



jamk.fi

Laatujohtaminen toimittajayhteistyössä

Anna Mäkinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2021
Tekniikan ala
Insinööri (ylempi AMK), Verkostojohtaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Mäkinen, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 05/2021
	Sivumäärä 89	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Laatujohtaminen toimittajayhteistyössä		
Tutkinto-ohjelma Insinööri YAMK, Verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja(t) Kervinen, Minna		
Toimeksiantaja(t) ITAB Finland Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä. Tavoitetta lähestyttiin tutkimalla toimittajayhteistyötä sekä laatujohtamista. Tutkimuksessa keskityttiin strategiaan kumppanuuksiin, jolloin yhteistyö yritysten välillä on tiiviimpää ja pitkäjänteisempää, jolloin myös kehittämisenäkökulmien toteuttaminen yhteistyössä mahdollistuu. Työn lopputuloksen kannalta oli merkittävää havaita niitä seikkoja, jotka saavat toimitajan panostamaan yhteistyöhön ja mitkä ovat puolestaan yrityksen keinot toteuttaa yhteistyön johtamista. Laatujohtamisen näkökulmasta pois jätettiin tuotelaadun käsittely ja tutkimus keskittyi kokonaisvaltaiseen toiminnan laatuun, josta näkökulmasta keskityttiin vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen.</p> <p>Tutkimukseen kerättiin tietoperusta teoriatiedon ja jo tehtyjen tutkimusten pohjalta. Tutkimusosio toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teemahaastatteluilla kerättiin tutkimustietoa yhteistyön teemaan liittyen ja benchmark-haastatteluilla kerättiin tutkimustietoa laatujohtamisen teemaan liittyen. Kaikkiaan eri yrityksissä työskenteleviä asiantuntijoita haasteltiin seitsemän.</p> <p>Tuloksena saatiin luotua malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä. Malli sisältää ne keskeiset huomioitavat seikat, jotka yrityksen tulee varmistaa toimittajayhteistyössä laatujohtamisen näkökulmasta. Tutkimus myös tarjoaa tietoa siitä, millainen on luonteeltaan toimiva toimittajayhteistyö, millaisia ominaisuuksia yhteistyössä pitää vahvistaa, jotta yhteistyö on tuloksellista ja molemmin puolin hyödyllistä.</p> <p>Mallia voi räätälöidä eri yhteistyökuvioihin sopivaksi ja yrityksen omia strategisia linjauksia vastaavaksi. Työ korostaa yritysten hankinnan mahdollisuuksia vastuullisemman ja kestävämmän toimitusketjun saavuttamiseksi. Tulevaisuuden vaatimukset ovat jo täällä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Toimittajayhteistyö, laatujohtaminen, vastuullisuus, kestävä kehitys		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Mäkinen, Anna	Type of publication Master's thesis	Date 05/2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 89	Permission for web publication: x
Title of publication Quality Management in Supplier Relationship		
Degree programme Master of Engineering, Business Network Management		
Supervisor(s) Kervinen, Minna		
Assigned by ITAB Finland Oy		
Abstract <p>Purpose of the thesis was to create a model for quality management in supplier cooperation. The aim was approached by studying supplier cooperation and quality management. Research focused on strategic partnerships, which means that co-operation between companies is closer and long-term, which also makes it possible to implement development aspects in cooperation. It was important to identify the factors that make the supplier invest in cooperation and how companies are able to lead the cooperation. From the quality management point of view, product quality was excluded, and the research focused on the overall quality of operations, from which point of view the focus was on sustainability.</p> <p>Theoretical base for the study was collected on the data and studies already conducted. The research section was carried out as a qualitative study. Thematic interviews were conducted to collect research information related to the theme of cooperation and benchmarking interviews were conducted to collect research information related to the theme of quality management. A total of seven experts working in companies were interviewed.</p> <p>The result was a model for quality management in supplier cooperation. The model contains the key points to be taken into account by the company in supplier cooperation from the quality management point of view. The study also provides information on the nature of supplier co-operation, the characteristics that need to be strengthened in order to the co-operation to be effective and mutually beneficial.</p> <p>The model can be tailored to suit different collaboration patterns and to match the company's own strategic guidelines. The work emphasizes the opportunities for companies to acquire a more responsible and sustainable supply chain. The demands of the future are already here.</p>		
Keywords/tags (subjects) Supplier Management, Quality Management, Sustainability		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Laatujohtamisella vastuullisuutta toimittajaverkoston	5
2	Toimittajayhteistyö	6
2.1	Hankinnan rooli	6
2.2	Yritysten välinen yhteistyö	7
2.3	Kumppanuudet	12
2.4	Verkostot	15
2.5	Ekosysteemit	17
3	Laatujohtaminen	19
3.1	Laatu	19
3.2	Organisaatioiden luokittelu laatukulttuurin mukaan	20
3.3	Yritysvastuu	23
3.4	Vastuullisuus	24
3.5	Kestävä kehitys	26
3.6	Vaatimuksia vastaava toimitusketju	28
3.7	Kiertotalous	30
4	Motivoituminen yhteistyöhön	32
4.1	Motivaation rakentuminen	32
4.2	Oppiminen yhteistyössä	35
4.3	Johtamisen keinot	37
5	Teoriayhteenvedo	42
6	Tutkimuksen toteutus	44
6.1	Tavoite, tutkimusmenetelmä ja prosessi	44
6.2	Haastattelut	50
6.3	Haastattelujen analysointi	50
7	Tulokset	52
7.1	Yhteistyö	52
7.2	Strateginen kumppanuus	54
7.3	Laatujohtaminen	55

	2
7.4 Menestyminen	58
7.5 Teemojen yhdistävät tekijät.....	60
8 Johtopäätökset	62
8.1 Toimittajien motivoituminen strategiseen kumppanuuteen.....	62
8.2 Laatujohtamisen toteuttaminen käytännön toimittajayhteistyössä	66
8.3 Laatujohtaminen toimittajayhteistyössä tukee yrityksen liiketoimintaa.	70
8.4 Toimenpidemalli laatujohtamiseen.....	74
9 Pohdinta	77
Lähteet	80
Liitteet.....	84
Liite 1. Haastattelukutsu.....	84
Liite 2. Tutkimuskysymykset.....	85
Liite 3. Malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä	86

Kuviot

Kuvio 1. Yhteistyön neljä tasoa.....	8
Kuvio 2. Ydinaihiot onnistuneen yhteistyön varmistamiseksi.....	11
Kuvio 3. Kraljicin portfoliomalli	12
Kuvio 4. Kumppanuuden tasot	13
Kuvio 5. Yritysvastuu	24
Kuvio 6. Vastuullisuuden viisi segmenttiä.....	25
Kuvio 7. Tuotteen elinkaari B2B:ssä	27
Kuvio 8. Vaatimusten mukaisuuden varmistaminen toimitusketjussa	30
Kuvio 9. Kiertotalouden liiketoimintamallit.....	31
Kuvio 10. Yhteistyön motivaatiokategoriat	34
Kuvio 11. Yhteisen kilpailuedun toteutumismekanismi.....	35
Kuvio 12. Keskinäiset riippuvuudet	38
Kuvio 13. Muutosjohtamisen kolme haastetta verkottuneessa maailmassa.....	40
Kuvio 14. Laatujohtamisen onnistumisen perusta.....	41
Kuvio 15. Laatujohtaminen toimittajayhteistyössä, teoriayhteenvedo.....	42
Kuvio 16. Tutkimusprosessi	47
Kuvio 17. Tutkimustiedon käsittelyprosessi	51
Kuvio 18. Motivoituminen strategiseen kumppanuuteen	65
Kuvio 19. Käytännön toimenpiteitä laatujohtamiseen	70
Kuvio 20. Laatujohtamisen arvontuotto.....	72
Kuvio 21. Toimenpidemalli laatujohtamiseen	74

Taulukot

Taulukko 1. Organisaatiokeskeisyyden ja ekosysteemisyyden eroja	18
Taulukko 2. Haastateltavien esittely.....	46
Taulukko 3. Teemat ja alateemat	49
Taulukko 4. Yhteenvedo teemoista.....	50
Taulukko 5. Teemojen yhdistävät tekijät.....	61

Lyhenteet

B2B	Business to business, yritykseltä yritykselle
CO ₂ e	Hiilidioksidiekvivalentti
GRI	Global Reporting Initiative, yhteiskuntavastuun raportointimalli
SRM	Supplier Relationship Management, toimittajasuhteen hallinta
TCO	Total Cost of Ownership, kokonaiskustannusajattelu
TQM	Total Quality Management, kokonaisvaltainen laatujohtaminen

1 Laatujohtamisella vastuullisuutta toimittajaverkoston

Iso osa yrityksen resursseista on yrityksen omien seinien ulkopuolella, toimittajaverkostoissa. Tätä resurssia yrityksissä johtaa tyypillisesti yrityksen hankinta (Nieminen 2016). Hankintatoimen potentiaali luoda laatukulttuuria toimittajaverkoston on vielä jossain määrin uusi ja hyödyntämätön mahdollisuus. Toimittajayhteistyössä nähdään kyllä potentiaalia, mutta laatu käsitteenä keskittyy pitkälti tuotelaadun ympärille (Silen 1998; Lipasti 2007).

Vaatimukset toimitusketjun vastuullisuudelle tiukentuvat samalla kun yritysten sidosryhmien tiedontarve kasvaa. Yritysten vähimmäisvaatimuksena on lainsäädännöllisten vaatimusten täyttäminen. Sen lisäksi yritykset voivat panostaa toimenpiteisiin, joilla vastataan sidosryhmien odotuksiin ja toimintaympäristön muutoksiin (Juutinen 2016). Tämän tutkimuksen aihe, laatujohtaminen toimittajayhteistyössä, on yhteiskunnallisesta näkökulmasta merkittävä. Yritykset eivät ole irrallisia ympäröivästä yhteiskunnasta. Tutkimus tarjoaa uutta ja syventävää tietoa hankintojen johtamiseen. Hankintojen johtamista ja laatujohtamista on tutkittu jo pitkään, mutta tutkittua tietoa niiden kombinaatiosta ei ole juurikaan saatavilla. Tämä lisää tutkimuksen uutuusarvoa.

Tutkimuksen aiheen ajankohtaisuutta alleviivaa se, että mediassa nousee toisinaan esiin tapauksia, joissa yritykset tekevät rikkomuksia liittyen ympäristöön tai ihmisoikeuksiin. Kyse ei useinkaan ole ensisijaisen toimittajan toiminnasta, vaan hankintaketjun aiemmista vaiheista (Wilhelm ym. 2016). Tutkimuksen merkittävyyttä lisää se, että se tarjoaa keinoja taata toimitusketjun vastuullisuutta ja kestävyyttä toimittajayhteistyön keinoin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä.

Mallin rakentamista ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mikä motivoi toimittajia strategiseen kumppanuuteen?
2. Miten laatujohtamista toteutetaan käytännön toimittajayhteistyössä?
3. Miten laatujohtaminen toimittajayhteistyössä tukee yrityksen liiketoimintaa?

Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään kolmea teemaa. Ensimmäinen teema tarkastelee toimittajayhteistyötä. Toinen teema tarkastelee laatujohtamista ja laadun käsitettä kokonaisvaltaisen toiminnan laadun näkökulmasta. Tutkimuksesta on rajattu pois tuotelaadun näkökulma. Kolmas teoreettinen teema puolestaan tarkastelee motivoitumista yhteistyöhön. Tutkimusosiossa haastateltiin yrityksiä eri toimialoilta Suomesta, Euroopasta ja Baltiasta. Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat toimeksiantajayrityksen strategisia kumppaneita, asiakkaita ja samaan konserniin kuuluvia yrityksiä.

Konkreettisenä tuloksena syntyi malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä. Malli kertoo ne keskeiset aiheet, jotka hankinnan näkökulmasta tulee huomioida, jotta laatujohtaminen toimittajayhteistyössä voi toteutua. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Itab Finland Oy. Tutkimusta voidaan soveltaa hankintojen johtamisen työkaluna. Tulokset ovat sovellettavissa, kun halutaan tukea yrityksen liiketoimintaa ja arvoja kohti vastuullisempia ja kestävämpiä valintoja.

2 Toimittajayhteistyö

2.1 Hankinnan rooli

Aiemmin hankintojen rooli yrityksissä on ollut hyvin operatiivinen verrattuna nykypäivän tilanteeseen, jossa hankinta on ymmärretty keskeiseksi toiminnoksi liiketoiminnassa menestymisen kannalta. Hankinnan mahdollisuudet on tunnistettu yrityksissä laajemmin kuin vain kustannusten ja toimitusketjun tehokkuuden näkökulmasta. Yhä useammat yritykset ovat ottaneet toimittajaverkostot osaksi resurssiaan ja tunnistaneet yhteistyön voiman. Hankinta on yritysten ulkoisten resurssien hallintaa, jota taloudellisten seikkojen ohella määrittävät myös pitkäjänteiset yhteistyösuhteet. (Nieminen 2016.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) kuvaavat perinteisen ja strategisen hankintaotteen eroja muun muassa siten, että strategista hankintaa toteuttava yritys sekä haluaa että määrätietoisesti pyrkii vaikuttamaan toimittajamarkkinaan sekä kehittämään toimittajia vastaamaan paremmin liiketoimintansa tarpeisiin. Käytännössä stra-

teginen hankintaote näkyy strategiaprosessissa, johtoryhmäkeskusteluissa, kattavassa raportoinnissa, koko organisaation läpi ulottuvassa kehitystyössä, hankinnan ja toimittajien hyödyntämisessä tuotekehityksessä ja liiketoiminnan kokonaistavoitteisiin pohjautuvassa mittaamisessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 151.)

Tehokas toimittajahallinta on menestyksekkään yritysstrategian kulmakivi. Enenevässä määrin hyvin toteutetulla toimittajahallinnalla voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Weele 2019, 223.) Kustannusten säästämistä siirrytään enemmän lisäarvontuottamisen ja liiketoiminnan kokonaisvaltaisemman tukemisen suuntaan (Nieminen 2016, 223). Yrityksissä ollaan uuden edessä, sillä uudenlainen ote sekä toimittajamarkkinan hallintaan että yleisesti hankintaan edellyttää uudenlaista ajattelua koko yrityksessä, sekä uudenlaisia resursseja kuin mitä aikaisemmin toteutettu perinteinen ostaminen on vaatinut (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 336).

2.2 Yritysten välinen yhteistyö

Yhteistyötä tekevien yritysten tavoitteet tähtäävät aina menestykseen liiketoiminnassa. Yhteistyön täytyy olla molempia osapuolia tyydyttävää, tarpeet ja odotukset täyttävää. Yhteistyön tulee olla tuloksellista, osapuolet sitouttavaa ja pitkäjänteistä. (Nieminen 2016, 107.) Tai kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 208) määrittelevät:

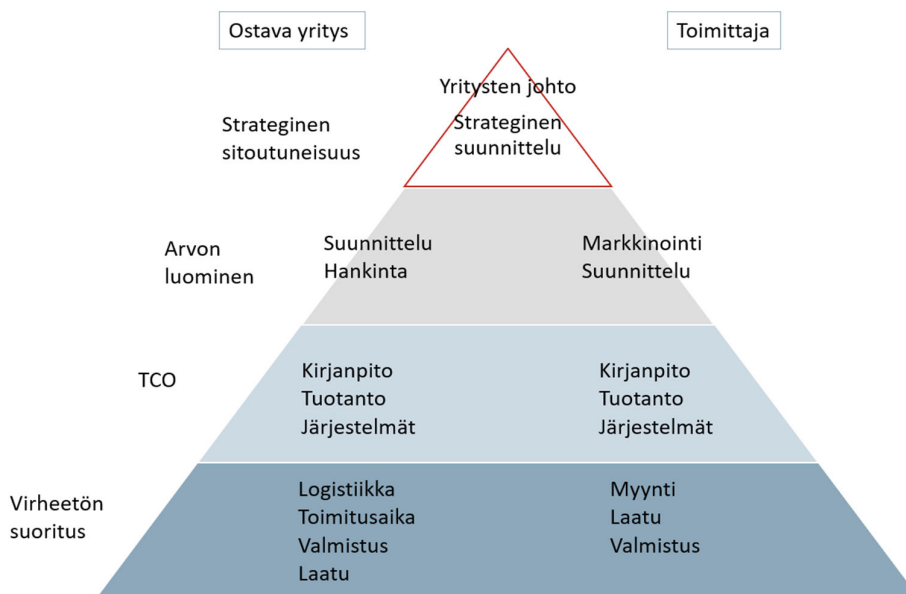
”Yhteistyön edut perustuvat kahteen yksinkertaiseen havaintoon. Ensimmäisen tiiviissä kanssakäymisessä keskenään olevat, toisensa tuntevat ihmiset pyrkivät yleensä ratkaisemaan konfliktinsa mahdollisimman hyvin molempia tyydyttävällä tavalla. Toiseksi samaan päämäärään pyrkivä, hyvin toimiva ryhmä on useimmissa tehtävissä ja tilanteissa paljon tehokkaampi kuin yksilö.”

Nieminen (2016, 110) korostaa, että yhteistyöhön aidosti panostavan yrityksen olisi syytä siirtyä terminologiassaan pois perinteisistä hankinnan termeistä, kuten mitata, arvioida, hallita ja kilpailuttaa, kohti ilmaisuja yhdessä rakentaminen, jakaminen, vahvistaminen, tukeminen, visiointi jne. Se miten kommunikoidaan, kuvaa asenteellisuutta aitoon yhteistyöhön. Myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2016) toteavat useiden yritysten havainneen, että toimittajaa voi auttaa, ohjata, kannustaa, motivoida,

kehittää ja johtaa. Tiiviin yhteistyön perustana ei voi olla vanhentuneita, aiemmin vallalla olleita ajatusmalleja, kuten että toimittajalle ei olisi syytä kertoa mitään ylimääräistä tai että neuvottelut voidaan käydä, mikäli ostohintoja saadaan alas. Avoinuus, sopimusten ulkopuolelle ulottuva vuorovaikutus, samansuuntaiset tavoitteet sekä molempien osapuolten panostaminen ja hyötyminen luovat edellytyksiä yhteistyön onnistumiselle. Rajapinnassa työskentelevien henkilöiden asenteellisuus, osaaminen ja motivaatio ovat myös osa onnistunutta yhteistyötä. (Nieminen, 2016; Iloranta & Pajunen Muhonen 2018.) Tulevaisuuden puhettavassa olisi rakentavampaa puhua esimerkiksi kumppanuuden suorituskyvyn mittaamisesta, toisin kuin vain ainoastaan toimittajan suorituskyvyn mittaamisesta (Cordon & Vollmann 2008, 13).

Yhteistyön eri tasot

Yhteistyön tasoa hankinnan näkökulmasta on teorialähteissä kuvattu vaihtelevin tavoin, mutta samansuuntaisesti. Kuviossa 1 on esitetty näkemys yhteistyön neljästä eri tasosta.



Kuvio 1. Yhteistyön neljä tasoa (Cordon & Vollman 2008, 29, muokattu)

Alin taso kuvastaa hyvin yksinkertaista osto-myyntitoimintoa, jolloin keskiössä on virheetön operatiivinen suoritus. Toinen taso käsittää kokonaiskustannusajattelun ja jonkin tasoisen integraation yritysten toimintojen välillä. Kolmas taso on arvonluontia yhteistyössä ja neljäs eli ylin taso kuvaa strategista kumppanuutta ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen. Ylimmällä tasolla on todellista kumppanuutta ja yhteistyön rakentamista yritysten kesken. (Cordon & Vollman 2008, 219.)

Luottamus

Luottamuksesta yhteistyösuhteissa kirjoitetaan laajasti. Esimerkiksi Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018), Cordon ja Vollmann (2008) sekä Vakaslahti (2004) mainitsevat luottamuksen olevan perustana yhteistyön tekemiselle. Avoimeen yhteistyösuhteeseen ei kuulu vain yhtä osapuolta hyödyttävä toiminta. Nollasummapeli ei kuulu tiiviisiin ja luottamuksellisiin yhteistyösuhteisiin, ei ajatuksen eikä käytännön tasolla. Luottamuksen rakentaminen on pitkä tie ja kertaalleen menetetty luottamus on haasteellinen uudelleenrakennettava. Toisaalta määrätietoinen yhteistyö rakentaa avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä, joka ruokkii itse itseään mahdollistaen laadukkaampien liiketoimintapäätösten tekemisen. Luottamuksen tasoon voi kukin yritys osaltaan vaikuttaa. (Iloranta ym. 2018, 292-293; Cordon ym. 2008, 28; Vakaslahti 2004, 201.) Millainen yritys on luottamusta herättävä kumppani? Kyse on paljon syvällisemmästä asiasta kuin vain uuden metodin opettelusta tai ainoastaan yrityksestä ulospäin suuntautuvasta toiminnasta. Luottamus, yritysten välisen kumppanuuden perustana, lepää kumppanuuteen osallistuvien organisaatioiden varassa. Organisaatioiden rakenteet, työtavat, johtaminen ja kulttuuri pitäisi suunnata kumppanuusajattelun näkökulmasta. Jokaisen vuorovaikutukseen osallistuvan henkilön tulisi oman yrityksensä edustajana välittää yrityksen arvoja, osaamista ja kulttuuria. (Stähle & Laento 2000, 72-73.)

Houkuttelevuus

Laiho (2015) toteaa tutkimuksessaan, että houkuttelevuuden juuret ovat sosiaalisen vaihdannan teoriassa, joka esittää vetovoiman olevan osapuolien innostaja luomaan

vapaaehtoisesti arvoa toisilleen. Houkuttelevuus on myös resurssi, joka lisää yhteistyössä palkitsevuuden tunnetta. (Laiho 2015, 23.)

Cordon ja Vollmann mainitsevat hankinnan kannalta tulevaisuuden parhaimpien käytäntöjen joukkoon houkuttelevuuden filosofian (Cordon & Vollmann 2016, 13), jota käsittelevät myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) kehottaessaan pohtimaan, kuinka potentiaalisena asiakkaana toimittaja pitää ostavaa organisaatiota. Myyvälle osapuolelle suuret volyymit tai hyvä kate voivat selittää houkuttelevuutta. Toisaalta mukavat yhteistyösuhteet tai helppous voivat lisätä houkuttelevuutta. Nämä ovat ehkä aiemmin riittäneet, mutta nopeasti muuttuvassa maailmassa mahdollisesti kehityksen kärjessä pysyminen tai uusiin loppuasiakkaisiin pääseminen saattavat nousta toimittajan silmissä houkutteleviksi tekijöiksi. Yhteistyön tulee aina houkuttaa molempia osapuolia jollain tavalla, jollain aikavälillä, muuten yhteistyötä ei synny. Yrityksen houkuttelevuutta kannattaa tuoda ilmi ja omaa imagoaan rakentaa potentiaalisilla toimittajamarkkinoilla. Katteettomiin markkinointilupauksiin oman yrityksen houkuttelevuudesta ei kannata sortua, totuudessa on syytä pitäytyä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 242, 294.)

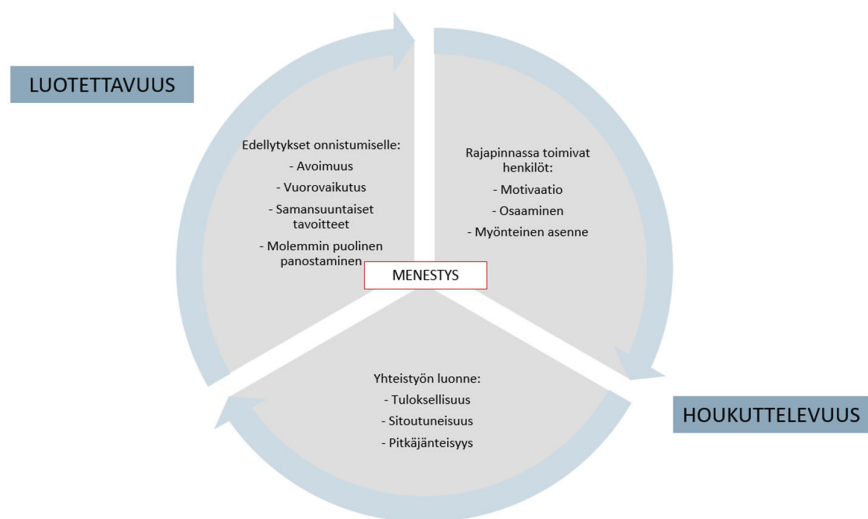
Yhteistyötä käytännössä

Esimerkkinä siitä, kuinka valikoidun yhteistyökumppanin kanssa liiketoimintasuhdetta voidaan käytännön tasolla systemaattisesti kehittää, on kuvattu Niemisen (2016, 111) toimesta siten, että yritysten ylin johto kokoontuu vuosittain visioimaan yhdessä, kirkastamaan strategiaa ja arvioimaan markkinoiden tilannetta. Tämän lisäksi yrityksen yhteistyöstä vastaavat päälliköt tapaavat kvartaaleittain ja analysoivat tunnusluvut, tekevät liiketoiminnan tilannekatsauksen, tarkastelevat kehityskohteiden tilaa ja keskustelevat muista ajankohtaisista asioista. Tarpeen vaatiessa myös esimerkiksi tuotekehityksestä vastaavat henkilöt voivat kokoontua samalla periaatteella. Tämän muotoinen toiminta vahvistaa avointa ja aktiivista vuorovaikutusta, sekä huomio kaikkia osapuolia, mikä puolestaan kehittää yhteistä toimintaa. (Niemi-nen 2016.) Vuorovaikutus on organisoituna aktiivista ja säännöllistä, yhteisiä kehitysasioita viedään eteenpäin ja samalla on mahdollista keskustella ja ideoida yhdessä avoimessa ilmapiirissä (Niemi-nen 2018).

