



Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat tekijät kampaamoalalla

Terhi Nikku

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat tekijät kampaamoalalla

Terhi Nikku
Kauneudenhoitoala
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2021

Terhi Nikku

Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat tekijät kampaamoalalla

Vuosi	2021	Sivumäärä	48
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanin valitsemiseen, ja mitkä ovat yhteistyökumppanin tärkeimmät ominaisuudet kampaamoalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa ja kuvailla asioita, joihin yhteistyökumppanin hankinta perustuu, millä keinoilla yhteistyön aloittaminen onnistuu ja mitä se vaatii. Tarkoituksena oli myös selvittää mitä ominaisuuksia yhteistyökumppanissa arvostetaan ja minkälaista palvelua yrittäjät kaipaavat. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kampaamotuotteiden ja -tarvikkeiden maahantuoja Kao Finland Oy. Työn teoriaosuuteen kerättiin tietoa verkostoista, yhteistyökumppanin hankkimisesta, strategiasta, kilpailuttamisesta ja sopimuksista.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin tutkimustyyppisenä ja se toteutettiin sekä määrällisen- että laadullisen tutkimuksen keinoja käyttäen. Kysely julkaistiin Facebookin Parturi-kampaajat -ryhmässä ja vastauksia saatiin 311. Kyselyyn vastanneet kokivat yhteistyökumppanin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi yhteistyökumppanin arvot, yhteistyökumppanin tarjoaman tuen liiketoiminnan kehittämisen kanssa ja yhteistyökumppanin tarjoamat koulutukset. Eniten yhteistyökumppanin vaihtamiseen vaikutti yhteistyökumppanin käytös, tuotteiden saatavuus ja niiden hinnan nousu. Kyselyn tulokset antoivat tietoa, mihin Kao Finland Oy:n kannattaa toiminnassaan keskittyä ja mitkä osa-alueet eivät ole niin tärkeitä yhteistyön onnistumisen kannalta. Kao Finland Oy voi keskittyä toiminnassaan selkeyttämään arvojaan ja yhtenäistämään henkilöstön arvomaailmaa, sekä tarjoamaan enemmän koulutuksia ja tukea asiakkaidensa liiketoimintaan.

Terhi Nikku

Factors influencing the choice of partner in the hairdressing industry

Year	2021	Pages	48
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to find out which factors influence the choice of a partner and what are the most important characteristics of a partner in the hairdressing industry. The purpose of this thesis was to find out and describe the things on which the acquisition of a partner is based, how to start a cooperation and what it requires. The purpose was also to find out what qualities are valued in the partner and what kind of service entrepreneurs need. The thesis was commissioned by Kao Finland Oy, an importer of hairdressing products and accessories. The theoretical part of the work includes information on networks, partner acquisition, strategy, tendering and contracts.

The functional part of this thesis was implemented as a questionnaire survey, which was conducted using both quantitative and qualitative research methods. The survey was published in the Facebook group Parturi-kampaajat and 311 responses were received. Respondents perceived the partner's values, the support provided by the partner with business development and the education provided by the partner as the most important characteristics of the partner. The most impressive reason to change a partner was partner's behaviour, availability and price increase of the products. The results of the survey provided information on what Kao Finland Oy should focus on in its operations and which areas are not so important for the success of the co-operations. In its operations, Kao Finland Oy can focus on clarifying its values and unifying the values of its human resources as well as providing more education and support for its customers' businesses.

Keywords: Partner, hairdressing, business, co-operation

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kao Finland Oy	7
3	Strategia	9
3.1	Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen	10
3.2	Toimiala-analyysi	12
3.3	Kilpailija-analyysi.....	13
4	Yhteistyö ja verkostot.....	14
5	Yhteistyökumppanin ominaisuudet.....	17
5.1	Yhteistyökumppanin henkilökohtaiset ominaisuudet	19
5.1.1	Luottamus ja luottamustasot	20
5.1.2	Valmistajayrityksen toimintakulttuuri.....	21
5.2	Tuotteen valmistus- ja logistiikkaketjut	21
5.2.1	Toimittajien arviointi tuotteeseen keskittyen	22
5.2.2	Toimittajien arviointi tilaus-toimitusprosessiin keskittyen.....	22
6	Kilpailuttaminen	23
6.1	Tarjouskysely.....	23
6.2	Toimittajan valinta.....	23
6.3	Yhteistyökumppanien määrä.....	24
6.4	Avain- ja standarditoimittajat.....	24
7	Sopimukset.....	24
7.1	Sopimustyytit	25
7.2	Sopimusehdot	25
8	Yhteistyökumppanin vaihtaminen	25
8.1	Sopimuksen irtisanominen	26
8.2	Uusien tavoitteiden asettaminen	26
8.3	Koronan vaikutukset yhteistyöhön	26
9	Tutkimuksen toteuttaminen.....	27
10	Kyselyn tulokset.....	28
10.1	Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat tekijät.....	30
10.2	Yhteistyökumppanin vaihtaminen ja koronan vaikutus	32
10.3	Suurimpien kampaamoiden valintaan vaikuttavat tekijät.....	34
11	Pohdinta.....	35
	Lähteet	38
	Kuviot	42
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

Kilpailu lisääntyy jatkuvasti kampaamoalalla ja sen myötä asiakkaiden tarpeiden täyttäminen on haastavampaa. Mahdollisten yhteistyökumppanien määrän ollessa suuri, voi parturi-kampaajalle syntyä vaikeuksia valita oikea yhteistyökumppani juuri itselleen. Mitkä ovat ne ominaisuudet, joita parturi-kampaaja eniten arvostaa yhteistyökumppanissa, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan ja mitä palveluita yhteistyökumppanilta odotetaan? Kampaamoalan yhteistyökumppanina toimii tyypillisesti hiustenhoito- ja muotoilutuotteiden tai kampaamotarvikkeiden valmistaja- tai maahantuojayritys. Yhteistyökumppaneita voi myös olla toimisto- tai elintarvikkeiden toimittajat.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanin valitsemiseen, ja mitkä ovat yhteistyökumppanin tärkeimmät ominaisuudet kampaamoalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja kuvailla asioita, joihin yhteistyökumppanin hankinta perustuu, millä keinoilla yhteistyön aloittaminen onnistuu ja mitä se vaatii. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös selvittää mitä ominaisuuksia yhteistyökumppanissa arvostetaan ja minkälaista palvelua yrittäjät kaipaavat. Työn teoriaosuuteen on kerätty tietoa verkostoista, yhteistyökumppanin hankkimisesta, strategiasta, kilpailuttamisesta ja sopimuksista. Teorian avulla pyritään luomaan tietopohjaa yhteistyökumppanien valitsemisesta parturi-kampaajille sekä yrityksille, jotka toimivat parturi-kampaajien yhteistyökumppanina ja toimittajana.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan mitä asioita tulee ottaa huomioon yhteistyökumppanin valitsemisessa parturi-kampaajan sekä toimittajan näkökulmasta. Kerrotaan verkostojen vaikutuksesta, päämäärien ja tavoitteiden asettamisesta ja yhteistyökumppanien eri ominaisuuksien vaikutuksesta päätöksiin. Lisäksi syvennyttään kilpailuttamiseen, yhteistyökumppanien määrään sekä yhteistyösopimusten tekemiseen. Opinnäytetyössä puhutaan käsitteistä yhteistyökumppani, toimittaja ja asiakas. Tässä opinnäytetyössä yhteistyökumppani ja toimittaja tarkoittavat yritystä, joka myy tuotteitaan parturi-kampaajalle ja asiakas tarkoittaa parturi-kampaajaa, joka ostaa tuotteita toimittajalta.

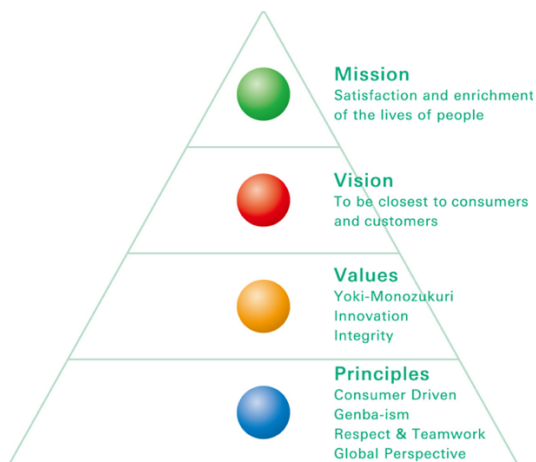
Opinnäytetyö toteutetaan tutkimustyyppisenä. Tutkimus toteutetaan sekä määrällisen- että laadullisen tutkimuksen keinoja käyttäen. Kyselyssä on suurimmaksi osaksi määrällisiä kysymyksiä, jotka sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot, jotta kyselyyn vastaaminen olisi nopeampaa ja vaivattomampaa. Myös vastausten analysointi on helpompaa ja tutkimuksesta saatava data paremmin yleistettävissä. Kyselyssä on lisäksi laadullisia kysymyksiä, joilla syvennyttään tiettyihin aiheisiin ja saadaan kyselyyn vastanneilta henkilökohtaisempaa dataa.

Laadullisten kysymysten avulla otetaan selvää eroavatko eri vastaajien vastaukset toisistaan vai löytyykö niistä yhteneväisyyksiä.

2 Kao Finland Oy

Kao Finland Oy markkinoi Suomessa GOLDWELL-, KMS- ja ORIBE-kampaamoaineita alan ammattilaisille. Lisäksi yhtiö edustaa saksalaisia Olymp - ja italialaisia SASSI-kampaamokalusteita sekä erilaisia kampaamoalan tarvikkeita. Uusimpana Kaolle on tullut kampaamotarvikemerkki Varis vuonna 2021. Kao Finland Oy on osa merkittävää japanilaista monialayritystä Kao Corporationia. Yhtiön liikevaihto on n. 8 miljoonaa euroa, henkilökunnan lukumäärän ollessa noin 30. (Finder 2021.) Myyntikenttä kattaa koko Suomen alueen, joka on jaettu 11:een myyntipiiriin. Jokaisella piirillä on oma edustajansa. Kampaajien jatkokoulutusta ja yhtiön edustamien tuotteiden käyttöön perehdyttämistä varten perustettu Kao Salon Academy ja noutotukku sijaitsevat Helsingin keskustassa osoitteessa Unioninkatu 24 (Kao 2021a).

Kaon elämäntyö eli missio on tyydyttää ja rikastuttaa ihmisten elämää ympäri maailmaa sekä myötävaikuttaa maailman kestävyYTEEN. Visio Kaolla on olla globaali ryhmä yrityksiä, joka pääsee mahdollisimman lähelle asiakkaitaan sekä saavuttaa kuluttajien ja asiakkaiden kunnioituksen. Kaon arvoihin kuuluvat innovaatio, rehellisyys ja Yoki-Monozukuri, joka on japania ja tarkoittaa erinomaista tuotteiden valmistusta. Kaolla halutaan parantaa ja luoda uusia tuotteita, brändejä ja yritystoimintoja, jonka avulla Kao pysyy edellä kilpailijoistaan. Kao etsii jatkuvasti mahdollisuuksia ja haasteita, jotta he voisivat parantaa toimintaansa. Kaolla kunnioitetaan yksilöitä ja yrityksiä, toimitaan lainmukaisesti ja eettisesti sekä varmistetaan, että tuotteet ovat turvallisia ja tuotettu ottamalla ympäristöongelmat huomioon. Kao pyrkii kehittämään tuotteita, jotka vastaavat kuluttajien tarpeisiin ja ovat erinomaista laatua. Yoki-Monozukuri-arvon avulla tuotetut voitot sijoitetaan uusien tuotteiden innovointiin ja tuotteiden parantamiseen, jotta voidaan parantaa tuotteiden laatua entisestään ja tällä tavalla Kao ansaitsee arvostuksen asiakkailta, työntekijöiltä, yhteistyökumppaneilta sekä osakkeenomistajilta ja saavuttaa yrityksen kannattavan kasvun. (Kao 2021b & Kao 2020, 11-12.)



Kuvio 1: Kaon missio, visio, arvot ja periaatteet. (Kao 2021b).

Sosiaalisia muutoksia, joihin Kao reagoi ovat muiden muassa ilmaston lämpeneminen, muovijäteongelmat, vakavat hygieniaolosuhteet ja luonnonvarojen väheneminen. Kao on laatinut strategian, jonka avulla he aikovat vastata kuluttajien kysyntään tuotteillaan ja samalla auttaa kuluttajia elämään kestävämpää elämää, jonka avulla he osallistuvat tekemään maailmasta kestävämmän. Kaon strategiaan kuuluvat kolme toimintaa, jotka ovat jokaisen päivän tekeminen kauniimmaksi, yhteiskunnan huomioonottavien valintojen tekeminen ja maailman tekeminen terveemmäksi ja puhtaammaksi. Vuoteen 2030 mennessä Kao lupaa tuottaa pelkästään täysin kierrätettäviä tuotteita, ilman jätteitä, hiilijalanjälkeä ja veden sekä ilman saastuttamista. Kao lupaa myös, että jokainen Kaon brändeistä auttaa kuluttajia tekemään valintoja, jotka sopivat kestäväan elämäntapaan. Kao lupaa tehdä turvallisia ja terveellisiä tuotteita, jotka parantavat kuluttajien elämänlaatua ja ovat valmistettu vastuullisista raaka-aineista. Kaolle on tärkeää olla täysin läpinäkyvä yritys, joka arvostaa ihmisoikeuksia, työntekijöidensä hyvinvointia ja turvallisuutta sekä käsittelee vastuullisia kemikaaleja. Kao pyrkii maksimoimaan yhteistyökumppaneiden kanssa saavutetut suhteet, joissa molempien saamat hyödyt ovat yhtä suuret. (Kao 2020, 17.)

Kaon tavoitteena on ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat eniten kampaamoyrittäjien yhteistyökumppanien valintaan, ovatko heidän nykyiset painopisteensä oikeat ja mitä aihealueita heidän pitäisi painottaa uusasiakashankinnassa. Tiedon perusteella Kao voi keskittyä paremmin niihin osa-alueisiin, joihin markkina painottuu, ja jotka saavat vastakaikua asiakkailta. Kao haluaa ja etsii koko ajan lisää asiakkaita, jotta yritys pysyy dynaamisena ja kasvussa, mutta he haluavat myös vahvistaa jo olemassa olevien yhteistöiden laatua. Kaon tehtävänä on lisätä heidän asiakasyritystensä liikevaihtoa ja kannattavuutta, joten opinnäytetyön avulla Kao toivoo oppivansa ymmärtämään asiakkaiden tarpeet entistä paremmin. Opinnäytetyön tulosten avulla Kao haluaa selkeyttää osa-alueita, joihin heidän kannattaa keskittyä ja minkälaisia strategisia projekteja priorisoida. Opinnäytetyön tulosten avulla Kao haluaa myös parantaa ja vahvistaa kommunikaatiotaan. (Väisänen 2021.)

