

Tommi Kangas

Toimittajaverkoston kehittäminen toimittajatytyväisyyskyselyn avulla

Case: Relicomp Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Tommi Kangas

Työn nimi: Toimittajaverkoston kehittäminen toimittajatytyväisyyskyselyn avulla:
case Relicomp Oy

Ohjaaja: Merja Juppo

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 71

Liitteiden lukumäärä: 3

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Relicomp Oy:lle. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten toimittajaverkosta voisi kehittää palvelemaan toimeksiantajaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tehdyt vastaavanlaiset työt ovat kaikki yrityskohtaisia eikä siten yleistettävissä kaikkiin yrityksiin. Työn avulla haluttiin saada vastauksia siihen, onko toimittajaverkoston kyvykkyys riittävällä tasolla, mitä voitaisiin tehdä toisin ja onko toimeksiantajalla oikeat toimittajat. Lisäksi haluttiin päästä irti tavasta katsoa vain tuotteen hintaa, kun halutaan selvittää, miten muuten toimittajaverkostosta saadaan enemmän hyötyä. Teoreettisen viitekehyksen keskeisiä käsitteitä ovat toimittajasuhteiden hallinta, verkostot liiketoiminnan kehittämisessä, toimittajatytyväisyys ja strateginen kumppanuus.

Opinnäytetyö toteutui teemahaastatteluna kymmenen suurimman toimittajan osalta ja internetkyselyllä lopuille 60 toimittajalle. Kysely kattaa 96 % yrityksen ostoista.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että parannuksia halutaan valmistuskuviin, muutoksen hallintaan, reklamaatioprosessiin, informaationkulkuun ja kommunikointiin sekä kehitysyhteistyöhön. Tutkimus osoittaa kuitenkin sen, ettei mitään laajamittaisia parannuksia haluta vaan pieniä viilauksia toimintatapoihin. Jatkotoimenpiteenä voidaan ehdottaa uutta tutkimusta joko teemahaastatteluin, internetkyselyllä tai molemmilla.

Avainsanat: toimittajasuhde, verkostoituminen, toimittajatytyväisyys, strateginen kumppanuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Tommi Kangas

Title of thesis: Supplier network development with a supplier satisfaction survey: case Relicomp Ltd.

Supervisor: Merja Juppo

Year: 2020

Number of pages: 71

Number of appendices: 3

The thesis study was implemented as a commission for Relicomp Ltd. Its aim was to obtain information on how the supplier network could be developed to serve the commissioner in the best possible way. Similar thesis studies are all company-specific and cannot be generalized to all companies. The aim of the thesis was to obtain answers as to whether the capacity of the supplier network was at a sufficient level, what could be done differently, and whether the commissioner had the right suppliers. In addition, there was a desire to move away from looking only at the price of the product when finding out how the supplier network would otherwise benefit the commissioner more. The key concepts in the theoretical framework include supplier relationship management, networks in business development, supplier satisfaction, and strategic partnership.

The thesis study was conducted with a semi-structured interview with the ten largest suppliers, and an Internet survey among the remaining 60 suppliers. The survey covers 96 per cent of the purchases made by the company.

The results of the study show that improvements are desired for manufacturing images, change management, the complaint process, the flow of information and communication, and development cooperation. However, the study shows that no large-scale improvements are desired, only some small adjustments to the current practices. As a follow-up measure, a new study can be proposed, either as a semi-structured interview or as an online survey, or both.

Keywords: supplier relationship, networking, supplier satisfaction, strategic partnership.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	8
1.2 Kohdeorganisaation esittely.....	8
1.3 Opinnäytetyön merkitys.....	9
1.4 Opinnäytetyön tehtävä ja tavoitteet.....	9
1.5 Opinnäytetyön rakenne.....	10
2 VERKOSTOITUMINEN.....	11
2.1 Verkostot käsitteenä.....	12
2.2 Verkoston elinkaarimalli.....	14
2.3 Verkostoitumisen ajurit.....	17
2.4 Verkoston johtaminen.....	19
2.5 Verkostoitumisen hyödyt.....	21
2.6 Verkostoitumisen riskit ja riskien hallinta.....	22
2.7 Yrityksen yhteistyöstrategia, verkostostrategia ja verkoston strategia.....	26
2.8 Verkostokyvykyys.....	28
3 TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA.....	32
3.1 Toimittajasuhteiden hallinnan osa-alueet.....	32
3.2 Yhteistyön kehittäminen.....	32
3.2.1 Yhteiset tavoitteet ja mittarit.....	33
3.2.2 Taitavat ja motivoituneet henkilöt.....	33
3.3 Toimittajan kehittäminen.....	34
4 KYSELYN JA HAASTATTELUN TOTEUTUS.....	37
4.1 Kysely- ja haastattelututkimuksen perusteet.....	37
4.2 Kyselytutkimuksen laadinta- ja toteutusprosessi.....	39
4.3 Kyselytutkimuksen vastaustavan valinta.....	39

4.4	Reliabiliteetti- ja validiteetti.....	40
4.5	Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun teemat	41
4.6	Saatekirje	43
4.7	Tutkimusmenetelmien valinta.....	44
4.8	Aineiston tiedonkeruuseen valmistautuminen	44
4.9	Aineiston tiedonkeruu.....	46
5	KYSELY- JA HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET	48
5.1	Ostotilauksen muoto	48
5.2	Muutoksen hallinta	50
5.3	Laatuvaatimukset ja reklamaatioprosessi	52
5.4	Informaation kulku ja kommunikointi	56
5.5	Yhteistyö pidemmällä aikavälillä ja luottamus	58
5.6	Kehitysyhteistyö ja mittarit.....	59
5.7	Palvelualltius	62
6	KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
7	POHDINTA	67
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	70

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Yrityksen sijainti verkostossa	13
Kuvio 2. Verkko ja verkostoituminen	14
Kuvio 3. Verkoston elinkaarimalli	17
Kuvio 4. Keskisuurten yritysten yhteistyömallit	26
Kuvio 5. Strategiat verkostosuhteissa	28
Kuvio 6. Kyvykkyys ja hierarkiatasot ja niiden yhteys kilpailuedun muodostumiseen	31
Kuvio 7. Toimittaja rajapintaan liittyvät tehtävät eriteltynä.....	32
Kuvio 8. Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa	34
Kuvio 9. Aineiston tiedonkeruuseen valmistautumisen prosessikaavio.....	45
Kuvio 10. Aineiston tiedonkeruun prosessikaavio.....	46
Kuvio 11. Ostotilauksen muoto.	48
Kuvio 12. Muut dokumentit.	49
Kuvio 13. Tarvitaanko lisätietoa tuotteen valmistamiseksi.	49
Kuvio 14. Revisiomuutoksesta saatu tieto.	50
Kuvio 15. Kysynnän muutoksesta saatu tieto.	51
Kuvio 16. Saatu tieto varastoitavista tuotteista ja määristä.....	52
Kuvio 17. Reklamaatiotilanne.....	53
Kuvio 18. Reklamaatiotilanne 2.....	53
Kuvio 19. Reklamaation kuvaus.....	54

Kuvio 20. Laatuvaatimukset.....	54
Kuvio 21. Reklamaatioilmapiiri.....	55
Kuvio 22. Yhteistyö ongelmatilanteissa.....	55
Kuvio 23. Informaation kulku.....	57
Kuvio 24. Hintaneuvottelut.....	57
Kuvio 25. Yhteistyön kehitys tulevaisuudessa.....	58
Kuvio 26. Luottamus Relicomp Oy:öön.....	59
Kuvio 27. Kehitysyhteistyö.....	60
Kuvio 28. Toimitusvarmuus ja reklamaatio.....	61
Kuvio 29. Pilottitoimittaja.....	61

Käytetyt termit ja lyhenteet

Toimittajasuhde

Toimittajasuhteiden hallinnan osa-alueet ovat jaettavissa rutiini-, ohjaus- ja mittaustehtäviin.

Verkostoituminen

Havainto siitä, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse vaan keskittyminen siihen mikä on strategisesti tärkeää liiketoiminnan kehittämisessä.

Toimittajatytyväisyys

Toimittajan tuntema oikeudenmukaisuus asiakas-myyjäsuhteessa.

Strateginen kumppanuus

Kumppanussuhteeseen tai verkostoon kuuluvien yritysten yhteinen strategia.

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aihe on toimittajaverkoston kehittäminen Relicomp Oy:lle toimittajatytyväisyyskyselyn avulla.

Keskeisimpiä keinoja yritysten tuottavuuden, kilpailukyvyn parantamiseen sekä mahdollisesti uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen ovat verkostot. Yhä useammin yritykset operoivat monissa verkostoissa, joiden päämäärät ja rakenteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Se on johtanut tilanteeseen, jossa yritysten johdolla tulisi olla kirkas näkemys, ei ainoastaan verkostomuotojen ja yhteistyötapojen eduista vaan myös niiden uhista, toimintatavoista ja osaamisesta. (Valkokari ym. 2009, 9.)

Toivola (2006, 9) toteaa, että nykyään vain muutamat yritykset pystyvät toimimaan omin voimin globaalissa toimintaympäristössä ja kilpailemaan kiristyvässä kilpailussa. On hyödyllistä käyttää muiden vahvuuksia ja hankkia tietotaitoa sekä resursseja muilta yrityksiltä. Tavoitteena on saavuttaa yhdessä jotain sellaista, mihin ei yritys omin voimin pysty.

Kilpailukyvyn turvaamiseksi yritysten ja toimittajien yhteistyötä on lisättävä. Kilpailukykyä voidaan lisätä yhteisellä tuotekehityksellä, yhteisillä liiketoiminnan tehokkuutta kuvaavilla mittareilla ja lisäämällä yhteisiä toimintatapoja. Myös molemminpuolinen rakentava palaute on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, sillä perinteisesti palaute kulkee enemmänkin ostajalta myyjälle.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Relicomp Oy on Kurikassa sijaitseva kotimainen 100% perheyritys, joka valmistaa erilaisia teräksestä valmistettuja kokonaisuuksia pääasiassa kuljetusvälineteollisuudelle. Toiminta on alkanut vuonna 1992 Kauhajoella, jolloin valmistettiin tuotteita muovista LVI-teollisuudelle. Sukupolvenvaihdos toteutettiin yrityksessä vuonna 2011.

Relicomp Oy työllistää noin 140 tuotannon työntekijää ja noin 27 toimihenkilöä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli noin 16,1 miljoonaa euroa. Päämarkkina-alueena toimii Suomi ja vientiä on myös Ruotsiin. Kaikki asiakkaat toimivat kuitenkin globaalisti, joten välillisesti vientiä on ympäri maailman.

1.3 Opinnäytetyön merkitys

Opinnäytetyölle ilmeni tarve, kun huomattiin, että toimeksiantaja ei ollut koskaan kerännyt systemaattista palautetta toimittajiltaan. Toimeksiantajalla ei siis tiedetty, miten toimittajayhteistyöstä suoriudutaan, joten toimittajayhteistyön kehittäminen nähtiin hyödyllisenä tutkimusalueena. Toimeksiantajan hankintaosastolla on vastuullaan paljon toimittajia, joten toimittajayhteistyötä on runsaasti. Täten tutkimuksen avulla voitiin tuoda esiin epäkohtia, jotka ovat tähän asti olleet vain toimeksiantajan toimittajien tiedossa, mutta joita toimeksiantaja ei ole osannut huomioida.

Opinnäytetyön merkitys toimeksiantajalle on suuri, sillä liikevaihdosta noin 30% käytetään ostoihin eri toimittajilta. Täten tutkimukselle on suuri tarve, koska kaikki yhteistyötä helpottavat kehitysehdotukset antavat kustannussäästöjä, jotka siirtyvät suoraan toimeksiantajan ja toimittajan taloudelliseen tulokseen. Tutkimus on tarpeellinen myös siksi, että vaikkakin vastaavanlaisia tutkimuksia on tehty aiemminkin ei niitä juurikaan ole tehty teknologiateollisuudessa ja tutkimukset ovat täysin yrityskohtaisia, joita ei sellaisenaan voi yleistää.

1.4 Opinnäytetyön tehtävä ja tavoitteet

Opinnäytetyön tehtävänä oli kerätä palautetta toimeksiantajan ja toimittajien yhteistyöstä. Pää tavoitteena oli muodostaa yleiskuva toimittajayhteistyöstä ja luoda yhteinen realistinen ja selkeä kehityssuunnitelma. Toisena tavoitteena oli, että toimeksiantajan toimittajat kokisivat yhteistyön hedelmällisenä ja eteenpäin vievänä, sillä hyvä ja toimiva yhteistyö on kaikkia kehittävää.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä johdantoluvussa perehdytään taustoihin ja merkitykseen kohde organisaatiolle. Johdannossa selvennetään myös opinnäytetyön tavoitteet ja esitellään kohdeorganisaatio.

Toisessa luvussa käsitellään verkostoitumista, verkostoja käsitteenä, verkostojen ominaispiirteitä ja elinkaarimalleja. Myös verkostoitumisen ajurit, edellytykset, rakenteet, hyödyt, riskit ja riskien hallinta, verkostostrategia, verkostokyvykyys ja verkoston johtaminen käsitellään tässä luvussa. Tämän luvun tehtävänä on avata verkostoitumisen tärkeyttä yritykselle.

Kolmannessa luvussa kerrotaan toimittajasuhteiden hallinnasta ja kyselytutkimuksesta ja toimittaja- yrityssuhteiden laadusta. Kyselytutkimusta syvennetään perusteiden, rakenteen, vastaustavan, kysymysten- ja vastaustapojen muotoilun, kyselytutkimuksen laadinta- ja toteutusprosessin ja teorian avulla. Tämän luvun tarkoituksena on syventää toimittajasuhteiden hallintaa ja kyselytutkimusta.

Neljännessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön toteutuksesta, miten määriteltiin tutkimusmenetelmä, ja miten aineisto kerättiin. Lisäksi luvussa avataan haastattelujen teemat ja perehdytään tutkimuksen analysointimenetelmiin. Lisäksi kerrotaan, miten internetkysely testattiin.

Viidennessä luvussa perehdytään tutkimuksen tuloksiin, käsitellään johtopäätöksiä saatujen tulosten perusteella ja käsitellään asetettujen tavoitteiden täyttymistä. Kuidennessa luvussa käsitellään esille tulleita kehitysehdotuksia.

2 VERKOSTOITUMINEN

Mäenpään (2007, 7) mukaan kova kilpailutilanne yrityksissä on luonut tilanteen, jossa yritykset ovat havainneet alihankinta- ja verkosto-osaamisen merkityksen. Kaikkea ei tarvitse osata tehdä itse vaan keskittyminen siihen, mitä osaa parhaiten ja mikä on strategisesti tärkeää kehitettäessä liiketoimintaa. Hän jatkaa, että yritys voi ostaa toimintoja ja isojakin kokonaisuuksia muilta yrityksiltä tai yhteistyökumppaneilta, jotka ovat erikoistuneet sen kaltaisten tuotteiden valmistamiseen. Hän kertoo, että yleisesti käsitetään suomalaisten yritysten verkosto-osaamisen olevan kansainvälisesti mitattuna heikkoa ja juuri sen vuoksi yritysten on ollut pakko omaksua ajatus, että kaikkea ei voi tehdä itse. Muuten kilpailukyky ei kehity.

Vuonna 2016 kone- ja metalliteollisuus työllisti 125 000 henkilöä ja ulkomaisissa tytäryhtiöissä suunnilleen yhtä paljon ja henkilöstömäärällä mitattuna kone- ja metalliteollisuus on teknologiateollisuuden suurin työllistäjä Suomessa. Suomessa koko teknologiateollisuus työllistää 285 000 henkilöä ja henkilöstömäärä pysyttelee lähivuosina samassa kokoluokassa. (Ammattinetti [13.1.2020].)

Mäenpää (2007, 10) kertoo, että tärkeimmät verkostot ovat muodostuneet tuotantoteknologian valmistuksen ympärille. Alihankintatoiminnan laajuudesta ei hänen mukaansa ole kuitenkaan tarkkaa tilastointia olemassa ja parhaiten alihankinnan kasvua voidaan selvittää yritysten hankinnoista muilta yrityksiltä. Vuonna 1975 hankinnat olivat 55% liikevaihdosta ja nyt luku on n. 70%. Hän jatkaa, että erilaisten haastattelut ja visiotyöryhmät kertovat kehityksen kulkevan yhä laajempaan ulkoistamiseen.

Mäenpää (2007, 21) mukaan merkittävimmät kone- ja metalliteollisuuden verkostot ovat ryhmiteltävissä asiakasklustereiden mukaan ja historiallisesti katsottuna verkostot ovatkin muodostuneet kiinteässä suhteessa asiakasaloihin. Mäenpää (s. 21) esittelee merkittävät kone- ja metalliteollisuuden verkostot seuraavasti:

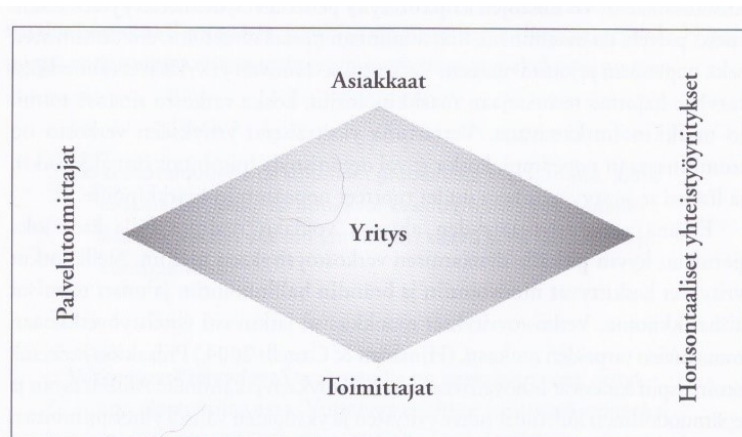
- Metsäklusterin teollisuus
- Kaivosteollisuuden, kalliorakentamisen ja mineraalienkäsittelyn teollisuus
- Energiaklusterin teollisuus
- Meriklusteri

- Kuljetusten ja logistiikan teknologia
- Rakennuskluusterin teknologiavalmistus
- Liikkuvien työkoneiden ja hyötyajoneuvojen valmistus
- Instrumenttiteollisuus
- Erilaisten teollisuuden koneiden ja laitteiden valmistus

2.1 Verkostot käsitteenä

Harmajan (2019, 13–14) mukaan usean toimijan väliseen vastavuoroiseen, keskinäiseen tietoon ja resurssien jakamiseen perustuvaa yhteistyösuhdetta kutsutaan verkostoksi. Hän jatkaa, että yleisesti verkostoissa lähtökohtana on yhteistyösuhde, joka on vapaaehtoinen, tasavertainen, vastavuoroinen ja itseorganisoituva.

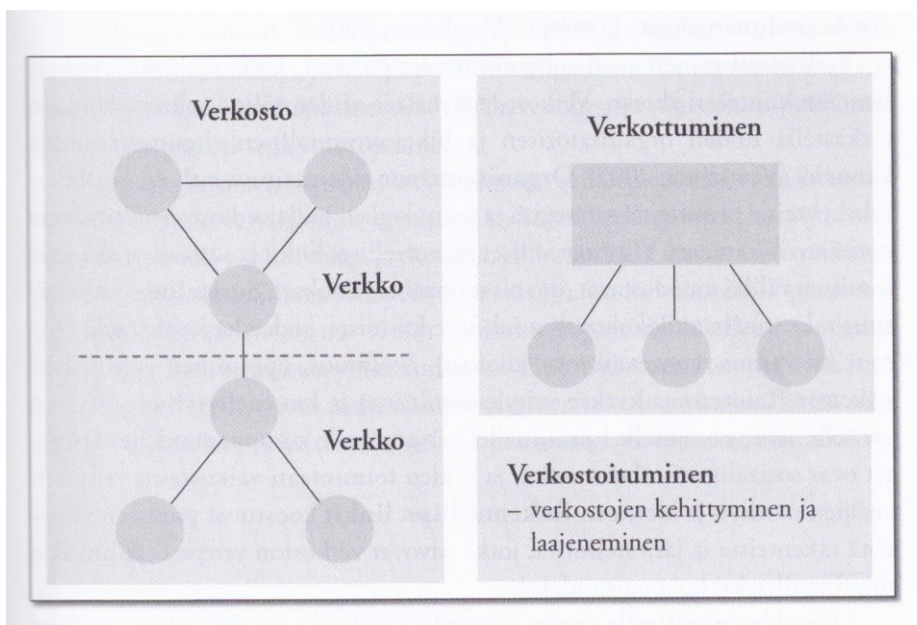
Toivola (2006, 17) kertoo, että prosessi, jossa yritysten tietoa, osaamista, ja arvoja sulautetaan lisäarvoa aikaansaavaksi toiminnaksi, kutsutaan verkostoitumiseksi. Siten verkostoituminen on strategista kumppanuutta, joka on perustavanlaatuista ja monitahoista, kuten käy ilmi kuvioista 1. Hän lisää vielä, että yhteistyösuhteen kehityksessä kumppanuudeksi eli verkostoksi, nousee sen keskeiseksi tekijäksi luottamus, joka on molemminpuolista. Myös Stähle ja Laento (2000, 54–55) ovat sitä mieltä, että luottamus on verkostosuhteissa keskeisessä roolissa, sillä vain luottamuksen ollessa korkealla, voivat henkilöt kohdentaa kaikki resurssinsa verkoston tehtävän toteuttamiseen. He jatkavat, että luottamus ei ole järkipäin asia vaan se on tunne, jossa henkilö saattaa tuntea luottamusta toiseen henkilöön, kuitenkin pelkkä tunne ei riitä luottamuksen rakentamiseen vaan tarvitaan myös kokemuksia ja faktoja. Myös Harmaja (2019, 21) kertoo, että verkostossa on syytä vallita hyvä luottamus, sillä luottamuksen puute on hänen mukaansa yksi suurimmista tekijöistä, joka estää hyvän verkostotoiminnan.



Kuvio 1. Yrityksen sijainti verkostossa (Toivola 2006, 14).

Kuviosta 1 Toivola (2006, 14–15) kertoo seuraavasti. Kuviossa yritys on kaiken keskellä, joka tarkoittaa sitä, että jokainen yritys on omassa verkostossaan kaiken keskipiste. Tällöin yrityksellä on suhde asiakkaisiinsa, joiden kanssa voidaan tehdä monenlaista yhteistyötä kuten tuotekehitystä. Yhteistyötä on myös arvoketjun muissa vaiheissa olevien yritysten (mm. toimittajat) kanssa ja nämä yhteistyösuhteet tuottavat yritykselle lisäosaamista. Horisontaaliset yhteistyöyritykset ovat kilpailijoita, joiden kanssa verkostoituminen voi olla esimerkiksi yhteistä liiketoimintaa yhteisyrittäjien muodossa. Hän päättää, että palvelutoimittajat ovat yrityksen eri toimintoja tukevia palvelun tarjoajia kuten ICT palveluntarjoajia.

Toivola (2006, 14) kertoo, että verkottuminen on käsitteenä suppeampi kuin verkostoituminen. Käsitteenä verkko kuvaa samankaltaisista toimijoista muodostuvaa kokonaisuutta, kun taas verkosto kuvaa verkoista muodostuvaa kokonaisuutta, jolloin monet verkot rakentuvat verkostoksi eli monet verkot muodostuvat yhdessä verkostoksi. Tätä kuvaa erinomaisesti kuvio 2. Hän jatkaa, että verkostoitumisen on syytä olla tekemisissä yrityksen ydintoimintojen kanssa, jotka koostuvat yrityksen nykyhetken tai tulossa olevista merkittävistä tuotanto- tai palveluprosesseista. Hän päättää, että sen vuoksi mikään yksittäinen ostaminen ulkopuolelta ei voi olla verkostoitumista,



Kuvio 2. Verkko ja verkostoituminen (Toivola 2006, 17).

