

**VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUS**

Marko Setälä
TOIMITTAJAVERKOSTON HALLINTA FINN-POWER OY:SSÄ

Tuotantotalouden
pro gradu – tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

KUVALUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	7
1.2. Tutkimusmenetelmät	9
2. HANKINTATOIMEN ROOLI VERKOSTOITUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	11
2.1. Globalisaatio	12
2.2. Hankintatoimi osana yrityksen liiketoimintaa	14
2.3. Hankintastrategia ja ostaa-valmistaa -päätöksenteko	15
2.4. Hankintojen organisointi	20
2.5. Hankintojen luokittelu	21
3. VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN	24
3.1. Strategiset liiketoimintaverkot	25
3.2. Huippuverkoston erikoispiirteet	27
3.3. Verkoston ohjausmekanismit	28
3.4. Verkostojen rooli	31
3.5. Verkostoalustat	34
4. JOHTAMINEN VERKOSTOITUNEESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	36
4.1. Verkoston johtaminen	37
4.2. Oppiminen kumppanuussuhteessa	41
4.3. Päähankkijan prosessi ja sen jalkauttaminen toimittajakenttään	44
4.4. Verkostoituminen asiakassuuntaan	48

5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	50
5.1. Case Finn-Power Oy	51
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	59
7. TUTKIELMAN TARKASTELUA	68
7.1. Johtopäätökset	68
7.2. Yhteenveto	72
LÄHDELUETTELO	75
LIITTEET	79
LIITE 1	79
LIITE 2	87

KUALUETTELO

Kuva 1.	Yrityksen hankintastrategia	16
Kuva 2.	Ydinosaamisen ja toiminnon kriittisyyden välinen suhde	19
Kuva 3.	Hankittavien komponenttien tärkeyden luokittelu	22
Kuva 4.	Liiketoimintaverkkojen perustyypit arvojärjestelmäjätkumolla	26
Kuva 5.	Verkoston kolme ohjausmekanismia	29
Kuva 6.	Keskisuurten yritysten yhteistyömallit	33
Kuva 7.	Verkoston innovaatioalusta ja sen päätehtävät	35
Kuva 8.	Liiketoiminnan luokat	40
Kuva 9.	Protoiluvaihtoehdot	46
Kuva 10.	Arvoketjun murros	47
Kuva 11.	Hankintatoimen organisaatio Finn-Power Oy:ssä	53
Kuva 12.	Nimikeluokittelu Finn-Power Oy:ssä	55
Kuva 13.	Toimittajaluokittelu Finn-Power Oy:ssä	56

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta**

Tekijä:	Marko Setälä	
Tutkielman nimi:	Toimittajaverkoston hallinta Finn-Power Oy:ssä	
Ohjaajan nimi:	Josu Takala	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Tuotantotalous	
Opintojen aloitusvuosi:	2002	
Tutkielman valmistumisvuosi:	2014	Sivumäärä: 93

TIIVISTELMÄ:

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää Finn-Power Oy:n toimittajaverkoston hallintaan ja sen haasteisiin liittyviä asioita hankintatoimen näkökulmasta. Lisäksi pyrittiin tutkimaan yrityksen ja toimittajan rajapintana toimivan hankintaorganisaation toimintaa, prosesseja ja prosessien toimivuutta. Tutkimuksen tavoitteena oli kiinnittää huomiota toiminnan tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin ja pyrkiä löytämään mahdollisia epäkohtia. Tutkimuksen pohjalta yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja toimintatapojaan. Tutkielman teoriaosuudessa luotiin teoreettinen pohja empiiriselle osuudelle.

Aineistoa prosessin nykytilan kartoitukseen hankittiin havainnoimalla hankintaprosessia ja haastatteleamalla työntekijöitä Finn-Power Oy:ssä sekä toimittajaverkoston yrityksiä. Toimittajaverkoston haastattelujen pohjalta koostettiin sisäinen kirjallinen kysely, jossa toimittajaverkoston haastattelujen antamaa tietoa ja palautetta haluttiin peilata yrityksen omaan toimintaan ja näkemyksiin. Näin ollen nykytilaa tarkasteltiin sekä yrityksen sisältä että ulkoa kaksisuuntaisesti.