3 Strategia

Strategia tarkoittaa päämäärien ja tavoitteiden asettamista ja tavoiteltavan aseman luomista, jotta voidaan saavuttaa kilpailuetu (Hannus 2004, 9). Yritykset tarvitsevat strategian kilpailun takia. Kilpailutilanteessa ei pidä verrata yritystä vain samanlaisiin yrityksiin ja keskittyä vain nykyhetkeen vaan tarkastella kilpailua erilaisiin yrityksiin verrattuna ja pidemmällä tulevaisuudessa. Strategian avulla kohdistetaan huomio oikeisiin asiakkaisiin ja tunnistetaan tarpeet paremmin sekä varaudutaan muutoksiin ja saadaan resurssit käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Strategiaa tehdessä yritykselle valitaan tavoitteet ja toiminnan suunta, jotka auttavat yritystä hallitsemaan ympäristöään, joka muuttuu koko ajan. Strategiaa laatiessa valitaan ja jätetään valitsematta ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja laitetaan asioita tärkeysjärjestykseen. Jotta yritys voisi toimia strategiansa mukaan, on kaikkien yrityksessä tiedettävä ja tiedostettava tehdyt valinnat. (Kamensky 2019, luku1; Hannus 2004, 10; Stähle & Laento 2000, 19.)

Strategiat voidaan jakaa kahteen tärkeimpään tasoon: konsernistrategiaan ja liiketoimintastrategiaan. Konsernistrategia eli ryhmätason strategia liittää kaikki liiketoiminta-alueet yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi ja auttaa ymmärtämään yrityksen vision, tavoitteet ja periaatteet. Konsernistrategia kertoo yrityksen eri liiketoiminnot ja niiden tärkeyden, sekä yhdistää ne yhtenäiseksi konserniksi. Liiketoimintastrategia eli kilpailustrategia auttaa erottautumaan kilpailijoista kilpailuedulla valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. Kilpailuun ja kilpailuetuihin vaikuttavat asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Asiakkaiden tarpeet vaativat yritykseltä osaamista ja resursseja, jotka puolestaan luovat ja tarjoavat asiakkaille uusia tarpeita ja nostavat yrityksen arvoa. Mitä enemmän yrityksellä on osaamista ja resursseja, sitä parempi kilpailuetu sillä on. Jos taas yrityksen osaaminen ja resurssit ovat vähäisemmät kuin kilpailijalla, kustannukset nousevat ja kilpailijan arvo nousee. Asiakkaalle tärkeintä on tilanne omalta kannaltaan ja kilpailun avulla he voivat valita toimittajan, joka tarjoaa parhaan hyöty-hintasuhteen. Parhaan arvo-kustannussuhteen tavoittamiseksi yrityksellä on oltava jokin kilpailuetu. Asiakkaan tarpeiden, yrityksen osaamisen ja resurssien sekä kilpailun välinen suhde on niin sanottu liiketoiminnan kolmiodraama, joka on esitetty alla olevassa kuvassa. (Kamensky 2019, luku 3; Kaplan & Norton 2009, 154).



Kuvio 2: Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2019, luku 1).

Liiketoimintastrategia auttaa yritystä välttämään liiketoiminnan kolmiodraaman.

Liiketoimintastrategiaa tehdessä on määritettävä minkälaista lisäarvoa yritys voi tuottaa asiakkaalle, mitkä ovat resurssit ja osaaminen, joita yrityksellä on käytössä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja pitämään kilpailukyvyyn sekä pystyykö yritys vahvistamaan kilpailuetua ja jatkuvasti kehittymään. Strategian luomisella varmistetaan asiakasuskollisuus ja myynnin kasvu sekä uusien asiakkaiden tavoittaminen. Liiketoimintastrategia auttaa selvittämään kannattavuuden ja tuottavuuden. (Kamensky 2019, luku 1; Hannus 2004, 15.)

Hyvään strategiatyöskentelyyn kuuluu olennaisesti asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen. Tärkeimpien asioiden löytäminen voi usein olla vaikeaa, kun tärkeitä asioita on paljon ja päätöksen tekeminen täysin objektiivisesti on lähes mahdotonta. (Lievegoed 2008, 37.) Muiden hyvien asioiden torjuminen voi olla hankalaa ja asioiden priorisoiminen vaatii rohkeutta kieltäytyä vaihtoehtoista. Strategiatyö voi edellyttää kieltäytymistä niin organisaation ylimpien henkilöiden ja työkavereiden ehdotuksista kuin yhteistyökumppaneista ja niiden ehdotuksista. (Kamensky 2019, luku 2.)

3.1 Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen

Yrityksen elämäntehtävä eli missio on lähtökohta tavoitteiden asettamiselle (Kamensky 2019, luku 4). Missio rakentaa yritykselle ydinideologian, jonka avulla tavoitteiden rajaaminen on mahdollista ja pysyvää. Strategioiden ja ympäristön muuttuessa jatkuvasti missio pysyy samana ja luo yritykselle suunnan. (Hannus 2004, 31.)

Strategisten tavoitteiden asettamisessa määritetään yritykselle oikeat tavoitteet ja tavoitetaso. Yrityksestä hyötyvät omistajien lisäksi myös henkilöstö ja asiakkaat ja ne ovat yrityksen tärkeimmän sidosryhmät. Sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja yrityksen tavoite on tyydyttää sidosryhmien tarpeet. Omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön tarpeiden huomioon ottamiseksi yrityksen tavoitteiksi muodostuu taloudelliset tavoitteet,

ulkoisen sekä sisäisen tehokkuuden tavoitteet ja kehittämistavoitteet. Näiden sidosryhmien ja tavoitteiden välinen vuorovaikutus on ymmärrettävä, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa ja tarpeisiin vastata. (Kamensky 2019, luku 7; Hannus 2004, 29). Tavoitteiden on oltava yhdistettävissä toisiinsa syy- ja seuraussuhteella, jotta toiminta olisi loogista ja etenisi selkeästi (Kaplan & Norton 2009, 116). Tavoitteiden saavuttaminen vaatii tehokkuutta eli, että asiat tehdään oikein, ja vaikuttavuutta eli, että tehdään oikeat asiat (Brax 2007, luku 1).

Yrityksen tavoitteeksi valitaan usein taloudelliset tavoitteet ja koetaan, että muut tavoitteet ovat olemassa vain, jotta saavutettaisiin taloudelliset tavoitteet. Pelkästään keskittymällä yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin, strategian luominen ja toteuttaminen voi olla hankalaa. (Kamensky 2019, luku 7.) Taloudellisten tavoitteiden lisäksi tärkeitä ovat ulkoisen sekä sisäisen tehokkuuden tavoitteet sekä kehittämistavoitteet. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteisiin kuuluvat tavoitteet, jotka vaikuttavat suhteeseen asiakkaiden, toimittajien ja verkostojen kanssa. Sisäisen tehokkuuden tavoitteet ovat ne, jotka vaikuttavat suhteisiin ja toimintatapoihin yrityksen sisällä. Kehittämistavoitteisiin kuuluvat tavoitteet, jotka ovat kaikkein tärkeimmät asiat yrityksen menestyksen kannalta tulevaisuudessa. (Kamensky 2019, luku 7; Hannus 2004, 39).

Ulkoisen tehokkuuden tavoitteisiin valitaan ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen eniten. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteisiin voidaan valita esimerkiksi asiakkaisiin liittyviä tavoitteita kuten asiakastyytyväisyys, palvelutaso, asiakasuskollisuus ja reklamaatioprosentti. Toimittajiin liittyviä tavoitteita voi olla toimittajien palvelun taso, toimituksen toimivuus ja nopeus sekä vuorovaikutus toimittajien kanssa. Muihin ulkoisen tehokkuuden tavoitteisiin voi kuulua esimerkiksi kumppanien määrä ja yrityksen maine. (Kamensky 2019, luku 7). Yrityksen maine ja tunnettuus voi olla tavoitteina, jotta yritys voi kasvattaa verkostojaan ja lisätä sosiaalista pääomaa (Silvennoinen 2008, 63).

Tavoitteiden asettamisessa tärkeää on oikea tavoitetaso. Tavoitteiden on oltava tarpeeksi haastavia, realistisia ja mitattavia. Oikea haastavuustaso kannustaa parempiin suorituksiin ja motivoi, mutta ei lannista. Tavoitteet voivat aluksi tuntua liian haastavilta, mutta pitkäjänteisyydellä ja kärsivällisyydellä tavoitteisiin päästään. Tavoitteet laittavat ihmiset ajattelemaan eri tavalla kuin ennen ja sen ansioista he myös toimivat eri tavalla ja tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. Tavoitteet eivät saa olla liian korkealla ja haastavia, jotta ne eivät ole epärealistisia. Yrityksen on uskottava omiin tavoitteisiinsa, jotta ne tuntuvat realistisilta ja niiden tavoittelemisen ei ole liian haastavaa. Liian epärealistiset tavoitteet voivat laskea motivaatiota. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1; Kamensky 2019, luku 7.) Tavoitteiden eri tasoilla voidaan myös tarkoittaa sitä, kenen vastuulla eri tavoitteet ovat. Tavoitteet voidaan jakaa esimerkiksi organisaatiotasolle, osastotasolle, tiimitasolle tai yksilötasolle. Eri tasojen tavoitteiden tulee olla keskenään yhteneväisiä ja toisiaan tukevia. (Kauhanen 2015, luku 3.)

Tavoitteiden mitattavuus mahdollistaa sen, että tavoitteiden saavuttamista ja suoritustasoa pystytään seuraamaan. Tavoitteita voidaan mitata valituilla aikaväleillä, kuten viikoittain tai kuukausittain. (Kauhanen 2015, luku 3.) Tavoitteita voidaan mitata kvantitatiivisilla- ja kvalitatiivisilla mittareilla. Molempia mittaustapoja tarvitaan ja varsinkin kehittämistavoitteiden kannalta mitattavuus on tärkeää. Erilaisia mittarityyppejä ovat esimerkiksi määrämittarit, rahamittarit, aikamittarit, laatuasteikot ja yhdistelmämittarit. Jos mittaamista ei koeta tärkeänä, mitattavan asian ei kannata olla merkittävien tavoitteiden listalla. (Kamensky 2019, luku 7.) Yrityksen suorituksia voidaan mitata ulkoisilla tai sisäisillä mittareilla. Ulkoiset mittarit mittaavat asiakkaiden ja markkinoiden palvelua ja tuottavuutta. Sisäisillä mittareilla mitataan yrityksen sisäistä tehokkuutta ja sen parantamista. (Brax 2007, luku 3.) Analyysit toimivat parhaiten pohjana tavoitteiden asettamiselle (Kamensky 2019, luku 6).

3.2 Toimiala-analyysi

Toimialalla tarkoitetaan alaa, jolla yritys, sen kilpailijat, asiakkaat ja muut sidosryhmät toimivat. Toimialalla menestyäkseen on tarkasteltava oman liiketoiminnan lisäksi muiden tietoja, taitoja, resursseja sekä aikaansaannoksia, jotta saa selville koko toimialan yleiskuvan. Toimialoilla on yleensä omat kulttuurinsa ja kaikki toimialalla olevat yritykset toimivat pääpiirteittäin samalla tavalla. Yhden yrityksen on mahdotonta muuttaa koko toimialan käyttäytymistä. Yleiskuvan ja liiketoimintastrategian avulla yritys voi voittaa ne kilpailijat, jotka se on itselleen valinnut. Toimialan tarjonta ja kysyntä sekä rakenne voidaan selvittää toimiala-analyysin avulla. Toimiala-analyysillä selvitetään jatkuvasti muuttuvia toimialojen rajoja ja sisältöä. Asiakkaiden ja kilpailijoiden analysoinnin lisäksi on analysoitava ne, jotka eivät ole asiakkaita tai toimittajia sekä mahdolliset tulevat kilpailijat. Toimiala-analyysiin kuuluu kysyntäanalyysi. Se analysoi markkinoiden kokoa sekä kasvamista ja selvittää rahan liikkumisen toimialalla nyt ja tulevaisuudessa. Kysyntäanalyysin avulla voidaan ottaa selvää mille yrityksille kysyntä jakautuu ja mikä on kokonaiskysyntä. Yrityksen ulkoisen ympäristön tekijöitä toimialan lisäksi ovat lainsäädäntö, väestörakenne, poliittinen tilanne ja yhteiskunnan arvot. Kyseisten asioiden huomioon ottaminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan analysoida yrityksen ulkoisen ympäristön riskit ja edut. (Kamensky 2019, luvut 3 & 6; Kauhanen 2012, luku 2.)

Toimiala-analyysiin kuuluu myös asiakasanalyysi. Sen avulla selvitetään ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja miksi. Tämänhetkisten asiakkaiden lisäksi on määritettävä menetetyt asiakkaat ja ne, jotka voivat olla tulevaisuudessa yrityksen asiakkaita. Asiakkaat voidaan analysoida ryhmittäin tai erikseen niin, että luokitellaan heidät kolmeen ryhmään tärkeyden mukaan. Asiakkaiden analysoinnissa ja luokittelussa kannattaa ottaa huomioon kannattavuus ja volyyymi sekä asiakassuhteen pituus. Myös asiakkailta oppiminen on tärkeä analysoitava kohde. Menetetyt asiakkaat muodostavat useamman ryhmän. On asiakkaita, jotka ovat vaihtaneet

toimittajaa, mutta eivät ole tyytymättömiä edelliseen toimittajaan ja on asiakkaita, jotka ovat vaihtaneen tyytymättömyyden takia toimittajaa. Asiakkaan menetyksessä voi olla kyse myös siitä, että toimittaja on halunnut luopua siitä. Asiakasanalyysiä tehdessä voi olla hyvin tärkeää analysoida myös asiakkaan toimialaa ja sen kehitysnäkymiä sekä asemaa, jos kyse on yritysten välisistä yhteistöistä. Asiakkaiden arvoketjuun tutustuminen mahdollistaa löytämään keinot luoda asiakkaalle lisäarvoa sekä auttaa säästämään asiakkaan kustannuksia. (Kamensky 2019, luku 6; Brax 2007, luku 1; Kauhanen 2015, luku 2.)

Asiakkaat tuovat yritykselle tuloja, mutta aiheuttavat myös kustannuksia. Asiakkaan aiheuttamien tulojen ja kustannusten suhde kertoo asiakkaan kannattavuuden. Eri asiakkaat saavat eri kokoisia alennuksia ja tilaavat eri määriä, mikä vaikuttaa asiakkaiden kannattavuuteen. Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttaa hintojen ja tilausmäärien lisäksi se, kuinka nopeasti asiakkaat maksavat laskunsa tai vaativat toimituksia. Asiakkaan maantieteellinen sijainti voi aiheuttaa yritykselle isompia kuljetuskuluja tai asiakkaan ostamat tuotteet vaihtelevat jatkuvasti. (Kamensky 2019, luku 6; Brax 2007, luvut 1 & 4.)

3.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysillä yritys selvittää miten se voi erottautua kilpailijoidensa joukosta ja sen avulla vähentää kilpailua (Kamensky 2019, luku 6).

Kilpailijat voidaan jakaa neljään ryhmään:

1. Ydinkilpailija
 - Tuottavat vastaavia tuotteita
 - Käyttävät vastaavaa teknologiaa
 - Toimivat vastaavalla tavalla
 - Tärkeimmät kilpailijat
2. Marginaalikirpailijat
 - Tuottavat vastaavia tuotteita
 - Käyttävät vastaavaa teknologiaa
 - Toimivat vastaavalla tavalla
 - Ei niin tärkeät kilpailijat
3. Tarvekilpailijat
 - Vastaavat asiakkaiden samaan tarpeeseen
 - Käyttävät erilaisia tuotteita
 - Toimivat eri tavalla
 - Käyttävät erilaista teknologiaa
4. Potentiaaliset kilpailijat
 - Voivat tulevaisuudessa vastata asiakkaiden tarpeisiin
 - Voivat tulevaisuudessa tuottaa vastaavia tuotteita

- Voivat tulevaisuudessa käyttää vastaavaa teknologiaa

Ydinkilpailijat ovat pahimpia kilpailijoita, mutta tarvekilpailijat ovat melkein yhtä pahoja, sillä he palvelevat asiakasta yhtä hyvin vaikka tuotteet, teknologia ja toimintatavat voivatkin olla erilaiset. Kilpailijoiden analysoinnissa selvitetään miksi asiakkaat ostavat kilpailijalta ja siitä tehdään johtopäätökset oman kehityksen avuksi. Kilpailijan ja sen arvoketjun tunteminen voi kehittää oman yrityksen arvoketjua ja toimintaa. Oman toiminnan kehittäminen voi johtaa tuottavuuden kasvuun ja lisääntyneeseen kilpailuun. (Kamensky 2019, luku 6; Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 62.)