2.2 Verkoston elinkaarimalli

Harmaja (2019, 21) kertoo, että jo verkostoa perustettaessa olisi syytä arvioida, miten pitkään verkoston odotetaan palvelevan tehtäväänsä. Hänen mukaansa verkostoa perustettaessa olisi syytä saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin: onko verkoston tarve pysyvä vai väliaikainen, muuttuvatko verkoston tarpeet ajan kuluessa, milloin verkosto voi lopettaa toimintansa ja mitkä ovat lopettamisen ehdot?

Valkokarin ym. (2006, 16) mukaan muodostaminen elinkaarimallille voidaan perustella kehitystyön järjestämällisellä kehittämisellä.

Valkokari ym. (2006, 16–17) mainitsevat, että elinkaaren synty- ja tunnistusvaiheessa on havaittu tarve verkoston muodostamiselle ja aletaan etsimään sopivia toimijoita verkostoon. He jatkavat, että on monia syitä verkoston muodostamiselle. Asiakasvaatimuksissa on saattanut tapahtua muutoksia, joka on johtanut jo olemassa olevan verkoston muokkaamiseen, jotta muuttuneisiin vaatimuksiin voidaan vastata. He jatkavat, että voi olla myös mahdollista, että kärkiyritys on päättänyt ulkoistaa toimintojaan verkostoon ja siksi etsii uusia toimijoita verkostoon.

Valkokari ym. (2006, 17) mukaan verkoston kärkiyritys saattaa spesifioida asiakastarpeita ja tavoitteita verkostossa sekä auditoida toimittajia uusien sopivien toimittajien valitsemiseksi. He kertovat, että kun tasa-arvoista verkostoa muodostetaan, tulee käydä neuvotteluita mahdollisten toimittajien kanssa yritysten välisistä rooleista verkostossa sekä tavoitteista verkostossa. He jatkavat, että arviointi verkostonkehitystilanteesta voidaan käynnistää myös kolmannen osapuolen toimesta.

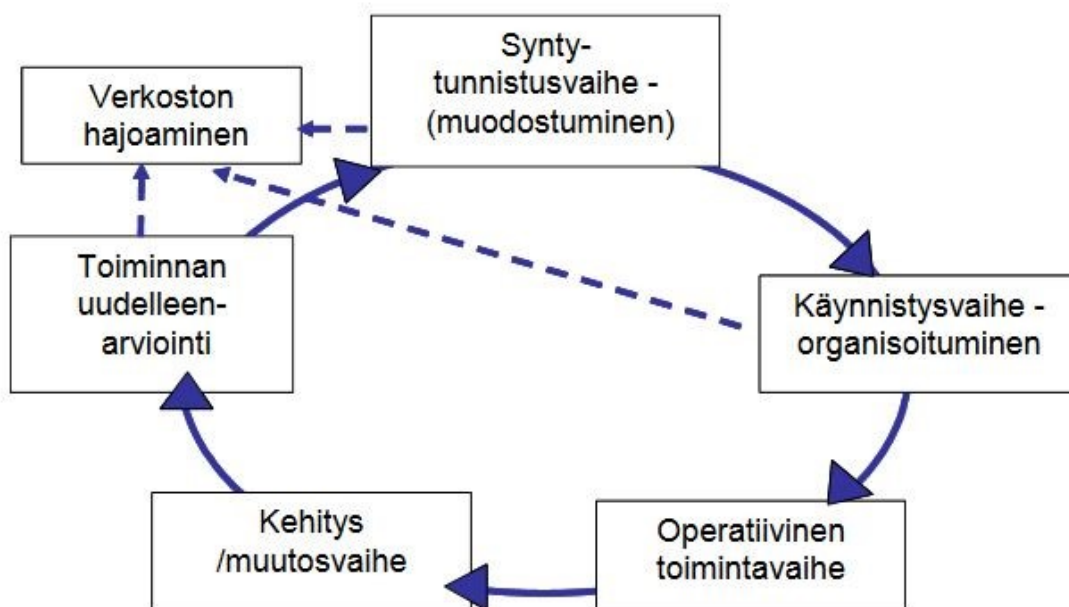
Valkokari ym. (2006, 17) kertovat, että käynnistys- ja organisoitumisvaiheessa valinnat verkostokumppaneista on tehty ja yhteistyö on mahdollista aloittaa. He jatkavat, että tällöin kokoonpano ja roolit verkostossa ovat selvillä ja tässä vaiheessa verkoston strategia muotoillaan sekä sovitaan toimenpiteistä, jotka ohjaavat toimintaa. Myös yhteiset mittarit, käytännön toiminta ja verkoston kehitystyö on sovittava verkoston toimijoiden välillä.

Valkokari ym. (2006, 17) mainitsevat, että seuraava vaihe on operatiivinen toimintavaihe, jossa verkosto toimii perustehtävänsä mukaisesti. He jatkavat, että tuotantoverkostossa perustehtävänä on asiakkaan tilauksen ja/tai palvelun toimittamista. Toisesta vaiheesta he kertovat myös, että verkoston ollessa toiminnassa voidaan siinä sisäisesti huomata tarpeita kehitykselle tai ulkopuolelta tulee muutostarpeita, joihin verkoston on kyettävä reagoimaan riittävän nopeasti pitääkseen kilpailukykyyn yllä.

Valkokari ym. (2006, 17) kertovat, että verkosto siirtyy kehitys- ja muutosvaiheeseen, kun verkoston kärkiyritys käynnistää verkoston kehitysprojektin. Tästä vaiheesta he kertovat, että kehitys- ja muutosvaiheessa toimintaa verkostossa kehitetään yrityksissä sisäisesti, yritysten välillä tai koko verkostossa. He jatkavat, että verkostossa toimivassa yrityksessä saattaa olla tarve oman toiminnan kehittämiseen, jotta yritys kykenee palvelemaan kärkiyritystä paremmin. He kertovat myös, että verkostossa saatetaan havaita kehitystarpeita, jotka koskevat koko verkostoa ja niihin on etsittävä yhteisesti ratkaisuja. He päättävät, että kehitystyö verkostossa saattaa keskittyä monenlaisiin kehitysteemoihin kuten tehostamiseen tilaustoimitusprosessissa, laadun parantamiseen. Myös strategisista linjauksista saatetaan keskustella ja silloin tarkoituksena on keskittyä yhteistyön kehittämiseen pidemmällä aikavälillä ja siten parempaan verkoston kilpailukykyyn.

Valkokari ym. (2006, 18) mainitsevat, että verkoston elinkaaren päättyessä tehdään yhteistyön arviointi, uudelleen synnyttäminen tai jopa koko verkoston purkaminen. Verkoston kärkiyritys saattaa tehdä toimittaja auditointeja ja tuloksien mukaan yrityksiä joko poistuu tai jatkaa verkostossa. He jatkavat, että myös verkostossa toimiva yritys saattaa erota verkostosta keskittyäkseen palvelemaan paremmin toista verkostoa. He päättävät, että myös verkostolla ja yrityksellä saattaa olla ristiriitoja tai erimielisyyksiä verkoston pelisäännöistä tai työnjaosta, joka johtaa verkoston purkautumiseen.

Valkokari ym. (2006, 18) mukaan verkostossa tapahtuva yhteistyön arviointi voi olla jatkuvaa, jos käytössä on verkostoa mittaavia suorituskykymittareita. He ovat sitä mieltä, että verkoston mittareiden tunnusluvut saattavat olla yksi kriteereistä, kun yhteistyön jatkuvuutta arvioidaan. Verkostoissa yhteistyön arviointiin on kuitenkin harvoin käytössä mittareita, jotka olisivat yhteisesti sovittuja he päättävät. He lisäävät, että yhteistyö saattaa jatkua arvioinnin jälkeen tai se saattaa päättyä jo käynnistysvaiheessa, koska elinkaarimallin vaiheet eivät ole ennalta sovittuja. He jatkavat, että elinkaarimalli voidaan mennä läpi useasti samojen yritysten kanssa ja verkosto ei välttämättä edes kehity mallissa esitettyjen vaiheiden mukaan tai se ei edes saavuta kaikkia vaiheita. Verkosto saattaa käydä läpi elinkaaren vaiheet nopeasti tai sitten vaiheiden sykli saattaa olla jopa vuosikausia. Verkostojen elinkaarimalli koostuu kuviossa 3 esitetyistä vaiheista.



Kuvio 3. Verkoston elinkaarimalli (Valkokari ym. 2006, 18).

2.3 Verkostoitumisen ajurit

Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 23) kertovat, että syitä yritysten keskinäisen yhteistyön kasvuun on etsitty yritysten toimintaolosuhteiden muutoksissa. Kuitenkaan kaiken kattavaa tulkintaa ja teoriaa ei ole kehitetty, mutta joidenkin kehityspiirteiden vaikutus on arveltu olevan olennaisia. He jatkavat, että näitä olennaisia kehityspiirteitä ovat koveneva globaali kilpailu ja sen synnyttämät kustannuspaineet, teknisen kehityksen kiihtyminen, teknologinen verkostoituminen ja ennustettavuuden vaikeutuminen.

Hakanen ym. (2007, 23–24) mukaan vaikutus näillä tekijöillä on selvimmin tullut esiin varsinkin yhteistyössä kansainvälisesti toimivien yritysten välillä. Tällöin kyseessä on erilaiset strategiset yhteenliittymät, tutkimusallianssit ja yhteisyritykset. He jatkavat, että erityisesti kolme elementtiä ovat ajureina verkostoitumisessa.

1. Käänteinen liiketoimintaympäristössä. Reagoinnin yrityksessä aiheuttaa jokin yleinen muutos, kuten uuden teknologian ulostulo. Kuitenkin muutos ei ole aina alusta alkaen selkeä, jolloin verkostot antavat mahdollisuuden riskien hallitsemiseen ja uusien strategioiden testaamiseen.

2. Kopiointi ja johtamistrendi. Uusissa ilmiöissä on aina mukana ”alkuhuu-maa”. Niin myös verkostoitumisessa. Täten takana tulevat omaksuvat ja matkivat onnistuneita edelläkävijöitä. Epäonnistumisia kuitenkin tapahtuu parhaiden tapojen kopioinnissa, koska se mikä toimii ensimmäisellä ei välttämättä toimi toisella.
3. Kilpailijoiden toimenpiteisiin reagoiminen. Lähimpien kilpailijoiden toimenpiteitä ja liikkeitä seurataan yrityksissä ja siihen on kolme strategista syytä: 1) jotta yritys voi menestyä, tarvitsee se samanlaiset kyvykkyydet ja mahdollisuudet kuin kilpailijakin, 2) etujen tavoittelu, jotka edelläkävijällä on; avain menestykseen on ensimmäisenä oleminen, joten yritys käyttää verkostoja hyväkseen saavuttaakseen johtavan aseman nopeammin, 3) etukäteisesti toimiva verkostostrategia; ensimmäisenä toimivalla on parhaat mahdollisuudet hankkia parhaat kumppanit.

Hakanen ym. (2007, 24) kertovat, että epävakaa ja monimutkaisessa maailmassa pystyvimpiä ovat ne, jotka kykenevät hyödyntämään tietoa ja osaamista muita nopeammin niin yrityksen sisäisissä kuin ulkoisissa verkostoissa. Täten yrityksen kilpailukykyä rajoittaa pelkästään oma tieto ja osaaminen, jolloin kyseeseen tulee kyky rakentaa verkostosuhteita, jotka perustuvat luottamukseen, avoimeen vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen.

Möller, Rajala ja Svahn (2009, 17–18) ovat myös sitä mieltä, että liiketoiminnan ja kilpailun globalisoituminen, elinkaarien lyheneminen tuotteissa ja nykyinen nopea informaation liikkuminen ja hyödyntäminen ovat suuresti vaikuttaneet eri toimialojen koostumukseen ja kilpailuun. He jatkavat, että nämä muutokset yhdessä kasvavien kustannusten ovat ajaneet yritykset keskittymään ydinosaamiseensa ja se taas on vaikuttanut yritysten laajaan ulkoistamiseen. He kiteyttävät verkostoitumisen ajurit seuraavasti:

1. Jatkuvasti monimutkaistuva liiketoimintaympäristö. Enää ei myydä pelkkiä tuotteita vaan systemaattisia tarjoomia, jotka koostuvat useista eri elementeistä, kuten tuote- ja palveluelementeistä. Tähän ovat johtaneet loppuasiakkaiden kasvaneet vaatimukset ja vaikutusvalta.
2. Teknologia- ja kulutussykliä muutosnopeus. Tämä ajaa yritykset keskittymään omaan ydinosaamiseensa, koska jatkuva muutosnopeus kasvattaa

T&K kustannuksia. Tällöin erikoistuneiden osatoimittajien ja erityisosaajien määrä kasvaa.

3. Globalisaatio liiketoiminnassa ja sen nopeutuminen. Nykyinen informaatio-tekniologia ei mahdollista ainoastaan verkostoitumista vaan myös liiketoiminnan nopeutumista ja globalisoitumista. Se myös alentaa vaihtokustannuksia yritysten välillä ja helpottaa liiketoimintaprosessien yhdistämistä ja koordinoitua.

Valkokarin ym. (2009, 23) mukaan maailmantaloudessa käynnissä olevaa kehitysvaihe on nimetty toiseksi globalisaatioaaloksi. Heidän mukaansa teollinen vallankumous aloitti ensimmäisen aallon, joka pysähtyi maailmansotiin. Kun sotien jälkeisiä sääntelyjä purettiin kaupassa ja pääomienliikkeissä, aloitti se pikkuhiljaa toisen aallon. He jatkavat, että aalto on kiihtynyt viimeisten 10–20 vuoden aikana, johtuen tieto- ja viestintäteknologian mahdollistamasta nopeasta informaation liikkeestä ja tuotannonhajauttamisesta ja sen vuoksi maailmantalouden kasvua onkin viimeisten vuosikymmenien aikana vetänyt suuret kehittyvät maat kuten Kiina, Intia, Venäjä ja Brasilia. Näiden maiden mukaantulo onkin synnyttänyt uuden globaalin työajan.

Valkokari ym. (2009, 24) kertovat, että uudessa työnjaossa keskeistä on yritysten välinen verkostoituminen ja niiden määrä onkin voimakkaasti kasvanut ja kasvaa edelleen. He jatkavat, että keskeisenä syynä verkostoitumiseen on erikoistuminen ja kilpailu eri maiden ja alueiden välillä sillä kilpailu ei enää tapahdu toimialoittain tai yritysten tasolla ja se on johtanut arvo- ja tuotantoketjujen pienentymisen aina vain pienempiin osiin.

2.4 Verkoston johtaminen

Verkostolla on oma strategia, tavoitteet, tuotteet ja asiakkaat, joita johdetaan joko yhdessä tai verkoston veturiyrityksen toimesta (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 62).

Olluksen ym. (1998, 65–66) mukaan verkoston tarkoituksena on hakea yhteistyökumppaneita, joiden avulla menestys yhä kiristyvässä kilpailutilanteessa on mahdollista. Tavoitteen saavuttamiseksi on johdon onnistuttava luomaan ja koordinoi-

maan ei pelkästään oman yrityksen sisäistä yhteistyötä vaan myös yhteistyötä yritysten välillä. Heidän mielestään verkoston johtamisessa on siis määriteltävä verkoston tavoitteet, luoda toimiva viestintäjärjestelmä verkoston yritysten kanssa ja luoda verkostossa toimiville henkilöille parhaat mahdolliset toimintaedellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestintään he lisäävät vielä, että verkostoa johtaessa ei saa ottaa huomioon pelkästään omaa yritystä vaan koko verkosto. Tällöin on otettava huomioon se, että avoin tiedonvälitys läpi verkoston on erittäin tärkeää verkoston toimivuuden kannalta.

Ollus ym. (1998, 66) ovat sitä mieltä, että koko verkoston tavoitteet on otettava huomioon yrityksessä. He kuitenkin muistuttavat, että yksittäisen johtajan vastuu ulottuu vain oman yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Täten verkoston verkostoyritysten johtaminen perustuu luottamukseen. He jatkavat, että verkostossa olevien yritysten toiminta on oltava ennakoitavaa ja silloin yhteisten tavoitteiden kautta syntyy myös yhteisiä pelisääntöjä. He päättävät, että kullakin verkoston yrityksellä on oma toimintatapansa, jolloin johtajien on osattava luoda joustavuutta ja yhteisiä menettelytapoja verkostoyritysten välille.

Harmaja (2019, 15) kertoo, että verkostajohtamisen tehtävänä on verkoston toimivuuden, arvon tuottamisen ja sen tavoitteiden saavuttamisen edistäminen. Hän jatkaa, että verkoston erityispiirteet (vapaaehtoisuus, tasavertaisuus ja vastavuoraisuus) poikkeavat hierarkkisen organisaation johtamisesta, sillä ne ovat todella herkkiä ulkoapäin tulevalle vaikuttamiselle ja vallankäytölle. Tällöin erityispiirteet saattavat estyä kokonaan, joten johtajuutta vaaditaan kaikilta verkoston jäseniltä.

Verkostajohtajasta Harmaja (2019, 16) toteaa, että kyseessä on henkilö tai joukko henkilöitä, joiden vastuulla on yhdessä sovitulla tavalla ja laajuudella verkosto toiminnan fasilitointi ja arviointi. Hän jatkaa, että johtajan ensisijaisena tehtävänä on verkoston toimivuuden tukeminen ja toiminnan arviointi. Täten verkoston johtaminen ei ole vallankäyttöä vaan enemmänkin toiminnan arvioimista ja avustamista.

2.5 Verkostoitumisen hyödyt

Airila ja Bergbom (2017, 6) kertovat verkostojen olevan yritykselle äärettömän tärkeitä. Verkostojen avulla on mahdollista löytää uusia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Yhteistyökumppaneiden avulla on myös mahdollista jakaa ajatuksia ja huolia, joita muiden saattaa olla hankala ymmärtää. Täten verkostoituminen ei tue pelkästään liiketoimintaa vaan myös hyvinvointia.

Airilan ja Bergbomin (2017, 6) mukaan verkostoitumisen hyödyt voidaan luetella seuraavasti:

1. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen
2. Myynnin kasvattaminen ja toiminnan tehostaminen
3. Liiketoiminnan ongelmien ratkaiseminen
4. Markkina-alueen ja asiakaskunnan laajentaminen
5. Kustannussäästöt
6. Muiden osaamisen hyödyntäminen
7. Tuki oman hyvinvoinnin edistämiseen

Airila ja Bergbom (2017, 6) kertovat myös, että verkoston avulla on myös mahdollista neuvotella yhdessä aiempaa edullisempia hankintasopimuksia sekä myös markkinoinnissa on mahdollista käyttää verkostoa apuna. Verkostosta on mahdollista löytää, jopa yrittäjäkumppani, joka voi mahdollisessa sairastapauksessa olla suurena apuna he päättävät.

Möller ym. (2009, 24–26) yleistävät verkostoitumisen hyödyt seuraavasti:

1. Toiminnallisen tehokkuuden kasvattaminen. Verkoston veturiyritys hakee kustannustenlaskua sekä läpimeno- ja toimitusaikojen pienentämistä.
2. Joustavuuden lisääminen toiminnassa. Verkostoitumisella haetaan joustavuutta ja edellytyksiä vastata markkinatilanteiden muutoksiin, jolloin kysynnän kasvaessa kapasiteetin lisääminen on mahdollista lisätä verkostoyritysten kanssa ja myös investoinnit on mahdollista jakaa useamman toimijan kanssa.

3. Voimavarojen yhdistäminen. Verkostoitumalla erityisesti pk-yritykset saavat mahdollisuuden tehdä tarjouksia kokonaisuuksista, joihin heillä ei yksinään olisi mahdollisuuksia. Tällöin myös kansainvälistyminen on helpompaa.
4. Liiketoimintaprosessien ja tarjooman kehittäminen. Osaaminen liiketoiminnassa perustuu enenevässä määrin usean yrityksen tietotaidon ja pätevyyden varaan. Monimutkaisten tarjoomien kehittäminen ja vankka laadullinen parantaminen vaativat kehitysverkostojen perustamista.
5. Uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti. Uudet innovaatiot, olivat sitten teknillisiä tai kaupallisia vaativat lähes poikkeuksetta yhteistyötä monien yritysten välillä. Tällöin luodaan verkoston avulla uutta tietoa, jolla tavoitellaan olemassa olevien teknologioiden tai tuotteiden parempia versioita niin tehokkuuden kuin laadunkin suhteen.

Möllerin ym. (2009, 26) mukaan yhdistävä tekijä kolmelle ensimmäiselle tavoitteelle on se, että niissä tavoiteltu hyöty on saavutettavissa yhdistämällä ja yhteensovittamalla verkoston olemassa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä. He jatkavat, että onnistumiseen tarvitaan vahvaa kehitysyhteistyötä, osapuolten toimintojen samanaikaisuutta, uudelleen organisointia. Lopuksi he kertovat, että tavoitteissa neljä ja viisi kehittyä uusi tietämys ja välittäminen eri osapuolten kesken. Tällöin saadaan mahdollisuudet tuottaa perusinnovaatioita tai jopa radikaaleja uusia innovaatioita.

2.6 Verkostoitumisen riskit ja riskien hallinta

Yhteistyö verkostossa ei ole riskitöntä ja se sisältääkin useita riskejä, joita yritysten on syytä seurata. Muun muassa laadunhallinta, prosessien toiminta ja tiedonkulku ovat sellaisia. (Suomen Riskienhallintayhdistys [viitattu 15.1.2020].)

Suomen Riskienhallintayhdistyksen verkkosivuilla [viitattu 15.1.2020] mainitaan laadunhallinnasta ja laatuvaruudesta, että onko ne jaettu ja vaaditaanko osapuolilta sertifioitua laatujärjestelmää. Prosessien hallinnasta he mainitsevat, että toiminta verkostossa tulee mallintaa ja kuvata kriittisten tekijöiden selvittämiseksi. Tällöin saattaa ilmetä, että yritys on sitoutunut riskeihin, joita se ei itse voi hallita. Tiedonkulusta Suomen riskienhallintayhdistys mainitsee, että onko yritysten tietoja mahdollista

seurata, onko luottamukselliset tiedot suojattu, miten ja kenelle ongelmista tiedotetaan.

Suomen Riskienhallintayhdistys [viitattu 15.1.2020] antaa seuraavia hallintaohjeita verkostoriskien minimoimiseksi:

- Ole mukana vain sellaisessa verkostossa, josta on hyötyä pitkällä tähtäimellä.
- Verkostosta on oltava mahdollisuus irrottautua, mikäli yhteistyö ei ole tyydyttävää.
- Varmistu, että yrityksellä on vastuu- ja keskeytysvakuutus.
- Varmistu varasuunnitelman olemassaolosta, mikäli verkostoyhteistyö pettää.
- Varmista sopimusten ja dokumenttien oikeellisuudesta. Asiat oltava aina sovittuna kirjallisesti.
- Varmista, että kunkin verkostoon kuuluvan yrityksen vastuut ja velvollisuudet ovat oikeassa suhteessa kunkin saamaan hyötyyn.
- Varmista yhteisten tietokantojen toimivuudesta ja suojauksesta.
- Varmista laatutaso ja sen seuranta.
- Varmista verkostoyritysten luotettavuus ainakin luottotietojen osalta.
- Varmista verkoston avainhenkilöt ja kehitä avaintoiminnoille varahenkilöjärjestelmä.

Olluksen ym. (1998, 52) mielestä verkostoitumiseen liittyy riskejä ja ongelmia, joita ei juurikaan ole tarkasteltu. Verkoston suhteet toimintaympäristöön ja verkoston internaaliset suhteet saattavat aiheuttaa riskiä ja ongelmia.