Edellytyksenä yhteistyölle on viestiä, mitä toimittajalta odotetaan. Nykyään on vielä suhteellisen harvinaista, että toimittajia koulutettaisiin ymmärtämään ostavan yrityksen tarpeita ja tavoitteita. Yhtenä käytännön keinona yritykset voivat toteuttaa vuotuisia toimittajapäiviä, jolloin myös yhteistyön kannalta tärkeät organisaatioiden väliset henkilökontaktit lujittuvat ja laajenevat. Toimittajapäivillä voi toteuttaa koulutusta laajemminkin esimerkiksi tekniikkaan tai taloushallintoon liittyvissä asioissa tai tiedottaa lakien ja määräysten muuttumisesta. Toimittajan on mahdollista saada omaan yritykseensä hyötyä ja ostavan yrityksen on helpompi luottaa toimittajansa vastaavan yrityksen ja muuttuvan maailman vaatimuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muho- nen 2018.) On todettua, että menestyvät yritykset hyödyntävät yhteistyötä saavutta- malla itselleen oppia kumppaniensa taidoista (Vakaslanti 2008, 200).

Yrityksissä johdetaan, motivoidaan ja koulutetaan perinteisesti omaa henkilöstöä. Hyvä strateginen eli tärkeimpiin toimittajiin keskittyvä yhteistyö vaatii sitä, että os- tava yritys huolehtii myös yhteistyökumppanin osaamisesta ja motivoinnista. Tässä merkityksellisessä osassa on yhteistyön rajapinnassa toimivat yksilöt, jotka ovat kehi- tysmyönteisiä, motivoituneita, osaavia ja aikaansaavia. (Nieminen 2018.)

Kuviossa 2 on esitetty teorian pohjalta yhteistyön ydinaihiot, joilla varmistetaan toi- mivan yhteistyön rakentuminen ja liiketoiminnan kannalta menestyksen saavuttami- nen.

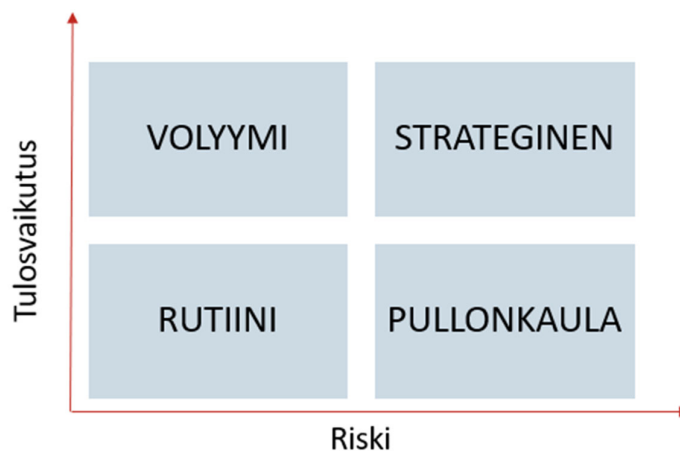


Kuvio 2. Ydinaihiot onnistuneen yhteistyön varmistamiseksi

2.3 Kumppanuudet

Toimittajaportfolio

On selvää, että yritysten resurssit eivät riitä toteuttamaan tiivistä yhteistyötä kaikkien toimittajien kanssa, eikä se ole perusteltuakaan. Yritysten on tehtävä valinta, ketkä ovat ne merkittävät yhteistyötahot, joiden kanssa yhteistyötä lähdetään viemään syvemmin eteenpäin. Tällaisia yhteistyökumppaneita voidaan tunnistaa yrityksen eri toimittajien joukosta esimerkiksi Kraljicin toimittajaportfolioanalyysin avulla.

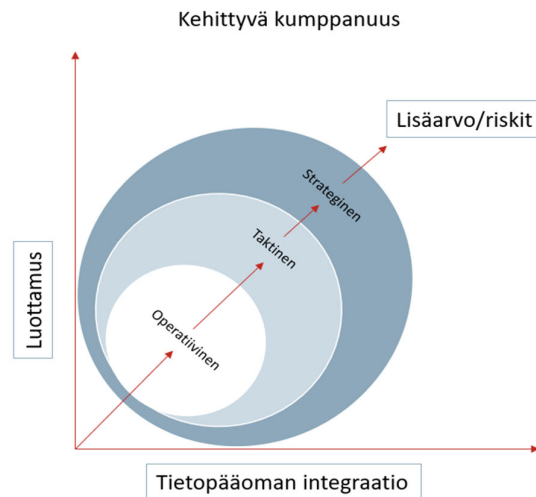


Kuvio 3. Kraljicin portfoliomalli (Weele 2019, 176, muokattu)

Toimittajia voidaan luokitella eri segmentteihin Kraljicin mallin mukaisesti. Tämä antaa näkökulmaa siihen, kuinka erityyppisiä toimittajia kannattaa käsitellä. **Volyymi**-hankintoja määrittää kilpailuttaminen ja kustannussäästöjen tavoittelu, mikä heijastuu myös toimittajahallintaan ja hankintastrategiaan, joka voi olla suoraviivaista ja etäistä. **Rutiini**hankinnoissa vastuun voi siirtää kokonaiskustannusten minimoimiseksi myös toimittajalle, esimerkkinä hyllytyspalveluja tarjoavat toimittajat. **Pullonkaula**-tuotteet ovat toimittajamäärältään pieniä, mutta riippuvuus toimittajista voi kasvaa suureksi. **Strategisen** segmentin hankinnat asettavat yrityksen hankinnalle suurimmat haasteet. Perinteiset hankinnan kilpailuttamiseen perustuvat ostokäytännöt eivät tässä ryhmässä ole käyttökelpoisia, vaan organisaatiot panostavat laajamittaiseen yhteistyöhön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119-122.)

Erilaiset kumppanuudet

Kuviossa 4 Ståhle ja Laento tarkastelevat kumppanuussuhteiden oleellisia taitoja luottamuksen rakentamiseen sekä osaamisen integrointiin.



Kuvio 4. Kumppanuuden tasot (Ståhle & Laento 2000, 102, muokattu)

Kuten kuviosta voi todeta, mitä enemmän integraatiota, sitä enemmän vaaditaan myös luottamusta. Samalla lisääntyy mahdollisuus lisäarvon syntymiseen, mutta myös kumppanuuteen liittyvät riskit kasvavat. Riskiksi voidaan ymmärtää omalle liiketoiminnalle merkityksellisen asian menetyks. Ståhle ja Laento (2000) ovat käyttäneet kumppanuuksista seuraavia määritelmiä:

Operatiivinen kumppanuus, joka on lähellä myynti-ostotapahtumaa ja luonteeltaan yhteistyön mekaniikan hallintaa. Yhteistyön lähtökohtana on molempien osapuolten omat intressit. Osapuolten välinen linkki on kohtalaisen heikko ja rajapinta ohut. Yhteistyö voi olla hyvinkin lyhytaikaista, tyypillisesti sopimuksiin perustuvaa.

Taktinen kumppanuus sisältää tietopääoman ja osaamisen integrointia yritysten välillä. Yhteistyöllä saavutetaan säästöjen lisäksi uuden oppimista ja yhteistyöllä voidaan yhdistää ja poistaa päällekkäisiä prosesseja, sekä yhdistää toimintakulttuureja. Yhteistyö on avointa, eikä se perustu ainoastaan sopimukseen.

Strateginen kumppanuus on yhteistyötä, jonka avulla osapuolilla on mahdollisuus päästä aivan uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle. Strategisissa kumppanuuksissa osapuolilla on tasavahvat, toisiaan täydentävät roolit. Strateginen kumppanuus vaatii yrityksiltä eniten, yhteistyösuhde on haavoittuvin ja riskialttein, mutta sillä on myös lisäarvon tuottamisen kannalta suurin potentiaali. (Ståhle & Laento 2000, 81-103.)

Strateginen kumppanuus

Strategisissa kumppanuuksissa on tyypillistä, että yritys panostaa toimittajan koulutamiseen ja kehittämiseen aikaa ja resursseja. Toimittaja voi nähdä koulutuksen positiivisena tarjottuna lisäarvona yhteistyön myötä. Toimittajalla voi olla mahdollisuus päästä osallistumaan yrityksen tuotekehitysvaiheeseen, joka tuo laadullista hyötyä ja kokonaiskustannushyötyä molemmin puolin. Toimittajan tukeminen vähentää häiriöitä tuotantoprosessissa sekä kehittää toimitusvarmuutta. Operatiiviseen, suorituslähtöiseen toimintaan verrattuna on havaittavissa ostavan organisaation valmentava eikä niinkään käskevä rooli. (Emmet & Crocker 2009, 135; 150; 160.)

Miten strategiset kumppanuudet nivoutuvat osaksi yrityksen strategiaa? Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018) toteavat, että hankinta- ja toimitusketjunäkökulman järjestelmällinen pohdinta osana strategiatyötä auttaa myös oikeantasoisessa strategisessa otteessa suhteessa hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin. Hankintastrategian laatimisessa on hyvä huomioida hankintakategorioiden erilaisuus ja miettiä kullekin kategorialle tarkoituksenmukaisin toimintamalli. Silloin kukin kategoria linjautuu organisaation kokonaisstrategiaan ja kokonaiskuva hankintojen ja toimittajien hallintaan muodostuu ehjäksi kokonaisuudeksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145-146.)

Hankintapäätöksillä on operatiivisia vaikutuksia, mutta myös strategisia vaikutuksia esimerkiksi osaamiseen ja innovaatioihin, teknologiaan, asiakkaisiin, yrityksen maineeseen ja toimittajaverkoston rakenteeseen liittyen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 367). Strateginen kumppanuus on aina myös sosiaalinen yhteistyösuhde, joka

saattaa unohtua rationaalisesti ajattelevilta yrityksiltä. Silloin saatetaan vähätellä ihmissuhteiden merkitystä ja suhteiden hoitamisen tärkeyttä. Kumppanuus saattaa näyttää hyvältä paperilla, mutta sen lisäksi käytännön tasolla kommunikaation tulee toimia, toteaa aihepiiriä pitkään tutkinut Aalto-yliopiston vararehtori Hannu Seristö. (Hammarsten 2016).

2.4 Verkostot

Vuosikymmenten kuluessa yritykset ovat siirtyneet tuotantoketjuista arvoketjuihin ja nykyisin yhä enemmän sirpaloituneempiin ja moniulotteisempiin yhteistyöverkostoihin. Yritysten väliset verkostot eivät ole stabiileja, vaan jatkuvasti eläviä ja koko ajan muuttuvia. Jokainen organisaatio ja työntekijä on osallisena useampaan eri muotoiseen verkostoon useassa eri roolissa. Ideaalikuva toimittajaverkostosta on toimittajien yhteisö, jossa kaikki toimijat pyrkivät luomaan lisäarvoa ja menestystä. Käytännössä tilanne on kuitenkin hieman erilainen. Toimittajaverkostoa voi pyrkiä johtamaan vaikuttamalla ja ohjaamalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 340-341.)

Verkostoja muodostetaan niin kilpailijoiden kuin omaa liiketoimintaa täydentävien kumppaneiden kanssa. Verkoston toimijoilla on eri tasoja ja toimijat verkostoissa ovat moninaisia. Verkoston voima on sen kyky laajentua. Verkosto poikkeaa perinteisestä yritysten selvärajaisuudesta, jolloin voidaan nähdä kumppanuuksissa kasvuvai-
maa, innovaatio- ja tuloskykyä. Verkoston laajentumiskykyä voidaan kutsua sen lisäarvoa tuottavaksi perusominaisuudeksi. Tämä vaatii yrityksiltä kykyä ajatella asiat uudesta näkökulmasta, jotta verkoston johtaminen on mahdollista. (Stähle & Laento 2000, 119-120.)

Verkostoissa liikkuvat pääoma, hyödyke- ja tietovirrat sekä henkilöstö. Verkoston jokainen yritys noudattaa omia mallejaan, vaikka kyseessä olisi yhteishanke. Verkostoa täytyy tarkastella useamman kuin kahdenvälisen toimijan näkökulmasta. Yritysverkostot ovat dynaamisia, joissa uusia suhteita luodaan jatkuvasti ja vanhoja puretaan. Muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvät yritykset hyödyntävät kumppanuussopimuksia, jolloin uudistumiskyky, ketteruus, oikea-aikaisuus ja kustannustehokkuus varmistetaan. (Vakaslahti 2004, 18-19.)

Verkoston ylläpito ja hallinta on haastavaa. Haasteita voivat luoda esimerkiksi koordinaatioongelmat, vastavuoroisuuden puute tai konfliktit. Haasteisiin on vastattava ja niitä on uskallettava kohdata, jotta verkosto säilyisi yhtenäisenä. Jäsenten saavuttamat edut tekevät verkostoista vahvoja. Verkostot heikkenevät, kun jäsenet alkavat antaa pienempää panostusta esimerkiksi henkilöressurssien panostamisen muodossa. Yritykset saattavat kohdata myös mahdollisuuksia, jotka ovat liian hyviä verkostoon jaettavaksi, jolloin erkanemista tapahtuu ja yritys päättää jatkaa tuottoisan projektin parissa yksin. Arvonluominen ja tasapuolinen arvokapasiteetti edellyttää aktiivista verkoston hallintaa. Verkoston veturiyrityksenä ja mahdollistajana toimii yleensä verkoston vahvin yritys. (Doz & Hamel 1998, 230-231.)

Hankintojen johtamisen kannalta esimerkiksi sopimukseen uuden näkökulman tuo verkostomaisuuden tunnistaminen. Verkstoperspektiivi tunnistaa arvoketjun eri vaiheiden mahdollisuudet. Kompleksisissa kokonaisuuksissa tämä on tärkeää huomioida esimerkiksi kilpailutuksissa, hankintastrategisia päätöksiä tehdessä ja sopimusvaiheessa. Toimitusketju- ja verkostonäkymää voi hyödyntää ja soveltaa tilanteiden hallinnassa. Esimerkiksi arvoketjujen hallinnan näkökulmasta sopimukset tehdään asiakkaan edun ja vaatimusten perusteella. Verkostonäkökulmasta sopimukset tehdään arvoverkkojen keskinäisten riippuvuuksien perusteella. (Weele 2019, 107-108.)

Verkostoja voidaan tarkastella yhteistyön näkökulmasta luokittelemalla. Yhteistoinnin muodon perusteella voidaan tunnistaa **suljetut verkostot**, joissa toiminta on ennakoitua ja stabiilia, yhteistyö on jäsentynyttä. Esimerkkinä asiakas-toimittajaverkot/-ketjut, joissa kehitystoiminta on suljettua ja tavoite on liiketoiminnan tehokkuuden ylläpito. **Avoimet verkostot** puolestaan ovat toiminnan luonteelta enemmän dynaamisempia, kompleksisempia ja epävarmempia. Esimerkkinä innovaatioverkostot, joissa kehitystoiminta on avointa ja tavoite on radikaali, uuden liiketoiminnan kehittäminen. Keskeistä innovaatioverkostoissa on yritysten mahdollisuus hyödyntää toimittajien, asiakkaiden, loppukäyttäjien ja muiden tahojen innovaatiopotentiaalia. **Löyhät verkostot** eivät sisällä tiivistä liiketoimintasuhdetta, ja yhteistyö on yksittäisten suhteiden välistä. **Tiiviissä verkostossa** pyrkimyksenä on liiketoiminnan tehostaminen. Yritysten prosessit ja resurssit pyritään sitomaan toisiinsa lopputuotteen

kautta. Tyypillistä on kehittyneet prosessit, niiden koordinointi ja ohjaus. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 218-220, 223.)

2.5 Ekosysteemit

Ekosysteemillä tarkoitetaan keskeisen yrityksen tai yritysten, toimittajien, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmäorganisaatioiden muodostamaa verkostoa. Ekosysteemi on keskeisen yrityksen orkestroima tai itseorganisoitunut. (Apilo, Valkokari & Vesalainen 2014a, 38.) Orkestrointi tarkoittaa toimintaa, jossa yritys tarkoituksenmukaisesti johdattaa tai vaikuttaa toimittajiinsa tai muihin partnereihinsa tavoilla, jotka ovat pidemmälle meneviä kuin perinteiset operatiiviset keinot tai toimittajaverkoston johtamisen tavat (Laiho 2015). Tyypillistä on tavoitteen rakentuminen asiakastarpeen ympärille ja kilpailuedun saavuttaminen muihin ekosysteemeihin nähden. Yhdistävänä tekijänä toimii muun muassa teknologiat, kuten palvelualustat ja yhteiskehittäminen ja kehittyminen. (Apilo & muut 2014a, 38.)

Menestyvät ekosysteemit ymmärtävät ”jaetun luoton” ja ”yksilöllisen arvon” tärkeyden. Kaikki osallistuvat organisaatiot ymmärtävät oman yksilöllisyytensä ja mitä voivat tuoda ekosysteemiin sekä toisaalta ekosysteemin kyvyn tarjota uusia mahdollisuuksia ja arvoa organisaatiolle. Organisaatiot sitoutuvat yhteistyöhön ekosysteemeissä eri syistä, kuten luodakseen uutta bisnestä, innovoidakseen, oppiakseen tai ratkaistakseen ongelmia, joita eivät yksin pysty ratkaisemaan. (Kola, Koivukoski, Koponen & Heino 2020.) Taulukossa 1 on esitetty vertailua ja lähestymistapojen eroavaisuuksia ekosysteemisen ja organisaatiokeskeisen liiketoiminnan välillä.

Taulukko 1. Organisaatiokeskeisyyden ja ekosysteemisyyden eroja (Apilo & muut 2014b, 55)

Organisaatiokeskeinen	Ekosysteeminen
Tehokas työnjako	Yhteistyön tarve
Halvin hinta	Paras asiakaslupauksen täyttäminen
Ohjaaminen ja kontrollointi	Visiointi ja mahdollisuuksien luominen
Kassavirta	Tulevaisuuden liiketoimintapotentiaali
Organisaatiokohtainen (osa)optimointi	(Eko)systeemitason optimointi
Organisaation ohjaus	Systeemin ohjaus
Jyrkät asiakas-toimittajarajapinnat	Yritysten välisten rajapintojen mataltuminen
Arvontuotto sisäisessä arvoketjussa	Arvontuotto arvojärjestelmässä
Työntekijöiden identifioituminen yritykseen	Työntekijöiden identifioituminen yritykseen ja verkostoon
Organisaatiokohtainen tiedonominen	Avoin systeemitason tieto
Organisaatiota suojaavat sopimukset	Systeemiä suojaavat sopimukset

Organisaatioille tutuin ja helpoimmaksi mielletty tapa toimia on tyypillisesti organisaatiolähtöinen. Se, että yhteistyötä tekevät yritykset pystyvät siirtymään pois organisaatiokeskeisyydestä kohti toimivaa ja tuloksellista yhteistyötä, vaatii molemmilta osapuolilta yhteistyöhakuisuutta. Yhteistyöhakuisuuden yhtenä suurena esteenä toimii ajatus win-lose -tilanteen syntymisestä, jolloin toimijat eivät halua jakaa itseltään yhteistyöhön riittävää panostusta. (Aira 2012, 116.)

Aira (2012) toteaa tutkimuksessaan, että yritysten välisen yhteistyön ja yritysten välisen kilpailun ajatellaan olevan toistensa vastakohtia. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa ole, eikä yhteistyöllä voi tai edes tarvitse sulkea kilpailua pois. Verkostomaisessa yhteistyössä kilpailun esiintyminen on luonnollista ja sitä voi yhteistyösuhteissa hallita. (Aira 2012, 119.)

3 Laatujohtaminen

3.1 Laatu

Yleisesti laatu yhdistetään **tuotteeseen** ja sen teknisiin ominaisuuksiin. Laadun määritelmä ei ole yksiselitteinen. Laatu-termi esiintyy varsin usein arkipäivän puheissa ja kirjoituksissa. Usein laatu-sanana sisältöä ei selitetä tarkemmin, vaan sitä käytetään kuten vakiintuneita, yleisesti yritysmaailmassa käytettäviä termejä, kuten esimerkiksi liikevaihto. Olisi ideaalista, jos laadulla olisi yksiselitteinen määritelmä. (Tervonen 2001, 12.)

Silén (1998) on määritellyt **toiminnan laadun** niin, että se on organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa valmistus-, tuote-, asiakas-, arvo-, kilpailu- ja yhteiskuntakeskeisten laadunäkökohtien mukaisesti tavoiteltava laatutaso ja laadun tuotto-kyky. Silén jatkaa todetessaan toiminnan laadun olevan sekä organisaation sisäistä, että organisaation ulkopuolelle ulottuvaa. Organisaation sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuutta sekä virheettömyyttä, mutta sen lisäksi myös yhteistyöverkostojen laaduntuottokyvyn organisointia ja optimointia suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin. Laadulla tarkoitetaan kokonaisvaltaista toiminnan ja lopputuloksen laatua, huomioon ottaen keskeisenä osana myös markkinat ja kilpailun. (Silén 1998, 15; 41.)

Laatu voidaan käsittää myös yrityksen **laaja-alaiseksi kehittämiseksi**. Sen seurauksena saavutetaan parempaa asiakastyytyväisyyttä, kannattavampaa liiketoimintaa sekä kilpailukyvyn säilyttämistä ja parantamista pitkällä aikavälillä. (Silén 1998, 13.) Tai kuten Lecklin (2006) toteaa, laadukkaan toiminnan sisäiset vaikutukset sekä markkinavaikutukset yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta, joka yhdistettynä laatuun auttaa esimerkiksi yrityskuvan kohottamisessa, tunnettavuuden lisäämisessä hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä (Lecklin 2006, 24-25). Hyvä maine rakentaa luottamusta. Jos asiakas ei luota yritykseen, ei synny kauppia. Jos muut sidosryhmät eivät luota yritykseen, häiriintyy tekeminen tavalla tai toisella. (Viitala & Jylhä 2019.)

Silen (1998, 15) puhuu yrityksissä vallitsevasta **laatufilosofiasta**, joka on osa yritysten johtamista. Tervonen (2001) puolestaan kuvaa laatua luonnollisena osana yrityksen kaikkia toimintoja. Yksi osasto tai henkilö ei aikaansaa laatua yrityksessä, vaan sen tulisi levitä yrityksen joka toimintoon. (Tervonen 2001, 32.)

Englanninkielinen termi **TQM, Total Quality Management**, on vakiintunut käytettäväksi myös Suomessa. TQM:n suomenkieliset käännökset ovat paikoitellen sekaannusta aiheuttavia (Tervonen 2001, 45). Silén (2001, 40) muun muassa mainitsee suomen kielessä termin TQM viittaavan laadunhallintaan, kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen tai vain laatujohtamiseen. Tervosen (2001, 46) mukaan Savolainen (1994) on päätenyt siihen, että laatujohtamisen käsitteen voi mieltää terminä viittaavan enemmän johtamisen tapaan, kun taas laadun johtaminen viittaisi enemmän ilmiöön (Tervonen 2001, 46). Tervonen (2001, 41) kuvaa laatujohtamisessa korkealla tasolla olevien yritysten tunnusomaisia piirteitä Dalen (1994) mukaan seuraavasti:

- Kehittävät menetelmätapoja
- Osallistavat asiakkaat ja toimittajat
- Kaikki toiminnot mukana
- Prosessijohtaminen
- Suorituskyvyn mittaaminen
- Tiimitoiminta
- Työntekijöiden osallistaminen

Lipasti (2007) esittää näkemyksen, jonka mukaan laatujohtamisella ja verkostojen johtamisella voidaan todeta olevan yhtäläisyyksiä. Molemmista tapauksissa on oleellista kyetä luomaan osastot ja organisaatorajat ylittävää käsitystä nykytilasta ja ratkaisusta ongelmaan. Laatujohtaminen on aina korostanut tekemisen ketjua ja ongelmien ratkaisua yhteistyössä, verkostajohtaminen hyödyntää tätä prosessimaisuutta laajentaen sitä muihinkin johtamistilanteisiin. (Lipasti 2007, 62.)

3.2 Organisaatioiden luokittelu laatukulttuurin mukaan

Silen (1998) jaottelee organisaatiot kuuteen tasoon yrityksen laatukulttuurin kehitystason perusteella. Ensimmäisellä tasolla on **sitoutumattomat organisaatiot**, jotka eivät ole aloittaneet laadun kehittämistä tietoisella tasolla. Sitoutumattomat organisaatiot eivät ole tiedostaneet laatukulttuurin luomisen hyötyjä tai tehneet pitkän

tähtäimen kehittämisen toteutussuunnitelmaa, myöskään johto ei ole halukas ottamaan vastuuta. Organisaatiossa laatu on ymmärretty kapeasti ja laatua toteutetaan irrallisena esimerkiksi laatujärjestelmän ympärillä. Laadun kehittäminen on näennäistä, eikä ulkopuolisten verkostojen kanssa ole juuri minkäänlaista laadullista yhteistyötä.

Ajopuu-organisaatiot ovat yleensä toteuttaneet laadun kehittämistoimia ja noudattaneet laadun johtamisen oppeja jo jonkin aikaa. Toiminta keskittyy pääosin teknologian ja hintakilpailukyvyyn ympärille, vaikka laatukilpailukyvyyn merkitys on tunnistettu. Kehittämiskohteisiin ei suhtauduta kovin vakavasti, laatu ymmärretään enemmän projektiksi.

Työkalunikkari-organisaatiot ovat kehittäneet laatua muutamia vuosia, soveltaen mahdollisesti jo laadun johtamisen työkaluja ja menetelmiä. Organisaation yhteistyöverkon kanssa aletaan tehdä jo jonkin verran laadullista yhteistyötä, joka tosin tähtää yrityksen lyhytaikaisen edun maksimointiin.

Edistyjä-organisaatiot ovat vuosien laadunkehittämistyöllä saavuttaneet jo merkittäviäkin tuloksia toimivan laatukulttuurin rakentamisessa. Organisaatio hakee vetoapua laaduntuottokykyä edistämiseksi ulkopuolisilta verkostoilta. Laatukulttuurin rakentamiseen panostetaan kuten myös laadullisiin strategisiin kumppanuuksiin.