Kilpailijan kustannuksien vertaaminen omiin auttaa kehittämään omien kustannusten muodostumista. Eri kustannuslajeja on tuotteiden myyntihinta, ainekustannukset, markkinointikustannukset, hallintoon menevät kustannukset sekä työkustannukset. Kustannusten erojen ja erojen syiden avulla voidaan valita oikeat jatkotoimet. (Kamensky 2019, luku 6; Koivisto 2011.)

Kilpailijoita voidaan analysoida SWOT-analyysillä. Se kertoo kilpailijan heikot ja vahvat puolet sekä mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi voidaan tehdä kaikista asiakkaista yhdessä tai erikseen. Yrityksen heikot ja vahvat puolet tiivistävät sisäisen toiminnan ja missä tilassa se on. Mahdollisuudet ja uhkat taas kertovat yrityksen ympäristöstä ja niiden avulla voidaan varautua tulevaan kilpailutilanteeseen. SWOT-analyysin avulla voidaan selvittää missä suhteessa vahvuudet ja heikkoudet ovat tähän hetkiseen kilpailutilanteeseen. SWOT-analyysin tekemiseen ja sen hyödyntämiseen vaaditaan tarpeeksi hyvää tuntemusta yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Liian vähäisellä tuntemuksella SWOT-analyysistä ei tule todenmukainen ja sen takia yritys ei hyödy siitä parhaalla mahdollisella tavalla. SWOT-analyysin tekemiseen kannattaa osallistuttaa ihmisiä organisaation eri puolilta ja mahdollisesti myös organisaation ulkopuolelta, jotta voidaan ottaa huomioon mahdollisimman laajasti eri näkökulmat. SWOT-analyysin tuloksista tehdään johtopäätökset ja niiden avulla päätetään toimenpiteet. (Kamensky 2019, luku 6; Speth 2015, luku 1.)

4 Yhteistyö ja verkostot

Verkostot tarkoittavat itsenäisten toimijoiden ryhmää, jotka ovat toistuvasti tekemissä toistensa kanssa saavuttaakseen tavoitteita (Järvensivu & Nykänen 2008, 2). Kun ihmisten työtehtävät muuttuvat ja vaikeutuvat, he voivat pyytää apua ympäristöstään. Verkostojen merkitys kasvaa ja verkostointitaidot ovat yhä tärkeämpiä työtehtävissä. Verkostojen toimiminen vaatii luottamusta osapuolten välillä ja se mahdollistaa toiminnan kehityksen olosuhteissa, jotka muuttuvat jatkuvasti. (Silvennoinen 2008, 8-9.)

On olemassa henkilökohtaisia, operatiivisia ja strategisia verkostoja. Henkilökohtaisiin verkostoihin kuuluvat perhe, sukulaiset ja ystävät ja ne auttavat yksilöitä jokapäiväisessä arjessa ja tuovat turvallisuuden tunteen. Operatiiviset verkostot puolestaan auttavat asioiden tekemisessä. Operatiiviset verkostot ovat esimerkiksi yrityksen henkilökunta, jotka tekevät töitä saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. Tämänlaisissa verkostoissa kannattaa vaalia hyviä keskinäisiä suhteita, jotka auttavat yhteistyön tekemistä ja tehtävien koordinoimista. Hyvä yhteishenki vie yrityksen tavoitteita eteenpäin. Strategiset verkostot ovat niitä, jotka eivät ole yksilön jokapäiväisessä henkilökohtaisessa- tai työelämässä osallisena, mutta kuitenkin suuressa roolissa uran tulevaisuuden kanssa. Strategiset verkostot auttavat yksilöä tai organisaatiota saavuttamaan tavoitteita ja tukevat tulevaisuuden tärkeimpiä asioita. Kaikkien verkostojen luomisessa on hyvä muistaa, että pysyvien ja luottamuksellisten verkostojen rakentamiseen vaaditaan aikaa, jotta suhteesta tulisi molemmin puolin luottamuksellinen ja hyödyllinen. Vaikka verkosto ei vaikuttaisi hyödylliseltä nyt, se voi olla vuosien päästä juuri sitä mitä yksilö tai organisaatio tarvitsee edetäkseen. Verkostojen luominen vaatii uskallusta ottaa yhteyttä ihmisiin ja kärsivällisyyttä pitää yhteyttä jatkuvasti. (Tonts 2019, 29-32).

Ammattiryhmien verkostot ovat verkostoja, joiden sisällä on vain tiettyyn ammattiryhmään kuuluvia ihmisiä. Saman alan työntekijät muodostavat ammattiryhmien verkoston ja he voivat olla epävirallisesti yhteyksissä toisiinsa. Omasta ammatistaan epävirallisesti puhuminen voi olla avuksi ammatillisen kehittymisen, vaikeuksien kohtaamisen ja uusien ideoiden keksimisen kanssa. Ammattiryhmien verkostossa saatava vertaistuki voi olla valtava lisäarvo työlle. Asiantuntijaverkostot puolestaan voivat olla samasta tai täysin eri ammattiryhmästä, mutta verkostot perustuvat asiantuntijakokemusten vaihtamiseen ja osaamisen kasvattamiseen tietyllä aihealueella. (Silvennoinen 2008, 16, 22.)

On selvää, että yksilöt, organisaatiot ja koko yhteiskunta tarvitsee vuorovaikutusta ja verkostoja. Vuorovaikutustaidot ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä menestykseen, ne mahdollistavat toimivan yhteistyön. (Kamensky 2019, luku 2). Verkostojen toimimisen kannalta tärkeää on, että verkostossa olevat henkilöt saavat jäsenyydestä jotakin hyötyä. Hyöty voi olla esimerkiksi uusi tieto, apu yritystoiminnan kanssa tai luotettava ja kannustava yhteistyö. Paras mahdollinen verkostosuhde tai yhteistyö saavuttaa minä voit - sinä voit - tilanteen eli win-win-tilanteen. (Silvennoinen 2008, 18.) Toiminnot, joita tarvitaan yhteistyön tekemiseen ovat sekä myyjän että ostajan vastuulla. Ostaja on vastuussa oston suunnittelusta, määrittelemällä omat tarpeensa ja resurssinsa ja myyjän vastuulla on organisoida resurssit ja toimet, joita tarvitaan ostosopimuksen täyttämiseen. Ostaja ja myyjä ovat itsenäisiä toimijoita, jotka ovat vastuussa omista sisäisistä johtamisista ja organisoinneista, mutta he molemmat tarvitsevat onnistunutta yhteistyötä nostamaan yrityksensä arvoa. (Järvensivu & Nykänen 2008, 4.)

Verkostoituminen ei tarkoita myyntiä. Verkostoitumistilanteissa ei kannata myydä tuotteitaan vaan tutustua ihmisiin ja luoda luottamuksellisia suhteita. Verkostoituminen ja aktiivinen tapahtumien ja projektien eteenpäin vieminen vahvistaa luottamusta ja maine kasvaa. (Tonts 2019, 85-87.) Usein verkostoitumistilanne ymmärretään myyntitilaisuudeksi ja näin luodaan kiusallinen tilanne. Oikein luodulla verkostoinnilla voidaan kuitenkin saavuttaa lopulta myynnin tapahtuminen ja parhaassa tapauksessa usean uuden asiakkaan saavuttaminen. (Graham 2012, luku 4.) Verkostojen hyötynä on se, että on henkilöitä, joilta voi tarvittaessa pyytää apua. Kun yksilö tai organisaatio auttaa toista niin tulevaisuudessa se voi tarvittaessa pyytää apua myös muilta. Verkostojen ansioista voi myös saada apua ilman, että sitä pyytää. (Tonts 2019, 34.)

Strateginen verkostoituminen on välttämätöntä, jos haluaa kehittää liiketoimintaansa (Tonts 2019, 133). Yhteistyöverkostojen luomisessa yksi keskeisimmistä asioista on kommunikointi (Graham 2012, luku 4). Yhteistyökumppanille on tehtävä selväksi, miksi yhteistyö hyödyttäisi kummankin osapuolen edustajaa ja se on kerrottava tarpeeksi usein. Strategiset verkostot vaativat ylläpitoa ja huoltoa. Ylläpitämällä suhteita sekä kohtelemalla verkostoja hyvin ja tasapuolisesti, luottamus ja verkostojen hyödyt kasvavat. (Tonts 2019, 129.) Ilman vuorovaikutustaitoja yhteistyö ei toimi ja yhteistyökumppaniin ei voida vaikuttaa (Silvennoinen 2008, 41).

Yritykselle kannattavampaa on tehdä yhteistyötä niin, että heillä on vähemmän asiakkaita, jotka ostavat enemmän, kuin, että olisi enemmän asiakkaita pienemmillä ostoilla. Kun yritys ostaa toimittajalta suuremman määrän, yritys on riippuvaisempi toimittajasta. (Andersson 1998.) Yritykselle kannattavampaa on myös se, että heillä on pitkiä yhteistyösuhteita lyhyiden sijasta. Uusien yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden hankkiminen vaatii aina kuluja, jos asiakkaita esimerkiksi hankitaan alennuksien ja muiden tarjousten avulla. Pitkien suhteiden ja tyytyväisten asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden avulla yritys säästää kuluja ja houkuttelee uusia asiakkaita ilman käytettäviä varoja. Pitkissä yhteistyösuhteissa molemmat osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja näin palvelu paranee ja myös suhteen tuottavuus paranee. (Brax 2007, luku 4.)

Hyvässä yhteistyössä toimitaan vastavuoroisesti. Vastavuoroisuus on luottamuksen lisäksi kaikista tärkein perusta toimivalle yhteistyölle. Yhteistyö ei saa olla yksipuolinen niin, että vain toinen osapuoli hyötyy siitä. Vastavuoroisuus tarkoittaa sitä, että kun toinen osapuoli tekee palveluksen, toinen kunnioittaa ja arvostaa sitä ja puolestaan tekee palveluksen. Vastavuoroisuutta on myös se, että toimittajan ja asiakkaan välinen yhteistyö tehdään molempien osalta kunnolla. Toimittaja tekee oman osuutensa parhaalla mahdollisella tavalla ja puolestaan asiakas tekee oman työnsä parhaalla tavalla, jotta tasapaino säilyy ja vastavuoroisuus tapahtuu. Pelkästään omien etujen tavoittelu johtaa aina lopulta epäonnistumiseen ja yhteistyö voi loppua. (Silvennoinen 2008, 36-37.)

5 Yhteistyökumppanin ominaisuudet

Yhteistyökumppaniehdokkasiin, ja heidän kykyynsä toimia yhteistyökumppanina, tutustuminen on tärkeää ennen kumppanuussuhteiden luomista. Ehdokkasiin voidaan tutustua esimerkiksi vierailujen ja palaverien avulla. Puutteet yhteistyökumppanin ominaisuuksissa voivat aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa ja onkin hyvä selvittää tietoja ehdokkaasta, jotta selviää, tuleeko yhteistyö olemaan mahdollinen. Kaikkien ehdokkaiden ominaisuuksien dokumentoiminen auttaa selvittämään ne yritykset, joiden kanssa yhteistyö voisi parhaiten toimia ja millä yrityksillä on paras osaaminen ja parhaat tuotteet tilaajayrityksen tilanteeseen. (Ritvanen & Koivisto 2007, 151-157.)

Yhteistyön merkitys voi vaihdella yhteistyötä tekevien henkilöiden välillä. Toisille tärkeämpää on yhteistyön laatu ja toisille tulos. Yhteistyötä voidaan tehdä eri periaatteilla, joita ovat seuraavat:

- Hällä väliä -periaate: Henkilö on mukana yhteistyössä, mutta ei vie sitä eteenpäin eikä arvosta yhteistyökumppaneita. Hän tietoisesti estää tavoitteiden saavuttamisen ja hänen kanssaan yhteistyötä on vaikea tehdä.
- Voitto kotiin -periaate: Henkilö tekee kaikkensa, että hyötyy yhteistyöstä parhaalla mahdollisella tavalla ja asettaa omat etunsa muiden edelle. Yhteistyö ei tuo lisäarvoa molemmille osapuolille vaan toinen antaa ja toinen ottaa. Omaan etuun keskittyminen heikentää verkostosuhteiden tasapainoa ja tämänlainen toiminta johtaa lopulta yhteistyön loppumiseen.
- Kaikki ratkaisut sopivat -periaate: Henkilö laittaa yhteistyön ja verkostosuhteet omien etujensa edelle. Hän luopuu eduistaan ja tarpeistaan vaan, jotta saa säilyttää yhteistyön. Tämän kaltainen yhteistyö voi toimia hetkellisesti, kun toinen osapuoli laittaa toisen edut omiensa edelle, mutta jatkuessa pitkään yhteistyö muuttuu yksipuoliseksi eikä tuota lisäarvoa molemmille. Satunnaisesti omista eduistaan luopuminen osoittaa kyvyn olla epäitsekkäs ja se voi lisätä yhteistyökumppanin kiitollisuutta.
- Kompromissin periaate: Henkilö arvostaa yhteistyötä ja verkostosuhteita ja haluaa hyötyä niistä. Hän haluaa sekä antaa, että ottaa yhteistyöltä. Kompromissien tekemiseen päädytään usein riittämättömien resurssien takia, kuten aika tai raha. Kompromissin periaatteella toimiva ihminen tahtoo helpon ratkaisun vähemmällä työllä. Yhteistyö ei ole paras mahdollinen, mutta ei myöskään huonoin.
- Voittaja-voittaja-periaate: Aidossa yhteistyössä toimivat osapuolet toimivat molemmat voittaja-voittaja-periaatteella. Luottamus on molemmin puolista ja kukin yhteistyön jäsenistä vie toimintaa eteenpäin omalta osaltaan. Toisten erilainen työskentelytapa hyväksytään ja toisilta opitaan. Tavoitteet ovat asetettu yhdessä ja päämääriin pyritään yhdessä. (Silvennoinen 2008, 19-21.)

Yhteistyökumppanilla voi olla kykyjä kehittää asiakkaan osaamista ja liiketoimintaa. Yhteistyökumppani voi toimia mentorina lisäämällä asiakkaan pätevyyttä valitulla aihealueella. Kyseessä on vuorovaikutussuhde, joka on sitoutunut ja tavoitteellinen. Mentorina toimiminen on mentoroitavan neuvomista ja opastamista sekä huolehtimista. Osapuolten välille syntyy luottamussuhde ja he työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mentori auttaa niillä alueilla, joissa mentoroitava tarvitsee kriittisesti apua parantaakseen tuloksellista toimintaansa. (Mäkisalo 2004, 128-130.) Yhteistyökumppani voi järjestää asiakkaalle koulutuksia ja laatia suunnitelmia liiketoiminnan parantamiseen, eli yhteistyökumppani tekee jatkuvasti töitä sen eteen, että asiakkaiden liiketoiminta parantuu ja yhteistyö on molemmin puolinen sekä noudattaa voittaja-voittaja-periaatetta (Silvennoinen 2008, 21).