Olluksen ym. (1998, 52–53) mukaan verkoston vahvuudet kuten joustavuus, sosiaaliset suhteet saattavat muuttua heikkouksiksi. Vakiintuneet verkostosuhteet saattavat jäykistää toiminnalliset vuorovaikutussuhteet niin muuttumattomiksi ja aikaansaada niin tasalaatuisen toimintaympäristön, että se haittaa verkostoyrityksiä havaitsemaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. He jatkavat, että yhteistyö, joka on liian vakiintunut tuo verkostoon mukaan vertikaalisen yhdentymisen heikkouksia, joita verkostoitumisella yritetään välttää. Haasteena verkostossa on tasa-

painon löytäminen yritysten väliselle riippuvuudelle ja heikon siteen välillä. He päättävät, että verkoston toiminnallisuus vaatii luovaa ristiriitaa ja kaaosta yritysten välille ja Grabher (1993, 18) lisää vielä, että toiminnallisuutensa menettävä verkosto saattaa jäädä funktionaaliseen, tiedostavuus- tai poliittiseen ansaan.

Olluksen ym. (1998, 53) mukaan funktionaalisen ansan saattaa aiheuttaa kustannustehokkuuteen kohdistetut yhteiset investoinnit ja toimintaperiaatteet. He jatkavat, että vallitsevat tavat ja toimenkuvat voivat estää yrityksen kykyä arvioida vakavasti organisaationsa tehokkuutta, jolloin tavat ja toimenkuvat saattavat korvata funktionaalisten kykyjen puutetta. He kuitenkin mainitsevat, että tällöin kykyjen puutetta ei stabiileissa oloissa tarvitse kehittää, jolloin merkityksellinen tai yhtäkkinen muutos olosuhteissa saattaa kyvykkyyden puuttumisen vuoksi osoittautua tuhoisaksi.

Ollus ym. (1998, 53) kertovat, että tiedostavuusansa voi syntyä verkoston arvomaailman ja virallisen informaation tulkinnan vuoksi. Tällöin yritysten taito analysoida vaihtoehtoisia tapoja ja näkemyksiä tämänhetkiselle menettelylle herpantuu tai jopa estyy kokonaan. He jatkavat vielä, että jos yritykset eivät luo kontakteja verkoston ulkopuolelle ei lukkiutuneeseen verkostoon tule uutta tietoa. Tällöin verkosto kangistuu, eikä se pysty vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin.

Ollus ym. (1998, 53) kertovat, että poliittinen loukku voi syntyä, kun vallassa oleva poliittinen johto vahvistaa murenevan verkoston loppua omalla poliittisella lyhytnäköisyydellään. He jatkavat, että tehottomuus tai innottomuus myöntää verkoston kilpailukyvyyn kuihtumista saattaa teennäisesti säilyttää staattisia olosuhteita, joissa vanhoihin rakenteisiin sulkeutunut verkosto on tottunut toimimaan. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä paine rakennemuutoksen tekemiseksi käy sietämättömäksi ja silloin verkoston kontrolloitu muutos voi olla jo liian myöhäistä he päättävät.

Olluksen ym. (1998, 53–54) mukaan verkostoon kuuluvien yritysten on erittäin tärkeää luoda kontakteja verkoston ulkopuolelle, kritisoida omia käytäntöjään ja tarkastella omaa toimintaa toimintaympäristön muutoksia vastaan. He jatkavat, että verkostoon kuuluvien yritysten heikot yhteiset liitännät ovat sopivia lisäämään verkoston avoimuutta ja muutoskykyä. Tällöin eri lähteistä saatavaa tietoa analysoidaan verkoston eri rooleissa. Heidän mielestään heikot liitännät antavat verkostolle

mahdollisuuden nopeisiin rakenteellisiin muutoksiin äkillisissä toimintaympäristön muutoksissa.

Ollus ym. (1998, 56) kertovat, että työnjako yritysten välillä vaikuttaa ratkaisevasti riskin hajauttamiseen ja fokusoimiseen verkostossa. Asiakaskohtaisiin investointeihin sisältyy suuria riskejä ja suhteen päättyessä ne kääntyvät tappioksi, paitsi jos niitä voidaan käyttää hyväksi muussa toiminnassa. He jatkavat, että kuitenkin investoinnit asiakassuhteen ylläpitämiseksi liittyvät merkittävästi alihankkijan rooliin.

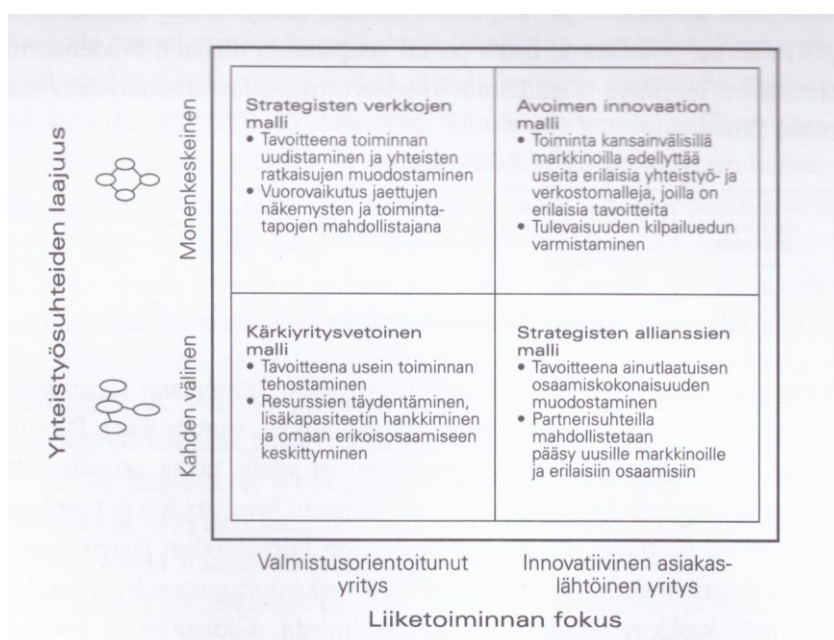
Ollus ym. (1998, 56) mainitsevat, että huolimatta siitä, että asiakkaat enenevässä määrin hankkivat itse tuotekohtaiset tuotantolaitteistot, ovat yleisemmät laiteinvestoinnit alihankkijoiden vastuulla. He jatkavat, että hävitty asiakas kapasiteetti on vaikeaa markkinoida ja soveltaa uusille asiakkaille ja vaikka siinä onnistuttaisiinkin, voidaan uutta tulovirtaa odottaa pitkällä viiveellä.

Ollus ym. (1998, 56) jatkavat, että toisinaan asiakasräätälöidyt tuotantoprosessit edellyttävät uusia taitoja, jotka alihankkijan täytyy hankkia tarjotakseen kilpailukykyisen palvelun. Heidän mukaansa uusien taitojen koulutus saattaa tarkoittaa henkilöstön rekrytointia etukäteen, sillä tämänkaltaiset etukäteispalvelut ovat merkittävässä roolissa nykyaikaisessa alihankintapalvelussa. He päättävät, että näistä palveluista ei laskuteta vaan taloudellinen tulos alkaa kertymään vasta kun tuotantosopimus toteutuu ja jos tuotanto ei toteudukaan tuottaa se tappiota.

Ollus ym. (1998, 56) ovat sitä mieltä, että imuohjatussa eli ns. kysyntävetoisessa tuotantomallissa alihankkijan resursseja kuormitetaan ilman ennakkovaroitusta ja se taas estää alihankkijaa muokkaamasta omia tuotantoratkaisujaan. Heidän mielestään henkilöstönmäärän sopeuttaminen tuotantomäärienmuutoksiin on erittäin suuri ongelma, sillä imuohjattu tuotanto perustuu yleensä asiakkaan ennusteisiin eli alihankkijalla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin varata riittävästi resursseja asiakasta varten. He jatkavat, että vasta oikea kysyntä täsmentää tuotteiden tai palveluiden lopullisen kulutuksen. He päättävät, että vaikka tuotantoverkostot pyrkivät välttämään varastoja ei se käytännössä ole mahdollista. Tällöin varastoriski on alihankkijalla, joka ei voi vaikuttaa ennusteiden oikeellisuuteen.

2.7 Yrityksen yhteistyöstrategia, verkostostrategia ja verkoston strategia

Valkokari ym. (2009, 86) kertovat keskisuurten yritysten olevan liiketoiminnan uudistamisessa valintojen edessä. Valitut yhteistyöratkaisut ovat suuressa merkityksessä, kun yritys uudistuu, kasvaa ja kansainvälistyy. He ovat sitä mieltä, että yrityksellä on oltava kyky yhteistyöhön riittävän vahvan osapuolen kanssa, jotta uusille markkinoille olisi mahdollista päästä. He jatkavat, että yhteistyössä keskisuurten yritysten välillä on tunnistettavissa neljä erilaista mallia. Kuviossa 4 nähdään keskisuuren yrityksen yhteistyöstrategia jaoteltuna yhteistyön laajuutta ja liiketoiminnan fokuksista kuvaavien ulottuvuuksien mukaan.



Kuvio 4. Keskisuurten yritysten yhteistyömallit (Valkokari ym. 2009, 86).

Valkokari ym. (2009, 86–87) kertovat, että kärkiyritysvetoisessa mallissa päähankkijan ja kumppanin yhteistyö rakentuu toimintaan, jossa fokuksena on toiminnan tehostaminen ja jatkuva parantaminen. Tällöin asiakasyrityksessä hankintatoimella on avainrooli kumppanin kehittämisessä. Strategisten verkkojen mallista he kertovat, että yhteistyön tavoitteena on kaikkien osapuolten kilpailukyvyyn kehittyminen tulevaisuudessa. Strategisten allianssien mallista he kertovat, että se perustuu yhteistyösuhteiden mahdollistaviin uusien tuote- ja palvelukonseptien toteutukseen eri

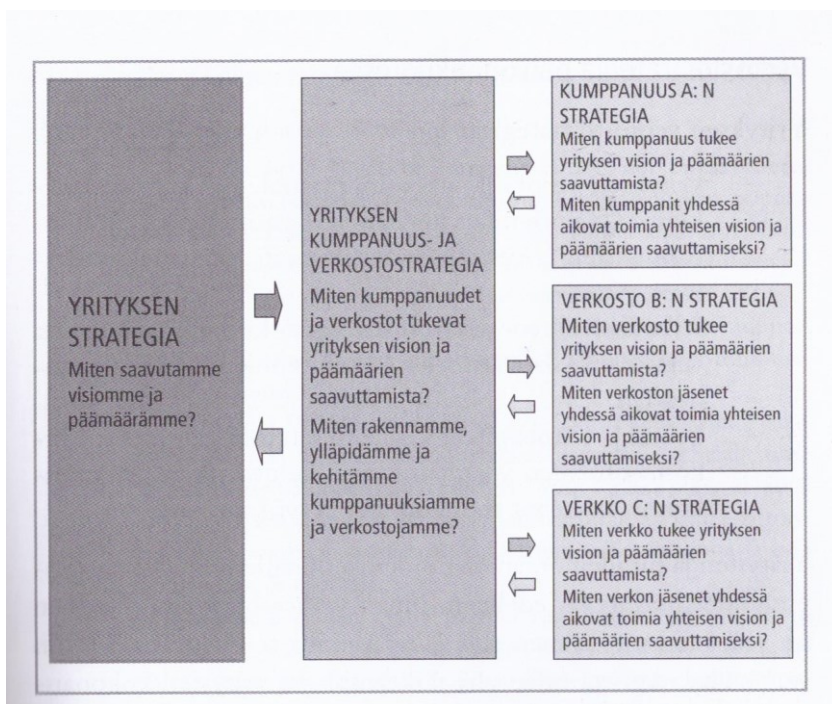
markkina-alueilla. He päättävät, että avoimen innovaation mallissa kytketään toisiinsa innovaatio- ja toimintaprosessit. Näihin prosesseihin kytketään erilaisia yritysten välisiä yhteistyösuhteita tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Valkokarin ym. (2009, 87) mukaan kaikki mallit mahdollistavat keskisuurelle yritykselle paremmat rahoitusratkaisut. Edellytyksenä kuitenkin on, että keskisuuri yritys on pystyvä vakuuttamaan isommat toimijat omasta osaamisestaan ja liiketoimintakonseptistaan.

Hakasen ym. (2007, 103) mukaan yritysten toiminnassa olennaista on erilaiset kumppanuudet ja verkostot ja siten verkostosuhteet ovat yritykselle strateginen kysymys. Heidän mukaansa yritysten ulkoiset suhteet, joissa on kyse kehittämisestä ja hoitamisesta on luonnollisesti strateginen alue yrityksen toiminnassa.

Hakanen ym. (2007, 104) kertovat, että yrityksen verkostostrategia on se osa yrityksen strategiasta, jossa asetetaan ja identifioidaan, miten yrityksen on mahdollista saada tukea ulkopuolisilta toimijoilta ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan toteutukseen valittua strategiaa niin tehokkaasti kuin mahdollista. Heidän mukaansa yrityksen verkostostrategian on muodostettava sisäisesti yhteensopiva kokonaisuus yrityksen liiketoiminta- ja muiden strategioiden kanssa ja samalla on selvitettävä verkoston muiden toimijoiden kanssa verkostostrategian yhteensopivuus verkostoyritysten omiin strategioihin. He päättävät, että yksinkertaisin verkostostrategia sisältää ainoastaan periaatteen ja tavoitteen, jolla jokin yksittäinen kumppanuus rakennetaan tai liitytään johonkin tiettyyn verkostoon.

Verkoston strategia taasen on kumppanussuhteeseen tai verkostoon kuuluvien yritysten yhteinen strategia, kertovat Hakanen ym. (2007, 104). He jatkavat, että verkostostrategiassa verkostosuhde sijoitetaan kokonaisuudessaan ympäristöön, joka sisältää kilpailuympäristön, kilpailevat verkostot, asiakkaat ja toimittajat. Tällöin verkostosuhdetta tutkitaan yhteistyökokonaisuuden perspektiivistä, ikään kuin yritysten ulkopuolelta. He päättävät, että lopputuloksena on eräänlainen kuvitteellinen yritys, jolla on oma strategia, joka on osa, mutta ainoastaan osa verkostoon kuuluvien yritysten strategiaa. Kuvio 5 havainnollistaa tätä yhtälöä:



Kuvio 5. Strategiat verkostosuhteissa (Hakanen ym. 2007, 105).

2.8 Verkostokyvyykyys

Hakasen ym. (2007, 34) mukaan uusista taidoista, joita verkostoissa toimiminen edellyttää kutsutaan yhteisesti verkostokyvyykydeksi. Nämä taidot painottuvat suurilta osin käyttäytymistieteisiin ja niissä käsitellään suhteiden rakentamista, kunnossapitoa ja kehittämistä. He jatkavat, että verkostot toimivat sosiaalisesti ja ne koostuvat kolmesta ulottuvuudesta ja kun tutkittaessa ja kehitettäessä verkostoja on tärkeää tarkastella niitä riittävän laaja-alaisesti:

1. Verkostojen rakenne

- verkoston laajuus ja millaisia toimijoita verkostossa on
- miten toimittajat toimivat verkoston mission ja vision suhteen
- hierarkia verkostossa
- miten toimittajat ovat kytkeytyneet toisiinsa

2. Suhteen laatu

- millaisia ovat luottamus, normit ja velvollisuudet

- henkilökemiat
- sopeutumiskyky
- arvostus

3. Kognitiivinen ulottuvuus

- yhteinen kieli
- tulkintakyky
- kanssakäymisen selkeys ja ymmärrettävyys.

Hakasen ym. (2007, 35) mukaan verkostokyvykkyydessä on kyse suhteiden rakentamisen taidoista, jotka ovat synnynnäisiä tai oppimisen ja harjoittelun kautta hankittuja ja ne pohjautuvat luottamukseen, vuorovaikutukseen ja lojaliteettiin. He jatkavat, että mitä parempaa verkostokyvykkyys on, sen parempaa on verkoston toiminta. Parempi verkoston toiminta antaa mahdollisuuden hyväksikäyttää toimijoiden erilaisuutta, kun rakennetaan yhteisiä tarjoomia ja innovaatioita. He päättävät, että verkostokyvykkyyden puute jähmettää toimintaa ja pahimmassa tapauksessa tuhoaa yhteistyön perustuksia.

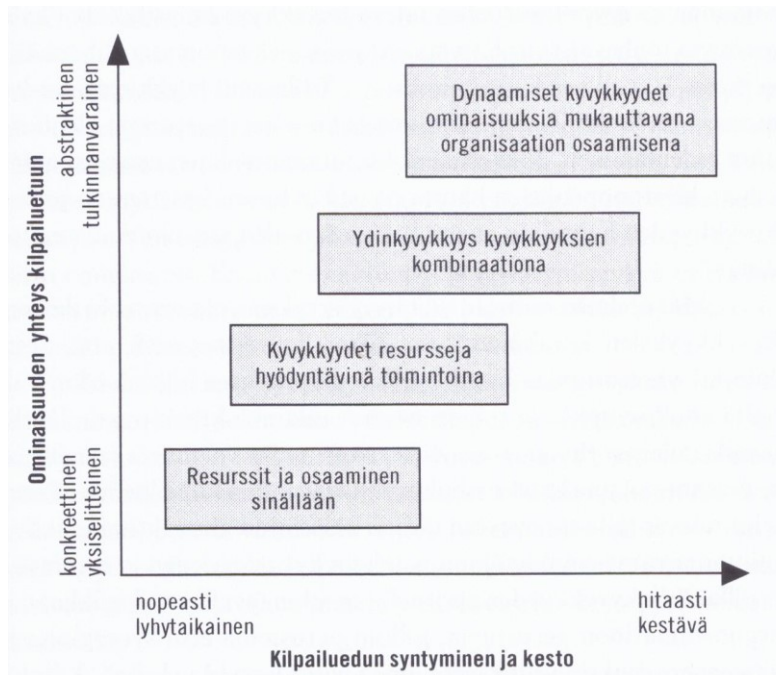
Vesalainen (2010, 31) kertoo strategisen kyvykkyyden syntyvän kompetensseista, jotka tuottavat yritykselle kilpailuetua ja kompetenssit taas syntyvät ihmisten tietotaidosta, fyysisten voimavarojen ja toimintatapojen kokoelmina eri kompetenssilajeissa. Tällöin kyseessä on hierarkkinen rakenne, jolloin ominaisuudet ylemmällä tasolla määräytyvät aina ominaisuuksien yhdistelmänä, jotka ovat alemmalla tasolla. Hän jatkaa, että osaaminen on yksilön osaamista ja tieto yksilön tietoa. Kun osaamista ja tietoa jaetaan, syntyy organisatorinen ominaisuus. Osaaminen ja tieto ovat perustason ominaisuuksia ja kun yrityksellä on kyky kehittää, hallinnoida, jakaa ja luoda osaamista sekä tietoa ovat ne ylemmän tason ominaisuuksia. Kaikki koneet, laitteet, ohjelmistot ja kiinteistöt ovat fyysisiä resursseja ja ne voidaan lukea myös perustason ominaisuuksiksi ja niiden kehittäminen ja hyödyntäminen ovat ylemmän tason ominaisuuksia. Wang ja Ahmed (2007, 4–18) määrittelevät kyvykkyyssajattelun käsittehierarkian neljään tasoon: resurssit, kyvykkyydet, ydinkyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet.

Vesalainen (2010, 32) määrittelee resurssien olevan peruselementti, jotka voivat antaa kilpailuetua lyhytaikaisesti ja toisinaan jopa pitkäaikaisesti. Kyvykkyyksistä hän mainitsee niiden olevan yrityksen kykyä hyödyntää resurssejaan. Hän kertoo, että kyvykkyydet tuottavat kilpailuetua helpommin kuin resurssit, sillä kyvykkyydet eivät ole siirrettävissä yhtä helposti kuin resurssit. Hän tosin mainitsee, että käytäntöjen vertailut yritysten välillä saattavat jakaa myös tämän tason ominaisuuksia. Varsinaisista kyvykkyyksien ominaisuuksista hän mainitsee virtaavan tuotannon, tuotteistamisen kyvyn ja asiakasrajapinnan ketterän hallinnan.

Vesalainen (2010, 32) kertoo, että ydinkyvykkyydet taas ovat kyvykkyyksien yhdistelmiä. Hänen mukaansa yllä mainitut kyvykkyyksien ominaisuudet tuottavat yhdessä sellaisen ydinkyvykkyyden, joka tuottaa pysyvää kilpailuetua. Tällöin ydinkyvykkyyksien on hierarkiassa kolmannella tasolla ja koska se on yhtä kyvykkyyttä kokonaisvaltaisempi, on se myös abstraktimpi ja yhteys kilpailuetuun epämääräisempi.

Vesalaisen (2010, 32–33) mukaan hierarkian neljännen tason muodostaa dynaamiset kyvykkyydet, jotka kuvaavat yrityksen kykyä mukautua ympäristön muutoksiin. Hän kertoo dynaamisen kyvykkyyden hyödyn realisoituvan yritykselle pitkällä aikajänteellä ja muutoksissa toimintaympäristössä. Hän jatkaa, että voimakkaissa muutostilanteissa on mahdollista käydä niin, että aiemmin toimialalla hyväksi osoittautuneet resurssit, kyvykkyydet ja ydinkyvykkyydet eivät enää annakaan kilpailuetua vaan tilalle tuleekin täysin uusia toimintamalleja. Silloin yrityksen hyvät dynaamisen kyvykkyyden taidot antavat mahdollisuuden sopeutua uuteen toimintaympäristöön.

Kuviosta 6 Vesalainen (2010, 33) kertoo, että aiemmin kuvatut tasot on asetettu kaksiulotteisesti siten, että miten niiden muodostama kilpailuetu toteutuu sekä kestää ajallisesti ja millainen on sen yhteys kilpailuedun toteutumiseen. Hän toteaa, että resurssit ja osaaminen itsessään omaavat nopean, mutta usein lyhytaikaisen kilpailuetuvaikutuksen.

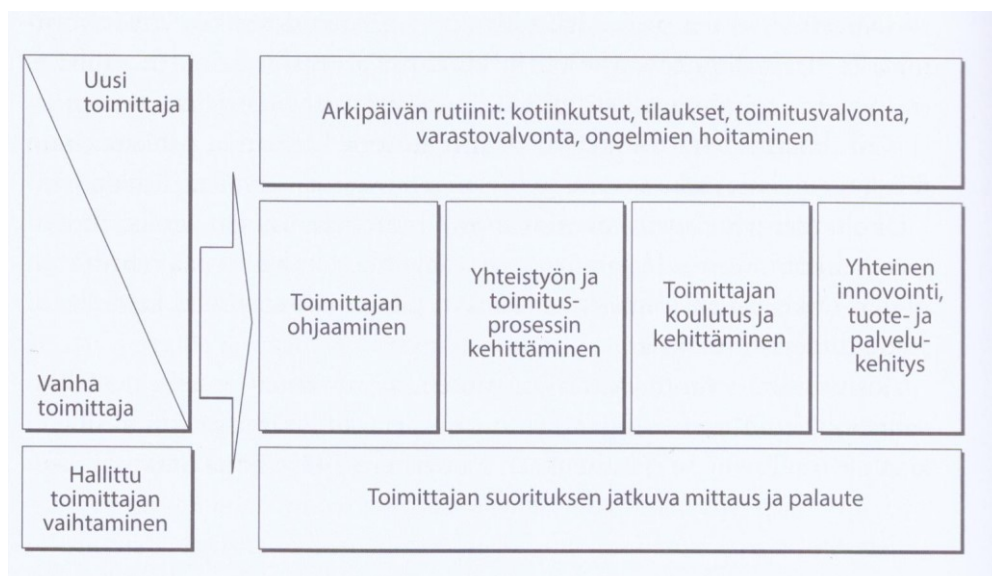


Kuvio 6. Kyvykkyys ja hierarkiatasot ja niiden yhteys kilpailuedun muodostumiseen (Vesalainen 2010, 33).