Tutkimuksen tuloksia verrattiin Finn-Power Oy:ssä laadittuun hankintatoimen laatukäsikirjaan ja toimintaohjeisiin. Tuloksista käy ilmi, että suurimmat epäselvyydet ja tehottomuuteen vaikuttavat tekijät liittyvät hankintatoimen organisointiin, epäselvyyksiin vastuu- ja tehtäväjaossa sekä päällekkäiseen työhön. Nämä epäselvyydet organisaation sisällä heijastuvat myös toimittajaverkostoon ja sen toimintaan.

AVAINSANAT: toimittajaverkosto, hankintatoimi, verkostojohdaminen

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of technology**

Author:	Marko Setälä	
Topic of the Master`s Thesis:	The supplier network management in Finn-Power Ltd.	
Instructor:	Josu Takala	
Degree:	Master of Science in Economics and Business Administration	
Major Subject:	Industrial Management	
Year of Entering the University:	2002	
Year of Completing the Thesis:	2014	Pages: 93

ABSTRACT:

The purpose of this study was to examine the supplier network of Finn-Power Ltd and tasks concerning its challenges the point of view of procurement. In addition I aimed to survey interface between the company and the supplier. The procurement organisation is the interface and its processes and the functionality is to be handled. The goal of the study was to pay attention to aspects which affects to operational efficiency and find out the possible defects of the operation. In this way the company is able to develop the business and the way of operations. The theoretical section of the research created the theoretical ground for the empirical section.

The data regarding the process's current situation was collected by observing the action in sourcing process. The employees and the supplier of Finn-Power Ltd. were interviewed. The information of interviews was compared to company's own opinions with internal written inquiry. Therefore the current situation was evaluated both internal and external point of view two-sided.

The results of the research were compared to the quality book and code of conduct of the company. The results reveal that the main uncertainties and inefficiency is related to sourcing organisation. Responsibilities and division of tasks are unclear and duplicate work is made. These side-effects reflect also to supplier network and its action.

KEYWORDS: supplier network, procurement, network management

1. JOHDANTO

Yrityksen hyvä tulos ja korkea asiakastyytyväisyys perustuvat yhä useammassa organisaatiossa hyvään kumppaniverkoston. Verkoston jäsenyys on siihen osallistuville vapaaehtoista ja jäsenet ovat autonomisia. Verkoston johtamisessa perinteiset asemavaltajohtamisen keinot eivät tule kyseeseen. Verkostoissa johtaminen perustuu enemmän vaikuttamiseen, integrointiin, koordinointiin sekä ohjaukseen. Verkoston ohjaukseen on olemassa kolme pääohjausmekanismia. Nämä ovat hinta-, sosiaalinen ja hierarkkinen ohjaus sekä näiden yhdistelmä hybridiohjaus. Näiden ohjauskeinojen avulla verkostoa pyritään ”ohjaillemaan” kohti haluttua tavoitetilaa.

Yritysten toimintaympäristö on viime aikoina ollut myllerryksen vallassa. Asiakkaiden kasvaneen vaatimustason, kilpailun kiristymisen sekä nopeasti kehittyvän informaatioteknologian johdosta kaikki yritykset ovat joutuneet muutosten kouriin. Ne ovat joutuneet nopeuttamaan uusiutumistaan ja kykyään kehittää nopeammin ja paremmin asiakkaiden toiveet täyttäviä ratkaisuja. Tämän uusiutumisvaateen kanssa yritykset eivät ole yksin, vaan se koskettaa myös yritysten yhteistyökumppaneita. Verkostoitumisen lisääminen on yksi lähestymistapa hallita näitä uusiutumistarpeita yrityksissä. Yritykset joutuvat koko ajan miettimään toimintaansa ja niitä keinoja, joiden avulla ne kykenevät luomaan ja varmistamaan kilpailuedun myös tulevaisuudessa. (Lipasti 2007: 20–28)