Yhteistyökumppanin tunnettuus voi tuoda yritykselle välinearvoa. Tunnettuus mahdollistaa verkostojen kasvattamisen ja lisää sosiaalista pääomaa. Tunnettuna yritys voi toimia läpinäkyvämmän ja se puolestaan lisää luottamusta. (Silvennoinen 2008, 63.)

Yhteistyökumppanin valitsemisessa tulisi ottaa huomioon yrityksen eettisyys. Yrityksen eettisyyteen sisältyy erilaiset tekijät, kuten ekologisuus, ihmisoikeudet ja ympäristövaikutukset. Vastuullisten yritysten lisääntyessä on helpompi valita yhteistyökumppanikseen eettisesti toimiva yritys. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit uskovat herkästi, mitä yritykset markkinoivat ja voivat luulla tuotteita vastuullisiksi, vaikka ne eivät sitä olisi. Siksi on tärkeää, että yritys toimii vastuullisesti ja eettisesti, jotta voidaan pitää huolta, että myös kulutustottumukset ovat kestäviä ja hyväksi ympäristölle. (Harrison, Nyholm & Deirdre 2005.) Yrityksen vastuullisuuteen vaikuttavat kaksi eri asiaa: velvollisuudet lain mukaan sekä yrityskulttuuri (O'Toole & Mayer 2010, luku 1). Esimerkiksi Euroopan kosmetiikka-asetuksen (1223/2009) mukaan kosmetiikkaa ei saa testata eläimillä, jolloin laki velvoittaa yritystä toimimaan vastuullisesti, mutta yritys voi silti käyttää raaka-aineita, jotka eivät ota huomioon ihmisoikeuksia tai ympäristöä, sillä sitä ei ole määrätty laissa. Molemmat vaikuttavat yrityksen toimintaan yhdessä, mutta ne rajautuvat yrityksen resursseihin eli yritys toimii niin vastuullisesti kuin sillä on varaa. Yritys voi kokea, ettei sillä ole varaa toimia ekologisemmin tai vastuullisemmin. Näin yritys säästää kuluissa, mutta maine ei kasva. Yritys voi käyttää resurssejaan kalliimpiin ja vastuullisempiin raaka-aineisiin, jolloin yrityksestä, brändistä ja tuotteesta tulee vastuullisempi ja yleiskuva yrityksestä positiivisempi ja näin myynti kasvaa. (O'Toole & Mayer 2010, luku 1.) Yritys voi toimia ympäristöystävällisesti esimerkiksi ottamalla huomioon tuotteiden valmistuksessa syntyneen hiilijalanjäljen, vesien ja ilman saasteiden ja muovijätteen määrän ja muuttaa toimiaan vähentääkseen niitä. Yritys voi valmistaa tuotteita, jotka voi kierrättää täysin, jotta se mahdollistaa myös kuluttajien kestävän ja ympäristöystävällisen toiminnan. (Kao 2020, 15-20.)

Yhteistyön tekemiseen ja osto- sekä myyntitapahtumiin liittyy aina hinta (Tomek & Kaiser 2014, luku 1). Tietyn palvelun tai tuotteen hinta määräytyy kuluttajien tarpeiden ja halujen sekä resurssien perusteella. Suuri kysyntä nostaa hintoja ja sen myötä alalle pyrkii yhä useampi kilpailija ja näin hinta taas laskee. Hinta nousee ja laskee, kunnes kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa. (Kuoppamäki 2018, luku 1.) Hinta voidaan jakaa kustannus-, kilpailu- ja arvopohjaisiin. Yritys voi määrittää hinnan sen mukaan, kuinka paljon tuotteen valmistukseen menee kustannuksia. Arvopohjainen hinta määräytyy sen mukaan mitä lisäarvoa tuote tai palvelu voi antaa asiakkaalle ja kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan siitä. Kilpailupohjaisesti hinta määräytyy markkinoiden yleisen hinnan mukaan. Yritys määrittää toimialansa ja kilpailutilanteensa ja sen mukaan määrittää tuotteelle hinnan, joka voi olla alempi, korkeampi tai sama kuin kilpailijalla. Hintaan vaikuttaa tuotteen laatu ja yksityiskohdat, toimituksen nopeus ja joustavuus, tilauksen ja yhteistyön selkeys ja helppous, takuut ja yrityksen tarjoama tuki. (Koivisto 2011.)

5.1 Yhteistyökumppanin henkilökohtaiset ominaisuudet

Jos yritys kilpailuttaa mahdollisia yhteistyökumppaneita ja taidot ovat yhtä hyvät, ratkaisevaksi tekijäksi voi tulla henkilöiden persoonat (Graham 2012, luku 13). Yleensä esillä oleviin ammatteihin hakeutuu ekstroverttejä ihmisiä. Ekstrovertit pitävät tilanteista, joissa edellytetään ihmisten kanssa työskentelyä ja kilpailua. Ekstrovertit haluavat tehdä töitä ihmisten kanssa, mutta yhteistyön laatu ei välttämättä ole tärkeintä heille. Yhteistyön laatuun vaikuttaa henkilön muut persoonallisuuspiirteet kuten sovinnollisuus, tunnollisuus, tasapainoisuus ja avoimuus. Sovinnollinen henkilö on yhteistyöhaluinen ja hän luottaa muihin. Hän on epäitsekäs, kohtelias sekä vaatimaton ja haluaa ylläpitää suhteita. Sovinnolliset ihmiset ovat hyväuskoisia ja positiivisia, mutta eivät välttämättä taistele tavoitteitaan kohti. Tunnollinen ihminen puolestaan tekee päämäärätietoisesti töitä tavoitteitaan kohti ja hänellä on hyvä itsekuri. Tunnollinen henkilö on järjestelmällinen, itseohjautuva ja vastuuntuntoinen. Tasapainoisuus vaikuttaa ihmisen stressinsietokykyyn ja neuvottomuuteen. Tasapainoinen ihminen kokee vähemmän kielteisiä tunnetiloja kuin epätasapainoinen ihminen. Ahdistus, syyllisyyden tunteet, pessimismi ja huono itsetunto ovat epätasapainoisen persoonallisuuden piirteitä. Tasapainoinen ihminen ei koe työuupumusta ja voi hyvin työssään. Avoimuus persoonallisuudessa tarkoittaa avoimuutta uusille kokemuksille ja erilaisille tavoille elää ja työskennellä. Avoin henkilö on suvaitsevainen ja utelias keksimään ja kokemaan uutta. Avoimet henkilöt ovat luovia, sillä heillä on halu tehdä asioita eri lailla ja heidän ajattelutapansa on erilainen kuin muilla. Avoimet ihmiset ovat innokkaita ja positiivisia, mutta eivät välttämättä halua alistua muiden ihmisten rajoitteille ja siksi eivät tee töitä muiden alaisina. Avoimuutta voi kuitenkin kuvata myös joustavuus. (Heikkinen 2007, 30-33; Graham 2012, luku 13).

Kaikki edellä mainitut persoonallisuuden piirteet vaikuttavat yrityksen tulokseen. Eniten yrityksen tulokseen vaikuttaa positiivisesti työntekijän tai yrittäjän sosiaalisuus ja seurallisuus. Tutkimukset osoittavat, että yrityksessä, jossa tuotto on havaittu korkeammaksi, työskentelee tasapainoisia ja sovinnollisia ihmisiä. Myyntityöhön hakeutuu yleensä itsevarmoja ja energisiä ihmisiä, sillä he hakeutuvat ympäristöön, jossa he saavat toteuttaa persoonallisuuttaan ja olla omia itsejään. (Heikkinen 2007, 33-35.)

Yhteistyökumppanin tärkeä henkilökohtainen ominaisuus on myös yleinen olemus, johon kuuluu hygieniasta huolehtiminen, pukeutumistyyli, ilmeet, katsekontakti, kehonkieli ja äänensävy sekä puhetyyli. Siististi pukeutuva, hymyilevä ja itsevarma henkilö antaa itsestään hyvän vaikutelman ja henkilön kanssa on miellyttävä tehdä yhteistyötä. Ihmisten mieliala ja tunnelma tarttuu, jolloin vakavailmeinen, töykeä ja kehonkieleltään epävarma henkilö voi tehdä yhteistyöstä hankalaa ja epämukavaa kaikille. (Graham 2012, luku 14-20.)

5.1.1 Luottamus ja luottamustasot

Luottamus on yhteistyösuhteissa vastavuoroinen ilmiö, johon vaikuttaa molempien osapuolien teot. Luottamus muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Yleensä luottamus kasvaa ajan myötä, mutta jos toinen osapuoli ei tee töitä yhteisten tavoitteiden eteen jatkuvasti, ajan myötä luottamus kärsii. Hyvä luottamustaso on sekä toimittajayritykselle että asiakkaalle arvoa tuottava tekijä. Epävarmuus omassa työssä voi olla yleistä, mutta yhteistyön avulla epävarmuudet voidaan käsitellä, kun molemmat osapuolet luottavat toistensa osaamiseen ja tekemiseen. Luottamusta kasvattaa rehellisyys ja yhteiset tavoitteet. (Koskinen 2020, 68). Luottamusta kasvattaa myös se, että sanat vastaavat tekoja, oikeudenmukainen kohtelu, arvostus, kohteliaisuus sekä toisten auttaminen (Mäkisalo 2004, 58).

Luottamuksen voi jakaa kolmeen ryhmään: Luottamus taitoihin, luottamus rehellisyyteen sekä luottamus ilmaisuun. Luottamus taitoihin tarkoittaa sitä, että osapuolet luottavat toistensa taitoihin ja kykyihin. Tämän luottamuksen ansiosta osapuolet antavat yhteisen hyvän vuoksi omaa panosta ja yhteistyö on kehittävää sekä kannustavaa. Luottamus rehellisyyteen tarkoittaa, että osapuolet pitävät toisillensa annetut lupaukset. Lupausten rikkominen poistaa rehellisyyteen luottamisen ja sen vuoksi on tärkeää, että lupausten tekemisestä ollaan varmoja. Mieluummin ei luvata mitään, kuin epäonnistutaan lupauksen täyttämisessä. Luottamus ilmaisuun tarkoittaa sitä, että osapuolet luottavat toistensa puhumiseen ja totuuteen. Molemmat luottavat siihen, että virheistä ja ongelmista kerrotaan avoimesti ja palautteen antaminen molemmiin puolin on mahdollista. Luottamus muihin lähtee itseluottamuksesta ja, kun luottaa omiin tekemisiin, voi toimia luotettavasti myös muille ja luottaa muihin. (Mäkisalo 2004, 56-57).

Yhteistyön alussa pienetkin asiat voivat vaikuttaa radikaalisti luottamuksen syntymiseen ja siksi yhteistyön alkaessa luottamuksen rakentamiseen on panostettava kunnolla.

Ennakkoluulot vaikuttavat alussa siihen, miten toisen osapuolen sanomat tai tekemät asiat koetaan ja siksi on tärkeää alusta asti olla rehellinen ja avoin. Myös erimielisyyksistä on pystyttävä puhumaan. Luottamus kasvaa vuorovaikutuksessa ja mitä enemmän yhteistyön osapuolet ovat tekemisissä, sitä paremmaksi luottamus rakentuu. (Koskinen 2020, 69-79).

Eri luottamustasoja on neljä. Ensimmäisellä tasolla luottamusta ei juurikaan ole. Sopimukset eivät pidä eikä kenenkään sanaan voi luottaa. Toisella tasolla luottamus perustuu valvontaan eli kolmas osapuoli valvoo kahden osapuolen välisiä sopimuksia, koska luottamus on hatara. Kolmannen tason luottamus perustuu sopimukseen eli sopimuksia tehdään ja ne pidetään. Sopimuksista neuvotellaan ja mahdollisista ongelmista keskustellaan yhdessä. Neljännen tason luottamus on ansaittu vastavuoroisuudella, ja osapuolet luottavat toisiinsa jopa ilman sopimuksia. Yleensä korkeimman luottamuksen voi ansaita monen vuoden yhteistyön ja onnistuneiden projektien avulla. (Niemelä 2002, 77-80).

5.1.2 Valmistajayrityksen toimintakulttuuri

Yrityksen toimintakulttuuriin vaikuttaa sen itselleen asettamat arvot. Arvot ilmaisevat yrityksen kulttuuria, tavoitteita ja toimintaa. Suomalaisten suosituimpiin arvoihin kuuluvat kehitys, asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus ja yhteistyö. Arvojen tulisi olla sellaiset, että koko organisaatio ymmärtää ne ja toimii niiden mukaan. (Kamensky 2019, luku 4.)

Organisaatiokulttuuri on työyhteisön tapa toimia sekä tehdä töitä ja se muokkautuu tietoisesti tai tiedostamattomasti. Organisaatiokulttuuri voi muuttua työskentelijöiden mukaan tai henkilöstön työskentely voi muuttua kulttuurin takia. Työntekijöiden erilaiset taustat ja ominaisuudet vaikuttavat muun muassa yrityksen suorituskykyyn, joustavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, jotka muokkaavat organisaation kulttuuria. Kulttuuri voi vaikuttaa positiivisesti edistämällä työyhteisön kehitystä tai se voi vaikuttaa negatiivisesti rajoittamalla työyhteisön kehitystä tai yhteishenkeä. Perusolettamukset rakentavat organisaatiokulttuuria tiedostamatta ja vaikuttavat tavoitteiden toteutukseen, kehitykseen ja työyhteisön sekä henkilöstön hyvinvointiin. Organisaation vanhoista ja tiedostamattomista tavoista voidaan oppia pois ja organisaatio voi aktiivisesti tiedostaa ja muuttaa tapojaan parempaan. Uudet työntekijät tai yhteistyökumppanit voivat tuoda organisaatiolle uusia näkökulmia ja tapoja toimia, mutta toimintakulttuuri vaikuttaa negatiivisesti, jos uuden henkilön muutospotentiaali torjutaan täysin. (Mäkisalo 2004, 74-77; Kauhanen 2015, luku 4.)

5.2 Tuotteen valmistus- ja logistiikkaketjut

Tuotteen matka raaka-aineista tuotteeksi ja sen jälkeen lopulliselle asiakkaalle on pitkä ja sisältää useita vaiheita. Toimittajaa voidaan arvioida yrityksen ja henkilökunnan ominaisuuksien lisäksi myös tuotteen valmistuksen sekä logistiikan ja tuotteen ominaisuuksien kannalta.

