

Harri Honkonen

KANSAINVÄLISEN TOIMITTAJAYH- TEISTYÖN ALKUTAIVAL PK-YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma / Kansainvälinen kauppa

Toukokuu 2015



KYAMK
University of Applied Sciences

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Harri Honkonen	Tradenomi	Toukokuu 2015
Opinnäytetyön nimi		
Kansainvälisen toimittajayhteistyön alkutaival PK-yritysten näkökulmasta		55 sivua 5 liitesivua
Toimeksiantaja		
Cursor Oy		
Ohjaaja		
Yliopettaja Satu Peltola, Jouko Luode		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kansainvälisen toimittajayhteistyön mahdollisuuksia ja ongelmatekijöitä pienten- ja keskisuurten suomalaisten tilaajayritysten näkökulmasta sekä antaa kyseisille yrityksille ajatuksia ja ratkaisumalleja, joilla alkaa kehittämään kansainvälistä toimittajayhteistyötä. Tutkimuksen tarkoituksena on motivoida PK-yrityksiä kehittämään toimittajayhteistyötä myös kansainvälisellä tasolla sekä tarjota tietoa ja esimerkkejä eri tavoista, joilla PK-sektorin yritys voi asiaa lähestyä.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena käyttäen lähteinä erilaisia aiheesta kirjoitettuja kirjoja ja artikkeleita, sekä tutkimuksen käytäntöön sitomiseksi suoritettiin haastatteluja eri toimialoilla toimiville toimittajayhteistyötä pitkään kehittäneille yrityksille. Tutkimus kirjoitettiin yhdistämällä nämä kaksi näkemystä toisiaan tukeviksi.</p> <p>Haastatteluiden perusteella saatiin monipuolisesti näkemyksiä yrityksiltä kansainvälisen toimittajayhteistyön kehittämiseksi ja sopivan toimittajan löytämiseksi. Tärkeiksi asioiksi muodostuivat sopivan toimittajan valinta, suunnitelmallisuus ja päämääräisyys toimittajayhteistyötä aloittaessa, sopimusten valmistelu ja jatkuva kehittyminen yhteistyön avulla. PK-sektorin keinoiksi motivoida toimittajayritys yhteistyön aloittamiseen nostettiin jatkuvuus, valmistautuminen, selkeä yhteistyömallin valmistelu, oikean kokoisen toimittajayrityksen etsiminen ja yrityksen tarjoaminen hyvänä myyntikanavana Suomen markkinoille.</p> <p>Tutkimuksesta voidaan päätellä, että kansainvälinen toimittajayhteistyö PK-sektorin yritykselle on hankalampi aloittaa kuin kotimaassa tapahtuvan toimittajayhteistyön rakentaminen, mutta yrityksen tarpeisiin sopivan toimittajan löytyessä yhteistyö on palkitsevaa taloudellisesti ja yrityksen kehityksen kannalta. Tutkimuksen perusteella toimittajan suostuttelemisen yhteistyöhön vaatii valmistautumista sekä oman yrityksen resurssien ja tarpeiden tiedostamista.</p>		
Asiasanat		
toimittajayhteistyö, hankintatoimi, alihankinta, kansainvälinen yhteistyö		

Author (authors)	Degree	Time
Harri Honkonen	Bachelor of Business Administration	May 2015
Thesis Title		
Beginning of international supplier relationship management from the viewpoint of small- and medium-sized businesses		55 pages 5 pages of appendices
Commissioned by		
Cursor Oy		
Supervisor		
Principal Lecturer Satu Peltola, Jouko Luode		
Abstract		
<p>The objective of this study is to identify possibilities and problems of international supplier relationship management (SRM) from the viewpoint of Finnish small- and medium-sized customer businesses (SMBs). The second objective is to give these enterprises thoughts and solutions for beginning operations when forming international SRM. The study is designed to motivate SMBs to start international SRM also offering information and examples about different possibilities that can be used to build SRM.</p>		
<p>This thesis is a qualitative research, using a variety of written sources and articles, as well as carrying out interviews with companies with experience in profitable SRM to tie theory to practice. The study was written by combining these two visions supporting each other.</p>		
<p>The conducted interviews gave the study versatile views for development of international SRM and for finding a right supplier for the needs of a business. Important matters that were underlined on interviews were suitable supplier selection, making clear goals for SRM before starting negotiations, preparation of contracts and continuous development through cooperation. Ways for SMBs to motivate international suppliers to commit to SRM are continuity, preparation, preparation of a clear model for cooperation, choosing a right sized company based on the needs and presenting your customer company as a promising sales channel to Finnish markets.</p>		
<p>Conclusions that can be made from this study, suggest that starting SRM internationally is harder for SMBs than starting to develop it on businesses' home country, but after finding a right supplier to start developing cooperation with, benefits and possibilities are vast. According to the study, convincing a supplier to engage in cooperation with SMB requires preparation and understanding of one's business' resources and needs.</p>		
Keywords		
supplier relationship management, international cooperation, subcontracting, supply chain management		

SISÄLLYS

SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tausta.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja -kysymykset	7
1.3 Tutkimusmenetelmä	7
1.4 Viitekehys ja rajaukset.....	8
2 TOIMITTAJAYHTEISTYÖ JA SEN RAKENTAMINEN.....	9
2.1 Mitä on toimittajayhteistyö	9
2.2 Hyödyt ja riskit – SWOT.....	10
2.3 Mitä hakea toimittajayhteistyöltä – taloudelliset hyödyt.....	11
2.3.1 Toimitusvarmuus ja ennakoitavuus	12
2.3.2 Logistiikka	12
2.3.3 Varastointi ja pakkaus	13
2.4 Kumppanin löytäminen toimittajayhteistyöhön.....	13
2.4.1 Tarve.....	14
2.4.2 Koko.....	15
2.4.3 Taustat	15
2.5 Kansainväliset tekijät toimittajayhteistyötä rakentaessa	16
2.5.1 Keinotekoiset esteet.....	17
2.5.2 Miten selvittää keinotekoisia esteitä	18
2.5.3 Luonnolliset esteet – kulttuurierot.....	18
2.5.4 Miten selvittää luonnollisia esteitä	22
2.6 Toimittajayhteistyön toteuttaminen	22
2.6.1 Avoimuus, yhteydenpito ja yhteistyön jatkuva kehittäminen.....	24
2.6.2 Sopimukset	26
2.6.3 Yhteistyön mittarit.....	29
2.6.4 Tuotteen tai laitteiston kehittäminen.....	32
2.6.5 Toimittajan hallittu vaihtaminen	33

3	YRITYSTEN NÄKÖKULMA	34
3.1	Efora	35
3.2	Fiskars	35
3.3	Prima Pet Premium Oy	36
3.4	Yritys X	36
4	TULOKSET	36
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	45
5.1.1	Mitä mahdollisuuksia toimittajayhteistyö tarjoaa ja miten sen voi aloittaa kansainvälisessä ympäristössä?	45
5.1.2	Miten PK-sektorin yritys voi saada kansainvälisen toimittajayrityksen sitoutumaan toimittajayhteistyöhön?	49
5.2	Tulosten käyttökelpoisuus ja luotettavuus	51
5.3	Jatkotutkimustarpeet.....	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	

Liite 1. Fiskarsin toimittajien toimintaohjeet (FISKARS SUPPLIER CODE OF CONDUCT)

1 JOHDANTO

Kansainvälistyminen ja yritysten välinen yhteistyö ovat tänä päivänä jatkuvasti kasvavia ja kehittyviä ilmiöitä. Tietotekniikan, viestinnän ja logististen ratkaisujen kehittyessä maailmasta on tullut entistäkin pienempi, mikä mahdollistaa tilauksia, toimituksia ja yhteistoimintaa pitkiäkin matkojen päähän. Nykyinen heikko taloustilanne taas painostaa yrityksiä varmistamaan tuotantonsa ja asiakkaidensa jatkuvuutta vielä vahvemmin ja etsimään luotettavia ja pysyviä toimittaja- ja asiakassuhteita. Toimittajayhteistyöllä yritys voi saavuttaa suuria säästöjä, varmistaa hankintansa sekä kehittyä yrityksenä yhteistyökumppaninsa kanssa.

Suomalaiset yritykset, varsinkin Kymenlaakson alueella, ovat suurilta osin pieniä ja keskisuuria yrityksiä, ja PK-sektorin yrityksillä ei usein ole mahdollisuutta tuottaa kaikkia tuotteitaan tai palveluitaan kokonaan itse, vaan joutuivat ne luottamaan muiden yritysten tarjontaan. Suomen sisällä tarjonta on kuitenkin rajallista ja yleisellä tasolla hinnoiteltu korkealle. Tämän vuoksi toimittajia haetaan usein ulkomailta. Yritysten yhteistoiminnassa ja sen aloittamisessa on kuitenkin omat hankaluutensa, joita tuon esille tässä opinnäytetyössä.

1.1 Tausta

Henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen syntyi toiminnanjohtajana työskentelestä pienessä alle 20 hengen yrityksessä. Työtehtävään kuuluu kansainvälinen hankintatoimi. Kansainvälisissä tilauksissa oli tullut ongelmia varsinkin toimitusvarmuudessa ja näitä ongelmia pyrittiin ratkaisemaan kehittämällä yhteistyösopimus. Sopimusta ei kuitenkaan syntynyt, koska toimittaja ei nähnyt oman hyötynsä olevan tarpeeksi suuri sitoutuakseen sopimuksen vaatimukseen.

Pienillä yrityksillä on vähemmän resursseja tuoda mukaan yhteistyöhön, ja tämän vuoksi PK-sektorin yritykset voivat tyytyä pelkkään hankintaan, kun yritykset eivät voi tarjota esimerkiksi isoa tilausvolyymia toimittajalle vastineeksi yhteistyön syventämisestä. Tämä konkretisoituu varsinkin kansainvälisessä ympäristössä, jossa välimatka ja kielimuuri vaikeuttavat henkilökohtaista neuvottelua toimittajan edustajan kanssa. Tämän vuoksi opinnäytetyöhön on

otettu näkökulmaksi PK-sektorin yritykset, jotka tarvitsevat erilaisia kilpailutekijöitä motivoitakseen toimittajia yhteistyön aloittamiseen.

Työn toimeksiantaja on Cursor Oy, jonka tehtäviin kuuluu yritysneuvonta, kehittämishankkeiden tekeminen sekä palvelut aloittaville ja muuttaville yrityksille Kotkan-Haminan seudulla. Opinnäytetyötä tarjottiin Cursorille ohjenuoraksi toimittajayhteistyötä aloittavien tai kehittävien PK-sektorin yritysten tarpeisiin, jotta yksistä kansista löytyisi hyvä yleiskatsaus tärkeimpiin vaiheisiin ja vaihtoehtoja toimittajayhteistyön muodoista tuomaan erilaisia ja uusia ajatusmalleja yhteistyön rakentamisen pohjaksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa toimittajayhteistyötä, sen mahdollisuuksia, vaatimuksia ja riskejä kansainvälisessä ympäristössä sekä tarjota sitä suunnitteleville tai kehittäville yrityksille kokoelma tärkeimmistä osa-alueista. Keskusteluissa toimeksiantajan edustajan kanssa nousi esiin yrityksiä usein vaivaava ongelma, uudistumisvastahakoisuus. Tämän takia yksi tutkimustavoitteista on toimittajayhteistyön perustelu yrityksen näkökulmasta ja sen hyötyjen konkretisointi.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on kansainvälisen toimittajayhteistyön aloittamisen vaikeus ja suppea näkökulma PK-sektorilla.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä mahdollisuuksia toimittajayhteistyö tarjoaa ja miten sen voi aloittaa kansainvälisessä ympäristössä?
- Miten PK-sektorin yritys voi saada kansainvälisen toimittajayrityksen sitoutumaan toimittajayhteistyöhön?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käytetään tutkittaessa tutkimusaiheita, joita ei entuudestaan tunneta hyvin ja joista halutaan saada parempaa ymmärrystä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteesta tehdään kerätyn aineiston, kuten kirjallisen materiaalin tai haastatteluiden ja havain-

noinnin, pohjalta tulkintoja, joilla pyritään selittämään perustellusti tutkimuskohdetta. Vastaavasti kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään tilanteessa, jossa tutkittavana on jonkin teorian paikkansapitävyys. Käytettäessä määrällistä tutkimusmenetelmää aihepiirin teorian tulee olla hyvin tunnettu, jotta tuloksia voidaan mitata kontrolloidusti. Tällaiset tutkimukset voidaan toteuttaa esimerkiksi lomakekyselyllä tai strukturoidulla haastattelulla, jossa tutkimukseen valikoidaan suuremmasta perusjoukosta otos, jonka vastauksista tehdään johtopäätökset teorian paikkansapitävyydestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 93 – 95.)

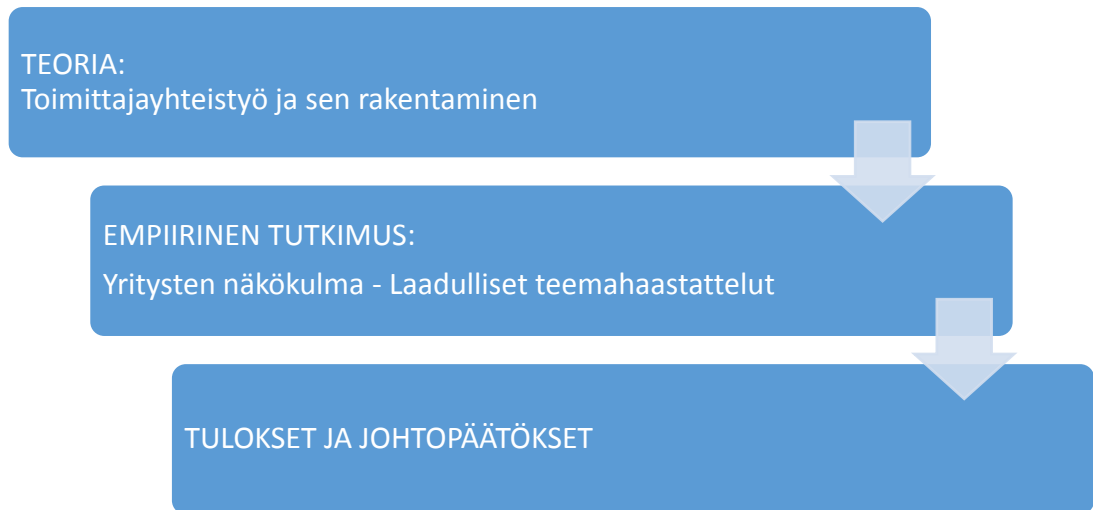
Tutkimusmenetelmäksi tähän työhön on valittu laadulliset tutkimusmenetelmät, jotka sopivat paremmin tutkittavan asian syventämiseen ja uusien näkökulmien etsimiseen. Tutkimus on toteutettu kirjoituspöytä tutkimuksen ja yritys-haastatteluiden perusteella. Haastateltaviksi on valittu neljä hyvin erilaista yritystä tuomaan näkökulmia eri lähtökohdista. Yritykset ovat Fiskars, Efora, Prima Pet Premium ja neljäs yritys, joka halusi jättää nimensä pois yleisestä jaosta. Jatkossa tähän yritykseen viitataan nimellä Yritys X.

Haastatteluiden tehtävänä on kiinnittää teoreettista tietoa konkreettiseen yritysmaailmaan, antaa konkreettisia esimerkkejä ja saada näkökulmia työelämästä toimittajayhteistyön tärkeisiin osa-alueisiin. Haastattelukysymykset on muotoiltu käsittelemään yleisiä teemoja toimittajayhteistyöstä yritysten erilaisuuden vuoksi. Haastatteluissa on painotettu myös yritysten edustajien subjektiivisia näkemyksiä ja mielikuvia, jotta varmistetun tiedon lisäksi on saatu ajatuksia, joilla ei ole tiedepohjaa, tuomaan mahdollisuus innovatiivisempiin näkökulmiin. Otanta on pidetty hyvin pienenä haastattelun vapaamuotoisuuden vuoksi.

1.4 Viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksessa käytetään olemassa olevaa tietoa ja teoriaa toimittajayhteistyöstä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole käsitellä eri toimittajayhteistyön osa-alueita syvällisesti, vaan antaa yleiskuvaa sen kehitysvaiheista. Näkökulmaksi on valittu Suomessa sijaitsevan PK-sektorin yrityksen tarpeet ja tavoitteet tilaajana.

Tutkimus on myös tehty niin, että siitä saavat hyötyä eri toimialojen edustajat, joten raportoitu tieto on rajattu koskemaan toimittajayhteistyötä yleisellä tasolla tilaajan näkökulmasta ja pois on rajattu liian toimialakohtaiset teoriat ja tulokset. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä step-by-step-opaskirjaa, vaan kerätä tärkeimpiä tekijöitä ja teorioita antamaan ajatuksia ja motivoimaan toimittajayhteistyön aloittamiseen ja kehittämiseen.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: teoreettisesta viitekehuksesta ja empiirisestä osuudesta. Empiirinen tutkimus on toteutettu laadullisella teemahaastattelulla puhelimitse. Hankitun tiedon löytämisen helpottamiseksi empiirisen tutkimuksen tuloksia on avattu myös erikseen mainittuna teoreettisen viitekehysten kappaleissa, joihin haastattelut toivat lisää syvyyttä. Tämä rakenneratkaisu on tehty helpottamaan tiedon löytämistä eritellyistä osa-alueista helpommin.

2 TOIMITTAJAYHTEISTYÖ JA SEN RAKENTAMINEN

2.1 Mitä on toimittajayhteistyö

Toimittajayhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä sen toimitusketjun suorituskyvyn parantamiseksi, joka tapahtuu asiakasyrityksen ja toimittajan välillä (Janhukainen, Lahti & Virtanen 1997, 102).