3 TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA

3.1 Toimittajasuhteiden hallinnan osa-alueet

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 300–305) mukaan toimittajasuhteiden hallinnan osa-alueet ovat jaettavissa rutiini-, ohjaus- ja mittaustehtäviin. He jatkavat, että rutiinitehtäviin kuuluvat eniten aikaa kuluttavat tehtävät, kuten kotiinkutsut, ostotilaukset, toimitusvalvonta ja tavaravirtojen hallinta. He jatkavat edelleen, että ohjaustehtäviin kuuluvat toimittajan ohjaaminen, kehittäminen niin yhteistyön kuin toimitusprosessin suhteen, kouluttaminen, innovaatioyhteistyö ja tuotekehitys. He päättävät, että mittaustehtäviä ovat suorituksen jatkuva mittaaminen ja palautteenantaminen.



Kuvio 7. Toimittaja rajapintaan liittyvät tehtävät eriteltynä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 300).

3.2 Yhteistyön kehittäminen

Nieminen (2016, 110–111) kertoo, että yritysten välistä yhteistyötä voidaan systemaattisesti kehittää mutta toimijoilla on oltava oikea asenne. Aidosti yhteistyön kehitystä haluavat yritykset joutuvat kuitenkin hylkäämään perinteiset hankinnan termit niin mielestä kuin puheestakin. Hän jatkaa, että kun hankinnoista ja toimittajista pu-

hutaan, on käytössä perinteisesti ollut käsitteet mittaaminen, arviointi, hallinta ja kilpailutus. Tällöin tuloksena on nollasummapeli ja oletuksena on, että toinen voittaa ja toinen häviää. Sen vuoksi pitäisikin käyttää käsitteitä yhdessä rakentaminen, jakaminen, vahvistaminen, luottamus, valtuutus, tukeminen, visiointi ja parantaminen. Tämä sanasto luo tunnelman, jossa aidosti voidaan kehittää yhteistyötä. Hän jatkaa ja korostaa, että hyvän yhteistyön ylläpitäminen vaatii jatkuvaa panostamista niin ostajalta kuin toimittajaltakin ja siksi yhteistyön kehittämisen tulee olla jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, koska liika tyytyväisyys johtaa tilanteeseen, jossa palaataan tilanteeseen, joka vallitsi aiemmin. Hän päättää, että vuorovaikutus on premissi toimivalle yhteistyölle. Vuorovaikutuksen on oltava aktiivista ja tavoitteellista.

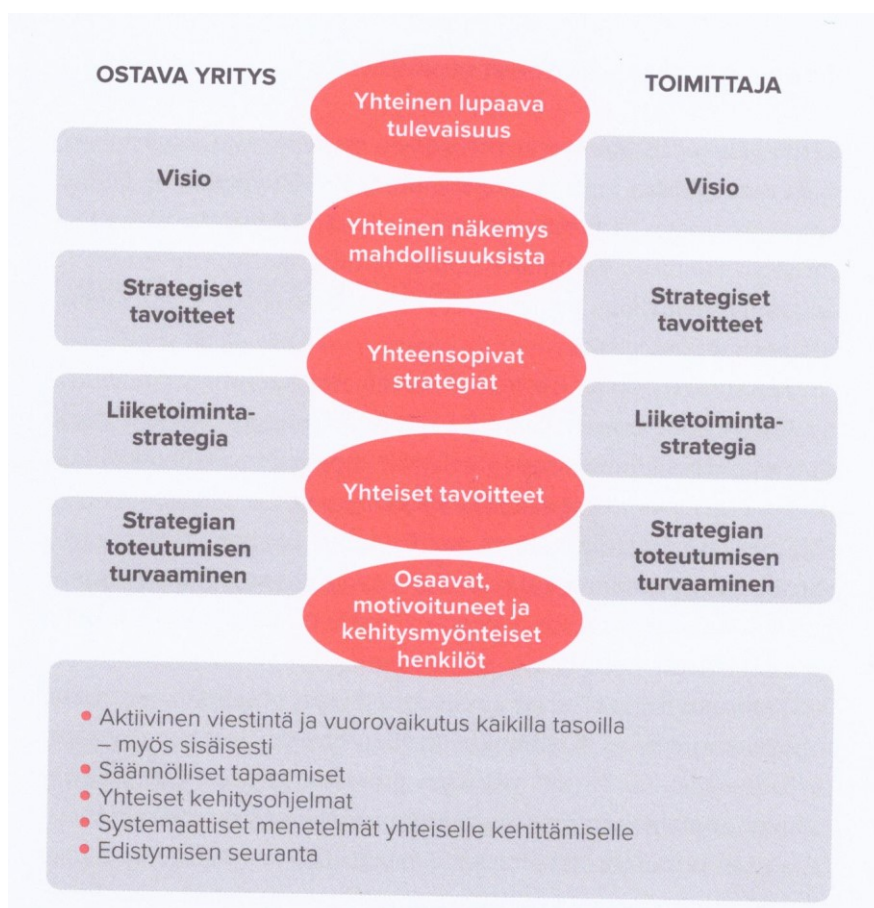
3.2.1 Yhteiset tavoitteet ja mittarit

Niemisen (2016, 112) mielestä ehdoton edellytys menestyksekkäälle yritysten väliselle yhteistyölle ovat yhteiset tavoitteet. Yritysten on nähtävä jaettu tulevaisuus lupavana ja uskottava siihen. Onkin ylimmän johdon varmistettava, että on löydettävissä yhteinen visio tulevaisuuden mahdollisuuksista ja että yritysten strategiat ovat sopusoinnussa keskenään. Hän jatkaa, että molemmissa yrityksissä lähdetään liiketoimintastrategioiden avulla kulkemaan kohti tavoitteita ja siten strategioiden ja tavoitteiden tulee olla keskenään yhteneväiset. Ei ole riittävää, että ylin johto on yksimielinen siitä, että minne ollaan matkalla ja miksi. Sen vuoksi liiketoimintastrategiat ja yhteiset tavoitteet on jalkautettava läpi molempien yritysten, jotta ne ohjaisivat jokapäiväistä käyttäytymistä. Hän päättää, että tavoitteet on sovittava yksiselitteisesti, kirjattava ja viestiä. Kun yhteiset, kaikkien tuntemat ja ymmärtämät tavoitteet ovat selvillä, voidaan molempien yritysten organisaatioiden liiketoimintaa kehittää.

3.2.2 Taitavat ja motivoituneet henkilöt

Kehitysyhteistyö tarvitsee taitavia ja motivoituneita henkilöitä, jotta yhteistyö voi toimia, kertoo Nieminen (2016, 112). Hän jatkaa, että yhteistyö päivittäisessä toiminnassa tapahtuu henkilöiden välillä, ja mitä taitavampia ja motivoituneimpia henkilöitä molemmista yrityksistä yhteistyöhön osallistuu, sen paremmat mahdollisuudet, on

saavuttaa hyvä lopputulos. Hän päättää, että yritysten rajapinnassa toimivat henkilöt, jotka ovat kehitysmuonteisia, motivoituneita, taitavia ja tehokkaita luovat kehitysyhteistyölle varmasti paremmat mahdollisuudet kuin tapauksessa, jossa henkilöt ovat päinvastaisilla piirteillä varustettu. Kuviossa 8 Nieminen (2016, 114) kuvaa toimivan ja hyvän yhteistyön perustan toimittajasuhteessa.



Kuvio 8. Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa (Nieminen 2016, 114).

3.3 Toimittajan kehittäminen

Mikä tahansa menettely, jonka tarkoituksena on parantaa toimittajan osaamista, kykyä ja suorituskykyä kutsutaan toimittajan kehittämiseksi, kertoo Nieminen (2016, 118). Hänen mukaansa toimittajan kehittäminen voi sisältää esimerkiksi valmistusteknologian kehittämistä ja jakamista, prosessien hiomista sekä järjestämällistä innovointia. Eikä pidä unohtaa toimittajan motivointia, joka on äärimmäisen tärkeää, on oltava selvää, mikä sitouttaa toimittajan pitkäjänteiseen kehittämiseen päättää hän.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 297) kertovat, että toimittajan aktiivinen kehittäminen vaatii hankinnan työkalujen tasapuolista ja tilanteen mukaista käyttöä. He mainitsevat tärkeimmiksi työkaluiksi seuraavat:

- kilpailupaineen synnyttäminen ja hyödyntäminen
- kustannusten mallintaminen niin toimittajan kuin toimitusketjunkin
- vetovoiman kehittäminen
- luottamuksellinen suhteen kehittäminen
- avoimen tunnelman luominen
- toimittajan evaluointi ja mittaaminen
- toimittajan suorituksen evaluointi ja mittaaminen
- avoin palaute ja ohjaus säännöllisesti
- asiakas – toimittaja väliset kehityskeskustelut
- palkkio-, ja sanktiojärjestelmät
- toimittajan tekemisiin puuttuminen

Liker ja Choi (2004, 5–9) taas kehottavat suuntaamaan toimittajasuhteen kehittämistä seuraavasti:

- ymmärrä miten toimittajasi toimivat
- käännä toimittajiesi kilpailu mahdollisuudeksi
- johda toimittajiasi
- kehitä yhteensopivia teknisiä ominaisuuksia
- jaa tietoa intensiivisesti mutta valikoivasti
- johda yhteisiä kehitystoimintoja

Niemisen (2016, 119) mukaan toimittajan kehittämisessä on kyse molemminpuolisesta kehittämisestä, jossa parhaiksi todetut käytännöt on jaettu molempien kesken. Ostava yritys on velvollinen tutustumaan yksityiskohtaisesti toimittajan liiketoimintaan ja tuotantoon. Hän jatkaa, että tietoa pitää jakaa järjestelmällisesti, ymmärrettävästi ja tarkoituksen mukaisesti ja tavoitteena on toimittajan tietotaidon, suorituskyvyn, kilpailukyvyn jatkuva parantaminen.

Niemisen (2016, 120) mielestä on haastavaa kehittää toimittajia. Ostavan yrityksen on tehtävä strategisia valintoja ja uskottava tiettyjen toimittajien kehittämiseen. Tarvitaan sitkeää työntekoa, johon tarvitaan ostavan yrityksen taloudellisia- ja henkilöresursseja ja myöskin toimittajan on uskottava ostavan yrityksen päämääriin. Ei saa vain uskoa perinteiseen ostavan yrityksen yritykseen ulosmitata kehitystyö alennettuina hintoina päättää Nieminen.

4 KYSELYN JA HAASTATTELUN TOTEUTUS

4.1 Kysely- ja haastattelututkimuksen perusteet

Callegaro, Manfreda, Vehovar (2015, 4) kertovat kyselytutkimuksen tarkoittavan systemaattista datan keräämistä. Data kerätään kysymällä vakioituja kysymyksiä, joiden tarkoituksena on analysoida määrällisesti kohderyhmää. He jatkavat, että yleensä tutkittavasta kohteesta tutkitaan vain osa otantamenetelmällä, mutta tarvittaessa myös koko kohderyhmä voidaan tutkia. Valli (2018, 84) kertoo, että yksi perinteisimmistä keinoista kerätä tutkittavaa aineistoa on perinteinen paperinen kysely mutta nykyään sen rinnalle ovat tulleet erilaiset sähköiset kyselyt, jotka saapuvat vastaanottajalle, joko sähköpostilla tai sosiaalisen median kautta.

Vallin (2018, 84) mukaan kyselylomake on ollut aineistonkeruumenetelmänä 1930-luvulta lähtien. Hän jatkaa, että ihmistieteissä kyselylomakkeen käyttö ei ole niin yleistä kuin muissa tieteenlajeissa ja sen käyttö onkin viime vuosikymmeninä ollut vähäisempää, koska laadullinen tutkimus on hallinnut tutkimuksia. Hän päättää, että kun yliopistojen ja korkeakoulujen määrällisen tutkimuksen opintoja lisättiin vuoden 2008 tutkintouudistuksessa on mahdollista, että määrällisen tutkimuksen osuus tutkimuksissa lisääntyy, sillä kyselylomakkeen käyttäminen aineistonkeräämisessä on perusteltua.

Vehkalahden (2014, 11) mukaan kyselytutkimuksessa haastateltavalle esitetään kysymyksiä kyselylomakkeen mukaisesti. Kyselylomake on työkalu, jota voidaan soveltaa useisiin erilaisiin kyselyihin ja mittauksiin, kuten mielipidetiedusteluihin ja palautemittauksiin. Valli ja Perkkilä (2018, 109–110) kertovat, että edelleen on käytössä perinteisiä paperisia kyselylomakkeita mutta viime aikoina näiden vastaamisprosentti on pienentynyt, kun taas internetpohjaisissa kyselyissä vastausprosentti on kasvanut. Verkkokyselyjen vahvuuksiksi he mainitsevat visuaalisuuden, joka kuitenkin pitää muistaa pitää kohtuudessa sillä liiat ääni- ja videoklipit eivät välttämättä miellytä vastaajia. Toiseksi vahvuudeksi he mainitsevat nopeuden lähetyksessä ja vastaanottamisessa mutta etukäteistyötä saattaa aiheuttaa kohderyhmän sähköinen saavuttaminen. Kolmas vahvuus heidän mukaansa on kyselyn edullisuus, sillä

aineistonkeruuvaiheessa ei juurikaan aiheudu kuluja, sillä vastaajan maantieteellisellä sijainnilla ei ole merkitystä.

Haastattelututkimuksesta Hirsijärvi ja Hurme (2009, 34) näkevät, että vapaamuotoiset ja hivenen strukturoidut haastattelumenetelmät ovat lisääntyneet tutkimuksissa. Heidän mukaansa haastattelu on todella joustava menetelmä ja se sopiikin monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Vehkalahti (2014, 11) kertoo, haastattelututkimuksesta, että haastateltavalle esitetään kysymykset suoraan joko puhelimen välityksellä tai henkilökohtaisessa tapaamisessa. Hän jatkaa, että haastattelulomake on samankaltainen kuin kyselylomake mutta erottavana tekijänä on se, että kyselylomakkeen pitää toimia yksinään, ilman haastattelijaa.

Hirsijärvi ja Hurme (2009, 34) kertovat, että haastattelussa on sekä hyviä, että huonoja puolia. Haastattelun hyvistä puolista he mainitsevat:

- Halu korostaa, että ihminen on tutkimustilanteessa subjekti. Hänellä on oltava mahdollisuus tuoda mielipiteensä julki mahdollisimman vapaasti. Tällöin ihminen luo merkitystä ja on aktiivinen osapuoli.
- Haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan yhteyteen.
- Vastauksia halutaan selventää.
- Saatavia tietoja halutaan selventää esimerkiksi perusteluiden avulla.

Huonoista puolista he kertovat seuraavaa:

- Haastattelu vie aikaa, sillä haastatteluun ei kuulu pelkästään haastattelu vaan myös haastateltavien etsiminen ja haastatteluista sopiminen on tehtävä.
- Haastattelu saattaa sisältää useita virhelähteitä. Virheet voivat johtua haastattelijasta tai haastateltavasta. Haastattelun luotettavuus saattaa heikentyä haastateltavan taipumuksesta antaa sosiaalisesti kelvollisia vastauksia.
- Kustannuksia syntyy aina. Tutkijan on varauduttava mahdollisiin postitus-, puhelin- ja matkakuluihin.
- Haastattelijan pitäisi olla koulutettu tehtävään.

4.2 Kyselytutkimuksen laadinta- ja toteutusprosessi

Heikkilä (2014, 45) kertoo, että aluksi tutkimusongelma täytyy pohtia ja täsmentää valmiiksi. Myös käsitteiden määrittely ja tutkimusasetelma täytyy valita. Hän jatkaa, että kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot on mietittävä myös tarkkaan, sillä täytyy olla selvillä, miten tarkkoja vastauksia halutaan saatavan ja miten tarkkoja tietoja on mahdollista saada.

Heikkilän (2014, 45–46) mukaan ennen kuin kyselylomakkeen laatimista voidaan aloittaa, on tutkimuksen tavoite oltava selvillä. Tutkijalla on oltava tieto, mihin kysymyksiin vastauksia etsitään. Lisäksi on selvitettävä taustatekijät (selitettävät muutujat), jotka saattavat vaikuttaa tutkittavaan asiaan, ellei niistä ole teorian antamaa etukäteistietoa. Hän jatkaa, että tutkimuslomakkeen kysymykset on varmistettava sellaisiksi, että tutkimusongelma saadaan selvitettyä.

Vallin ja Perkkilän (2018, 110) mukaan verkkokyselylomaketta laadittaessa on otettava huomioon se, että millä laitteella vastaaja mahdollisesti vastaa. Sen vuoksi lomakkeen on toimittava niin älypuhelimella, tabletilla kuin tietokoneellakin. He jatkavat, että verkkokyselyt tai sosiaalisessa mediassa toteutetut kyselyt vähentävät myös tutkijan työtä ja työvaiheita, koska aineistoa ei erikseen tarvitse syöttää tai litteroida (tekstiksi muuttaminen). He päättävät, että tällöin myös tutkijan syöttö- tai litterointivaiheessa tekemät kirjoitusvirheet jäävät pois, jolloin aineisto on luotettavampaa.

4.3 Kyselytutkimuksen vastaustavan valinta

Heikkilä (2014, 49) kertoo, että suljetut kysymykset sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot, joista valitaan sopivin tai sopivimmat. Tämänkaltaiset kysymykset ovat käytökelpoisia silloin, kun selvästi rajatut vaihtoehdot ovat etukäteen tiedossa.

Heikkilän (2014, 49) mukaan kun kyseessä on suljetut kysymykset, on tarkoituksena tällöin vastausten käsittelyn yksinkertaistamisen lisäksi tunnettujen virheiden ehkäiseminen. Hänen mukaansa osa vastaajista eivät välttämättä ole kielellisesti lahjakkaita, jolloin he eivät osaa muotoilla vastauksiaan ja osa vastaajista taasen yrittää

välttää negatiivisen palautteen antamista. Hän jatkaa, että tarjotut vaihtoehdot esittävät kielivaikeudet ja tällöin myös kritiikin antaminen on helpompaa. Hän jatkaa, että vastausvaihtoja ollessa vain kaksi on kyseessä dikotominen kysymys ja jos vaihtoehtoja on useampia, on kyseessä monivalintakysymys.

Heikkilä (2014, 49) antaa suljetuille kysymyksille seuraavia ominaisuuksia:

1. Vaihtoehtoja ei saa olla liikaa
2. Jokaiselle vastaajalle löytyy oikea vaihtoehto
3. Vastausvaihtojen oltava toistensa poissulkevia
4. Vaihtoehtojen oltava järkeviä ja loogisia
5. Vaihtoehtojen lukumäärä ilmoitettava selvästi.

Suljettujen kysymysten eduiksi hän antaa:

6. Nopea vastaaminen
7. Tulosten käsittely tilastollisesti on helppoa.

Suljettujen kysymysten haitoiksi hän mainitsee:

8. Harkitsemattomat vastaukset
9. ”en osaa sanoa” vaihtoehto on houkutteleva
10. Vastausvaihtoehdot ja esittämisjärjestys saattavat johdatella vastaajaa
11. Vaihtoehto saattaa puuttua vastausvaihtoehdoista
12. Luokittelu on saattanut epäonnistua ja sitä on vaikea korjata.

4.4 Reliabiliteetti- ja validiteetti

Hiltunen (2009, 3) kertoo tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden olevan hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Hän jatkaa, jotta tutkimus voisi olla validi, on tutkimuksen tehtävä oikeutta tutkittavalle ilmiölle ja kysymyksenasettelulle. Hänen mukaansa keskeistä ei kuitenkaan ole pohtia miten valideilla mittareilla tuloksia saadaan, vaan ensimmäisenä tulee miettiä, millainen strategia tutkimuksessa, on validi. Hän päättää, että mikäli validiteetti puuttuu kokonaan, on tutkimus arvoton, koska tällöin tutkitaan muuta asiaa mitä kuvitellaan tai oli tarkoitus tutkia.

Hiltunen (2009, 11) kertoo, että reliabiliteetti tutkimuksessa tarkoittaa, toistettavuutta mittaustuloksissa eli tutkimusentulokset eivät ole sattumanvaraisia. Hän jatkaa, että reliabiliteetti tutkimuksessa on hyvä, kun saadut tulokset eivät ole aiheutuneet sattumankautta. Hän päättää, että jos tutkimus uusittaisiin, pitäisi samankaltaisissa olosuhteissa tulosten olla samat.

Hiltunen (2009, 12) mukaan validiteetin ja reliabiliteetin suhteen pätee sääntö: alhainen reliabiliteetti, sitä alhaisempi validiteetti. Hän jatkaa, että sääntö ei kuitenkaan päde toisinpäin, koska tulokset voivat olla todella reliaabeleja, mutta eri asiasta kuin mitä on tarkoitus mitata.

Kun edellä mainitut validius ja reliabiliteetti otetaan huomioon, voidaan todeta, että tutkimus käsittelee sitä, mitä sen pitkin käsitellä. Muutoksia kyselyn tai haastattelujen aikana ei tapahtunut, jotka olisivat saattaneet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusentulosten yleistämistä pitää kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä vastausprosentti kyselyssä oli alle 50%. Sama tutkimus voidaan kuitenkin toistaa sellaisenaan, koska kysely ja teemahaastattelu oli kaikille haastateltaville sama eikä lisäky symyksiä esitetty.

4.5 Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun teemat

Kyselyllä on mahdollista saada palautetta monesta halutusta näkökulmasta. Toimeksiantajan hankintahenkilöstö piti oleellisena saada tietoa seuraavista teemoista: ostotilauksen ja muiden ostotilaukseen liittyvien dokumenttien selkeydestä, muutoksen hallinnasta, laatuvaatimuksista ja reklamaatioprosessista, informaation kulusta ja kommunikoinnista, yhteistyöstä ja luottamuksesta pidemmällä aikavälillä, kehitysyhteistyöstä ja mittareista sekä palvelualltiudesta.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 47–48) kertovat, että haastattelumenetelmänä teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä. He jatkavat, että siten haastattelu kohdistetaan tiettyihin teemoihin. He mainitsevat, että tällöin teemahaastattelu kohdistetaan tiettyihin teemoihin, joista käydään keskustelua ja teemahaastattelu noudattaa näiden teemojen linjaa. He jatkavat, että kun teemat ja aihepiirit ovat kaikille samat, on teemahaastattelu tällöin enemmänkin strukturoimaton kuin strukturoitu.

He päättävät, että strukturoitu lomakehaastattelu on tyypillisesti tarkasti muotoiltu ja järjestetty kun taas strukturoimaton syvähaastattelu on tyypillisesti hyvin vapaamuotoinen.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua, jossa haastattelut etenivät teemoittain. Teemat noudattivat kyselytutkimuksen teemoja mutta järjestystä saatettiin muuttaa. Kysymykset olivat suhteellisen tarkkamutoisia, koska toimeksiantaja halusi nimenomaisesti konkreettisia kehitysehdotuksia toimittajayhteistyöhön.

Teemahaastattelun kontaktoinnin yhteydessä opinnäytetyöntekijä kertoi haastateltavalle lyhyesti millaisia teemoja haastattelu pitää sisällään. Tämän tarkoituksena oli varmistaa, että haastateltavalla on riittävät tiedot vastaamiseen. Teemahaastattelun teemat olivat täysin samat kuin kyselytutkimuksessa eli ostotilauksen ja muiden ostotilaukseen liittyvien dokumenttien selkeys, muutoksen hallinta, laatuvaatimukset ja reklamaatioprosessi, informaation kulku ja kommunikointi, yhteistyö ja luottamus pidemmällä aikavälillä, kehitysyhteistyöstä ja mittareista sekä palveluالتiudesta.

Ostotilauksen muodosta ja muiden selkeydestä haluttiin selvittää, onko toimeksiantajan sähköpostitse lähettämät dokumentit riittävän selkeitä vai joutuuko toimittaja kysymään ostotilauksesta tai muista dokumenteista lisätietoa.

