tarjoamaan muiltakin toimittajilta ostamiansa raaka-aineita. Yrityksen toimintaperiaatteen kuuluvat mahdollisimman suurien kokonaispakettien hankinta suurien ostovoimien ylläpitämiseksi, jolloin ostovoima kasvaa ja kokonaiskustannukset alenevat.

Tällä tavalla yritys myös kykenee ylläpitämään suurta toimittajien lukumäärää ja poistamaan toimittajiin kohdistuvan mahdollisen monopoli - tai riippuvuusaseman.

### 7.1.2 Hankintamenettelyt ja kilpailutus

BIM Finland Oy:n hankinta tapahtuu pääosin maailmanlaajuisesti. BIM Finland Oy on erikoistunut paperiteollisuuden erikoispalveluihin, ja tämän takia raaka-aineet, joita tarvitaan tuotteiden valmistamiseen, ovat saatavissa vain ulkomailta. Lisäksi kansainvälisesti hankkimalla pystytään hankkimaan raaka-aineita jopa edullisemmin kuin kotimaasta.

Kohdeyrityksemme kilpailutusmenettelyt toimittajien suhteen ovat jatkuvasti käynnissä, tosin kilpailutusta ei voida käyttää kuin tapauskohtaisesti. Joissakin tilanteissa kilpailutusta ei pystytä hyödyntämään, esimerkiksi jos jokin tietty tuote on saatavissa vain monopoliasemassa olevalta yritykseltä. Kilpailutus toimittajayhteistyössä on lähinnä kustannusperäistä kilpailutusta, jossa loppuhinnalla on oleellinen merkitys lopullisen ostopäätöksen tekemisen suhteen. Kohdeyrityksemme kertoi toimittajan valinnan perustuvan lopulliseen hintaan, toimitusvarmuuteen, yleiseen palveluun, kokeemukseen sekä toimittajan yleiseen maineeseen.

### 7.1.3 Kraljicin ostoportfolion toimittaja ja tuoteanalyysi

Tässä kappaleessa tutustutaan BIM Finland Oy:n toimittajiin tarkemmin ja pyritään kuvaamaan euromääräisiä ostoja ja ostojen suuruusmääriä. Kuvassa 9 on kuvattu BIM Finland Oy:n ostotoimintaa euromääräisesti ja painomäärien mukaan toimittajien kesken. Tarkastelemme kahdeksan suurimman toimittajan ostojen jakautumista keskenään puolen vuoden ajanjaksolta. Toimittajien nimiä ei kerrota salassapitovelvollisuuden takia BIM Finland Oy:n ja kemikaalitoimittajien pyynnöstä.

Kuva 9 havainnollistaa euromääräisiä ja kilomääräisiä ostoja toimittajien kesken. Toimittajat 1-3 ovat keskittyneet vain strategiaan tuotteisiin ja raaka-aineisiin BIM Finland Oy:n toiminnan kannalta. Toimittajien 1-3 voidaankin sanoa olevan monopoliasemassa, koska vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen tai löytäminen on erittäin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Kun tarkastellaan esimerkiksi toimittajaa 1, voidaan

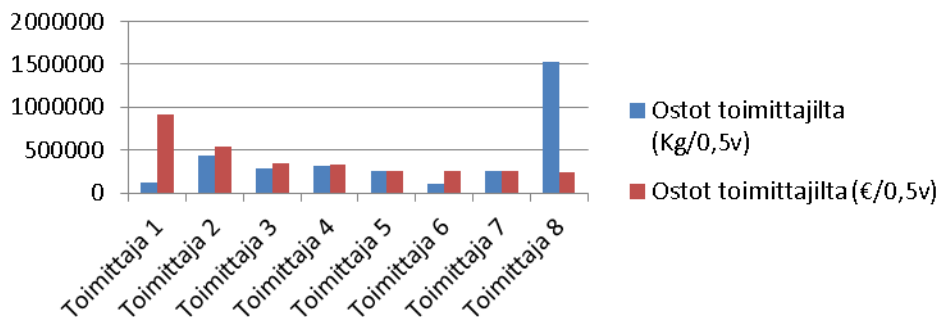


huomata, että ostovolyymin määrä on erittäin pieni verrattuna euromääräisiin ostoihin. Tämä johtuu toimittajan vallasta hinnoitella tuotteitansa monopoli asemansa takia.

Toimittajat 4-5 ovat myös strategisesti tärkeitä toimittajia toimeksiantajamme toiminnan kannalta. Vaihtoehtoisia tuotteita olisi saatavilla markkinoilta, mutta niiden löytäminen olisi erittäin vaikeaa ja resursseja vievää. Tämän takia yhteistyösuhteita on pyritty parantamaan hintojen alentamiseksi. Toimittajat 4-5 tuottavat aivan rutiininomaisia tuotteita, mutta niiden saaminen on pakollinen edellytys oman tuotannon toiminnan kannalta.

Toimittajat 6-8 tuottavat elintärkeitä perusraaka-aineita BIM Finland Oy:n käyttöön. Vaihtoehtoisia toimittajia olisi n. 2-3 kappaletta, mutta toimittajan vaihto tulisi kalliiksi BIM Finland Oy:lle. Tarkasteltaessa toimittaja 8:aa voidaan huomata samankaltainen ilmiö kuin toimittaja 1:n kanssa, kuitenkin arvot ovat vastakkaiset näiden kahden toimijan kesken. Toimittaja 8 on euromääräisesti pienin, mutta ostomäärältään huomattavasti suurin, vaikka tilattavia raaka-aineita kyseiseltä toimittajalta on vain 2. Tilattavat tuotteet kuitenkin toimittajalta 8 ovat rutiininomaisia, ja niitä vaaditaan suurimpaan osaan eri tuotannon vaiheista.

### BIM Finland Oy:n ostotoiminnan jakautuminen



Kuva 9. BIM Finland Oy:n ostotoiminnan jakautuminen

## Toimittajien jaottelu nelikenttäänalyysin avulla

Jo alkupalaverissa tavoitteenamme oli listata toimittajia paremmuusjärjestykseen, mutta olimme epävarmoja sen käytännön toteuttamisesta. Lähihaastattelussa jatkoimme suunnittelua ja keskustelimme toimittajien jaottelusta paremmuusjärjestykseen, mutta se ilmeni mahdottomuudeksi, koska näinkin erikoistuneessa kemianteollisuudessa jokainen toimittaja on kullan arvoinen lisä kohdeyrityksellemme. Yrityksiä ei pystytä jakamaan paremmuusjärjestykseen, koska tilattavia raaka-aineita on satoja erilaisia ja raaka-aineita tilataan niin monilta eri toimittajilta. Jos asiaa olisi tarkasteltu pelkästään esim. toimitusvarmuuden näkökulmasta, olisi vertailu voinut onnistua.

Kuvassa 10 on listattu edellä mainitut kahdeksan toimittajaa Kraljicin nelikenttään ja pyritty havainnollistamaan toimittajien erilaista tärkeysastetta BIM Finland Oy:n näkökulmasta.

<b>VAIKUTUSVALTAISET TOIMITTAJAT</b>	<b>STRATEGISET TOIMITTAJAT</b>
Kauppahuoneet	Toimittaja 1 Toimittaja 3
<b>RUTIINITOIMITTAJAT</b>	<b>PULLONKAULATOIMITTAJAT</b>
Toimittaja 6 Toimittaja 7 Toimittaja 8	Toimittaja 2 Toimittaja 4 Toimittaja 5

Kuva 10. Toimittajien jaottelu nelikenttäänalyysin avulla

Kuten kuvasta 10 voidaan nähdä, ei vaikutusvaltaisia toimittajia ole näiden kahdeksan toimittajan kohdalla, mutta niitä kuitenkin on olemassa. Vaikutusvaltaiset toimittajat muodostuvat lähinnä kauppahuoneista, jotka myyvät raaka-aineitaan tukkukauppapaperiaatteella. Näiden vaikutusvalta tulee esiin siinä, että kauppahuoneet ovat huomattavasti suurempia toimittajia kuin perinteiset toimittajat, koska ne toimivat ympäri maailmaa ja toimipisteitä on lukuisia.

## Tuotteiden jaottelu Kraljicin ostoportfolioon

Kuvassa 11 on jaoteltu BIM Finland Oy:n näkökulmasta erilaiset tuotteet ja raaka-aineet nelikenttäanalyysin avulla.

<p><b>VOLYYMITUOTTEET – JA PALVELUT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hapot</li> <li>- glykolit</li> <li>- suolat</li> </ul>	<p><b>STRATEGISET TUOTTEET – JA PALVELUT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Silikonit</li> <li>- valkoöljyt</li> <li>- oxo alkoholit</li> <li>- emulgaattorit</li> <li>- vahat</li> <li>- silikat</li> <li>- asetaatit</li> <li>- hartsit</li> <li>- tärkkelykset</li> </ul>
<p><b>RUTIINITUOTTEET – JA PALVELUT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kinonit</li> <li>- tensidit</li> <li>- dispergointiaineet</li> <li>- saostumanestoaineet</li> <li>- kompleksinmuodostajat</li> </ul>	<p><b>PULLONKAULATUOTTEET – JA PALVELUT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- biosidit</li> <li>- glukoksalit</li> <li>- oksidit</li> <li>- lateksit</li> <li>- lietteet</li> </ul>

Kuva 11. Tuotteiden ja raaka-aineiden jaottelu nelikenttäanalyysissä

Ongelmaksi muodostui erilaisten tuotteiden nimikkeiden avaaminen ja selvitys mitä ne pitävät sisällään. Mahdollisimman potentiaalisen vertailun tekemiseksi olisi pitänyt olla kemianteollisuuden tietotaitoa, jotta tuotteiden ja raaka-aineiden tärkeyttä olisi voitu vertailla tuotannon kannalta.