Toimittajayhteistyöstä puhutaan yleensä tilanteessa, jossa toimittaja ei ole strategisessa mielessä elintärkeä kumppani, eikä yrityksen strategia ole kokonaan toimittajan varassa. Yhteistyömuotona toimittajayhteistyö on partnership-suhdetta löyhempi ja joissain tapauksissa se voi olla välivaihe siirryttäessä kiinteään partnership-suhteeseen. (Mänttari 2004, s. 14)

2.2 Hyödyt ja riskit – SWOT

Toimittajayhteistyöstä on varsinkin PK-sektorin yrityksillä suppea mielikuva. Taulukossa esiteltävän 1. SWOT-analyysin tarkoituksena on antaa yleiskäsitys toimittajayhteistyön vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista, jotta yrityksen on helppo arvioida kiinnostuksensa toimittajayhteistyön kehittämiseen.

Taulukko 1. SWOT-analyysi

	+	-
Sisäinen ympäristö	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> toimitusvarmuuden kasvu yhteistyö valituilla alueilla varastointitarpeen lasku räätälöidyt tuotteet toimittajan ammattitaidon hyödyntäminen keventää byrokratiaa vuosisopimuksilla halvemmat nimikkeet erikoistuneet tuotteet laajempi valikoima toimittajia logististen ratkaisujen laajemmat mahdollisuudet 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> yhteistyö vaatii usein että nimikkeellä ei ole muita toimittajia resurssien kuluminen kulttuurierot toimitusmatkat rajan ylityksestä koituva byrokratia maksutapojen erilaiset järjestelmät
Ulkoinen ympäristö	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> tuotekehitys kehittyminen yhteistyökumppanin avulla yhteistyökumppanin näkemykset yhteistyön laajentaminen mahdollisuus rakentaa myöhemmin partnership-suhde toimittajan kanssa mahdollisuus tuoda toimittajalta uusia tuotteita Suomen markkinoille mahdollisuus toimitusajan lyhentämiselle 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> liiallinen riippuvuus toimittajakumppanista <ul style="list-style-type: none"> toimittajan menetys luonnonkatastrofi vääränlaisen toimittajan valinta poliittisen tilanteen muutos, joka hankaloittaa toimitusta valuuttakurssien suuret muutokset eri valuutoissa

SWOT on tehty ottaen näkökulmaksi pienen suomalaisen yrityksen lähtö rakentamaan kansainvälistä toimittajayhteistyötä, ja sen pohjana on ollut tutkimuksessa tehdyt haastattelut ja kirjallinen materiaali, joista on kerätty tekijöitä kaikista neljästä kategoriasta tutkimuksen aikana.

Taulukon 1. mukaisesti voidaan helposti arvioida toimittajayhteistyön kiinnostavuutta yrityksen näkökulmasta. Kansainvälinen toiminta antaa laajemman toimittajavalikoiman sekä avaa paljon mahdollisuuksia ja hyötyjä yritykselle taloudellisista hyödyistä toiminnallisiin hyötyihin, kuten byrokratian keventämiseen. Mahdollisuudet yhteistyölle ovat laajat, ja toimittajayhteistyöllä on mahdollisuutena rakentaa vahvaa yhteistyösuhdetta tarjoten laajan määrän säästö- ja kehityskohteita yhteistyön syventyessä.

Heikkoutena taas on kansainvälisen ympäristön tuomat hankaluudet ja yksittäisen nimikkeen kohdalla vain yhden tai kahden toimittajan pitäminen, sillä tällöin yllättäviin takaiskuihin on vaikeampaa reagoida nopeasti, jos sopimuksia ei ole muiden toimittajien kanssa. Uhkia nousee lähinnä liiallisesta riippuvuudesta toimittajaan ja kansainvälisten tilanteiden muutokset.

2.3 Mitä hakea toimittajayhteistyöltä – taloudelliset hyödyt

Toimittajayhteistyön tavoitteena on keventää toimitusketjun kokonaiskustannusta. Toimittajayhteistyön kehittäminen vaatii molemmilta puolin paljon resursseja luodakseen suuria hyötyjä. Onnistuakseen tässä on yritysten sovittava yhteinen tavoite ja sitouduttava sen tavoittelemiseen yhdessä, tai muuten tuloksellinen kehittäminen on lähes mahdotonta.

Toimittajayhteistyön vaatima resurssien, ajan ja vaivan määrä voi olla vaikeuttava tekijä yhteistyön aloittamiseen, joten on tärkeää tietää, mitä yhteistyöltä halutaan ennen kuin sitä aletaan toteuttamaan. Tämä helpottaa myös toisen osapuolen sitouttamista, kun tavoitteet ovat molemmille selvät ja kannattavat. Toimittajayhteistyöhön lähteminen vain jatkuvuutta tarjoamalla ja pienempää hintaa pyytämällä ei yleisesti johda hyvään yhteistyöhön. Alla on lueteltu hyötyjä, joita voidaan hakea toimittajayhteistyön kautta. (Janhukainen ym. 1997, 76.)

2.3.1 Toimitusvarmuus ja ennakoitavuus

Yksi keskeisimmistä tekijöistä toimittajayhteistyössä on luottamus toimituksien saapumiseen ajallaan. Tämän kehittäminen vaatii molemmilta osapuolilta sitoutumista, jos halutaan saavuttaa parhaimmat tulokset. Puhun myöhemmin vuosisopimuksesta, jossa sovitaan toimittajayhteistyöhön liittyviä asioita, mutta siinä usein arvioidaan tilaajan toimitustarvetta nimikkeelle, joka tilataan toimittajalta. Tällainen sopimus varmistaa toimittajalle yhteistyön jatkuvuutta, mutta se luo myös toisen mahdollisuuden. Toimittaja voi näin ennakoida tilaajan tarpeita paremmin ja siten toimitusaikaa voidaan lyhentää toimittajayhteistyön sisällä. Tilaajayritys voi itse parantaa toimitusvarmuutta ja toimitusaikaa sitoutumalla tilaamaan sovittuina aikoina ja tiedostaen tarpeensa määrän, jotta toimittajan valmistuskapasiteetti ei lopu kesken. (Janhukainen ym. 1997, 59 – 66.)

2.3.2 Logistiikka

Toimittajayhteistyössä voidaan pyrkiä löytämään säästöllisiä ratkaisuja useilla tavoilla logistiikassa. Kansainvälisessä toiminnassa logistiset ratkaisut ovat varsinkin kansainvälisessä kaupassa suuria säästökohteita, johtuen kuljetusmatkan pituudesta. Toimittajayhteistyö mahdollistaa laajemmin neuvottelumahdollisuuksia logistisista ratkaisuista osapuolten välillä. Toimittajayritys voi muuttua myös asiakkaansa logistiikkakonsultiksi, kuten Sakki (2009) antaa esimerkkinä kirjassaan pohjoismaissa suoritettavasta yhteistyöstä. Tällöin saadaan voimavaraksi toimittajan kokemus tuotteidensa kuljetustavoista.

Jakelun yhdistäminen ”tyhjiä kilometrien” vähentämiseksi

Toimittajayhteistyön toimiessa tilausketjussa hyvin voidaan tilaajan tarpeita ennakoida hyvin. Toimittajan tuottaessa nimikkeitä usealle tilaajalle voi tämä esittää toiveen toimitusajoista, joka olisi toisen tilauksen kanssa sama. Tilauksen yhdistäminen täyttää rahtikapasiteettia ja vähentää ylimääräisiä kuljetuksia. Kuljetusten määrän vähentyessä voittoa saadaan logistisista kuluista. Tilaaja voi ehdottaa tällaista järjestelyä itse ja sopia logististen kulujen säästöistä koituvan alennusta tai jaettua voittoa molemmille yrityksille. (Haastattelu Efora, Christopher 2011, 246.)

2.3.3 Varastointi ja pakkaus

Varastointi on yksi helposti unohdettavista kustannustekijöistä tuotteen elinkaareissa. Varastointi maksaa ja luo epätasaisuutta hankinta-aikoihin. Rauhala (2011) arvioi kirjassaan sivulla 189, että varastoimisen tuoma kustannus on keskimäärin 36 % vuodessa, kun huomioidaan vaihto-omaisuuteen sitoutuneen pääoman korko, tila- ja vakuutuskustannukset sekä muut tekijät. Tämän vuoksi varastoissa tulisi pitää mahdollisimman vähän tavaraa.

Yksi tärkeimmistä elementeistä kokonaishinnan kanssa toimittajayhteistyössä on toimitusvarmuus. Vahvassa yhteistyössä voidaan luottaa toimittajaan enemmän ja näin pitää omissa varstoissa vain minimimäärä tavaraa varalla ja joistain varastoratkaisuista voidaan luopuakin. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011. 70 – 71.)

Pakkaustoimen saralla voidaan selvittää toimittajan resursseja ja laitteistoa, mikäli pakkaus normaalisti toteutettaisiin Suomessa. Pakkausmahdollisuuden löytyessä toimittajalta jo valmiiksi voidaan pakkaamisen siirtämisestä tehdä sopimuksia, mikäli se on kannattava strateginen valinta. Tällöin nimikkeet voidaan pakata esimerkiksi suoraan tuotannon jälkeen, mikä keventää tuotteen toimitusketjua. Tämä suojaa myös nimikkeitä vahingoittumiselta kuljetuksessa. Pakkaamisen siirtäminen toimitusketjun alkupäähän ei ole kuitenkaan aina paras vaihtoehto, varsinkin jos nimikkeet tarvitsevat tilaajayrityksen päädyssä maakohtaiset merkinnät. (Ritvala ym. 2011, 73 – 74.)

2.4 Kumppanin löytäminen toimittajayhteistyöhön

Toimittajan valinnassa aloitetaan olemassa olevien toimittajien kartoituksella ja arvioinnilla yhteistyötä ajatellen. Näistä toimittajista on hyvä selvittää, mikäli he ovat kehittämässä laitekantaansa tai tekemässä muita muutoksia, sillä niihin on jo valmis kontakti, joka helpottaa yhteistyön aloittamista. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin hyvä muistaa miettiä kokonaisuutta ja tarpeiden täyttymistä ensisijaisesti ja valmista kontaktia vasta toisena seikkana. Tärkeää on myös tiedostaa, että kaikkien toimittajien kanssa ei edes kannata tavoitella syvempää yhteistyötä. (Janhukainen ym. 1997.)

Jokaisessa haastattelussa korostettiin tärkeänä yhteistyön edellytyksenä oikean toimittajan valitsemista. Toimittajayhteistyön kannalta on tärkeää, että kumppani on valikoitunut toimittaja eikä pakon tai historian tuoma toimittaja. Tässä kappaleessa on haastatteluissa tärkeimmiksi nousseita tekijöitä toimittajaa etsiessä.

2.4.1 Tarve

Haastatteluissa nousi useasti esiin toimittajan ja yhteistyökumppanin etsimisen alkaminen aina tarpeesta. Toimittajan valinnassa on tärkeää tietää, että tämä kykenee täyttämään sekä sen hetkisen että myös tulevaisuudessa olevat tarpeet. Heti alussa on myös tärkeää päättää, mitä tavoitteita toimittajayhteistyölle asetetaan, jotta toimittajien kanssa voidaan käydä keskusteluja heidän resursseistaan ja sitoutumismahdollisuuksistaan heti alusta asti. Toimittajayhteistyöhön motivointia ja kumppanin löytämistä helpottaa suuresti valmistautuminen, jolloin voidaan käydä omien tarpeiden kanssa helposti eri toimittajia läpi ja valmistautuminen ja tavoitteet ovat heti selvillä. Luonnollisesti toimittajayhteistyössä on tarkoituksena jatkuvan yhteistyön luominen ja kehittyminen, mutta sen aloitusaikana valmiina olevat suunnitelmat tekevät toiminnasta heti selkeämpää ja strategisempää.

Haastatteluissa tärkeänä nähtiin myös toimittajan tarjoaman tuotteen tai palvelun sopivuuden tarkistaminen omia markkinoita ajatellen ja etukäteen mittareiden asettaminen mittaamaan tarpeen täyttymistä, sillä tärkein tekijä toimittajan arvioinnissa on se, miten tämä vastaa tilaajan alkutarpeeseen.

Yleisiä tarpeita toimittajayhteistyölle ovat esimerkiksi:

- Laatu- ja yhtenäisyys
- Toimituksen ennakoitavuus ja yhtenäisyys
- Hinta
- Tilauksen käsittelyn tehokkuus, kuten nopeus, yksinkertaisuus ja läpinäkyvyys
- Lisäarvo
- Innovaatio
- Logistiikka, valmistaminen, palvelutarve
- Vakuudet tuotteen tai palvelun saatavuudesta ja varastosta

Tarpeet voivat muuttua yhteistyön kehittyessä ja tarpeiden uudelleen arviointi esimerkiksi vuosittain on hyvä tapa pitää toimittajayhteistyötä aktiivisena. (ISM 2015.)

2.4.2 Koko

Yhteistyötä suunnitellessa on tärkeää tiedostaa toimittajan koko suhteutettuna tilaajan tarpeen ja yrityksen kokoon. Haastatteluiden perusteella tämä on tärkeää varsinkin PK-sektorin yrityksillä. Jos yritys on pieni ja tilausmäärät ovat pieniä, pitää toimittajaksi etsiä pienempää yritystä eikä lähestyä suuria volyymeja tuottavaa yritystä. Samankokoisen yrityksen valinta helpottaa myös yhteistyön rakentamista yritysten ollessa kokonsa puolesta samankaltaisia, jolloin tasa-arvoisempi lähestymistapa ja molemminpuolinen kunnioitus saavutetaan helpommin. Toimittajayhteistyötä aletaan yleensä rakentamaan suurten volyymien toimittajien kanssa tai todella tärkeiden pienivolyyymisten toimittajien kanssa. (ISM 2015.)

2.4.3 Taustat

Toimittajaa valitessa on tärkeää muistaa, että ennen kuin sopimukset on allekirjoitettu ja toiminta on alkanut, ei voida tietää varmasti, onko tämä toimittaja sopiva pitkäaikaiseksi yhteistyökumppaniksi. Tämän vuoksi taustatutkimus on tärkeää ennen kuin resursseja aletaan laittamaan yhteistyön rakentamiseen.

Kansainvälisessä ympäristössä taustojen selvittäminen on hieman hankalampaa kuin Suomessa, mutta se voidaan aloittaa jo tutkimalla toimittajan kotimaan lainsäädäntöä ja kulttuuria. Jokaisessa kulttuurissa on hyvän työn tekijöitä ja puolitiehen jääjiä, mutta tästä saa jo pientä mielikuvaa siitä, millaisia yrityksiä ja yrityskulttuureja maassa on. Kansainvälisen yrityksen taustoja voi palkata tutkimaan myös ammattilaisen, jos kyseessä on tarpeeksi iso toimittaja, että kulut olisivat sen arvoisia. Maata valittaessa on myös hyvä tiedostaa niin sanottujen halpamaiden valitsemisesta muodostuvat riskit epäeettisestä toiminnasta tuotannossa. Tilaajana on tärkeää selvittää heikon elintason

maissa toimittajayrityksen organisaation rakennetta ja sitä, onko heillä alihankkijoita, sillä niiden tarjoaman tuotannon edullisuuden taustalla voi olla lapsityövoimaa, lahjuksia tai valtavien ylityö määrien teettämistä. (Ritvanen 2007, 135 – 136.)

Yrityksen nimikkeiden laadun tarkistamiseksi käytetään usein omia auditointimenetelmiä. Toinen yleinen tapa varmistaa toimittajan nimikkeiden laatu on vaatia erilaisia laatusertifikaatteja, kuten esimerkiksi AB Certificationin (2015) myöntämä ISO9001-sertifikaatti. Tämän kanssa kannattaa miettiä, onko sertifikaatin vaatiminen järkevintä, mikäli haussa on pienempi toimittaja. Pienille toimittajille voi laatusertifikaatin hakeminen olla taloudellisesti liian suuri kynnyks. Auditointimenetelmien käyttöä kannattaa arvioida toimittajien koon ja tuotteen mukaan, sillä valtavat auditointiopeeraatiot voivat kuluttaa enemmän resursseja kuin ne tarjoavat hyötyä. (Janhukainen. 1997. 33 – 34.)

Haastatteluissa nostettiin esille myös referaattien pyytäminen auditoinnissa olevilta toimittajilta. Nämä toimivat selvinä esimerkkeinä toimittajan aiemmasta toiminnasta ja auttavat kartoittamaan toimittajan toimintatapoja. Taustatutkimusten lisäksi on hyvä säätää koejakso, sillä vasta käytännössä nähdään toimittajan toiminta ja sopivuus yhteistyökumppaniksi.

2.5 Kansainväliset tekijät toimittajayhteistyötä rakentaessa

Kansainvälinen ympäristö tuo useita uusia tekijöitä toimittajayhteistyön rakentamista huomioiden, ja tämä kappale ottaa huomioon sellaisia kansainvälisen ympäristön tuomia vaikuttajia toimittajayhteistyön rakentamiselle, jotka voivat jäädä huomioimatta, jos tilaajayrityksen kokemus kansainvälisestä yritystoiminnasta on vähäinen.

Kansainvälisessä ympäristössä on hyvä tiedostaa myös toimittajan eteen tulevia esteitä, jotta toimittajayhteistyötä aloittaessa näitä voidaan jo ennakoita ja tarjota ratkaisuja toimittajille yhteistyön syventämiseksi. Kansainvälisen kaupan rajaesteet voidaan jakaa keinotekoisiiin ja luonnollisiin esteisiin. (Kananen 2010, 19.)

2.5.1 Keinotekoiset esteet

Kansainvälisessä toimituksessa olevat keinotekoiset esteet ovat valtioiden luomia maahantuonnin rajoituksia kuten tulleja, kiintiöitä, määräyksiä ja kansallisia standardeja.

Tullit

Tullien tarkoituksena on kerätä rahaa valtiolle ja rajoittaa ulkomaisten tuotteiden saapumista kilpailemaan maan omien tuotteiden kanssa. Nykypäivänä tullien merkitys on kuitenkin vähentynyt ja Suomen ollessa osana Euroopan unionia tämä ei ole suurelle osalle maita ongelma. Euroopan unionin ulkopuolelta saapuviin tavaroihin voi tulla lisäksi nousua kokonaishintaan ja se voi lisätä ylimääräisiä välivaiheita toimitusketjuun. (Kananen 2010, 19.)