Muutoksen hallinnasta tarkoituksena oli saada tietoa, onko toimittajalla saanut tietoa toimitettavan tuotteen mahdollisesta muutoksesta (revisiomuutos) ja saako toimittaja tietoa tuotteiden kysynnän muutoksista.

Laatuvaatimuksista ja reklamaatioprosessista haluttiin saada tietoa, toimiiko toimeksiantajan oma reklamaatioprosessi oikein eli onko toimittajaan yhteydessä toimeksiantajan laatupäällikkö vai joku muu. Lisäksi haluttiin saada tietoa varsinaisesta reklamaatiosta ja laatuvaatimuksista sekä ilmapiiristä reklamaation aikana.

Informaation kulusta ja kommunikoinnista haluttiin tietoa, miten tieto kulkee toimeksiantajan ja toimittajan välillä, sekä miten toimittajat kokevat hintaneuvottelut toimeksiantajan kanssa.

Yhteistyöstä pidemmällä aikajänteellä ja luottamuksesta toimeksiantaja halusi saada tietää miten sitoutuneita toimittajat ovat toimeksiantajaan ja onko toimeksiantajan ja toimittajan välillä millainen luottamussuhde.

Kehitysyhteistyöstä ja mittareista haluttiin tietoa millainen kehitysyhteistyösuhde toimeksiantajan ja toimittajan välillä vallitsee, vai onko sitä lainkaan. Lisäksi haluttiin saada konkreettisia kehitysehdotuksia lisämittareista, joiden avulla yhteistyönlaatua voitaisiin mitata. Myös halukkuus mahdollisesti perustettavaan toimittajaportaalini oli tärkeä tieto ja toimittajaa pyydettiin myös listaamaan yhteiset realistiset tavoitteet kehitysyhteistyössä ja toimeksiantajan kolme parasta ja kolme eniten kehitystä kaipaavaa asiaa.

Palvelualltiudessa annettiin hypoteettinen tilanne, jossa toimittajan täytyy valita millä perusteella toimittaja valitsee, kummalle asiakkaista kiiretoimitus toimitetaan.

4.6 Saatekirje

Heikkilä (2014, 58) kertoo, että tutkimuslomake sisältää varsinaisen lomakkeen lisäksi myös saatekirje, joka toisinaan voidaan vaihtaa saatesanoihin ennen kysymyksiä. Hän jatkaa, että saatekirjeen tehtävä on antaa vastaajalle tarpeellinen motivaatio lomakkeen täyttämiseen ja saatekirje voikin ratkaista, alkaako vastaaja vastaamaan lomakkeen kysymyksiin. Hänen mukaansa saatekirjeen tulee olla kohtelias ja maksimissaan yhden sivun mittainen ja haastattelussa sama informaatio annetaan suullisesti. Hän päättää, että saatekirjeessä tulee ilmoittaa seuraavat asiat:

- tutkimuksen tekijä ja mahdollinen rahoittaja
- tutkimuksen tarkoitus
- tutkimustietojen käyttötapa
- vastaajien valintaperuste
- vastauksen takaraja
- vastauslomakkeen palautusohje
- maininta absoluuttisesta luottamuksellisuudesta
- kiitokset vastaamisesta
- tutkimuksen tehneen henkilön allekirjoitus

4.7 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusmenetelmiksi valittiin verkkoselainpohjainen kyselytutkimus 50:lle toimittajalle ja 10:lle suurimmalle toimittajalle valittiin teemahaastattelu. Menetelmät valikoituivat yllämainitun kaltaisiksi, koska tutkimukseen haluttiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Toimeksiantaja on järjestänyt asiakkailleen samantyyppisen tutkimuksen samalla menetelmällä ja siten toimittajayhteistyön kehittäminen samantyyppisesti tuntui myös mielekkäältä.

Sähköinen kysely on mahdollista toteuttaa järjestelmällisesti suurelle määrälle toimittajia ja se on myös helposti toistettavissa ja siten mahdolliset eri tutkimuskerrat ovat vertailukelpoisia. Täten toimeksiantajalla on mahdollisuus järjestää samanlainen tai vastaava tutkimus myöhemmin niin halutessaan.

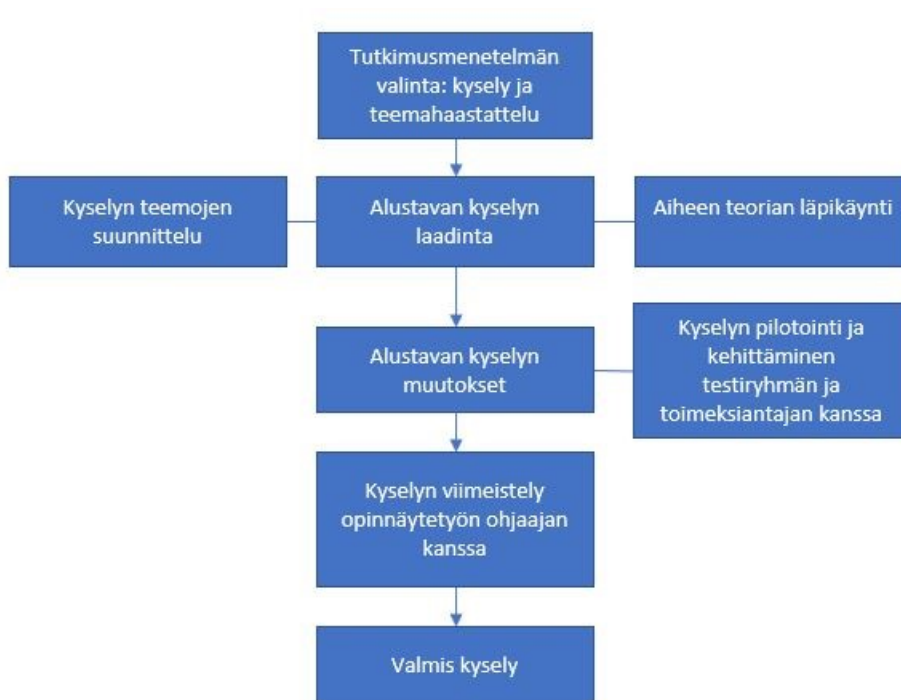
Kyselyä ei toteutettu pelkästään sähköisenä vaan toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelut toteutettiin toimittajien toimitiloissa ja tavoitteena oli saada toimittajilta konkreettisia kehitysehdotuksia toimittajayhteistyöhön.

Teemahaastattelu oli mahdollista toteuttaa 10 suurimmalle toimittajalle, koska toimittajat eivät sijainneet maantieteellisesti kovinkaan kaukana toisistaan. Siten myös teemahaastattelu on mahdollista järjestää myöhemmin uudelleen, jos tarve ilmenee. Teemahaastattelun tarkoituksena oli toimeksiantajan halu saada suurimmilta toimittajilta konkreettisia kehitysehdotuksia.

Kyselyllä ja haastattelulla on mahdollista saada palautetta monesta halutusta näkökulmasta. Toimeksiantaja antoi teemat, joita toimeksiantajan hankintahenkilöstö piti tärkeinä toimittajayhteistyön kehittämisessä.

4.8 Aineiston tiedonkeruuseen valmistautuminen

Seuraavassa kuviossa on kuvattuna opinnäytetyön prosessi tiedonkeruuseen valmistautumisesta.



Kuvio 9. Aineiston tiedonkeruuseen valmistautumisen prosessikaavio.

Pääasialliseksi tiedonhakumenetelmäksi valikoitui internetpohjainen kysely, jota alettiin laatimaan toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Kyselyyn valittavat teemat hahmottuivat toimeksiantajan halusta saada tietää toimittajayhteistyön eniten kehitystä vaativat prosessit. Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä käsitellään myös toimittajayhteistyötä. Kyselyn laatimisessa käytettiin yrityksen toimeksiantajan henkilöstön lisäksi aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia.

Kun toimeksiantajan toiveiden, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuteen perustuva alustava kysely oli luotu, tehtiin kyselyyn vielä muutamia muutoksia toimeksiantajan ja opinnäytetyönohjaajan kanssa. Kysely käytiin läpi perinpohjaisesti kohta kohdalta poistaen ja muokaten alustavan kyselyn kysymyksiä. Lisäkysymyksiä kyselyyn ei nähty tarpeelliseksi lisätä.

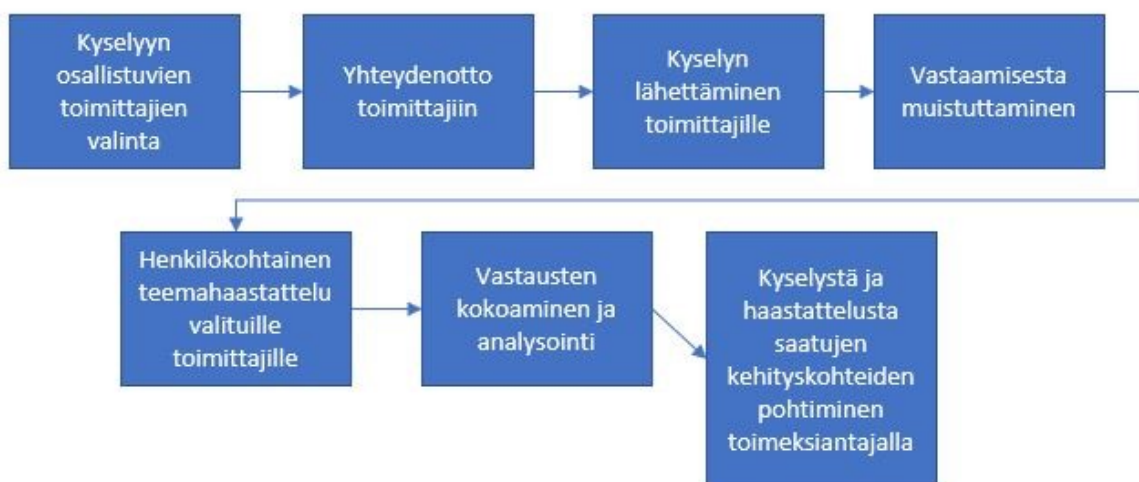
Seuraavaksi kysely pilotoitiin testiryhmän kanssa. Testiryhmään kuului viisi henkilöä, jotka kaikki toimivat eri toimialaloilla kuin toimeksiantaja. Näin kyselyyn saatiin horisontaalista perspektiiviä kyselyn teemojen suhteen. Pilotoinnin ensimmäisessä vaiheessa testiryhmän jäsenet täyttivät kyselyn itsenäisesti samaan tapaan kuin toimittajat myöhemmin täyttivät. Kysely pilotoitiin tietokoneella, älypuhelimella ja tabletilla, jolla haluttiin saada varmuus kyselyn toimivuudesta kaikilla alustoilla. Sen jäl-

keen testiryhmän jäsenille pidettiin teemahaastattelu, jossa keskustelu keskittyi kyselyn sisältöön, rakenteeseen ja muotoseikkoihin liittyvistä asioista. Tarkoituksena oli kehittää kyselyä ja teemahaastattelua testiryhmän palautteen ja kommenttien perusteella.

Pilotoinnin jälkeen kysely oli muuttunut jo kahteen kertaan: toimeksiantajalla ja testiryhmän palautteen perusteella. Tässä vaiheessa kysely viimeisteltiin lopulliseen muotoon opinnäytetyönohjaajan kanssa.

4.9 Aineiston tiedonkeruu

Opinnäytetyön tiedonkeruu perustui 50 toimittajalle lähetettyyn kyselyyn ja 10 suurimmalle toimittajalle tehtyyn teemahaastatteluun. Tiedonkeruun vaiheet on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 10. Aineiston tiedonkeruun prosessikaavio.

Ensimmäiseksi valittiin kyselyyn osallistuvat toimittajat. Valintakriteerinä valitukselle tulemiselle oli kuulua 60:n euromääräisesti suurimman toimittajan joukkoon. Näistä 60:stä 10 suurinta valittiin teemahaastatteluun. Tarkasteluajanjakso oli tammikuusta 2019 kesäkuuhun 2019. Tutkimukseen ei otettu mukaan toimeksiantajan kaikkia toimittajia, sillä jäljelle jääneet toimittajat ovat joko kertatoimittajia tai euromääräisesti pieniä. Lisäksi toimittaja joukko olisi kasvanut kohtuuttoman suureksi ja se osaltaan olisi saattanut vääristää tutkimustuloksia. Valintakriteerien ansiosta tutkimukseen

osallistuneet toimittajat edustavat joukkoa, joka vastaa 96% toimeksiantajan vuotuisista hankinnoista.

Ennen varsinaista kyselyn lähettämistä oltiin toimittajiin yhteydessä puhelimitse. Tarkoituksena puhelun aika oli selvittää toimittajalle kyselyn tarkoitus ja merkitys toimeksiantajalle. Puhelun toinen tarkoitus oli saada toimittaja vastaamaan kyselyyn.

Kun vastausaika oli päättynyt, vastaukset koottiin ja analysoitiin. Analysoinnissa vastaukset koottiin yhteen taulukkoon, jolloin vastausten jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat kyettiin selvittämään.

Teemahaastattelussa esiin tulleita kehitysehdotuksia käytiin läpi toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin kehitysehdotuksista ja siitä miten toteuttamiskelpoisia ne voisivat olla.

Internetkysely avattiin 3.1.2020 kello 8:00 ja se sulkeutui 17.1.2020 kello 16:00. Kysely lähetettiin saatekirjeen mukaisesti 50 toimittajalle henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin. Vastaamisesta lähetettiin ensimmäinen muistutus sähköposti 10.1.2020 ja toinen 16.1.2020. Vastauksia tuli 23, jolloin vastausprosentiksi muodostui 46%.

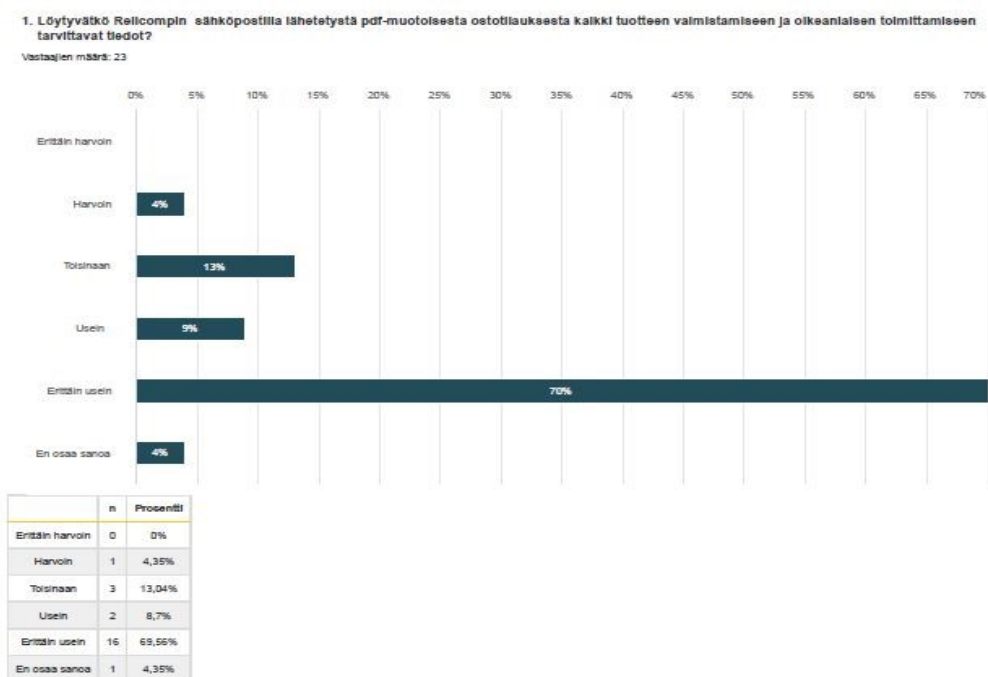
Teemahaastattelut aloitettiin 10.12.2019 ja lopetettiin 24.1.2020. Kaikki haastattelut toteutettiin henkilökohtaisessa tapaamisessa toimittajan toimitiloissa. Haastatteluajat sovittiin sähköpostitse. Haastattelun ajankohdan takia, haastatteluajoja oli joidenkin toimittajien kanssa työlästä saada sovittua, sillä lähes jokaisella toimialalla loppu- ja alkuvuosi on lähes poikkeuksetta kiireellinen. Tämän seikan vuoksi internet kyselyn vastausprosenttikin saattoi muodostua ennakoitua pienemmäksi.

5 KYSELY- JA HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Ostotilauksen muoto

Internetkyselyssä ostotilauksen muoto osuus muodostui kuudesta eri kysymyksestä, joista yksi kysymys avautui, jos vastaaja vastasi ”hieman huonompi” tai ”selvästi huonompi”. Tietoa haluttiin ostotilauksen ja valmistusdokumenttien selkeydestä sekä pyydettiin vertaamaan näitä toimittajien muiden asiakkaiden vastaaviin dokumentteihin.

Kuviosta 11 käy ilmi, että vastaajista 70 % on sitä mieltä, että toimeksiantajan ostotilaus on erittäin usein selkeä. 9 % on sitä mieltä, että ostotilaus on useimmiten selvä ja 13 % taas on sitä mieltä, että ostotilaus on toisinaan selkeä. 4 % vastaajista on sitä mieltä, että ostotilaus on harvoin selkeä ja 4 % ei osannut sanoa.



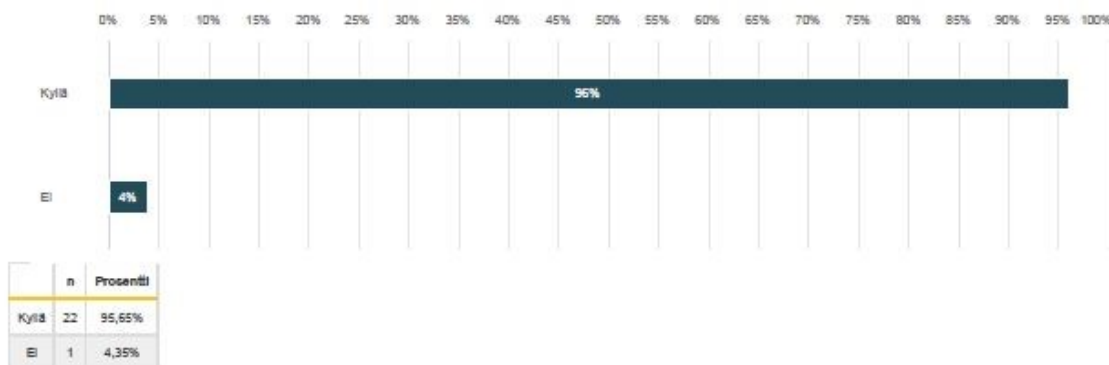
Kuvio 11. Ostotilauksen muoto.

Kuviosta 12 käy ilmi, että muista tuotteen valmistamiseen tarvittavista dokumenteista vastaajista 96 % on sitä mieltä, että niissä on tietoa riittävästi. Kuviosta 13 käy ilmi, että 52 % vastaajista on sitä mieltä, että tuotteen valmistamiseen tarvitaan lisä-

tietoa erittäin harvoin ja 26 % on sitä mieltä, että lisätietoa tarvitaan harvoin. Toisinaan lisätietoa tarvitsee 13 % vastaajista ja erittäin usein 5 %. En osaa -vastaajia oli 4 %.

2. Onko Relicompilta saadussa muussa dokumentissa riittävästi tietoa?

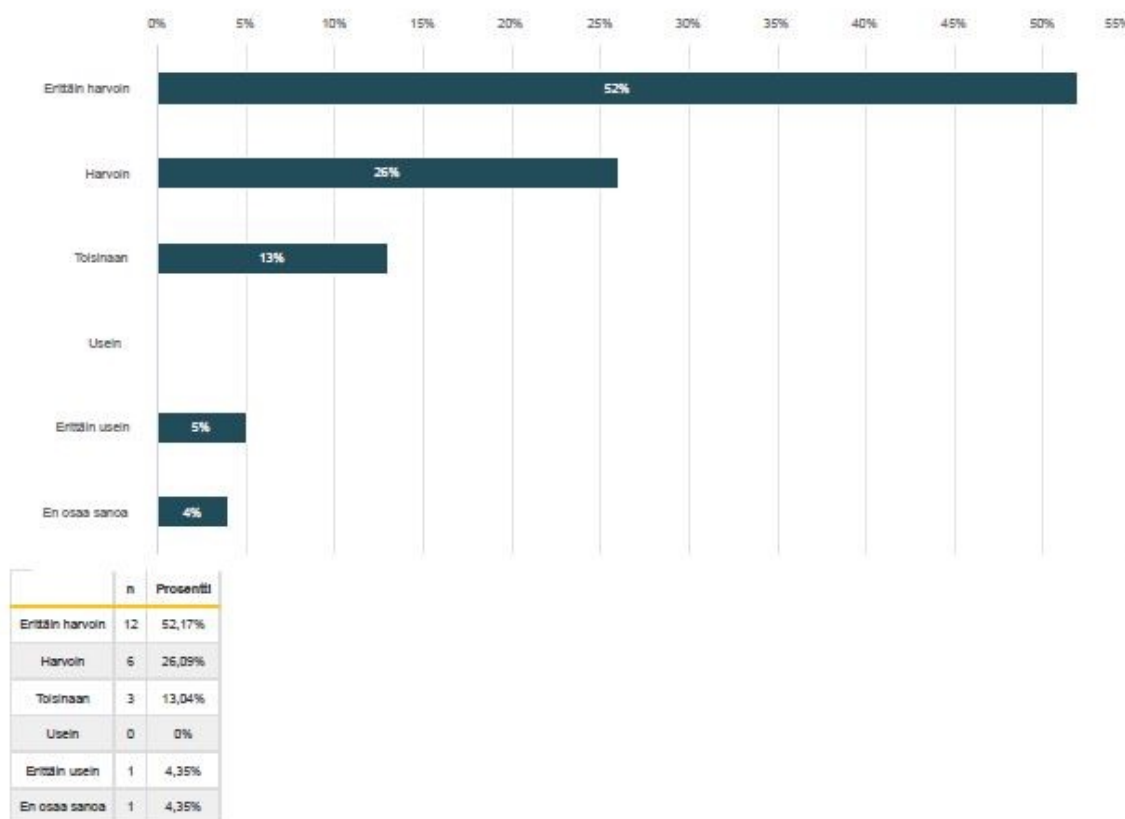
Vastaajien määrä: 23



Kuvio 12. Muut dokumentit.

3. Joudutteko kysymään Relicompilta lisätietoa tuotteen valmistuksesta?

Vastaajien määrä: 23



Kuvio 13. Tarvitaanko lisätietoa tuotteen valmistamiseksi.

Vapaamuotoisessa vastausvaihtoehdoista (liite 1) käy ilmi, että ostotilauksen tai valmistamiseen tarvittavien kuvien pintakäsittelytiedoissa on toisinaan puutteita. Toimittajan muiden asiakkaiden ostotilauksiin ja valmistusdokumentteihin verrattuna toimeksiantajan dokumentit ovat suurelta osin yhtä hyviä tai parempia. Ainoastaan yksi vastaajista oli sitä mieltä, että toimeksiantajan dokumentit ovat huonompia kuin muiden asiakkaiden.

Teemahaastattelussa vastaajat olivat yksimielisesti sitä, mieltä että ostotilauksen muoto on kunnossa ja selkeämpi kuin muiden toimittajien. Muissa tilauksen mukana toimitettavissa dokumenteissa ei myöskään nähty juurikaan parantamiseen varaa. Ainoastaan valmistuskuvien 3D-malleja olisi syytä toimittaa heti tilauksen tai tarjouspyynnön mukana.