### 7.1.4 Yhteistyön kehittyminen

BIM Finland Oy:n mukaan yhteistyön kehittyminen lähtee molemmista osapuolista ja peruspilari onnistumiselle on, että molemmat osapuolet tekevät oman osansa vaadituista asioista. Yhteistyön toimivuus lähtee molemminpuolisesta luottamuksesta, joka on pakollista yhteistyön sujuvuuden kannalta. Toiminta paranee, kun toimittajat hoita-

vat omat asiansa ja pyrkivät välttämään suurimmat ongelmatilanteet yhteistyön ylläpitämiseksi.

Haastattelussa tuli ilmi, että BIM Finland Oy jakaa ostojaan ja suurempia hankintojaan eri toimittajille ”tasa-arvon” ylläpitämiseksi. Tällainen toimintatapa on omaksuttu, koska tarkoituksena on pitää yllä toimittajien mielenkiintoa kohdeyritystä kohtaan. Aktiivinen kanssakäyminen eri toimijoiden välillä pitää kauppatiet avoinna ja yhteistyösuhteet kunnossa varsinkin toimittajien näkökulmasta. Tällä tavoin yhteistyö kehittyy aktiivisemmaksi myös niiden toimijoiden kanssa, joilta ei normaalisti osteta paljon raaka-aineita. Suhteiden ylläpitäminen onkin tärkeässä asemassa BIM Finland Oy:ssä.

#### 7.1.5 Yhteistyön onnistumisen edellytykset

Lähihaastattelussa kysimme toimeksiantajaltamme, mitkä ovat avainasioita yhteistyön onnistumiseksi. Saimme selville, että BIM Finland Oy pitää erittäin tärkeinä asioina toimitusvarmuutta, henkilökemioiden toimivuutta sekä avointa tiedonvaihtoa yritysten kesken. Kuitenkin haastattelussa kävi ilmi, että itse valmistajiin yhteydet ovat huonoja, mutta kuitenkin tavoitteena olisi parantaa kommunikaatiota ja yhteistyösuhteita myös valmistajiin.

#### 7.1.6 Yhteistyön riskit ja ongelmat

Lähihaastattelussa pyrimme kartoittamaan kohdeyrityksemme erilaisia mahdollisia ongelmia sekä uhkia, joita yhteistyö raaka-ainetoimittajien kanssa voi aiheuttaa liiketoiminnalle. Saimme selville, että onnettomuudet, logistiset syyt, toimittajien monopoliasema sekä valmistusprosessiongelmat ovat yleisin ongelma kohdeyrityksellemme. Liiketoiminnallisesti edellä mainitut asiat aiheuttavat ongelmia koko tilaus-toimitusketjulle. Äkillisten onnettomuuksien takia ei tehtyjä kauppvoja pystytä perumaan, vaan on odotettava myöhässä tulevaa raaka-ainetta tai tilattava toiselta toimittajalta mahdollisimman nopeasti vastaavaa raaka-ainetta.

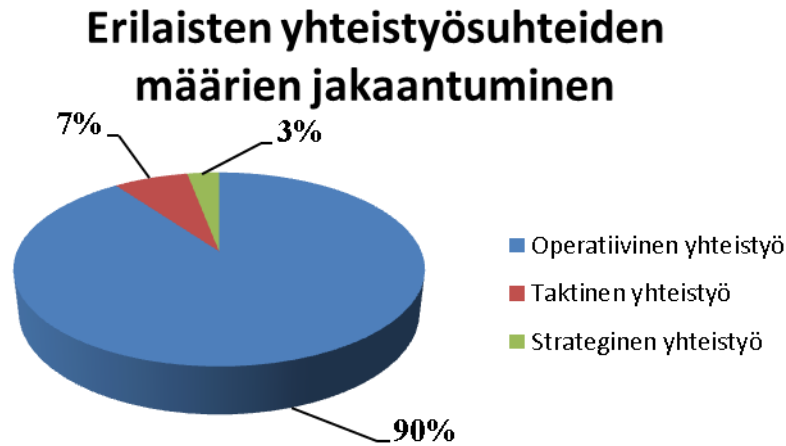
Valmistusprosessiongelmat ovat myös yleinen ongelma. Niistä aiheutuu paljon haittaa valmistajalle, ostajalle ja loppuasiakkaalle. Toimeksiantajamme kertoi, että toimi-

tusaikojen viivästyminen on yleistä juuri valmistukseen liittyvien ongelmien takia, jotka johtuvat heidän oman tuotantonsa pettämisestä tai heidän alihankkijoidensa pettämisen seurauksena. Kun toimitukset viivästyvät syystä tai toisesta, tulisi siitä ilmoittaa välittömästi, jotta voidaan ilmoittaa tästä loppuasiakkaalle sekä miettiä vaihtoehtoisia toimitusta. Näin ei kuitenkaan tapahdu, vaan suureksi ongelmaksi muodostuukin toimittajien kommunikaation puute. Lisäksi erilaiset logistiset ongelmat jäävät usein kertomatta ja tuotteiden ja raaka-aineiden toimitus viivästyy. Asiakasyrityksen tulisi saada heti tieto, jos raaka-aineen valmistaminen viivästyy toimittajien puolelta. Viivästynyt tieto voi johtaa siihen, että loppuasiakas ei saa tuotettaan ajoissa, kuten on sopimuksissa sovittu, ja asiakas vaihtaa yritystä, minkä vuoksi kohdeyritys menettää kullannarvoisen asiakkaan.

Toimittajien mahdollinen monopoliasema on myös ongelma, koska toimittajat rajoittavat strategisten raaka-aineiden ja tuotteiden toimitusmäärää, jos jokin toinen yritys on valmis maksamaan kyseisistä raaka-aineista ja tuotteista enemmän. Ainoana ratkaisuna on korottaa omaa hintaa, joka näkyy tuotteen loppuhinnassa. Tuotteiden ja raaka-aineiden loppukäyttäjät eivät ole aina valmiita maksamaan korotettuja hintoja, vaan pahimmassa tapauksessa vaihtavat omaa toimittajaansa.

### 7.1.7 Erilaiset yhteistyösuhteet

BIM Finland Oy:llä on lukuisia toimittajia ja sen myötä yhteistyösuhteiden laatu vaihtelee näiden välillä. Teoriassa tarkastelimme ja vertailimme erilaisia yhteistyösuhteita ja jaoin ne operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen yhteistyömalliin. Kuvassa 12 on kuvattu BIM Finland Oy:n yhteistyösuhteiden jakautuminen edellä mainittujen mallien mukaisesti.



Kuva 12. Erilaisten yhteistyösuhteiden määrien jakaantuminen

Yleisin syy yhteistyösuhteiden operatiivispainotteisuuteen löytyy yrityksen resurssien määrästä. Yritys ei voi tällä hetkellä ylläpitää useita tiiviitä yhteistyösuhteita toimittajiinsa, koska siihen käytetty aika ei tuo tarpeeksi etuja yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yrityksen hankintahenkilöstö käyttäisi täten suurimman osan ajastaan uusien toimittajastrategioiden rakentamiseen. Yritys tulee perustamaan oman ns. Supply Chain Teamin, joka tulee vastaamaan toimitusketjuihin liittyvistä asioista, joihin sisältyvät ostot, sisäiset hankintasäännöt sekä konsernin laajuinen strategian hallinta.

#### 7.1.8 Toimittajien johtaminen ja kehittäminen

BIM Finland Oy pyrkii ohjaamaan toimittajia käyttämällä mm. tuotteiden hinnoittelua ja toimitusaikojen kontrollointia hyväkseen. Lisäksi kohdeyrityksemme pyrkii jatkuvasti kehittämään kemikaalitoimittajiaan käyttämällä erilaisia markkinointimenetelmiä, joissa esimerkiksi esitellään uusia tuoteratkaisuja toimittajien käytettäväksi. BIM Finland Oy:llä on meneillään sisäisen kehitystiimin perustaminen. Sen tehtäväksi tulee toimittajamarkkinoihin ja yhteistyösuhteisiin keskittyminen ja niiden parantaminen.