Kypsyneet organisaatiot ovat yrityksiä, joissa vakuuttavan laadun luomisen periaatteet muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen ja ulkopuolisten verkostojen kanssa laadullista yhteistyötä tehdään pitkäjänteisesti ja laaja-alaisesti. Organisaatio osaa siirtää muista organisaatioista itselleen soveltuvia laadun tekemisen malleja ja käytäntöjä. Yhteistyökumppanit valitaan tarkkojen laadullisten kriteerien perusteella. Yhteistyökumppanit otetaan mukaan jo tuotekehitysvaiheessa ja auditointeja suoritetaan säännöllisesti, yhteistyökumppanin laatuongelmiin suhtaudutaan yhtä vakavasti kuin yrityksen omiin laatuongelmiin.

World class-organisaatiot, joiden liiketoimintastrategia ja laatukulttuurin kehittäminen pohjaa täysin asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien toiveiden ja tarpeiden toteuttamiseen. Organisaatiolla on tavoitteena toiminnassaan kaikin puolin vakuuttava toiminnan ja tuotteiden laatu.

Kuudennen tason yrityksen kilpailukyky on huomattavasti paljon parempi kuin tason yksi yrityksen. Kilpailukykyyn lisäksi toimiva laatukulttuuri mahdollistaa pitkällä tähtäimellä kannattavan toiminnan, asiakastytyvyyden ja markkinaosuuksien kasvattamisen. Oleellista on, kuinka yritys kykenee hyödyntämään ja kehittämään vallitsevaa kulttuuria, osaamista ja rakentaa strategioita, jotka toimivat markkinoilla. (Silen 1998, 73-101.)

Laatukulttuurin luominen yritysverkostoissa

Laatukulttuuriltaan kehittymättömällä tasolla olevassa yhteistyössä yritysten välillä voi vallita tiukkakin laatuvaatimustaso. Se perustuu tuotantopainotteisuuteen ja vaatimukset ovat suhteellisen kapea-alaiset. Siinä tapauksessa laadun kehittäminen tähtää menetelmien ja työkalujen kehittämiseen. Yritysten välinen toimintakulttuuri voi olla vahva ja yhdenmukainen, yritykset ymmärtävät laadun tuote- ja valmistuskeskeisesti. Jos yhteistyö on sisäänpäin kääntyneisyyden ja sääntöjen noudattamisen leimaamaa, toiminnan hallinnointi korostuu ja reviiriajattelu estää tuloksellisen yhteistyön. Laadulliset vaatimukset näyttävät epämääräisinä, laatu käsitetään suppeasti. Toiminnan kehittäminen kohdistuu hintakilpailun ympärille. (Silen 1998, 109-114.)

Perustana yhteistyölle ja laadun kehittämiselle toimii luottamus yritysten välillä. Yritysverkostoissa tapahtuva laatukulttuurin luominen ja laadun kehittäminen vaatii niin sanotun laatuveturin, joka kehittää yhteistyöyritysten laatua yhtä tosissaan kuin oman yrityksen laatua. (Silen 1998, 109-114.)

Yhteistyössä tapahtuvaan laadun parantamiseen sitoutuvia organisaatioita kuvastaa Hokkasen ja Strömbergin (2006) mukaan muun muassa päätöksentekokyvyn roikeus, nopeus, ulospäinsuuntautuneisuus ja kyky luoda toimialakohtaisia tiimejä. Or-

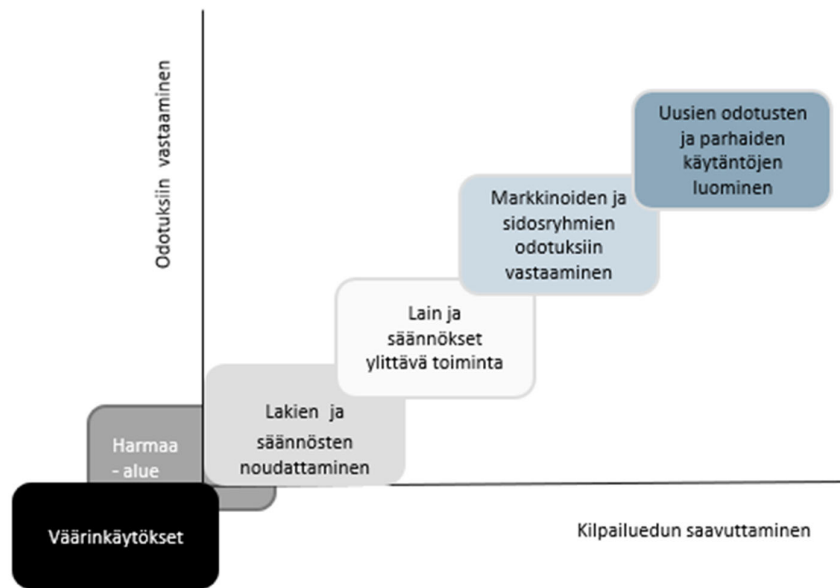
ganisoituminen on tehty inhimillisen kanssakäymisen yksiköihin, oppiminen ja luottamuksen rakentaminen verkostokumppaneiden kanssa parantaa kaikkien osapuolten laatua. (Hokkanen & Strömberg 2006, 160-161.)

3.3 Yritysvastuu

Yrityksille on ollut tyypillistä kuunnella kahden tärkeimmän sidosryhmänsä, asiakkaiden ja omistajien, ääntä. Se on ilmeistä, että näin on, mutta koska yritys ei ole irrallinen osa ympäristöään ja yhteiskuntaa, muuttuvassa toimintaympäristössä on tunnettava myös muiden sidosryhmien odotuksia yhteiskunnallisen kontekstin lisäksi, jotta sekä asiakkaiden että omistajien odotukset pystytään täyttämään. (Juutinen 2016, 23)

Yritysvastuu ottaa huomioon sekä lainsäädännön, että odotukset. Yritysvastuu tarkoittaa lainsäädännöllisten vaatimusten ylittäviä toimia. Silloin vastataan yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin asioiden hoidon hyvästä ja oikeana pidetystä tasosta ja huomioidaan liiketoimintaympäristö laajasti. Tämän kautta yritys voi pyrkiä saavuttamaan kilpailuetua tai ylipäänsä säilyttämään kilpailukykynsä. (Juutinen 2016, 28.)

Kuviossa 5 on kuvattu sitä, kuinka yritysvastuu huomioi lainsäädännön sekä odotukset. Lähtökohtana on, että lainsäädännön vaatimukset täytetään.



Kuvio 5. Yritysvastuu (Juutinen 2016, muokattu)

Kuviossa esiintyvä harmaa-alue on aluetta, johon ei ole lainsäädäntöä. Yritys itse voi pienentää harmaata-alueetta, tekemällä päätöksiä ja toimia, joita yhteiskunta ja sidosryhmät pitävät oikeina ja tavoiteltavina ja jotka vastaavat yrityksen ja omistajien arvoja. Yritysvastuunäkökulman huomioiminen auttaa ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia ja välttämään liiketoiminnalle mahdollisesti aiheutuvia riskejä. (Juutinen 2016, 29.)

3.4 Vastuullisuus

”Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan ympäristö-, sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden tasapainoista kehittämistä ja johtamista yrityksissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa.” (Juutinen 2016)

Yrityksen riskinhallintaan liittyy osaltaan toimittajien eettisen ja vastuullisen toiminnan arviointia. Jos toimittajan toiminta ei vastaa yrityksen asiakkaiden tai yrityskumppaneiden vaatimuksia eettisestä ja vastuullisesta toiminnasta, sillä voi olla merkittävä maineriski, mikäli yritys yhdistetään epäeettisesti toimivaan yritykseen. Tällainen riski kohdistuu yritykseen muun muassa silloin, jos raaka-aineen todellista alkuperää tai

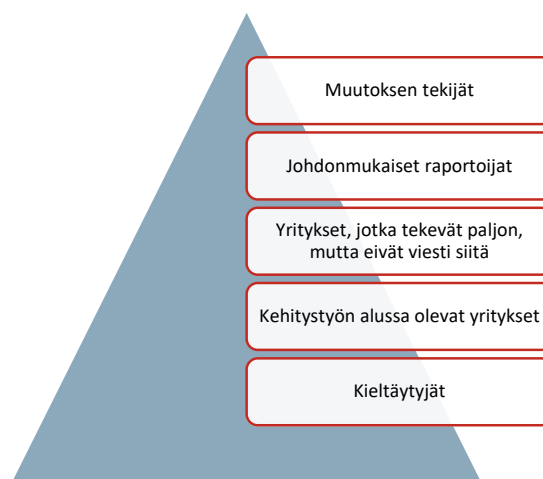
vallitsevia työskentelyolosuhteita ei voida varmistaa. Hankintaa tehdään myös välikäsien kautta, jolloin vastuullisuusasiat voivat olla haastavia selvittää. (Juutinen 2016, 135.)

”Ihmisoikeusloukkaukset yritysten alihankintaketjuissa ovat edelleen arkipäivää” (Finnwatch, viitattu 5.3.21)

Yrityksen vastuullisuuden toteuttaminen koko arvoketjun pituudelta saattaa olla haasteellista, varsinkin kun yritysverkostot ulottuvat usein Suomen rajojen ulkopuolelle, jolloin tiedon saaminen voi olla vaikeaa. Sopimuksilla voidaan turvata toimintaa, suuremmilla yrityksillä on enemmän sananvaltaa ehtoihin, pienillä yrityksillä tilanne voi olla hankalampi. Ketjun jokaisen lenkin tulisi tiedostaa vastuunsa ja toteuttaa vastuullisuuden periaatteita. (Juutinen 2016, 200.)

Viitala ja Jylhä (2019) toteavat, että yhtenä merkittävänä näkökohtana vastuullisuuden varmistamisessa on se, että vastuullisuuden periaatteita toteutetaan myös sidosryhmien kesken. Sen lisäksi, että yritys itse toimii vastuullisesti sidosryhmiään kohtaan, yritys myös velvoittaa alihankkijoitaan ja toimittajiaan toimimaan vastuullisesti. (Viitala & Jylhä 2019.)

Bärlund ja Perko (2013) esittävät vastuullisuuden viisi segmenttiä, jotka kuvaavat yrityksen vaihetta vastuullisuuden toteuttamisessa. Kuviossa 6 on esitettyinä segmentit eli kuvaus yrityksen nykytilan vaiheesta.



Kuvio 6. Vastuullisuuden viisi segmenttiä (Bärlund & Perko 2013, muokattu)

Alimmalla, **kieltäytyjät**-tasolla olevat yritykset eivät ole vielä tehneet vastuullisuuden ja / tai kestävän kehityksen periaatteiden mukaisia linjauksia toiminnassaan. **Kehitystyönsä alussa** olevissa yrityksissä linjauksia on jo tehty, mutta edistämistä varten tarvittavaa dataa ei ole kerätty, eikä kehitykseen liittyvää viestintää toteuteta. Yrityksessä käydään sidosryhmien kanssa dialogia, jotta vastuullisuuden painopisteet selviävät. **Yritykset, jotka tekevät jo paljon, mutta eivät viesti** vastuullisuuden ja kestävän kehityksen toimenpiteistä nimensä mukaisesti toteuttavat jo laajastikin toimenpiteitä, mutta eivät toteuta vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvää viestintää. Kuten Bärlund ja Perko (2013) toteavat, läpinäkyvyys on tärkeää. Sidosryhmissä herättää luottamusta tieto keskeneräisistäkin vastuullisuuden ja kestävän kehityksen projekteista. **Johdonmukaisilla raportioijilla** on monia vastuullisuusprojekteja ja -ohjelmia käynnissä, kehitystavoitteet ovat olemassa, sekä johtamisjärjestelmä käytössä. **Muutoksen tekijä** -yrityksillä, ylimmällä tasolla, on vastuullisuuden ja kestävän kehityksen visio ja strategia käytössä ja seurannassa. Kestävämpiä tuotteita ja palveluita on mahdollista kehittää ja toteuttaa. Yrityksen suorituskykyä mitataan sisällöllisillä indikaattoreilla, kuten Co²/tonnia tai työntekijöiden tyytyväisyysbarometri. Yritys on saanut tunnustusta ulkopuolisilta toimijoilta teoistaan vastuullisuuden ja kestävän kehityksen hyväksi ja ovat GRI-tasolla A eli korkealla yhteiskuntavastuun raportoinnin tasolla. (Bärlund & Perko 2013.)

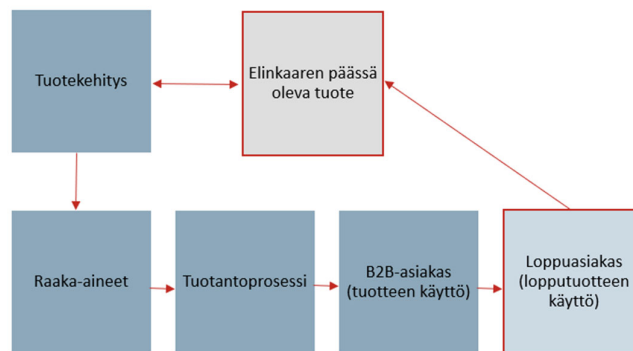
3.5 Kestävä kehitys

”Kestävä kehitys - - tarkoittaa yleisesti sellaisia toimintatapoja, joilla voidaan vaikuttaa tulevien sukupolvien mahdollisuuksiin ylläpitää hyvinvointia ja käyttää luonnonvaroja”. (Bärlund & Perko 2013)

Organisaatiot, joissa toteutetaan kestävän kehityksen periaatteita, selvittävät toimintansa ympäristövaikutukset, pyrkivät jatkuvasti vähentämään negatiivisia vaikutuksia ja kouluttavat henkilöstöään ympäristöä säästäviin menetelmiin. Suorituskykyä parannetaan esimerkiksi elinkaariajattelulla ja toiminnan suunnittelulla. Tunnusomaisena voi pitää resurssi-, energia- ja materiaalitehokkuutta, uusiutuvan energian käyt-

töä, päästöjen vähentämistä, kuljetusten optimointia, pakkausten ja jätteiden vähentämistä ja uudelleen hyödynnettävyyttä, haitallisten aineiden ja materiaalien vähentämistä. Edelläkävijä yritykset asettavat kunnianhimoisia tavoitteita, kuten hiilineutraalius, zero waste, 100% uusiutuvan energian käyttö. Tällaisten tavoitteiden saavuttaminen on haastavaa ja aikaa vievää. Tyypillistä on, että yritykset viestivät avoimesti vaiheittaisistakin parannuksista, mutta myös siitä, jos tavoitteisiin ei päästy. Se lisää avoimuutta ja luotettavuutta sekä vähentää maineriskiä. (Bärlund & Perko 2013.)

Kestävän kehityksen kannalta merkittävää on huomioida tuotteen koko elinkaari. Kuvio 7 kuvaa tuotteen elinkaarta B2B kontekstissa (Lacoste 2016)



Kuvio 7. Tuotteen elinkaari B2B:ssä (Lacoste 2016, muokattu)

Ensinnäkin tuotteen suunnittelussa huomioidaan materiaalit, jotka perustuvat kestäviin (kierrätettyihin tai luonnollisiin) raaka-aineisiin. Tuotantoprosessi huomio kestävät ratkaisut. Tuotteen käyttö tukee kestävyttä, esimerkiksi vähähiiliset päästöt ja elinkaaren päässä oleva tuote on mahdollista kierrättää. Kestävällä elinkaarella on vaikutusta kilpailuetuun. Mikäli tätä ei tuoda julki, on kyse menetetyistä mahdollisuuksista. Kuluttajapuolella tätä mahdollisuutta hyödynnetään jo hyvinkin laajasti, mutta B2B-yritykset eivät täysin hyödynnä kestävyden käsitettä arvonluonnissa. (Lacoste 2016.)

3.6 Vaatimuksia vastaava toimitusketju

Yrityksen merkittävä resurssi ovat sen ulkopuoliset toimittajat (Weele 2019, 319). Historia tuntee tapauksia, joissa yritykset ovat joutuneet vaikeuksiin ensimmäisen tason toimittajansa alihankkijan toimista. Se, että toimitusketjun alkupään toimittajien toimintaa ei ole kyetty todentamaan, on aiheuttanut negatiivisia vaikutuksia yritysten imagoon. On arvioitu, että vakavimmat ympäristö- tai sosiaaliset rikkomukset ovat johtuneet pikemminkin toimitusketjun aiemmista vaiheista kuin yrityksen suorista toimittajista. Toimitusketjun valvontaan on vain rajalliset keinot, sen lisäksi toimijat voivat olla hyvinkin vaatimattomia ja pieniä yrityksiä, joiden olosuhteista ei juurikaan tiedetä. (Wilhelm & muut 2016.) Hankinnoilla on merkittävä rooli toimitusketjun vastuullisuuden hallinnassa ja hankinta toimintona pystyy tukemaan keskeisesti yritysten vastuullisuus- ja kestävyysstrategioita. (Luzzini & muut 2015.)

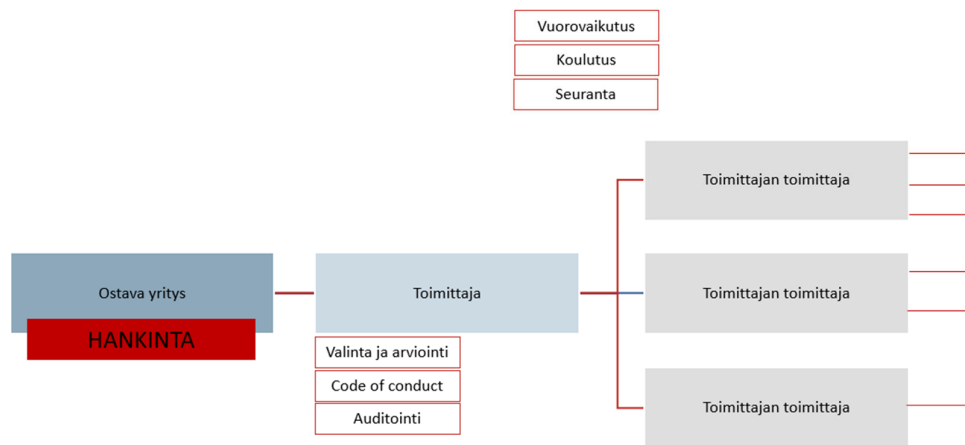
Toimitusketjut ovat usein globaaleja. Jotta yritykset pysyvät kilpailukykyisinä, niiden on maailmanlaajuisissa toiminnoissaan hallittava taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristönäkökulmat. Vastuullisuusstrategiat ja -käytännöt saattavat vaatia laajojakin panostuksia yritystasolla. Vastuullisuuden saavuttaminen laajemmin koko kompleksisen toimitusketjun osalta on haastavaa. Koska ei riitä, että yritys keskittyy vastaamaan vain ensimmäisen tason toimittajiensa vastuullisuudesta, tehokkaita toimintatapoja ja -malleja tarvitaan vastaamaan haasteisiin ja organisaatioiden riittäviin toimiin toimitusketjun eri tasoilla. (Sarkis & muut 2019.) Vastuullisuuden ja kestävä kehityksen mukaisten vaatimusten parantamiseksi tarvittavia toimia on toimittajien valinta ja arviointi, yhteistyö toimittajien kanssa, toimittajien integrointi esimerkiksi tuotekehitykseen sekä toimitusten hallinta. (Luzzini & muut 2015.)

Yrityksillä on käytössään eettiset toimintaohjeet, **code of conduct**, joilla yritykset voivat vastata oman toimintansa eettisyyden takaamisesta (Nieminen 2016, 151). Eettisen toimintaohjeistuksen täyttöä voi pyytää myös toimittajilta, jolloin toimitusketjun vastuullisuutta on todennettu. Niemen mukaan Gimenez yms (2012) ovat tutkimuksessaan vastuullisuuden laajentamisesta toimittajaverkostoon todenneet, että ostavan organisaation tulee sekä arvioida että tehdä tiivistä yhteistyötä vastuullisuuden varmistamiseksi. Yhteinen kehittäminen ja tiivis yhteistyö mahdollistaa myös vastuullisuuden leviämistä koko toimitusketjuun (Nieminen 2016, 151.)

Auditoinneilla voidaan varmistaa laatu- ja riskinäkökulmien toteutuminen toiminnassa. Vastuullisuusnäkökulmat, eettisyys ja kestävä kehitys tulevat huomioiduksi kattavassa auditoinnissa. Auditoinnilla itsessään on jatkuvan parantamisen kannalta merkittävä lisäarvo. Weele (2019) toteaa, että auditoinneilla voidaan vähentää ostavan organisaation riskiä, joka kohdistuu yrityksen ulkopuolisiin resursseihin, auditoinnit ovat ennaltaehkäisyä. Auditoinneissa voidaan jakaa hyviä käytäntöjä. Tavoitteena on nähdä suorittaako toimittaja yrityksen ohjeiden mukaista toimintaa. Auditointeja olisi suoritettava säännöllisesti toiminnan laadun varmistamiseksi, mutta varsinkin erilaisissa liiketoiminnan muutostilanteissa. (Weele 2019, 319.)

Ostavalla yrityksellä on mahdollisuus toteuttaa vaatimusten mukaisia toimintatapoja kommunikoimalla, kouluttamalla ja seuraamalla toimittajien toimintaa. (Wilhelm & muut 2016.) Yhteistyössä vaaditaan korkeatasoista vuorovaikutusta sekä yrityksen sisällä että yritysten välillä. Yhteistyövalmiuksilla on myönteisiä vaikutuksia sekä ympäristöön, sosiaaliseen suoriutumiskykyyn että kustannustehokkuuteen. Kaikkia mainittuja ulottuvuuksia on mahdollista parantaa samanaikaisesti. Tietojen jakamisella saavutetaan kilpailuetua kestävien ratkaisujen kehittämisen kautta, se on yhä tärkeämpää sekä maineen että suoriutumiskyvyn kannalta. (Luzzini & muut 2015.)

Kuviossa 8 on yhteenveto edellä esitetyn teorian pohjalta niistä keinoista, joilla vastuullisuutta ja kestävä kehitystä voidaan hankinnan toimesta toimittajayhteistyössä varmentaa.



Kuvio 8. Vaatimusten mukaisuuden varmistaminen toimitusketjussa

3.7 Kiertotalous

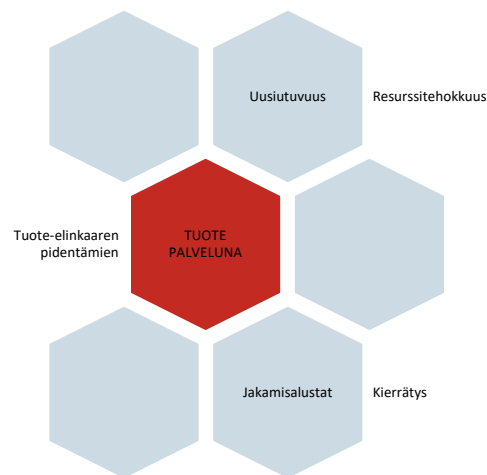
”Kiertotalous on talousmalli, jossa ei tuoteta jatkuvasti lisää tavaroita, vaan kulutus perustuu omistamisen sijaan palveluiden käyttämiseen. Jakamisen, vuokraamisen ja kierrättämisen kulttuurissa materiaaleihin sitoutunut arvo säilyy mahdollisimman pitkään yhteiskunnassa. Kiertotaloudessa talouskasvu ei ole riippuvainen luonnonvarojen kulutuksesta.”
(Manerus & Minkkinen 2019, 9)

Kiertotalous on keino toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Kiertotalouden käyttöönotto edellyttää uudenlaista ajattelua ja yhteistyötä. Pyrkimyksenä on muun muassa hillitä luonnonvarojen liikakäyttöä ja ilmastonmuutosta. (Manerus & Minkkinen 2019, 9.)

Hiilijalanjälki voidaan määrittää yritykselle tai tuotteelle. Hiilijalanjälki tarkoittaa toiminnan aiheuttamia hiilidioksidipäästöjä ja raportoidaan usein muodossa CO₂e, mikä huomioi myös muut syntyneet kasvihuonepäästöt. Kiertotalouden periaatteita noudattamalla hiilijalanjälki on pienempi. Materiaalien hallinta ja tuotteiden valmistaminen on merkittävä hiilidioksidipäästöjen aiheuttaja. Hiilijalanjälki keskittyy kielteisiin päästövaikutuksiin. (Sjösted 2018.)

Hiilikädenjälki puolestaan on VTT:n ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston kehittämä konsepti, jolla kuvataan esimerkiksi tuotteen ilmastohyötyjä. Kun yritys tuottaa asiakkaalleen hiilikädenjälkeä, asiakas pystyy itse alentamaan omaa hiilijalanjälkeään. Yrityksille tämä luo mahdollisuuden kehittää toimintaansa ja sitä kautta hiilikädenjälkeään tuottamalla markkinoille uusia ratkaisuja ja palveluita, jotka luovat myönteisiä ympäristövaikutuksia. Hiilikädenjälki keskittyy positiivisiin päästövaikuuksiin. (Sjöstedt 2018.)

Kiertotalous on enemmän kuin yleinen materiaali- ja resurssitehokkuusajattelu (Mannerus & Minkkinen 2019, 11). Kiertotalouden mukainen liiketoiminta voidaan jaotella malleihin. Tulevaisuudessa malleja soveltavat yritykset valtaavat markkinoita yrityksiltä, jotka eivät kykene uudistumaan. Kiertotalous nähdään tulevaisuuden visiona, jota kohti mennään pienin askelin ja samalla suurin harppauksin. Kiertotalouteen siirtyneessä yhteiskunnassa voitot jaetaan aivan eri perustein kuin ylikulutuksen aikakaudella. Jo nyt yritysten kiertotalouteen liittyvä liikevaihto on kasvanut huomattavasti. (Sitra 2019)



Kuvio 9. Kiertotalouden liiketoimintamallit (Sitra 2019, muokattu)

Tuote palveluna on keskiössä. Se kannustaa valmistamaan pitkäikäisen ja laadukkaan tuotteen. Tämä mahdollistaa sekä vaatii aivan uusia liiketoimintamalleja. (Sitra 2019.)