5.2.1 Toimittajien arviointi tuotteeseen keskittyen

Toimittajaa voidaan arvioida keskittyen tuotteeseen. Tuotteen arvioitavia ominaisuuksia voi olla esimerkiksi tuotteen ulkonäkö, käytettävyys, tuotteessa käytetyt raaka-aineet, tuotteen pakkausmateriaali ja paino sekä tuotteen ja sen valmistuksen ympäristöystävällisyys. Tuotteen ympäristöystävällisyyteen vaikuttaa tuotteessa käytetyn materiaalin vaarattomuus, kierrätettävyys ja terveysvaikutukset. Tuotteen pakkauksessa käytetyt raaka-aineet voivat olla uusiutuvia tai kierrätettyjä, joka lisää tuotteen ekologisuutta. Kierrätetyt materiaalit voivat olla halvempia, mutta niiden käsittely voi vaatia suurempia toimenpiteitä ja näin kasvattaa kustannuksia. Tuotteen ympäristökuormitusta voidaan vähentää myös valmistamalla aiempaa pienempiä ja kevyempiä tuotteita esimerkiksi suurentamalla tuotteen konsentraatiota, jolloin annoskoko pienenee ja pienempi määrä tuotetta riittää. Myös tuotepakkauksen koko ja paino vaikuttavat kuljetuksessa aiheutuviin päästöihin. Kevyemmät lastit vähentävät päästöjä ja pienempien tuotekokojen ansiosta kuormaan mahtuu isompi määrä tuotteita. Myös tuotteen muoto vaikuttaa kuljetuksen päästöihin, esimerkiksi suorakulmaisen särmiön muotoiset pakkaukset on mahdollista latoa tiivisti vierekkäin ja päällekkäin, joka optimoi tilan käytön kuljetuksessa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 123-124; Brax 2007, luku 2.)

5.2.2 Toimittajien arviointi tilaus-toimitusprosessiin keskittyen

Toimittajaa voidaan arvioida myös sen logistiikkaketjuun keskittyen. Logistiikka tarkoittaa tuotteiden kuljettamista valmistuspaikasta lopulliseen paikkaan. Logistiikkaan kuuluu tuotteiden kuljetus sekä varastointi ja niiden suunnittelu. Logistiikan suunnittelussa pyritään säästämään kustannuksia, parantamaan tehokkuutta ja vähentämään ympäristöhaittoja. (Jussila 2019, 10.) Logistiikkatoimintoja pyritään koko ajan kehittämään nopeammiksi ja toimivimmiksi, jotta kuluja säästyy ja, jotta yritys voi lisätä kilpailuetuaan. Mahdollista yhteistyökumppania kannattaa arvioida sen tilaus-toimitusprosessin huomioon ottaen, sillä nopeat toimitukset ja toimivat palvelut tuovat lisäarvoa molemmille osapuolille ja säästävät molempien kustannuksia. Yritykset voivat hyödyntää samoja toimitusketjuja logistiikassa muiden toimijoiden, jopa kilpailijoiden, kanssa parantaakseen resurssitehokkuutta ja vähentääkseen ympäristöhaittoja. (Lahtinen 2016, luku 1.)

Logistiikkatoimintojen parantaminen lisää tehokkuuden ja ympäristöhyötyjen lisäksi tuotteiden saatavuutta. Globalisaation ansiosta vienti on kasvanut ympäri maailmaa ja tuotteita kuljetetaan pitkiä matkoja. Tuotteita odotetaan saatavan nopeasti ja helposti mistä vain ja milloin vain, joten jos tuote valmistetaan ulkomailla, sen logistiikan on oltava nopea ja toimiva. (Harmaala & Jallinoja 2012, 191-192)

6 Kilpailuttaminen

Mahdollisten yhteistyöyritysten kilpailuttaminen luo yrityksille mahdollisuuksia, mutta myös epävarmuutta, joka aiheuttaa sen, että yritykset pyrkivät jatkuvasti parantamaan toimintaansa ja innovoimaan uusia tuotteita ja palveluita (Kuoppamäki 2018, luku 1). Toimittajien kilpailuttaminen selkeyttää tarjonnan ja hintojen eroja sekä tuo esiin parhaat ja huonoimmat vaihtoehdot. Yritykset pyrkivät vähentämään kustannuksiaan ja etsimään halvimman ratkaisun. (Järvinen ym. 2011, 62.) Tulevaisuuden kannalta yrityksen ei tulisi valita toimittajaa vain halvan hinnan takia, vaan paras yhteistyö syntyy pitkän ajan tuntemisen jälkeen ja luottamuksen kasvaessa. Pitkäaikainen yhteistyö mahdollistaa hankintojen parhaan hinta-laatusuhteen. Kilpailuttamisessa tulee kuitenkin selvittää mikä toimittajayritys olisi kaikkein hyödyllisin vaihtoehto. (Sayers 2003, luku 2.) Kilpailuttamisen voi toteuttaa avoimella tarjouskilpailulla tai pyytää tarjouksia tietyiltä toimittajilta (Kuoppamäki 2018, luku 3).

6.1 Tarjouskysely

Tarjouskyselyn avulla voidaan selvittää mahdollisten yhteistyökumppanien tuotteet ja palvelut sekä hintatasot. Tarjouksia kysyttäessä voidaan ilmoittaa kilpailutettaville yrityksille ne välttämättömyydet, vaatimukset ja ehdot, joita yritykseltä vaaditaan ja kuvata ne tarkasti. Tarjouskyselyitä kannattaa pyytää vähintään kolmelta eri yritykseltä, jos on mahdollista, ja heidän pätevyytensä kannattaa arvioida tarkasti. Kun tarjoukset on saatu, niiden avaaminen ja laadun sekä hinnan vertailu kertoo yritysten erot ja niiden perusteella voidaan päättää niistä paras. Tarjousten käsittely tapahtuu tarjouspyynnössä olevien ehtojen ja vaatimusten perusteella. (Sayers 2003, luku 2; Eskola ym. 2017, luku 9.)

6.2 Toimittajan valinta

Toimittajilla on tärkeä strateginen merkitys liiketoiminnalle yrityksessä. Toimittajaa valitessa kannattaa selvittää kuinka suuri asiakkuus on kyseessä, eli kuinka suuri osa toimittajan myynneistä muodostuu yhden asiakkaan myynneistä, ja minkälainen merkitys toimittajalla on liiketoiminnalle. Toimittajan valitsemisessa keskeinen tavoite on hyötyä toimittajasta. Toimittajalla voi olla joko strateginen tai taloudellinen merkitys. Taloudellinen merkitys muodostuu hinnoista ja strateginen merkitys voi kasvaa laadusta ja hyvistä palveluista. Sekä asiakasyritykselle että toimittajalle on tärkeää pienentää kustannuksia, parantaa palvelua ja saada logistiikka toimimaan tehokkaammin toimitusketjun avulla. Toimittajan valitsemisessa on selvitettävä toimittajan vahvat ja heikot puolet sekä mahdollisuudet ja uhat. Yritys voi miettiä toimittajayrityksen tuoman hyödyn lisäksi sitä, että mitä hyötyä yritys tuo toimittajayritykselle ja miten molemmat voivat hyötyä kustannusten säästämisestä. (Kamensky 2019, luku 6; Mäkisalo 2004, 128-130; Andersson 1998.)

Myyntihenkilö voi vierailla potentiaalisen yhteistyökumppanin luona ja tuoda esiteltäväksi erilaisia dokumentteja ja tuotteita. Silloin yrityksen toiminnasta ja tuotteista saa tietoa laajasti myyntihenkilön puolelta. Toimittajaa etsivä yritys voi myös vierailla potentiaalisen toimittajan luona, jotta yrityksen kulttuuria voi nähdä paremmin. (Ritvanen & Koivisto 2007, 151-157.) Sekä toimittajayritys että asiakas voivat etsiä tietoa etukäteen mahdollisista yhteistyökumppaneista internetistä, kirjallisuudesta tai alan muilta toimijoilta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 256).

6.3 Yhteistyökumppanien määrä

Ostajayritys määrittää omat tarpeensa ja ne tuotteet, jotka on hankittava toimittajalta ja kuinka monta yhteistyökumppania yritys tarvitsee. Yritys voi ostaa toimittajilta esimerkiksi tarveaineita, joita käytetään sellaisenaan, puolivalmisteita, joita käytetään yhdessä yrityksen omien tuotteiden tai tarvikkeiden kanssa tai valmist tuotteita, joita hankitaan jälleenmyytäväksi. Toimittajilta voidaan ostaa myös esimerkiksi suunnittelutyötä. Toimittajat voidaan jakaa avaintoimittajiin ja standarditoimittajiin, sillä perusteella, kuinka suuri vaikutus yhteistyöllä on ostajayrityksen liiketoimintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 263, 135.)

6.4 Avain- ja standarditoimittajat

Avaintoimittaja tarkoittaa toimittajaa, joka on avainasemassa toimitusten kanssa ja yritys ei voi saada samanlaista tai samaa tuotetta mistään muualta. Avaintoimittaja on ainoa toimittaja, joka voi vastata ostajan määrittelemiін vaatimuksiin. Avaintoimittaja voi toimittaa ostajalle tuotteen omien vaatimustensa mukaan, joka täyttää ostajan kriteerit tai toimittaja voi valmistaa tuotteen ostajan vaatimusten mukaan. Avaintoimittajien vaikutus on suuri ostajan liiketoimintaan. Standarditoimittaja tarkoittaa toimittajaa, joka on tärkeä ostajayrityksen kannalta, mutta se on korvattavissa helposti. Standarditoimittaja voi olla esimerkiksi toimistotarvikkeiden tai kahvin toimittaja, joka ei vaikuta yrityksen liiketoimintaan, mutta tuo yritykseen lisäarvoa muilla keinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 263.)

7 Sopimukset

Tuotteiden ja palveluiden ostaminen on aina sopimus. Toinen osapuoli ostaa tuotteen ja sitoutuu maksamaan siitä pyydetyn hinnan ja toinen osapuoli valmistaa tuotteen tai palvelun ja sitoutuu toimittamaan sen ostajalle. Sopimusta ei voida muuttaa ilman toisen suostumusta ja sopimusehdot tulee olla molemmilla osapuolilla tiedossa ennen sopimuksen tekoa. Sopimuksen on oltava tasavertainen, eikä se saa suosia toista osapuolta kohtuuttomasti. Sopimus voidaan laatia yhdessä tai toisen osapuolen laatimaa sopimusta voidaan muokata

molemmille sopivaksi ennen sen käytäntöön panemista. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014; Tekleab & Taylor 2003.) Sopimuksia tehdessä on otettava myös huomioon, että sopimus on lainmukainen (Järvinen ym. 2011, 15).

7.1 Sopimustyytit

Sopimuksissa on määritelty voimassaolo- ja irtisanomisaika sekä irtisanomisprosessi. Kertasopimus on sopimus, joka tehdään kerran. Pitkäkestoisia sopimuksia ovat määräaikainen sopimus ja toistaiseksi voimassa oleva sopimus. Määräaikainen sopimus on voimassa tietyn ajan, esimerkiksi yhden vuoden. Määräaikaisen sopimuksen määräajan loputtua sopimus voi jatkua toistaiseksi voimassa olevana, mutta se ei saa jatkua uudella määräajalla. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus on voimassa niin kauan, kunnes se irtisanotaan jommankumman osapuolen toimesta. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014; Järvinen ym. 2011, 119.)

Sopimus voi olla kirjallinen tai suullinen. Suullinen sopimus on useimmiten sitova, mutta ongelmatilanteissa sen todistaminen voi olla mahdotonta, joten yleensä suositetaan kirjallista sopimusta. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.)

7.2 Sopimusehdot

Sopimusehdoissa on oltava selkeästi kaikki tarvittavat tiedot esillä. Ehdoissa on oltava esimerkiksi tuote tai palvelu, jota myydään, sekä tuotteen tai palvelun hinta. Hinta voi olla tarkka hinta per tuote, suuntaa antava hinta tai kiinteä hinta isommalle erälle. Tuotteille voidaan myös antaa erilaisia alennuksia, jotka tulee merkitä ehtoihin. Myös sopimuksen toimitusaika, maksuehdot ja kesto on ilmoitettava. Sopimus voi olla määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva tai kertasopimus. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.) Jos sopimuksen ehdot ja molempien osapuolten velvoitteet eivät ole tarkasti selvitettyinä, voi syntyä sopimusrikkomuksia tiedostamatta. Jos molemmat puolet odottavat toisen tekevän tietyn asian, vaikka se kuuluisi toiselle, sopimuksen ehdot eivät täyty ja yhteistyö vaikeutuu. (Tekleab & Taylor 2003.) Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2014) mukaan ehdoissa on oltava myös tiedot seurauksista, jos sopimusta rikotaan tai jos sitä halutaan muuttaa tai irtisanoa.

8 Yhteistyökumppanin vaihtaminen

Yhteistyö ei aina toimi molempien osapuolten tavoitteiden mukaisesti. Henkilö voi olla mukana yhteistyössä ilman, että vie toimintaa eteenpäin. Jos henkilö ei toimi aidossa yhteistyössä ja hän tietoisesti ja jatkuvasti toimii toisin kuin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatisi, henkilö voidaan jättää pois toiminnasta tai hän voi itse jättäytyä pois. (Silvennoinen 2008, 19.) Myös yrityksen taloudellinen tilanne voi vaatia yhteistyön

lopettamisen ja edullisemman tai paremman ratkaisun etsimisen (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014).

8.1 Sopimuksen irtisanominen

Sopimuksen irtisanominen riippuu sopimuksen kestosta ja tyypistä. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus voidaan irtisanoa heti, kun toinen osapuoli haluaa niin tehdä. Sopimuksilla on aina irtisanomisaika, joka voi olla esimerkiksi yhden kuukauden pituinen. Määräaikainen sopimus päättyy, kun määräaika on loppunut. Sitä ei voida yleensä irtisanoa ennen määräajan päättymistä, mutta sopimusta tehdessä voidaan laatia ehto irtisanomisesta poikkeustilanteissa. Sopimuksen irtisanominen vaatii irtisanomisilmoituksen. Ilmoitus voi olla suullinen tai kirjallinen, mutta kirjallinen ilmoitus on järkevämpi vaihtoehto, jotta siitä jää tieto molemmille osapuolille ja epäselvyyksiä kohdatessa siihen voidaan palata uudelleen. Yritys voi myös vaatia irtisanomisilmoituksen kirjallisena. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.) Jos sopimus irtisanotaan ilman perusteita ja ehtojen vastaisesti, irtisanoja voi joutua korvausvelvolliseksi (Järvinen ym. 2011, 31).

8.2 Uusien tavoitteiden asettaminen

Yhteistyökumppanin vaihtaminen on muutos. Muutoksen tapahtuessa on tehtävä toimenpiteitä, jotta uusiin toimintatapoihin voidaan siirtyä. Muutokselle otetaan lähtökohdaksi tarve ja sen avulla tehdään tarveanalyysi, joka kertoo ne ongelmat ja toimintatavat, jotka vaikuttavat muutokseen. (Ojala & Pöysti 2012, 212-213.) Uusien tavoitteiden asettamisessa hankitaan tietoa mahdollisista uusista yhteistyökumppaneista ja heidän tarjonnastaan. Tarjonnasta, hinnoista, välttämättömyyksistä ja ehdoista voidaan ottaa selvää lähettämällä yritykselle tarjouskysely. Jos tarjonta vastaa tarpeeseen, voidaan tehdä sopimus uudesta yhteistyöstä. (Sayers 2003, luku 2.)

8.3 Koronan vaikutukset yhteistyöhön

Koronaviruspandemia on vaikuttanut suuresti Suomen talouteen. Poikkeusolojen rajoitukset ovat vaikuttaneet sekä yrityksiin että kuluttajiin ja heidän taloudelliseen tilanteeseensa. Pandemian laajuus ja kesto vahingoittaa Suomen, ja koko maailman, taloudellista tilannetta ja seuraukset voivat pysyä pitkään. Yrityksissä on käyty yhteistoimintaneuvotteluja ja työntekijöitä on irtisanottu sekä lomautettu. (Ahoniemi & Putkuri 2020, 3-4.) Kuluttajien taloudellisen tilanteensa huonontuminen voi vaikuttaa siihen, että tiettyjen ei-pakollisten palvelujen käyttö vähenee tai loppuu ja yritysten taloudellinen tilanne seuraa perässä. Jos asiakkaita ei ole, tulot tippuvat ja tarve yhteistyökumppaneista ja tavarantoimittajista muuttuu.