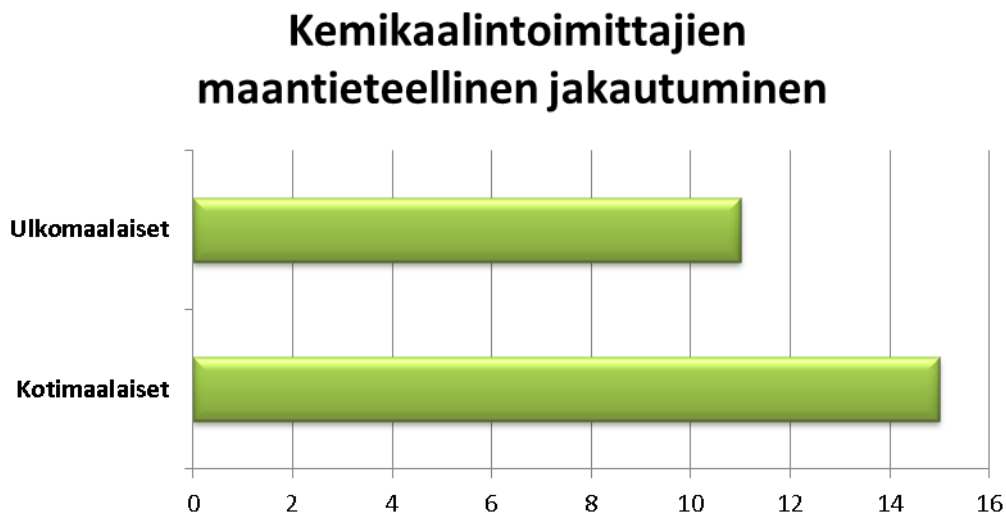
#### 7.1.9 Toimittajien suorituksen seuranta ja mittaaminen

Toimittajien suorituksen mittaamiseen ja seurantaan saimme hyvin vahvoja argumentteja sekä puolesta että vastaan. Asian puolesta esille tulivat mm. se, että toimittajien tehokkuuden mittaus ja seuranta ovat osa yrityksen laatuja järjestelmää. Se siis pitää si-

sällään toimittajakatselmuksia ja auditointeja. Kysymykseen mittaristojen hyödyntämisestä kyseisessä asiassa tuli hyvin selkeä vastaus, että mittaristot antavat liian subjektiivisen kuvan toimittajista ja toimittajien toiminnasta, eikä mittaristoja siis voida täten yksinomaan hyödyntää toimittajien suorituksen seurannassa ja mittaamisessa.

## 7.2 Kyselyn tulokset

Kyselylomakkeet lähetettiin yhteensä 26 kemikaalintoimittajalle, mutta vain 24 yrityksen kontaktitiedot olivat voimassa, joten lopulliseksi määräksi muodostui 24 kemikaalintoimittajaa, jotka pystyimme tavoittamaan sähköpostitse. Näistä kemikaalintoimittajista 12 vastasi kyselyymme, joten vastausprosentiksi muodostui 50 %. Kohderyhmämme yritykset koostuivat suomalaisista ja ulkomaalaisista yrityksistä. Alun perin kotimaisten yritysten määrä oli 15 kappaletta ja ulkomaalaisten 11 kappaletta. Kuitenkin tulosta muuttaa se, että kahden ulkomaalaisen toimittajan sähköpostiosoitteet eivät olleet toiminnassa, joten ulkomaalaisten toimittajien lopullinen määrä oli 9 kappaletta. Kuvassa 13 on esitetty kemikaalintoimittajien jakautuminen kotimaisiin ja ulkomaisiin toimijoihin, ja siitä on nähtävissä kemikaalintoimittajien kotimaat..



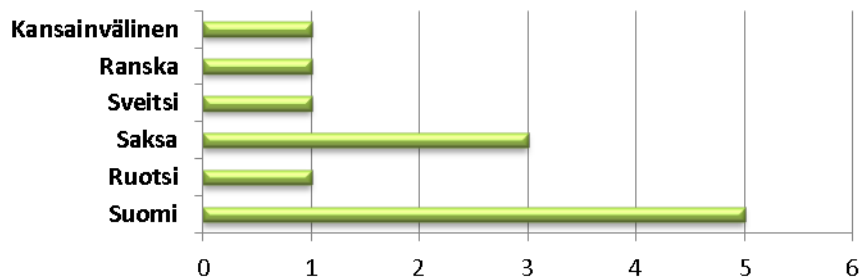
Kuva 13. Kemikaalintoimittajien maantieteellinen jakautuminen

BIM Finland Oy:llä on 36,4 % enemmän kotimaisia toimittajia kuin ulkomaalaisia toimittajia.

### 7.2.1 Taustatiedot

Vastanneiden kemikaalintoimittajien kotimaat on esitetty kuvassa 14. Ulkomaisilta yrityksiltä saimme vastauksia yhteensä 7 kappaletta vastanneiden kesken, ja ulkomais-ten yritysten vastausprosentiksi muodostui 58,33 % yhteenlasketusta vertailusta. Kotimaisten kemikaalintoimittajien vastauksia saimme 5 kappaletta, ja vastausprosentiksi muodostui 41,66 % yhteenlasketusta vertailusta. Ennen kyselytutkimuksen lähettämistä odotimme suurempaa määrää vastauksia kotimaisilta toimittajilta, mutta yllätykseksi ulkomaalaisten kemikaalintoimittajien aktiivisuus nousikin suuremmaksi, kun taas kotimaisten kemikaalintoimittajien vastausprosentti oli odotettua pienempi.

**Vastanneiden kemikaalintoimittajien kotimaat**

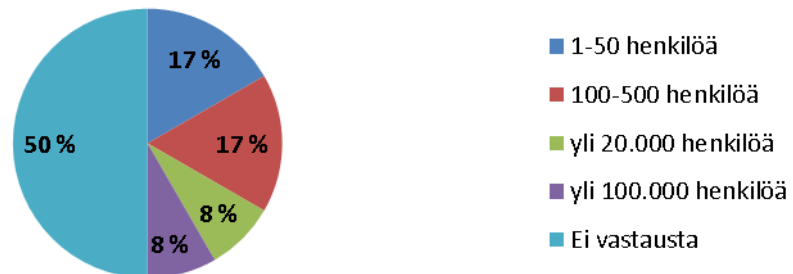


Kuva 14. Vastanneiden kemikaalintoimittajien kotimaat

Vastanneiden kemikaalintoimittajien henkilöstömäärät vaihtelivat suuresti, eli kuten alla olevasta kuvasta näkyy, BIM Finland Oy:llä on toimittajasuhteita niin pienien kuin suurienkin kemikaalintoimittajien kanssa. Vastaamatta jättäneiden toimittajien määrä oli 50 %, ja se luultavasti johtui loma-ajan päällekkäisyydestä, työkiireistä tai luottamuksen puutteesta kyselyämme kohtaan.



## Vastanneiden kemikaalintoimittajien henkilöstömäärät



Kuva 15. Vastanneiden kemikaalintoimittajien henkilöstömäärät

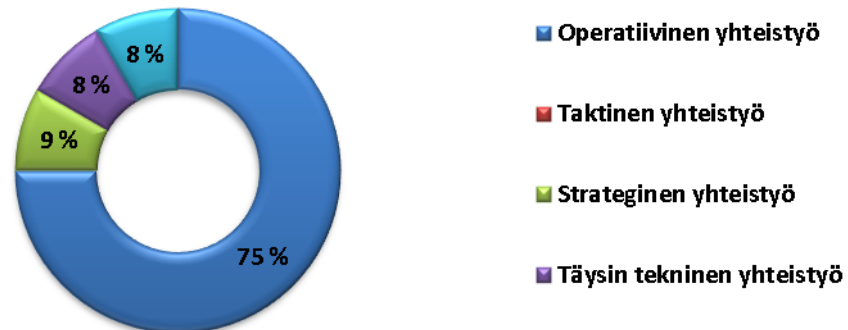
Kyselytutkimuksessa haimme tietoa kemikaalintoimittajien yritysten koosta, ja vastaajat kertoivat henkilöstömääränsä, liikevaihtonsa tai molemmat vaihtoehdot, vaikka pyrimme kartoittamaan vain henkilöstömääriä. Kattavamman tiedon hankkimiseksi olisi pitänyt selventää vastausvaihtoehtoa, jotta väärinkäsityksiltä olisi välttytty.

### 7.2.2 OSA I: BIM Finland Oy asiakkaana

Ensimmäisessä kyselylomakkeessa kyselimme kemikaalintoimittajilta heidän näkemyksiään kohdeyrityksestämme sekä mahdollisia kehitysehdotuksia toimittajien puolelta yhteistyön parantamiseksi. Kyselylomakkeen osan 1 tulokset ja vastaukset on esitetty seuraavaksi. Kyselylomakkeen 1. osio on luettavissa liitteistä 2-3 sekä 6-7. Kyselylomakkeista on nähtävissä lisäksi kaikki ne vastausvaihtoehdot, jotka eivät ilmene seuraavissa tuloksissa.

Pyysimme kemikaalintoimittajia rinnastamaan yhteistyönsä tason operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen yhteistyöhön BIM Finland Oy:n kanssa. Kuvassa 16 on esitetty toimittajien näkemykset yhteistyön tasosta. Vastausvaihtoehtojen lisäksi 2 kemikaalintoimittajaa vastasi heidän yhteistyönsä olevan täysin teknistä tai perinteistä ostomyyntisuhdetta BIM Finland Oy:n kanssa. Selvä enemmistö (75 %) rinnasti yhteistyön olevan operatiivisella tasolla toimeksiantajamme kanssa.