Palvelutalous

”Tuotteen merkitys yrityksen menestystekijänä on heikentynyt. Monet muutokset käynnistyvät yrityksen ympäristössä ja ne tapahtuvat paljon aikaisempaa nopeammin. Ympäristöllä on nyt suurempi vaikutus yritykseen kuin yrityksellä ympäristöön.” (Hellman & Värilä 2009, 19)

Korhonen ja Rajala (2009) ovat todenneet B2B-yritysten merkittäväksi kasvumahdollisuudeksi palveluliiketoiminnan kehittämisen osaksi kokonaistarjontaa, jossa verkostoitumisen mahdollisuuksia voidaan hyödyntää uuden liiketoiminnan kehittämiseksi. Arvontuotantoa kasvattavan tuote- ja palvelukonseptien kehittäminen ja tuottaminen vaatii osaamista kumppanuus- ja verkostosuhteiden rakentamisessa sekä johtamisessa. (Korhonen & Rajala 2009, 193-196.)

4 Motivoituminen yhteistyöhön

4.1 Motivaation rakentuminen

”Ilman motivaatiota ei tapahdu mitään eikä mikään uusi toiminta lähde liikkeelle.” (Lipasti 2007, 69)

Yksi toimivan yhteistyön osatekijöistä on **asenne**. Jos yhteistyötä on vaikea motivoida tekemään ja yhteistyö koetaan turhaksi rasitteeksi, yhteistyöllä ei todennäköisesti saavuteta haluttuja tavoitteita. Yhteistyölle pitäisi pystyä löytämään tavoite, merkitys ja saavutettavat edut, jotta se voidaan mieltää motivoivaksi. Toisinaan yhteistyön hyödyt voivat olla piileviä ja vaatii aikaa ja osapuolten välistä kommunikatiota, jotta hyödyt voidaan todeta. Yhteistyön tavoitteet voivat olla kauaskantoisia ja tulosten mittaaminen vaikeaa tai mahdotonta. (Aira 2012, 50; 146.)

Airan (2012, 49-50) mukaan Huxham ym. ovat esittäneet, että työelämän yhteistyöllä on **tuloksellisuuden odotus**. Tulosten saavuttamisella koetaan olevan motivaatiota lisäävä vaikutus (Eerola 2019, 77). Toimivaa yhteistyötä voisi tarkastella suhteessa

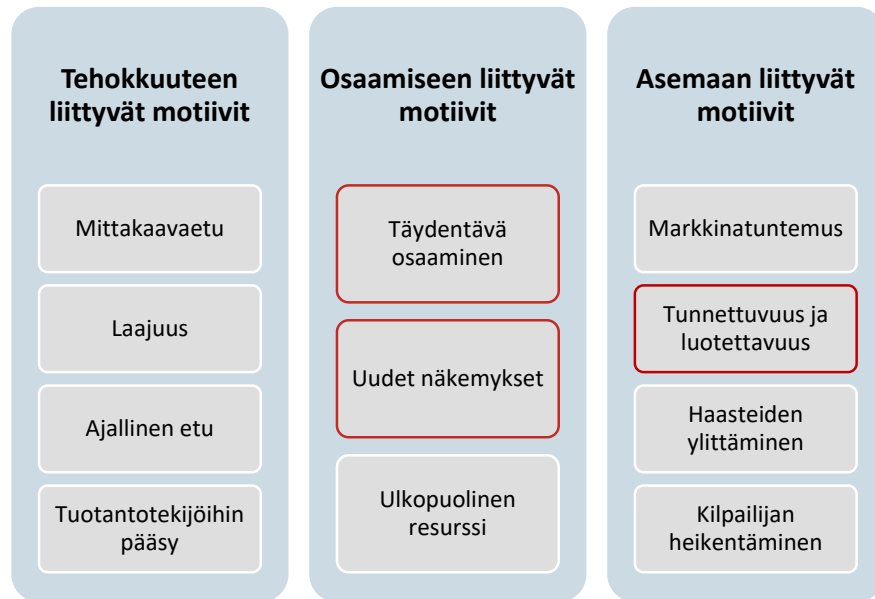
saavutettuihin tuloksiin, konkreettisiin (esimerkiksi tuote) tai abstrakteihin (esimerkiksi idea). Yhteistyöllä saavutettavien tulosten arviointi on sitä vaikeampaa mitä abstraktimpia tavoitteita yhteistyölle asetetaan. Aira nostaa esiin Adriessen ym. näkemyksen siitä, kuinka toimiva yhteistyö lisää tyytyväisyyttä työtä kohtaan, tiimejä kohtaan ja osapuolten välistä vuorovaikutusta kohtaan. (2012, 50.) Ystävällisyyden kulttuuri, keskinäinen kunnioitus ja yhdessä määritellyt tavoitteet luovat ympäristön, jossa jokainen osallistuva yksilö ja organisaatio kykenevät näkemään itsensä osana suurempaa kokonaisuutta ja parempia saavutuksia kuin mihin yksin pystyisivät. Tämä lisää motivaatiota ja sitoutuneisuutta, mitkä osaltaan auttavat pääsemään tavoitteisiin. (Kola ym. 2020.)

Eerola (2019) mainitsee tutkimuksessaan tuloksista, joiden mukaan asiantuntijat kokevat verkoston toimijoiden **henkilökohtaisen motivoitumisen** merkittäväksi. Verkostomaisessa yhteistyössä oikeiden henkilöiden nähdään kykenevän viemään asioita eteenpäin. (Eerola 2019, 77.)

Kola ym. (2020) toteavat, että tulokset ja menestyminen rakentuu yhä enemmän ihmisten varaan. Heidän kykynsä tehdä yhteistyötä kasvaa merkityksellisemmäksi. Ihmisten innostuneisuus, sitoutuneisuus ja yhteistyöstä toisten kanssa nauttiminen mahdollistaa parhaan panostuksen ja tavoitteiden saavuttamisen. (Kola ym. 2020.) Kuten myös Nieminen (2011) tutkimuksessaan havaitsi, on osaamisen, asenteen ja motivaation yksilötasolla havaittu olevan tärkeitä tekijöitä yhteistyösuhteissa. Osavat ja motivoituneet henkilöt nähdään hyvin toimivan ja kehittyvän suhteen kannalta merkittävässä roolissa. Tämä ei ole täysin ostavan yrityksen käsissä, mutta tämä on hyvä tiedostaa yhteistyösuhteen mahdollisuuksia pohdittaessa. (Nieminen 2011, 77-78; 94)

Mahdollisimman tiivis yhteistyö ei ole välttämättä tavoite, väärään kohtaan tehty panostus vie resurssia, eikä saavuta tuloksia. (Aira 2012, 146.) Pakottaminen koetaan huonoksi keinoksi motivoida verkoston jäseniä. Useissa tapauksissa motivointi koettiin haastavaksi jo oman organisaation sisällä, puhumattakaan ulkopuolisista toimijoista. (Eerola 2019, 77.)

Kuviossa 10 on yhteistyön motiivikategoriat Lanne ja Ojaseen (2009) tutkimuksessa Doz ym. mukaan.



Kuvio 10. Yhteistyön motivaatiokategoriat (Lanne & Ojaneen 2009, 25, muokattu)

Kuvattujen motiivien voidaan ajatella olevan **yritystasolla ilmeneviä motiiveja**. Ne ovat jaoteltu tehokkuuteen liittyviin motiiveihin, osaamiseen liittyviin motiiveihin ja asemaan liittyviin motiiveihin. Opinnäytetyössä käsiteltyihin teemoihin liittyen nostoina mainittakoon täydentävä osaaminen, uudet näkemykset sekä luotettavuuden saaminen. Nämä voidaan nähdä saavutettavina hyötyinä ja motivaatiotekijöinä yhteistyöhön, kun käsitellään ilmiötä laatujohtaminen toimittajayhteistyössä.

Nieminen (2011) avaa tutkimuksessaan **vapaaehtoisen panostamisen** logiikkaa seuraavasti:

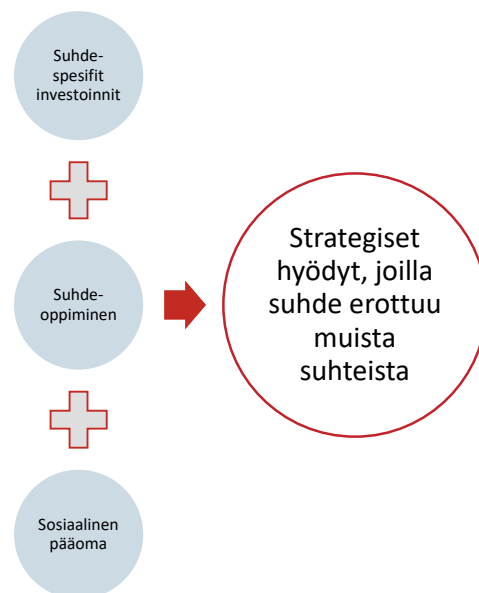
”Toimittaja on halukas tekemään ponnisteluja ostaja-toimittajasuhteessa, jos toimittaja pitää ostajaa houkuttelevana. Jos toimittaja on erittäin tyytyväinen ostajaan ja suhteeseen ja jos toimittaja saa paljon arvoa suhteesta, toimittajan ja ostajan välillä on vetovoimaa. Tämä motivoi toimittajia tekemään lisäponnisteluja suhteessa.” (Nieminen 2011, 9.)

Vetovoima sisältää yhdistelmän odotetusta arvosta, luottamuksesta ja riippuvuudesta. Olemassa olevat hyvät suhteet toimivat pohjana tulevalle kehitykselle. Hyvä suhde saa toimittajan tekemään lisäpanostuksia suhteen eteen ja vastaamaan asetettuihin vaatimuksiin. (Nieminen 2011, 9; 93)

Toisaalta Adesanya, Yang, Igdara ja Yang (2020) tutkimuksessaan toteavat, että toimittajan tärkein motivaatio sitoutua vastuullisuuden ja kestävän kehityksen toteuttamiseen ostavan yrityksen vaatimuksen mukaisesti näyttäisi olevan **ostavan yrityksen vaatimus**, ei niinkään mahdollisuus parantaa samalla omaa tasoaan. Näkökulma haastaa miettimään, millaista koulutusta voisi tarjota vastuullisuuden ja kestävän kehityksen mukaan tuomiseksi yhteistyöhön. Mikä olisi sopiva kannustin toimittajille noudattaa vastuullisuutta. (Adesanya & muut 2020, 16-18.)

4.2 Oppiminen yhteistyössä

Valokari ym. (2009) kuvaavat yhteiseen etuun tähtäävän suhteen keskeisinä taustavaikuttimina olevan oppimisen, sosiaalisen pääoman sekä suhdespesifit investoinnit.



Kuvio 11. Yhteisen kilpailuedun toteutumismekanismi (Valokari & muut 2009, 134, muokattu)

Suhdespesifit investoinnit, sosiaalinen pääoma ja suhdeoppiminen luovat yhteisvaikutuksena suhdeoppimisen kyvykkyyttä. Näkemys perustuu siihen, että sosiaalinen

pääoma ja suhdespesifit investoinnit nähdään resursseina. Kahdenvälinen kyvykkyys taas luo yhteistyössä erityisiä hyötyjä. Kahdenvälisen suhteen näkökulman laajentaminen verkostoihin perustuu logiikan mukaan oppimiseen. Suhdespesifit investoinnit lisäävät riippuvuutta ja yhteistyön purkaminen aiheuttaa merkittäviä kustannuksia. (Vesalainen & Kohtamäki 2009, 134-135.)

Integroitu oppiminen tarkoittaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumista. **Estetty oppiminen** tarkoittaa ajattelun muutosta käyttäytymisen säilyessä ennallaan. Organisaatioiden tasoilla tämän tyyppistä oppimista ilmenee esimerkiksi silloin kun järjestelmät tai rakenteet eivät mahdollista käyttäytymisen muutosta, vaikka yksilötasolla voidaan havaita parempia tapoja toimia. **Pakotettu oppiminen** tarkoittaa käyttäytymisen muutokseen pakottamista, ilman että ajattelun muutosta tuettaisiin, esimerkiksi avaamalla muutosten syytä. **Kokemuksellinen oppiminen** lähtee ajattelun kehittymisestä, joka pohjaa vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Yhteistyössä se tarkoittaa esimerkiksi toimintamallien muutosten läpikäyntiä vuorovaikutustilanteissa, asian niin sanotusti esillä pitämistä. (Vesalainen & Kohtamäki 2009, 138-140.)

”Joissakin liiketoimintasuhteissa päähankkijat ovat ottaneet kokemukselliseen oppimiseen perustuvan lähestymistavan pyrkimyksessään vaikuttaa alihankkijaverkostonsa kehitykseen.” (Vesalainen & Kohtamäki 2009, 138-140.)

Käytännössä yhteistyösuhteen oppimiselle luodut edellytykset toteutuvat olosuhteissa, joissa:

- Yritysten välinen rakenne mahdollistaa vuorovaikutuksen
- Oppimisen kohde on liikesuhde itsessään, prosessit, toimintamallit ja käytännöt
- Rajapinnassa tapahtuva vuorovaikutus edistää suhteessa oppimista
- Molemmat yritykset ovat vastaanottavia kehitysehdotuksille (Valokari 2009, 140.)

Tyypillinen näkemys taloudellisille vaihdantasuhteille ei perustu tämän kaltaiseen näkemykseen, vaan oman edun tavoitteluun ja neuvotteluasetelmiin, vaikka taloudellisella vaihdannalla on sosiaalisten verkostojen ulottuvuus. Kumppanuuksiin ja yhteistyöhön perustuva oppiminen vaatii vuorovaikutusta ja luottamusta, jota ylläpitää

vastavuoroisuus ja käyttäytymisen ennustettavuus. Yritysten tulee hyväksyä toisen osapuolen käsitemaailma arvoineen ja oletuksineen. Tämä on haaste yritysten rakenteille, toimintamalleille ja kulttuurille. (Valokari & muut 2009, 144.)

4.3 Johtamisen keinot

Yhteistyössä ja verkostoissa johtaminen eroaa tavanomaisesta johtamisesta. Toiminnan aikaansaaminen, ylläpito ja kehittäminen vaativat eri toimijoiden intressien yhteensovittamista. Suoria valtasuhteita ei juurikaan ole, toimijat ovat itsenäisiä ja päättävät itse yhteistyöhön sitoutumisesta tai yhteistyöstä jättäytymisestä. (Rajala & Westerlund 2009, 155.)

Vaikuttaminen johtamiskeinona perustuu siihen, että yksittäinen toimija pystyy motivoida, aktivoida ja ohjailla yhteistyökumppaneita kohti asetettua tavoitetta. Vaikuttamisen tärkeimmät keinot ovat:

- Informointi
- Viestintä
- Suostuttelu
- Vakuuttelu (Rajala & Westerlund 2009, 156-157.)

Ohjaus on yrityksen verkoston muiden toimijoiden arvotoimintojen ohjausta. Seuranta kuuluu ohjaukseen johtamiskeinona. Ohjaus myös pyrkii vastaamaan ulkopuolelta kohdistuviin uhkiin. (Rajala & Westerlund 2009, 158-159.) Tärkeä osa toimittajan suorituskyvyn hallintaa ja jatkuvaa parantamista on antaa palautetta, jolla selkeytetään odotuksia ja ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan. Seuranta voi toimia perustana vaihtaa vaatimuksiin vastaamattomat toimittajat vastuullisempiin toimijoihin tai kehittämisprosessin laukaisijana, jonka tuloksena yhteistyötä on mahdollista jatkaa ja edelleen kehittää. Vastuullisuuden näkökulmasta toimittajien kehittäminen on parempi vaihtoehto kuin yhteistyön irtisanominen. (Adeanya & muut 2020, 6-7.)

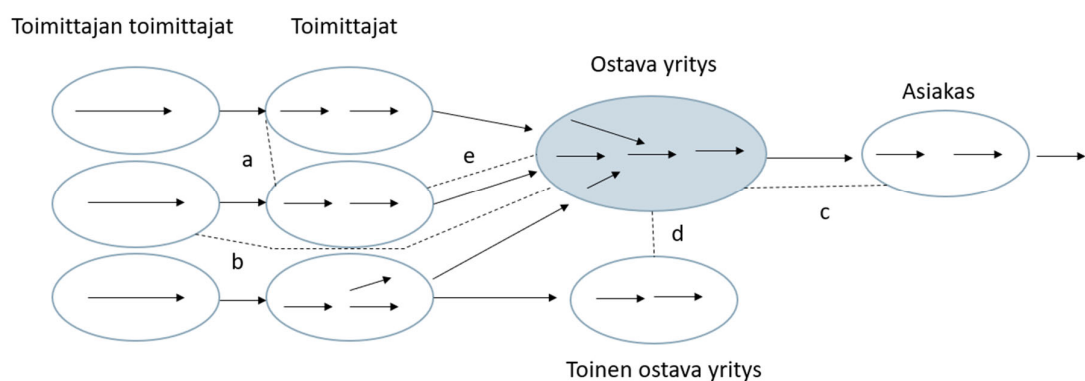
Integrointi johtamiskeinona koskee sekä perinteistä toimittajaketjua että monimutkaisempaa verkostorakennetta. Kyse on toimijoiden resurssien integroinnista, jolla

on korostunut merkitys yhteistyössä toteutetussa tuote- ja palveluratkaisujen kehittämisessä. Pyrkimyksenä on yhdistää kyvykkyyttä, tietotaitoa sekä tuotteita ja palveluita. Resurssien yhdistämisen tasot voivat vaihdella aina käytännön tasosta strategiaan tasoon. (Rajala & Westerlund 2009, 157.)

Koordinointi tähtää arvotoimintojen ja resurssien optimointiin, jonka mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Koordinoinnilla varmistetaan tehokas yhteistyön toteutuminen esimerkiksi ajanhallinnan ja projektinhallinnan metodien kautta. (Rajala & Westerlund 2009, 157-158.)

Laiho (2015) kuvaa integraatiota yhdeksi keskeisimmistä teoreettisista näkökulmista ostaja-toimittajasuhteessa. Jos aiemmin oli tavoitteena saada erilaiset toiminnot toimimaan yhteen tavoitteiden saavuttamiseksi, nykyään yhä enemmän luodaan arvoa ulkoisten resurssien kautta ja pääpaino on siirtymässä kumppanuuksien integrointiin koko arvoverkoston. Tämä vaatii keskinäisten riippuvuuksien tunnistamista ja hyväksyntää. (Laiho 2015, 17-18.)

Håkansson, Ford, Gadde, Snehota ja Waluszewski (2009, 95) ovat kuvanneet kuvion 12 mukaisesti verkostoa ja keskinäisiä riippuvuuksia eri liiketoiminta-alueille soveltuvin.



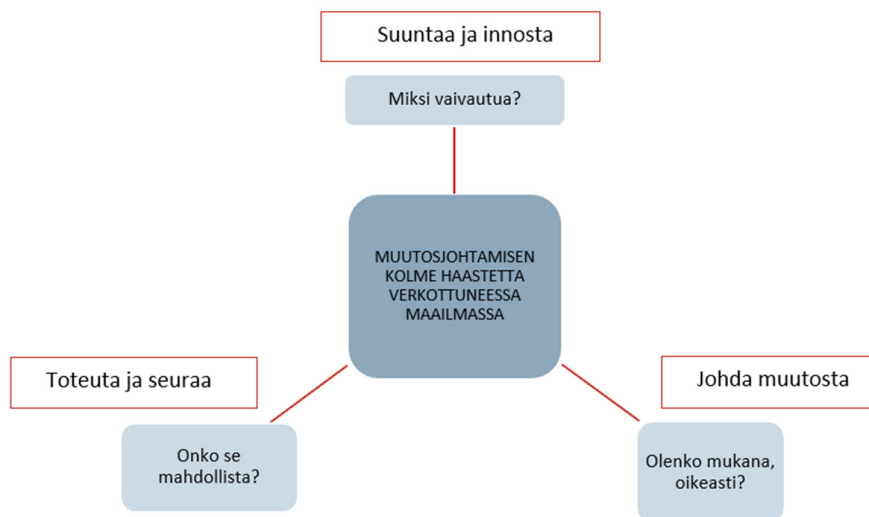
Kuvio 12. Keskinäiset riippuvuudet (Håkansson & muut 2009, 95, muokattu)

Nuoliviiva kuvaa toimijoiden välistä aktiviteettia, katkoviiva riippuvuuksia. Kirjaimilla on kuvattu toimijoiden välisiä yhteyksiä, "a" on kahden toimittajan välinen yhteys,

”b” on ostavan yrityksen ja toimittajan alihankkijan välinen yhteys, ”c” on ostavan yrityksen ja asiakkaan välinen yhteys, ”d” ostavan yrityksen ja toisen ostajan välinen yhteys, ”e” suora keskinäinen yhteys toimittajan ja ostavan yrityksen välillä. Todellisuudessa riippuvuudet ovat laajempia, koska epäsuoria keskinäisiä riippuvuuksia esiintyy toimittajan yhteyksien kautta muihin asiakkuuksiin, alihankkijoihin ja asiakkaan asiakkaisiin. Tämän takia liiketoimintaympäristön risteävät toimintamallit ovat sekä monimutkaisia että merkittäviä, niitä on havaittavissa melkein minkä tahansa tuotteen tai palvelun takana. (Håkansson & muut 2009, 94-95.)

Adesanya ym. (2020) toteavat tutkimuksessaan, että vastuullisuus on integroitavissa yrityksen SRM-prosesseihin. Toimittajavalinta, seuranta ja kehittäminen ovat itsenäisiä, mutta toisiinsa liittyviä ydinprosesseja. Oleellista on, miten vastuullisuus on integroitu toimittajan valintaprosessiin ja valintaperusteisiin. Tutkimuksesta käy ilmi hankinnan mahdollisuudet vaikuttaa vastuullisuuden ja kestävän kehityksen teemojen edistämässä sidosryhmien kesken, sekä mahdollisuudesta toteuttaa monitoimittajahallintaa eri suunnista kohdistuvien paineiden ja säädösten alla. Toimittajahallinta nähdään keskeisenä vaikuttamisen keinona. Koska ostavan yrityksen ei ole useinkaan mahdollista hallita alimman tason toimittajia, on sen kyettävä siirtämään vastuu ensisijaiselle toimittajalle. Tähän vaikuttaa keskeisesti ensimmäisen tason toimittajan kyvykyys vastata vastuullisuuden vaatimuksiin. (Adesanya ym. 2020, 4-6.)

Muutosjohtamisessa johtajalta tai johtavalta yritykseltä on lupa odottaa sitä, että toimitaan itse arvojen ja pelisääntöjen mukaan. Muutosjohtamiseen liittyy kypsä itsetunto, mikä tarkoittaa kykyä oppia muilta ja halu saada palautetta omasta toiminnasta. (Lipasti 2007, 89-90.)



Kuvio 13. Muutosjohtamisen kolme haastetta verkottuneessa maailmassa (Lipasti 2007, 68, muokattu)

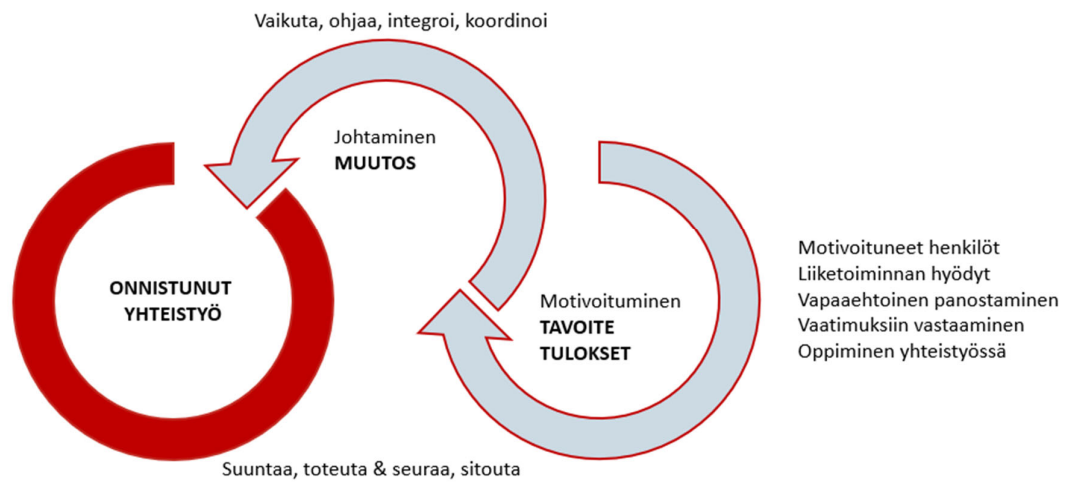
Lipastin (2007) mukaan haasteet jakautuvat kolmeen suuntaan seuraavalla tavalla:

Motivaatiohaaste, miksi vaivautua? Tähän kysymykseen tulisi löytää verkoston jäsenten näkökulmasta pätevä vastaus. Sidosryhmille tulee olla vastaus, joka saa heidät panostamaan esimerkiksi uuteen toimintatapaan ja jopa ylittämään itsensä. Johtamiselta vaaditaan suuntaamista eli yhteisen tahtotilan löytämistä sekä innostamista. Kyse on tunnetason sitoutumisesta yhteiseen tulevaisuuteen.

Uskottavuushaaste, onko se mahdollista? Rationaalinen ajattelu herää yhteisen tahtotilan ja innostuksen jälkeen. Läsnä tulisi olla usko käytännön toteutuksen realiteettiin, jota johdetaan käytännönläheisesti, toteuta ja seuraa -tyyppisesti.