Kiintiöt

Kauppaliittojen myötä tullien merkitys on vähentynyt, mutta kiintiöitä saatetaan asettaa rajoittamaan esimerkiksi ulkomailta tehtävää halpatuontia. Esimerkkinä tästä EU:lla on silkkikiintiö, jolla se turvaa oman silkkituotantonsa. Tekstiili-kaupassa käytetään lähinnä kiintiöitä, muilla aloilla kiintiöt ovat harvinaisia. Kiintiöiden rajojen selvittäminen on hankalaa tuonnin myötä tapahtuvasta kiintiön pienenemisestä. Tämän vuoksi esimerkiksi tekstiilialalla kannattaa ottaa selvää kiintiöistä ja arvioida toimittajan valintaa myös tämän kauppaliittoon kuulumisen perusteella. (Kananen 2010, 20.)

Standardit ja määräykset

Toimittajan tarjoaman nimikkeen edellytetään täyttävän tiettyjä standardeja ja määräyksiä ennen kuin toimittaja voi aloittaa sen viennin tai silloin jos nimike vaatii erillisen tuontiluvan. Tämän vuoksi toimittajalta ostettavan nimikkeen tarkistus standardien ja määräysten varalta on hyvä ajatus jo ennen toimittajan valintaa. Standardien täyttämiseksi toimittaja voi joutua muuten tekemään mukautustoimenpiteitä, joista tuotteen kokonaiskustannus nousee. (Kananen 2010, 20 – 21.)

Poliittiset vaikutukset

Kansainvälisessä toiminnassa on tärkeää ymmärtää poliittisten tilanteiden vaikuttavan laajasti kansainväliseen yritystoimintaan. Poliittisen tilanteen kiristytessä keinotekoiset esteet vahvistuvat yleensä entisestään kriisimaissa.

Liian usein yritykset olettavat, että poliittisten tilanteiden kiristyminen ei vaikuta omaan yritystoimintaan, jos se ei liity suoraan poliittiseen kriisialueeseen. Tämä voi johtaa yllättäviin toimitusongelmiin poliittisten säädösten mukaan. Esimerkiksi maasta läpikulkeminen voi vaikeutua huomattavasti, jos maa tehostaa rajaseurantaansa, ja esimerkiksi Venäjän lähiseudulla on lähiaikoina jouduttu varautumaan yllätyksiin Ukrainan kriisin päätyttyä. Venäjä on vastannut sille asetettuihin pakotteisiin luomalla omiaan, joista yksi on ylilentokielto. Tämän kaltaiset muutokset, rajojen tiukentaminen ja muiden pakotteiden asettaminen voivat hankaloittaa kaikkea Venäjän läpi tulevaa rahtia ja luoda suuria rahtikustannuksia yllättäen. Tämän vuoksi toimittajan rahtireitit on hyvä selvittää, jotta tiedetään, missä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa rahdin kustannuksiin. (Rusgate 7.8.2014.)

2.5.2 Miten selvittää keinotekoisia esteitä

Keinotekoiset esteet hankaloittavat toimittajan toimintaa ja voivat olla este toimittajan yhteistyön aloittamiselle. Näiden selvittämiseksi tilaaja voi tutkia haluamansa nimikkeiden keinotekoiset esteet ja käyttää toimittajan valintaprosessissa näitä tietoja hyödyksi löytääkseen parhaan toimittajan, joka ei jää näihin esteisiin kiinni. Muuttuvassa poliittisessä tilanteessa toimiminen on hankalampaa, sillä sen aiheuttamien pakotteiden ja niiden vaikutusten ja vastapakotteiden ennustaminen on hyvin hankalaa. Tällöin yhteydenpito tiiviisti toimittajan kanssa vaihtoehtojen kehittämiseksi ja kulujen arvioimiseksi nousee tärkeäksi asiaksi. (Kananen 2010, 21.)

2.5.3 Luonnolliset esteet – kulttuurierot

Luonnollisia esteitä ovat kulttuuri, tavat, tottumukset ja maan sijaintiin liittyvät tekijät. Luonnolliset esteet vaikuttavat paljon vahvemmin myös tilaajan normaaliin toimintaan toimittajan kanssa.

Kulttuuri, tavat ja tottumukset

Toimittajayhteistyö rakentuu luottamuksen ja yhteisymmärryksen pohjalle. Tämän luomisen esteeksi voivat kuitenkin muodostua kulttuurien tuomat erot. Nämä voivat vaikuttaa monella tavalla kanssakäynnissä, oleellisin toimittajayhteistyössä keskustelu- ja neuvottelutapoihin. Toisissa kulttuureissa on totuttu aloittamaan neuvottelut kevyellä keskustelulla ja tinkimiskulttuuri on vahva. Toisissa kulttuureissa asiaan mennään suoraan ja hinnoista ei normaalisti tingitä. Korruptio voi olla myös hyvin kulttuurillinen tekijä, ja jotkut yritykset voivat jopa pitää sitä normaalina käytäntönä. Sopimuskulttuuri voi myös olla hyvin erilainen eri kulttuureissa. Haastattelussa nousi esiin esimerkkinä Suomen ja Yhdysvaltojen sisäiset sopimustottumukset. Yhdysvaltojen oikeuskäytäntö on opettanut yritykset tekemään sopimukset todella tarkasti ja kattavasti, siinä missä Suomessa sopimuskulttuurissa on enemmän luottoa ja aivan kaikkea ei kirjoiteta sopimukseen. (Ritvanen, ym. 2007, 135 – 136.)

Kulttuurieroissa on Geert Hofstede ja Edward T. Hallin mukaan viisi eri ulottuvuutta, jotka vaikuttavat yritystoiminnassa vahvasti.

Suuri vs. matala valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan hierarkian ja vallan jakaantumista. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa, kuten esimerkiksi Aasiassa, Lähi-idän maissa ja Latinalaisessa Amerikassa, hierarkiassa korkeammalla olevia ei kyseenalaisteta ja toiminta on virallisempaa. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa, kuten esimerkiksi Pohjois-Euroopassa ja Yhdysvalloissa, taas nähdään yksilöt tasa-arvoisempina ja yritysten toiminta on demokraattisempaa. Valtaetäisyyden tiedostaminen on tärkeää yhteistyöhön lähdeittäessä, sillä kokouskäyttäytyminen ja sopimusten tekeminen on hyvin erilaista siitä riippuen. (Sanders 2012, 354.)

Individualismi vs. kollektivismi

Nämä ulottuvuudet määrittävät sen, kuinka paljon kulttuurissa uskotaan yksilön vastuuseen ja palkitsemiseen verrattuna joukon vastuuseen ja palkitsemiseen. Individualistisissa kulttuureissa, kuten Yhdysvalloissa, Isossa Britanniassa ja Hollannissa, uskotaan yksittäisten ihmisten kannustamiseen. Kollektivistisissä kulttuureissa, kuten esimerkiksi Indonesiassa ja Länsi-Afrikassa, uskotaan motivaation luomiseen koko ryhmän palkitsemisella ja vastuun jakautumisella ryhmän sisällä. Tämän ulottuvuuden ymmärtäminen helpottaa kehitysprojektien ja niiden palkintojen suunnittelussa. (Sanders 2012, 354.)

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Maskuliinisissa kulttuureissa, kuten esimerkiksi Japanissa, korostetaan kilpailun, kunnianhimon, itsevarmuuden ja omaisuuden kartuttamisen arvoa. Feminiinisissä kulttuureissa, kuten esimerkiksi Hollannissa, puolestaan yhteydet, suhteet, harmonia, ympäristö ja elämän laatu ovat korostettuja arvoja. Tämän ulottuvuuden ymmärtäminen auttaa suuresti yhteistoiminnan arvoja ja muotoja miettiessä, jotta ymmärretään, mitä toinen yritys pitää arvokkaana. (Sanders 2012, 354 – 355.)

Heikko vs. vahva epävarmuuden välttäminen

Tämä ulottuvuus kertoo kulttuurin tottuneisuudesta suurpiirteisyyteen, epäselvyyteen ja rakenteen puutteeseen. Se arvioi, kuinka paljon kulttuuri mieltää selkeitä sääntöjä moniselitteisten sijaan. Kulttuurit, joissa vahvasti vältetään epävarmuutta, pyrkivät tekemään hyvin selkeät sopimukset ja toimintamallit. Vahvasti epävarmuutta välttäviin kulttuureihin kuuluvat esimerkiksi Yhdysvallat, Iso-Britannia ja Hong Kong. Heikosti epävarmuutta välttävien kulttuurien ominaispiirteenä on taas projekteissa ja toiminnassa suuntaviivojen mukaan eteneminen vapaammin ja nämä kulttuurit pitävät toimintaa epävirallisempänä. Heikosti epävarmuutta välttäviä kulttuureja ovat esimerkiksi Japani ja Intia. Tämän ymmärtäminen on tärkeää työsuunnittelun, rakenteellisuuden ja innovaation osa-alueilla. Jos yhteistyökumppanilta etsitään omatoimisuutta ja innovaatioita, on hyvä keskittyä siis heikosti epävarmuutta välttäviin kulttuureihin.

hin, mutta jos halutaan pitää riskejä pienempinä ja varmistaa saatavien ominaisuudet tarkasti on vahvasti epävarmuutta välttävän kulttuurin yrityksen käyttäminen todennäköisesti tärkeämpää. (Sanders 2012, 355.)

Korkea- vs. matalakontekstiset kulttuurit

Tämä ulottuvuus vaikuttaa vahvasti yritysten väliseen kommunikaatioon ja siinä käytettäviin viesteihin. Korkeakontekstiset kulttuurit voivat jättää asioita sanomatta, ja kommunikaatiossa oletetaan osapuolten lukevan rivien välistä tarkoituksia ja painotuksia. Tällaisiin kulttuureihin kuuluu esimerkiksi Japani, jonka yrityskulttuurissa on suuri kunnioitus ja virallisuus ja todellisia merkityksiä luetaan kasvoniilmeistä ja rivien välistä. Matalakontekstisissä kulttuureissa ajatustapana on niin sanottu *what you see is what you get*. ajattelutapa. Näissä kulttuureissa uskotaan kaiken oleellisen sanomiseen ja sillä mitä jätetään sanomatta ei ole mitään merkitystä. Tällainen kulttuuri on muun muassa Yhdysvalloissa ja Pohjois-Euroopassa. Näissä kulttuureissa sopimukset ovat tarkkoja ja yksityiskohtaisia, siinä missä matalan kontekstin kulttuurissa luottamus ja yhteisymmärrys keventävät sopimusten yksityiskohtaisuuden tarvetta.

Tämä on todella tärkeä ulottuvuus neuvotteluissa ja vastaavissa, jotta tiedetään oikeasti, missä vaiheessa neuvotellut asiat ovat. Joissain kulttuureissa mikään ei ole varmaa ennen kuin sopimukset on tehty ja allekirjoitettu ja niitä edeltävillä lupauksilla ei ole mitään merkitystä. Toisissa kulttuureissa on taas oltava tarkkana siitä mitä toinen osapuoli olettaa lupauksen tai neuvottelun tuloksen olevan. Ne voivat nähdä yrityksen sitoutuneen projektiin tai sovittuun asiaan jo ennen sopimuksen allekirjoittamista, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin ja yrityksen maineen pilaantumiseen. (Sanders 2012, 355.)

Kulttuurillisten ulottuvuuksien ymmärtäminen on yritysten yhteistoiminnassa tärkeää, jotta vältetään väärinymmärryksiltä ja osataan ennakoida toisen yrityksen painotuksia ja sille tärkeitä arvoja. On myös tärkeää tiedostaa, mikäli kulttuurit ovat vahvasti erilaiset, että oman yrityksen kulttuuritottumusten ja arvojen selvittäminen toiselle yritykselle jotta ne ovat myös samalla aaltopituudella siitä, miten asioiden oletetaan toimivan.

2.5.4 Miten selvittää luonnollisia esteitä

Ennen neuvottelua toimittajan kanssa on hyvä perehtyä toimittajayrityksen maan yrityskulttuuriin taustoja tutkiessa. Näin voidaan varmistaa sulavampi neuvottelu yrityksen välillä ja saavuttaa tasa-arvoinen ympäristö heti alusta asti. Tässäkin tapauksessa valmistautuminen on tärkeää esteiden ylittämiseksi. Nykypäivänä kielimuurikaan ei ole suuri ongelma, mutta esimerkiksi toimittajayrityksen äidinkielen tervehdyksellä aloitettu liikekirje voi vahvistaa kontaktin ottoa yritykseen heti alusta asti. On myös hyvä ottaa huomioon yhteydenpidossa erot aikavyöhykkeillä ja erityisissä kulttuurin omissa pyhäpäivissä, jotta säästytään yllätyksiltä. Kuitenkin kansainvälisen yhteistyön ja viestinnän rakentaminen on pitkä prosessi, jotta molemmat oppivat tuntemaan toistensa yritykset sekä kulttuurit. (Ahokangas, Pihkala 2002, 120 – 121.)

2.6 Toimittajayhteistyön toteuttaminen

Sopivan toimittajan löydyttyä siirrytään operatiiviseen toimintaan yritysten välillä. Toimittajayhteistyö voi olla hyvinkin erilaista eri yrityksillä, ja sen sitovuus vaihtelee tilanteen mukaan. Toimittajayhteistyön erilaisten tasojen havainnollistamiseksi on asiaa hyvä tarkastella Haysin ja Wheelrightin neljän tason mallia käyttäen. Taulukko 2. näyttää myös laajemmin erilaiset kehittymisen alueet ja niiden mahdollisen kehitymissuunnan. Taulukossa on hyödynnetty terminologiaa Six Sigma -menetelmästä muuttuvien yhteistyön mittareiden kuvaamiseksi, mihin tässä opinnäytetyössä ei syvennytä tämän enempää.

Taulukossa käytettävien lyhenteiden selitykset:

AQL	Acceptable Quality Level, hyväksyttävä laatutaso
SPC	Statistical Process Control, tilastollinen prosessin hallinta
DOE	Design of Experiments, koesuunnittelu
QFD	Quality Function Deployment, asiakaslähtöinen tuotteen ja palvelun kehitys

Taulukko 2. Toimittajayhteistyön tasot Haysin ja Wheelrightin neljän tason mallin mukaan (Bhote 1989).

Alue	Taso 1 Vastakkain asettelu	Taso 2 Käsietäisyys	Taso 3 Yhdenmukainen päämäärä	Taso 4 Täysi kumppanuus
Toimittaja-suhde	-Epäluottamus -Talous ensisijainen -Toimittajat pidetään pimenossa	-Epäluulo ja välinpitämättömyys -Monia toimittajia -Rajoittunut informointi	-Rajoittunut luottamus -Vähennetään toimittajia -Etuoikeudet toimittajat -Moleminpuolinen viestintä	-Täysi luottamus -Yksittäisiä toimittajia – kumppanuus -Säännölliset vierailut -Koulutus ja tekninen apu
Johtaminen	-Prioriteettina hinta tuotetta kohti -Kriisijohtaminen -Toimittajia ei sitouteta -Toimittajan luovuudesta ei pal-kita	-Keskittyminen automati-sointiin -Kustannuskiinnostuneisuus -Paimentolaisjohtamista -Neutraalia luovuutta	-Prioriteettina laatu -Yhteistyöpäälliköt -Toimittajien valmistuskustan-nusten alentaminen, muttei pal-kitsemista	-Prioriteetti koko toimitusketjussa – Tiimijohtaminen -Korostetaan erityisesti laatua, kustannuksia ja läpimenoaikaa -Säästöt jaetaan – Toimittaja mukaan alkuvaiheessa
Organisaatio	-Funktionaalinen -Hajautettu hankinta	-Matriisi -Hankinta erotettu	-Keskittynyt toimintaketjun joh-tamiseen -SQA osana toimitusketjua	-Tiimi: insinöörit, laatu, hankinta -Toimivat fyysisesti/konkreetti-sesti yhteiseen päämäärään yh-dessä
Mittaaminen	-Hinta/kustannukset -Poikkeamat budjetissa	-Varaston määrä -Linjasta alas	-Varaston kierto -Läpimenoajan lyhentäminen	-Kokonaiskustannus: hinta, laatu, toimitukset -Koko toimitusketjun läpimenon pituus
Laatu	-Mittaaminen epämääräistä, hinta tärkeämpi -AQL -Raskas sisääntulotarkastus SPC – ei tunnetta	-Kriteerien vaatimukset lasketaan -Vähennetään AQL:ää -Vähennetään sisääntulo-tarkistuksia -SPC - ohjaukset	-Vaatimukset luokitellaan -Nollavirhe -Ei sisääntulotarkastuksia -DOE:tä käytetään ongelman-ratkaisussa ja SPC on ennalta-ehkäisyn konsepti	-Vaatimukset käännetään tasolta tasolle QFD:n avulla -Tavoitearviot -Sertifiointi -DOE:tä käytetään tuotteen suunnittelussa ja prosesseissa
Kustannukset	-Kustannukset ovat mitä ovat, ei läpinäkyvyyttä -Kustannusten kasvu -Osien määrä systeemissä on sattumanvaraista	-Keskustelua -Standardointi -”tärkeät osat” listat	-Value engineering -Osien lukumäärän vähentämi-nen -Kuavaavaa tietoa - tietokanta	-Kustannustavoitteet -Liiketoimintakeskeisyys -Teknologiaa valitaan ryhmässä
Läpimenoaika	-Suuret turvamarginaalit -Pitkä läpimenoaika	-Työntöohjaus -Pitkät sarjat ja asetusajat	-Imuohjaus -Lyhyet sarjat, pienet eräkoot, lyhyet vaihdot	-Lähestytään välitöntä asiakas-kysynnän täyttämistä

Taulukko 2 havainnollistaa eri osa-alueiden kehittymistä yhteistyön etenemi-sen myötä. Aluksi näkyy toiminnassa lyhyen tähtäimen ajattelu ja esimerkiksi tarkka laatutarkkailu. Yhteistyön edetessä luottamus kasvaa ja yhteistyön joh-taminen ja mittaaminen muuttuvat oleellisesti kattamaan kokonaisuuksia yksit-täisten hankintojen sijaan. Taulukko 2 antaa hyvän kuvan siitä, millä eri tavoin yhteistyön kehittyessä prosessit ja yhteistoiminta muuttuvat ajan kuluessa ja luottamuksen lisääntyessä, mikäli yritys haluaa kehittämistä lähteä viemään eteenpäin.