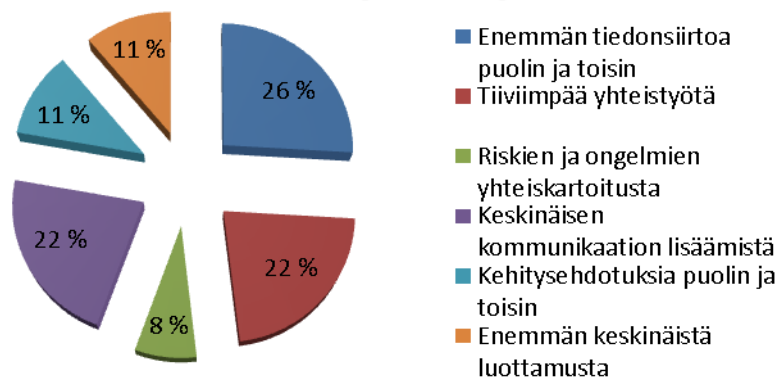
## Kemikaalintoimittajien yhteistyön taso BIM Finland Oy:n kanssa



Kuva 16. Kemikaalintoimittajien yhteistyön taso BIM Finland Oy:n kanssa

Kemikaalintoimittajien mielipiteet ominaisuuksista, joita he haluaisivat yhteistyön saavuttavan BIM Finland Oy:n kanssa, olivat erittäin eriäviä keskenään. Kuvaan 17 on listattu vain ne vastausvaihtoehdot, joita kemikaalintoimittajat näkivät tärkeänä. Muut vastausvaihtoehdot, jotka eivät tule kuvassa 17 ilmi, ovat luettavissa liitteissä 2 ja 6.

## Tulevaisuuden mahdolliset ominaisuudet yhteistyölle



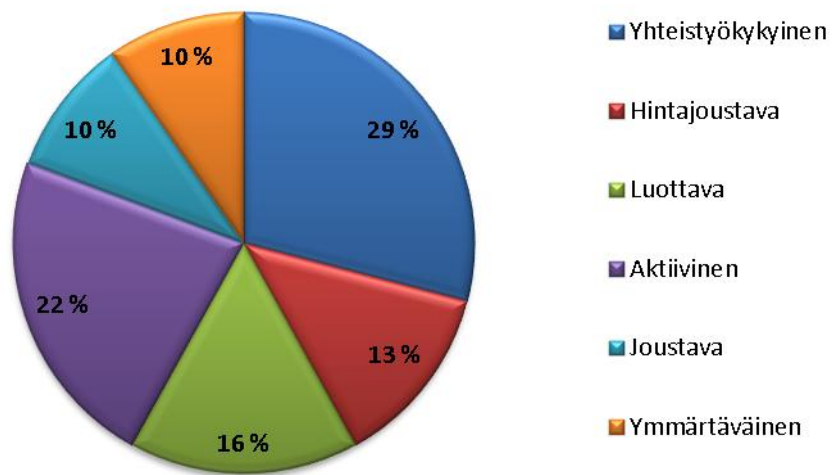
Kuva 17. Tulevaisuuden mahdolliset ominaisuudet yhteistyölle

Kysymykseen kehitysehdotuksista yhteistyön parantamiseksi BIM Finland Oy:n kanssa yritykset vastasivat avoimeen tekstikenttään vapaalla tekstillä. Vastauksista käy il-

mi, että esimerkiksi yhteisiä Research & Development -projekteja kaivattaisiin enemmän. Avoimemman tiedonvälityksen avulla taattaisiin tulevien tarpeiden huomiointi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä suuruuden ekonomian hyödyntämisenä suuryritysten kanssa. Lisäksi yritykset toivoisivat myös tietoa BIM:n muista kemikaalitarpeista, jotta he voisivat tehdä enemmän kauppaa ja yhteistyötä BIM:n kanssa. Tätä kuvastaa hyvin erään asiakkaan vastaus ”Try to find win-win situations with BIM Finland Oy”.

Vastaukset kysymykseen BIM:n roolista asiakkaana sekä nyt ja tulevaisuudessa olivat odotusten mukaisia. Kävimme keskustelua myös lähihaastattelussa asioista, miten BIM Finland Oy kykenisi parempaan yhteistyöhön kemikaalintoimittajiensa kanssa. ja yhteistyökykyisyys, aktiivisuus, luottamus, joustavuus ja hintajoustavuus tulivat ilmi myös BIM Finland Oy:n puolelta. Kuvasta 18 on nähtävissä kemikaalintoimittajien näkökulmat asioista, miten he haluaisivat BIM Finland Oy:n muuttavan toimintatapaan.

### BIM:n rooli asiakkaana nyt & tulevaisuudessa



Kuva 18. BIM:n rooli asiakkaana nyt ja tulevaisuudessa

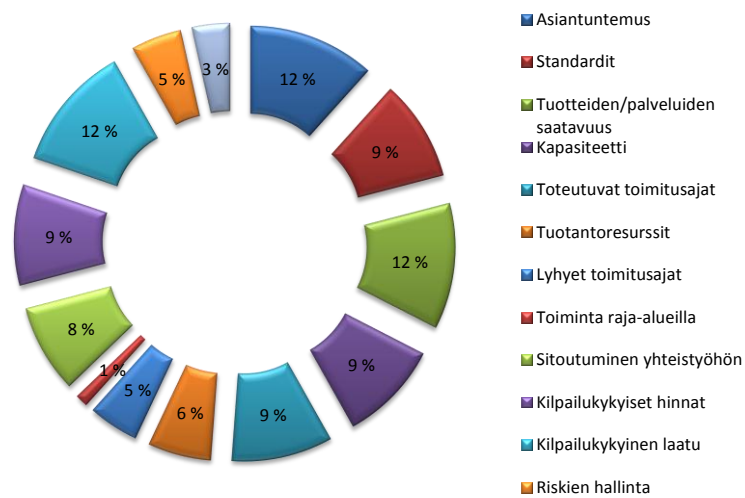
Toimittajille lähetetyssä tutkimuslomakkeen kysymyksessä 5 kysimme yleisiä mielipiteitä BIM Finland Oy:stä sekä mahdollisia tulevaisuuden suunnitelmia ja odotuksia toimittajayhteistyön suhteen. Vastausten jakautuminen negatiivisesta positiiviseen

osoittaa BIM:n aktiivisuuden ja yhteistyöhalukkuuden toimittajien kanssa, samalla ne antavat BIM:lle hyvän kuvan yrityksen nykytilanteesta toimittajien näkökulmasta. Itse vastaukset pitivät sisällään mm. toivomuksia tiiviimmästä yhteistyöstä ja avoimemmasta tiedonvälityksestä. Yritykset myös tunnustivat tässä kohtaa olevansa eräänlaisia kilpailijoita BIM:n kanssa. Negatiivisia vastauksia sisältäneet vastaukset käsittelivät mm. ongelmia hinnoittelussa, joustavuudessa ja kommunikaatiossa.

### 7.2.3 OSA II: Toimittajien valmiudet palvella BIM Finland Oy:tä

Pyrimme kartoittamaan kemikaalitoimittajien valmiuksia palvella BIM Finland Oy:tä ja kehitimme kyselylomakkeen, jossa oli lukuisia eri vaihtoehtoja. Kaikki vaihtoehdot ovat luettavissa liitteestä 4. Vastausvaihtoehtoihin lisättiin BIM:n kanssa käydyissä keskusteluissa ilmenneitä asioita normaalien yhteistyötä koskevien selvyyksien lisäksi. Vastauksia tulkitessa täytyy pitää mielessä se, että jotkin yritykset haluavat antaa itsestään mahdollisimman pätevän kuvan valitsemalla lähes jokaisen vastausvaihtoehdon, mutta silti vastaustuloksissa oli hyvin paljon eriäväisyyksiä. Yhteenveto kemikaalitoimittajien vastauksista ovat alla olevassa kuvassa 19.

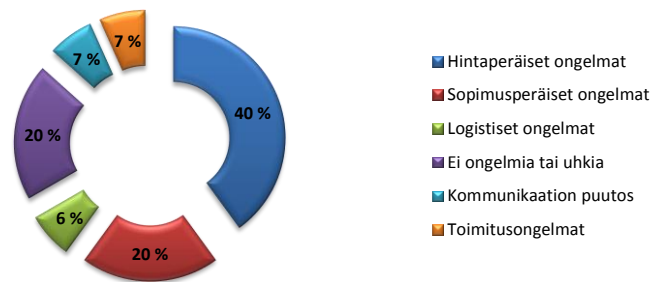
### Kemikaalintoimittajien valmiudet palvella BIM Finland Oy:tä



Kuva 19. Kemikaalintoimittajien valmiudet palvella BIM Finland Oy:tä

Kohdassa 2 kartoitettiin yhteistyöhön kohdistuvia mahdollisia uhkia ja ongelmia. Toimittajayritykset saivat valita rastittamalla mielestään sopivimmat vaihtoehdot. Vastauksissa yllätti vastausten tasainen jakaantuminen vain muutamien eri vaihtoehtojen kesken, vaikka vaihtoehtoja oli yhteensä 10 kappaletta. Vain yksi yritys jätti tässä kohtaa ottamatta kantaa kysymykseen. Hintaperäisten ongelmien mieltäminen uhaksi yhteistyölle BIM Finlandin kanssa noudattaa jo aiemmissa kysymyksissä esille tulleita ajatuksia. Kuvassa 20 on yhteenveto kemikaalintoimittajien vastauksista.