Pandemian myötä asetetut rajoitukset ovat lisänneet kulutusta verkkokaupoissa, virtuaalisia tapahtumia sekä verkkopalveluita (Ahoniemi & Putkuri 2020, 8). Lisääntynyt verkkokaupan ja -palveluiden käyttö antaa yrityksille uusia mahdollisuuksia parantaa omaa verkko toimintaansa ja -palveluitaan. Teknologian avulla yritykset voivat tarjota uusia sekä parempia palveluita ja myynnin ja palvelemisen automatisoinnilla parannetaan yrityksen sisäistä tehokkuutta, joka puolestaan parantaa yrityksen tuottavuutta. (Brax 2007, luku 4.)

9 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan parturi-kampaajien toimesta. Kyselyllä selvitettiin mistä kaupungista vastaaja oli, kuinka monen työntekijän liikkeessä hän työskenteli, kuinka paljon ja mitä yhteistyökumppaneita hänellä oli, mitkä tekijät vaikuttivat yhteistyökumppanin valintaan ja vaihtamiseen sekä miten korona vaikutti yhteistyökumppaneihin ja millä keinoilla haluttiin mahdollisen yhteistyökumppanin ottavan yhteyttä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja hyödyntäen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus selvittää tutkittavan kohteen tietoja numeroiden avulla ja kerää numeraalista informaatiota. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus mittaa tutkittavan kohteen laatua ja sen avulla voidaan selvittää tietoja, joita ei kvantitatiivisella tutkimuksella voida. (Khan 2020.) Kvantitatiivisilla monivalintakysymyksillä pyrittiin saamaan yleistäviä vastauksia, joiden avulla saatiin selkeät tulokset. Kvalitatiivisilla kysymyksillä pyrittiin saamaan lisätietoa kvantitatiivisten vastausten lisäksi, jotta tutkimusongelmaan saatiin syvällisemmin vastauksia.

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä Google Forms alustalla. Kysely julkaistiin Parturi-kampaajat Facebook-ryhmässä. Ryhmässä on noin 10 000 jäsentä, jotka kaikki ovat hiusalan ammattilaisia. Näin kysely saatiin kohdistettua suoraan kohderyhmälle eli parturi-kampaajille. Vastausten määrän tavoitteena oli noin 100 vastausta, mutta kun vastauksia tuli yli 300, ryhmään ei julkaistu kyselyä uudestaan muistutusviestin kanssa.

Kyselylomake koostui monivalintakysymyksistä, jotka sisälsivät valmiita vastausvaihtoehtoja sekä avoimen vastauksen mahdollisuuden. Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joilla haluttiin saada taustatietoa tai tarkennuksia monivalintakysymyksiin. Kysely sisälsi 14 kysymystä, joista 12 oli määrällisiä kysymyksiä. Kysely pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä, selkeänä ja nopeasti vastattavana, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon. Kyselyyn saatiin vastauksia 311 ja kaikki niistä kelpasivat analysoitavaksi, koska jokaisessa oli vastattu kaikkiin pakollisiin kysymyksiin.

10 Kyselyn tulokset

Kyselyn ensimmäinen kysymys kartoitti missä kaupungissa vastaajat tekivät töitä. Helsingissä työskenteli 19 %, Tampereella 6 %, Espoossa sekä Vantaalla 5 % ja Turussa sekä Jyväskylässä 4 % ja Joensuussa sekä Salossa 3 % vastaajista. Lahdessa, Kouvolassa ja Porvoossa työskenteli 2,5 % vastaajista ja Hämeenlinnassa ja Oulussa työskenteli 2,3 % vastaajista. Muissa kaupungeissa työskenteli yhteensä 38,9 % vastaajista, joista jokaisessa yksittäin alle 2 % vastaajista. Muita kaupunkeja olivat Kuopio, Kerava, Vaasa, Pori, Järvenpää, Hyvinkää, Riihimäki, Mikkeli, Lohja, Huittinen, Eura, Valkeakoski, Nurmijärvi, Hamina, Alavus, Raasepori, Kauhajoki, Kirkkonummi, Kotka, Rovaniemi, Lappeenranta, Forssa, Kauniainen, Seinäjoki, Pirkkala, Nokia, Raisio, Kuusamo, Orimattila, Hankasalmi, Fuengirola, Kajaani, Lempäälä, Kankaanpää, Kokkola, Berliini, Pöytyä, Petäjävesi, Kristiina, Leppävesi, Ylivieska, Hartola, Kangasniemi, Vihti, Rautjärvi, Imatra, Tervajoki, Orivesi, Sonkajärvi, Kokemäki, Ryttylä, Äänekoski, Siilinjärvi, Kalajoki, Korfu, Kannus, Kemi, Ylitornio, Sipoo, Ylöjärvi, Heinola, Kaarina, Tuusula, Loimaa, Iisalmi, Mäntsälä, Rauma, Kontiolahti, Kiuruvesi, Nummela, Karkkila ja Taivalkoski.

Vastaajista 48,9 % vastasi työskentelevänsä liikkeessä, jossa on 1-2 työntekijää. Vastaajista 27,7 % työskenteli 3-4 työntekijän liikkeessä. Vastaajista 13,5 % vastasi työskentelevänsä liikkeessä, jossa on 5-6 työntekijää ja 10 % työskenteli liikkeessä, jossa on seitsemän tai enemmän työntekijää.

Kuviossa 3 on esitetty vastaajien yhteistyökumppanien määrä.

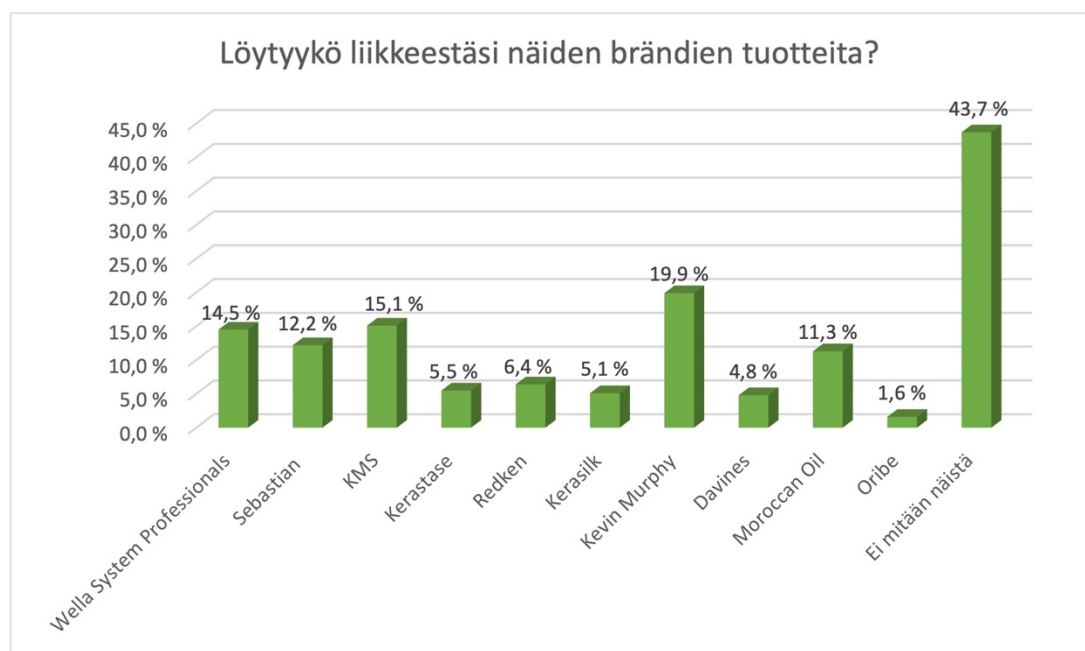


Kuvio 3: Yhteistyökumppanien määrä

Vastaajista 5,5 % työskenteli yhden yhteistyökumppanin kanssa, 19 % työskenteli kahden yhteistyökumppanin kanssa ja 29,9 % työskenteli kolmen yhteistyökumppanin kanssa. Vastaajista 18,6 % työskenteli neljän yhteistyökumppanin kanssa, 10,3 % työskenteli viiden yhteistyökumppanin kanssa ja kuuden kanssa työskenteli 8 % vastaajista. Seitsemän yhteistyökumppanin kanssa työskenteli 3,9 % ja 4,8 % vastaajista työskenteli kahdeksan tai enemmän yhteistyökumppanin kanssa.

Kysymykseen, jossa kysyttiin kampaamossa käytettävien värituotteiden merkkiä, vastattiin eniten SIM ja KC. Vastaajista 33,4 % vastasi liikkeestä löytyvän SIM:in värituotteita ja 31,2 % vastasi KC. Vastaajista 16,1 % käytti Goldwellin tuotteita ja Schwarzkophin sekä Wellan värituotteita käytti 15,8 %. Vastaajista 4,5 % käytti L'Oreal Professionalin värituotteita ja 3,9 % käytti Cutrinin värituotteita. Redkenin värituotteita käytti 1,6 % ja Sassoonin värituotteita käytti 1 % vastaajista. Loput vastaajista vastasi, että liikkeessä käytetään jonkun muun merkin värituotteita, joista suurin osa oli Kevin Murphyn tai ID Hairin värituotteita.

Kuvio 4 esittää brändien esiintyvyyttä liikkeissä.

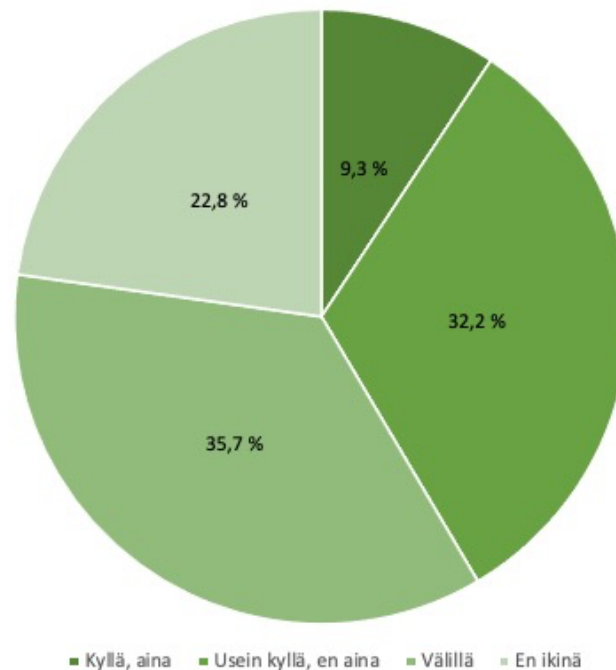


Kuvio 4: Brändien esiintyvyys liikkeissä

Kysymykseen, jossa kysyttiin minkä brändin tuotteita liikkeestä löytyy, vastattiin eniten, että ei mitään vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdoista Wella System Professionalsin vastasi 14,5 %, Sebastiania 12,2 %, KMS:ää 15,1 %, Kerastasea 5,5 %, Redkenia 6,4 %, Kerasilkiä 5,1 %, Kevin Murphy:ä 19,9 %, Davinesia 4,8 %, Moroccan Oilia 11,3 % ja Oribe:ta 1,6 %. Vastaajista 43,7 % vastasi ei mitään näistä.

Kuvio 5 esittää tuloksia yhteistyökumppanien kilpailuttamisesta ennen valintaa.

Kilpailutatko yhteistyökumppanit ennen valintaa?



Kuvio 5: Yhteistyökumppanin kilpailuttaminen ennen valintaa

Vastaajista 9,3 % kilpailuttaa yhteistyökumppanit ennen valintaa aina. Vastaajista 32,2 % kilpailuttaa yhteistyökumppanit ennen valintaa usein, mutta ei aina. Vastaajista 35,7 % kilpailuttaa yhteistyökumppaneita välillä ennen valintaa ja 22,8 % ei kilpailuta yhteistyökumppaneita ikinä ennen valintaa.

10.1 Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat tekijät

Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä oli vastausten perusteella yrityksen tarjoama koulutus, yrityksen tarjoama tuki yritystoiminnan kanssa, myyjän persoona, ekologisuus, yrityksen vastuullisuus, pakkauksen ulkomuoto, yhteistyökumppanin arvot, brändin tunnettavuus, brändin sosiaalinen media, kilpailijoiden tuotteet, tuotteiden valmistusmaa, asiakkaiden toiveet, hinta, hajusteettomuus, tuoksut, kotimaisuus, myyntikate, tuotteiden toimivuus, luonnonkosmetiikka, joustavuus, tuttu tuote, yhteistyön yleinen toimivuus, vain kampaamosta saatavat tuotteet, tuotteiden laatu, suhteet yhteistyökumppaniin, nopeat toimitukset, asiakaspalvelu, vegaanisuus, sopimusehdot kuten bonukset, läpinäkyvyys ja tuoteperheiden laajuus.

Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavista tekijöistä kyselyyn vastaaja sai valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Kysymyksen vastausvaihtoehdot saivat yhteensä 1694 valintaa eli jokainen vastaaja on valinnut keskimäärin 5 vastausvaihtoehtoa. Vastaajista 64 % vastasi yrityksen tarjoaman koulutuksen vaikuttavan yhteistyökumppanin valintaan. Vastaajista

55,6 % vastasi yrityksen vastuullisuuden ja hinnan vaikuttavan yhteistyökumppanin valintaan. Vastaajista 45 % kertoi pakkauksen ulkomuodon vaikuttavan valintaan ja 42,1 % vastasi, että myyjän persoona vaikuttaa valintaan. Vastaajista 41,8 %:lle yrityksen arvot vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan ja 40,5 %:lla yhteistyökumppanin valintaan vaikuttaa asiakkaiden toiveet. Brändin tunnettavuus vaikuttaa 39,9 %:lla vastaajista ja 38,3 % ottaa huomioon yrityksen ekologisuuden valintaa tehdessä. Vastaajista 37 %:lla valintaan vaikuttaa yrityksen tarjoama tuki yritystoiminnan kanssa. Tuotteiden valmistusmaa vaikuttaa 29,3 %:in vastaajista ja 23,2 % vastasi brändin sosiaalisen median vaikuttavan valintaan. Kilpailijoiden tuotteet vaikuttivat valintaan 10,9 %:lla vastaajista.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi useaan kertaan mainittiin valintaan vaikuttavan tuote itsessään ja sen toimivuus sekä vastaajan oma kokemus tuotteesta. Valintaan vaikuttavia tekijöitä usealla olivat myös tuotteen laatu ja hajusteettomuus sekä se, että tuote on tuttu entuudestaan. Yhteistyökumppanin valintaan vaikutti myös se, että tuotetta myydään vain kampaamoissa eikä marketeissa, ja että saman merkin tuotetta ei ole monella muulla myynnissä tai käytössä. Yksittäisille vastaajille yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä oli saatavuus, nopeat toimitusajat, yrityksen läpinäkyvyys ja toiminnan laatu sekä bonukset ja alennukset.