2.6.1 Avoimuus, yhteydenpito ja yhteistyön jatkuva kehittäminen

Toimittajayhteistyössä tärkeimpiä tekijöitä on asiakasyrityksen ja toimittajan välinen luottamus. Kehitykselle edellytyksenä on molempien osapuolien mahdollisuus tuoda esiin ongelmakohtia toisen toiminnassa ja esittää kehitysehdotuksia, minkä jälkeen yritykset voivat yhdessä etsiä niihin ratkaisuja. Toimittajayhteistyötä lähdetään usein aloittamaan selvällä suunnitelmalla siitä, mitä siltä halutaan, mutta sen edetessä on tärkeää saada uutta näkemystä, jotta yhteistyö kehittyy tulevaisuudessakin ja molemmat yritykset saavat hyötyä tämän myötä.

Toimittajasuhteiden luomisessa keskeistä on kommunikaatio. Tätä hoitamaan tulee asiakasyrityksen nimittää toimittajasuhteesta vastuussa oleva henkilö, joka on tietoinen kaikista kehityshankkeista, joita yrityksellä on toimittajan kanssa käynnissä.

Yritysviestintää hoidettaessa on tärkeää ymmärtää, että yhteistyön ja luoton rakentuminen vaatii yleensä enemmän kuin sähköpostiviestejä ja tilauksia. Luottamus yritysten välille muodostuu vuosien saatossa tekojen pohjalta. Yritysten oppiessa tuntemaan toisensa hyvin, paranee yritysten yhteistoiminta huomattavasti, kun toisen toimia opitaan ennakoimaan ja molemmat ovat ottaneet toistensa tarpeita huomioon. Tämä voi johtaa esimerkiksi toimitustäsmällisyyden kasvamiseen ilman mitään konkreettisia kehitystoimenpiteitä. Yhteistyötä rakentaessa on myös tärkeää muistaa henkilökohtainen kohtaaminen ja subjektiivisien mielikuvien voima. Inhimillinen virhe ja huonosti hoidettu reagointi voivat vahingoittaa yritysten välistä luottamusta paljonkin, varsinkin pienissä yrityksissä, joissa yhteydenpito on vahvasti yksittäisten ihmisten välistä. Tällöin avoin kommunikaatio ja keskustelu voi kuitenkin korjata tilanteen. (Janhukainen, ym., 1997 76 – 78.)

Yrityksiä on yhteistyössä niin monia erilaisia, että mitään absoluuttista mallia luottamukselliselle yhteistyölle voida luoda, sillä monissa sioissa on suuria eroja jo yrityskulttuurien takia. Toisissa yrityksissä vaaditaan osastopäällikön paikallaoloa kehitysneuvotteluissa, ja toisissa toiminta voi olla hyvinkin vapaa- muotoista. Eroja luo myös se, kuinka moni ihminen hoitaa yhteydenpitoa toiseen yritykseen, sillä tämä muuttaa kontaktien henkilökohtaisuutta ja puhuttujen asioiden jatkuvuutta. Kansainvälisessä yhteistyössä suoran kommunikoinnin järjestäminen on hankalampaa, mutta kehittyneen viestintätekniikan avulla

voidaan järjestää hyviä etätapaamisia esimerkiksi videopuheluita ja muita viestinnän järjestelmiä hyödyntämällä.

Vaikka yksittäistä mallia yhteistyön kehittymiseen ei voida määritellä, voidaan yhteistoimintaa kehittäviä tapahtumia ja tekijöitä listata:

Tiimivierailut

Toimittajayhteistyössä tilaajayritys päättyy usein vastaamaan suurimmasta osasta yhteydenpitoa, koska tilaaja on yhteistyössä enemmän riippuvainen yhteistyökumppanistaan. Vaikka asiakasyrityksellä onkin vastuuhenkilö, ei yksi ihminen kykene hallitsemaan kaikkia kehittämisen osa-alueita. Toimivan yhteistyösuhteen saavuttamiseksi molempien osapuolien suunnittelijoiden ja tuotannon työntekijöiden olisi hyvä kyetä keskustelemaan suoraan keskenään.

Kommunikaatiota tehostaessa näin vähennetään turhaa byrokratiaa ja nopeutetaan toimintoja, kun sekä suunnittelusta että valmistuksesta vastaavat ammattilaiset pääsevät suoraan kanssakäymiseen. Kansainvälisessä ympäristössä ongelmaksi nousevat matkan pituus ja kustannukset, jolloin verkkotapaamiset voivat olla kannattavampi vaihtoehto, mutta pitkällä tähtäimellä olisi hyvä sopia toimittajan kanssa edes yhdestä tiimitapaamisesta, sillä tiimitapaamisessa tulevat suorat kontaktit ovat lähes korvaamattomia yhteistyön rakennusaineina ja yritykset pääsisivät vaihtamaan ajatuksia ja tutustumaan toisiinsa. Kansainvälisen tiimivierailun järjestäminen vaatii järjestelemistä ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, mutta sen hyödyt ovat hyvät. Kansainvälisen tiimivierailun voi esimerkiksi sitoa työyhteisön virkistysmatkaan, jolloin erilliset kustannukset eivät ole niin isot ja virkistymisestäkin saadaan yritykselle hyötyä.

Tavoitteiden asetus on kuitenkin tärkeää tiimivierailuissa. Hyvällä suunnittelulla voidaan nostaa molempien yritysten tarpeita esiin ja tuoda toimitusketjun jäseniä lähemmäs toisiaan. (Janhukainen, ym., 1997, 77 – 78.)

Toimittajapäivät ja -ryhmät

Tiimivierailujen lisäksi voi asiakasyritys järjestää toimittajapäiviä, jolloin useita toimittajia kutsutaan asiakasyrityksen tiloihin samanaikaisesti. PK-sektorin yrityksille kansainvälisten toimittajien kanssa toimiessa tämä ei ole paras valinta, mutta yrityksen kasvaessa tämä tarjoaa potentiaalisen koottuun kehityskeskusteluun ja verkoston lähentämiseen.

Toimittajapäivien etuna on mahdollisuus kehittää yhteisiä toimintatapoja useampien toimittajien kanssa yhtä aikaa ja jopa pyrkiä saamaan mahdollisesti toimittajia tekemään yhteistyötä keskenään, esimerkiksi logististen ratkaisujen yhdistämisellä. Tämä myös nopeuttaa yleisten uusien toimintatapojen kehittämistä ja käyttöönottoa, kun kaikki pääsevät puhumaan samaan aikaan asiasta ja saavat yhtenäisemmän kuvan toiminnasta.

Toimittajapäivien ohjelmaksi voidaan järjestää yrityksille yhteisiä teemapäiviä, tehdä toimittajia koskevia selvityksiä tai vertailla toimittajien tunnuslukuja ja pureutua niiden taustoihin jos mahdollista. Järjestäessä tällaista ohjelmaa on kuitenkin hyvä varmistaa, etteivät toimittajat ole kilpailutilanteessa keskenään. Kilpailutilanne vahingoittaa vapaan ilmapiirin tunnetta, joka on toimivan yhteistyön tärkeimpiä edellytyksiä. (Janhukainen, ym., 1997, 79 – 80.)

Kehityskäynnit ja sopimusneuvottelut

Kehityskäynneillä on tärkeää keskittyä hyödyntämään aika kehitystyöhön, eikä tällöin kannata alkaa neuvottelemaan muista tekijöistä. Hintaneuvottelut ja muut voidaan käydä ennen tai jälkeen kehitysprojektin ja vaikka sopia projektin tuloksiin sidotut hinnat, mutta kehityskäynnin tarkoitus on toiminnan ongelmien korjaus ja kehittämistyö.

Kehityskäynnit on suunniteltava selkeiksi ohjelmineen ja tavoitteineen, jotta käynti ja toiminta on organisoitua. Projektin etenemisen perustana on määrittää vastuuhenkilöt ja näille henkilöille aikataulut, sillä muuten yhteistyön ohjaaminen ja toimintanopeus kärsivät, jos kaikki ovat tasa-arvoisia ja ilman säädettyä vastuuta. Tämä korostuu vahvasti kansainvälisessä ympäristössä, jossa yritysten erot ovat monella tasolla suurempia kuin kotimaassa. Tämä voi luoda kehitystyön aloittamiselle vielä ylimääräisiä hidasteita yhteisen kommunikatiokielen ollessa heikompi kuin maanmiesten seurassa. Vastuuhenkilön valinnalla ja tavoitelähtöisellä työskentelyllä tämä asia kuitenkin helpottuu työnteon estäessä kiusallisia kanssakäymistilanteita. (Janhukainen ym. 1997, 76 – 81)

2.6.2 Sopimukset

Toimittajayhteistyötä rakentaessa sopimukset ovat tärkeässä osassa. Niiden määrä riippuu suuresti yrityksistä ja yrityskulttuurista, mutta hyvin laadituilla

sopimuksilla yhteistyö pysyy progressiivisena ja kehittyvänä. Sopimukset vahvistavat myös toimittajan sitoutumisen yhteistyöhön luoden pohjan yritysten väliselle luottamukselle. Erilaisia sopimustyyppisiä ovat mm. hankinta-, vuosi-, puite-, partnership-, tai projektisopimus. Kertaluontoisen sopimuksen jätän käymättä läpi, koska tarkoituksena on suunnitella pitkäaikaista toimintaa ja sitä käytetään vain satunnaisissa hankinnoissa. (Ritvanen, ym., 2011, 42)

Hankintasopimus

Hankintasopimus käsittelee hyvin laajasti asioita, kuten esimerkiksi:

- Sopijaosapuolet
- Hinta
- Määritelmät
- Spesifikaatiot
- Sopimuksen tarkoitus
- Toimitusaika
- Toimitusehto
- Force majeure -ehdot
- Myynti- ja käyttörajoitukset
- Voimassaoloaika, optiot
- Lisenssit
- Patentit
- Tuotevastuu
- Takuu
- Reklamaatiot
- Sanktiot

(Ritvanen, ym., 2011, 43)

Vuosisopimus

Toimittajayhteistyö rakentuu lähes aina yritysten väliseen vuosisopimukseen. Vuosisopimuksessa määritellään yhteistyön peruspelissäännöt, mikä vähentää hinta- ja toimitusehtoneuvottelujen määrää huomattavasti. Vuosisopimus takaa yrityksille myös yhteistyön jatkuvuuden olemassa olevan tilauskannan ylitse varmistuen tavaran saatavuuden ja tarpeen pidemmällä aikavälillä. Vuosisopimukset ovat pituudeltaan yleensä 1–3 -vuotisia.

Vuosisopimuksessa keskeisiä kohtia ovat seuraavat asiat:

- nimikkeiden hinta
- laatu
- toimitusaika
- ennakoitu vuositarve

Nimikkeiden hinnoista sovittaessa vuosisopimuksessa voidaan toimittajalle koituvaa riskiä kiinteähintaisen tuotteen arvon vaihtelusta hallita sillä, että hinta sidotaan sovittuun indexiin. Hinnan sitominen indexiin pitää sopimuksen luotettavasti kannattavana toimittajalle ja vähentää neuvottelutilanteita. Toinen nimikkeen hinnoittelua hankaloittava tekijä on räätälöivät nimikkeet. Näiden hinnoittelua varten sopimukseen voidaan liittää parametrinen hintalista. Tällöin on varmistettava, että hinnoitteluparametrit ovat tarpeeksi tarkkoja, että nimike voidaan hinnoitella niiden perusteella tarkasti. Näin tilausten hintoja voidaan paremmin ennakoida ja välttyä ikäviltä yllätyksiltä.

Yleinen alennuksen muoto vuosisopimuksissa on määräalennus, mikä tarkoittaa sitä, että suurista ostoista saadaan alennusta. Tilaajan on kuitenkin hyvä varmistaa määräalennuksesta neuvotellessa omat varastointimahdollisuutensa ja toimittajan valmistuskapasiteetti. Määräalennusta tavoitellessa on riski siihen, että keskitytään liikaa osaoptimointiin eikä oteta huomioon mahdollisia varastoinnin, logistiikan ja toimitusajan muutosten tuomia kustannuksia.

Vuositarpeesta sovitaan yleensä, että tilaaja tilaa nimikkeen vuositarpeestaan kaiken tai vähintäänkin sovittun määrän toimittajalta sopimuskauden aikana. Nimikkeillä on yleensä vain yksi toimittaja, mutta tilaaja voi perustella useamman yrityksen käyttöä esimerkiksi valmistuskapasiteetin turvaamisella tai toimittajakohtaisen riippuvuuden keventämisellä.

Vuosisopimuksessa sovittava toimitusaika pitäisi olla molempia osapuolia sitova. Sopimuksessa on toimittajan toimitusajasta sopimisen lisäksi hyvä sopia tilauksen teolle ajankohta haluttuun toimituspäivään nähden. Näin toimittajalle ei tule yllättäviä tilauksia, jotka häiritsevät tuotantoaikataulua, ja tilaaja pystyy

luottamaan varmemmin nimikkeen saapumiseen sovittuna aikana. Jos tilaajalle ei määritellä tilausaikaa, ovat väärinkäsitykset ja toimitusten myöhästymiset todennäköisiä. (Janhukainen ym. 1997, 42 – 59.)

Puitesopimus

Puitesopimuksessa sovitaan kotiinkutsuista sekä varastopalvelu- ja erityistoitteittajamallit. Sen tarkoituksena on luoda pohja muille hankinnoille sopimalla yleisistä hankintatoimen asioista, ja sen tarkoituksena on hyödyntää volyy-miedut, alentaa ostoprosessin kustannuksia, varmistaa tavarun tai palvelun saatavuus ja sopia toimitusehdoista. (Ritvanen, ym., 2011, 42 – 43)

Toimittajien toimintaohjeet – Supplier Code of Conduct

Perinteisten sopimusten lisäksi varsinkin kansainvälisessä ympäristössä on hyvä laatia toimittajien toimintaohjeet, jonka tarkoitus on varmistaa toimittajan nimikkeiden tuottamisessa käytettävien eettisiä keinoja. Liitteeksi on lisätty esimerkiksi Fiskarsin Supplier Code of Conduct. Sen tarkoituksena on määrittää toimittajalle selkeästi eettiset rajat ja esimerkiksi se estää alihankkijoiden käytön ilman Fiskarsilta saatua lupaa. Tällä tavoin tehty tarkka ja laaja sopimus on hyvä valmistella yrityksessä yleiseen käyttöön, jos kansainvälisiä toimittajia on useita erilaisissa maissa ja kulttuureissa. Tämä helpottaa tuotteiden alkuperän jäljittämistä ja rajoittaa suuresti esimerkiksi lapsityövoiman käyttöä tai muita arveluttavia tapoja, joita voisi ilmetä, mikäli toimittajalla olisi vapaat kädet alihankkia tuotteensa ilman rajoituksia. (Fiskars 2015)

2.6.3 Yhteistyön mittarit

Tässä luvussa käsittelen erilaisia mittareita, joilla on mahdollista mitata toimitusketjun luotettavuutta, laatua ja suorituskykyä.

Institute for Supply Managementin mukaan mittareita on kahdenlaisia: *tavoitteet ja keinot*. *Tavoitteet* ovat lopputavoitteita, joita haetaan toimittajayhteistyöllä, kuten esimerkiksi hinta, kustannukset, laatu, logistiset yksityiskohdat ja toimitusprosessin kokonaiskiertoaika.

Keinojen mittarit ovat puolestaan hallittavissa olevia pienemmän mittakaavan aktiviteetteja, jotka vaikuttavat positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkiksi toimitusprosessin kokonaiskiertoaikaan kuuluu osana rahdin läpikulku-aika, joka on keinoja mittaava mittari. Näiden jakaminen on oleellista, jotta osataan valita oleelliset mittarit mittaamaan yhteistyön toimivuutta, sillä yleinen virhe on vaatia liikaa toimittajien keinojen mittareista, jolloin tavoitemittarit voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Tämän vuoksi käytettäviä mittareita valitessa on yksinkertaisempaa valita vain lopputavoitteisiin sopivia mittareita, jotta kokonaisuus pysyy etusijalla yksittäisten osatekijöiden sijaan. (ISM 2015)

Laadun, luotettavuuden ja suorituskyvyn mittaaminen

Laatu

Mitattaessa hankintatoimen osa-alueita laadun mittaamisessa seurataan yleensä poikkeamia, laaturvirheitä, reklamaatioita ja palautuksia. Nämä on kaikki hyvä kirjata ylös. Reklamaatioita seurattaessa voidaan seurata sekä reklamaatioiden lukumäärää että niistä koituvia reklamaatiokustannuksia. (hankintatoimi.fi 2015)

Luotettavuus

Luotettavuutta mitattaessa toimituskyky on tärkeimpiä tunnuslukuja:

$$\text{Toimituskyky} = \frac{\text{Toimitetut tilaukset}}{\text{Kaikki tilaukset}} (\%)$$

Toimitusvarmuuden laskemisessa voidaan myös hyödyntää jälkitoimitusten tai toimitusmyöhästymisten määrää.

$$\text{Jälkitoimitusten (myöhästyneiden) osuus} = \frac{\text{Toimitetut tilaukset}}{\text{Kaikki tilaukset}} (\%)$$

Perusedellytyksenä toiminnalle on asiakkaalle annettujen lupauksien lunastaminen. Tätä voidaan mitata ottamalla huomioon virheet tavarantoimituksessa ja asiakirjoissa:

$$\text{Virheiden osuus} = \frac{\text{Virheiden määrä}}{\text{Toimitusten määrä}} (\%)$$

Suunnitellessa mittareiden käyttötarkoituksia ja hyödyntämistä on toimituskykyä arvioidessa hyvä ottaa huomioon tilanteet, joissa ulkopuoliset tekijät ovat vaikuttaneet toimitukseen. Tällöin voidaan arvioida, merkitäänkö kaikkia puutteita mitattaviksi, jos niiden ei nähdä vaikuttavan toimittajan luotettavuuteen. Esimerkkinä tällaisesta tekijästä voivat olla vaikka lakkotilanteet tai poliittisen tilanteen muutokset. (Sakki 2009, 79 – 80.)