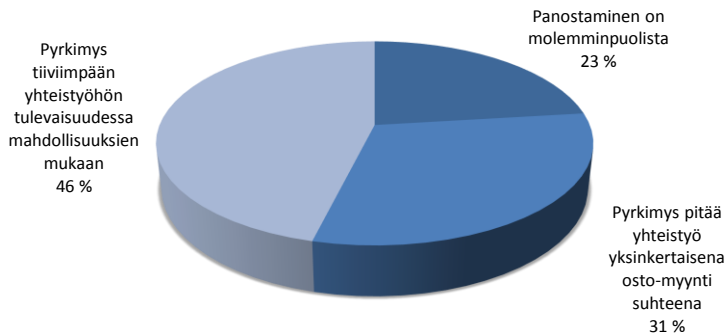
### Mahdolliset uhkat ja ongelmat yhteistyössä kemikaalitoimittajien näkökulmasta



Kuva 20. Mahdolliset uhkat ja ongelmat yhteistyössä BIM Finland Oy:n kanssa

Seuraava kysymys käsitteli toimittajayritysten panostusta yhteistyöhön BIM Finland Oy:n kanssa. Toimittajilla oli valittavanaan neljä eri vastausvaihtoehtoa ja lisäksi vielä avoin tekstikenttä, johon yritykset pystyivät kommentoimaan asiaa vapaasti omin sanoin. Kommentteja kertyi kiitettävästi, ja niissä käsiteltiin mm. yhteistyön syventämisen tarvetta ja sen mukana syntyviä uusia mahdollisuuksia molemmille yrityksille. Kuvassa 21 on nähtävissä kemikaalitoimittajien mielipiteet yhteistyöhön panostamisesta.

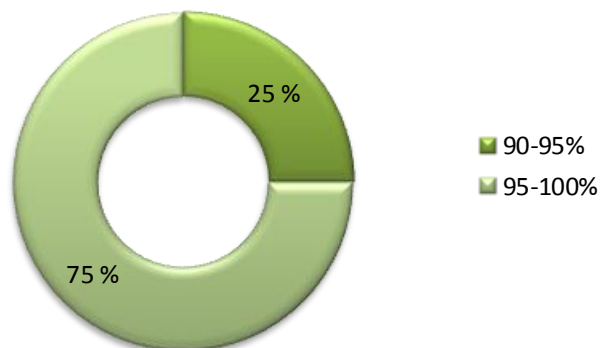
### Kemikaalintoimittajien panostus yhteistyöhön



Kuva 21. BIM Finland Oy:n kanssa käytävään yhteistyöhön panostaminen

Kohdassa 4 kysyttiin yritysten tämänhetkistä toimitusvarmuusprosenttia ja tavoitteellista toimitusvarmuusprosenttia. 75 %:lla vastanneista se sijoittui välille 95 % - 100 %, ja 25 %:lla välille 90 % - 95 %. Tavoitteellinen toimitusvarmuusprosentti oli yrityksillä yhtenäinen, ja selvä enemmistö vastanneista kertoikin tavoittelevansa 98 % - 100 % toimitusvarmuutta. Kuvassa 22 nähdään kemikaalintoimittajien tämänhetkinen toimitusvarmuusprosentti.

### Yritysten toimitusvarmuusprosentti tällä hetkellä



Kuva 22. Toimittajayritysten toimitusvarmuusprosentti tällä hetkellä

Kohdassa 5 toimittajia pyydettiin sanallisesti kommentoimaan toimitusten onnistumisen varmistamiseen tähtääviä keinoja. Moni yrityksistä oli tässä kohtaa ottanut esille Lead - aikojen pitkittymisen, koska monia materiaaleja ja tuotteita ei valmisteta enää Euroopassa. Vastauksissa ilmeni myös luotettavien ja hyviksi osoittautuneiden logististen ratkaisujen ja kontaktien käyttö. Samalla painotettiin asiakkaan suuntaan tapahtuvaa mahdollisimman nopeaa tiedonvälitystä. Joissakin vastauksissa painotettiin asiakkaan vastuuta asiassa myös, sillä asiakkaalta on saatava tilaus mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta toimittaja voisi organisoida mahdollisimman aukottoman ja luotettavan logistisen prosessin tuotteelle tai materiaalille. Joissakin kommenteissa nousi esille myös logistisen ratkaisun tarjoavan alihankkijan vastuu kuljetusten mahdollisissa viivästymisissä, ja sen kautta tapahtuva sopimusten mukainen asiakkaalle päin suuntautuva korvaus. Muissa tapauksissa luotettiin suoraan rahalliseen korvaukseen tai vastaavanlaisen tuotteen tai palvelun tarjontaan. Toimittajat ottivat myös esille toimitusten ja tilanteiden erilaisuuden ja niiden mukaan ongelmatilanteissa asiakkaan kanssa tehtävän sopimuksen mielekkyyden.

Toimitusviivästyksien ilmoittamisen mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa tapahtuvan eritoten puhelimitse, ja tarvittaessa tietenkin myös sähköpostitse. Eräs yritys oli valmis jopa vierailemaan BIM Finlandin luona. Ajankohdat vaihtelivat välittömästä noin 15 minuutin viiveellä tapahtuvaan yhteydenottoon.

## 8 KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerromme mahdollisia kehitysehdotuksia tutkimuksen myötä ilmenneiden asioiden pohjalta. Kehitysehdotukset luotiin teoriaan pohjautuvan faktatiedon pohjalta. Lisäksi kiinnitimme huomiota kemikaalitoimittajien näkökulmien hyödyntämiseen tehdessämme kehitysehdotuksia, koska olisi sääli, jos ammattimaisia näkökulmia ei hyödynnettäisi. Kemikaalitoimittajien näkökulmat ovat kullannarvoisia mielipiteitä, koska he ovat olleet yhteistyössä toimeksiantajamme kanssa pitkään ja kertovat puolueettomista näkökulmista omat mielipiteensä.

Johtopäätöksissä kerrotaan laaja-alaisesti yleinen näkökulma BIM Finland Oy:n toiminnasta ja toimittajamarkkinoiden hallinnasta sekä esitetään muutamia näkökulmia



vielä kemikaalintoimittajille lähetetystä kyselystä, ja sen pohjalta mahdollisista muutoksen askeleista.

## 8.1 Kehitysehdotukset

### **Tiiviimpien yhteistyösuhteiden luominen mahdollisuuksien mukaan**

BIM Finland Oy:n toimittajayhteistyösuhteiden parantamiseksi tulisi yrityksen mahdollisuuksien mukaan luoda tiiviimpiä yhteistyösuhteita toimittajiinsa. Tällä hetkellä yrityksen yhteistyösuhteista 90 % on luokiteltu operatiivisiksi. Lisäksi suuri osa kemikaalintoimittajista olisi valmis kehittämään yhteistyösuhteita BIM Finland Oy:n kanssa kohti strategista suuntaa. Tiiviimmät yhteistyösuhteet loisivat näkemyksiemme mukaan yritykselle selkeitä hintaetuja, koska ostojen keskittäminen tietyille toimittajalle vähentää kokonaiskustannuksia. Muita mahdollisesti saavutettavia etuja ovat mm. reaaliaikaisen informaation hyödyntämismahdollisuudet, joka käytännössä mahdollisesti rakentaisi yritykselle mahdollisuuden esimerkiksi räätälöidä markkinoille tulevaa tuotetta oman tarpeen mukaisesti pienellä aikavälillä. Tiiviit yhteistyösuhteet luovat myös eräänlaisia teknologiaetuja, joiden avulla yritys saa tietyllä aikavälillä rakennetua etulyöntiaseman myynnin suhteen. Yritys pystyisi siis näin hyödyntämään mahdollista toimittajan huipputeknologiaa, jonka avulla kyetään valmistamaan loppuun asti räätälöityjä tuotteita vaativille loppuasiakkaille. Muita mahdollisia etuja tiiviimmissä yhteistyösuhteissa ovat liikevaihdon kasvu, myyntikatteen paraneminen, valmistusrytmin nopeutuminen ja toimitusketjun kokonaiskustannusten pieneminen sekä toimitusketjun logistiikan nopeutuminen.

Yrityksen omiin kehitysideoihin kuuluu mm. se, että hankintatoimeen tullaan keskittymään jatkossa enemmän ja että hankintaintoa pyritään eriyttämään enemmän muista toiminnoista. Tämä on mielestämme oikea suunta, edellä mainitut asiat vaativat varsin tehokasta ja ajan hermolla olevaa hankintaosastoa.