Vastaajista 21,5 % oli sitä mieltä, että yhteistyökumppanin valitsemisessa tärkein ominaisuus oli yhteistyökumppanin arvot. 16,7 % vastaajista vastasi tärkeimmäksi ominaisuudeksi yhteistyökumppanin tarjoaman koulutuksen ja vastaajista 16,1 % oli sitä mieltä, että hinta oli ominaisuuksista tärkein. Vastaajista 15,8 % valitsi tuen liiketoiminnan kehittämisen kanssa tärkeimmäksi ominaisuudeksi ja 8 %:n mielestä tuotteiden valmistusmaa oli tärkein ominaisuus. Vastaajista 4,8 % oli sitä mieltä, että yhteistyökumppanin tärkein ominaisuus oli ekologisuus. Vastaajista 17,1 % vastasi, että tärkein ominaisuus yhteistyökumppanin valitsemisessa on jokin muu. Muita ominaisuuksia oli tuotteet ja tuotevalikoima, tuotteiden laatu, yhteistyökumppanin ja edustajan toiminta ja käytös, yhteistyökyky, myyntikate, helppous, hajusteettomuus, hinta-laatusuhde, asiakaspalvelu, ammattilaisuus, nopeat toimitukset, tunnettavuus, kokonaiskuva, luotettavuus, asiakaslähtöisyys. Esimerkkejä vastaajien avoimista vastauksista kysymykseen:

“Kokonaiskuva, koulutuksella ei mielestäni niinkään ole enää väliä, koska netti on täynnä upeita mahdollisuuksia ja ideoita jatkuvaan kouluttautumiseen. Tuotteiden kehittäminen ja toimivuus yhdistettynä hyvään palvelukokemukseen ja ekologisuuteen on tärkeintä.”

“Aikaisemmin oli useampi liike, silloin yhteistyö oli tärkein. Nyt ehkä saatavuus, kun vain yksi liike.”

“Yhteistyökumppanin meininki yleensä, kuinka minut otetaan vastaan pienenä asiakkaana.”

“Se, että hän käyttäytyy kuin yhteiskumppani, eikä vaan myyjä. Yhteistyö on erittäin tärkeää, sen ohella myyminen tapahtuu.”

“Varmaan tuotteiden kattavuus, eli löydänpö kaiken tarvittavan.”

“Se, että saan asiakkaille näiden tarvitsemat ja ansaitsemat tuotteet.”

Vastaajista 68,8 % vastasi saavansa tämänhetkiselä yhteistyökumppanilta tukea yritystoiminnan kehittämiseen ja 31,2 % ei saanut tukea yhteistyökumppanilta. Tuen saaminen yhteistyökumppanilta koettiin tärkeäksi 79,1 % vastaajista ja 20,9 % vastaajista ei kokenut tuen saamista tärkeäksi.

10.2 Yhteistyökumppanin vaihtaminen ja koronan vaikutus

Yhteistyökumppanin vaihtamiseen vaikuttavista tekijöistä kyselyyn vastaaja sai valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Kysymyksen vastausvaihtoehdot saivat yhteensä 829 valintaa eli jokainen vastaaja on valinnut keskimäärin 3 vastausvaihtoehtoa. Vastaajista suurin osa vaihtaa yhteistyökumppania, jos yrityksen ja edustajan toiminta ei miellytä. Vastaajista 70,1 % kertoo vaihtavansa yhteistyökumppania edustajan/yrityksen toiminnan perusteella. Saatavuus ja hinnan nousu vaikuttavat seuraavaksi eniten yhteistyökumppanin vaihtamiseen. Saatavuuden perusteella 44,1 % ja hinnan nousun perusteella 42,1 % vaihtaa yhteistyökumppania. Vastaajista 40,5 % vaihtaa yhteistyökumppania toimitusajan perusteella. Koulutuksen laatu saa 28 % ja koulutuksen puute 26,4 % vastaajista vaihtamaan yhteistyökumppania. Vähiten yhteistyökumppanin vaihtamiseen vaikutti uusi brändi markkinoilla. Vastaajista 15,4 % vaihtaa yhteistyökumppania uuden brändin takia.

Vastaajilta kysyttiin, miten korona on vaikuttanut yhteistyökumppanin valintaan/mahdolliseen vaihtamiseen. Vastaajista 75,9 % ei ole harkinnut vaihtamista eikä ole vaihtanut, 14,8 % on harkinnut vaihtamista, mutta ei ole vielä vaihtanut ja 9,3 % vastaajista on vaihtanut yhteistyökumppania.

Kuvio 6 esittää tuloksia koronan vaikutuksesta yhteistyökumppanin vaihtamiseen.



Kuvio 6: Koronan vaikutus yhteistyökumppanin vaihtamiseen

Ne vastaajat, jotka vastasivat vaihtaneensa tai harkinneensa yhteistyökumppanin vaihtamista kertoivat syyksi vaihtelun ja halun kokeilla uutta, hinnan, sopimuksen, yhteistyökumppanin epämiellyttävän toiminnan, koulutuksen saatavuuden, toisen yritykset tuotteiden kotimaisuuden, paremman tarjouksen, tuotesarjan puutteellisuuden, epävarmuuden tuotteiden kanssa, muualla olevan ajankohtaisemman brändin, koulutukset, sosiaalisen median, kannattavuuden, tukkutoiminnan heikkenemisen, tuotesarjan muutokset, yrityksen toiminnan ja arvojen muutoksen, hankalan nettikaupan, edustajan yhteydenpidon puutteen, halun tukea pienempiä yrityksiä suurien kansainvälisten sijaan, tuotteiden saatavuuden marketeista, epäammattimaisen käytöksen, värisarjan uudistuksen, yhteistyön joustavuuden, helpommin lähestyttävyyden, paremmat edut, katteiden puutteen, maahantuonnin lopetuksen, toimitusvaikeudet, huonon kommunikaation, yrityksen asiakaslähtöisyyden puutteen ja toisen yrityksen paremmat tuotteet.

Eniten vastauksissa tuli esille vastaajien halu kokeilla uutta, jonka vuoksi ovat vaihtaneet tai harkinneet yhteistyökumppanin vaihtamista. Tuotesarjan muutos huonompaan tuli esille myös useassa vastauksessa ja yhteistyökumppanin vaihtamiseen ja vaihtamisen harkitsemiseen on vaikuttanut monella yhteistyökumppanin tai edustajan huono käytös, epäammattimainen toiminta ja yhteydenpidon puute.

Kyselyssä kysyttiin mikä olisi paras tapa, jolla mahdollinen uusi yhteistyökumppani ottaisi yhteyttä. Vastaajista 37,3 %:n mielestä paras yhteydenottotapa oli edustajan käynti

liikkeessä, 21,5 %:n mielestä sähköpostilla, 11,3 %:n mielestä puhelinsoitolla ja 7,4 %:n mielestä sosiaalisen median kautta. Vastaajista 22,2 % halusi itse ottaa yhteyttä yritykseen. Loput vastaajista, eli 0,3 % vastasi, että paras tapa ottaa yhteyttä mahdollisen yhteistyökumppanin toimesta olisi usean tavan yhdistelmä.

“Ehkä noiden yllä olevien yhdistelmä. Soitto, edustajan käynti, sähköpostilla lisä infoa, kokeiluun tuotteita, edustajan käynti, selkeä tarjous...”

10.3 Suurimpien kampaamoiden valintaan vaikuttavat tekijät

Kyselyssä kysymykseen ”Kuinka monta työntekijää liikkeessäsi työskentelee?” oli vastausvaihtoehtoina 1-2, 3-4, 5-6 ja 7 tai yli. Tarkoituksena oli selvittää Suomen suurimpien kaupunkien ja suurimpien kampaamoiden yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat tekijät, joten rajattiin suurimmista kampaamoista 1-2 hengen liikkeet pois. Liikkeitä, joissa työskentelee 3-4, 5-6 tai 7 tai enemmän henkilökuntaa, oli vastaajista 51,1 %.

Niistä vastaajista, jotka vastasivat työskentelevänsä liikkeessä, jossa on 3-4 työntekijää, 21 % vastasi yhteistyökumppanin tärkeimmäksi ominaisuudeksi yhteistyökumppanin arvot. Niistä vastaajista 19 % vastasi tärkeimmäksi ominaisuudeksi yhteistyökumppanin tarjoamat koulutukset ja 15 % vastasi, että tuki liiketoiminnan kehittämisen kanssa on tärkein. Muita vastausvaihtoehtoja vastasi alle 10 %.

Niistä vastaajista, jotka vastasivat työskentelevänsä liikkeessä, jossa on 5-6 työntekijää, 26 % vastasi yhteistyökumppanin tärkeimmäksi ominaisuudeksi yhteistyökumppanin arvot. Niistä vastaajista 23 % vastasi, että tuki liiketoiminnan kehittämisen kanssa on tärkein ja 12 % vastasi tärkeimmäksi ominaisuudeksi yhteistyökumppanin tarjoamat koulutukset. Muita vastausvaihtoehtoja vastasi alle 10 %.

Niistä vastaajista, jotka vastasivat työskentelevänsä liikkeessä, jossa on 7 tai yli työntekijää, 33 % vastasi yhteistyökumppanin tärkeimmäksi ominaisuudeksi yrityksen tarjoama tuki liiketoiminnan kehittämisen kanssa ja 30 % vastasi tärkeimmäksi ominaisuudeksi yhteistyökumppanin tarjoamat koulutukset. Muita vastausvaihtoehtoja vastattiin alle 10 %.

Suurimpia kaupunkeja Suomessa ovat Helsinki, Espoo, Tampere, Vantaa, Oulu, Turku, Jyväskylä, Lahti, Kuopio ja Pori (Kuntaliitto 2021). Muita suuria kaupunkeja, joista tuli useita vastauksia oli Joensuu ja Vaasa. Näiden kaupunkien edustajilta tuli vastauksia yhteensä 151. Suurimpien kaupunkien vastaajien kesken tärkein ominaisuus oli 21 %:n mielestä yhteistyökumppanin arvot, 17,7 %:n mielestä yhteistyökumppanin tarjoamat koulutukset ja 16 %:n mielestä yhteistyökumppanin tarjoama tuki liiketoiminnan kehittämisessä. Muita vastausvaihtoehtoja vastattiin alle 10 %, joten niitä ei otettu huomioon tärkeimpinä ominaisuuksina.

11 Pohdinta

Tutkimuksen validiteetti oli kohderyhmän kannalta hyvä, koska kysely osoitettiin suoraan parturi-kampaajille. Kyselyllä saatiin vastaukset juuri oikeisiin kysymyksiin. Validiteettia lisäsi se, että kvantitatiivisten kysymyksien lisäksi oli avoimia kysymyksiä, joilla päästiin syventymään vastauksiin. Kyselyn validiteettia olisi voinut parantaa entisestään luomalla pidempi kysely, jossa olisi ollut enemmän kvalitatiivisia kysymyksiä, mutta se olisi karsinut vastaajien määrää ja moni vastaajista olisi voinut jättää kyselyn kesken. Kyselystä jätettiin pois kysymykset koskien vastaajan sukupuolta ja ikää, koska ne eivät olleet tarpeellisia perustietoja vastausten analysoinnin kannalta. Oleellinen perustieto oli kuitenkin kaupunki, jossa vastaaja työskentelee, jonka kysymyksessä olisi voinut muodostaa kysymyksen paremmin. Kysymyksessä olisi voinut antaa vastausvaihtoehtoja, joissa lueteltuna Suomen suurimmat kaupungit ja ”joku muu”. Näin olisi saatu helpommin karsittua muut pienemmät kaupungit erikseen ja keskittyttyä suuriin kaupunkeihin. Kyselyssä tuli esille yhteistyökumppanin arvojen tärkeys, jonka vuoksi kyselyyn olisi voinut lisätä jatkokysymyksen, joka olisi selvittänyt mitkä arvot ovat vastaajille tärkeimpiä. Vastauksia tuli tavoitteeseen nähden kolminkertainen määrä ja kaikki vastaukset olivat anonyymejä, joka kannusti vastaajia vastaamaan rehellisesti, mikä paransi tutkimuksen reliabiliteettia. Vastaajat saivat vastata kyselyyn rauhassa omalla ajallaan, joka vaikutti positiivisesti tutkimuksen reliabiliteettiin.

Vastaajista suuri osa työskenteli pienessä kaupungissa ja pienissä 1-2 työntekijän liikkeissä, joten suuri osa vastauksista edusti eri kohderyhmän vastauksia, mihin tässä opinnäytetyössä haluttiin syventyä. Opinnäytetyössä haluttiin saada sekä laaja kokonaiskuva koko kampaamoalan tarpeista, mutta myös syventyä Suomen suurimpien kaupunkien suurimpien liikkeiden tarpeisiin. Suurempien ja pienempien liikkeiden eroja oli muun muassa se, että pienempien liikkeiden työntekijöiden mielestä tärkeimpiin ominaisuuksiin kuului useampia ominaisuuksia ja hajonta oli suurempaa eri vastausvaihtoehtojilla kuin suurempien liikkeiden työntekijöillä. Pienempien liikkeiden työntekijät arvostivat hintaa, valmistusmaata, saatavuutta ja yrityksen vastuullisuutta enemmän kuin suurempien liikkeiden työntekijät. Suuremmissa liikkeissä voitiin nähdä enemmän yleistystä ja samoja vastauksia. Tämä voi johtua siitä, että suuremmilla liikkeillä on enemmän työntekijöitä, jonka takia liikkeiden on tärkeää määritellä omat arvonsa ja työetiketit, jotta voidaan yhtenäistää työntekijöiden työtavat ja tarpeet. Pienemmillä liikkeillä voi kaikilla olla erilaiset arvot, tarpeet sekä työtavat, jonka vuoksi eri liikkeillä on hyvinkin erilaiset mielipiteet yhteistyökumppanin tärkeimmästä ominaisuudesta.

Suurimpien kampaamoiden vastauksista voitiin päätellä, että suurien kampaamoiden työntekijät kokivat tärkeimmiksi ominaisuuksiksi yhteistyökumppanin arvot, yhteistyökumppanin tarjoaman tuen liiketoiminnan kehittämisen kanssa sekä

yhteistyökumppanin tarjoamat koulutukset. Mitä pienempi liike oli kyseessä, sitä enemmän vastauksissa oli hajontaa. Se johtuu osittain siitä, että vastaajia oli enemmän pienemmistä liikkeistä. Hajonta voi johtua myös siitä, että suurempien liikkeiden työntekijöiden mielestä esimerkiksi yhteistyökumppanin tuotteiden hinta tai ekologisuus ei ole tärkein ominaisuus, vaan he kaipaavat tukea liiketoiminnassa sekä koulutuksissa. Isommilla liikkeillä on enemmän työntekijöitä ja enemmän asiakkaita, jolloin myös liiketoiminta on usein laajempaa ja haastavampaa. Se voi olla syy sille, että isommat liikkeet kaipaavat yhteistyökumppanilta tukea ja koulutusta. Myös yhteistyökumppanin arvot koettiin tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Yhteistyökumppanin arvot kertovat paljon siitä, miten yritys käyttäytyy, mitkä ovat yrityksen päämäärät ja mitkä ovat yritykselle tärkeimmät asiat yhteistyössä. Yhteistyön onnistumisen kannalta kampaamon ja yhteistyökumppanin samankaltaiset arvot ovat merkittäviä. Arvot tulevat näkyviksi vasta toiminnan alkaessa ja, jos ne eivät kohtaa yhteistyön osapuolilla, yhteistyö voi olla hankalaa. Moni vastaajista on voinut kokea yhteistyötä, jossa arvot eivät ole kohdanneet ja sen takia heille yhteistyökumppanin arvot ovat entistä tärkeämpi ominaisuus vaikuttamassa yhteistyökumppanin valintaan.