Yritykset pyrkivät parantamaan tehokkuuttaan. Resursseja ja toimintoja tehostamalla pyritään mm. kustannussäästöihin. Lisäksi näillä

tehostamistoimilla tavoitellaan myös parempia tuotteita ja palveluita asiakkaille. Aikaisemmin yritysostojen ja allianssien päämääränä oli pääsääntöisesti markkina-aseman vahvistaminen. Tänä päivänä niillä pyritään tietyn kyvykkyyden kehittämiseen tai vahvistamiseen. Tämän kaltainen strateginen keskittyminen yrityksissä tähtää sekä mittakaavaedun että oppimiskäyrän hyödyntämiseen mahdollisimman tehokkaasti. Mittakaavaedun hyödyntäminen perustuu tuotantomäärien suuruuden tuomaan kustannusetuun. Erityisesti rutiinitöissä ne voivat nostaa tuottavuutta jopa 20–40%:ia. Oppimiskäyrän hyödyntäminen perustuu siihen tosi asiaan, että mitä enemmän ihminen tekee jotain asiaa tai toimintoa sitä paremmin ja tehokkaammin hän sen oppii tekemään. (Lipasti 2007: 20–28)

1.1. Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää ja kehittää päämiesvetoisen toimittajaverkoston toimintaa selvittämällä, minkälaisia odotuksia ja kokemuksia toimittajaverkoston kuuluvilla yrityksillä on toiminnastaan sekä yhteistyöstä ja miten tämä toimittajaverkoston asiakas on kokenut toimittajaverkoston toiminnan. Rajapintana toimittajaverkoston ja päämiehen välillä toimii yrityksen hankintatoiminta. Tämän rajapinnan merkitys on yrityksille tärkeä ja sen toimintaa tutkitaan työssä kahdesta suunnasta. Nykytilan arvioinnissa huomioidaan hankintatoimen toiminnan laatuun ja sen myötä myös tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ja pyritään löytämään mahdollisia toiminnan epäkohtia, joiden avulla Finn-Power Oy pystyy kehittämään toimintaansa.

Prima-Industrie konsernilla, joka on listattu Milanon pörssiin, on useita valmistavia yksiköitä maailmalla ja toimittajaverkosto on tästä syystä laaja. Finn-Power Oy on ollut vuodesta 2008 lähtien osa tätä Italialaista konsernia. Näin ollen tutkimusalueita oli syytä rajata, että tiettyyn yksikköön ja sen toimittajaverkostoon kyettiin keskittymään syvällisemmin. Tutkimus on rajattu koskettamaan Finn-Power Oy:n Kauhavan tehdasta sekä Kauhavan tehtaan toimittajaverkostoa. Kauhavan tehtaan hankintaorganisaation osalta tutkimuksen kohteeksi valittiin materiaalihallinta sekä strateginen hankinta ja hankinnan tukitoiminnot rajattiin työn ulkopuolelle. Hankintatoimi on yksi keskeisimmistä toiminnoista Kauhavan yksikön valmistustehtaassa, ja sillä on suuri merkitys niin yrityksen toiminnalle ja tehokkuudelle kuin myös yrityksen tulokselle.

Itselläni on kahdeksan vuoden tausta työskentelystä Finn-Power Oy:n hankintaorganisaatiossa. Pyrin hyödyntämään omaa kokemusta ja työhistoriaa työssäni, eli lähestymistapa lopputyöhön on työelämälähtöinen.

Tavoitteeseen päästään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Mikä on yrityksen toimittajaverkoston nykytila?
2. Minkälaisia ongelmia verkoston toiminnassa on?
3. Mitkä ovat verkoston ja hankintaorganisaation keskeiset kehittämiskohteet?