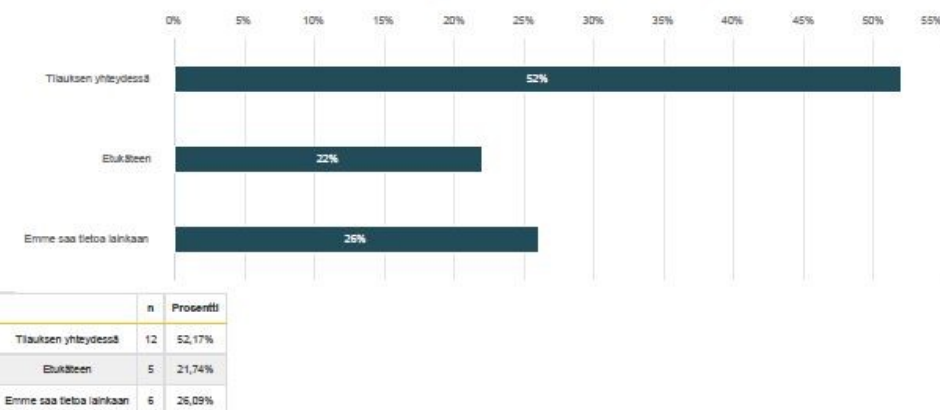
5.2 Muutoksen hallinta

Internetkyselyn muutoksen hallinta osuus koostui kolmesta eri kysymyksestä, joissa haluttiin saada vastauksia tuotteiden revisiomuutoksesta, kysynnän muutoksista ja varastoitavista tuotteista ja määristä.

Kuviosta 14 käy ilmi, että vastaajista 52 % saa tiedon revisiomuutoksesta vasta tilauksen yhteydessä ja 22 % etukäteen. 26 % vastaajista ei saa tietoa lainkaan.

7. Saattako tietoa tuotteen revisiomuutoksesta Reilcomilla etukäteen vai vasta tilauksen yhteydessä?

Vastaajien määrä: 23

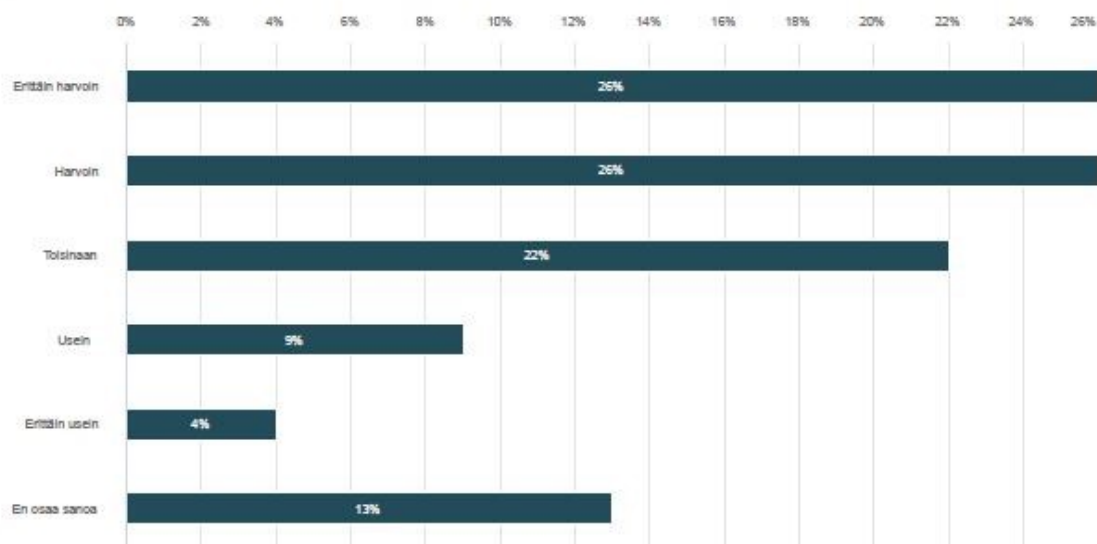


Kuvio 14. Revisiomuutoksesta saatu tieto.

Kuviot 15 ja 16 kertovat, että muutoksen hallinta koskien kysynnän muutoksia ja varastoitavia tuotteita ovat melko huonolla tolalla. Vastaajista yli puolet ei saa riittävästi tietoa, jolla toimittaja pystyisi ennakoimaan omaa toimintaansa.

8. Saattako Reilcomplita tietoa tuotteiden kysynnän muutoksista noususta/laskusta?

Vastaajien määrä: 23

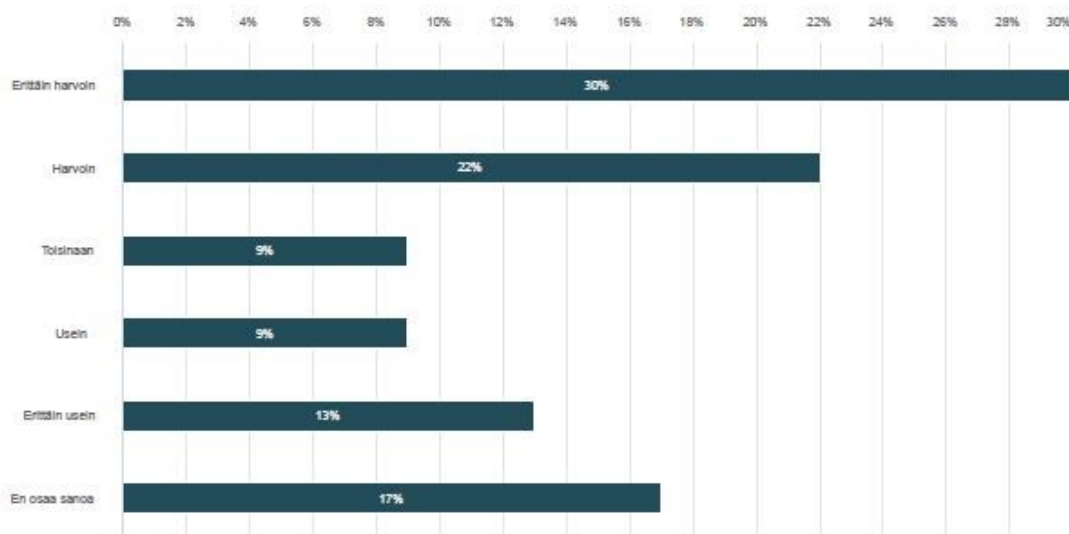


	n	Prosentti
Erittäin harvoin	6	26,09%
Harvoin	6	26,09%
Tönsinaan	5	21,74%
Usein	2	8,69%
Erittäin usein	1	4,35%
En osaa sanoa	3	13,04%

Kuvio 15. Kysynnän muutoksesta saatu tieto.

9. Entä saattako Reilcompilla tietoa varastoitavista tuotteista ja niiden määristä?

Vastaajien määrä: 23



	n	Prosentti
Erittäin harvoin	7	30,43%
Harvoin	5	21,74%
Tönsinaan	2	8,7%
Usein	2	8,7%
Erittäin usein	3	13,04%
En osaa sanoa	4	17,39%

Kuvio 16. Saatu tieto varastoitavista tuotteista ja määristä.

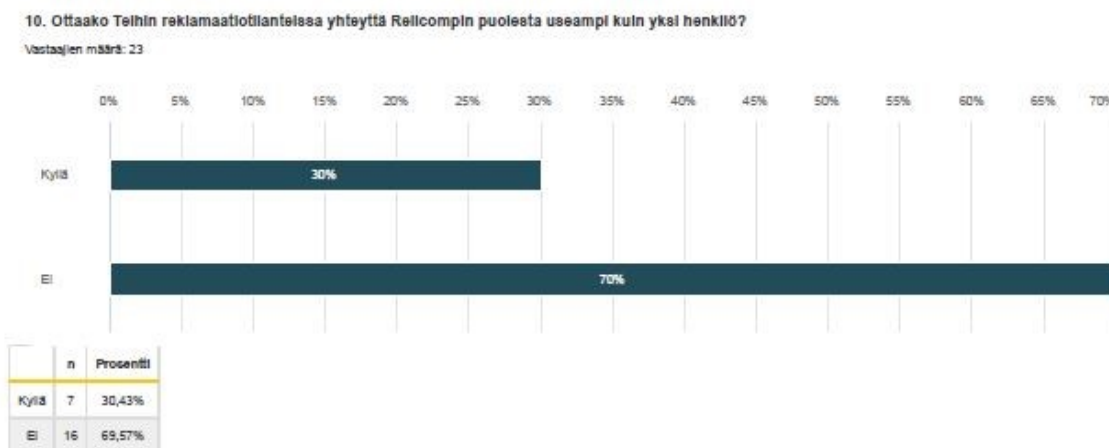
Teemahaastatteluiden perusteella ainoastaan kaksi haastateltavaa totesi, että revisiomuutoksesta tulee tietoa etukäteen. Loput kertoivat, että tieto saadaan ostotilauksesta tai sitä ei tule lainkaan. Myöskään kysynnän muutoksista oli kyseessä sitten nousu tai lasku ei vastaajat saa tietoa.

5.3 Laatuvaatimukset ja reklamaatioprosessi

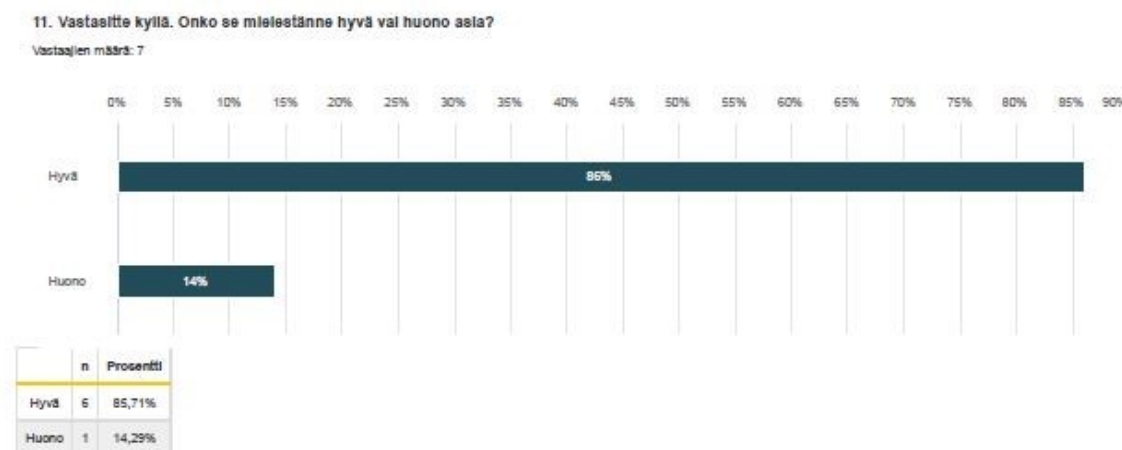
Internetkyselyssä laatuvaatimukset ja reklamaatioprosessi koostui kahdeksasta eri kysymyksestä, joista yksi avautui, jos vastaaja vastasi ”ei”. Tietoa haluttiin reklamaatiotilanteista, reklamaatiokuvauksesta, laatuvaatimuksista, ilmapiiristä reklamaation aikana, yhteistyöstä ongelmatilanteissa.

Kuviosta 17 käy ilmi, että vastaajista reilusti yli puolen mielestä on hyvä asia, kun reklamaatiosta ottaa yhteyttä pelkästään toimeksiantajan laatupäällikkö. 30 %:iin

vastaajista ottaa yhteyttä toimeksiantajalta jokin muukin henkilö kuin laatupäällikkö, ja yli puolet on sitä mieltä, että se on hyvä asia, joka ilmenee kuviosta 18.



Kuvio 17. Reklamaatiotilanne.

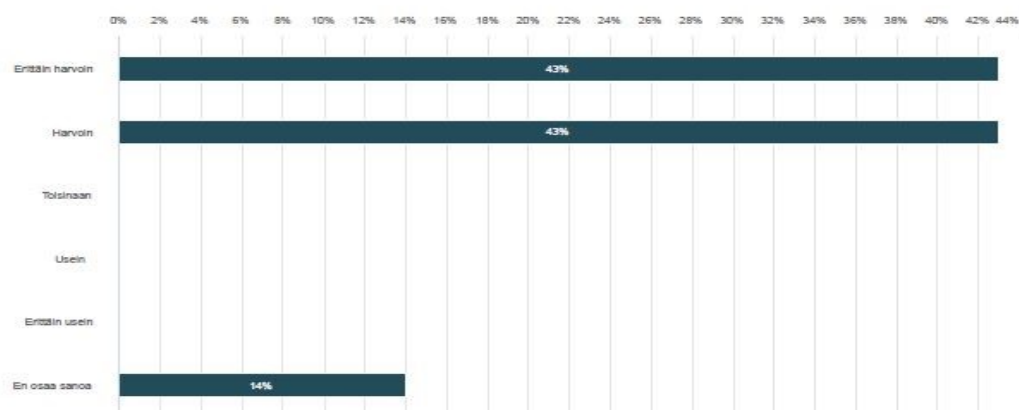


Kuvio 18. Reklamaatiotilanne 2.

Kuvio 19 näyttää, että varsinaisesta reklamaatio dokumentista vastaajista 86 % on sitä mieltä, että reklamaation kuvaus selkeä ja se on helppo käsitellä. 14 % vastaajista ei osannut sanoa.

12. Saatteko reklamaatiotilanteissa Relicompilta illan pienen kuvauksen ongelmasta, mikä hankaloittaa reklamaation käsitteilyä?

Vastaajien määrä: 7



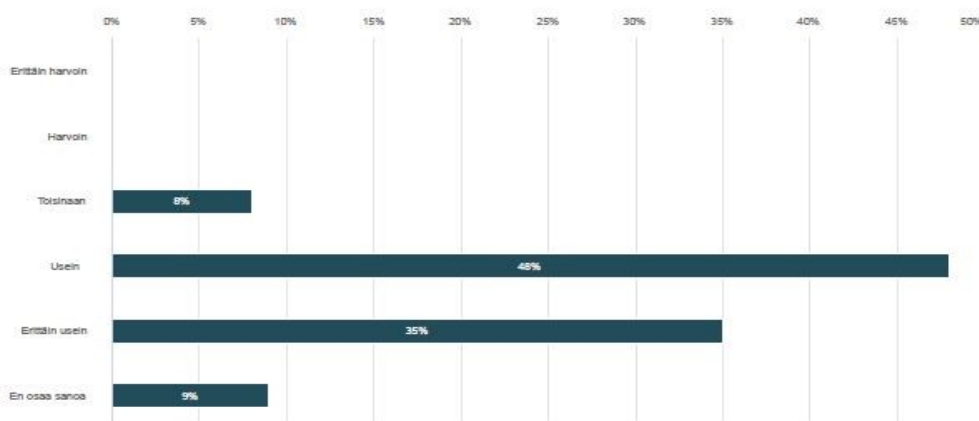
	n	Prosentti
Erittäin harvoin	3	42,86%
Harvoin	3	42,86%
Toisinaan	0	0%
Usein	0	0%
Erittäin usein	0	0%
En osaa sanoa	1	14,28%

Kuvio 19. Reklamaation kuvaus.

Toimeksiantajan laatuvaatimuksista (kuvio 20) vastaajista 83 % oli sitä mieltä, että ne ovat selvillä riittävän tarkasti joko ”erittäin usein” tai ”usein”. Loput olivat sitä mieltä, että laatuvaatimukset ovat selvillä ”toisinaan” tai eivät osanneet sanoa.

13. Onko Relicompin laatuvaatimukset selvillä riittävän tarkasti?

Vastaajien määrä: 23



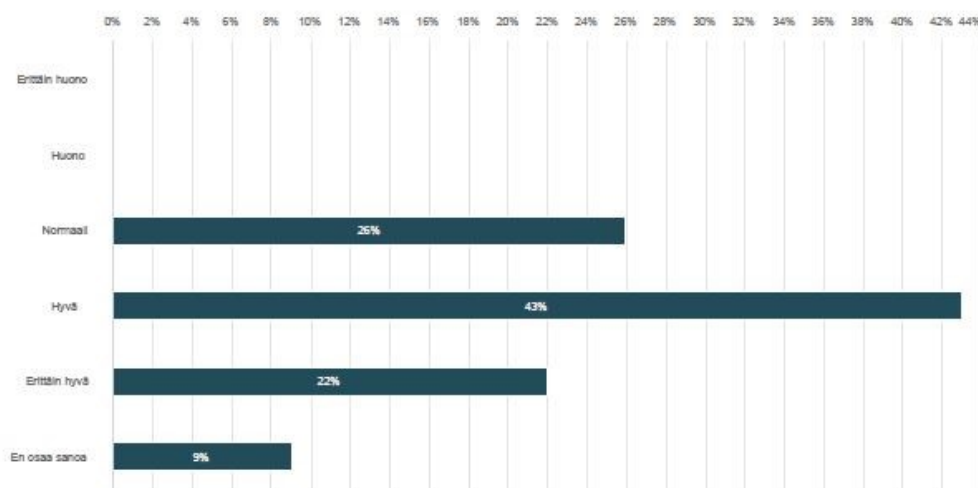
	n	Prosentti
Erittäin harvoin	0	0%
Harvoin	0	0%
Toisinaan	2	8,69%
Usein	11	47,83%
Erittäin usein	8	34,78%
En osaa sanoa	2	8,7%

Kuvio 20. Laatuvaatimukset.

Reklamaatioprosessin ilmapiiristä vastaajista 26 % kokee sen olevan normaali, 43 % hyväksi ja 22 % erittäin hyväksi. 9% ei osannut sanoa. Toimeksiantajan yhteistyökkyvystä ongelmatilanteissa (kuvio 23.) 26 % vastaajista kokee yhteistyökkyvyn normaaliksi, 30 % hyväksi ja erittäin hyväksi 39 %. 4 % ei osannut sanoa.

14. Millainen ilmapiiri Teldän ja Reilcomin välillä vallitsee reklamaation käsitteilyn aikana?

Vastaajien määrä: 23

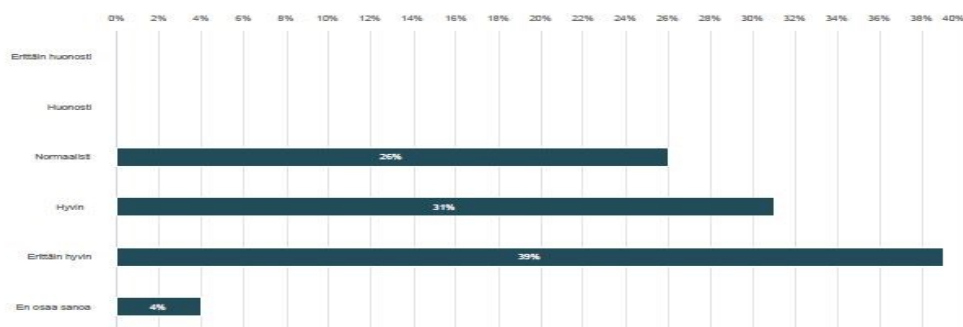


	n	Prosentti
Erittäin huono	0	0%
Huono	0	0%
Normaali	6	26,09%
Hyvä	10	43,48%
Erittäin hyvä	5	21,74%
En osaa sanoa	2	8,59%

Kuvio 21. Reklamaatioilmapiiri.

15. Miten arvioitte Reilcomin suoriutuvan yhteistyötä kansanne ongelmatilanteissa verrattuna muihin asiakaskalenne?

Vastaajien määrä: 23



	n	Prosentti
Erittäin huonosti	0	0%
Huonosti	0	0%
Normaalisti	6	26,09%
Hyvin	7	30,43%
Erittäin hyvin	9	39,13%
En osaa sanoa	1	4,35%

Kuvio 22. Yhteistyö ongelmatilanteissa.

Vapaissa kommenteissa (liite 1) mainitaan mm. reklamaatiotilanteen kivuttomuus ja asiallisuus mutta myös toisaalta muiden asiakkaiden sovittelevampi sävy ja toimeksiantajan ehdottomuus. Myös tuotteen valmistettavuudesta haluttaisiin enemmän keskustelua.

Teemahaastattelujen perusteella toimintamalli, jossa vain yksi henkilö on yhteydessä reklamaation sattuessa, koettiin hyväksi. Osa haastateltavissa kertoi, että muut heidän asiakkaansa ovat reklamaation sattuessa joissain tapauksissa sovittelevampia ja ymmärtäväisempiä kuin toimeksiantaja. Laatuvaatimukset koetaan haastateltavien keskuudessa selviksi ja koska laatuvaatimukset koetaan haastateltavien keskuudessa korkeammiksi kuin muiden heidän asiakkaidensa, kokevat vastaajat sen aiheuttavan suurimman osan reklamaatioista. Kaksi haastateltavaa koki, että aiemmin asiat hoituivat huomattavasti paremmin ja nykyään rakentavaa yhteistyötä ei valitettavasti enää ole.

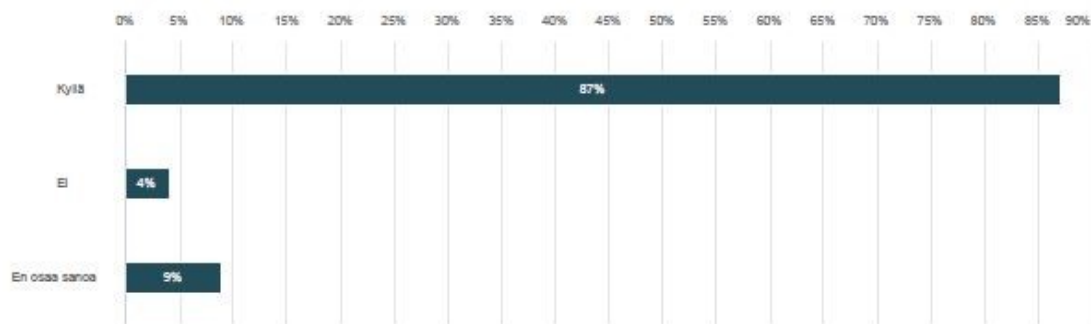
5.4 Informaation kulku ja kommunikointi

Internetkyselyssä informaation kulku ja kommunikointi osio koostui viidestä kysymyksestä, joista yksi (liite 1) avautui, jos vastaaja vastasi ”ei” Tietoa haluttiin saada, onko informaationkulku riittävää, hintaneuvottelukokemuksista toimeksiantajan kanssa, vapaata palautetta hintaneuvotteluista verrattuna toimittajan muihin asiakkaisiin verrattuna ja vapaa palautetta informaation kulusta ja kommunikoinnista.

Kuviosta 24. käy ilmi, että vastaajista 87 % oli sitä mieltä, että informaation kulku on riittävää. 4 % oli sitä mieltä, että se ei ole riittävää ja 9 % ei osannut sanoa. Hintaneuvotteluista (kuvio 25) selviää, että vastaajista 9% kokee hintaneuvottelut aggressiivisiksi, 74% normaaleiksi ja 4% positiiviksi. 13% vastaajista ei osannut sanoa. Vapaissa vastauksissa (liite1) verrattuna toisiin asiakkaisiin mainittiin mm. toimeksiantajan ota tai jätä tyylin käyttö ja kokonaisuuden hahmottamiskyvyn olemattomuus. Myös luotettavia ennusteita koettiin saavan toisilta asiakkailta paremmin. Vapaa palaute (liite 1) toimeksiantajan informaation kulusta ja kommunikaatiosta oli vastaajien mielestä toimivaa, kulkee erittäin hyvin, nopeaa ja oikein kohdennettua. Myös negatiivista palautta annettiin ja niiden mukaan vastuut ovat välillä epäselviä, avoimuutta haluttiin lisää ja sähköpostiviesteissä ollut aiemmin kireyttä.