Suurimpien kaupunkien vastauksista voitiin päätellä, että myös suurien kaupunkien liikkeissä työskentelevät kokevat yhteistyökumppanin arvot ja yhteistyökumppanin tarjoamat koulutukset sekä tuen liiketoiminnan kanssa tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. Kokonaisuudessaan vastaajien mielestä yhteistyökumppanin arvot olivat tärkein ominaisuus, joka vaikutti yhteistyökumppanin valintaan. Arvot ohjaavat ihmisten ja yritysten tapaa toimia ja se vaikuttaa jokaisen valintaan tehdä yhteistyötä riippumatta kuinka isossa liikkeessä tai kaupungissa työskentelee.

Yhteistyökumppanin vaihtamisessa tuli esille parturi-kampaajien halu kokeilla uusia tuotteita ja saada vaihtelua työhön. Parturi-kampaajilla on tarve uudistaa työtään itsensä ja varmasti myös asiakkaita varten. Uusien tuotteiden ja työskentelytapojen avulla parturi-kampaajat voivat löytää uutta inspiraatiota sekä motivaatiota työhönsä ja haastaa itseään jatkuvasti. Myös asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja kiinnostuneina, kun parturi-kampaaja uudistaa tuotteitaan ja työtapojaan. Parturi-kampaajalla voi myös olla tavoitteena kehittyä niin, että hän voi veloittaa asiakkailtaan enemmän palveluista kokemuksen ja osaamisen kehittymisen myötä. Kampaamopalveluiden kehittyessä voi muodostua tarve palvella asiakkaita laadukkaammilla tuotteilla tai tuottaa uusia palveluita, joita ei nykyisen yhteistyökumppanin tuotteilla ja tarvikkeilla voi tehdä.

Yhteistyökumppanin vaihtamisessa suurella osalla oli syynä myös yhteistyökumppanin tai edustajan huono, epäammattimainen käytös tai yhteydenpidon puute. Yhteistyössä on tärkeää yhteistyön toimivuus ja siihen kuuluu tuotteiden, logistiikan ja ihmisten välinen toimivuus. Vaikka tuotteet olisivat hyvät ja toimitukset nopeat, voi ihmisten väliset suhteet ja eri ihmisten arvot pilata yhteistyön. Yritysten välisessä yhteistyössä on toimittava

ammattimaisesti ja strategian mukaisesti, mutta myös inhimillisesti ja yrityksessä työskentelevät ihmiset huomioon ottavasti. Vastauksissa tuli esille, että parturi-kampaajat toivovat saavansa yhteistyökumppanilta tukea liiketoiminnan kehittämisessä ja se vaatii yhteydenpitoa ja keskustelua. Jos yhteistyökumppani ei pidä yhteyttä, on tukea mahdotonta saada ja se voi johtaa pahimmillaan yhteistyön loppumiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan kampaamoalalla ja miten toimeksiantajayritys, Kao Finland Oy, voisi kehittää toimintaansa niin, että se palvelisi asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla ja saisi uusia asiakkaita liiketoiminnan kasvattamiseksi. Kyselyn tuloksien avulla Kao Finland Oy voi keskittyä selventämään yhtiön arvoja ja tuomaan niitä esille asiakkailleen, sekä kehittää asiakkaiden liiketoiminnan tukemiseen tarvittavia keinoja ja taitoja. Yritys voisi tarjota enemmän ja yksilöllisempää materiaalia sosiaalisen median markkinointia varten ja järjestää asiakkaille hiuskoulutusten lisäksi koulutuksia myös myynnistä ja markkinoinnista. Kao Finland Oy voi myös painottaa toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi ja perehdyttää edustajia pitämään säännöllisesti yhteyttä asiakkaisiin, kohtelevaan asiakkaita hyvin, ammattimaisesti ja inhimillisesti. Myymisen sijaan edustajat voivat keskittyä selvittämään mitä asiakkaat tarvitsevat, mistä asiakkaat maksavat ja mihin asiakkaan ongelmaan Kao Finland Oy voisi tuoda ratkaisun. Yritys voi ottaa selvää asiakkaiden tarpeista säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyillä ja niiden avulla kehittää toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi. Myös asiakkaiden tapaamisissa voidaan kysyä asiakkaiden toiveita ja toteuttaa ne parhaalla mahdollisella tavalla. Kyselyyn vastanneille oli tärkeää myös yhteistyökumppanin ominaisuutena ekologisuus, joten Kao Finland Oy voisi tuoda asiakkailleen entistä enemmän esille kaikkea sitä, mitä Kao-korporaatio tekee ympäristön hyväksi. Tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta voisi asiakkaille toimittaa edustajien käyntien yhteydessä tai kuukausittaisilla uutiskirjeillä.

Lähteet

Painetut

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro.

Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 13.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. 2. painos. Tallinna: Tietosanoma.

Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Hämeenlinna: Talentum.

Kao. 2020. Kao Integrated Report 2020.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Iivonen, K. Helsinki: Talentum.

Koskinen, S. 2020. Vuorovaikutus hallitustyön ytimessä. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja.

Lievegoed, B. 2008. Organisaation elämänkaari. Suokas, P. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Mäkinen, M. 2004. Yhdessä onnistumme. 2. painos. Tampere: Tammer-paino.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita Publishing.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi - verkostoidu! Hämeenlinna: Tammi.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. Porvoo: WSOY.

Sähköiset

Ahoniemi, K. & Putkuri, H. 2020. Pohjoismaat alttiita koronaviruspandemian voimistamille asuntomarkkinoiden riskeille. Euro & Talous. Viitattu 30.3.2021.

https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/17041/eurotalous_2020_02_Ahoniemi_Putkuri.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Andersson, S. 1998. THE NETWORK PERSPECTIVE - ITS ORIGIN AND DIFFERENCES TO THE MARKETING MANAGEMENT APPROACH. Viitattu 10.2.2021.

https://www.researchgate.net/publication/237453018_THE_NETWORK_PERSPECTIVE_-_ITS_ORIGIN_AND_DIFFERENCES_TO_THE_MARKETING_MANAGEMENT_APPROACH

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Tekes. Viitattu 21.4.2021. <http://docplayer.fi/1421-Palvelut-ja-tuottavuus.html>

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Euroopan Parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 1223/2009. Viitattu 23.3.2021.

<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0059:0209:fi:PDF>

Finder. Kao Finland Oy / Goldwell. Viitattu

18.2.2021. <https://www.finder.fi/Kampaamotarvikkeet+kampaamokalusteet/Kao+Finland+Oy+Goldwell/Helsinki/yhteystiedot/134751>

Graham, A. 2012. From Business Cards to Business Relationships. 2. painos. E-kirja. Canada: John Wiley & Sons.

Harrison, R., Newholm, T. & Deirdre, S. 2005. The Ethical Consumer. Viitattu 23.3.2021.

https://books.google.fi/books?id=vNc2Cj-FkF4C&printsec=frontcover&dq=ethical+consumer&source=bl&ots=45jLunLw9j&sig=TpWBndKb4Bmzdya77GPNzxNoJZw&hl=fi&ei=MZVGTbDPEYbHswbohCWwDg&sa=X&oi=book_result&ct=res ult&resnum=8&ved=0CGMQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false

Jussila, J. 2019. Jakamistalous ja uudenlaiset palveluratkaisut logistiikka-alalla. Opinnäytetyö (YAMK). Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.3.2021.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265456/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6_Jenni%20Jussila.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Järvensivu, T. & Nykänen, K. 2008. Network management functions: A case study of elderly care networks, 2. Viitattu 10.2.2021. <https://www.impgroup.org/uploads/papers/6753.pdf>

Kamensky, M. 2019. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Kao 2021a. Finland. Viitattu

18.2.2021. <https://www.kao.com/emea/en/about/locations/finland/>

Kao 2021b. The Kao Way (corporate philosophy). Viitattu 22.3.2021.

<https://www.kao.com/global/en/about/policies/kaoway/>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Khan, S. 2020. Qualitative Reserch: People, Practices And Phenomena. E-kirja. Jyväskylä: Grano.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2014. Sopimukset. Viitattu 31.3.2021.

<https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/sopimukset/>

Koivisto, R. 2011. Business Models of Social Software Platforms in Business-to-Business Context. Diplomityö. Aalto University. Viitattu 30.3.2021.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3705/urn100457.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuntaliitto. 2021. Suomen kaupungit ja kunnat. Viitattu 18.5.2021.

<https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot#:~:text=Suomen%20suurimmat%20kaupungit%20ovat%20suuruusj%C3%A4rjestykse ss%C3%A4,Lahti%2C%20Kuopio%2C%20ja%20Pori.>

Kuoppamäki, P. 2018. Uusi kilpailuoikeus. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Lahtinen, H. 2016. Horisontaalinen yhteistyö logistiikassa - Resurssitehokkaat logistiikkakeskukset. E-kirja. Lahti: Painotalo Plus Digital.

O'Toole, J. & Mayer, D. 2010. Good Business Exercising Effective and Ethical Leadership. E-kirja. New York: Routledge.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Sayers, P. 2003. Competitive Tendering: Management and Reality. 2. painos. E-kirja. Lontoo: E & FN Spon.

Speth, C. 2015. Swot analysis. Probert, C. E-kirja. Namur: Lemaitre Publishing.

Teklead, A. & Taylor, S. 2003. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. Viitattu 7.4.2021. <https://www-proquest-com.libproxy.aalto.fi/docview/224902064/fulltextPDF/BA6DD8825FC04D0APQ/1?accountid=27468>

Tomek, W. & Kaiser, H. 2014. Agricultural product prices. 5. painos. E-kirja. New York: Cornell University Press.

Julkaisemattomat

Väisänen, M. 2021. Maajohtajan haastattelu 25.3.2021. Kao Finland Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Kao:n missio, visio, arvot ja periaatteet. (Kao 2021b).	8
Kuvio 2: Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2019, luku 1).	10
Kuvio 3: Yhteistyökumppanien määrä.....	28
Kuvio 4: Brändien esiintyvyys liikkeissä.....	29
Kuvio 5: Yhteistyökumppanin kilpailuttaminen ennen valintaa	30
Kuvio 6: Koronan vaikutus yhteistyökumppanin vaihtamiseen	33

Liitteet

Liite 1: Kuvakaappaus verkkokysely	44
--	----

Liite 1: Kuvakaappaus verkkokysely

Yhteistyökumppanin valinta

Hyvä parturi-kampaaja,

Kiitos, kun olet päättänyt vastata kyselyyn koskien yhteistyökumppanin valintaa hiusalalla.

Kysely on osa opinnäytetyötä, jossa selvitetään millä perusteella parturi-kampaajat valitsevat yhteistyökumppaninsa ja mitkä ovat yhteistyökumppanin tärkeimmät ominaisuudet. Opinnäytetyö toteutetaan palveluiden kehittämistä varten ja yhteistyössä Kao Finland Oy:n kanssa.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kaksi Smeg-blenderiä (arvo 249€). Jättämällä sähköpostisi osallistut arvontaan. Sähköposteja ei käytetä muuhun kuin yhteydenottamiseen arvonnän voittajiin. Ne poistetaan arvonnän suorittamisen jälkeen, eikä niitä yhdistetä kyselyn vastauksiin.

Kyselyyn voi vastata 1.5.2021 kello 23:59 asti.

Kiitos yhteistyöstä!

Terhi Nikku, opinnäytetyöntekijä

* Required

1. Missä kaupungissa liike, jossa työskentelet, sijaitsee? *

Your answer

2. Kuinka monta työntekijää liikkeessä on? *

- ☐ 1-2
- ☐ 3-4
- ☐ 5-6
- ☐ 7 tai yli

3. Kuinka monen eri yhteistyökumppanin kanssa teet töitä? (Kuinka monen yrityksen tuotteita käytät työssäsi?) *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8 tai yli

4. Minkä merkin värituotteita liikkeessä on? Valitse pääyhteistyökumppani(t) *

- ☐ Wella
- ☐ Schwarzkopf
- ☐ KC
- ☐ SIM
- ☐ Cutrin
- ☐ Goldwell
- ☐ L'Oreal Professional
- ☐ Redken
- ☐ Sassoon
- ☐ Other: _____

5. Löytyykö liikkeestäsi näiden brändien tuotteita? *

- ☐ Wella System Professionals
- ☐ Sebastian
- ☐ KMS
- ☐ Kerastase
- ☐ Redken
- ☐ Kerasilk
- ☐ Kevin Murphy
- ☐ Davines
- ☐ Moroccan Oil
- ☐ Oribe
- ☐ Ei mitään näistä

6. Kilpailutatko yhteistyökumppanit ennen valintaa? *

- ☐ Kyllä, aina
- ☐ Usein kyllä, en aina
- ☐ Välillä
- ☐ En ikinä

7. Mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan? *

- ☐ Yrityksen tarjoama koulutus
- ☐ Yrityksen tarjoama tuki yritystoiminnan kehittämiseen
- ☐ Myyjän persoona
- ☐ Ekologisuus
- ☐ Yrityksen vastuullisuus
- ☐ Pakkauksen ulkomuoto
- ☐ Yhteistyökumppanin arvot
- ☐ Brändin tunnettavuus
- ☐ Brändin sosiaalinen media
- ☐ Kilpailijoiden tuotteet
- ☐ Tuotteiden valmistusmaa
- ☐ Asiakkaiden toiveet
- ☐ Hinta
- ☐ Other: _____

8. Mikä näistä ominaisuuksista on tärkein yhteistyökumppanin valitsemisessa? *

- ☐ Yhteistyökumppanin arvot
- ☐ Ekologisuus
- ☐ Tuki liiketoiminnan kehittämisen kanssa
- ☐ Tuotteiden valmistusmaa
- ☐ Yhteistyökumppanin tarjoamat koulutukset
- ☐ Hinta
- ☐ Other: _____

9. Saatko tämänhetkiselä yhteistyökumppaniltasi tukea yritystoiminnan kehittämiseen? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

10. Koetko tuen saamisen yhteistyökumppanilta tärkeäksi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

11. Mikä saa sinut vaihtamaan yhteistyökumppania? *

- ☐ Hinnan nousu
- ☐ Uusi brändi markkinoilla
- ☐ Saatavuus
- ☐ Edustajan/yrityksen toiminta
- ☐ Toimitusajat
- ☐ Koulutuksen puute
- ☐ Koulutuksen laatu

12. Miten korona on vaikuttanut yhteistyökumppanin valintaan/mahdolliseen vaihtamiseen? *

- ☐ Olen harkinnut vaihtamista, mutta en ole vielä vaihtanut.
- ☐ Olen vaihtanut.
- ☐ En ole harkinnut vaihtamista enkä ole vaihtanut

13. Jos olet vaihtanut tai harkinnut vaihtamista, miksi?

Your answer

14. Mikä olisi sinun mielestäsi paras tapa, jolla sinuun otettaisiin yhteyttä mahdollisen uuden yhteistyökumppanin toimesta? *

- ☐ Edustajan käynti liikkeessä
- ☐ Puhelinsoitto
- ☐ Sosiaalisen median kautta
- ☐ Sähköpostilla
- ☐ Haluan itse ottaa yhteyttä yritykseen
- ☐ Other: _____

Kiitos vastauksestasi! Jos haluat osallistua Smeg-blenderin arvontaan, jätä sähköpostisi tähän:

Your answer

Submit