1.2. Tutkimusmenetelmät

Tutkielman toteutuksessa hyödynnetään aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia, kirjallisuutta, artikkeleita sekä omaa työkokemusta toimimisesta Finn-Power Oy:n hankintatoimessa. Myös luottamukselliset välit, jotka tutkimuksen tekijä on saanut rakennettua niin toimittajaverkoston avainhenkilöihin kuin tutkimuksen kohteena olevan yrityksen henkilökunnan kanssa, näyttelevät suurta roolia tutkimuksessa. Toteutetut haastattelut olivat luonteeltaan luottamuksellisia ja vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia, joiden tarkoituksena oli saada haastateltavat avoimesti kertomaan tilanteesta ja ongelmista. Haastateltaville luvattiin, että heidän haastattelujen yhteydessä antamia tietoja ei tulla yksilöimään vaan liitetään anonymieinä vastauksina työhön. Lisäksi yrityksen hankintatoimelle laaditut ohjeet ja laatukäsikirja luovat tutkielman toteutukselle ja sen kehittämistyölle pohjan.

Tutkielman teoreettinen materiaali nojaa pitkälti yleiseen kirjallisuuteen, jotka liittyvät hankintatoimintaan, verkostoitumiseen sekä yhteistyöhön ja kumppanuuteen. On kuitenkin todettava, että verkostoitumista ilmiönä on tutkittu, mutta tämän ilmiön vaikutuksia ja teoreettisia tutkimusmalleja ei ole tutkimustyön osalta vielä toteutettu. Tutkielman teoreettisen osuuden on tarkoitus luoda pohjaa ja tuoda esiin niitä perusasioita, jotka liittyvät yrityksen hankintatoimintaan. Tämän osuuden pohjalta lukija pystyy paremmin hahmottamaan sen toimintaympäristön, missä yritysten hankintatoiminta tällä hetkellä toimii ja joiden varaan tutkimuksen empiirinen osa on rakennettu.

Tutkielmassa käytettävä tutkimusote on toiminta-analyttinen. Tutkija pyrkii hermeneuttisen tieteenkäsitteiden mukaisesti ymmärtämään tutkimuksen

kohteena olevaa dynaamista ongelmaa, jota on ennakkoon vaikea strukturoida. Työskentely hankintaorganisaatiossa ja työn ohessa havainnoimalla organisaation toimintaa, keskustelemalla niin yrityksen henkilökunnan kuin myös toimittajien avainhenkilöiden kanssa, tekemällä haastatteluja sekä paneutumalla kyselyjen vastauksiin voidaan sanoa, että tutkittava kohde sekä tutkija liittyivät tiiviisti toisiinsa. Tutkijan ymmärrys ja tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat näyttelevät suurta roolia työssä, mutta tutkimuksessa on pyritty säilyttämään objektiivinen ote.

2. HANKINTATOIMEN ROOLI VERKOSTOITUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Yritysmaailma on muuttunut rajusti viimeisten vuosien aikana. Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja he vaativat entistä kyvykkäämpiä ja parempia tuotteita sekä palveluja. Informaatioteknologian nopea kehittyminen, yleinen tiedonvälityksen nopeutuminen, jatkuva kaupan esteiden poistuminen, ja globalisoituminen ovat muuttaneet ja tulevat muuttamaan käsityksiämme kilpailusta. Kilpailu on lisääntynyt, se on aiempaa kovempaa ja se on globaalia. Myös asiakkaiden toiveet muuttuvat jatkuvasti ja täten uusiutumisen tarve yrityksille on ilmeinen. Kaikki yritykset ovat joutuneet muuttamaan uusiutumistaan ja kykyään kehittää nopeammin ja paremmin asiakkaan toiveet täyttäviä ratkaisuja niin tuotteiden kun myös palvelujen osalta. (Lipasti 2007: 19–20)