### **Suorat kontaktit raaka-aineiden valmistajiin**

Haastattelussa kävi ilmi, että BIM Finland Oy olisi halukas välttämään välikäsiä joidenkin tuotteiden ja raaka-aineiden hankinnassa ja ostamaan raaka-aineensa suoraan valmistajilta toimittajien sijasta. Tämä kuitenkin vaatisi suoria kauppasuhteita valmis-

tajien kanssa, ja suureksi ongelmaksi muodostuukin BIM Finland Oy:n Kouvolan yksikön tuotantomäärät, jotka ovat liian pieniä, jotta pystyttäisiin hankkimaan suoraan valmistajilta. Toisaalta toinen ongelma valmistajiin kohdistuvassa kaupankäynnissä voi mahdollisesti olla se tosiasia, että valmistajat eivät suostu myymäänkään niin pieniä eriä, joita BIM Finland Oy tarvitsisi omien asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämiseksi.

### **Kommunikaation parantaminen on välttämättömyys sujuvalle yhteistyölle**

Kemikaalitoimittajille lähetetyssä kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että yhteistyökumppanit haluaisivat enemmän molemminpuolista tiedonsiirtoa. Tiedonsiirron paraneminen ja lisääminen antaisi molemmille osapuolille takuun siitä, ettei esimerkiksi inhimillisiä virheitä pääse tapahtumaan niin suurella todennäköisyydellä kuin jos tiedonsiirtoa tapahtuisi yritysten välillä nykyistä huonommin. Mitä enemmän yritykset käyvät keskenään tiedonsiirtoa, sitä mutkattomampaa ja nopeampaa on myös yritysten välinen kanssakäyminen. Samalla se myös kehittää yritysten välistä keskinäistä luottamusta, joka on koko yhteistyön perusta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi molemminpuolinen yhteydenpito lisäisi molempien osapuolten kiinnostusta toisiansa kohtaan, joka edesauttaisi aktiivisempaan liiketoimintaan osapuolten kesken.

### **Mahdollinen investointi yhteiseen toiminnanohjausjärjestelmään**

Tiedonsiirron kannalta olennainen investointi olisi yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä toimijoiden kesken. Tämän avulla pystyttäisiin seuraamaan kaikkia toimijoiden välillä tapahtuvia toimintoja ja jopa mahdollisesti kommunikoimaan keskenään erittäin nopeasti ja vaivattomasti. Toisaalta eriäväiset mielipiteet toiminnanohjausjärjestelmäohjelmiston valinnasta voisivat tuottaa ongelmia yritysten kesken.

### **Riskien ja ongelmien yhteinen kartoitus vähentäisi ongelmia ja kitkaa**

Riskien ja ongelmien yhteiskartoituksella yritysten välinen kanssakäyminen vähentäisi toimitusketjussa mahdollisesti tapahtuvia ongelmia. Kemikaalitoimittajille lähetetyssä kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että tällä hetkellä kohdeyrityksemme ei tee tarpeeksi laajaa riskien ja ongelmien yhteiskartoitusta toimittajiensa kanssa.

## **Molemminpuolinen palautteen antaminen ei ole häpeä, vaan kehittää molempia osapuolia**

Tutkimuksessa ilmeni, että yritysten välillä ei tapahdu tällä hetkellä tarpeeksi molemminpuolista palautteen antamista ja kehitysideoiden jakamista. Palautteen antaminen kehittää itse yritystä, jos se on valmis ottamaan vastaan kritiikkiä ja korjaamaan omaa toimintaansa saadun palautteen perusteella. Lisäksi yhteistyössä toimivien osapuolten tulisi aktiivisesti antaa mahdollisuuksien puitteissa vinkkejä ja ohjeita toisilleen, jotta yhteistyö kehittyisi seuraavalle tasolle ja keskinäinen luottamus kasvaisi osapuolten välillä.

### 8.2 Johtopäätökset

Jotta BIM Finland Oy kykenisi parantamaan toimittajayhteistyötään, tulisi sen kehittää toimintaansa kyselytutkimuksessa ilmi tulleiden asioiden pohjalta. Mielestämme kuitenkin BIM Finland Oy:n tulisi pyrkiä parantamaan toimintatapojaan kyselytutkimuksessa ilmi tulleiden negatiivisten mielipiteiden pohjalta. Näin ollen BIM Finland Oy saisi yhä paremmat mahdollisuudet syvempään yhteistyöhön valitsemiensa toimittajien kanssa. Kuitenkin kehittyminen toimittajamarkkinoiden hallinnassa vaatii koko yrityksen yhteistä panostusta, ja muutoksen on lähdettävä liikkeelle johtoportaasta.

Huomasimme myös kyselyä lähetettäessä, että suuri määrä ulkomaalaisia yrityksiä vastasi kyselyymme, mutta kotimaisten yritysten vastausprosentti oli minimaalinen, vaikka kotimaisia toimittajia on lukumääräisesti enemmän kuin ulkomaalaisia. Tähän voivat olla syynä vähemmän tiiviit yhteistyösuhteet kotimaisten toimittajien kanssa. Toisaalta jos ajatellaan asiaa toiselta näkökannalta, voidaan olettaa, että kotimaiset toimittajat voivat olla myös kilpailijoita samoilla markkinoilla ja heiltä ostamista pyritään välttämään jos suinkin mahdollista. Ulkomaalaisten yritysten suuri kiinnostus BIM Finland Oy:tä koskevaan kyselyyn liittyy luultavasti ajatukseen yhteistyön mahdollisesta kehittämisestä, tai ainakin halukkuudesta kehittää yhteistyötä. BIM Finland Oy luultavasti hyötyi saamistamme tuloksista ja on tulokset nähtyään enemmän kuin valmis kehittämään yhteistyösuhteitaan potentiaalisimpien toimittajien kanssa tulevaisuudessa.

Ajan puutteen ja työn ripeän etenemistahdin takia emme kuitenkaan ehtineet syventyä kaikkiin yhteistyön ongelmakohtiin. Yleisesti ottaen BIM Finland Oy suoriutuu kokonaisalaisesta toimittajamarkkinoiden hallinnasta kiitettävästi. Lisäksi pitää ottaa huomioon tosiasia, että toimittajien kanssa on yhteydessä vain muutama henkilö. Tämän tosiasian varjolla voidaan todeta, että yritys käyttää kaikki mahdolliset resurssinsa erinomaisen liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja kyseisellä resurssimäärällä ei luultavasti pystyttäisikään suoriutumaan paremmin toimittajasuhteiden hallinnasta.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen onnistui mielestämme kohtuullisen hyvin, vaikka alku aiheuttikin erilaisia ongelmia ja lisätyötä. Meillä oli toimeksiantajana aluksi keravalainen maalaustarvikkeisiin erikoistunut yritys, mutta aiheen kartoitus sekä tutkimuksen toteutus aiheuttivat ongelmia kyseisen yrityksen kanssa. Kulutimme aikaa tämän toimeksiantajan parissa noin puoli vuotta, mutta työ ei tuonut minkäänlaista tulosta, joten jouduimme vaihtamaan toimeksiantajaamme nykyiseen BIM Finland Oy -nimiseen yritykseen.

BIM Finland Oy ehdotti meille erilaisia aiheita, ja päädyimme toimittajamarkkinoiden tutkimiseen heidän pyynnöstään, ja lopullinen aihe rakentuikin aloituspalaverissa toimeksiantajamme toimitiloissa Kouvolassa. Tutkimus onnistui mielestämme hyvin, koska pystyimme tekemään toimeksiantajamme pyynnöstä lisätutkimuksen, joka keskittyi heidän kemikaalitoimittajiensa mielipiteisiin toimeksiantajastamme sekä yhteistyön parantamisesta toimijoiden kesken. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin tutkimuksen edetessä, ja työ olikin kiinnostavaa sekä haastavaa. Työn tekemisen kautta opimme paljon uutta toimittajayhteistöistä, ja tämä loi uusia näkökulmia toimittajamarkkinoiden hallinnasta, joita pystytään hyödyntämään työelämässä. Toisaalta emme saavuttaneet työssämme parasta lopputulosta, koska ensimmäisen toimeksiantajamme kanssa kulutetut voimavarat kostautuivat tämän työn kanssa. Olemme kuitenkin tyytyväisiä työmme toteutukseen sekä toimeksiantajamme suureen panostukseen koko työn ajan.

Teoriaosuuden tekeminen oli haastavaa, koska kaikista työtämme koskevista käsitteistä ei ole vielääkään saatavilla suoraa tietoa. Teoriaan kerättävää tietoa piti yhdistellä ja

kerätä suurimmaksi osin ulkomaisista lähteistä. Koko teoreettisen sisällyksen tekemiseen ja suunnitteluun kului paljon aikaa, koska työmme laajuuden takia tiettyjä asioita piti karsia pois ja muokata uudelleen, jotta työn rakenne pysyi helppolukuisena sekä johdonmukaisena.