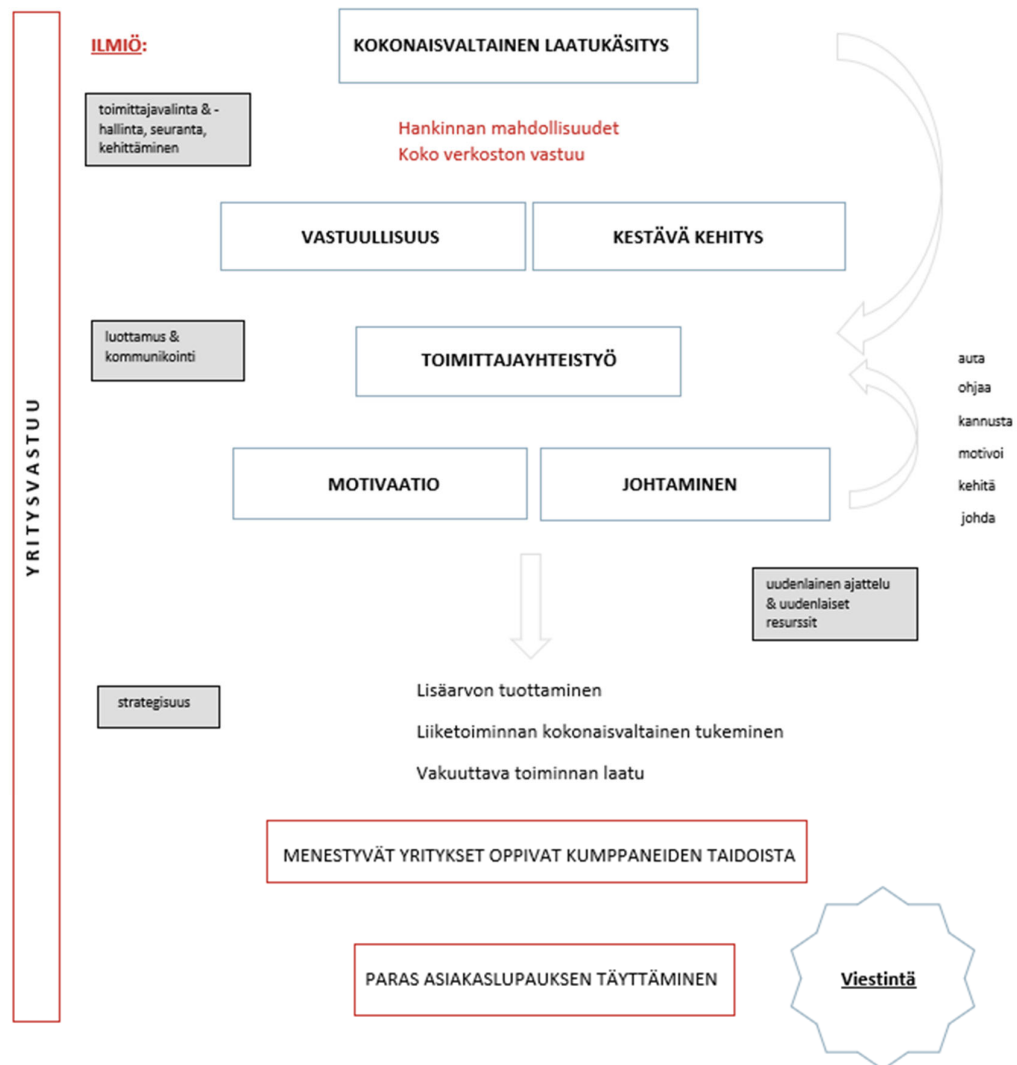
Sitoutumishaaste, olenko mukana oikeasti? Tämä on ehkä haastavin tunnistettava. Useissa organisaatioissa on oltu mukana muutosohjelmissa vain odottamassa milloin minkäkin muoti-ilmiön ohi menemistä. Todellinen sitoutuminen sisältää myös muutoksen kielteisten piirteiden hyväksymistä osana paremman tulevaisuuden saavuttamista. (Lipasti 2007, 68-77.)

Kuviossa 14 on esitetty teorian pohjalta yhteenvetona laatujohtamisen onnistumisen perusta, motivoituminen ja johtaminen tuloksellinen yhteistyön perustana.



Kuvio 14. Laatujohtamisen onnistumisen perusta

5 Teoriayhteenveto



Kuvio 15. Laatujohtaminen toimittajayhteistyössä, teoriayhteenveto

Kuviossa 15 on esitetty teorian pohjalta keskeiset aihiot laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä. Lähtökohtana on se, että yritykset täyttävät vähimmäisvaatimuksena lainsäädännön määräämät vaatimukset. Sen lisäksi yritys voi kantaa vastuuta lainsäädännön ulkopuolelle jäävistä asioista, jotka kuitenkin sisältyvät muuttuvan toimintaympäristön vaatimukseen tai yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin. Tämä näkökulma on hyvä pitää rinnalla, kun tarkastellaan ilmiötä kokonaisvaltainen laatuksitys. Laatu ei tässä yhteydessä keskity tuotelaadun ympärille, vaan on kokonaisvaltaista toiminnan laatua.

Kun yritys pohtii kokonaisvaltaista laatuksitusta ja sen ilmenemistä omassa toiminnassaan, voidaan havaita hankintatoimen mahdollisuudet viedä yrityksen vaatimuksia toimittajaverkoston. Koska toimittajaverkostot ovat yrityksen merkittävä sidosryhmä ja resurssi, on olennaista saada toimittajat mukaan vastaamaan yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin. Toimittajavalinnalla on silloin keskeinen merkitys, kuten myös toimittajan suoriutumisen seurannalla ja toimittajan kehittämisellä. Vaatimukset voivat kohdistua esimerkiksi vastuullisuuden ja kestävän kehityksen mukaisiin toimiin.

Toimittajayhteistyössä toimittajia voi motivoida ja johtaa. Toimittajayhteistyön kantavina voimina toimivat yritysten välinen luottamus ja kommunikaatio. Teorian pohjalta toimittajayhteistyössä toimittajaa on mahdollista auttaa, ohjata, kannustaa, motivoida, kehittää ja johtaa saavuttamaan asetetut tavoitteet tai kehittämään yhteistyötä. Tämän kaltainen yhteistyön toteuttaminen vaatii yrityksissä uudenlaista ajattelua ja resurssointia.

Laatujohtaminen toimittajayhteistyössä vahvistaa strategisesti merkittäviä näkökulmia yrityksen toiminnassa. Tällaisia ovat lisäarvon tuottamisen kyky, liiketoiminnan kokonaisvaltainen tukeminen ja vakuuttava toiminnan laatu. Teorian mukaan menestyvät yritykset oppivat kumppaneiden taidoista, se on yhteistyön tuottamaa lisäarvoa ja potentiaalin hyödyntämistä. Yritykset voivat siten taata parhaan asiakaslupauksen täyttämisen, joka parantaa yrityksen asemaa markkinoilla ja kilpailukykyä. Menestyvät yritykset viestivät avoimesti toimistaan vastuullisuuden ja kestävän kehityksen teemojen ympärillä tapahtuvista toimistaan.

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tavoite, tutkimusmenetelmä ja prosessi

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä. Sen keinoin voidaan luoda kokonaisvaltaista toiminnan laatua ja vastuullisuutta toimittajaverkostoon. Laatujohtamisen mallilla saavutetaan vastuullisuuden ja kestävän kehityksen näkökulmien varmistamista laajemminkin kuin vain kahdenvälisissä yrityssuhteissa. Lähestymistapana oli tapaustutkimus, jonka lopputuloksena syntyi toimenpide-ehdotus.

Tutkimus käsittelee toimittajayhteistyötä strategisten kumppanuuksien kannalta ja laatujohtamista kokonaisvaltaisen toiminnan laadun kannalta. Tutkimus käsittelee yhteistyöhön motivoitumista ja johtamisen keinoja. Tutkimuksessa ei keskitytä tuotelaatunäkökulmaan. Tutkimukseen osallistui toimeksiantajayrityksen asiakkaita, toimittajia sekä samaan konserniin kuuluvia organisaatioita. Haastateltujen yritysten tarjoamien näkemysten myötä tutkimus luo laajan katselmuksen toimittajayhteistyöhön.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Mikä motivoi toimittajia strategiseen kumppanuuteen?
2. Miten laatujohtamista toteutetaan käytännön toimittajayhteistyössä?
3. Miten laatujohtaminen toimittajayhteistyössä tukee yrityksen liiketoimintaa?

Kysymykset valikoituivat tukemaan ymmärrystä yhteistyön strategisuudesta, yhteistyöhön motivoitumisesta ja laatujohtamisen mahdollisuuksista. Näin ollen työn tavoitteena olevaan laatujohtamisen malliin saatiin kattavasti tutkimustietoa.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät; benchmarkhaastattelut ja teemahaastattelut. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät soveltuvat

käytettäväksi, kun halutaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tärkeää oli varmistaa, että saadaan oleellista tietoa, jotta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tyypillinen aineistonkeruumenetelmä on haastattelut, jotka voidaan toteuttaa joko avoimesti, tiukasti strukturoituina tai näiden väli-
muotona. **Teemahaastattelu** on puolistrukturoitu haastattelumuoto. Teemahaastattelussa on valikoituneet teemat, joiden varassa edetään, kysymyksiä voi tarkentaa ja syventää haastattelun edetessä. Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Samaa toteavat myös Merriam ja Grenier (2019, 5) eduista liittyen joustavuuteen kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jolloin toimimattomia kysymyksiä on mahdollista vaihtaa, laajentaa ja selventää. Teemahaastatteluilla pyrittiin löytämään vastauksia yhteistyöhön motivoitumiseen ja valmiuksiin.

Benchmark määritellään Tuomisen (2016, 6) mukaan siten, että kyseessä on prosessi, jolla voidaan tunnistaa, ymmärtää ja omaan toimintaan mukauttaa muiden organisaatioiden erinomaisia käytäntöjä suorituskyvyn parantamiseksi. Tuominen (2016, 17-18) toteaa myös, että benchmarkingissa ei ole kyse esimerkiksi vain kilpailija-analyysistä tai kopioimisesta, vakoilusta tai teollisuusturismista. Benchmarking tarjoaa työkaluja jatkuvaan parantamiseen. Benchmark-haastatteluilla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, kuinka laatujohtamista on toteutettu käytännössä ja millaisia hyötyjä yritykset ovat sillä saavuttaneet.

Toteutus

Haastateltavien määräksi rajautui seitsemän yritystä, joista yksi yritys soveltui sekä teemahaastatteluun että benchmark-haastatteluun. Määrä arvioitiin riittäväksi ja kattavaksi, koska tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin eri menetelmin ja eri näkökulmista. Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että tutkimusaineiston tulee olla riittävän edustava ja yleistettävissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koko on pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimys ei ole tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan pyrkimyksenä on antaa tulkinta tutkittavalle ilmiölle. Tärkeää on, että haastateltavat henkilöt ovat tarkkaan ja harkitusti valittuja.

(Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä osallistujien näkökulmasta. Ominaista on merkityksen ja ymmärryksen etsiminen. (Merriam & Grenier 2019, 6.) Haastattelujen sopivaa määrää on pyritty etsimään saturaation eli teoreettisen kyllästymispisteen avulla. Silloin lisähaastattelut eivät tuota aiheesta enää lisätietoa. (Hyvärinen 2017a, 34.)

Taulukossa 2 on koottuna haastateltavat henkilöt, joiden on perustellusti katsottu soveltuvan parhaiten haastateltaviksi. Tutkimukseen osallistuneet toimittajat ovat toimeksiantajayrityksen strategisia kumppaneita. Toimeksiantajayrityksen samaan konserniin kuuluvat sisäiset asiakkaat ovat strateginen kumppani ja yksikkö, joka jo omassa toiminnassaan on toteuttanut opinnäytetyön aiheen mukaista laatujohdettua toimittajayhteistyötä. Toimeksiantajayrityksen tutkimukseen osallistuneet asiakkaat ovat omilla aloillaan edelläkävijöitä, jotka viestivät toiminnastaan tutkittavan ilmiön ympärillä selkeästi ja vakuuttavasti. Haastatellut toimittajat tarjosivat tutkimuksen kannalta keskeisiin kysymyksiin yhteistyöstä ja strategisesta kumppanuudesta kattavasti tietoa. Asiakkaat ja yksi toimittaja tarjosivat tietoa jo toteutetuista käytännön toimista laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä. Sisäisiltä asiakkailta oli saatavilla tietoa heidän näkemyksestään yhteistyöstä ja strategisesta kumppanuudesta sekä toisaalta käytännön toimenpiteistä toimittajayhteistyössä.

Taulukko 2. Haastateltavien esittely

Yritys	Esittely	Liikevaihto	Henkilöstömäärä	Haastateltava
Toimittaja A	Pakkausratkaisujen toimittaja	10 milj €	23	Toimitusjohtaja
Toimittaja B	Palveluntuottaja, joka huolehtii mm. teollisuuden tarvikkeista	335 milj €	1281	Head of Sales Operation/Quality Manager
Toimittaja C	Tekstiilipalvelualan yritys	185 milj €	1075	Director, Sourcing
Sisäinen asiakas A	Myyäläkonsepteja valmistava yritys Baltiassa	13 milj €	137	Myyntipäällikkö
Sisäinen asiakas B	Myyäläkonsepteja valmistava yritys Euroopassa	20 milj €	57	Hankintapäällikkö
Asiakas A	Palveluntuottaja, joka huolehtii mm. teollisuuden tarvikkeista	335 milj€	1281	Head of Sales Operation/Quality Manager
Asiakas B	Jalkinevalmistaja	123 milj €	500	Myyntijohtaja
Asiakas C	Kaupan alan yritys	944 milj €	3700	Head of Corporate Responsibility

Haastateltaviin henkilöihin oltiin yhteydessä puhelimitse ja haastattelukirjein. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tavoite, teemat ja käytännön toimet hyvän tutkimustavan varmistamiseksi, aineiston käsittelyyn ja hävittämiseen liittyen työn valmistuttua. Sen jälkeen sovittiin ajat haastatteluille. Haastateltavia ei pyydetty valmistautumaan haastatteluun ennalta, mutta ajatusten herättelyksi haastateltaville esitettiin kutsuvaiheessa haastattelun kannalta merkitykselliset kysymykset.

Yhteistyöhön liittyen teemahaastatteluissa kysymyksinä olivat

- Millainen on yhteistyötä tukeva yrityskulttuuri?
- Miten se ilmenee yrityksessänne?

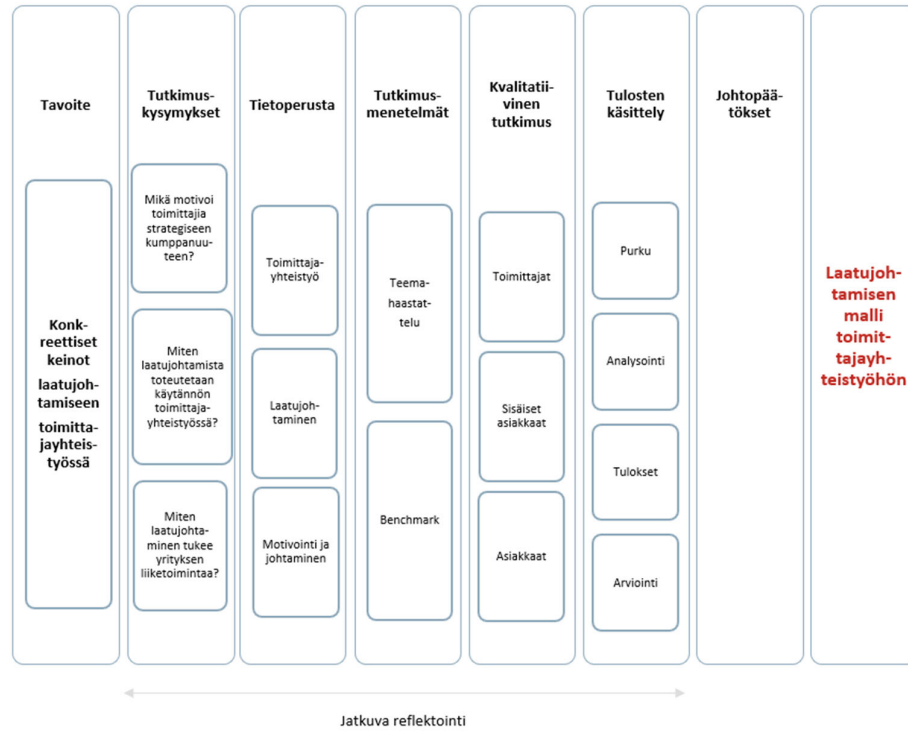
Laatujohtamiseen liittyen benchmark-haastatteluissa kysymyksinä olivat

- Miten yritys on luonut toimittajaverkostoonsa aktiivisesti laatukulttuuria?
- Miten toimittajia osallistetaan yrityksen vastuullisuuden ja kestävä kehityksen strategioiden toteuttamiseen
- Miten se näkyy toimitusketjussa?

Haastattelukutsu on liitteenä 1 ja haastattelukysymykset liitteenä 2. Nämä olivat käännettyinä myös englanniksi, koska haastatteluja tehtiin myös kahdelle ulkomaiselle yritykselle. Haastattelukysymysten lisäksi tutkijalla oli täydentäviä lisäkysymyksiä johdattelemaan aihetta tarvittaessa.

Tutkimusprosessi

Kuviossa 16 on kuvattu tutkimusprosessi. Tutkimukselle asetettiin tavoite, jonka saavuttaminen mahdollistaa opinnäytetyön tavoitteena olevan laatujohtamisen mallin rakentamisen. Tutkimustavoitteen täyttämiseksi määriteltiin kolme tutkimuskysymystä. Tietoperustassa on käsitelty aihealueita teorian tiedon ja jo tehdyn tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen alkuvaiheessa määriteltiin lähestymistapa ja valittiin soveltuvat tutkimusmenetelmät, sekä tutkimukseen osallistuvat tahot. Tiedonkeruun jälkeen tutkimusaineisto purettiin ja analysoitiin. Tutkimustulosten, teorian tiedon ja tutkijan oman asiantuntijuuden pohjalta on luotu johtopäätökset ja malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä.



Kuvio 16. Tutkimusprosessi

Teemat ja alateemat

Oheiset teemat valikoituivat tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta tuomaan lisäymmärrystä ilmiöstä.

Taulukko 3. Teemat ja alateemat

Teema	Alateema
Yhteistyö	Ominaisuudet
	Edellytykset
Strateginen kumppanuus	Yleisyys
	Mahdollisuudet
Laatujohtaminen	Laatukulttuurin luominen toimittajaverkostossa
	Toimittajien motivointi
	Toimittajien johtaminen
Menestyminen	Liiketoiminnan tukeminen
	Uuden liiketoiminnan syntyminen

Tietopohjasta keskeisiksi asioiksi nousivat yhteistyö ja strateginen kumppanuus, sekä laatujohtaminen siitä näkökulmasta, että laadun kehittämistyöhön osallistetaan myös oman yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä. Merkityksellistä oli nostaa esiin myös se, kuinka yritykset voivat tukea omaa liiketoimintaansa ja saavuttaa lisäarvoa laatujohdetulla toimittajayhteistyöllä. Tämä tarjoaa ymmärrystä, kun perustellaan sitä, mikä motivoi yrityksiä luomaan verkostoonsa laatukulttuuria, sekä kuinka näkemystä kokonaisvaltaisesta toiminnan laadusta voidaan tuoda johtamisen keinoin esiin. Haastattelukysymykset rakentuivat teemojen ympärille, kysymykset haluttiin pitää mahdollisimman avoimina, jotta keskustelun syntymiselle jäisi tilaa.

Tutkimus jakautui kahteen eri tasoon. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot on jaoteltu alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 4. Yhteenveto teemoista

Haastateltava	Yhteistyö	Strateginen kumppanuus	Laatujohtaminen	Menestyminen	Menetelmä
Toimittaja A	x	x			Teemahaastattelu
Toimittaja B	x	x			Teemahaastattelu
Toimittaja C			x	x	Benchmark
Sisäinen asiakas A	x	x			Teemahaastattelu
Sisäinen asiakas B			x	x	Benchmark
Asiakas A			x	x	Benchmark
Asiakas B			x	x	Benchmark
Asiakas C			x	x	Benchmark

6.2 Haastattelut

Haastattelut suoritettiin aikavälillä 19.1.-23.2.2021. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 60 minuuttia. Kaikki haastattelut suoritettiin Teams-haastatteluina, jotka videoitiin aineiston käsittelyä varten. Toimeksiantajayrityksen sisäiset asiakkaat Baltiassa ja Euroopassa haastateltiin englanniksi ja muut asiantuntijat haastateltiin suomeksi. Haastatteluaineisto käsiteltiin anonymisti. Haastattelumateriaalin tietosuojavarmistettiin tallentamalla aineisto tutkijan henkilökohtaiseen pilvipalveluun. Materiaalin tuhoamisesta opinnäytetyön valmistuttua tiedotettiin myös haastateltavia.

Haastatteluaineisto purettiin litteroimalla eli kääntämällä haastattelut tekstimuotoon haastattelutilanteen jälkeen. Kuten Ruusuvoori ja Nikander toteavat (2017b, 437), litterointi on analyysin ensimmäinen vaihe. Litteroinnin aikana aineisto myös anonymisoitiin, jotta haastateltavia tai yrityksiä ei voinut aineistosta tunnistaa.

6.3 Haastattelujen analysointi

Haastattelujen analysointia varten rakennettiin tietopankki, johon litteroidusta aineistosta kerättiin havainnot. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kahdeksan, haastattelut kestivät yhteensä seitsemän ja puoli tuntia. Litteroidut haastattelut käsiteltiin

ensin Wordissa, jolloin havaintoja korostettiin tekstistä. Sen jälkeen havainnot koottiin Exceeliin. Havaintoja kertyi yhteensä 274 kappaletta, kun samaa tarkoittavat havainnot olivat yhdistetty. Vaikka haastattelut olivat jaoteltu neljään pääteemaan, myös ristikkäiset havainnot huomioitiin, sillä niitä luontevasti haastatteluissa nousi esiin ja koko tutkimusaineisto saatiin hyödynnettyä täysimääräisenä.

Havainnot jaoteltiin tutkimuksen teemojen ja alateemojen mukaan, aineistosta nostettiin esiin myös muita keskeisiä havaintoja, jotta koko kerätty aineisto saatiin hyödynnettyä tutkimuksessa. Kuviossa 17 on kuvattu tutkimustiedon käsittelyprosessi.



Kuvio 17. Tutkimustiedon käsittelyprosessi

Teemoja yhdistäviä tekijöitä nousi datan analysointivaiheessa esiin. Ne ovat tekijöitä, jotka toistuvat sekä yhteistyön teemahaastatteluissa että laatujohtamisen benchmark-haastatteluissa. Teemojen yhdistäviä tekijöitä käsiteltiin omana tutkimusta syventävänä kappaleena 7.5. Kerätyn aineiston todettiin olevan kattava. Haastatteluissa saavutettiin saturaatiopiste, jolloin samat vastaukset alkoivat toistua.

7 Tulokset

Tuloksia käsitellään neljän pääteeman näkökulmasta kappaleissa 7.1 - 7.4. Pääteemat ovat yhteistyö, strateginen kumppanuus, laatujohtaminen ja menestyminen. Teemojen alateemat ovat kappaleiden numeroimattomina alaotsikoina. Kappaleessa 7.5 on esitetty datan analysointivaiheessa esiin nousseita teemoja yhdistäviä tekijöitä ja niiden vaikutuksia.

7.1 Yhteistyö

Haastattelujen perusteella yritysten välisen yhteistyön kannalta keskeiseksi nousseet asiat olivat hyvin samankaltaisia jokaisen haastateltavan näkökulmasta. Käytetty termistö saattoi vaihdella, mutta sisältö oli samansuuntainen haastateltavien esittämien havaintojen näkökulmasta. Myös ajatukset yhteistyöstä ja kumppanuudesta ilmiöinä olivat tunnistettu samankaltaisin havainnoin. Yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet noudattelivat samanlaista linjaa haastateltavien positiosta ja yrityksestä tai toimialasta riippumatta.

Ominaisuudet

Hyvän yhteistyön keskeisimmiksi ominaisuuksiksi nostettiin avoimuus, läpinäkyvyys ja kommunikaatio. Inhimillisuus, tunteiden mukana olo ja ihmiseltä ihmiselle -asenne nousivat luontevina osina esiin yhteistyön perusominaisuuksista. Tiedonjaon vastavuoroisuutta painotettiin sekä toisenkin osapuolen auttamista menestykseen. Avoimuuden merkittävyys tunnistettiin, mutta osittain sen toteutumista epäiltiin.

” --- ihmiset kyllä on äärimmäisen halukkaita kuulemaan tietoja, mutta sitten kun pitäisi vastavuoroisesti, niin kyllä se vielä on yllättävän harvinaista.”

Haastavien asioiden nostamista esiin ja yhdessä ratkaisemisesta pidettiin toivottavana, mutta todettiin sen olevan suhteellisen harvinaista.

Edellytykset

Se, että keskeisiksi koetut ominaisuudet voivat ensinnäkin täytyä sekä myös vahvistua ja tukea oleellisia yhteistyön ominaisuuksia, edellyttää haastateltavien mukaan tietynlaisia valmiuksia yrityksiltä ja yhteistyössä toimivilta henkilöiltä. Edellytyksenä keskeisesti nähtiin luottamus. Luottamusta herättävät avoimuus ja kommunikaatio, ja kun luottamusta esiintyy, avoimuus ja kommunikaatio lisääntyvät. Yhteistyö nähtiin valintana, johon sitoudutaan. Silloin ilmapiirin toivottiin olevan, sekä todettiin olevan keskusteleva ja kehittävä. Tärkeäksi nähtiin haasteiden, heikkouksien ja keskenäisyyden näyttäminen, yhteistyö parhaimmillaan tukee ratkaisukeskeisyyttä, joka kehittää molempia yhteistyön osapuolia.

”--- monesti mentaliteetti on se, että me osataan kaikki ja usein yritykset kokee sen oman heikkouden niin sensitiiviseksi, että sitä ei usein siihen neuvottelupöytään tuoda. Mutta jos sulla on se ominaisuus ja tuot sen haasteen ja vaikka siihen ei heti ratkaisua olisikaan ja sitä lähde-tään yhdessä kehittämään, niin kyllähän se lujittaa sitä yhteistyötä.”