Miten yritykset jatkossa pärjäävät tässä entistä kovemman kilpailun kilpailukentällä? Yritysten on oltava tehokkaita, tehostettava toimintaansa sekä parannettava omaa tuottavuuttaan. Tehostaminen on ajanut yritykset tekemään rakenteellisia muutoksia yritysostojen/myyntien sekä ulkoistamisten kautta. Yritysten on myös parannettava uusiutumiskykyään, eli kykyään tuottaa uusia tuotteita ja palveluja tai kokonaan uusia liiketoimintakonsepteja. Tämä asettaa uusia vaatimuksia niin yrityksen toiminnalle kun myös yritysten hankintatoiminnalle. Miten yrityksen hankintatoiminta ja sen organisointi onnistutaan toteuttamaan tässä verkostoituvassa dynaamisessa toimintaympäristössä, joka vaatii niin yritykseltä kun sen eri organisaatioilta ketteryyttä.

2.1. Globalisaatio

Globalisaation ensimmäinen vaihe alkoi teollisesta vallankumouksesta noin kaksisataa vuotta sitten, sen jälkeisestä maailmankaupan vapautumisesta ja kuljetusteknologian kehityksestä. Tavarat kyettiin valmistamaan eri paikassa kuin ne kulutettiin. Työnjako ja erikoistuminen tulivat mahdolliseksi eri maiden välillä. Ensimmäiset maat, jotka tästä pääsivät hyötymään, olivat Englanti ja Alankomaat. Tämän jälkeen maailmantalouden kilparadalle tulivat useimmat Euroopan maat ja Yhdysvallat. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009: 23–31)

Nyt olemme mukana globalisaation toisessa vaiheessa, joka on alkanut viime vuosisadan puolivälistä. Viimeisten vuosikymmenten aikana tämä vaihe on ollut kiihtyvässä tilassa. Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen ovat mahdollistaneet informaation nopean välittymisen ja tuotannon hajauttamisen. Suuret kehittyvät maat ovat tulleet mukaan kilpailuun Kiinan, Intian, Brasilian ja Venäjän muodossa. Nämä maat ovat toimineet maailmantalouden kasvuvetureina viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Myöhemmin kilpailuun mukaan tulleet maat ovat kyenneet pitämään parempaa kasvuvauhtia aiemmin mukana olleisiin maihin nähden ja ovat vetäneet maailmantalouden kasvun painopisteen etenkin teollisuustuotannossa Aasiaan. Siellä kustannustaso on kehittyneisiin maihin nähden alempi. (Valkokari ym. 2009: 23–31)

Ensimmäisen globalisaatiovaiheen työnjako on menossa uusiksi. Aiemmin erikoistuminen ja työnjako olivat sidoksissa alueisiin ja maihin. Nyt uudessa työnjaossa keskeinen organisaatiomuoto on yritysten väliset verkostot, joiden

määrä on voimakkaassa kasvussa. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa, että toimintaa kyetään entistä paremmin hajauttamaan ja koordinoimaan globaalisti. Yritysten tuotanto- ja arvoketjuja pilkotaan yhä pienempiin osiin ja kukin osa tuotetaan oman suhteellisen etunsa mukaan siellä, missä se on järkevintä niin logistisesti kuin tuotantokustannukset huomioiden. (Valkokari ym. 2009: 23–31)

Maailmantalouden kasvun painopisteen siirtyminen kehittyviin maihin on aiheuttanut sen, että kehittyneiden maiden teollisuuden osuus kokonaistuotannosta on supistunut. Tästä syystä kehittyneiden maiden kansainvälisten sijoitusvirtojen osuus kehittyviin maihin on kasvanut. Yritykset haluavat olla läsnä siellä, missä ovat markkinatkin. Yritykset toteuttavat kasvustrategioitaan kansainvälisin yrityskaupoin ja laajentavat tuotantoaan uusille markkinoille ja pyrkivät myös hyötymään alemmasta kustannustasosta. Varsinkin kypsien alojen osalta tuotanto ja työpaikat siirtyvät sinne, missä tuottavuus ja kustannukset ovat yrityksen toiminnan kannalta parhaat mahdolliset. (Valkokari ym. 2009: 23–31)