Kyselytutkimusten tekeminen kemikaalintoimittajille oli tutkimuksen tekemisessä luultavasti haastavin ja aikaa vievin osa-alue. Kyselykaavakkeet kemikaalintoimittajille rakensimme kahdessa osassa. Ensimmäisessä osiossa kysyimme, minkälainen BIM Finland Oy on asiakkaana, ja toisessa kaavakkeessa pyrimme kartoittamaan kemikaalintoimittajien valmiudet palvella kohdeyritystämme. Lähetimme kysymykset toimittajille sähköpostitse ja vastauksien palauttaminen kemikaalintoimittajien toimesta olikin kiitettävällä tasolla, vaikka emme ilmoittaneetkaan kyselystä etukäteen. Kuitenkin ongelmaksi muodostui se, että suurimman osan vastauksista saimme vasta huomauttamisen jälkeen, joka vei mielestämme liian kauan aikaa tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Yritykselle tekemämme tutkimushaastattelun myötä saimme mielestämme tarvittavat asiat empirian rakentamiselle, ja siitä kuuluu iso kiitos yhteyshenkilöllemme yrityksessä. Lisäksi saimme aina kannustusta ja opastusta toimeksiantajaltamme, kun sitä tarvitsimme, eli työmme valmistumisen kannalta toimeksiantajamme rooli oli erittäin tärkeä.

Johtopäätöksien ja kehitysehdotuksien tekeminen oli haastavaa, koska yrityksemme toimi meille ennestään tuntemattomilla markkinoilla ja kemian tietämys olisi ollut enemmän kuin suotavaa. Toimeksiantajamme toimii paperiteollisuuden keskittyvällä kemianteollisuuden alalla, joten erilaiset tuote- ja raaka-ainekäsitteet olivat ongelmallista analysoida ja tulkita. Johtopäätöksien tekeminen oli kuitenkin mielestämme erittäin mielekästä, koska se antoi vapaat kädet mieltä ja kehittää erilaisia parannusmahdollisuuksia toimeksiantajamme toimittajayhteistyön parantamiseksi.

## LÄHTEET

About Local Sourcing. Saatavissa: <http://www.local-sourcing.com/content/about-local-sourcing> [Viitattu 16.6.2012]

Bim Finland Company Presentation, 2011. Sisäinen kansio. Saatavissa: Erikseen pyydettyäessä. [Viitattu 30.6.2012]

BIM Finland yritysesittely, 2011. Sisäinen kansio. Saatavissa: Erikseen pyydettyäessä. [Viitattu 30.6.2012]

BIM Story – Short version, 2011. Sisäinen kansio. Saatavissa: Erikseen pyydettyäessä. [Viitattu 30.6.2012]

Cordon, C. & Vollmann, T. 2005. Customer attraction – Who’s the fairest of them all?. Saatavissa: <http://www.cpoagenda.com/previous-articles/autumn-2005-issue/features/whos-the-fairest-of-them-all/> [Viitattu 15.6.2012]

Erridge, A. 1995. Managing Purchasing: Sourcing and contracting. Butterworth-Heinemann Ltd.

Hallikas, J. Karvonen, I. Lehtinen, E. Ojala, M. Pulkkinen, U. Tuominen, M. Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V-M. 2001. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Hankintoimi.fi. Hankintastrategian sisältö. Saatavissa: [http://www.hankintoimi.fi/strategiat/hankintastrategian\\_sisalto/](http://www.hankintoimi.fi/strategiat/hankintastrategian_sisalto/) [Viitattu 20.7.2012]

Hughes, J. 2005. Performance management – Supplier metrics that matter. Saatavissa: <http://www.cpoagenda.com/previous-articles/autumn-2005-issue/features/supplier-metrics-that-matter/> [Viitattu 23.5.2012]

Iloranta, K & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Tietosanoma Oy

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

Kuivanen, R. & Hyötyläinen, R. 1997. Kohti uudentlaisia yritysverkostoja. Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Lambert, D.M, Emmelhainz, M.A. & Gardner, J.T. 1996. Developing and implementing supply chain partnerships. The International Journal of Logistics Management. Saatavissa: <http://time.dufe.edu.cn/jingjiwencong/waiwenziliao/partnership.pdf> [Viitattu 8.7.2012]

Lysons, K. 1996. Purchasing. Fourth edition. Great Britain: Pitman publishing

Monczka, R. Trent, R & Handfield, R. 2005. Purchasing and Supply Chain Management. Third edition: USA. Thomson International.

Morrell, L. 2010. The benefits of local sourcing. Saatavissa: <http://www.retail-week.com/in-business/supply-chain/the-benefits-of-local-sourcing/5010688.article#.T7aIacV2R8E> [Viitattu 14.5.2012]

Niemelä, S. 2002. Menestyvä Yritysverkosto – Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: WSOY

Ritvanen, V. & Koivisto, E 2007. Logistiikka Pk-yrityksissä – Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Sakki, J. 1997. Logistinen Prosessi – Ohjaus, yhteistyö ja lisäarvo. Espoo: ELC Finland Oy MH-Konsultit.

Savolainen, S. 2007. Tutki ja kirjoita. Saatavissa: <http://www.elisanet.fi/sakari.savolainen/ope/referaatti1.htm> [Viitattu 25.7.2012]

Sollish, F. & Semanik, J. 2010. Strategic global sourcing best practices. Hoboken, NJ, USA: Wiley.

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

Tsupari, P. Nissinen, T & Urrila, P 2001. Kohti Strategisia yritysverkostoja – Osaraportti I: Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. Saatavissa: [https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/t-124.4100/materiaali/tsupari\\_et\\_al.pdf](https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/t-124.4100/materiaali/tsupari_et_al.pdf). [Viitattu 14.2.2012]

Valkokari K, Hakanen T & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Saatavissa: [http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka\\_tyokirja.pdf](http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf) [Viitattu 8.7.2012]

Van Weele, A. J. 2010 Purchasing and Supply chain management– Analysis, strategy, planning and practice. Singapore: Seng Lee Press.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Waters, D. 2009. Supply chain management – an introduction to logistics. Second edition. New York: St Martin's Press LLC.



Strategia Ominaispiirteet	Partnership	Kilpailutus	Jatkuvuuden turvaaminen	Valikoiman hallinta ja sähköisen kaupan ratkaisut
<b>Tavoite</b>	Luoda yhteinen sitoutuminen pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen	”Parhaan kaupan” tekeminen lyhyellä aikavälillä	Pitkän ja lyhyen aikavälin hankinnan turvaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vähentää logistista monimutkaisuutta</li> <li>- Parantaa operatiivista tehokkuutta</li> <li>- Vähentää toimittajien lukumäärää</li> </ul>
<b>Kelvollinen seuraaviin tuotteisiin ja palveluihin</b>	Strategiset tuotteet ja palvelut	Volyymituotteet ja palvelut	Pullonkaula tuotteet ja palvelut	Rutiinituotteet ja palvelut
<b>Toiminta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tulevaisuuden tarpeiden ennustaminen</li> <li>-Hankintariskianalyysi</li> <li>-Huolellinen toimittajavalinta</li> <li>-Kustannusanalyysi</li> <li>-Tehokas tilausten muutos käytäntö</li> <li>-Muuttuvat materiaaliennusteet</li> <li>-Toimittaja-arvioinnit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tuote &amp; Markkinatietoisuuden parantaminen</li> <li>-Vaihtoehtoisten tuotteiden ja toimittajien etsintä</li> <li>-Tavoitehinnoittelu</li> <li>-Tilausmäärien optimointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tulevaisuuden tarpeiden ennustaminen</li> <li>-Hankintariskianalyysi</li> <li>-Toimittajien rankinglista</li> <li>-Ennaltaehkäisevät toimenpiteet, kuten varmuusvarastot</li> <li>-Vaihtoehtoisten toimittajien ja tuotteiden etsintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tuotevalikoiman yhdenmukaistaminen</li> <li>-Suunnitella tehokas sisäinen tilaus, toimitus ja laskutusjärjestelmä</li> <li>-Tilauks käsittelyn delegointi sisäisille käyttäjille</li> <li>-Sopimukset tuoterhymitäin</li> </ul>
<b>Päätöksentekotas</b>	Ylin johto, joka käyttää poikkiorganisaationaalista lähestymistapaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ylin johto</li> <li>-Hankintatoimi</li> </ul>	Hankintatoimi, joka käyttää poikkiorganisaationaalista lähestymistapaa	Hankintatoimi, joka käyttää poikkiorganisaationaalista lähestymistapaa

Liite 1. Toimittajastrategioiden ominaispiirteet (Weele 2010, 201)

SAATEKIRJE

Hyvä kemikaalitoimittaja!

Olemme Tekemässä päättötyötämme BIM Finland Oy:n liikemaailmaympäristöstä ja toimittajamarkkinoista. Tavoittemme on teoreettisista malleista ja käytännön realiteeteista rakentaa suosituksia, sekä yleisen että teidän ja BIM Finland Oy:n välisen menestyksen varmistamiseksi.

Kaikki antamanne tiedot käsitellään luottamuksellisesti vain BIM Finland Oy:n kanssa ja yrityksenne tiedot pysyvät anonyymeinä, eikä niitä tulla jakamaan tai julkaisemaan minkäänlaisessa julkisessa tietokannassa ilman teidän erillistä lupanne tai suostumustanne. Kaikki saadut yhteystiedot yrityksestänne ovat BIM Finland Oy:n antamia, eikä niitä tulla käyttämään muuhun tarkoitukseen kuin tutkimuksen aikaansaamiseksi.