Suorituskyky

Hankintatoimen *suorituskyvylle* voidaan asettaa esimerkiksi Ritvasen ja Kouviston (2006) mukaan seuraavia mittareita:

- Tuote- ja palveluhankinnat (% liikevaihdosta)
- Hankintakustannukset (euroa, % hankintavolyymistä, ostohenkilöä kohden)
- Tavarantoimittajia/ostohenkilö
- Hankintojen määrä/ostohenkilö (kpl/henkilö)
- Ostolaskujen keskimääräinen arvo (euroa)
- Ostotilauksen keskimääräinen arvo (euroa)
- Hankintakustannukset/ostotilaukset (euroa/kappale)
- Ostot/tavarantoimittaja (euroa)
- Kustannussäästö/hankintabudjetti (euroa)

Mittarit auttavat toimittajayhteistyön toimivuuden arvioinnissa. Niiden avulla voidaan määrittää selkeitä mitattavia tavoitteita yhteistyölle saavutettavaksi, ja niillä voidaan määrittää raja-arvoja kriittisiin tilanteisiin. Yhteistyön syventyessä mittaritavoitteet on hyvä lisätä myös sopimuksiin, jolloin sitoudutaan pyrkimään valittuun tavoitteeseen ja samalla voidaan myös sopia, milloin sopimus voi raueta tai vaatii uudelleen neuvottelua, mikäli kriittiset raja-arvot täyttyvät. Näin molemmat yritykset ovat paremmin selvillä siitä, mitä tavoitellaan ja missä mennään.

Käytettäviä mittareita valittaessa on kuitenkin tärkeää valita oikeita mittareita. Kappaleen alussa jo mainittiin, että väärin asioiden mittaaminen voi viedä huomion lopullisesta tavoitteesta. Tämän vuoksi ei kannata myöskään asettaa liikaa mittareita, sillä tämä tekee sopimusten laatimisesta ja seuraamisesta raskasta ja voi hankaloittaa liikaa toimintaa. Mittareita valittaessa on tärkeää rajata omalle yritykselle oleelliset mittarit. Näihin vaikuttavat esimerkiksi hankintojen luonne, volyymi ja yritysten koko. Mittausperiaatteiden on tärkeää olla selkeät ja yksiselitteiset. (Ritvanen, ym. 2006, 133 – 134.)

2.6.4 Tuotteen tai laitteiston kehittäminen

Toimittajayhteistyö luo hyvän mahdollisuuden tuotekehityksen suunnittelulle molempien yritysten tarpeita ajatellen. Tilaajayrityksellä ja toimittajalla on hyvin erilaiset näkökulmat moniin asioihin ja voivat näin löytää toistensa toiminnasta, tuotteista ja laitteistosta kehittämiskohtia, joita toinen ei huomaa. Tilaaja voi pyytää erikoistunutta palvelua tai tuotetta, ja tuottaja voi ehdottaa yhteistä kehitysprojektia oman laitteistonsa kehittämiseksi, mikäli se hyödyttäisi molempia osapuolia.

Esimerkkinä voisin havainnollistaa erästä haastatteluissa ohimennen mainittua tilannetta. Tilaajan tarpeena voi olla räätälöity lopputuote, jonka tuotanto on siirretty kokonaan toimittajalle. Tilaajayritys on suunnitellut räätälöitävät osat visuaalisesti tyylikkääksi lisäämällä niihin koristeellisen kaaren. Toimittajalla on tällöin mahdollisuus ottaa keskustelun alle räätälöitävän tuotteen ominaisuudet, jotka voivat vaikuttaa tuotteen kokonaishintaan. Yksi tällainen tekijä, jota ei ajatella yleensä, on tuotteen muotoilu. Tyyllitelty muotoilu saattaa hankaloittaa laitteen pakkaamista, varastointia ja kuljetusta. Esimerkiksi koristeellinen uloke tuotteessa voi viedä yllättävänkin paljon kuutioita kuljetuksessa ja luoda yhteistyön jatkuessa pitkään ylimääräisiä kuluja, jos kyseistä tuotetta valmistetaan suuria määriä. Toimittaja voi tällöin ottaa puheeksi tuotteen muotoilun ja tuoda esiin sen aiheuttamat hankaluudet ja ehdottaa muotoilun muuttamista ylimääräisten kustannusten välttämiseksi, joita tilaaja ja suunnittelija eivät ole tulleet ajatelleeksikaan. Näin avoimella yhteydenpidolla voidaan nostaa epäkohtia ja kehityskohteita esille eri näkökulmista ja yritykset voivat yhdessä suunnitella parhaat toimet näiden hyötyjen saavuttamiseksi. (Christopher 2011, 245 – 246.)

2.6.5 Toimittajan hallittu vaihtaminen

Kun rakennetaan yhteistyötä toimittajan kanssa, joskus toimittajan vaihtaminen voi olla ajankohtaista. Syyt vaihtoon voivat olla yhteistyösuhteen sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä, jotka voivat olla hyvinkin yllättäviä, kuten esimerkiksi muutokset poliittisessa tilanteessa, luonnonvoimat tai organisaation muuttuminen. Tämän vuoksi toimittajan vaihtamiseen on hyvä valmistautua jo hyvissä ajoin, mieluummin jo ennen toimittajan valintaakin. Toimittajan vaihdosta ei tule kuitenkaan tehdä kevyesti, jos toimittajayhteistyössä on jo edetty pitkälle, vaan tärkeää on ensisijaisesti pyrkiä kehittymään yhdessä nostamalla ongelmatekijöitä esille, niin että yhteistyö syvenee ja kehittyy. Tämä on usein parempi tapa, sillä kehitystä tapahtuu, ja koska uuden laadukkaan toimittajan löytäminen ja yhteistyösopimusten neuvottelu voi viedä paljonkin aikaa. Yhteistyökumppanin etsimisvaiheessa on kuitenkin hyvä valmistautua vaihtamaan toimittajaa, mikäli yhteistyö ei ala sujumaan tai ongelmia ilmenee heti alusta asti. Aloittaessa toimittajayhteistyötä on hyvä sopia kokeiluajasta (Anttila ym. 2013, 34)

Alla on muistettavia asioita, joita pitää ottaa huomioon toimittajan vaihdoksen ollessa ajankohtainen:

- Sovi periaatteet ja toimintatavat etukäteen toimittajan kanssa
- Sopimuksissa määritellyistä mittareista on hyvä sopia tilanteet, periaatteet ja tulokset, milloin toimittajan vaihto voisi tulla ajankohtaiseksi
- Määrittele tilanteet joina toimittajan kanssa otetaan vaihdon mahdollisuus neuvoteltavaksi
- Tiedota muutoksista hyvissä ajoin
- Anna toimittajalle mahdollisuus osallistua kilpailuttamiseen, jos kyseessä on tilaajalähtöinen toimittajan vaihdos
- Toimittajayhteistyötä aloittaessa on hyvä tutkia mahdollisia varatoimittajia kriisitilanteita varten
- Varaa aikaa ja resursseja vaihdon ajalle ja varmista, että pystyt täyttämään asiakastilauksesi, vaikka neuvottelut uuden toimittajan kanssa venyisivät
- Toimittajan vaihto on tehtävä ammattimaisesti ja jätettävä mahdollisuus yhteistyölle tulevaisuudessa

Toimittajayhteistyötä ajatellessa toimittajan vaihtoa ei voida tehdä kevyesti ja sen ollessa ajankohtainen tilanne on hyvä muistaa yhteistyön rakentuvan paljon luottamukselle. Tämän vuoksi etukäteen valmistautuminen ja sopimusten teko kumppanin kanssa aiheesta helpottavat vaihtohetkeä. (Anttila ym. 2013, 34)

3 YRITYSTEN NÄKÖKULMA

Tutkimuksen empiirisenä osana tehtiin neljä laadullista haastattelua tuomaan näkökulmia konkreettisesta työelämästä sekä tukemaan että korostamaan kirjoituspöytätyössä kerätyn teorian tiedon tärkeimpiä osa-alueita.

Haastattelut olivat laadullisia ja niiden määrä pidettiin pienenä niistä saatavan tiedon vapaamuotoisuuden takia. Haastatteluissa korostettiin, että myös subjektiivisilla näkemyksillä ja mielipiteillä on arvoa, sillä näin saatiin syvemmälle uppoavaa näkemystä objektiivisen teorian tasapainoksi.

Haastattelut rakentuivat yhdeksästä kysymyksestä, jotka kehitettiin keskittymään kansainvälisen toimittajayhteistyön yleiseen toteuttamiseen, tärkeimpiin onnistumisen sekä epäonnistumisen tekijöihin sekä yleiseen mielikuvaan kansainvälisestä ympäristöstä sekä PK-sektorin yritysten mahdollisuuksista.

Haastattelukysymykset olivat seuraavat:

1. Millaisten yritysten kanssa teillä on toimittajayhteistyötä?
2. Minkälaista yhteistyönne on?
3. Onko teillä tällä hetkellä uusia yhteistyöprojekteja?
4. Minkälaisia sopimuksia ja mittareita käytätte toimittajasuhteiden ylläpidossa?
5. Eroaako kansainvälisessä ympäristössä tapahtuva toimittajayhteistyönne kotimaassa tapahtuvasta yhteistyöstä ja vaatiiko se erilaisia sopimuksia tai lähestymistapaa?
6. Mitkä ovat mielestänne tärkeimpiä tekijöitä toimittajan valinnassa yhteistyötä ajatellen?
7. Mitkä ovat suurimmat sudenkuopat, joita tulee vastaan toimittajayhteistyötä aloittaessa kansainvälisessä ympäristössä?
8. Onko teillä ajatuksia, millaisilla tekijöillä pk-sektorin yritys, joka ei voi kilpailla volyyymilla, voisi saada toimittajansa suostumaan yhteistyöhön?

9. Koetteko esimerkiksi Venäjällä kiristyvän poliittisen tilanteen vaikuttavan yhteistyöhön toimittajienne kanssa?

Haastateltaviksi yrityksiksi valittiin neljä erikokoista yritystä erilaisilta toimialoilta. Vain yksi kyseisistä yrityksistä on PK-sektorilta, sillä yritysten valinnassa pidettiin kriteerinä ensisijaisesti vahvaa kokemusta toimittajayhteistyön kehittämisestä ja erilaisia toimialoja. Haastateltujen yritysten taustoja avataan tässä kappaleessa pintapuolisesti niiden lähtökohtien esille tuomiseksi.

3.1 Efora

Efora on teollisuuden kunnossapito- ja engineering-palveluihin erikoistunut yritys, joka on vuonna 2009 perustettu Stora Enson tytäryhtiö. Yritys tarjoaa jatkuvia kunnossapitosopimuksia, engineering-palveluita sekä erikoispalveluita teollisuuden tarpeisiin. Yrityksellä on toimipisteitä 7 kaupungissa ja se työllistää 850 ammattilaista Suomessa. Yrityksen yrityslupaus on *älykkäämpää kunnossapitoa*, joka tarkoittaa teollisuuden tuotantolinjojen elinkaaren vahvaa ymmärrystä, tuotantotehokkuuden maksimoimista sekä älykkäiden ratkaisujen tarjoamista laitteiston häiriöttömän käynnin varmistamiseksi. Eforalla on suuri määrä kokemusta toimittajayhteistyöstä palvelutoimittajien kanssa, joiden avulla Efora tarjoaa *älykkäämpää kunnossapitoa* asiakkailleen luomalla vahvan verkoston, joka on valmis yllättäviinkin tehtäviin. (Efora 2015)

3.2 Fiskars

Fiskars-konserni on laaja globaali kuluttajatuoteyhtiö, joka on perustettu alun perin jo vuonna 1649, mikä tekee siitä Suomen vanhimman yrityksen. 2014 Fiskars työllisti noin 4200 henkilöä, mutta 2015 tapahtuvan yrityskaupan jälkeen Fiskars tulee työllistämään noin 8600 henkilöä. Kansainväliset pääbrändit konsernilla ovat Fiskars, Iittala ja Gerber. Yritys valmistaa tuotteita asumiseen, ulkoiluun ja työskentelyyn. Yritys on globaali, ja sillä on toimintaa pohjoismaissa, Pohjois-Amerikassa, Venäjällä, Aasian ja Tyynenmeren alueella sekä Keski- ja Itä-Euroopassa. (Fiskars 2015)

3.3 Prima Pet Premium Oy

Prima Pet Premium on lemmikkieläintarvikkeiden ja -ruokien maahantuoja ja tukkuliike. Tamperelaissyntyinen yritys sijaitsee nykyisin Pirkkalassa ja työllistää 55 työntekijää, ja alalla yritys on toiminut vuodesta 1999. Yrityksellä on myös 2 tytäryhtiötä, ja se on suurin kotimaisessa omistuksessa oleva yritys Suomessa. (Prima Pet Premium 2015)

3.4 Yritys X

Yritys X on 2010 perustettu yritys, joka palvelee terveydenhuollon ja laboratorioalan ammattilaisia. Yrityksellä on noin 170 työntekijää, ja se on osa suurempaa konsernia. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat laitteet, tarvikkeet ja palvelut terveydenhuollon ammattilaisille sekä klinisiin ja tutkimuslaboratorioihin. Yrityksen tuotevalikoima rakentuu yli 300 kansainvälisen valmistajan tuotevalikoimasta.

4 TULOKSET

Empiirisessä osassa suoritettiin laadullinen puhelinhaastattelu tutkimuksen tavoitteisiin liittyen. Haastateltavat yritykset oli valittu eri aloilta ja eri kokoluokista, jotta haastatteluilla saataisiin erilaisia näkökulmia toimittajayhteistyön tärkeimpiin tekijöihin ja ongelmiin. Tässä osiossa olen tiivistänyt haastatteluissa tulleita ajatuksia haastattelukysymyksien mukaan eritellen kysymysten alle eri yritysten esiin nostamat asiat. Vastaukset on myös eritelty yritysten mukaan, jotta eri näkemysten vertailu olisi helpompaa.

Millaisten yritysten kanssa teillä on toimittajayhteistyötä?

Efora

- Materiaalihankinta
- Alihankinta palveluista
- Strateginen yhteistyö

Fiskars

Hankintaa seuraavilla alueilla:

- Lopputuote
- Raaka-aine
- Komponentit
- Pakkaukset
- Palveluja/markkinointimateriaaleja

Prima Pet Premium

- Toimittajat valmistavat Prima Pet Premiumin omia tuotteita
- Tavarantoimittaminen

Yritys X

- Sairaalarvikkeet
- Laitteiden/tarvikkeiden valmistajat

Minkälaista yhteistyönne on?*Efora*

- Palveluprosessin kehitys
- Kustannustehokkuuden kehitys
- Fyysisen toimintaprosessin kehitys (toimittajat suurilta osin palvelun tarjoajia)
- Logistinen toimintaprosessi
- Resurssiapu

Fiskars

- Fiskarsilla on globaali hankintaorganisaatio - Tutkii mitä tuotteita kannattaa hankkia ja kehittää
- Omille tehtaille hankitaan komponentteja ja raaka-aineita
- Tehtaiden paljouden ja toiminnan monipuolisuuden takia voidaan yhdistää raaka-aineiden hankintaa useiden toimipisteiden kesken
- Esimerkki aktiivisesta toimittajasta: Toimittaja teki tarjouksen pakkauksista myös muita tuotteita varten, jossa he antoivat pakkausmateriaalit ja pakkaus koneet Fiskarsin käyttöön ja saivat näin lisää ostoa

- Fiskars tarjoaa jatkuvuutta, suurta volyymia, brändääntymistä ja mahdollisesti kehitysprojekteja

Prima Pet Premium

- Omien tuotteiden valmistaminen toimittajilla
- Toimittajien omat brändit ja niiden levittäminen omien tuotteiden lisäksi
- Markkinointiyhteistyö

Yritys X

- Etsitään tuotteita jotka sopeutuvat suomalaisten tarpeisiin
- Tarjoavat kanavan Suomen markkinoille
- Logistinen yhteistyö

Onko teillä tällä hetkellä uusia yhteistyöprojekteja?

Efora

- "Älykkäämpi kunnossapito" uutena aluevaltauksena toimittajayhteistyöhön pohjaavana palveluprosessin kehittämisprojektina
- Tätä projektia kehitetään yhteistyössä palveluntoimittajien kanssa

Fiskars

- Toimittajayhteistyö on jatkuva prosessi, ei tällä hetkellä mitään mahdollistavaa yleisen kehityksen lisäksi

Prima Pet Premium

- Toimittajayhteistyö on jatkuva prosessi, ei tällä hetkellä mitään mahdollistavaa yleisen kehityksen lisäksi
- Tuotteiden uusimiseksi ja kehittämiseksi aina arviossa uusia toimittajia, jotka voisivat tarjota uusia innovaatioita. Näitä haetaan mm. alan mes-suilta.

Yritys X

- Toimittajayhteistyö on jatkuva prosessi, ei tällä hetkellä mitään mahdollistavaa yleisen kehityksen lisäksi

Minkälaisia sopimuksia ja mittareita käytätte toimittajasuhteiden ylläpidossa?

Efora

- Puitesopimus – palvelumittareita
- Sanktio ja palkkio -menetelmä mittareiden perusteella

Fiskars

- SCC – Supplier Code of Conduct (pätee kaikkiin ja kattaa eettiset tekijät)
- Yleiset toimitussopimukset (toimitustavat, hinnat yms.)

Prima Pet Premium

- Kiinteitä tavarantoimittajasopimuksia
- Vuosisopimus
- Rahtiyritysten kanssa vuosittaisia ja puolivuositaisia sopimuksia
- Yhteistyösopimukset
- Markkinointisopimus
- Yksinoikeussopimukset tuotteille

Yritys X

- Toimitusvarmuus/aikataulut
- Perussopimukset

Eroaako kansainvälisessä ympäristössä tapahtuva toimittajayhteistyönne kotimaassa tapahtuvasta yhteistyöstä ja vaatiiko se erilaisia sopimuksia tai lähestymistapaa?