Globaalissa toimintaympäristössä toimiminen tuo mukanaan myös haasteita. Toimintaympäristön muuttuminen on nopeaa ja erilaiset käytännöt eri maissa ohjaavat toimintaa. Yritykset eivät voi rakentaa verkostojaan stabiilien ja staattisten rakenteiden varaan vaan tilannekohtainen lähestymistapa ja verkoston joustavuus korostuvat. Globaalin työnjaon muutokset aiheuttavat nopeita muutostarpeita myös verkostolle. Mitä aikaisemmassa vaiheessa ja paremmin nämä muutostarpeet verkoston johtamisessa kyetään ymmärtämään, sitä paremmin niihin pystytään reagoimaan ja toimimaan niiden edellyttämällä

tavalla. Verkoston toimintaedellytykset säilyvät ja verkosto kykenee myös jatkossa toimimaan ja menestymään. (Valkokari ym. 2009: 23–31)

2.2. Hankintatoimi osana yrityksen liiketoimintaa

Hankintatoimi käsitteenä on laaja. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008: 67) ovat määrittäneet hankintatoimen seuraavalla tavalla:

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla.

Manninen määrittää hankintatoimen osan yrityksen liiketoiminnalle tärkeäksi ja liiketoiminnan tuloksen kannalta sen merkityksen usein jopa myyntiä suuremmaksi. Yritykset ovat entistä enemmän riippuvaisia toimittajistaan, koska suuri osa heidän rahoistaan on kiinni hankinnoissa. (2011: 10–11)

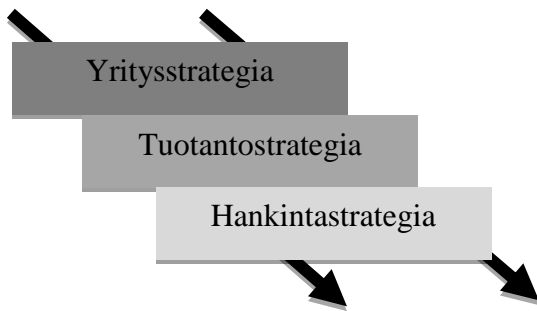
Materiaalien ja palveluiden hankintojen osuus muodostaa 40–80%:ia yritysten kokonaiskustannuksista. Tästä syystä on selvää, että hankintojen merkitys yritysten kilpailukyvyille ja taloudelliselle tulokselle on ratkaisevaa. Hyvin hoidettu hankintatoiminta tukee yrityksen menestystä parantamalla tuotannon toimintatasoa, alentamalla kustannustasoa sekä tuomalla toimittajayritysten innovaatioita yritysten liiketoiminnan hyödyksi. (Lehtonen 2004: 81)

Mitä suurempi alihankittujen nimikkeiden osuus on, sitä enemmän yritys on riippuvainen toimittajistaan, joilla on komponenttien valmistusosaaminen. (Jahnukainen, Lahti & Luhtala 1996: 88)

Hankintatoimen rooli yrityksessä sekä yrityksen valitsema lähestymistapa hankintoihin määrittävät pitkälti toimintatavat hankintojen suhteen. Hankintojen rooli voi olla täysin operatiivinen, kun tuotekehitys ja tuotanto tekevät strategiset päätökset. Hankintatoimen tehtäväksi jää tällöin ainoastaan tuotteiden tilaaminen ja toimistofunktion rooli. Strategisimmillaan hankintatoimi on keskeisessä roolissa yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden saavuttamisessa. Hankintajohtaja kuuluu yrityksen johtoryhmään ja hankintatoimella on käytössään systemaattinen johtamisjärjestelmä. Hankintatoimintaa kuvaa jatkuva proaktiivinen toiminnan kehittäminen ja se pyrkii pienentämään kokonaiskustannuksia ja tuottamaan arvoa yritykselle. Luonnollisesti näiden kahden ääripään välillä on erilaisia hankintatoiminnan strategisuuden välimuotoja. (Lehtonen 2004: 90–91)