Kattavan materiaalin aikaansaamiseksi toivoisimme, että varaisitte pienen hetken ajastanne ja vastaisitte kahteen laatimaamme kyselylomakkeeseen. Työmme nopean jatkamisen kannalta toivoisimme, että palauttaisitte kyselylomakkeet 27.4.2012 mennessä alla olevaan sähköpostiosoitteeseen:

[joona.martikainen@student.kyamk.fi](mailto:joona.martikainen@student.kyamk.fi) tai Faxilla suoraan BIM Finland Oy:n toimipisteeseen: +358-5-740 3410

Lomakkeet voidaan palauttaa myöhemminkin, ja niistä saatavat tiedot tullaan lisäämään työhömmе, mutta työn etenemisen helpottamiseksi toivoisimme vastaukset edellä mainitun päivämäärän mukaisesti.

Ystävällisin terveisin

Joona Martikainen & Tarik Arifullen

Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan Logistiikka / Hankintojen Johtaminen.

## Kysymykset toimittajille

Olkaa hyvä ja valitkaa paras vaihtoehto seuraavista tai vastatkaa sanallisesti

Yrityksen nimi:

Yrityksen toimiala:

Yrityksen koko:

Yrityksen kotimaa:

Vastaajan asema:

### OSA I: BIM FINLAND OY ASIAKKAANA

#### 1. Mille tasolle rinnastaisitte yhteistyön BIM Finland Oy:n kanssa?

- Operatiivinen yhteistyö
- Taktinen yhteistyö
- Strateginen
- Muu, Mikä

#### 2. Minkälaisia ominaisuuksia yrityksenne haluaisi yhteistyön saavuttavan BIM Finland Oy:n kanssa?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Enemmän keskinäistä luottamusta        | <input type="checkbox"/> Mahdollisten ongelmien ja riskien yhteiskartoitusta  |
| <input type="checkbox"/> Enemmän tiedonsiirtoa puolin ja toisin | <input type="checkbox"/> Yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä                  |
| <input type="checkbox"/> Tiiviimpää yhteistyötä                 | <input type="checkbox"/> Enemmän strategista tietoa yhteistyön parantamiseksi |
| <input type="checkbox"/> Yhteisen toiminnan kehittämistä        | <input type="checkbox"/> Keskinäisen kommunikaation lisäämistä                |
| <input type="checkbox"/> Toimittajakoulutuksia                  | <input type="checkbox"/> Kehitysehdotuksia puolin ja toisin                   |
| <input type="checkbox"/> Uudelleen hinnoittelua                 | <input type="checkbox"/> Jotakin muuta, mitä? <input type="text"/>            |
| <input type="checkbox"/> Yhteisiä koulutustilaisuuksia          | <input type="checkbox"/> Jotakin muuta, mitä? <input type="text"/>            |
| <input type="checkbox"/> Enemmän joustavuutta puolin ja toisin  | <input type="checkbox"/> Jotakin muuta, mitä? <input type="text"/>            |

**3. Onko yrityksellänne kehitysehdotuksia yhteistyön parantamiseksi BIM Finland Oy:n kanssa? (vastatkaa tekstikenttään sanallisesti)**

**4. Minkälainen haluaisitte BIM Finland Oy:n olevan asiakkaana nyt ja tulevaisuudessa?**

- Kuulias       Aktiivinen       Joustava       Luottava
- Täsmällinen       Yhteistyökykyinen       Ymmärtäväinen       Hintajoustava

Jotakin muuta, mitä?

**5. Mitkä ovat yrityksenne mielipiteet BIM Finland Oy:n toiminnasta tällä hetkellä? Entä mahdolliset tulevaisuudensuunnitelmat ja odotukset? (vastatkaa tekstikenttään sanallisesti)**

## OSA II: YRITYKSENNE VALMIUDET PALVELLA BIM FINLAND OY:TÄ

### 1. Minkälaisia valmiuksia yrityksellänne on palvella BIM Finland Oy:tä?

- Asiantuntemus       Standardit       Tuotteiden/Palveluiden saatavuus  
 Kapasiteetti       Toteutuvat toimitusajat       Tuotantoresurssit  
 Lyhyet toimitusajat       Toiminta raja-alueilla       Sitoutuminen yhteistyöhön  
 Riskien hallinta       Kilpailukykyiset hinnat       Kilpailukykyinen laatu  
 Laaja-alainen tuotevalikoima       Vaihtoehtoiset toimittajat  
 Muuta, mitä?   Muuta, mitä?

### 2. Mitä mahdollisia uhkia ja ongelmia näette yhteistyössänne BIM Finland Oy:n kanssa?

- Toimitusongelmat       Luottamusongelmat       Sopimusperäiset ongelmat  
 Kommunikaation puutos       Hintaperäiset ongelmat       Tuotannolliset ongelmat  
 Logistiset ongelmat       Tasavertainen panostus yhteistyöhön       Ei ongelmia tai uhkia  
 Yritys ei ota kantaa       Muuta, mitä?

### 3. Onko yrityksenne panostanut yhteistyöhön BIM Finland Oy:n kanssa riittävästi?

- Panostaminen on yksipuolista  
 Panostaminen on molemminpuolista  
 Pyrkimys pitää yhteistyö yksinkertaisena osto-myynti suhteena  
 Pyrkimys tiiviimpään yhteistyöhön tulevaisuudessa mahdollisuuksien mukaan  
 Muuta, mitä?

#### 4. Mikä on toimitusvarmuusprosenttinne tällä hetkellä?

- 80-85%
- 85-90%
- 90-95%
- 95-100%

##### 4.1 Entä tavoitteellinen toimitusvarmuusprosenttinne?

#### 5. Millä keinoilla pyritte varmistamaan toimitusten onnistumisen? (vastatkaa tekstikenttään sanallisesti)

##### 5.1 Jos toimituksenne viivästyvät, millä keinoilla pyritte toimimaan tällaisissa tilanteissa?

- Rahallinen korvaus
- Vastaavanlaisen tuotteen/palvelun tarjonta
- Ilmainen toimitus
- Muuta, mitä?

##### 5.2 Entä millä keinoilla ilmoitatte asiasta asiakasyritykselle ja kuinka nopeasti?

- Puhelimitse
- S-postitse
- Fax
- Kirje
- BIM Finland Oy ottaa yritykseenne yhteyttä
- Muuta, mitä?

## TUTKIMUSKYSELY BIM FINLAND OY:LLE

### **Toimittajien lukumäärä**

- Pyrkiikö BIM Finland kontrolloimaan toimittajien lukumäärää (miksi, miten, miksi ei?)
- Pyrittekö etsimään uusia potentiaalisia toimittajia kokoajan lisää, vai pyrkiikö yrityksenne kehittämään yhteistyötä nykyisten toimittajien kanssa?
- Onko yrityksenne pyrkinyt karsimaan toimittajia ja mahdollisesti keskittämään hankinnat vain tietyille toimittajalle ostohintojen alentamiseksi, sekä yhteistyön parantamiseksi tietyn toimittajan kanssa?
- Onko yrityksellänne toimittajastrategiaa?

### **Paikallinen ja globaali hankinta**

- Hankkiiko BIM Finland raaka-aineita paikallisesti / globaalisesti? (kummalla tavalla enemmän?)
- Miksi BIM Finland hankkii paikallisesti / globaalisti raaka-aineita (hyödyt/haitat)?

### **Kilpailutus**

- Kilpailutatteko toimittajia (miten, miksi ei?)
- Mitä hyötyä mielestänne kilpailuttaminen luo toimintanne kannalta?
- Millä kriteereillä valitsette toimittajanne?

### **Yhteistyön kehittyminen**

- Mitä etuja toimittajamarkkinoiden hallinta luo yrityksellenne?
- Miten määrittelette käsitteen toimittajasuhteiden hallinta?
- Pyrkiikö BIM Finland kehittämään yhteistyösuhteitaan?

### **Yhteistyön onnistumisen edellytykset**

- Mitä Mielestänne Vaaditaan Onnistuneeseen Toimittajasuhteeseen?
- Ovatko yhteistyösuhteet onnistuneita yrityksessänne vai olisiko parantamisen varaa?

**Yhteistyön riskit ja ongelmat**

- Mitä ongelmia yrityksellänne on toimittajasuhteiden kanssa?
- Miten mielestänne välttyttäisiin riskeiltä ja ongelmilta toimittajasuhteissa?

**Erilaiset yhteistyösuhteet**

- Minkälaisia yhteistyösuhteita yrityksellänne on eniten? (operatiivinen, taktinen, strateginen)
- Miksi?
- Tulevaisuuden näkymät?

**Toimittajien johtaminen ja kehittäminen?**

- Pyrittekö ohjaamaan toimittajia (miten, miksi, miksi ei?)
- Pyrittekö kouluttamaan ja kehittämään toimittajianne (miten, miksi, miksi ei?)

**Toimittajien suorituksen seuranta / mittaus**

- Millä tavoin pyritte seuraamaan ja mittaamaan toimittajienne tehokkuutta?
- Minkälaista mittaristoa käytätte?
- miksi ette?