Efora

- Yhteistyöhön pääsy huomattavasti hankalampaa
- Erilainen toimintakulttuuri
- Yleisesti ulkomailta hyvin erikoistuneita palveluita, ei niinkään bulkkeja kannata tilata
- Verotuserot yms

Fiskars

- Fiskarsin kohdalla organisaatiolla on toimipisteitä globaalisti paljon, joten harvoin joutuvat toimimaan täysin tuntemattomalla alueella
- Perussopimukset kuten SCC on laadittu tarkasti ja laajasti, jotta samoilla sopimuksilla voidaan mennä, oltiin missä maassa tahansa.

Prima Pet Premium

- Tapaamiset kasvokkain hankalia, mikä hankaloittaa yhteydenpitoa ja esimerkiksi tarpeiden tarkentamista
- Sopimusten teko tämän vuoksi tärkeää ja tarkkaa
- Aasian maiden kanssa toimiessa ei varmuutta, että saadaan haluttu tuote, ellei se ole tarkkaan sopimuksissa määritetty
- Toimittajien tuotantoprosessi ei Suomeen verrattuna läpinäkyvää

Yritys X

- Kulttuuri erot: esimerkiksi erot sopimusten tarkkuudessa

Mitkä ovat mielestänne tärkeimpiä tekijöitä toimittajan valinnassa yhteistyötä ajatellen?

Efora

- Tarvelähtöisyys
- Etniset vaateet
- Lakisäädännöt kuntoon
- Koejakso tärkeä, jotta nähdään toimittajan käytännön toimintaa
- Referenssien pyytäminen ja saaminen

Fiskars

- Toiminnan laatu
- Osaaminen ja laatu
- Sopivan kokoinen yritys sopivaan toimitukseen
- *Total cost*: Voidaan laskea laatulementtiä myöten hinnat, joten total costiin palataan usein.

Prima Pet Premium

- Yhteyshenkilöjen määrittäminen
- Auditoinnin suorittaminen paikan päällä
 - Aina ei varmuutta esimerkiksi Aasiassa, onko toimittaja itse tavaran tuottaja ja onko yrityksellä omia tuotantoyksiköitä ollenkaan
 - Helpottaa tuotteiden alkuperän jäljitettävyyttä ja nähdään suoraan täyttääkö tehdas laatuvaatimuksia

Yritys X

- Mielikuva jo maatasolla – toimittajan kotimaa voi vaikuttaa sieltä tuodun tuotteen luotettavuuteen loppuasiakkaan silmissä
- Tarve: soveltuvuus kotimaisille markkinoille ja asiakkaille

Mitkä ovat suurimmat sudenkuopat, joita tulee vastaan toimittajayhteistyötä aloittaessa kansainvälisessä ympäristössä?

Efora

- Tavoitteet eivät selvillä molemmilla osapuolilla
- Hallinnan ja seurannan puute
- Asioiden valvomisen puutteellisuus – aktiivisen sopimusvastaavan nimitys helpottaa asiaa

Fiskars

- Oikean toimittajan valitseminen
- Vääränkokoiset yritykset tekemässä yhteistyötä – tilausten suuruus vs tuotantonopeus
- Ihmisistä ei koskaan tiedä – liika luotto ennen kuin nähty yritys toiminnassa voi koitua hankalaksi
- tekninen auditointi vähentää riskiä yllätyksiin

Prima Pet Premium

- Tarkkuus
 - Kaikessa tilatussa tarkka rajaaminen on tärkeää
 - Tuotteen tarkka määrittely

- Jos rajaukset eivät ole tarkkoja, voi tuotteen laatu ja rakenne muuttua aiemmista tilauksista tai toivotusta tuloksesta

Yritys X

- Startup-yrityksissä piilee riski – tarjoavat usein hyviä tuotteita -> riski että ne kaatuvat yhtä nopeasti kuin aloittivatkin ja tilaaja jää ilman tuotetta

Onko teillä ajatuksia millaisilla tekijöillä pk-sektorin yritys, joka ei voi kilpailla volyyymilla, voisi saada toimittajansa suostumaan yhteistyöhön?

Efora

- Laadukas toiminta

Fiskars

- Oikeankokoisen yrityksen valinta!
- Valmistautuminen ja selkeys ennen neuvotteluita
- Jatkuvuus
- Brändi
- toimittajan tuotteiden kehitys (kehittävä asiakas)

Prima Pet Premium

- Väliagenttien ja tukkurien käyttäminen.
 - Yhteistyö hankinnassa muiden yritysten kanssa volyymin täyttämiseksi

Yritys X

- Pitää osoittaa olevansa Suomessa hyvä toimija – myy itsensä kanavana Suomeen?

Koetteko esimerkiksi Venäjällä kiristyvän poliittisen tilanteen vaikuttavan yhteistyöhön toimittajienne kanssa?

Efora

- Eivät ole itänaapurin kanssa tekemisissä, eivät usko vaikuttavan.

Fiskars

- Ei ole ollut vaikutuksia eikä uskota olevan, sillä suoraa toimintaa on tilauksissa hyvin vähän.

Prima Pet Premium

- Poliittiset tekijät eivät suoraan vaikuta
 - Ei rajoituksia tuotteissa
- EU:n lakot vaikuttavat rahdin kulkuun – esimerkiksi Saksan rautatie- ja ahtaajienlakot

Yritys X

- Ei vaikuta, koska ei myydä tai tuoda itänaapurista mitään

Yleisiä ohjeita toimittajayhteistyön rakentamiseen ja ylläpitoon kerättynä haastattelukysymysten ulkopuolelta kaikilta haastatelluilta yrityksiltä:

- Kategoria strategia: esim. single source tai dual source
- Toimittaja on valikoitu yritys, ei vain tottumuksen takia yhteistyössä
- Proaktiivinen etsiminen: uusien toimittajien etsiminen jatkuvasti, esimerkiksi messuilta
- Valmistauminen
- Tarpeen ja haluttujen tavoitteiden määrittäminen ennen neuvottelujen alkua
- Jatkuvuuden ylläpito
- Proaktiivinen toiminta molemmin puolin
- Haasteiden tarjoaminen ja tiettyjen asioiden vaatiminen – kehitykseen ohjaava toiminta tilaajan osalta

Haastatteluista saatiin tuloksiksi erilaisia näkökulmia erilaisilta yrityksiltä.

Haastatteluiden tuloksista voidaan kerätä toistuvuuden ja korostusten mukaan kansainväliselle toimittajayhteistyölle tärkeimpiä tekijöitä haastateltujen yritysten kannalta.

Sopivan toimittajan löytämistä tarpeeseen korostettiin kaikissa haastatteluissa. Tarpeen määrittely ja siihen sopivien toimittajien löytämistä korostettiin suuresti. Keinoiksi tähän nostettiin käyminen messuilla, auditointi sekä varmistavana toimena koeaika.

Sopimusten laatimista tarkasti ja yhteistyön määrittämistä korostettiin kansainvälisissä suhteissa. Kulttuurierojen ja etäisyyden tuomat hankaluudet tekevät hankinnasta joskus epävarmaa, varsinkin jos toimittajayhteistyöhön sisällytetään myös innovointia ja omatoimisuutta. Haastateltujen yritysten mukaan sopimukset ovat tärkeitä ja niissä on tärkeää tarkasti määrittää se, mitä halutaan toimittajalta saatavan, jotta voidaan luottaa siihen mitä saadaan. Sopimuksissa nostettiin myös tärkeäksi osatekijäksi vastuunjakautuminen, sillä Suomen yrityskulttuurin nähtiin olevan luottavaista verrattuna suuriin teollisuusmaihin, joissa sopimukset ovat tarkkoja ja sopimuksen puutteita saatetaan käyttää toimittajayrityksen puolelta hyväksi.

Kaikki yritykset korostivat toimittajayhteistyön jatkuvaa kehitystä haastatteluissa. Painotettiin sitä, että ei tyydytä kun yhteistyöllä saavutetaan tietty piste, vaan yhteistyö syntyy kehittymisestä yhdessä ja kokonaisuuksien kehittäminen on yksittäisiä etuja tärkeämpää yhteistyössä.

PK-sektorin yritysten kannalta nähtiin tärkeänä kansainvälistä toimittajayhteistyötä haettaessa suunnitelmallisuus, toimittajayrityksen koko, tarvelähtöisyys, brändin hyödyntäminen ja oman yrityksen osoittaminen hyvänä kanavana Suomen markkinoille.

Kansainvälisessä ympäristössä kiristyvää poliittista tilannetta ei yksikään yrityksistä kokenut suurena uhkana. Tämä johtui siitä, että yrityksillä ei ollut suoraan Venäjälle paljoa toimintaa hankinnassa tai myynnissä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

5.1.1 Mitä mahdollisuuksia toimittajayhteistyö tarjoaa ja miten sen voi aloittaa kansainvälisessä ympäristössä?

Toimittajayhteistyö tarjoaa mahdollisuuden kehittää toimitusvarmuutta, tuotetta ja palvelua sekä luoda uusia mahdollisuuksia yrityksen laajenemiselle. Yhteistyö myös mahdollistaa logististen ratkaisujen kehittämisen ja koko hankintaprosessin sulavuuden lisäämisen. Taloudelliset hyödyt kehittävästä yhteistyöstä ovat luonnollisesti tuntuvat kaikilla osa-alueilla, vaikka kehittyminen voikin vaatia resursseja molemmilta puolilta alkaakseen. Toimittajayhteistyön tarjoamia hyötyjä on esitelty työssä tarkemmin aiemmin.

Kuinka aloittaa toimittajayhteistyö kansainvälisessä ympäristössä

Toimittajayhteistyön aloittamisessa ja rakentamisessa on useita vaihteita, joita on tässä luvussa nostettu esiin. Vaihteita eristäessä on mukailtu Jouni Sakkin (1999) kahdeksankohtaista mallia toimittajayhteistyön aloittamiseen, laajentaen kuitenkin mallin vaihteita tutkimuksen tuloksien ja havaintojen mukaisesti ja lisäten uusia vaihteita.

Tarpeen ja omien resurssien määrittely

Toimittajayhteistyötä aloittaessa on tärkeää tiedostaa oma tarve, minkä takia yhteistyötä suunnitellaan. Haastatteluissa korostettiin valmistautumista ja suunnitelmallisuutta, ja sen on tärkeää alkaa jo ennen toimittajan etsimistä. Tällöin voidaan arvioida oman tarpeen lisäksi myös omia resursseja, joita on mahdollista hyödyntää toimittajayhteistyössä.

Seulonta

Seulontavaiheessa etsitään mahdollisia toimittajia ja arvioidaan lisäarvoa, jota yritykset voivat tarjota toimittajayhteistyöhön. Tässä vaiheessa arvioidaan myös riskejä, joita yhteistyöstä voi syntyä.

Seulontavaiheen tärkeyttä korostettiin paljon haastatteluissa. Oikean toimittajan valitseminen haluttuun tarpeeseen on koko toimittajayhteistyön perusta. Tätä vaihetta helpottaa suuresti, kun omat tarpeet ja resurssit ovat jo selkeästi selvillä, jolloin toimittajista arvioidaan oikeita tekijöitä. Toimittajaa etsiessä on

hyvä hyödyntää messuja ja referenssejä, jotta toimittajasta saadaan parempi ymmärrys jo ennen yhteistoimintaa.

Kansainvälisiä toimittajia etsiessä suomalaisen PK-sektorin yrityksen on hyvä ottaa tutkimuksessa esiin nousseita tekijöitä huomioon. Toimittajan kotimaa on suuri tekijä rahdin, yrityskulttuurin ja yhteydenoton vaikeuksien kannalta. Toimittajan etsinnässä on hyvä rajata tietyt maat ja alueet, joista toimittajan hankintaa voidaan harkita ja varsinkin miettiä, mitkä alueet tuovat liikaa ongelmia. Alueen mukaan ei pidä yleistää toimittajia, sillä maan sisällä on aina hyvin erilaisia yrityksiä, mutta näin voidaan ennakoida odotettuja riskejä. Toimittajayritystä etsiessä on tärkeää ottaa huomioon myös alueen poliittinen tasapaino, sillä poliittisesti epävakaa maassa keinotekoisia esteitä voi ilmetä uusien hyvien pienellä aikavälillä. Yrityskulttuureja voidaan myös ennakoida aluekohtaisesti kulttuurien ulottuvuuksia arvioimalla. Näin voidaan jo etsimisvaiheessa pyrkiä ennakoimaan toimittajia, heidän toimintamalliaan ja arvomaailmaansa. Kulttuurierojen ulottuvuuksista on puhuttu kappaleessa 2.5. On myös hyvä ottaa huomioon muut kansainväliset tekijät, kuten valuutta, rajoitukset ja lailliset tekijät.

Toimittajan koko omaan tarpeeseen ja yritykseen suhteutettuna on tärkeää. Toimittajan yrityksen ikä ja malli ovat myös tärkeitä tekijöitä ottaa huomioon, sillä esimerkiksi innovatiiviset tuoreet startup-yritykset voivat olla epävarmoja yhteistyökumppaneita ja toimittajia, mikäli toiminta on vielä nuorta.

Markkinointi ja yritysviestintä

Tässä vaiheessa toimittajayhteistyön aloittamista ollaan yhteydessä toimittajiin, suoritetaan auditointia ja selvitetään toimittajien tarjontaa. Haastatteluissa korostunut valmistautuminen on tässä vaiheessa tärkeää, ja on hyvä tehdä jo viestinnän alussa alustava yhteistyöehdotus. Siinä eritellään jo alkuun se, mitä tarvitaan, mitä halutaan ja mitä tarjotaan.

Tässä vaiheessa toimittajat tuovat tilaajayrityksen tietoisuuteen tarjoamiaan palveluita ja valitsemisosuus etenee konkreettiseen osuuteen. Kansainvälisessä ympäristössä on tärkeää muistaa yritysten luotettavuuden olevan erilaista kuin Suomessa. Auditointi on tärkeää ja mahdollisuuksien mukaan sen suorittaminen paikan päällä auttaa varmistamaan toimittajan olevan sitä mitä luvataan. Esimerkiksi Aasiassa ja Afrikassa toimittajien organisaatiot voivat

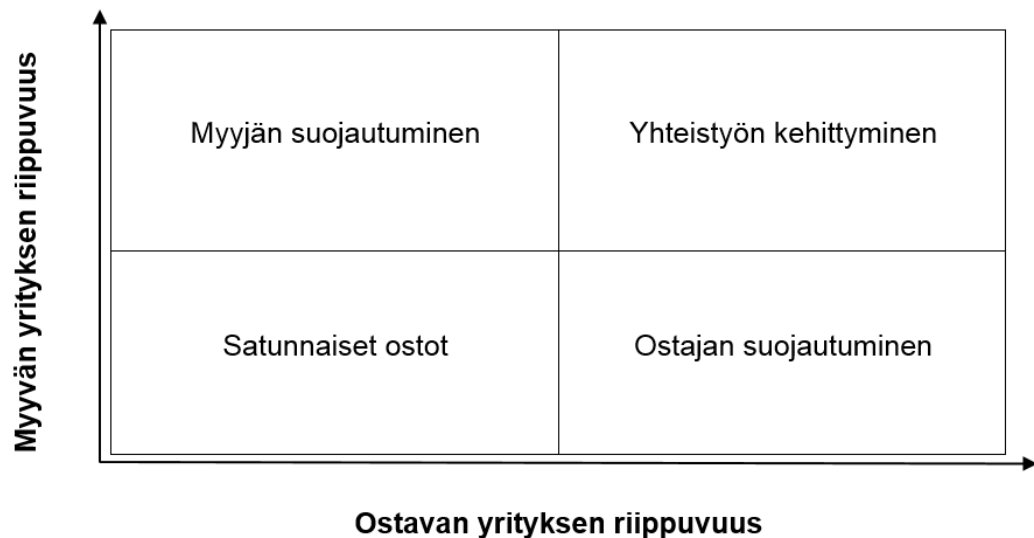
olla hyvin epämääräisiä ja tuotteiden jäljitettävyys heikkoa. Mahdollista on myös toimittajan olevan vain välikäsi, joka ei itse tuota tuotteitaan, vaan alihankkii ne. Jos toimittajan organisaatiota ei tiedetä, on suuria riskejä esimerkiksi sille, että toimittaja hyödyntää lapsityövoimaa tai käyttää muita eettisiä vaateita rikkovia toimia. Laadun tarkastaminen on tärkeää tässä vaiheessa.

Toimittajayhteistyön edistämiseksi on tärkeää olla vastuuhenkilöt yhteydenpidosta ja yhteistyön kehittämiseksi. Ilman selkeää vastuuhenkilöä on uhkana yhteistyön jääminen pintapuoliseksi ja seisahtuneeksi. Vastuuhenkilön valitseminen jo aloittamisvaiheessa tekee tulevaisuuden toiminnasta selvempää.

Keskinäisen suhteen määrittäminen

Yritysten välinen suhde ja tarpeet on tärkeää tiedostaa, jotta neuvotteluissa ja yhteistyössä voidaan edetä sulavammin ja ennakoida toisen yrityksen tarpeita ja odotuksia. Tällöin on hyvä myös selvittää yritysten riippuvuussuhteita toisistaan, sillä ne vaikuttavat yhteistyön edistämiseen ja kannustimiin suuresti.

Nelikenttäanalyysi (kuva 2) helpottaa riippuvuuksien ja niihin valmistautumisen määrittelyssä ja sen avulla oman yrityksen aseman määrittely liikesuhteessa helpottuu.



Kuva 2. Riippuvuus liiketoimintasuhteessa (Kraljic 1982).

Kaupan hierominen

Tässä vaiheessa osapuolet neuvottelevat kaupallisista, juridisista ja teknisistä kaupan ehdoista. Tässä vaiheessa on tärkeää valmistella kirjallisia sopimuksia. Haastatteluissa korostettiin kansainvälisessä yhteistyössä sopimusten kirjoittamisen tärkeyttä ennen mitään käytännön toimia, jotta voidaan olla varmoja toimittajan sitoutumisesta puhuttuihin asioihin. Neuvottelut esimerkiksi mahdollisista vuosisopimuksista ja niiden sisällöstä on hyvä ottaa esille aikaisessa vaiheessa, jotta tiedetään toimittajan olevan valmis jatkuvaan yhteistyöhön. Sopimuksia ja muita yhteistyön tekijöitä on käsitelty kappaleessa 2.