2.3. Hankintastrategia ja ostaa-valmistaa -päätöksenteko

Hankintatoiminnan perustana on hankintastrategia. Hankintastrategia pohjautuu tuotantostrategiaan, joka taas sisältyy yritysstrategiaan. Näiden strategioiden välillä on voimakkaat riippuvuudet. Kun yhtä strategiaa muutetaan, pitäisi sen vaikutuksen näkyä myös muissa. (Jahnukainen, Lahti & Virtanen 1997: 25)



Kuva 1. Yrityksen hankintastrategia (Jahnukainen ym. 1997:25).

Hankintastrategia ei ole pelkästään hankintatoimen sisäinen strategia, vaan se koskettaa koko yritystä. Hankintastrategian laatimiseen on suositeltavaa ottaa mukaan yrityksen tärkeimmät sidosryhmät mukaan. Hankintastrategia voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen koko hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin strategioihin. Koko hankintatoimen strategian tarkoitus on kertoa, minkälaisia tuloksia halutaan saavuttaa seuraavan 3–5 vuoden ajanjaksolla, miten hankintatoimea ja hankinnan osaamista kehitetään, että tulevaisuuden haasteisiin kyetään vastaamaan. Kategoriakohtaiset strategiat vastaavat siihen minkälaiset tietyn kategorian markkinatilanne, tarve ja toimittajakenttä ovat, ja miten tätä kategoriaa on tarkoitus kehittää. Kategorialle määritetään tavoitteet ja tahtotila sekä toteutussuunnitelma. (Logy 2013a)

Hankintastrategia on suunnitelma ja työkalu, jonka luomisessa tulee ottaa huomioon yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Monesti strategiatyöskentelyyn liittyen nostetaan esiin myös tilannesidonnaisuus, muutoksiin reagointi ja oppiminen. Strategian yhtenä tavoitteena on viestiä organisaatiolle yrityksen tekemät linjaukset. Jotta hankintatoimi voisi toimia tehokkaasti ja pystyisi

hyödyntämään toimittajakentän parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi toimintaa suunnitella riittävästi etukäteen. (Logy 2013b)

Yksi hankintastrategian keskeisimmistä sisällöistä on päätökset liittyen siihen, mitä yritys päättää tehdä itse ja mitä se hankkii ulkopuolisilta toimittajilta. Toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja tätä työnjakoa on tilanteen sitä vaatiessa myös muutettava. Mikäli kokonainen toiminta siirretään ulkopuoliselle toimittajalle, käytetään tästä nimitystä ulkoistaminen (outsourcing). (Lehtonen 2004: 88)

Koska nykyään kaikki yritysten "make-or-buy" -päätökset mielletään osaksi tuotannollista ulkoistamista, ei sitä tässä työssä lähdetä sen tarkemmin erottelemaan. Tutkimuksessa ulkoistaminen määritellään Valkokari ym. (2009: 45) tapaan:

Ulkoistus on kuitenkin organisatorinen päätös, jossa itse tekemisen sijasta yritys tai muu organisaatio päättää ostaa kyseisen toiminnon tai työtehtävät oman organisaation ulkopuolelta.