Oleelliseksi todettiin yhteisten toimintatapojen ja arvojen jakaminen. Ajatuksena vahvistui se, että tunnetaan toisemme. Tähän liittyy merkittävänä luottamus ja kommunikaatio, molemmin puolin. Arvojen yhdenmukaisuudessa painottui juuri arvoista viestiminen yhteistyössä. Lähtökohtana pidettiin yrityksen omien arvojen sisäistämistä omassa toiminnassa. B2B-yhteistyössä hyödyntäminen koettiin harvinaiseksi, asiakkaat eivät merkittävästi tuo omaa arvojohtamista toimittajayhteistyöhön, tai se on hyvin pinnallista. Potentiaalia kuitenkin havaittiin olevan mahdollisuudessa viedä arvojen mukaista toimintaa enemmänkin koko toimitusketjuun.

”--- me tiedetään ja tiedostetaan mitä meidän asiakkaat haluaa ja sitenhan meidän täytyy sitä lanseerata sinne meidän toimittajiin päin. Yhteistyötä parhaimmillaan mun mielestä tukee se, että yritykset tuntee toisensa.”

7.2 Strateginen kumppanuus

Syvällisyyttä kumppanuuteen tuo haastateltujen asiantuntijoiden mukaan se, että kumppanuuteen osallistutaan laajalla pinta-alalla yrityksissä. Kumppanuus ei perustu vain sopimukseen, vaan kumppanuudella ratkotaan ongelmia yhdessä ja saavutetaan hyötyä yhdessä. Teoilla voit osoittaa välittämistä ja luoda positiivisen syklin, totesi yksi haastatelluista. Kumppanuuden ylläpitoon ja kehittämiseen kannattaa panostaa, tämä näkökulma nousi usein esiin haastatteluissa.

Yksi haastateltu henkilö kertoi tilanteesta, jossa heillä on ollut pitkäaikainen yhteistyösuhde ylivoimaisen päätoimittajan kanssa eräässä materiaalissa. Heillä oli myös toimittaja 2 ja varatoimittaja 3. Pandemian alkaessa varatoimittaja 3 alkoi pitää säännöllisiä Teams-tapaamisia, toimittaja 2 oli myös jonkin verran aktiivinen, mutta päätoimittajasta ei kuulunut mitään puoleen vuoteen.

"Nyt tilanne on se, et kolmonen on ykkönen, kakkonen on edelleen kakkonen ja ykkönen on kolmonen."

Yleisyys

Kulttuurierot ja myös ikäpolvien erot tunnistettiin vaikuttaviksi seikoiksi, kun keskustelussa oli kumppanuusmaisen yhteistyön toteuttaminen tällä hetkellä. Nuoremmat ikäpolvet koettiin kypsemmiksi ja osaavammiksi, kun kyse on kumppanuusmaisesta toiminnasta yritysten välillä. Vielä ilmiötä ei nähdä kovin tyypillisenä suomalaisessa yrityskulttuurissa, mutta tulevaisuudessa se nähdään kuitenkin kasvavana trendinä. Strategisesta kumppanuudesta puhutaan yrityksissä eri termein, mutta vastaavat yhteistyön tekemisen tavat ja potentiaali on yleisesti ymmärretty.

Mahdollisuudet

Kumppanuusmaisessa toiminnassa nähtiin hyötyjä, jo toteutuneita ja tulevaisuuteen tähtääviä. Verkostoa koetaan tarvittavan, kukaan ei pärjää enää yksin. Koko arvoketjulle nähtiin pystyttävän tuottamaan lisäarvoa. Markkinoiden ymmärryksen nähtiin kasvavan ja nähtiin myös kilpailuedun kasvun mahdollisuuksia. Yhteistyössä nähtiin

oppimiseen potentiaalia, jolla saavutetaan enemmän houkuttelevuutta, mikä puolestaan lisää menestystä esimerkiksi siten, että tavoitetaan uusia asiakkuuksia tai vahvistetaan asemaa olemassa olevien asiakkaiden silmissä. Keskeisenä muutoksena tulevaisuutta ajatellen on todettavissa se, että vaatimukset tulevat kasvamaan. Tiedon ja ymmärryksen tarve tulee kasvamaan. Se, että yhteistyötä tekemällä voidaan tähän vastata, tulee olemaan tie menestykseen.

Käytännön keinoista taata onnistunutta toimittajayhteistyötä nostettiin esiin toimittajavalinta, toimittaja-arvioinnit ja auditoinnit. Säännölliset palaverit esimerkiksi kumppanuusryhmän kesken nähtiin hyödyllisiksi. Käytännössä yhteistyön hoitamisen keinot ovat usein räätälöity yhteistyön mukaan. Keskeiseksi nähtiin johdon sitoutuminen sekä se, että yrityksissä on kumppanuuden hoitamiseen useampi kontaktipinta. Vastauksissa oli ristiriitaisuutta sen suhteen, kuinka suuri merkitys on yhteistyöhön osallistuvan henkilön ominaisuuksilla. Toisaalta ajateltiin, että kyllä se vaikuttaa. Vaikutusta saattaa olla siihen, että esimerkiksi kommunikaatiota ei lähde syntymään. Toisaalta koettiin, että ihmiset ovat erilaisia ja erilaisia persoonia mahtuu mukaan. Yhteistyön mittaaminen nähtiin mahdolliseksi, eurojen lisäksi esimerkiksi asiakastytyväisyyttä tai yhteistyön kestoa mittaamalla.

7.3 Laatujohtaminen

Useimmat haastatellut totesivat yhteistyösuhteiden toimittajien kanssa ulottuvan niin kauas, että esimerkiksi vastuullisuus ei vielä ollut olemassakaan sellaisena kuin me sen tänä päivänä ymmärrämme. Pitkissä yhteistyösuhteissa kehittäminen ja asioiden eteenpäin vieminen on toteutunut vastaamaan tämän päivän vaatimuksia. Pitkissä yhteistyösuhteissa toimittaja tunnetaan ja se lisää luottamusta. Myös haasteet on helpompi tuoda esiin ja niitä kehitetään yhdessä. Toimittajia autetaan ja tuetaan tarvittaessa.

Vaatimuksiin vastaamattomien toimittajien kanssa yhteistyötä ei jatketa, ellei korjattavia toimenpiteitä ole toteutettu. Tällaisia voivat olla esimerkiksi auditoinneissa esiin nousseet poikkeamat. Toimittajalle annetaan määrätty aika hoitaa puutteet kuntoon, jotta yhteistyötä on mahdollista jatkaa. Toimittajavaihdokset nähtiin useissa tapauksissa vaikeiksi, ne ovat myös työläitä ja eivät aina onnistu hyvästä valmistautumisesta

huolimatta. Yksi haastatelluista kertoi, että 2/3 toimittajista piti ensin karsia pois ja keskittyä jäljellejääneiden kehittämiseen vastaamaan asetettuja vaatimuksia. Haastateltavissa yrityksissä on hyväksytyjen toimittajien lista, jota pyritään noudattamaan hankinnoissa pääsääntöisesti. Hankintojen keskittämisellä olemassa oleville toimittajille, voidaan varmistaa kokonaisvaltaisen toiminnan laadun toteutuminen luotettavammin, se myös säästää yrityksen resursseja.

Laatukulttuurin luominen toimittajaverkostoissa

Jotta laatujohtaminen toimittajayhteistyössä toteutuu, on valittujen teemojen, arvojen tai periaatteiden hyvä ilmentyä jo toimittajavalinnan vaiheessa. Esimerkiksi vastuullisuusvaatimusten toteutuminen tulee huomioida jo toimittajan valinnassa. Haastateltavat totesivatkin, että pelkkä hankintahinta ei riitä perusteeksi toimittajavalinnalle, vaan toimittajan tulee osoittaa vaatimuksia vastaavaan toimintaan sitoutuminen. Yritykset vaativat toimittajilta yleisesti code of conductin allekirjoittamisen ja arvioivat toimittajia myös omien asetettujen kriteerien pohjalta. Laatujohtetun toimittajayhteistyön käytäntöjä ovat myös vierailut toimittajien luona, sekä säännölliset auditoinnit.

Haastatelluissa yrityksissä on tunnistettu se, että vaatimuksia pitää saada toimitusketjussa eteenpäin kohti alkupäätä, näihin toimiin on jo ryhdytty tai ollaan ryhtymässä. Esimerkkeinä tällaisista toimenpiteistä nousi esiin innovaatioyhteistyö tai omien prosessien rakentaminen tukemaan toimitusketjun vastuullisuustyötä. Riskit on tunnistettu ja tiedossa pitkälti, kysymys on myös siitä, mihin on mahdollista panostaa resursseja ja mikä on relevanttia. Toimittajaverkoston ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii resursseja ja yrityksiltä panostusta.

Osa haastatelluista epäili nykyisten käytäntöjen toteutuvan siten, että toimittajat vain allekirjoittavat paperin ja asiat ovat sillä kunnossa, täyttä varmuutta ei välttämättä ole, onko asiat todellisuudessa kunnossa toimitusketjun aiemmissa vaiheissa. Pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa toimittajan tuntemisella ja esimerkiksi toimittajan sijainnilla koettiin olevan riittävä takuu asioiden kunnossa olemisen luotettavuuteen.

”--se pitäis tiputtaa sit toimittajan toimittajalle, jokuhan voi allekirjottaa, et on helppo juttu. Sit kun mennään tarkastamaan tarkempia auditointeja, ni sieltä tulee sitten ilmi tai julkisuudesta, niin siinä on meidän maine vaakalaudalla ja meidän lupaus meidän asiakkaille”.

Toimittajien motivointi

Toimittajayhteisön onnistumisen kannalta keskeiseksi nousi tiedon jakaminen, kommunikointi ja luottamus. Haastatteluissa esiin nousi myös se, että yhteistyössä yritysten välillä on useampi kontaktipinta, suhteet ovat pitkäaikaisia ja yhteinen kehittäminen on oleellista. Vastuullisuudessa keskeisenä on sidosryhmien äänen kuunteleminen. Yksi haastatelluista totesi, että vastuullisuus ei ole irrallisena yhteiskunnasta ja yritysten tulee olla perillä sen lisäksi lakien muutoksista. Vastuullisuuden näkökulmasta ennaltaehkäisy riskien välttämiseksi on olennaista. Tiedon välittäminen toimittajayhteistyössä on merkittävä asia. Keskustelu, perustelu ja faktoihin tukeutuminen nähtiin vaikuttavaksi keinoiksi asioita eteenpäin vietäessä. Hyötyjen osoittaminen osaltaan motivoi ja kannustaa kaikkia osapuolia.

”Se on aina tosi tärkeätä, että ihmiset ymmärtää miksi. Jos vaan sanoo et toimikaa näin, niin joo maybe ne kerran tekee ja sen jälkeen sit se hautautuu.”

Toimittajien johtaminen

Kokonaisvaltaista toiminnan laadun johtamista kestäväen kehityksen näkökulmasta kertoi toteuttavansa yksi haastatelluista. Yritys on toteuttanut vihreämmän toimitusketjun tavoitteiden saavuttamiseksi pakkausmateriaalien yhdenmukaistamista. Yritys vaatii tavarantoimittajiensa sitoutumisen vihreämpään toimitusketjuun asettamalla vaatimukset käytetyille pakkausmateriaaleille; pahville, muoville, teipeille ja lavoille. He ovat luoneet pakkausmateriaaleille hankintaverkoston, jota tavarantoimittajat voivat hyödyntää pakkausmateriaalihankinnoissaan. Yritys on tarjonnut toimittajilleen koulutusta jätteenkäsittelyn ja materiaalien kierrättämisen periaatteista sekä keinoista jätteiden vähentämiseksi. Lisäksi toimittajia koulutetaan puupohjaisten

pakkausmateriaalien, lähinnä lavojen, elinkaaresta. Yritys panostaa kestäviin pakkausmateriaaleihin ja uusiin innovaatioihin, kuten kompostoitavaan pakkaustäytteesen. Samanlaista toimintaa oli myös haastatelluissa yrityksissä vastuullisuuskysymyksiin liittyen. Yritys saattaa määrätä, mistä esimerkiksi tehdas tekee materiaalihankinnat, jotta vastuullisuuden toteutuminen pystytään varmistamaan materiaalin alkulähteeseen asti.

Laatujohtaminen toimittajayhteistyössä on myös resurssikysymys. Kuinka paljon vastuullisuuteen tai kestävään kehitykseen panostavat muutokset voivat maksaa ja kuka hinnan maksaa. Haastatelluissa nousi ilmi, että tulee osata huomata, mihin erityisesti kannattaa panostaa ja mitä asioita toimittajan toiminnassa pitää selvittää itse. Ja toisaalta mitkä asiat ovat vähemmän merkityksellisiä ja perustuvat luottamukseen toimittajayhteistyössä siten, että riittää, että päätoimittaja vahvistaa seuraavansa toimittajiensa toimia. Työtä täytyy tehdä askel kerrallaan oikeaan suuntaan, vaikka kaikissa haastatelluissa yrityksissä otetut harppaukset ovat ollaan suuria ja vaikuttavia. Haastatelluissa todettiin, että pitkällä olevatkaan yritykset eivät ole vielä valmiita muuttuvassa maailmassa.

7.4 Menestyminen

Liiketoiminnan tukeminen

Yritysten oman liiketoiminnan mittareihin suositeltiin integroimaan vastuullisuusmittarit. Järjestelmäkehitys ei ole tähän saakka ollut vastuullisuuslähtökohdista toteutettua tyyppillisesti, mutta tulevaisuudessa tähänkin aavisteltiin muutosta. Tällä olisi suorat vaikutukset läpinäkyvyyden lisäämiseen.

” Vastuullisuus pitää integroida liiketoimintaan, ei se mitään muuta kautta mee. -- Kun sä pystyt ne vastuullisuusmittarit linkittämään muihin mittareihin, niin silloin se ohjaa sitä kokonaisuuden johtamista.”

Verkostojen merkitys uusien innovaatioiden lähteinä nousi esille suurimmassa osassa haastatteluja. Yhteistyöverkostoissa kehitettiin uusia liiketoimintamalleja, teknisiä innovaatioita tai materiaaliratkaisuja vastaamaan vastuullisuuden ja kestävän kehityksen vaatimuksiin.

”Me ei voida käynnistää isoja hankkeita, vaan meidän täytyy toimittajien kanssa verkostoitua, ideoita testataan, ideoita kehitetään verkostossa eteenpäin.”

Haastatteluissa nousi esiin, että haastateltuja yrityksiä oli valittu kilpailutuksissa päätoimittajaksi, koska he olivat kyenneet osoittamaan ja vakuuttavasti viestimään omasta vastuullisesta ja kestävästä toiminnastaan. Se, että yritykset olivat lähteneet kehittämään omaa toimintaansa, oli usein saanut alkunsa asiakkaan vaatimuksesta. Näin ollen pystyttiin osoittamaan, että hyötyjä pystyttiin saavuttamaan yhden asiakkuuden vaatimukseen vastaamisen lisäksi myös muissa asiakassuhteissa tai kilpailutuksissa. Vaatimusten mukaisen toiminnan kehittäminen tukee sekä toimittajan että asiakkaiden liiketoimintaa ja parantaa kilpailukykyä markkinoilla. Yksi haastateltu henkilö sanoi hintaneuvottelujen vähentyneen, kun hankinnat ohjataan toimittajille, jotka vastaavat vaatimukseen. Selkeiden hyötyjen koettiin olevan kannustavia merkkejä siihen suuntaan, että panostaminen on kannattanut.

Viestintä ja markkinointi vaihtelivat yrityksittäin. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä tehdään vastuullisuusraportointia ja se on kattava tapa viestiä tehdyistä toimista ja vastata sidosryhmien kysymyksiin. Lisäksi viestintää toteutetaan verkkosivuilla ja sosiaalisen median kanavissa tai alan messuilla.

Uuden liiketoiminnan syntyminen

Tulevaisuuden näkymät laatujohtamiseen liittyivät vahvasti vaatimusten lisääntymiseen ja niihin vastaamiseen. Tulee olla tietoa, millaisia ovat esimerkiksi lakien asettamat vaatimukset, tulee olla tietoa, mitä sidosryhmät odottavat ja mitkä heidän huolensa ovat. Yrityksissä on ratkaistavana, miten tähän riittää resurssit, millaista tukea

teknologiat ja tietojärjestelmät voivat tarjota tai millaista potentiaalia verkostoissa on hyödynnettäväksi.

Positiivisessa valossa nähtiin yritykset, jotka panostavat siihen, että he vastaavat vaatimuksiin, vaikka suoria veloitteita ei olisi toimenpiteitä tehdä. Vaatimuksiin vastaamisen nähtiin olevan toimittajan kannalta merkittävää menestymisen, uusien asiakkaiden saamisen ja olemassa olevien asiakassuhteiden vahvistumisen näkökulmasta. Tällä voidaan katsoa olevan motivoiva vaikutus toimittajien kannalta. Uutta liiketoimintaa oli pystytty luomaan erilaisilla palvelutalouteen tai kiertotalouteen liittyvillä sovelluksilla, joilla asiakasta voidaan palvella uudella tavalla ja entistä paremmin.

Tulevaisuudessa haastateltavat asiantuntijat näkivät vaatimusten edelleen kasvavan ja kehitykseen panostamisen olevan merkityksellisessä asemassa menestymisen kannalta tulevaisuuden markkinoilla.

“In general 80% customers gives “piip” about the environment. They care about only price. Only 20% is caring about the environment and less about the price. But 80-20 is now going to 65-35 and it is rapidly changing.”

7.5 Teemojen yhdistävät tekijät

Vaikka haastatellut asiantuntijat toimivat eri toimialoilla, eri suuruisissa yrityksissä ja erilaisissa tehtävissä, tietyt samankaltaisuudet toistuivat sekä yhteistyöhön liittyvissä teemahaastatteluissa että laatujohtamisen benchmark-haastatteluissa. Datan analysointivaiheessa nousi esiin havaintoja siitä, kuinka yhteistyön ja laatujohtamisen teemojen aihepiirit nivoutuivat yhteen hyvinkin tiiviisti. Taulukossa 5 on esitettyinä ominaispiirteitä molempien haastattelumuotojen vastauksista koottuna. Nämä tekijät ovat nostettu esiin varsinaisten pää- ja alateemojen lisäksi, koska ne syventävät ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön; laatujohtaminen toimittajayhteistyössä. Taulukko kuvaa havaintojen vaikutuksia tutkittavan ilmiön sisällä sekä avaa sitä, miten havainnot tukevat laatujohtettua toimittajayhteistyötä ja sen merkittävyyttä liiketoiminnan kannalta.

Taulukko 5. Teemojen yhdistävät tekijät

Havainto	Vaikutus		
Saman suuntaiset arvot	Toimittajavalinta	Toimittajayhteistyö	Liiketoiminnan tukeminen
Kommunikaatio	Avoimuus	Tiedon jakaminen	Tunnetaan toisemme
Luottamus	Haasteiden jakaminen	Osaamisen jakaminen	Yhdessä kehittäminen

Taulukkoa tulkitaan punaisten nuolten osoittamaan suuntaan. Tutkimuksessa esiin noussut havainto saman suuntaisista arvoista koettiin merkittäväksi, sillä yhteistyön toteutumisen nähtiin olevan lähtökohtaisesti mahdotonta, jos arvot eivät ole saman-suuntaiset. Arvoja kannattaa painottaa jo toimittajavalinnan vaiheessa ja niistä kannattaa kommunikoida läpi yhteistyön. Toimittajayhteistyössä muuttuvia vaatimuksia voi edistää tuomalla tietoa toimittajille ja esimerkiksi kouluttamalla toimittajia. Muutosten läpivienti todettiin helpoimmaksi pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa. Hyvät kumppanuussuhteet tukevat siten yrityksen liiketoimintaa ja kasvattaa kilpailukykyä.

Kommunikaation tärkeys painottui yhteistyötä tekevien kumppaneiden välillä. Avoimuuteen kannustettiin panostamaan. Tiedon jakaminen lisää yhteistyökumppaneiden keskinäistä tunnettavuutta. Kommunikointi lisää luottamusta ja silloin uskalletaan tuoda esiin myös kohdatut haasteet ja oma keskeneräisyys, joita voidaan yhdessä kehittää ja molemmat osapuolet voivat kehittyä yhdessä.

Luottamuksellisuuden ilmapiiri kannustaa jakamaan haasteiden lisäksi myös osamista. Se kasvattaa yhdessä kehittämistä. Se lisää liiketoiminnan mahdollisuuksia. Esimerkkeinä haastatteluissa nousi tilanteita, joissa lopputulos ei ollut vielä selkeänä tiedossa, mutta yhteistä kehittämistä kumppaneiden kanssa tehtiin investointien hio-miseksi tai uusien innovaatioiden keksimiseksi hyvin varhaisessa vaiheessa. Se vaatii avoimuutta ja kommunikaatiota tavoitteista.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä. Johtopäätöksissä vastataan kolmeen asetettuun tutkimuskysymykseen, joiden avulla on luotu 8.4 kappaleessa esitetty toimenpidemalli – se on tutkimuksen lopputuotos.

8.1 Toimittajien motivoituminen strategiseen kumppanuuteen

Teoriatiedon pohjalta voidaan todeta, että yritykset ovat ottaneet toimittajaverkostoja osaksi omia resurssejaan ja tunnistaneet yhteistyön voiman. Yhteistyösuhteissa toimittajaverkostoja pyritään määrätietoisesti kehittämään, jotta liiketoiminnan tarpeisiin voidaan vastata. Kuten sekä teoria että tehty tutkimus toteavat, tavoitteet kumppanuussuhteissa tähtäävät aina menestykseen liiketoiminnassa. Yksi haastatelluista asiantuntijoista totesi, että eurot ratkaisevat, mutta sen lisäksi voi olla myös muuta. Yhteistyösuhteiden kannalta keskeistä on pitkäaikainen sitoutuminen, avoimuus, kommunikaatio ja useat kontaktipisteet yritysten välillä. Tätä näkemystä tukee yksimielisesti sekä teoria että tutkimus.

Teoriaosassa annettiin jonkun verran painoarvoa yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden ominaisuuksille, kuten asenteelle yhteistyötä kohtaan. Tutkimuksessa saadut vastaukset olivat paikoitellen ristiriitaisia. Toisaalta nähtiin, että yhteistyötä tekevien henkilön ominaisuuksilla on suurikin merkitys esimerkiksi sen kannalta, miten kommunikaatio toimii. Todettiin, että mikäli kommunikaatio ei toimi, on yhteistyötä tekeviä henkilöitä vaihdettava. Toisaalta esiin nousi näkemyksiä myös siltä kannalta, että monenlaisia henkilöitä tulee työelämässä vastaan ja kaikkien kanssa on tultava toimeen. Kuten teoriaosiossa mainittua, myös haastatteluissa kävi ilmi, että kuitenkin vastapuoleen ei voi juurikaan vaikuttaa, joten on merkittävämpää panostaa omiin yhteistyötaitoihin ja kehittää niitä.

Koska kumppanuudella on tuloksellisuuden odotus, sitä pitäisi voida myös mitata. Tutkimuksessa esiin nousi esimerkkeinä kumppanuuden kesto ja ostoeurot, joita yrityksessä on mitattu. Säännöllisissä tapaamisissa kehitysasioiden läpikäynti ja tehdyt

toimenpiteet täyttävät osaltaan yhteistyön hyvyyden mittaamista molempien puolisten hyötyjen saavuttamisen näkökulmasta, ilmeni tutkimuksessa. Yhteistyöllä tulee olla asetetut, samansuuntaiset tavoitteet, tätä näkemystä tukee sekä teoria, että tutkimus. Yhteistyötä voisi mitata myös esimerkiksi vastuullisuuden näkökulmasta. Vastuullisuusmittarit olisivat yhden haastatellun asiantuntijan kokemuksen mukaan syytä linkittää muihin liiketoiminnan mittareihin. Tästä näkökulmasta voisi tarkastella myös yhteistyön mittaamista. Vastuullisuusmittareina haastatelluissa yrityksissä on käytetty muun muassa code of conductin allekirjoittaneiden toimittajien määrää ja auditoitujen toimittajien prosenttiosuutta kaikista toimittajista.

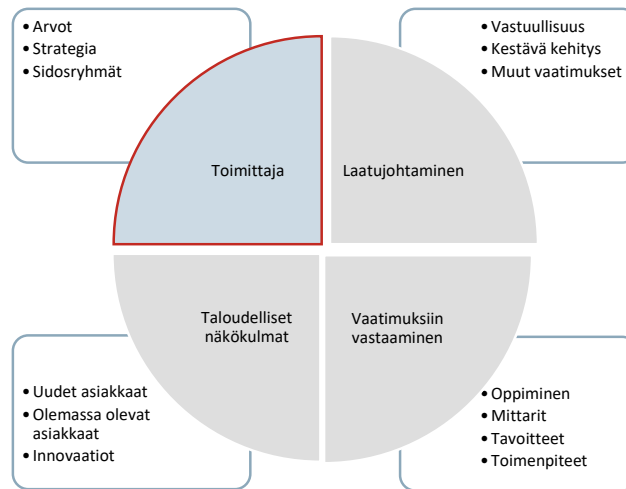
Yhteistyöhön sitoutumisen taustalla vaikuttaa samansuuntaiset arvot. Näitä arvoja välittää jokainen yhteistyöhön osallistuva henkilö osaltaan. Arvojen ja periaatteiden tulisi ohjata toimittajavalintaa ja yhteensopivuus tulisi mahdollisuuksien mukaan varmistaa toimittajavalintaa tehdessä, tämä näkemys nousi tutkimuksessa vahvasti esiin ja sitä tukee myös teorian tieto. Toimittajan täytyy nähdä asiakkaassa potentiaalia, jotta sitoutumista yhteistyöhön tapahtuu, teoria toteaa. Tutkimuksessa nousi esiin, että yhteistyön voidaan nähdä tuovan sellaista lisäarvoa, jolla toimittaja voi saada uusia asiakkaita tai vahvistaa olemassa olevia asiakkuuksia. Haastattelussa tuli esiin, että vaativan asiakkaan vaatimukseen vastaamalla on kehitetty omaa toimintaa. Kun sitä on pystytty viestimään eteenpäin, on saatu myös uusia asiakkaita.