Kannustimien valitseminen

Yritysten intressit ja tavoitteet ovat erilaisia, ja tämän vuoksi yritysten on hyvä valita yhteistyöhön sopivat kannustimet. Näitä kannustimia voivat olla esimerkiksi jatkuvuus, tiettyyn tilausmäärään sitoutuminen, hinta ja logistiset ratkaisut. Tällöin on hyvä myös neuvotella mittareista, joilla mitataan yhteistyön toimivuutta.

Sopeutumisvaihe

Yhteistyösuhde, sen edellytykset, osapuolten suhde ja tavoitteet muuttuvat ajan kanssa. Sopeutumisvaiheessa neuvotellaan toiminnan kehittämisestä ja muuntumisesta näiden tekijöiden mukaiseksi. Sopeutumisen ja yhteistyön kehittämisen kannalta on hyvä pitää esimerkiksi vuosittain tilannekatsaus suhteen tilasta. Vuosisopimukseen pohjaavassa yhteistyössä tämä antaa hyvän tilaisuuden muuttaa sopimusta.

Seuranta

Seurantavaiheessa arvioidaan yhteistyön tuloksia. Aiemmin neuvotellut mittarit helpottavat seurantaa, ja sen mukaan voidaan tarkastella kannustimia ja niiden saamista, mikäli yhteistyössä edut ovat tavoitelähtöisiä. Tässä vaiheessa seurataan laatua ja yleistä toimintaa sekä yhteistyön kehityksen suuntaa.

Toimeenpano ja kehitysvaihe

Aiemmat vaiheet ovat sivunneet jo toimeenpanovaihetta. Tässä vaiheessa kaikki sovittu ja suunniteltu laitetaan käytäntöön. Käytännön toiminnassa toimittajayhteistyössä on tärkeää yhteydenpito, jatkuvuus ja kehittyminen. Kaikki haastateltavat yritykset korostivat toimittajayhteistyön olevan jatkuva prosessi, jota kehitetään koko ajan eteenpäin. Yhteistyön edetessä on tärkeää olla avoin ja antaa myös palautetta sekä kehitysehdotuksia toiselle osapuolelle, jotta molempien toiminta voi kehittyä eteenpäin. Tämän vuoksi paikanpäällä käyminen ja yritystapaamiset ovat hyödyllisiä, sillä ne vähentävät yritysten välistä matkaa ja kehittävät avoimuutta.

5.1.2 Miten PK-sektorin yritys voi saada kansainvälisen toimittajayrityksen sitoutumaan toimittajayhteistyöhön?

PK-sektorin yrityksen suunnitellessa toimittajayhteistyötä kansainvälisesti suureksi haasteeksi nousee se, miten toimittajayritys saadaan motivoitua yhteistyöhön ja sen vaatimukseen. Tutkimuksessa ja haastatteluissa nousi tiettyjä tekijöitä, jotka helpottavat tätä.

Oikeankokoisen toimittajan valitseminen

Toimittajan valitseminen on aina tärkeää, mutta jos tilaajayrityksen oma volyymi on pienempi tai sen taloudelliset mahdollisuudet ovat pienemmät, on tärkeää etsiä tilattuun volyymiin sopiva yritys. Tämän lisäksi samankokoisen yrityksen kanssa yhteistyön rakentaminen on helpompaa, koska organisaatiokenteet ovat lähempänä toisiaan ja näin yhteydenpito on selkeämpää. Pienikokoisten yritysten yhteistoiminnan vahvuutena on myös se, että molemmilla on erilaiset motivaation kehittyä ja kasvaa verrattuna globaaliin ja suureen toimittajayritykseen. Pienemmän toimittajayrityksen kanssa suoritettava yhteistyö on myös henkilökohtaisen kohtaamisen ja yhteydenpidon muodostaminen helpompaa. Henkilökohtainen kohtaaminen taas helpottaa yhteisten tavoitteiden ja kehittymisen suunnittelua ja yhteydenpidon nopeutta.

Suunnitelmallisuus

Toimittajaa lähestyessä pienempikin yritys voi saada isonkin toimittajayrityksen kiinnostumaan yhteistyöstä, jos heti yhteydenoton aikaan tilaajayrityksellä on selvä näkemys siitä, mitä se haluaa ja mitä tarjotaan toimittajalle vastineeksi. Tämä lisää ammattitaitoisuuden tunnetta ja säästää toimittajalta aikaa luoden yhteistyöhön lähtemiselle matalamman kynnyksen. Tämä on hyvin tärkeää varsinkin sen takia, että toimittajilla on yleisesti ottaen vähemmän kehityksen kohteita ja tarpeita, joten toimittajat eivät ole yleensä aktiivisempia osapuolia toimittajayhteistyön rakentamisen kannalta.

Jatkuvuus

Tilaajayritys ei välttämättä voi sitoutua toimittajalle mieluisiin volyymeihin, mutta yhteistyön jatkuvuus helpottaa tätä ongelmaa. Jos toimittajalle tarjotaan sopimusta jatkuvuudesta ja oletetuista hankintakerroista, on toimittaja valmiimpi sitoutumaan yhteistyöhön, jos sen avulla toimittajayritys saa varmistettua jatkuvaa ja melko kiinteää myyntiä. Tällaisessa tilanteessa tilaajayrityksen voi olla hyvä neuvotella yksinoikeuksista ja vuosisopimuksista tarkasti. Tällöin on riskinä kiinnittyä vääränlaiseen toimittajaan liian vahvasti, ilman mahdollisuutta vaihtaa toimittajaa.

Uusien tuotteiden tuominen Suomen markkinoille

Toimittajaa lähestyessä voidaan omien tarpeiden lisäksi tarjota mahdollisuutta toimia maahantuojana toimittajan muille tuotteille ja palveluille. Tällöin toimittaja ei ehkä ole edes ajatellut uutta aluevaltausta. Tällöin toimittajalle tarjotaan helpotusta uudelle markkinalle siirtymisessä, selvää taloudellista hyötyä ja omaa tietoa ja taitoa. Toimittajan motivaatio yhteistyöhön kasvaa suuresti, kun tilanteessa tarjotaan jotain tulosta, mitä se ei yksin edes uskonut saavansa koskaan.

Yhteistyö muiden tilaajayritysten kanssa sekä väliagenttien ja tukkureiden käyttö

Toimittajan valmistaman tuotteen valmistusmäärien ollessa suuria voi tilauskoon tärkeys olla toimittajalle prioriteeteista ensimmäisenä. Tällöin tilaajayrityksen voi olla hyvä kerätä muita yrityksiä, joilla olisi tarvetta tuotteelle ja yhdessä suunnitella yhteistyötä. Tutkimus ei perehdy tämän kaltaisiin liittoumiin tai yhteistyöhön syvemmin, mutta näillä voidaan saavuttaa tarvittava volyyymi, jotta toimittajan kanssa voidaan alkaa keskustelemaan yhteistyön edistämisestä.

Brändi ja markkinointi

Toimittajan kiinnostus sitoutua yhteistyöhön kasvaa suuresti näiden saaman hyödyn mukaan. Tällöin brändin hyödyntäminen ja markkinointiyhteistyö nousevat hyviksi kilpailutekijöiksi PK-sektorin yritykselle. Toimittajan markkinointi oman markkinoinnin ohella, toimittajan nimen liittyminen vahvaan alan brändiin tai toimittajan markkinointi uudella markkina-alueella voivat olla todella houkuttelevia asioita toimittajan näkökulmasta.

Kehittäminen

Tilaajayritys voi luoda kiinnostuksen yhteistyöhön myös proaktiivisella toiminnalla yksittäisissä hankinnoissa. Tilaajayritys voi lähestyä toimittajaa kehitysehdotuksilla aikaisemmista tilauksista, osoittaen näin aktiivisuutensa ja tietotaitonsa alalta. Tällöin toimittaja voi kiinnostua tilaajayrityksen tieto-aidosta ja olla kiinnostunut yhteistyöhön, mikäli se tarjoaa heille ylimääräistä tietoa ja ehdotuksia kehityssuunnista.

5.2 Tulosten käyttökelpoisuus ja luotettavuus

Tutkimuksessa pyrittiin varsinkin empiirisessä osassa saamaan irti enemmän ajatusmalleja ja subjektiivisesti tärkeitä asioita toimittajayhteistyöstä. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda yrityksille mielikuva toimittajayhteistyön mahdollisuuksista ja sen aloittamisesta ja kehittämisestä. Tämän puolesta tulosten

käyttökelpoisuus on hyväksyttävällä tasolla, sillä varsinkin haastatteluista kerättiin konkreettista tietoa ja kokemusta ja teoriaosuus tukee yksityiskohtaisemmin toimittajayhteistyön osa-alueita. Cursor on kehitysyritys, ja tutkimus tarjoaa yritykselle yhteen pakettiin kerättyinä näkökulmia ja teoretietoa toimittajayhteistyöstä, sen mahdollisuuksista ja vaiheista sekä yritysten näkökulmia siitä, mikä on tärkeää. Tätä tietoa voidaan hyödyntää toimittajayhteistyön esitlemisessä asiakasyrityksille.

Käyttökelpoisuutta kuitenkin heikentää erikoisempien innovaatioiden ja keinojen puuttuminen. Tieto oli hyvin pitkälti jo olemassa olevaa, mutta eri toimittajayhteistyön osa-alueet löytyivät pitkälti eri lähteistä. Yhtenäistä tietoa oli myös vähän, mikä hankaloitti työn teorioiden varmentamista. Erikoiset ratkaisuehdotukset ja -mallit jäivät puuttumaan tutkimuksesta, mikä heikentää työn arvoa oleellisesti.

Tutkimuksen luotettavuus on myös hankala asia. Toimittajayhteistyö on laaja käsite, ja on vaikeaa rajata, selvästi mistä se alkaa ja milloin se loppuu. Tämän vuoksi teoria on kerätty useista lähteistä yksittäisinä palasina ja mielikuva kokonaisuudesta ja sen kokoamisesta on ollut työn tekijällä itsellään. Tämän vuoksi jotkin rajaukset tai valitut tietolähteet saattavat olla hieman eri aiheisiin liittyviä ja heikentävät tämän takia työn luotettavuutta. Tietoa on kuitenkin lähestytty kriittisesti ja pyritty keräämään yleiskäsityksiä luodessa suuresti eri lähteitä, jotta kirjoitetun tiedon voidaan uskoa olevan validia aiheeseen liittyen.

Haastatteluissa keskityttiin yrityksen omaan subjektiiviseen näkökantaan, jonka voidaan olettaa olevan validiteetiltaan heikompaa, mutta työlle luovan pohjan teoretietoa, jonka avulla rajattiin haastatteluissa saatuja tuloksia.

5.3 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimus tehtiin tarkoituksella yleispäteväksi kaikille aloille tarkoituksena enemmän yleisesti toimittajayhteistyön mahdollisuuksien ja tapojen esille tuonti. Tämän vuoksi jatkotutkimusaiheita on runsaasti, sillä tutkimuksesta on rajattu paljon asioita pois, jotta aikaan saatiin hallittavissa oleva kokonaisuus, joka ei keskity yksittäiseen toimittajayhteistyön osa-alueeseen.

Jatkotutkimus aiheita työstä voitaisiin tehdä todella useita. Eri toimialoille olisi hyvä tehdä syventävät tutkimukset ja myös kansainvälisiin toimittajien alueisiin keskittyviä tutkimuksia, joissa voitaisiin perehtyä syvällisesti rajattuun aiheeseen. Tällaisilla jatkotutkimuksilla olisi mahdollista luoda vahvempi step-by-step-ohjeistus toimittajayhteistyön aloittamiseen ja esimerkiksi sopimusten tekoon ja ylläpitämiseen.

LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Anttila, J-P., Jussila A. & Mikkola M., 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Espoo: VTT Technology 81.

Bhote K. R. 1989. Strategic Supply Management: A Blueprint for Revitalizing the Manufacturer-Supplier Partnership. New York: American Management Association.

Christopher, M. 2011, Logistics & supply chain management. Fourth edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Efora kotisivut. 2015. Efora Oy. Saatavilla: <http://www.efora.fi/> [viitattu 23.5.2015]

Fiskars-konsernin kotisivut. 2015. Fiskars. Saatavilla: <http://www.fiskarsgroup.fi/fi> [viitattu 23.5.2015]

Jahnukainen, J., Lahti, M. & Virtanen, T. 1997. LOGINET – Toimittajayhteistyö tilausohjautuvissa toimitusketjuissa. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskeiset mittarit. 2015. LOGY, hankintatoimi.fi. Saatavilla: <http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/hankintojen-johtaminen/keskeiset-mittarit/> [viitattu 21.5.2015]

Kraljic, P. 1982. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review. Saatavilla: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management> [viitattu 20.5.2015]

Mänttari, J. 2004. Päähankkijan ja toimittajan kahdenvälinen yhteistyö. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Prima Pet Premium kotisivut. 2015. Prima Pet Premium. Saatavilla: <http://www.primapetpremium.fi/> [viitattu 23.5.2015]

Quality – ISO9001. 2015. AB Certification. Saatavilla: <http://abcertification.com/spip.php?article52> [viitattu 11.5.2015].

Rauhala, M. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

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

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta – B2B – Vähemmällä enemmän. 7. uud. painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Sakki, Jouni 1999, Logistinen prosessi – tilaus- toimitusketjun hallinta. Vantaa: Jouni Sakki Oy

Sanders, N. R. 2012. Supply Chain Management: a global perspective. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. 2003. Designing & Managing the Supply Chain. Second Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Supplier Relationship Management Insights. 2015. ISM, Institute of Supplier Management. Saatavilla: <https://www.instituteforsupplymanagement.org/content.cfm?ItemNumber=20233> [viitattu 21.5.2015]

Venäjä kielsi ukrainalaisyhtiöiden ylilennot – Medvedev: Siperian ylilentokielto vielä harkinnassa. 2014. Rusgate 7.8.2014. Saatavilla: <http://www.rusgate.fi/2014/08/07/venaja-kielsi-ukrainalaisyhtioiden-ylilennot-medvedev-siperian-ylilentokielto-viela-harkinnassa/> [viitattu 10.5.2015]

Haastattelut.

Efora. Hankintajohtaja 27.4.2015. (puhelinhaastattelu)

Fiskars. Sourcing director & sourcing specialist. 28.4.2015 (puhelinhaastattelu)

Prima Pet Premium Oy. Ostopäällikkö. 21.5.2015 (puhelinhaastattelu)

Yritys X. Myyntijohtaja. 5.5.2015 (puhelinhaastattelu)

FISKARSIN TOIMITTAJIEN TOIMINTAOHJEET (FISKARS SUPPLIER CODE OF CONDUCT)

Fiskarsin tavoitteena on saavuttaa pitkän aikavälin kannattavuus liiketoiminnassaan toimimalla samalla eettisesti, vastuullisesti ja kestävästi kehitystä tukien. Fiskars on sitoutunut varmistamaan, että työolot sen toimittajaverkostossa ovat turvalliset, että työntekijöitä kohdellaan kunnioituksella ja arvostaen ja että liiketoiminta on kestävä kehityksen mukaista.

Toimittajat sitoutuvat kaikissa toiminnoissaan noudattamaan toimintamaiden lakeja, sääntöjä ja ohjeita. Toimittajat sitoutuvat myös noudattamaan näitä toimintaohjeita allekirjoittamalla tämän asiakirjan. Alihankkijoiden käyttö on kiellettyä ilman Fiskarsin kirjallista suostumusta. Jos alihankkijoita käytetään, toimittajan on varmistettava, että alihankkija noudattaa näiden toimintaohjeiden kaikkia vaatimuksia.

Fiskars on sitoutunut jatkuvasti parantamaan yritysvastuutaan ja kestävä kehityksen mukaisia toimiaan. Toimittajien yritysvastuuta parannetaan järjestelmällisen kehitysohjelman avulla. Fiskars antaa etusijan toimittajille, jotka kantavat sosiaalista vastuuta ja toimivat ympäristöystävällisesti.

Pystyäkseen arvioimaan miten näitä toimintaohjeita noudatetaan, Fiskars voi vierailta tai antaa ulkopuolisten tarkastajien vierailta toimittajiensa toimipaikoissa, joko etukäteen vierailusta ilmoittaen tai ilmoittamatta. Toimintaohjeiden noudattamisen auditoinnissa Fiskars käyttää tarkkaan yksilöityä vaatimuslistaa, johon toimittajien yritysvastuun toteutumista verrataan. Toimintaohjeiden rikkominen voi johtaa välittömään yhteistyön lopettamiseen, ja myös juridisiin toimenpiteisiin.

Tämä asiakirja pohjautuu tunnustettuihin kansainvälisiin standardeihin, periaatteisiin ja parhaisiin käytäntöihin, ja on yhdenmukainen Fiskarsin Toimintaohjeiden (Fiskars Code of Conduct) kanssa. Fiskarsia ja sen toimittajia sitovat aina paikallisten, kansallisten ja/tai kansainvälisten lakien mahdolliset lisävaatimukset.

TYÖ- JA IHMISOIKEUDET

Sopimusvalmistajat sitoutuvat turvaamaan työntekijöidensä ihmisoikeudet. Työntekijöitä tulee aina kohdella arvostaen ja kunnioituksella.

Järjestäytymisvapaus

Työntekijöillä on oltava sovellettavien lakien ja määräysten mukaisesti järjestäytymisvapaus sekä oikeus muodostaa työmarkkinajärjestöjä, liittyä niihin, ja antaa niiden edustaa itseään ja neuvotella puolestaan. Toimittaja ei saa millään tavalla painostaa ammattiliittoihin lakien ja määräysten mukaisesti kuuluvia työntekijöitä.