18. Onko mielestänne informaation kulku Reilcompin kanssa riittävä?

Vastaajien määrä: 23

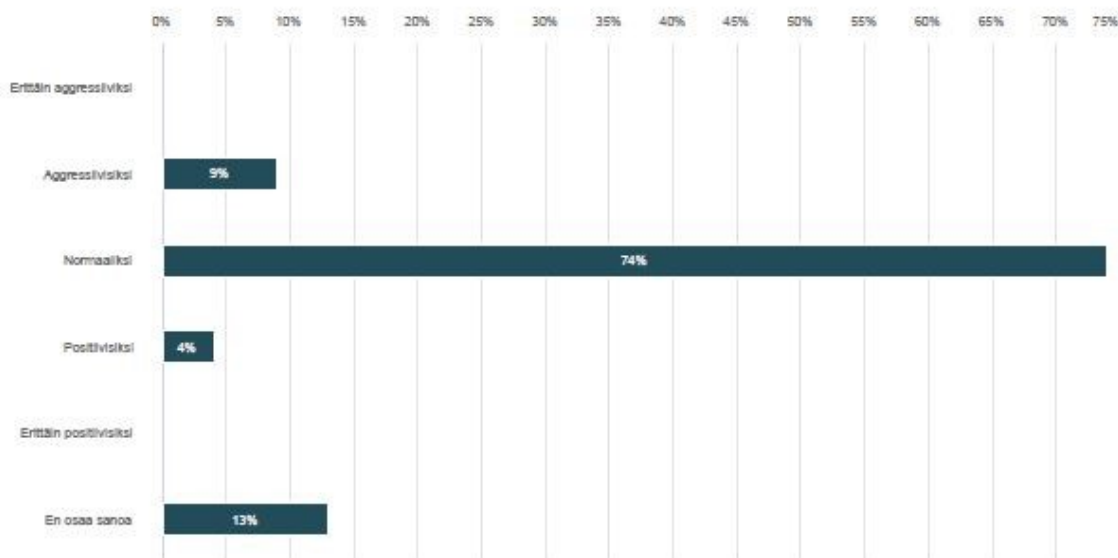


	n	Prosentti
Kyllä	20	86,96%
Ei	1	4,35%
En osaa sanoa	2	8,69%

Kuvio 23. Informaation kulku.

20. Miten koette hintaneuvottelut Reilcompin suunnasta?

Vastaajien määrä: 23



	n	Prosentti
Erittäin aggressiiviksi	0	0%
Aggressiiviseksi	2	8,7%
Normaaliksi	17	73,91%
Positiiviseksi	1	4,35%
Erittäin positiiviseksi	0	0%
En osaa sanoa	3	13,04%

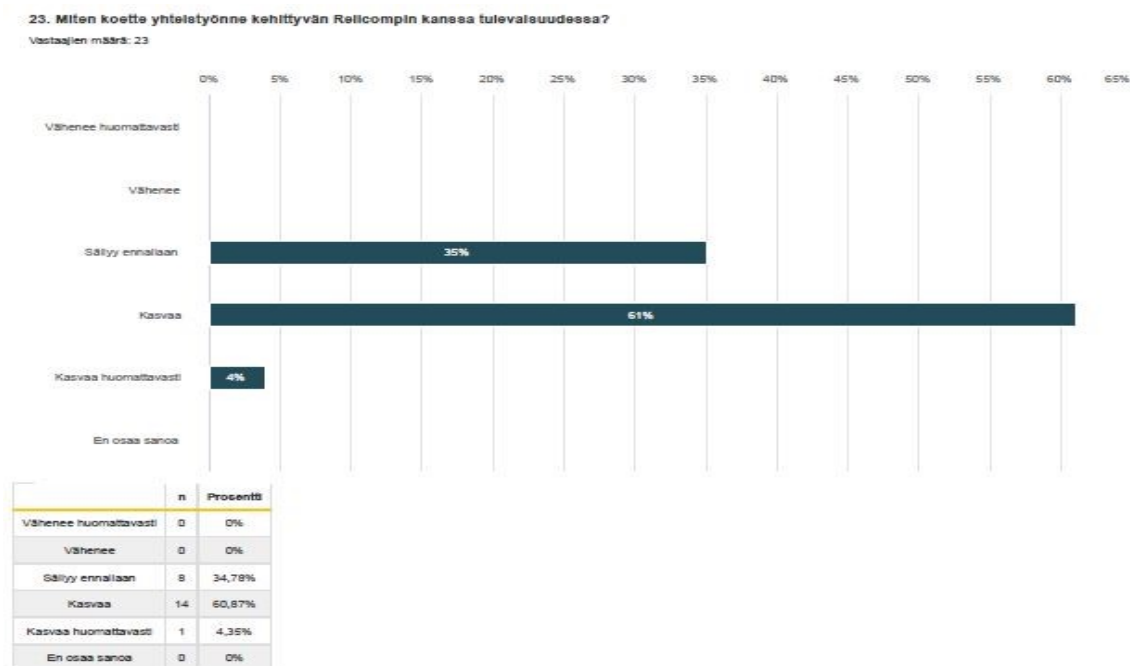
Kuvio 24. Hintaneuvottelut.

Teemahaastatteluihin osa haastateltavista kokee informaation kulun ja kommunikoinnin huomattavasti paremmaksi kuin muiden asiakkaiden kanssa. Yksi haastateltavista kertoi antavan arvosanaksi kymmenen. Kuitenkin kolme haastateltavaa on sitä mieltä, että informaatio rajoittuu pelkästään kvartaali palaveriin. Heidän mielestään olisi syytä pitää säännöllisemmin palaveria tai ihan pelkästään soitella silloin tällöin kuulumisia. Hintaneuvottelut koetaan haastateltavien keskuudessa normaaleiksi, joskin hintoja toimeksiantajan suunnasta koetaan saneltavan liikaa.

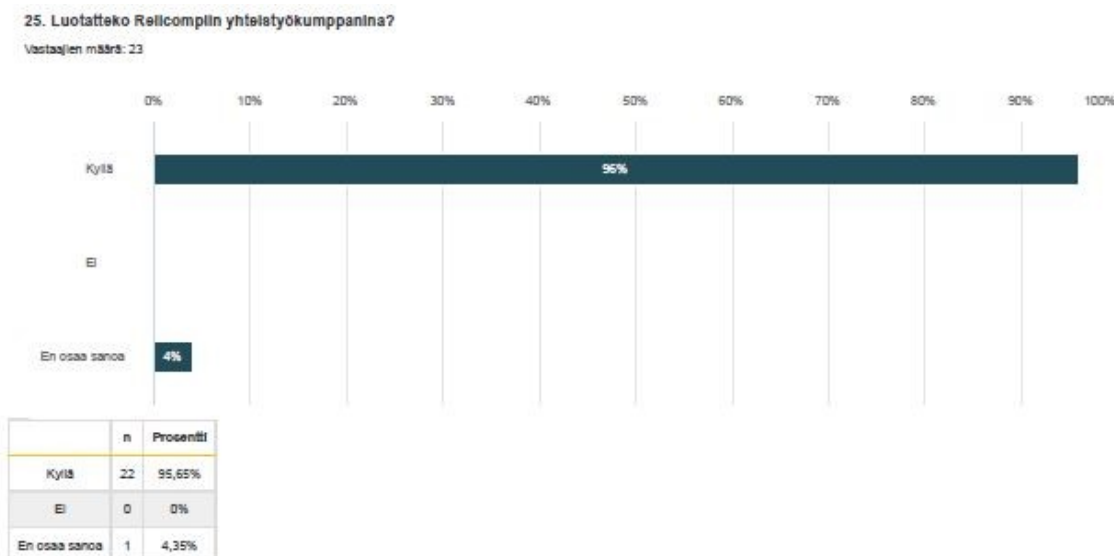
5.5 Yhteistyö pidemmällä aikavälillä ja luottamus

Yhteistyö pidemmällä aikavälillä ja luottamus osio koostui neljästä kysymyksestä, joista kaksi avautui, mikäli vastaaja vastasi ”vähenee”, ”vähenee huomattavasti” tai ”ei”. Tietoa haluttiin saada miten toimittajat kokevat yhteistyön kehityksen tulevaisuudessa ja luottamuksen toimeksiantajaan.

Kuvio 26 näyttää, että vastaajista 4 % kokee yhteistyön kasvavan huomattavasti tulevaisuudessa, 61 % kasvavan ja 35 % säilyvän ennallaan. Kuvio 27 näyttää, että luottamus toimeksiantajaan yhteistyökumppanina on hyvässä kunnossa.



Kuvio 25. Yhteistyön kehitys tulevaisuudessa.



Kuvio 26. Luottamus Relicomp Oy:öön

Teemahaastattelujen perusteella 80 % vastaajista luottaa yhteistyön jatkuvan entisellään tai jopa kasvavan ja he myös luottavat toimeksiantajaan yhteistyökumppanina. 20 % haastateltavista on sitä mieltä, että yhteistyö tulee päättymään vuoden kuluessa. Nämä haastateltavat kertoivat syyksi sen, että he kokevat luottamuksen kokeneen kolauksen ja haluavat jatkossa keskittyä muihin asiakkaisiinsa enemmän. Syytä luottamuksen menettämiseen he eivät halunneet kertoa.

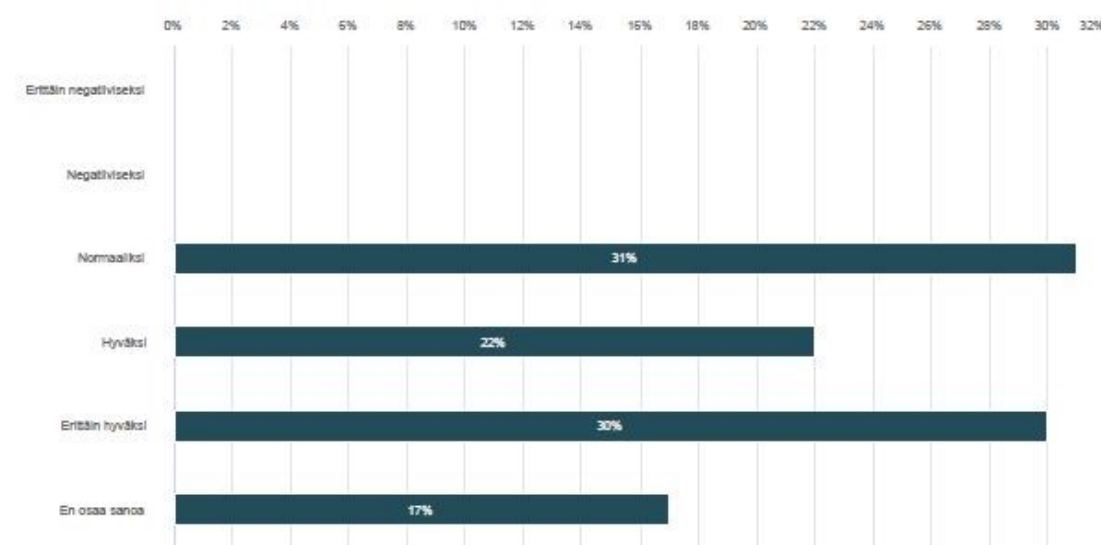
5.6 Kehitysyhteistyö ja mittarit

Kehitysyhteistyö ja mittarit osio koostui yhdeksästä kysymyksestä, joista kaksi avautui, mikäli vastaaja vastasi ”erittäin negatiiviseksi”, ”negatiiviseksi” tai ”ei”. Tietoa haluttiin saada kehitysyhteistyö kokemuksista, kehitysyhteistyökokemuksista verrattuna toisiin asiakkaisiin, toimitusvarmuus ja reklamaatiotiedoista, toimittajaportaalista, yhteisistä tavoitteista. Lisäksi haluttiin saada toimittajalta vapaamuotoistietoa toimeksiantajan parhaista ominaisuuksista ja eniten kehitystä kaipaavista seikoista.

Kuvio 27 näyttää, että kehitysyhteistyö toimeksiantajan kanssa on keskimääräistä paremmin hoidettu, sillä yli puolet kokee sen normaaliksi, hyväksi tai erittäin hyväksi.

27. Miten koette kehitysyhteistyön Reilcomin kanssa?

Vastaajien määrä: 23



	n	Prosentti
Erittäin negatiiviseksi	0	0%
Negatiiviseksi	0	0%
Normaalki	7	30,44%
Hyväksi	5	21,74%
Erittäin hyväksi	7	30,43%
En osaa sanoa	4	17,39%

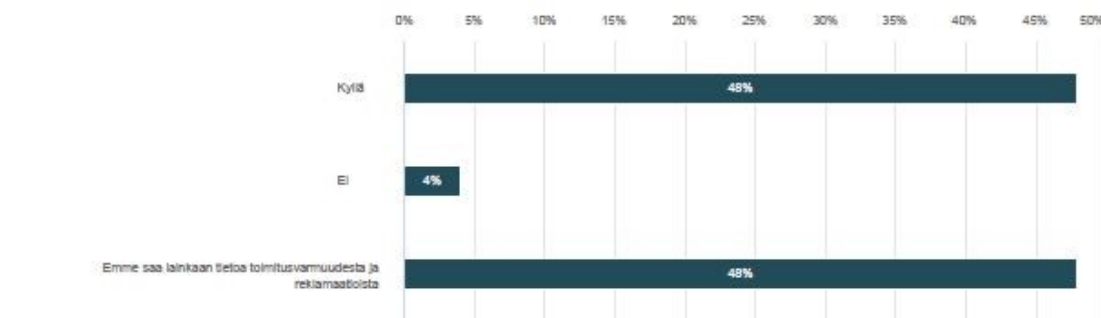
Kuvio 27. Kehitysyhteistyö.

Vapaassa palautteessa (liite 1) kehitysyhteistyä verrattuna toimittajan muihin asiakkaisiin vastaajat kertoivat heidän saavan enemmän tietoa tulevista tarpeista. Vastaajat kertoivat myös päässeensä muiden asiakkaiden kanssa mukaan tuotteiden kehitykseen jo aikaisessa vaiheessa. Toiset asiakkaat koettiin myös innokkaammiksi ja avoimimmiksi kehittämään yhteistä toimintaa.

Kuvio 28 näyttää, että tietoa toimitusvarmuudesta, reklamaatiomääristä ja näiden vaikutuksesta toimittajan omaan toimintaan saa 49 % vastaajista. 4 % kokee, että se ei vaikuta omaan toimintaan lainkaan ja 48 % ei saa tietoa lainkaan. Vastaajista yksi haluaisi tietoa tulevista tarpeista ja uusista tuotteista (liite 1).

30. Reilcomp mittaa toimittajiensa toimitusvarmuutta ja reklamaatioita. Tukeeko saamanne toimitusvarmuustieto ja reklamaatiotiedot toimintaanne?

Vastaajien määrä: 23



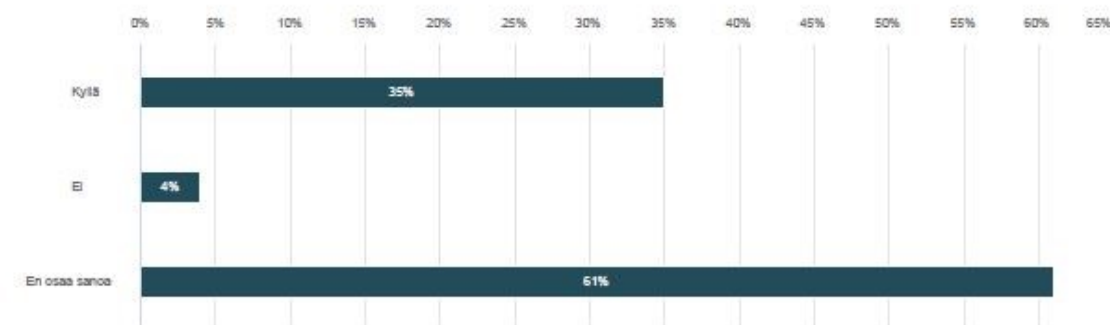
	n	Prosentti
Kyllä	11	47,82%
Ei	1	4,35%
Emme saa lainkaan tietoa toimitusvarmuudesta ja reklamaatioista	11	47,83%

Kuvio 28. Toimitusvarmuus ja reklamaatio.

Kysyttäessä mielipidettä pilottitoimijan roolista toimeksiantajan mahdollisesti tulevaisuudessa perustettavasta toimittajaportaalista vastaajista 35 % haluaisi olla mukana pilottitoimittajana. 4% ei ja 61% ei osannut sanoa.

32. Oisiko teillä halukkuutta olla yksi pilottitoimittajista Reilcompin mahdollisessa toimittajaportaalissa?

Vastaajien määrä: 23



	n	Prosentti
Kyllä	8	34,78%
Ei	1	4,35%
En osaa sanoa	14	60,87%

Kuvio 29. Pilottitoimittaja.

Kysyttäessä vapaamuotoisesti yhteisistä tavoitteista vastaajat mainitsivat seuraavia seikkoja: tarkat ennusteet materiaalimenekistä, kemikaalien käytön optimointia ja seuranta ja laatuavoitteiden läpikäyntiä ennen tarjouksen antamista (liite 1).

Kysyttäessä vapaamuotoisesti toimeksiantajan kolmea parasta asiaa vastaajien keskuudesta nousivat esille luottamus, laskujen ajallaan maksaminen ja riittävä toimitusaika toimittajalle. Myös henkilökunta koettiin osaavaksi sekä avoimuus uusille asioille ja yhteistyökumppaneille. Toimeksiantaja koettiin myös reiluksi, tarkaksi, kehittämishaluiseksi, täsmälliseksi ja hyvin hoidetuksi yhtiöksi (liite 1).

Kysyttäessä vapaamuotoisesti toimeksiantajan kolmea eniten kehitystä kaipaavaa asiaa nousi vastaajien keskuudesta esille tuotteiden eräkokojen pienuus, tulevat tarpeet, tieto kehitystarpeista, enemmän neuvottelukykyä reklamaatiotilanteissa ja tiedonkulun parantaminen. Vastaajat halusivat myös kehittää hintaneuvotteluja ja kaivattiin myös vierailuja toimittajan luokse. Myös toimitusvarmuudessa haluttaisiin enemmän joustavuutta ja poistuvista tuotteista tietoa ajoissa (liite 1).

Teemahaastatteluissa haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että toimittaja-portaali on hyvä asia mutta se koetaan yksimielisesti etäännyttävän toimittajan ja asiakkaan henkilösuhteet. Kysyttäessä haastateltavilta toimeksiantajan kolmea parasta seikkaa esille nousivat seikat perheyhtiö, laadukkuus ja luottavuus. Myös laskujen maksut tapahtuvat vastaajien mielestä ajallaan. Kolme eniten kehitettävää seikkaa ovat vastaajien mielestä ovat kasvaminen, kansainvälistyminen ja toimittajan kunnioitus.

5.7 Palveluallttius

Palveluallttius-osio koostui vain yhdestä kysymyksestä. Kysymyksessä annettiin hypoteettinen tilanne, jossa vastaaja joutui valitsemaan annetuissa raameissa vastauksen kumpako asiakkaista, palvellaan kiiretilanteessa.

Avoimessa kysymyksessä (liite 1) päällimmäisinä esille nousi seikkoja, kuten kumpi ensiksi pyytää, toimittajan suuntaan tapahtuvan liikevaihdon perusteella, henkilösuhteilla, yhteinen historia.

Teemahaastatteluissa esille nousi vahvasti henkilökemiat ja luottamus asiakkaaseen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että henkilökemioiden toimivuus ja luottamuksellinen suhde asiakkaan ja toimittajan välillä on kaikki kaikessa ja kun ne ovat

kunnossa tai paremmat kuin toisella asiakkaalla on tämän kaltaisen päätöksen tekeminen helppoa.

6 KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa Relicomp Oy:n toimittajien ehdotuksia toimittajaverkoston kehittämiseen. Ehdotuksia haettiin niin internet-kyselyllä kuin teemahaastattelulla. Tuloksia käsitellään yleisellä tasolla, eikä niitä jaotella yritysten mukaan.

Ostotilauksen muoto on selkeä ja siihen ei tule tehdä muutoksia. Valmistuskuvien pintakäsittelymerkintöihin tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Lähes poikkeuksetta valmistuskuvat kuitenkin ovat toimeksiantajan asiakkaan omaisuutta ja niihin tehtävät parannukset ja muutokset vievät paljon aikaa ja usein myös mahdollisuutta. 3D-mallit tulee jatkossa pyytää asiakkaalta jo tarjouspyynnön tullessa toimeksiantajalle, jolloin ne ovat hetimiten välitettävissä toimittajalle. 3D-mallit myös tuottavat parempaa tuotelaatua, sillä esimerkiksi putkentaivutuskoneelle syötetään digitaalisessa muodossa oleva 3D-kuva, jonka perusteella kone automaattisesti luo tarvittavat parametrit tuotteen valmistamiseen. Ilman 3D-mallia henkilön on itse luotava parametrit koneelle ja usein oikeita parametreja joudutaan muuttamaan monta kertaa ennen kuin riittävän laadukas tuote on valmistettavissa.

Muutoksen hallintaan on luotava selkeä toimintaohje ja prosessikuvaus tuotteen revisiomuutoksen osalta. Ilman selkeää toimintaohjetta ja prosessikuvausta on riskinä, että toimittaja toimittaa tuotteita vanhalla revisiolla, joka ei mahdollisesti ole käytettävissä loppukokoonpanossa. Tällöin on mahdollista, että syntyy tuotantokatkoksia. Toimittajan suuntaan on oltava avoin niin hyvässä kuin pahassa, koska toimittajalle on annettava tietoa kysynnän muuttuessa positiivisesti tai negatiivisesti. Avoimuus lisää luottamusta, joka yritysten välisissä verkostoissa näyttelee suurta roolia.

Laatuvaatimukset- ja reklamaatioprosessissa opinnäytetyöntekijä ehdottaa toimintamallia, jossa toimittajalle ilmoitetaan ensin mahdollisesta reklamaatiosta. Jo tässä vaiheessa voitaisiin toimittaja ottaa mukaan asian selvittämiseen ennen mahdollista varsinaista reklamaatiota. Myös toimintamalli, jossa kaikkia toimittajia kohdellaan reklamaatiotapauksissa samanarvoisesti, olisi syytä ottaa käyttöön, oli toimittaja sitten suuri tai pieni, tärkeä tai vähemmän tärkeä. Tällöin reklamaatioita ei koeta niin negatiivisena asiana vaan molempia osapuolia kehittävänä toimintana.

Myös valmistettavien tuotteiden valmistettavuus tulee ottaa jatkossa paremmin huomioon jo tarjousta pyydetessä. Tämä seikka vaatii tarjouksen pyytäjältä ammattitaitoa ja valmistusteknistä tuntemusta mutta toimeksiantajan palveluksessa työskentelee useita henkilöitä, joilla on tuntemusta eri valmistustekniikoista. Tällöin varsinaisen tarjouksen pyytäjän ei tarvitse tietää kaikista kaikkea vaan hän voi käyttää hyväkseen toimeksiantajan sisäistä verkostoa. Tuotteen valmistettavuutta ja sen kehittämistä olisi syytä myös kysyä mahdollisilta toimittajilta. Tällöin toimittajat pääsevät mukaan kehittämiseen jo aikaisessa vaiheessa. Tämä on seikka, joka kasvattaa luottamusta toimeksiantajan ja toimittajan välillä.

Informaation kulkua ja kommunikointia voidaan parantaa toimittamalla toimittajille ennusteita heidän toimittamistaan tuotteista. Toimeksiantaja saa ennusteita omilta asiakkailtaan, joten toimeksiantaja on kykenevä toimittamaan ennusteita myös omille toimittajilleen. Luotettavia ennusteita toimittamalla kyetään kasvattamaan luottamusta edelleen toimeksiantajan ja toimittajan välillä. Toimittajien kanssa tulee myös pitää yhteyttä muutenkin kuin pelkästään säännöllisissä palavereissa. Tietoa markkinoilla tapahtuvista muutoksista niin meneillään olevista kuin mahdollisesti tulevista tulee jakaa avoimesti mutta kuitenkin varovasti. Kun tietoa jaetaan ja saadaan, on yritysten välinen verkosto valmiimpi tuleviin haasteisiin. Hintaneuvotteluissa tulee korostaa toimeksiantajan ja toimittajan yhteistyön merkitystä ja luottamuksellista suhdetta nyt ja tulevaisuudessa, jolloin hintaneuvotteluihin ei saa valmistautua siten, että tavoitteena on hintojen polkeminen tai sanelu. Pyrkimys hintojen polkemiseen tai saneluun saattaa olla hyvin haitallista aikaansaadulle luottamukselle.