Teorian mukaan kehityksen kärjessä pysyminen on todettu yhdeksi motivoivaksi tekijäksi toimittajan näkökulmasta. Kehityksen kärjeksi voidaan ajatella myös uusiin vaatimukseen vastaaminen vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen näkökulmasta. Tiedonjakaminen ja yhteistyössä oppiminen näyttävät keskeisenä niin teorian kuin tutkimuksenkin valossa. Oma keskeneräisyyttä pitäisi uskaltaa tuoda yhteistyöhön, tätä ei kuitenkaan välttämättä nähdä ihan tyypillisenä suomalaisissa yrityksissä, toteaa osa tutkimukseen haastatelluista asiantuntijoista. Tutkimuksessa ilmeni, että haasteita halutaan ratkaistavaksi ja niissä nähdään kehittymisen paikka. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa myös vaikeiden asioiden esiin nostamisen.

Kumppanuuksilla haetaan tukea omaan tekemiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että esimerkiksi materiaalikehitykseen tai muuhun innovointiin ei välttämättä ole yrityksessä omia resursseja ja silloin toimittajaverkostoista voi löytyä osaamista, joka hyödyttää yritystä. Näin useissa haastateltavissa yrityksissä oli käytännössä havaittu ja myös toimittu, jotta kehitystyötä on pystytty tekemään. Toimittajat ovat nähneet potentiaalia kehitystyössä ja se motivoi lähtemään yhteistyöhön mukaan.

Teoriaosion kuviossa 2, s. 11 on esitetty synteesi ydinaihioista onnistuneen yhteistyön varmistamiseksi, samoja aiheita nousi keskeisinä havaintoina esiin myös tutkimushaastattelussa. Tutkimus tuki esitettyjä edellytyksiä yhteistyön onnistumiselle, sekä myös yhteistyön luonteelle. Luotettavuuden merkitys korostui yhteistyösuhteissa. Houkuttelevuuden näkökulmaa ei nostettu kovinkaan vahvasti esiin haastattelussa, mutta voidaan todeta, että ilmiö on olemassa, sillä yhteistyösuhteissa korostuu pitkäaikaiset kumppanuudet. Niihin halutaan panostaa ja toiminta koettiin monipuolisesti onnistuneimmaksi pitkäaikaisissa kumppanuussuhteissa. Koska näin positiivinen vire on olemassa yhteistyössä, niin silloin voidaan todeta olevan sitoutuneisuutta ja myös houkuttelevuutta ja halua panostaa yhteistyöhön. Ainoana ristiriitaisena näkemyksenä nousi rajapinnassa toimivien henkilöiden ominaisuudet.

Kuviossa 18 on jaoteltu motivoitumisen aiheita, jotka vastaavat tutkimuskysymyksen, mikä motivoi toimittajia strategiseen kumppanuuteen?



Kuvio 18. Motivoituminen strategiseen kumppanuuteen

Kuviossa 18 ilmenee, että toimittajalla on mahdollisuus saada yhteistyössä tukea omiin arvoihinsa ja strategiaan valintoihinsa, jotka tukevat mahdollisesti myös toimittajan omien sidosryhmien vaatimuksiin vastaamista. Toimittajan näkökulmasta yhteistyössä oppiminen ja tavoitteisiin pääseminen asetetuilla toimenpiteillä ja seurattuna asetetuilla mittareilla, vahvistaa toimittajan kilpailukykyä. Tästä hyötynä mahdollistuu uudet asiakkuudet, suhteiden vahvistuminen olemassa olevien asiakkaiden kanssa ja mahdollisuus kehittää uusia innovaatioita.

Toisinaan pelkkä ostavan yrityksen vaatimus motivoi toimittajaa, todetaan teoriassa, mutta tutkimuksessa tuli esiin, että toimittajat haluavat panostaa myös vapaaehtoisesti. Lain määrittämien vaatimusten lisäksi tapahtuvaa vapaaehtoista panostamista käsiteltiin teoriassa yritysvastuun näkökulmasta. Tutkimuksessa nousi esiin, että on esimerkiksi liitetty vastuullisuusjärjestelmiin, vaikka varsinaista pakottavaa vaatimusta ei olisi toimittajalla ollut. Tämän on kuitenkin nähty olevan toimittajalle edullista asiakassuhteiden saamiseksi ja vahvistamiseksi. Teoriassa esitetty yritysvastuun kantamisen näkökulma toteutuu näissä tapauksissa. Tulkintana voidaan pitää myös ymmärrystä siitä, että vaatimukset eivät tule vähenemään, päinvastoin, jolloin vaatimuksiin vastaavat ja omaa toimintaansa kehittävät yritykset ovat askeleen edellä ja heidän menestymisensä mahdollisuudet ovat paremmat. B2B-maailmasta nousi tutkimuksessa kuitenkin ajatus esimerkiksi vastuullisuudesta tai kestävästä kehityksestä

mukaisten toimien tekemisestä, että ihan kivaa, mutta ei vielä ratkaiseva tekijä. Esimerkiksi vastuullisuuden varmistamatta jättäminen ja ehkä myöhemmin julki tulleet puutteet saatettiin nähdä vain yhden asiakkaan menetyksenä, eikä kovinkaan suurena maineriskinä. Tietynlaisen murroskauden todettiin olevan meneillään, joka johdattaa kehittämään toimintaa vastuullisempaan suuntaan. Tutkimuksessa painottui myös teoriassa esiin noussut näkemys siitä, kuinka eri tasoilla yritykset ovat esimerkiksi vastuullisuustyössään.

8.2 Laatujohtamisen toteuttaminen käytännön toimittajayhteistyössä

Sekä teoria että tutkimus painottuivat vahvasti suhteiden hoitamiseen. Teoriassa esitetty näkemys toimittajan auttamisesta, ohjaamisesta, kannustamisesta, motivoinnista, kehittämisestä tai johtamisesta tuli esiin myös tutkimuksessa. Mikäli yhteistyössä ei toteudu sen positiivisina ja tärkeinä pidetyt ominaisuudet, silloin ei voi myöskään laatujohtaminen toteutua. Ei ainakaan tuloksellisesti. Tämä näkemys syventyi myös teemojen yhdistävien tekijöiden kautta taulukossa 5.

Käytännössä toimittajien valinta kumppanuusmaiseen yhteistyöhön voidaan tehdä käyttäen esimerkiksi teoriassa esille nostettua Kraljicin portfoliomallia. Tällöin on mahdollista aloittaa toimittajan laatujohtaminen niistä toimittajista, joiden tulospainotus on suurin tai toimittaja on muulla tavalla merkittävä. Sen lisäksi toimittajan sijainnilla on merkitystä ja erityisesti riskimaatoimittajiin on syytä suhtautua kriittisemmin. Tutkimuksessakin todettiin, että yritykset joutuvat tekemään jonkin verran valintaa sen suhteen, mihin on oleellista keskittyä. Joidenkin niin sanotusti pienempien asioiden kanssa ei ole merkittävää lähteä itse edistämään asioita syvällisesti. Silloin kannattaa esimerkiksi toimitusketjun vastuullisuuden varmistamiseksi luottaa päätoimittajaan, kunhan toimittaja tietää vastuunsa ja ne toimenpiteet, joita toimittajalta odotetaan. Yksi haastatelluista asiantuntijoista kertoi heidän pitävän toimitusketjunsä mahdollisimman vähän ketjuuntuneena, jotta esimerkiksi vastuullisuusvaatimuksien täyttäminen on helpompaa ja varmempiä todentaa. Samoin toimittajamäärää oli yrityksissä karsittu, jolloin kehittäminen keskittyi jäljellä oleviin toimittajiin.

Code of conductit sekä erilaiset toimittajavalinnan kriteeristöt toimivat käytännön työkaluina toimittajavalinnassa. Toimittajayhteistyötä ei tutkimuksessa haastateltujen mukaan kannata aloittaa sellaisen yrityksen kanssa, jonka arvot tai periaatteet eivät ole linjassa yrityksen omiin arvoihin. Ostavalla yrityksellä on aina tiettyjä pakollisia vaatimuksia, jotka toimittajan tulee täyttää. Toimittajahallinnassa, tapaamisissa ja auditoinneissa nousee esiin kehityskohteita, joita sitten joko veloitetaan toimittajan hoitamaan kuntoon tai yhdessä aletaan tehdä kehitystoimenpiteitä, jotta yhteistyö voi jatkua. Parhaassa tapauksessa tämä kehittää molempia osapuolia. Myös muuttuvat vaatimukset asettavat jatkuvan ja pakollisen kehitystarpeen asioille. Nämä vastaukset painottuivat tutkimuksessa ja haastatellut asiantuntijat totesivatkin, että maailma ei ole valmis ja kaikkien toiminnassa on kehitettävää.

Teoriassa ja tutkimuksessa nousi esiin tärkeänä useampi kontaktipinta yritysten välisessä yhteistyössä. Kumppanimaisessa toiminnassa kontaktipintoja voidaan todeta olevan yrityksen johdosta ja yhteistyöstä vastaavista päälliköistä, yrityksen tuotekehitykseen tai muihin toimintoihin asti. Jokaisella on keskeinen rooli yhteistyön vahvistamisessa ja tätä suosittiin myös tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Teorian ja tutkimuksen mukaan tämän muotoinen yhteistyö vahvistaa avointa ja aktiivista vuorovaikutusta. Teoria toi esiin esimerkiksi toimittajapäivät, joissa voidaan jakaa tietoa ja järjestää esimerkiksi koulutusta toimittajille. Tämän tyyppisestä työstä oli joitain havaintoja tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä, mutta ei kovin tyypillisesti tai laajasti.

Teoriaosion kuviossa 7, s. 28 on esitetty synteesisinä vaatimusten mukaisuuden varmistamista toimitusketjussa. Tutkimustieto tukee tätä näkemystä. Hankinnalla on keskeinen rooli esimerkiksi vastuullisuuden varmistamisessa. Tutkimuksessa haastateltujen yritysten vastuullisuuden varmistaminen noudattaa vastaavaa mallia. Toimittajavalintaa tehdään huolellisesti ja toimitusketjun vastuullisuutta varmistetaan mahdollisuuksien mukaan. Pienemmissä asioissa luotetaan toimittajan niin sanotusti valettavan vaatimuksia ketjun alkupäätä kohti, mutta isommissa asioissa toimittajien toimittajia myös auditoidaan itse tai käytetään kolmannen osapuolen auditointeja. Toimittajayhteistyön keskiössä on vuorovaikutus ja seuranta, mutta ainoastaan kouluttamisen hyödyntäminen suoranaisesti ei noussut tutkimuksessa esiin niin vahvasti

kuin tutkimuksen alussa oli olettamuksena perustuen teoriassa esitettyyn tietoon. Toki muuttuvan maailman vaatimuksista tiedotetaan toimittajaa ja ohjataan tekemään parannuksia, mutta varsinaista koulutusnäkökulmaa ei nostettu esiin kuin yksittäistapauksissa. Konkreettisen koulutusesimerkin nosti esiin vain yksi haastateltava. Tässä varmasti on potentiaalia hyödynnettäväksi enemmänkin.

Impulssit toimittajayhteistyössä tehtävälle laatujohtamiselle lähtevät haastattelujen asiantuntijoiden mukaan yritysten vaatimustason, arvojen, lakien tai asetusten mukaisten vaatimusten tuomisesta toimittajan tietoon. Faktoihin perustuvat tiedoksianto toimittajille nähtiin hyvänä keinona ja perustelujen esittäminen koettiin toimivaksi toimittajayhteistyössä. Koska yhteistyösuhteilla on teorian sekä tutkimuksen pohjalta tuloksellisuuden odotus, toimittajalle voi tuoda ilmi yhteistyöllä saavutettavat hyödyt, kuinka niihin päästään ja kuinka tavoitteiden täyttymistä tullaan seuraamaan.

Tutkimuksessa johtamisen yhteistyössä nähtiin perustuvan intressien yhteensovittamisen kautta toimivaan yhteistyöhön, jossa toivottua toimintaa saadaan aikaan, ylläpidetään ja kehitetään. Teoriassa esiteltiin erilaisina johtamisen keinoina seuraavia mahdollisuuksia, tutkimuksessa nousi alla mainittuja näkemyksiä kyseisiin keinoihin liittyen.

Vaikuttaminen, jonka keskeisinä keinoina mainitaan teoriaosiossa muun muassa informointi ja viestintä. Tämä nousi tutkimuksessa myös olennaisena esiin. Toimittajasuhteessa tiedon jakaminen nähtiin hyvinkin merkityksellisenä. Jo ihan senkin perusteella, että toimittaja tietää mitä heiltä vaaditaan. Tehokkainta vaatimusten läpivieminen on silloin, kun se pystytään perustelemaan. Jos jonkin suuntaista toimintaa halutaan tapahtuvaksi, faktapohjaiset perustelut nähdään tehokkaina keinoina. Toimittajalle voi esittää faktojen kautta kuinka vaatimusten mukainen toiminta hyödyttää yhteistyön molempia osapuolia tai on muulla tavoin joko pakollista tai suositeltavaa.

Ohjaus, jonka piiriin teorian tiedon pohjalta myös seuranta kuuluu. Tämä on toinen keskeinen keino laatujohtamisen toteuttamiseen toimittajayhteistyössä myös tutki-

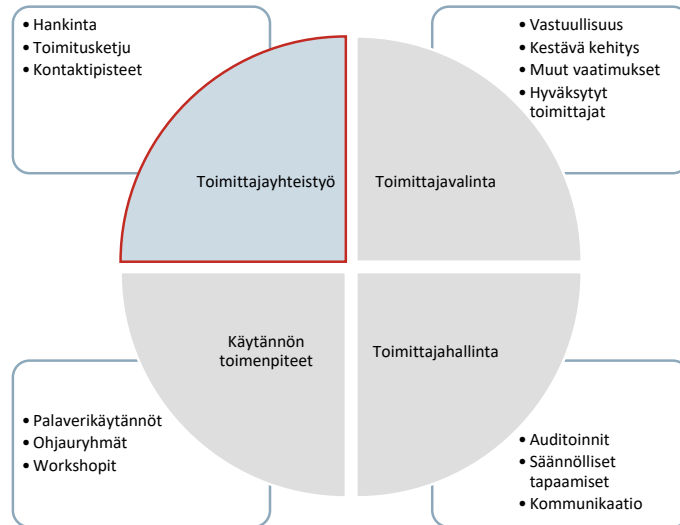
mustiedon perusteella. Toimittajahallintaa tehdään jatkuvalla ja systemaattisella toimittajan suorituskyvyn seuraamisella ja tähän voidaan sisällyttää myös kokonaisvaltaisen laadun näkökulmasta valittuja teemoja. Mikäli toimittajan toiminnassa havaitaan puutteita tai haasteita, joita luottamuksellisissa suhteissa avoimesti myös jaetaan, voidaan ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin.

Integrointi, nähtiin teoratiedon pohjalta toimijoiden resurssien integrointina, joka yhdistää esimerkiksi tietotaitoa tai resursseja, vaihdellen käytännöntasosta strategiseen tasoon. Integroinnin voi nähdä myös niin, että vaatimukset tai arvot yrityksen toiminnassa on integroituina laatujohdettuun toimittajayhteistyöhön. Eli jos yritys näkee strategisesti merkittäväksi toteuttaa omia arvoja esimerkiksi koko toimitusketjun pituudelta, silloin nämä arvot tulee olla integroituina toimittajayhteistyöhön ja ne toimivat osaltaan yhteistyön johtamisen kannalta keskeisinä lähtökohtina. Tällaista yhteistyötä ja sen johtamista toteutettiin haastatelluissa yrityksissä, vaikka käytetyt termit tai tapa kuvata ilmiötä saattoivat hieman vaihdella. Tämä lisää yhteistyössä läpinäkyvyyttä ja tähän kannattaisi myös järjestelmäkehityksessä panostaa.

Koordinointi, teoratiedon pohjalta tähtää asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen sovittujen metodien kautta. Tutkimusdatan pohjalta voisi ajatella tiettyjä kehittämisprojekteja tai kehittämistarpeita, joita voisi projektinhallinnan metodein suorittaa toimittajayhteistyössä, jotta esimerkiksi saavutettu vaatimustaso tulee tietyssä aikataulussa toteutumaan. Käytännön toimittajayhteistyölle voi rakentaa suosittelut raamit, mutta tulee harkita myös yhteistyösuhdekohtaista räätälöintiä, joka palvelee parhaiten kyseistä suhdetta.

Teoriaosion kuviossa 13, s. 39 on esitetty syynteesinä laatujohtamisen onnistumisen perustasta. Synteesissä esitetyt asiat toteutuvat eritasoisina laatujohtamisessa toimittajayhteistyössä. Riippuen siitä tehdäänkö esimerkiksi kestävä kehityksen muukaista pakkausmateriaalikehitystä yhdessä verkoston kanssa vai onko kyseessä lain vaatimat ihmisoikeuskysymykset, painotukset ovat hyvin erilaiset ja käytettävät keinot silloin luonnollisesti poikkeavat. Yritykset joutuvat punnitsemaan mitkä keinoista ovat vaikuttavimmat ja minkälaisilla toimilla saadaan parhaiten toteutettu lopputulos aikaiseksi.

Kuviossa 19 on esitetty keinoja laatujohtamisen aiheista toimittajayhteistyössä, jotka vastaavat kysymykseen, kuinka laatujohtamista toteutetaan käytännön toimittajayhteistyössä?



Kuvio 19. Käytännön toimenpiteitä laatujohtamiseen

Teoriaosio toi esiin, että laatujohtaminen on aina korostanut tekemisen ketjua ja ongelmien ratkaisua yhteistyössä. Tätä prosessimaisuutta voi hyödyntää toimittajaverkostojen johtamisessa. Keskeisten aiheiden varmistaminen tai käytännön toimet ja yhteistyön raamit voivat olla yhteistyökohtaisesti räätälöityjä, mutta toimenpiteitä voi suositella huomioitavaksi, jotta laatujohtamista voidaan yhteistyössä toteuttaa ja edellä kuvatuilla johtamisen keinoilla tukea.

8.3 Laatujohtaminen toimittajayhteistyössä tukee yrityksen liiketoimintaa

Teoriaosiossa nousi esiin toiminnan laadun näkökulmasta omien prosessien tehokkuuden ja yhteistyöverkoston laaduntuottokyvyn organisointi ja optimointi suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin. Tämän voidaan nähdä sisältävän myös vaatimukset, joihin yrityksen tulee vastata ja varmistaa myös toimitusketjunsä vastaavan. Yritykselle on

merkittävää asiakaslupauksen täyttäminen. Teoriaan ja tutkimukseen viitaten, tulevaisuudessa paras tai riittävä asiakaslupauksen täyttäjäksi ei ole pelkästään hinta, saatavuus tai tuotelaatu.

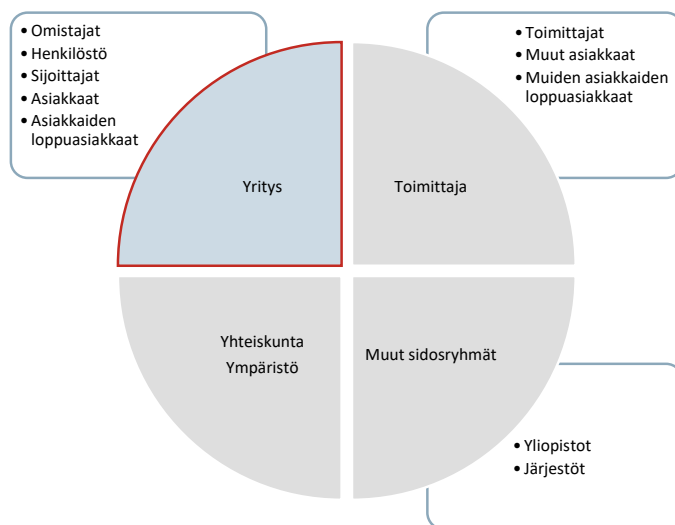
Bechmark-haastatteluihin osallistuneet yritykset tekevät jo paljon työtä vastuullisen ja kestävästi toimitusketjun varmistamiseksi. Haastatellut asiantuntijat kertoivat, että työtä on vielä edessä ja jatkuvasti poraudutaan syvemmälle. Näistä vastuullisen toiminnan vetureista on hyvä ottaa oppia, jos oma yritys on vasta vastuullisuustyönsä alkumetreillä tai ei ole aloittanut sitä vielä. Tutkimustiedon perusteella monien käytäntöjen on nähty vahvistavan markkina-asemaa, tuovan uusia asiakkaita ja vahvistavan olemassa olevia asiakkuuksia. Tehdyistä toimista on oleellista viestiä sidosryhmille. Asiakkaiden lisäksi myös muilla sidosryhmillä, kuten omistajilla, sijoittajilla tai järjestöillä on omia huolenaiheita tai vaatimuksia, joihin yritysten tulee vastata.

Teoriaosiossa tuotiin esille yrityksille aiheutuvaa maineriskiä, mikäli laiminlyöntejä tulee esiin. Yksi haastateltu asiantuntija totesi liittyen kuluttajakauppaan, että enää yrityksillä ei voi olla luurankoja kaapissa, mutta B2B-puolella tilanne elää vasta murrosvaihetta. Teoriassa todettiin, että yrityksen hyvä maine kasvattaa luottamusta ja vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Tutkimuksessa puolestaan todettiin, että pitkäaikaiset yhteistyösuhteet, joissa toimittajat tunnetaan, takaa luotettavuutta ja sitä kautta laatua. Teoriassa esiin noussut hyöty liittyy siihen, että ostavan yrityksen on helpompi luottaa toimittajansa vastaavan muuttuvan maailman vaatimuksiin, kun toimittajayhteistyötä tehdään kokonaisvaltaista laatua tukevan ja vahvistavan näkökulman kanssa. Menestyvät yritykset hyödyntävät tätä yhteistyötä oppimalla kumppaneiden tiedoista ja taidoista. Hankinta- ja toimittajahallintastrategia on nivoutunut yrityksen strategiaan ja vastuullisuuden ja kestävä kehityksen vaatimukset on lisätty osaksi toimintaa, jolloin kokonaisuus on parhaiten johdettu.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että vastuullisuuden ja kestävä kehityksen mukaisten toimien toteuttaminen yritystasolla kannustaa verkostomaiseen liiketoimintaan. Useinkaan yrityksillä ei ole mahdollisuutta esimerkiksi toteuttaa kehitysprojekteja tai innovaatioprojekteja yksin, vaan siihen tarvitaan kumppaneita. Se kehittää yrityksen verkosto-osaamista ja tuo uusia verkostokumppaneita yritykselle. Tämä on

yksi arvonäkökulma, miksi yritysten kannattaa panostaa ja lähteä myös avoimin mielin kartoittamaan uutta. Tätä kautta yrityksellä on mahdollista saavuttaa uutta liiketoimintaetua. Useampi haastateltava kertoi, että omat resurssit eivät riitä kehittämistyöhön, mutta yhteistyöverkostot ja ekosysteemit tuovat mahdollisuuksia kehittämiseen.

Kuviossa 20 on kuvattu sidosryhmät, joille laatujohtettu toimittajayhteistyö tuottaa arvoa. Kolmas tutkimuskysymys oli, miten laatujohtaminen parantaa yrityksen kilpailukykyä? Arvontuottamisen näkökulmasta voidaan tarkastella kilpailukykyyn parantamista. Yritys vastaa odotuksiin ja vaatimuksiin, jolloin kilpailukyky paranee. Tässä painottuu sekä teoria että tutkimuksesta saatu tieto.



Kuvio 20. Laatujohtamisen arvontuotto

Kuviosta nähdään, että vaikutukset ulottuvat laajalle. Laatujohtetun toimittajayhteistyön arvontuotto ulottuu yhteiskuntaan ja ympäristöön saakka. Kyse ei ole vain yksittäisten yritysten arvojen toteuttamisesta, vaan yksittäisten yritysten mahdollisuudet vaikuttavuuden lisäämiseen ovat merkittävät. Vaikutukset ulottuvat sidosryhmiin ja edelleen sidosryhmien sidosryhmiin. Toimitajalta arvon lisäys ulottuu koko toimitusketjuun parhaimmillaan ja siihen laatujohtetulla toimittajayhteistyöllä tähdätään. Verkostoon kuuluu myös muita toimijoita, kuten esimerkiksi järjestöjä tai

oppilaitoksia. Yliopistot on tässä nostettu esiin, koska heidän kanssaan on tutkimukseen haastateltujen asiantuntijoiden mukaan useammassakin yrityksessä tehty yhteistyötä, jotta vaatimuksiin vastaamista voidaan vahvistaa. Kilpailukyvyyn vahvistumista tapahtuu, kun yritys kykenee tuottamaan lisäarvoa ja vahvistamaan asemaansa verkostossa, tehdyistä toimenpiteistä on merkityksellistä viestiä vakuuttavasti.

Tulevaisuuden näkymät

Vaatimukset tulevat lisääntymään, tiedon tarve tulee kasvamaan ja syventymään, se on kiistatonta. Kuten yksi haastatelluista asiantuntijoista asiaa kuvasi, jos nyt onkin riittänyt asioiden todentamiseksi rasti ruutuun tai Excelin täyttäminen, niin ei riitä tulevaisuudessa. Tämä esimerkkinä vastuullisuuden vaatimusten muutoksesta. Se on haastateltujen mukaan ollut nähtävissä viime vuosina ja on yhteisesti todettua, että enenevässä määrin näin jatkuu myös tulevina vuosina. Menestyjät ovat valmiita vastaamaan vaatimuksiin. Kuluttajapuolella hankintapäätöksiä tehdään jo pitkälti esimerkiksi vastuullisuuden tai ympäristöasioiden huomioimisen pohjalta, B2B-puolella tämä suuntaus on lisääntymässä. Kuten yksi haastatelluista totesi, ensin kiinnostaa mistä tavarat kaupanhyllillä ovat peräisin, sen jälkeen alkaa kiinnostamaan mistä hyllyt ovat peräisin. Kehitys kääntyy myös palveluntarjoajiin ja epäsuoriin hankintoihin, tutkimuksessa esiin nousi esimerkkinä siivouspalvelut.