Lapsityövoiman käytön estäminen

Työntekijän vähimmäisikä on 15 vuotta, kyseisen maan työnteekoon vaadittava vähimmäisikä tai se ikä, joka on kyseisen maan pakollisen koulunkäynnin lopetusikä, sen mukaan, mikä ikä näistä on korkein. ILO:n tiukkojen sääntöjen sekä mahdollisen kansallisen lainsäädännön salliessa Fiskars hyväksyy kevyen työnteon 14- tai 15-vuotiaille. Alle 18-vuotiaan henkilön ei sallita tekevän työtä, joka saattaa olla terveydelle haitallista tai vaarallista.

Pakkotyön estäminen

Minkä tahansa pakkotyövoiman, orjatyövoiman, velkaorjuuden tai vankityövoiman käyttäminen on kielletty. Kaiken työn on oltava vapaaehtoista, ja työntekijöiden on oltava vapaita lopettamaan työnteko tai jättämään työpaikkansa kohtuullisen irtisanomisajan päätyttyä. Kenelläkään ei ole oikeutta vaatia työntekijöitä luovuttamaan työn edellytyksenä viranomaisten myöntämää henkilökorttia, passia, työlupaa tai mitään muuta kohtuutonta vakuutta.

Oikeudenmukainen kohtelu

Työpaikalla ei saa olla häirintää. Työntekijöitä ei saa uhkailla tai millään tavoin kohdella huonosti tai epäinhimillisesti, ja tämä kieltö kattaa (mutta ei rajoitu näihin) henkisen tai fyysisen pakotuksen, seksuaalisen häirinnän tai hyväksikäytön, fyysisen rangaistuksen, herjaamisen, sekä kohtuuttomat rajoitukset liittyen yrityksen työntekijöilleen tuottamien palvelujen käyttämiseen.

Syrjinnän vastustaminen

Fiskars ei salli minkäänlaista syrjintää, joka liittyy esimerkiksi (mutta ei näihin rajoittuen) rotuun, ihonväriin, etnisyyteen tai kansalliseen alkuperään, ikään, sukupuoleen, sukupuoliseen suuntautumiseen, vammaisuuteen, uskontoon, poliittiseen kantaan, ammattiliittoon kuulumiseen, lääketieteellisiin kokeisiin tai siviilisäätyyn.

Työsopimukset ja -ehdot

Jokaisen työntekijän työehdot määritellään kirjallisessa työsopimuksessa. Työsopimukseen kirjataan kaikki tärkeät tiedot, muun muassa työn vaaroista annettu informaatio. Sopimukset on tehtävä kielellä, jota työntekijä ymmärtää. Työntekijöiden tulee ymmärtää sopimuksen sisältö ja allekirjoittaa sopimus itse, ja heille on annettava kopio sopimuksesta.

Tavan, jolla työsopimukset päätetään, on oltava kohtuullinen suhteessa työn laatuun ja työsuhteen pituuteen. Fiskars ei salli minkäänlaista syrjintää tai kohtuutonta rankaisua. Toimittaja saa palkata ainoastaan työntekijöitä, joilla on laillinen oikeus tehdä työtä. Työntekijöiden juridinen oikeus tehdä työtä varmistetaan tarkistamalla alkuperäisasiakirjat ennen työsuhteen alkua. Työn tekeminen kotona on kielletty Fiskarsin tuotteiden luonteen vuoksi.

Työajat

Työajan tai ylityön tuntimäärä ei saa ylittää lain ja säännösten korkeinta sallimaa määrää. Ylityön on aina oltava vapaaehtoista, ja työntekijöiden on saatava tieto ylityöstä kohtuullisen hyvissä ajoin. Työaikana työntekijöillä on oltava säännöllisesti ja sopivasti taukoja, ainakin ruoka- ja virkistystauot. Vähintään yhden päivän seitsemästä on oltava vapaapäivä. Työntekijöillä on myös oikeus lomaan ja vapaa-aikaan sekä paikallisten lakien ja sääntöjen mukaisiin lakisääteisiin pyhäpäiviin.

Palkat ja muut etuudet

Palkkaa maksetaan kansallisten lakien ja mahdollisten teollisuuden standardien sekä palkka- ja korvausmääräysten mukaisesti. Työntekijöillä on oikeus minimipalkkaan ja kaikkiin lakisääteisiin etuuksiin. Kaikki sosiaaliturva- ja vakuutusedut maksetaan sovellettavien lakien ja määräysten mukaisesti, ja ylityö korvataan korkeampaan hintaan.

Palkasta ei tehdä vähennyksiä kurinpidollisista syistä. Jos vähennyksiä tehdään (esim. ruoka- ja majoitusvähennys), on työntekijöille selvästi tiedotettava, minkä periaatteen mukaan vähennys lasketaan, ja määrän on oltava kohtuullinen koko palkkaan verrattaessa.

Toimittajat maksavat työntekijöilleen palkkaa (vähintään) kerran kuukaudessa ja ennalta määrättyinä päivinä, selvästi ilmoittaen millä perusteella työntekijöille työstä maksetaan.

Työntekijöille annetaan tilinauha, josta käyvät selvästi ilmi ainakin työtuntien määrä, palkka ja mahdolliset vähennykset. Käytössä on oltava järjestelmä, jolla rekisteröidään ja tarkistetaan palkanmaksu, vähennykset sekä työntekijöiden työtuntien määrä. Palkat ja etuudet maksetaan käteisenä, shekkeinä tai pankkisiirtoina.

TERVEYS JA TURVALLISUUS

Toimittajat sitoutuvat varmistamaan työntekijöilleen turvalliset työolosuhteet ja terveellisen työpaikan. Tällä muun muassa torjutaan työhön liittyviä loukkaantumisia ja sairauksia, parannetaan työntekijöiden hyvinvointia, lisätään tuottavuutta ja edistetään tuotteiden laatua. Toimittajat nimeävät ylempään johtoon kuuluvan henkilön terveys- ja turvallisuusvastaavaksi. **Hätätilanteisiin valmistautuminen ja niiden ennaltaehkäisy**

Toimittajilla on oltava hätätilannevalmius. Tähän sisältyvät suunnitelmat siitä, miten työntekijöille ilmoitetaan tilanteesta ja miten tilat evakuoidaan, hätätilaharjoitukset, tilanteeseen sopivat ensiaputarvikkeet, sopivat palovaroittimet ja sammutustarvikkeet sekä tarvittavat uloskäynnit.

Työturvallisuus

Toimittajat noudattavat heihin soveltuvia terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä lakeja ja määräyksiä. Työntekijöille tarjotaan muun muassa asianmukaiset suojavarusteet ja ensiaputarvikkeet jokaiselle alueelle. Työntekijöitä ei ikinä saa rangaista turvallisuuteen liittyvien huolien esittämisestä, tai siitä, että he kieltäytyvät tekemästä työtä vaarallisissa olosuhteissa. Käytössä on oltava selvät menettelytavat, joiden kautta tunnistetaan, hallitaan, tallennetaan ja raportoidaan työtapaturmat ja sairaudet. Toimittajien on otettava käyttöön korjaavat toimenpiteet loukkaantumisten ja sairauksien perimmäisten syiden poistamiseksi. Jos vaarallisia aineita käytetään, on käytössä oltava myös asianmukaiset valvonta- ja hallintajärjestelmät sekä pelastussuunnitelmat. Hapojen ja muiden syövyttävien aineiden läheisyydessä on oltava pesupaikat. Sähkölaitteiden ja -johtojen on oltava turvallisesti eristettyjä, niissä on oltava turvasulakkeet, ja ne on tarkistettava ja puutteet korjattava säännöllisesti.

Terveys- ja turvallisuustiedotus

Työntekijöille on säännöllisesti annettava heille kuuluvaa tietoa työpaikan terveys- ja turvallisuustilanteesta, ja heidän on harjoiteltava turvallisuuteen liittyviä rutiineja, sisältäen muun muassa paloturvallisuusharjoituksia, tuotannon turvallisuutta ja suojavarusteiden sekä ensiaputarvikkeiden oikeaoppista käyttöä. Vaarallisten laitteiden sekä vaarallisten tai myrkyllisten aineiden ja esineiden yhteydessä on oltava näkyvissä selvät varoitusmerkinnät työntekijöiden pääasiassa käyttämällä kielellä.

Tehtasympäristö ja hygienia

Tehtaassa on oltava tuotannon luonne huomioiden siedettävä lämpötila, riittävä valaistus ja hyvä ilmasto. Työpisteiden on oltava riittävän puhtaat ja hygieeniset. Työntekijöiden saatavilla on oltava puhdasta juomavettä, puhtaat WC- ja pesutilat sekä naistenhuoneet työpisteiden läheisyydessä. Taukoja varten työntekijöillä on myös oltava miellyttävä taukotila, jonka on oltava erillinen yleisestä työtilasta.

Fyysisesti vaativat tehtävät ja ergonomia

Toimittajien tulee tunnistaa fyysisesti vaativat tehtävät ja arvioida sekä hallita työntekijöiden altistumista näille tehtäville. Tällaisiin tehtäviin kuuluvat painavien esineiden ja/tai materiaalin nostaminen ja käyttö, pitkään seisominen sekä tehtävät, joissa toistoa on hyvin paljon. Toimittajat varmistavat, että työntekijöillä ei teetetä työtä tarpeettoman huonoissa työasunnoissa, ja tämä koskee etenkin fyysisesti vaativia työtehtäviä.

Asuntolat ja ruokasalit

Asuntolat rakennetaan ja pidetään kunnossa kaikkien sovellettavien lakien ja säännösten mukaisesti. Asuntoloiden on oltava selvästi erillään tehtaasta ja tuotannosta. Kaikkien asuntolarakennusten on oltava puhtaat ja turvalliset ja työntekijöiden on saatava siirtyä asuntolaan ja poistua asuntolasta vapaasti milloin tahansa. Asuntoloissa on oltava puhtaat WCtilat, juomakelpoista vettä sekä hygieeniset tilat ruoan valmistukseen ja varastointiin. Kaikissa asuntoloissa työntekijöille on oltava riittävästi henkilökohtaista tilaa, ja niissä on oltava riittävä lämmitys sekä puhtaat suihku- ja kylpyhuoneet.

YMPÄRISTÖ

Ympäristöajattelu on keskeinen osa Fiskarsin arvoja ja toimintaa, ja Fiskars edellyttää toimittajiltaan samankaltaista toimintaa ympäristölle ja ilmastolle haitallisten vaikutusten vähentämiseksi. Jokaisen toimittajan palkkalistoilla tai tukena on oltava ympäristöasioissa koulutettu henkilö.

Ympäristöluvut ja –raportointi

Toimittajien on varmistettava, että he hankkivat asianmukaiset ympäristöluvut, eivät päästä näitä vanhentumaan, ja seuraavat vaadittujen ympäristölupien ja rekisterien raportointivaatimuksia.

Ympäristöjärjestelmä

Toimittajien on otettava käyttöön ja noudatettava asianmukaista ympäristöjärjestelmää (EMS).

Vaaralliset aineet ja tuoteturvallisuus

Toimittajan on tunnistettava vaaralliset materiaalit, kemikaalit ja aineet ja varmistettava näiden turvallinen käsittely, siirtäminen, varastointi, kierrätys, uudelleenkäyttö ja hävittäminen. Kaikkia vaarallisia materiaaleja, kemikaaleja ja aineita koskevia sovellettavia lakeja ja määräyksiä noudatetaan tarkasti. Toimittajien on noudatettava sovellettavien lakien ja määräysten materiaalirajoituksia ja tuoteturvallisuutta koskevia vaatimuksia (kuten REACH) sekä Fiskarsin vaatimuksia, ja pitää jatkuvasti kirjaa tuotteiden raaka-ainetiedoista. Keskeisten työntekijöiden on oltava tietoisia tuoteturvallisuudesta ja heidän on saatava tuoteturvallisuuskoulutusta.

Jätehuolto, ympäristönsuojelu sekä resurssien käytön vähentäminen

Ennen jätteiden päästämistä ympäristöön toimittajien on tunnistettava mistä aineista jäte koostuu ja käsiteltävä jätevesi, kiinteä jäte ja päästöt ilmaan asianmukaisella tavalla ja sovellettavien lakien ja määräysten mukaisesti. Toimittajien on todennettavasti toteutettava toimenpiteitä, joilla tuotantolaitoksissa vähennetään tai poistetaan merkittävässä määrin kiinteän jätteen ja jäteveden määrää ja päästöjä ilmaan. Kierrätys, uudelleenkäyttö ja aineiden korvaaminen ympäristöystävällisemmillä vaihtoehdoilla ovat tässä toiminnassa olennaisia. Kaikki ne toimittajat, joilla on Fiskarsin mielestä tässä asiassa tärkeä rooli, ovat velvoitettuja toimimaan Fiskarsin kanssa yhteistyössä energian ja raaka-aineiden käytön sekä jätehuollon tunnuslukujen mittaamiseksi ja raportoimiseksi, ja jotta pystytään määrittelemään näiden vähennystavoitteet.

LIIKETOIMINNAN EETTISYYS

Fiskars vaatii toimittajiltaan vahvaa sitoutumista eettiseen toimintaan.

Rehellisyys, avoimuus ja tasavertainen liiketoiminta

Fiskars ei hyväksy korruptiota, kiristystä tai kavallusta missään muodossa. Toimittajien on noudatettava sovellettavia korruption vastaisia lakeja ja määräyksiä tarkasti. Fiskarsin toimittajilta edellytetään aina korkean eettisen tason ylläpitämistä tasavertaisen liiketoiminnan ja kilpailun turvaamiseksi, ja sitä että perusteettomista eduista ei pyritä hyötymään. Sovellettavien lakien ja määräysten sekä teollisuuden käytäntöjen mukaisesti toimittajien edellytetään ilmoittavan olennaiset tiedot taloudellisesta tilanteesta, suorituskyvystä ja liiketoiminnasta.

Aineettoman omaisuuden suojeleminen

Toimittajat ymmärtävät roolinsa asiakkaidensa tiedon haltijoina. Immateriaalioikeuksia kunnioitetaan, ja kaikkea tekniikkaa, tietoa ja tieto-taitoa käytetään tavalla, joka ei vaaranna Fiskarsin tai toimittajien muiden asiakkaiden aineetonta omaisuutta.

Fiskarsin omaisuus ja maine

Toimittajien on omalta osaltaan suojeltava Fiskarsin omaisuutta, mainetta ja brändipääomaa. Jokaisen toimittajan on nimettävä vastuuhenkilö vastaamaan omaisuuden turvaamisesta. Yhdysvaltoihin tuotteita vievät toimittajat sisällyttävät toimintaansa C-TPAT-turvallisuuskriteerit. Jokainen toimittaja varmistaa, että heidän käyttämänsä tietotekniikkaohjelmistot ja mahdolliset tukisovellukset on hyvin suojattu, ja että Fiskarsille ei aiheudu niistä riskiä.

JOHTAMISJÄRJESTELMÄT JA SITOUTUMINEN

Toimittajien on otettava käyttöön asiaankuuluvat johtamisjärjestelmät, jotka takaavat 1) sovellettavien lakien ja määräysten noudattamisen, 2) tämän toimintaohjeen noudattamisen ja 3) tuen jatkuvalle kehittämiselle yritysvastuun ja kestävä kehityksen osa-alueilla.

Sitoutuminen yritysvastuuseen ja jatkuvaan parantamiseen

Toimittajan johdon on ymmärrettävä sosiaalisen ja ympäristövastuun sekä eettisen liiketoiminnan tärkeys ja sitouduttava näiden osa-alueiden kehittämiseen yhteistyössä Fiskarsin kanssa.

Johdon vastuullisuus ja vastuu

Toimittajan on nimettävä yksi johtaja yritysvastuuvastaavaksi. Tämän henkilön on kommunikoitava Fiskarsin kanssa aktiivisesti, avoimesti ja yhteistyöhenkisesti.

Lailliset sekä asiakkaiden vaatimukset

Toimittajan on tunnistettava, seurattava ja ymmärrettävä yritysvastuuseen liittyviä sovellettavia lakeja ja määräyksiä sekä asiakkaiden vaatimuksia. Toimittajalla on oltava riittävät asiakirjat ja dokumentaatio pystyäkseen osoittamaan, että säädöksiä noudatetaan.

Nimettömät valitukset

Toimittajalla on oltava järjestelmä, joka mahdollistaa nimettömät valitukset. Järjestelmän on turvattava hyvässä uskossa tehdyn valituksen luottamuksellisuus ja suojeltava valituksen tekijää kustotoimenpiteiltä.

Koulutus ja tiedotus

Toimittajan on järjestettävä johdolle ja työntekijöille koulutusta yritysvastuuasioissa. Koulutuksen ohella toimittajalla on oltava käytössä tiedotusprosessi, jolla työntekijöille tarjotaan tietoa toimittajan yritysvastuukäytännöistä ja suoriutumuksesta yritysvastuun osa-alueilla.

Auditoinnit ja arvioinnit

Fiskars voi käyttää omaa auditointiprosessiaan ja/tai ulkopuolisia auditointiajia määrittelemään, kuinka toimittaja noudattaa näitä toimintaohjeita. Fiskars voi myös ajoittain vaatia toimittajia tekemään itsearviointeja. Toimittajalla on oltava järjestelmä, jonka kautta korjataan auditointien, arviointien ja tarkastusten aikana havaittuja puutteita.

PÄÄLÄHTEET (Englanniksi)

Universal Declaration of Human Rights (www.un.org/Overview/rights.html)

ILO International Labor Standards (www.ilo.org/public/english/standards/norm/whatare/fundam/index.html)

ISO 14001 (www.iso.org)

OHSAS 18001 (www.bsi-global.com/index.xalter)

SA 8000 (www.cepaa.org)

OECD Guidelines for Multinational Enterprises (www.oecd.org)

United Nations Convention against Corruption (<http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>)

United Nations Global Compact (www.unglobalcompact.org)

Täten ilmaisemme ymmärtävämme, hyväksyvämme ja noudattavamme tässä lueteltuja Fiskarsin toimittajien toimintaohjeita (Fiskars Supplier Code of Conduct). Sitoudumme myös toimimaan Fiskarsin auditointiprosessin (Fiskars Audit Process) mukaisesti.

Yhtiön johdon edustaja

Yhtiö / juridinen yksikkö