Kehitysyhteistyötä on mahdollista parantaa jo aiemmin mainitulla toimittajien mukaan ottamisella jo kehitystyön aikaisessa vaiheessa. Heidän kanssaan voitaisiin myös perustaa yhteisiä kehitysprojekteja kuten lopputuotteen valmistettavuuden parantaminen tai osapuolten tuotannon arviointeja, jolloin täysin oman tuotannon ulkopuolinen henkilö saattaisi löytää parannuskohteita, joita itse ei ole tullut ajatelleeksi. Toimitusvarmuus tiedot tulee lähettää toimittajille vähintäänkin kvartaaleittain, kuten myös tiedot virheellisistä tuotteista. Virheellisissä tuotteissa voitaisiin käyttää PPM-lukua. Toimittajaportaalia ei tule tässä vaiheessa perustaa, mutta se on syytä jättää taustalle odottamaan, mutta sitä ei kuitenkaan sovi unohtaa.

Toimittajien palveluallttius taataan keskittämällä hankintoja tietyille toimittajille, luomalla luottamukselliset suhteet toimittajiin, jossa kumpikin osapuoli voittaa. Unohtaa ei myöskään sovi henkilösuhteita, jotka määrittävät yhteistyön laadun. Henkilösuhteissa tulee olla reilu kaikkia toimittajia kohtaan niin hyvässä kuin pahassaakin.

7 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö antaa kuvan kehitystoimenpiteistä, joita tutkimus toi ilmi. Tutkimuksen tavoitteisiin tämä opinnäytetyö vastaa selkeästi, mutta internetkyselyn suurempi vastausprosentti olisi saattanut antaa enemmän kehityskohteita. Lisäksi teemahaastattelut eivät tuoneet niin paljoa toivottuja varsinaisia kehityskohteita kuin tavoite oli. Toimeksiantajalleen tämä opinnäytetyö kuitenkin kertoo ensimmäiset askeleet kohti parempaa toimittajayhteistyötä.

Jatkotoimenpiteenä opinnäytetyön tekijä suosittelee uutta teemahaastattelua ja internetkyselyä kahden kolmen vuoden kuluttua, kun kehitystoimenpiteet on tehty ja ovat olleet käytössä. Teemahaastattelu olisi myös syytä laajentaa koskemaan suurempaa määrää toimittajia ja internetkysely voitaisiin lähettää jokaiselle toimittajalle. Lopuksi opinnäytetyön tekijä suosittelee, että toimeksiantaja kuuntelee toimittajia heidän tarpeistaan ja odotuksistaan, jolloin yhteistyö hyödyttää kaikkia osapuolia.

LÄHTEET

- Airila, A., Bergbom, B. 2017. Verkostot pienyrittäjän tukena. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 13.1.2020]. Saatavana: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Opas-I_Verkostot-pienyritt%C3%A4j%C3%A4n-tukena-FINAL_VERKKOON.pdf
- Ammattinetti. Ei päiväystä. Kone- ja metalliteollisuus. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.1.2020]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/22/48_ammattiala
- Callegaro, M., Manfreda, K. & Vehovar, V. 2015. Web Survey Methodology. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grabher, G. 1993. Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. [Verkkojulkaisu]. Hamburg: Hafencity University. [Viitattu 6.10.2019]. Saatavana: https://www.researchgate.net/publication/247866558_The_embedded_firm_On_the_socioeconomics_of_industrial_networks Vaatii käyttöoikeuden.
- Hakanen, M, Heinonen, U & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita PrimaOy.
- Harmaja, T. 2019. Verkostojohtamisen opas: Valtioneuvoston kanslian julkaisuja. [Verkkojulkaisu] Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. [Viitattu 13.1.2019]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud.p. Helsinki: Edita Publishing.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. [Viitattu 30.9.2020]. Saatavana: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kursus/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimijamarkkinoiden hallintaan. 5. uud.p. Helsinki: Tietosanoma.
- Liker, J. & Choi, T. 2014. Building Deep Supplier Relationships. [Verkkoartikkeli]. Teoksessa Harvard Business Review. United States: Harvard business school publishing corporation. [Viitattu 23.9.2019.]. Saatavana: <https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/675796/course/section/117679/Liker%20et%20Choi%20-HBR-Deeper%20supplier%20relationships-1.pdf>

- Mäenpää, M. 2007. Suomen rooli globaalissa kone- ja metallituoteteollisuudessa. Teoksessa: Hernesniemi, H. (toim.) Menestyvä alihankkija 2015: Visio ja toimenpiteet. Helsinki: Teknologia teollisuus ry (7–21).
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy.
- Stähle, P. & Lento, K. 2000. Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Suomen Riskienhallintayhdistys. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Verkostoitumisen riskit ja niiden hallinta. [Viitattu 15.1.2020]. Saatavana: <https://www.pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/liikeriskit/verkostoitumisen-riskit.html>
- Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyys: Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-K. & Salkari, I., 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. [Verkkójulkaisu]. Espoo: VTT: tiedotteita. [Viitattu 21.10.2029]. Saatavana: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2348.pdf>
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K., Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOYpro.
- Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus 109–110.
- Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Vesalainen, J. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys: alihankkijan määrätietoinen kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Wang, C. & Ahmed, P.K. 2007. Dynamic capabilities: a review and research agenda. [Verkkójulkaisu] The International Journal of Management Reviews. [Viitattu 7.12.2019] Saatavana: <https://repository.royalholloway.ac.uk/file/591eb589-5df7-45b1-89e0-6ed34222d85d/1/Wang%20C%20IJMR%20final.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Verkkokyselyn avoimet kysymykset

4. Mainitkaa lyhyesti, mitkä ovat yleisimmät epäselvyydet Reilcompin tilauslomakkeessa tai muissa dokumenteissa.

Vastajien määrä: 11

Vastaukset
Tilauslomakkeessa harvoin jos koskaan epäselvyyksiä. Tarjouspyyntöjä joudutaan välillä selvittämään, mutta se on aikas normaalia.
pinnolusmerkinnot puuttuu tilaukselta ja joskus myös kuvista.
Joskus toimittajan tuotekoodi puuttuu.
Spesifinen materiaaliwaade.
Epäselvyyksiä on niin harvoin etten osaa vastata.
Hinnat puuttuvat, tai maininta tarjouksesta jonka perusteella tilaus tehty
Jos kappaleessa on jotain suojauksia tai muuta huomioitavaa niin se ei välttämättä ilmene työntekijälle jos ei työnjohto käy erikseen asiaa merkitsemissä. Ja työn johdon pitää tarkistaa asia maalausohjeesta jos sellainen löytyy. Muuten joutuu soittamaan.
Pinnallaatu vaateet, materiaalit.
Vaarallisten jätteiden siirtoasiakirja on 'tukassa' toisinaan
-
Tilaukselta tuotteesta puuttuu revisiot. Lisäksi tuotenimikkeet eivät aina ole sama kuin kuvanumero ja se aiheuttaa selvittämistä.

6. Vastasitte selvästi huonompi tai hieman huonompi. Mikä mielestänne on toisen asiakkaanne ostotilauksessa on selvästi parempaa?

Vastajien määrä: 1

Vastaukset
Tilaukselta löytyy selvästi revisiot, nimikkeet oikein ja mahdollisesti myös vanha tunnus

16. Muistellaan jotain asiakastanne, jonka kanssa reklamaatioprosessi eteni mielestänne poikkeuksellinen hyvin. Millä tavoin he toimivat paremmin kuin Reilcomp?

Vastajien määrä: 9

Vastaukset
-
Reilcompin kanssa ei ole reklamaatioita ollut montaa kertaa ja heidän kanssa asiat on saatu sovittua kiivottomasti.
Jonkin verran sovittelevampi sävy, asioista neuvotellaan enemmän
Ei mainittavaa parannuskohdetta
En osaa sanoa, kaikkien kanssa pärjää kun hoitaa oman osuutensa mahdollisimman hyvin ja nopeasti.
Selkeät ehdotukset ja toimintatavat. Keskustelua valmistettavuudesta syvemmin.
ennakointi ja nopea reaktio on hyvä asia
-
En osaa sanoa

17. Antakaa tähän vapaata palautetta Reilcompin laatuvaatimuksista ja reklamaatioprosesseista.

Vastaajien määrä: 9

Vastaukset
Vaikka reklamaation liityn yhteyttä ottaa useampi henkilö, pysyy homma ylläpitävän hyvin kasassa ja tieto saavuttaa kaikki.
-
Kuten edellä mainitsin reklamaatioita on ollut hyvin vähän ja ne ovat holtuneet jouheasti!
Reklamaatio tilanteissa sekä muissa ongelmissa on hyvä aina muistaa että tilanteen molemmilla puolilla on ihminen. Monikaan tilanne ei johdu tahallisista teoista vaan yleensä inhimillisistä erehdyksistä joita sattuu kaikille. Tämä ei koske mitään tiettyä tilannetta vaan yleistä ongelma-tilanteiden hoitamista.
Laatuvaatimuksen selkeästi korkeammat kuin yleensä vastaavissa asiakkuuksissa. Reilcompin tavassa reklamoida ja viedä ne loppuun huokuu tietynlainen ehdottomuus
Reklamaatioprosessi toimii sujuvasti.
Toiminta on meidän suuntaan ollut asiallista.
Jätehuollon osalta ovat olleet hyvin mukana ja teemme yhdessä Reilcomin laatuvaatimusten mukaisen palvelun.
-

21. Muistellaikaa jotain asiakastanne, jonka kanssa olette käyneet vaativat hintaneuvottelut, jotka päätyivät sopimukseen väliinänne. Miten eri lailla he toimivat kuin Reilcomp?

Vastaajien määrä: 9

Vastaukset
Perusteettomia välitteli maailmanmarkkinahinnoista. Reilcompilla faktat faktoina.
Näissä ns. vaikeammissa tapauksissa nämä henkilöt pitäisi ihan ensiksi lähettää käyttökoulutukseen. En edes halua muistella näitä tapauksia.
Ehkä enemmän katsoivat kokonaisuutta kuin hintaa.
Saimme luotettavan tiedon tulevista voimyleistä etukäteen.
Toiminta ei ollut ota tai jätä tyylistä vaan hiottiin molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu.
Keskustelivat tuotteen valmistamisesta ja heidän omista paineista yms.
Asiakas jo pidempään ollut meillä ja luottamuksen perusteella yhteistyö jatkuu
-
En osaa sanoa

22. Antakaa tähän vapaata palautetta Reilcompin Informaation kulusta ja kommunikoinnista.

Vastaajien määrä: 9

Vastaukset
Toimii oikein hyvin.
Varsin ok. Hieman oli sähköpostisävyissä kireyttä alkusemmin, ei muutamaan kuukauteen.
Reilcompin kanssa informaatio ymmärtäkseni kulkee erittäin hyvin. Tarpeista ja mahdollisista muutoksista saamme tiedon hyvissä ajoin.
Nopeaa ja oikein kohdennettua.
Hyvällä tasolla.
Ei aina tiedä kuka vastaa mistäkin, eli olisi hyvä olla lista mistä näkisi kuka vastaa minkäkin asiakkaan tuotteista jos tulee kysyttävää niin oikean tiedon saisi nopeasti.
Mielestäni on hyvä olla avoin ja kysellä jos jokin asia askaruttaa.Näin saamme teille toimivan ratkaisun.
-
En osaa sanoa

29. Muletaikaa jotain asiakaastanne, jonka kanssa kehitysyhteistyö toimii lähestulkoon täydellisesti. Mitä he tekevät erilailla kuin Reilcomp?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
Saamme enemmän tietoa tuotannon tarpeista jolloin pystymme paremmin valmistautumaan suhdannevaihteluihin sekä paremmin palvelemaan asiakasta, esimerkiksi että tuotannossa on menossa tiettyjä tuotteita jolloin tiettyjen materiaalien menekki on suurempaa.
Pääsemme uusien tuotteiden kehitykseen ja suunnitteluun mukaan jo aikaisessa vaiheessa.
Suunnittelevat ja ovat mukana kehittämisessä. Hinta ei välttämättä se asia numero 1.
Molemmat osapuolet ovat avoimia ja innokkaita kehittämään toimintaa niin että se palvelee molempia
Samalla lailla

31. Vastaisitte ei. Millainen informaatio tukisi toimintaanne?

Vastaajien määrä: 1

Vastaukset
Tulevat tarpeet ja kehitys(uudet tuotteet)

33. Mitä mielestänne voisivat olla Reilcompin kanssa yhteiset reaalitietiset tavoitteet. Esimerkiksi laadun, turvallisuuden, hintakehityksen ja tehokkuuden suhteen?

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Tarkat ennusteet materiaalimenekistä.
Optimoidaan kemikaalien käyttöä ja seurainta.
Käydä läpi kovia laatuvaatoksia tarkemmin ennenkuin annetaan tarjous.
Ei reklaamaatioita, ei poissaoloon johtaneita työtapaumia, volyymeihin ja raaka - aineisiin pohjautuvat neuvottelut tarpeen vaatessa
Jotkin yhteiset mittarit?
Laatu, tehokkuus ja turvallisuus
-

34. Mitkä ovat mielestänne Reilcompin kolme parasta asiaa?

Vastaaajien määrä: 23

Vastaukset
xx
Selkeät tilaukset
Kommunikaatio, avoimuus, reiluus
Laadukkaat kaappaleet. toimitusajalta riittävä myös alihankkijalle selkeä pakkaus.
Tarkkuus, kehittämishalukkuus, valvon kommunikointi
Molemminpuolinen luottamus Selkeät tilaukset Hyvä tarkka toimitusten seuranta
Lepola, Jyllä ja sijainti.
yhteyshenkilöt mukavia, tilaukset tulevat ajallaan, maksavat laskunsa ajallaan.
Tilaukset tulevat riittävän ajoissa.
1.Palautte on rehtiä 2.Luottamus 3.Pitkä jäntelyys
Täsmällisyys Jatkuvuus Visio ja kasvun jakaminen yhteistyössä
- Työnjohtajien sekä muiden johtohenkilöiden helppo lähestyttävyys. - Luottamus - Ilmapäiri kun astuu tuotannon puolelle, työntekijät lähes poikkeuksetta tervehtivät kun heiltä tervehti, sekä pystyy vaihtamaan muutaman sanan.
Henkilökunta osaavaa Maksupostit saapuvat ajallaan Luotettava
Luotettavuus, ennakointi, pysyvyys.
- Pitkä aikainen yhteinen kehitys työ - Jatkuva laadun kehitys - Päättökenteko omassa talossa.
Hyvin hoidettu yhtiö. Kiva Ilmapäiri Kehittyvä yhtiö
Selkeys Luotettavuus Innovaatiivisuus
Laskut maksetaan ajallaan. Palkallisuus ja työllistävyyys . Nykyaikainen ja tehokas tehdas.
Korkeat laatu vaatimukset ja ohjeet, jotka ajaa toimittajat kehittämään toimintaa.
Klännotus ja koulutus henkilökunnalle, avoimia uuzille asiaille sekä yhteistyökumppanille
-
Hyvä asiakassuhde, neuvottelukyky ja tarkkuus
Tilaukset tulevat pääsääntöisesti ajoissa Helppo lähestyä

35. Mitkä ovat mielestänne Reilcompin kolme eniten kehitettävää asiaa?

Vastajien määrä: 23

Vastaukset
xx
Tulevat tarpeet, tietoa uusista tuotteista mikäli se on mahdollista.
Jonkinlaisen toimittajaportaan kehittämisen
ostotilauksen pinnolusmerkinnät. kuvien pinnolus merkinnät.
tarkempi tieto kehitystarpeesta
En osaa nyt sanoa
-
Ei tule heti mihän mieleen, yhteistyö toimii hyvin.
Ehkä kerralla toimitettavaa erikokoja voisi hieman muuttaa joidenkin osien osalta.
1.
Varaston koko eli saapuvat tavarat?
-Tuotannossa testattavien tuotteiden, käyttö palautteen saaminen on vielä haastavaa.
Tiedonkulun parantaminen
En osaa sanoa.
-
Reklamaatioiden käsitelyyn enemmän neuvottelua.
Kehitysyhteistyö uusissa tuotteissa. Tutustuminen alihankkijoihin. Partnershipin kehittäminen tärkeimpien alihankkijoiden kanssa.
eos
Alihankkijoiden kanssa kehittäminen yhdessä. Hinta neuvotteluiden kehittäminen.
Jäteasiat oikeisiin paikkoihin, sinne missä jäte syntyy. Tärkeintä ja talentaa siirtoasiakirjat.
-
Asioiden joustavuus, turha nipotus pois ja toimitusvarmuudessa joustaminen.
Toimittajalle tietoa tuotteen mahdollisesta poltumisesta

38. Kuvitellaan tilanne, jossa saatte kahdeita samanveroisia asiakkaillanne samanaikaisesti todella kiireellisen tilauksen seuraavaksi työpäiväksi. Teillä ei kuitenkaan ole kapasiteettia / varastoa kuin toisen asiakkaan tarpeisiin. Milla perusteella teette valinnan?

Vastaajien määrä: 25

Vastaukset
Se kumpi ensiksi pyytää.
Meidän tapauksessa se tapahtuu tilausjärjestyksessä mutta kysymme heiltä joko on varaa odotella. Tämän jälkeen otamme yhteyttä toiseen tilaajaan ja kerromme mihin pystymme.
Asiakkaan ilmoittaman tarpeen ja meidän suurtaan tapahtuvan liikevaihdon suuruuden perusteella.
asiakas envoidaan kokonaisostojen perusteella.
Se kumpi on ensikai saapunut järjestelmään.
Ensikai pyytäne jakamaan varastosessame olevat tuotteet molemmille. Toisikai yrittämme löytää korvaava tuote . Viime kädessä se kumman tilaus on tullut ensin saa tavarat.
Henkilösuhteella.
Mielenkiintoinen kysymys. Jos varastossa on tavaraa kullakin asiakkaalla, niin kummankin toimitukset lähtevät. Jos tuotteita oli täysin määrätäänä niin soitan kummallekin asiakkaalle ja kysyn kummalla suurempi tarve ja ehkä jaamme varastossa olevat tuotteet näiden kesken.
Aiemmin tilauksen lähettänyt sinä tapauksessa saa palikat.
Yhteistyön sujuvuus ylipäänsä, kuinka itseä kohdellaan toimittajana/ihmisinä yrityksissä.Orko näissä eroa. Ihmisen/toimittajan kohtelu yli päänsä. Ja tetyä mikä mahdollisesti vaikutus myöhempiin kaupun käyntiin.
Pyrimme täyttämään vakuksen ja pysyvän asiakassuhteen toiveet ensimmäisellä
Mietimme -Kumman asiakkaan kanssa olemme tehneet pitkäaikaisempaa yhteistyötä, -oriko toinen asiakas holtanut maksuvelvoitensa sarrillaissemmin. -henkilökemiat, mikäli toinen asiakas on ystävällinen ja toinen asiakas "kyykyyttää"
Selvitän molempien asiakkaidemme "todellisen" tarpeen / alkutalun ensimmäisellä. Päätös on aina tapauskohtainen. Pyrimme reagoimaan kaikkiin toimituksiin yhden-kahden päivän varoitusajalla.
Välivarsastoinnin kautta.
- Tuotannonesta tilanteesta neuvottelemalla asiakkaiden kanssa. - Teemme erityis järjestelyitä jos saatu samaan aikaan tilanne päälle. Varmistamme että asiakkaalle ei tuotanto keskeydy. Kysyisessä tilanteessa tulee olla yhteydessä asiakas vastaavaan ei tilausten vastaanottoon.
Volyynti, yhteinen historia, hintataso
Asiakassegmentoinnin, joka perustuu volyymin ja potentiaalinn vuositasolla.
Sen joka hottaa mielellään muuten asiat kunnolla, laadut ja muun asioihin eikä tuu lenkojapitkin meuhkaamaan. Ja etusijalle menee sen tavarat joka teettää tasaisesti läpi vuoden.
Asiakkaan tarve. Joka tarvitseen ensin.
Kiireellisempi ensin, jos sen voi näin todeta. Toisella tuli tilaus aikaisemmin. Vapautamme kapasiteettiä ja soittamme asiakkaallemme, oriko mahdollista siirtää heidän tilausta. Keskustelemme asiakkaallemme kanssa, voiko jonkun tyhjyyttä siirtää ja saamme tilaa päivälle. Aina näin "tässä" tapauksista keskustellaan monen asiakkaan kanssa, jotta päästään mahdollisimman hyvään loppu tulokseen.
Liikevaihdon perusteella.
Se kumman tekeminen onnistuu nopeammin, kumpaan työhön on työkalut valmiina ja kuka sen pystyy tekemään.
En tilannetta ei voi syntyä aina löytyy joku ratkaisu niin työn kuin raaka-aiheen puolelta

Liite 2. Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja

Olen Tommi Kangas ja olen kolmannen vuoden opiskelija Seinäjoen Ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyönä tutkimusta toimittajien tyytyväisyydestä koskien Relicomp Oy:tä.

Relicomp Oy:llä on useita toimittajia ja Te olette yksi Relicomp Oy:n 60:stä tutkimukseen valitusta toimittajasta.

Luottamuksellisuus

Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista.

Kyselyyn vastaaminen

Pyydän Teitä vastaamaan oheisen linkin kyselyyn 17.1.2020 klo 16:00 mennessä

Kyselyn kesto on n. 20-30 minuuttia.

Vastauksenne on ensi arvoisen tärkeää Relicomp Oy:n ja toimittajasuhteiden kehittämiseksi.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/84D0CE080DD7C386>

Lisätiedot

Tommi Kangas

tommi.kangas@seamk.fi

0400-702039

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Tommi Kangas

Liite 3. Teemahaastattelun runko

1. **Ostotilauksen muoto ja valmistus dokumentit.**
 - Riittävästi tietoa?
 - Tarvitaanko lisätietoa?
 - Yleisimmät epäselvyydet?

2. **Muutoksen hallinta**
 - Tuleeko tuotteen revisiomuutoksesta tietoa etukäteen?
 - Tuleeko tietoa kysynnän muutoksista?

3. **Laatuvaatimukset ja reklamaatioprosessi.**
 - Onko laatuvaatimukset ainoa, joka ottaa yhteyttä, kun havaitaan reklamoitava tuote?
 - Onko reklamaation kuvaus riittävä?
 - Onko laatuvaatimukset riittävän hyvin selvillä?
 - Ilmapiiri ja yhteistyökyky reklamaation aikana?

4. **Informaation kulku ja kommunikointi**
 - Riittävä?
 - Hintaneuvottelujen ilmapiiri?

5. **Yhteistyö pidemmällä aikajänteellä ja luottamus**
 - Yhteistyön kehitys tulevaisuudessa?
 - Luottamus Relicompiin?

6. **Kehitysyhteistyö ja mittarit**
 - Kokemukset kehitysyhteistyöstä?
 - Tiedon saanti Relicompin mittareista? (toimitusvarmuus, reklamaatiot)
 - Toimittajaportaaliin osallistuminen?
 - Yhteiset tavoitteet? (Laatu, hintakehitys yms.)

7. **Mitkä ovat mielestänne Relicompin kolme parasta asiaa?**

8. **Mitkä ovat mielestänne Relicompin kolme eniten kehitystä kaipaavaa asiaa?**

|

9. **Palvelualltius: Kuvitelkaa tilanne, jossa saatte kahdelta samanveroiselta asiakkaaltanne samanaikaisesti todella kiireellisen tilauksen seuraavaksi työpäiväksi. Teillä ei kuitenkaan ole kapasiteettia / varastoa kuin toisen asiakkaan tarpeisiin. Millä perusteella teette valinnan?**