Esimerkiksi tällä hetkellä yritykset voivat vapaaehtoisesti kunnioittaa ihmisoikeuksia toimitusketjuissaan, mutta mahdollisesti voimaan tuleva uusi yritys vastuulaki Suomessakin velvoittaa yrityksiä ennaltaehkäisemään ihmisoikeusloukkauksia myös Suomen rajojen ulkopuolella. (Finnwatch, viitattu 5.3.21.) Tämä velvoittaa yrityksiä panostamaan resursseja ja hankinnalla on keskeinen rooli taata vaatimusten täyttymisen edellytykset.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että resurssit täytyy jossain määrin löytyä vastaamaan vaatimuksiin ja kehittämään toimintaa, mutta myös verkoston potentiaalia kannattaa hyödyntää. Järjestelmäkehitystä kannattaa tehdä niin, että läpinäkyvyyttä saadaan omaan toimintaan, tämä helpottaa raportointia ja viestintää. Mittareiden olisi hyvä

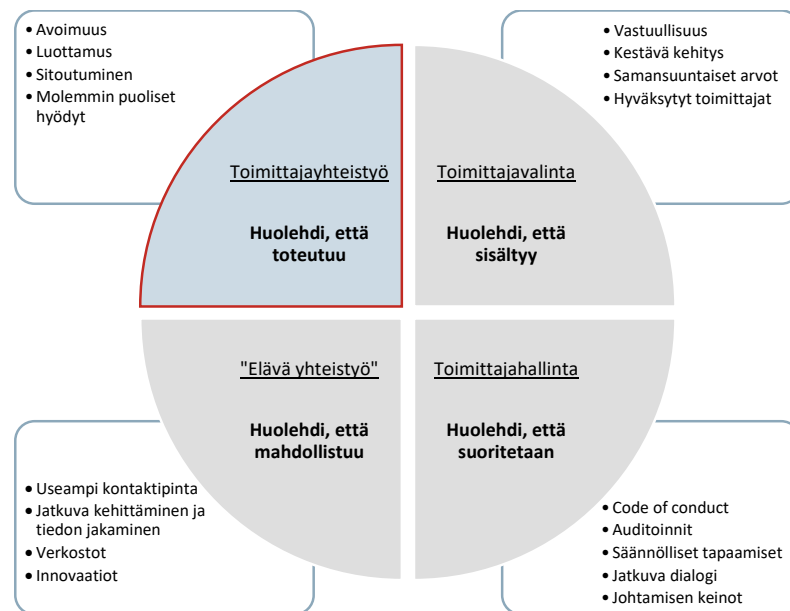
olla linkittyneinä liiketoiminnan muihin mittareihin, silloin ne ovat osa kokonaisuuden johtamista, eikä irrallinen päälle liimattu osio. Viestiminen totuuden mukaisesti siitä, miten asetettuihin tavoitteisiin on päästy, on nähty teorian tiedon mukaan siten, että se parantaa yritysten mainetta ja kehittää positiivista yritysmielikuvaa.

8.4 Toimenpidemalli laatujohtamiseen

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä. Kuviossa 21 on kuvattu malli, joka toimii toimenpide-ehdotuksena laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä. Malli löytyy myös liitteestä 3. Malli on jakautunut neljään lohkoon, jotka ovat tarkemmin avattuina kuvion alapuolella.

Luo: Toimittajayhteistyön mittarit

Luo: Valintakriteeristön mukaiset kysymykset



Luo: Uusia yhteistyön tekemisen tapoja

Luo: Agenda ja vuosikello toimittajayhteistyölle

Kuvio 21. Toimenpidemalli laatujohtamiseen

Toimittajayhteistyö

Huolehdi, että toteutuu

- Avoimuus
- Luottamus
- Sitoutuminen
- Molemmin puoliset hyödyt

Luo: Toimittajayhteistyön mittarit

Jotta laatujohdettua toimittajayhteistyötä on mahdollista tehdä, tulee yhteistyön luonteen olla avoin ja luottamuksellinen. Hankinnassa voidaan huolehtia, että ominaisuudet toimittajayhteistyön tekemiseen toteutuu. Yhteistyön tulee olla pitkäjänteistä ja molemmin puolin hyödyttävää, jotta se on motivoivaa ja siihen sitoudutaan. Yhteistyön laatua voi mitata sovituin mittarein, jolloin yhdessä saavutettuja kehityskohteita, hyötyjä tai tavoitteita voidaan huomioida yhteistyön onnistumisen merkkinä.

Toimittajavalinta

Huolehdi, että sisältyy

- Vastuullisuus
- Kestävä kehitys
- Samansuuntaiset arvot
- Hyväksytyt toimittajat

Luo: Valintakriteeristön mukaiset kysymykset

Yrityksen tulee toimittajavalinnassaan huomioida arvojen samansuuntaisuudet ja niiden ilmentyminen toiminnassa. Nämä arvot tulee sisällyttää toimittajavalinnan kriteereihin muiden kriteereiden lisäksi. Hankinnassa voidaan luoda toimittajavalintaan kysymyslista tai jo olemassa oleva kysymyslista voidaan päivittää vastaamaan esimerkiksi vastuullisuuden tai kestävän kehityksen kannalta tärkeitä kohtia. Vastaavaa vaatimukset täyttävää selvitystä voi tehdä myös jo olemassa oleville toimittajille ja puutteiden ilmetessä käyttää laatujohtamisen keinoja toimittajayhteistyössä. Yritys voi ylläpitää hyväksytyjen toimittajien listaa, jossa mukana on toimittajat, jotka täyttävät vaatimukset. Listaa tulee päivittää ja pitää ajan tasalla sen luotettavuuden varmistamiseksi. Yrityksen kannattaa punnita oman toimittajakentän muutoksia esimerkiksi Kraljicin portfoliomallin avulla, jotta resurssit ohjautuvat oikeisiin yhteistyösuhteisiin ja päivittyvät muutostilanteissa.

Toimittajahallinta

Huolehdi, että suoritetaan

- Code of conduct
- Auditoinnit
- Säännölliset tapaamiset
- Jatkuva dialogi
- Johtamisen keinot

Luo: Agenda ja vuosikello toimittajayhteistyölle

Toimittajahallinnan kohta code of conduct tulee varmistaa jo toimittajavalintavaiheessa, mutta se on listattu toimittajahallinnan alle, sillä se on myös ajoittain päivitettävä. Toimittajahallinnan keinona auditoinnit ovat keskeiset. Auditointien lisäksi muut säännölliset tapaamiset ja jatkuva dialogi toimittajan kanssa ovat toimittajahallinnan avainasioita. Tutkimuksessa esitetyt johtamisen keinot antavat mahdollisuuden räätälöidä keinoja erityyppisiin toimittajayhteistyösuhteisiin sopiviksi. Toimittajayhteistyölle kannattaa luoda selkeä vuosikello ja agenda, jotta yhteistyötä voidaan hoitaa johdonmukaisesti.

”Elävä yhteistyö”

Huolehdi, että mahdollistuu

- Useampi kontaktipinta
- Jatkuva kehittäminen ja tiedon jakaminen
- Verkostot
- Innovaatiot

Luo: Uusia yhteistyön tekemisen tapoja

Keskeistä on, että yhteistyöhön osallistuu useampi henkilö yrityksestä. Yhteistyö on kehittävä ja tietoa jaetaan molemmiin puolin aktiivisesti ja avoimesti. ”Elävä yhteistyö” haastaa myös lähtemään verkostoihin ja innovoimaan. Kaikkien ei tarvitse olla innovaatioiden keksijöitä, jotkut toimijat voivat tarjota esimerkiksi alustan päästä testaamaan innovaatioita, verkostoissa toimijoilla on erilaisia rooleja. Myös olemassa oleviin yhteistyökumppanuuksiin kannattaa kehittää uusia yhteistyöntekemisen tapoja, joilla voidaan löytää jotain kiinnostavaa uutta.

9 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä ja tavoite saavutettiin onnistuneesti. Tietoperusta ja tutkimusosio tukevat toisiaan ja niiden pohjalta saavutettiin keskeiset aihiot laatujohtamisen malliin toimittajayhteistyössä. Selkeä malli luo rakennetta toimittajayhteistyön tekemiseen. Yritykset voivat soveltaa omia käytäntöjään mallin pohjalta. Malli johdattaa toimimaan laatujohtamiseksi uusien toimittajien kanssa heti yhteistyön alusta alkaen, sekä soveltuu käytettäväksi jo olemassa olevien suhteiden kehittämiseen. Malli haastaa myös tarkastelemaan yhteistyön tekemisen tapoja ja mahdollisuuksia kartoittaa verkostojen potentiaalia.

Luotettavuus

Työssä keskityttiin positiivisiin vaikuttimiin ja jätettiin tarkoituksella vähälle huomiolle ne seikat, jotka voisivat epäonnistua tai pilata tarkoituksenmukaisen toiminnan yhteistyössä. Epäonnistumisen voi nähdä johtuvan siitä, että asiat hoidetaan päinvastoin työssä esitetyn ehdotuksen mukaan. Toki muitakin haasteita voi tulla vastaan, niiden negatiivisten vaikutusten pienentämiseksi on yrityksissä myös muita tukevia prosesseja. Tutkimuksella saavutettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten validiteetin arvioinnin näkökulmasta voidaan todeta, että valitut tutkimusmenetelmät olivat soveltuvia käytettäväksi.

Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi koko tutkimusprosessi on kuvattu luvussa 6. Haastateltavia olisi voinut olla enemmän ja tutkimuskysymyksiä olisi voinut syventää ja laajentaa esimerkiksi toisella haastattelukierroksella. Resurssit mahdollistivat toteutetun laajuuden aineiston keruun ja tutkimuksen. Tutkimuksen laajuuden todettiin olevan riittävä ja kattava. Haastatteluilla saavutettiin saturaatiopiste. Reliabiliteetin arvioinnin näkökulmasta havainnot olivat yhdenmukaisia. Haastattelut olivat melko vapaamuotoiset rakenteeltaan, joten keskeiset teemat nousivat hyvin luontevasti esiin. Haastattelutilanteiden kesto oli tunti, aika oli sopivan pituinen ja Teams-haastattelut saatiin suoritettua häiriöttä. Yksi haastatteluun pyydytyistä yrityksistä

perui osallistumisensa. Tämän yrityksen poisjäänti hankaloitti tutkimusaineiston keräämistä, sillä oli tiedossa, että kyseinen yritys esimerkiksi kouluttaa toimittajiaan. Tämä näkökulma ei päässyt tutkimuksessa syventymään benchmark-näkökulman kautta.

Litterointi suoritettiin välittömästi haastattelun jälkeen, osa haastatteluista käytiin kahdesti läpi, jotta varmistuttiin, että kaikki tieto tuli oikein tulkituksi. Analysointivaiheessa tutkija teki omat analyysinsä ja katsoi aineistoa omasta näkökulmasta, tiedostamattoman suodattamisen mahdollisuus on ollut olemassa ja sillä on saattanut olla merkitystä luotettavuuteen. Aineiston teemoittelu ja havainnot aineistosta ovat myös perustuneet tutkijan lähtökohdista tehdyiksi, virhetulkinnat ovat datan käsitteilyvaiheessa pyritty minimoimaan huolellisuudella.

Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi kaikille haastateltaville on avoimesti kerrottu tutkimuksesta ja prosessin etenemisestä, sekä siitä millä tasolla yritys- ja henkilötietoja työssä tullaan esittämään. Aineistoa on käsitelty huolellisesti ja aineiston käsittelystä on kerrottu haastateltaville. Tutkimuksessa on noudatettu hyviä tieteellisiä käytänteitä.

Soveltaminen

Maailma ei ole valmis, todettiin useaan otteeseen haastatteluissa, se on totta. Yritykset ovat esimerkiksi vastuullisuustyössään hyvin eri tasoilla ja lähtökohdat ovat hyvin erilaiset. Eri aloilla on hyvin eri vaatimuksia ja odotuksia asetetaan eri tahoilta. Osa perustuu lakeihin, osa vapaaehtoisuuteen, yrityksen arvoihin tai esimerkiksi maineen parantamiseen. Jo hyvin pitkällä esimerkiksi vastuullisuustyössään olevien yritystenkään osalta kaikki ei ole vielä valmista, tietoa syvennetään ja laajennetaan, vastuullisuustyö nähdään tärkeäksi ja tehdyistä toimenpiteistä viestitään vakuuttavasti. Laatujohtamisen mallia voi ja kannattaa soveltaa kaikissa yrityksissä, samat periaatteet toimivat, jos hankinnat kohdistuvat tuotteeseen tai palveluun, hankinnat ovat kotimaisia tai globaaleja, suoria tai epäsuoria.

Laatujohdetun toimittajayhteistyön mittaamisessa voi mitata yhteistyön onnistumista, laatumittareiden kannattaa olla linkitettyinä yritysten muihin mittareihin ja järjestelmistä kannattaa hakea tukea yhteistyön läpinäkyvyyden lisäämiseen. Tietoa on saatavilla paljon eri lähteistä, mutta myös yhteistyössä tiedon jakaminen, oppiminen ja yhdessä kehittyminen kannattaa pitää keskiössä.

Jatkokehitys

Toimeksiantajayritys voi painottaa tutkimuksen esiin nostamia aihioita toimittajayhteistyössä ja kehittää yhteistyön johtamista tutkimuksessa esitettyyn suuntaan. Yritys voi myös kehittää toimittajavalinta ja -arviointitapaa sekä auditointiprosessia. Yrityksellä on mahdollisuudet kehittää omia mittareita ja raportointia tukemaan vastuullista ja kestävää toimintaa sekä luoda läpinäkyvyyttä yrityksen toimintaan. Yritys voi jatkossa myös kehittää keinoja sidosryhmien äänen kuulemiseen ja kehittää keinoja vastata esiin nouseviin odotuksiin entistäkin paremmin. Tätä osaamista on mahdollista hyödyntää ja jakaa myös konsernitason yhteistyössä ja tukea konsernin strategisia linjauksia liittyen vastuullisuuteen ja toimittajaverkostojen kehittämiseen.

Kuten tutkimuksen edetessä usein nousi esiin, vaatimukset eivät tule vähenemään, päinvastoin. Lakimuutokset ja sidosryhmien kasvavat odotukset tulevat vaatimaan enemmän resurssia ja osaamista. Tiedon integrointi järjestelmiin, mittareihin ja tekemiseen on tulevaisuuden kannalta keskeistä, jotta esimerkiksi vastuullisuuden ja kestävän kehityksen teemat nivoutuvat osaksi yrityksen johtamista. Johtopäätöksissä esiin nostettujen tulevaisuuden näkymien tarkempi tutkiminen on varmasti hyödyllistä. Teemojen ympärille on muodostunut jo tavoitteellista verkostomaista yhteistyötä ja ekosysteemistä ajattelua, erityisesti liittyen tulevaisuuden innovaatioihin. Siinä on kiinnostavaa aihetta jatkotutkimukselle tästä eteenpäin.

Lähteet

Adesanya, A., Yang, B., Idara, F., Yang, Y. 2020. Improving Sustainability Performance through Supplier Relationship Management in the Tobacco Industry. Artikkele. Viitattu 30.11.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-01-2018-0034/full/html>

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 18.11.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Apilo, T., Valkokari, K., & Vesalainen, J. 2014a. Ekosysteemi verkottuneessa liiketoiminnassa. Julkaisussa: Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. (toim.) Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. VTT Technology 152. Viitattu 27.11.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Apilo, T., Valkokari, K., & Vesalainen, J. 2014b. Kohti tulevaisuuden ekosysteemistä liiketoimintaa. Julkaisussa: Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. (toim.) Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. VTT Technology 152. Viitattu 5.12.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Bärlund, A. & Perko S. 2013. Kestävä johtajuus. Helsinki: Talentum. Viitattu 28.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Cordón, C. & Vollmann, T. E. 2008. The power of two, how companies create win-win customer-supplier partnerships that outperform the competition. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Doz, Yves L. & Hamel, G. 1998. Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Harvard Business School Press.

Eerola, J. 2019. Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät. Toimenpidemalli menestymiseen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tekniikan ala. Viitattu 18.11.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167043/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6-yamk-Eerola-Jukka-2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

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

Finwatch, nettisivut. Viitattu 5.3.2021. <https://finnwatch.org/fi/teemat/645-yritysvastuulaki>.

Hammarsten, H. 2016. Strateginen yhteistyö yllättää usein. Artikkel. Helsinki: Aalto University, Executive Education. Viitattu 3.10.2020. <https://www.aaltoe.fi/aalto-leaders-insight/2016/strateginen-yhteistyoyllattaa-usein>.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009, Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: SHO Business Development.

Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L., Snehota, I. & Waluszewski, A. 2009. Business in Networks. UK: A John Wiley and Sons, Ltd Publications.

Hyvärinen, 2017a. Tutkimushaastattelun käsikirja. (toim.) Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tampere: Vastapaino.

Iloranta K & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5.p. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Media. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Karttunen, M. 2020. Kuusi faktaa kiertotaloudesta. Artikkel. Viitattu 14.11.2020. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarchoittavat/>.

Kola, S., Koivukoski, U., Koponen, L. & Heino, M. 2020. Ecosystem Handbook. Helsinki: Alma Talent. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Korhonen, H. & Rajala, A. 2009. Verkostoituminen asiakassuuntaan – kohti globaalia palvelutarjontaa. Julkaisussa: Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. (toim.): Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. Helsinki: WSOYpro.

Lacoste, S., 2016. Sustainable value co-creation in business networks. Industrial Marketing Management, 52 (151-162). Viitattu 25.10.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011500187X?via%3Dihub>.

Laiho, A. 2015. Orchestration of External Resources. Väitöskirja. Aaltoyliopisto, tuotantotalouden laitos. Viitattu 28.11.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18724/isbn9789526065267.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Lanne, M. & Ojanen, V. 2009. Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteen hallinta. VTT Working papers 127. Viitattu 18.11.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/workingpapers/2009/W127.pdf>.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5.p. Helsinki: Talentum.

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Luzzini, D., Brandon-Jones, E., Brandon-Jones, A. & Spina, G, 2015. From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. *Int. J. Production Economics*, 165 (51-63) Viitattu 25.10.2020. www.elsevier.com/locate/ijpe.

Manerus, T. & Mikkinen, T. 2019. Hukat hyötykäyttöön: Resurssien käytön tehostaminen keskisuomalaisissa yrityksissä. Tutkimusjulkaisu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Viitattu 15.11.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/215762/JAMKJULKAISUJA2652019_v2_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

Merriam, S. & Grenier, R. 2019. *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. 2. p. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 6.1.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=5630257>.

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

Nieminen S. 2018. Ihmiset ja hyvä yhteistyö hankinnan ytimessä. Toimittajasuhteiden hallinta – mistä aloittaa? Blogi-kirjoitus. Viitattu 28.9.2020. <https://blogit.jamk.fi/hankinnankansankynttilat/2018/11/29/ihmiset-ja-hyva-yhteistyö-hankinnan-ytimessa-toimittajasuhteiden-hallinta-mista-aloittaa/>.

Nieminen, S. 2011. Supplier relational effort in the buyer-supplier relationship. Väitöskirja. Aaltoyliopisto, tuotantotalouden laitos. Viitattu 28.11.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/5088/isbn9789526043968.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Rajala, R. & Westerlund, M. 2009. *Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen*. Julkaisussa: *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. (toim.): Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. Helsinki: WSOYpro.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017b. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (toim.) Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tampere: Vastapaino.

Sarkis, J., Gonzalez E. & Koh, L., 2019. Effective multi-tier supply chain management for sustainability. *International Journal of Production Economics*, 217 (1-10). Viitattu 25.10.2020. <http://www.elsevier.com/locate/ijpe>.

Silén, T. 1998. *Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi*. Porvoo: WSOY.

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

Sjöstedt, T. 2018. Mitä nämä käsitteet tarkoittavat? Artikkelit. Viitattu 14.11.2020. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/>.

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Viitattu 15.10.2020. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu laitos. Viitattu 6.12.2020. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993376414806251>.

Tuominen, K. 2016. Introducing Benchmarking. Viitattu 6.1.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=4883137>

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Van Weele, Arjan J. 2019. Purchasing and Supply Chain Management. 7. p. Hampshire: Cengage Learning, EMEA.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Vesalainen, J. & Kohtamäki, M. 2009. Oppiva liiketoimintasuhde. Julkaisussa: Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. (toim.): Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. Helsinki: WSOYpro.

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

Wilhelm, M., Blome, C. & Bhakoo, V. & Paulraj, A., 2016. Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier. *Journal of Operations Management*, 41 (42-60). Viitattu 25.10.2020. www.elsevier.com/locate/jom.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Haastattelukutsu

13.1.2021

Esittely

Olen Anna Mäkinen, Itab Finland Oy:n osto- ja laatuapäällikkö. Opiskelen työni ohessa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa Verkostojohtamisen koulutusohjelmassa.

Aihe ja tavoite

Opinnäytetyöni aihe on **laatujohtaminen toimittajayhteistyössä**, johon työn tavoitteena on luoda malli.

Käsittelen työssäni yhtenä teemana toimittajayhteistyötä ja strategista kumppanuutta, yhteistyöhön motivoitumista ja yhteistyön johtamista. Toisena teemana käsittelen laatujohtamista, joka on tässä työssä määritelty laaja-alaiseksi kehittämiseksi, joka ylittää organisaatorajat. Tarkastelen tästä näkökulmasta vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen teemoja. Tietoperustassa olen käsitellyt aiheita teorian tiedon ja tehtyjen tutkimusten pohjalta.

Organisaatiossanne käyttämäne termit voivat poiketa määritelmistäni, olen kiinnostunut juuri teidän tavastanne määritellä termit ja toimintatavat, sekä siitä kuinka ne käytännössä teillä toteutuvat tai voisivat toteutua.

Haastattelut

Haastattelun teemat tulevat riippumaan lähestymistavasta, tulet saamaan tiedon tämän kutsun sähköpostissa, mitä teemoja haastattelusi koskee.

Kerään haastatteluaineistoa Itab Finland Oy:n asiakkailta, toimittajilta sekä konsernin muista yksiköistä. Haastattelun kesto on n. 60-90 minuuttia ja esitän aikatauluehdotukseni tämän kutsun sähköpostissa. Haastattelu toteutetaan Teamsin välityksellä. Videoin haastattelun litterointia varten. Yritykset ja haastateltavat henkilöt tulen käsittelemään opinnäytetyössä anonymisti siten, että kerron yrityksen toimialan yleisesti, sekä haastateltavien henkilöiden tittelit. Haastatteluvideot tulen hävittämään työni valmistuttua toukokuussa 2021. Valmis opinnäytetyö on kokonaisuudessaan nähtävissä JAMKin tietokannassa.

Kiitän lämpimästi osallistumisestanne ja arvostan haastatteluun varaamaanne aikaa suuresti.

Yhteystiedot



anna.makinen@itab.com
+358 40 844 8587

Liite 2. Tutkimuskysymykset

Haastattelukysymykset, teemahaastattelu

- 1. Millainen on yhteistyötä tukeva yrityskulttuuri?
Miten se ilmenee yrityksessänne?**
2. Miten yleistä on strateginen kumppanuusajattelu?
Miten se ilmenee?
3. Mikä motivoi panostamaan strategiaan kumppanuuksiin?
4. Millaisia ominaisuuksia hyvä yhteistyösuhde sisältää?
5. Miten yhteistyösuhdetta käytännössä hoidetaan?
6. Millaista lisäarvoa yhteistyöllä voidaan saavuttaa?

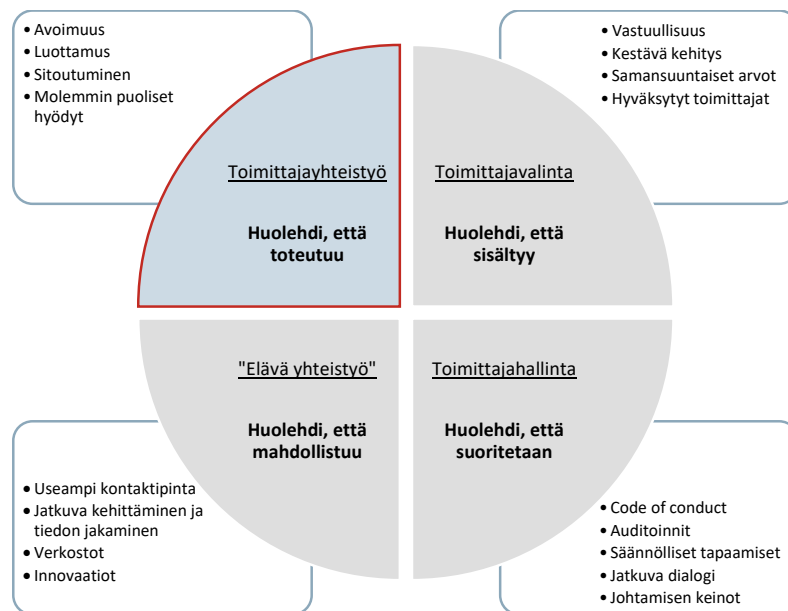
Haastattelukysymykset, benchmark

- 1. Miten yritys on luonut toimittajaverkostoonsa aktiivisesti
laatukulttuuria?**
- 2. Miten toimittajia osallistetaan yrityksen vastuullisuuden ja
kestävän kehityksen strategioiden toteuttamiseen käytännössä?
Millainen vaikutus sillä on toimitusketjuun?**
3. Miten toimittajia voi motivoida yhteistyöhön?
4. Miten toimittajia voi johtaa?
Millaisia johtamisen keinoja on käytetty?
5. Millaisia hyötyjä yritys saavuttaa panostamalla verkoston
kokonaisvaltaisen laadun kehittämiseen?
6. Millaisia mahdollisuuksia on luoda uutta liiketoimintaa?

Liite 3. Malli laatujohtamiseen toimittajayhteistyössä

Luo: Toimittajayhteistyön mittarit

Luo: Valintakriteeristön mukaiset kysymykset



Luo: Uusia yhteistyön tekemisen tapoja

Luo: Agenda ja vuosikello toimittajayhteistyölle