Ulkoistusten lähtökohtana voi olla useita tekijöitä. Lähestymistavasta riippuen kaikkein tärkein on se, että yritys päättää keskittyä sellaisiin osaamisalueisiin ja toimintoihin, jotka ovat sen ydinosaa-alueetta. Näihin toimintoihin keskitetään resurssit ja panostukset. Ne toiminnot, jotka tälle alueelle eivät sijoitu, ulkoistetaan. Ne pyritään ulkoistamaan sellaisille yrityksille, joiden ydinosaa-alueelle ne sijoittuvat, ja jotka ovat valmiita laittamaan niihin panostusta kehitystyön muodossa. Yleensä ulkoistusten hyödyt tulevat näkyviin vasta pidemmällä aikavälillä ja välittömiä kustannussäästöjä niistä ei välttämättä synny. Päätökset ulkoistuksista ovat kauaskantoisia ratkaisuja ja

niiden toivotaan parantavan yrityksen kilpailukykyä pitkässä juoksussa. (Lehtonen 2004: 88–89)

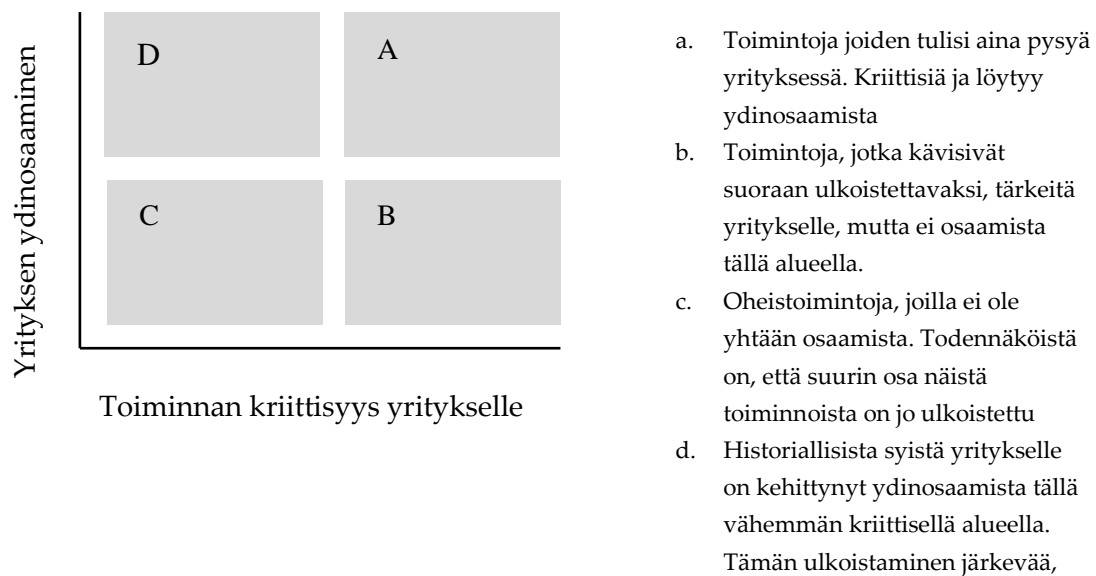
Ulkoistuksilla pyritään myös muihin tavoitteisiin. Kustannussäästöt ovat keskeisessä asemassa niissä. Yritykset pyrkivät pienentämään tuotantokustannuksiaan teettämällä valmistus muilla yrityksillä. Kysynnän heilahtelut aiheuttavat myös ongelmia yrityksille ja ulkoistuksilla haetaan joustavuutta omaan toimintaan. Kysynnän kasvaessa tarve lisäkapasiteettiin hoidetaan ulkoistuksilla. Vastaavasti taas kysynnän laskiessa toiminta voidaan sopeuttaa kysyntää vastaavaksi joko vähentämällä tilauksia tai tekemällä koko tuotanto itse. Näin oma tuotantokapasiteetti kyetään sopeuttamaan kysynnän vaihtelun mukaan ja pitämään niiden käyttöaste korkeana. (Valkokari ym. 2009: 48–49)

Niihin tavoitteisiin, joihin ulkoistuksilla pyritään, ei läheskään aina päästä. Ulkoistusten onnistumisen mittaaminen on hankalaa, ja tähän ei ole olemassa selkeää mittaria. Tavoitteita ulkoistuksessa saattaa olla useita ja useasti nämä tavoitteet on asetettu liian optimistisiksi. Suomessa vuosina 2000–2006 tehdyissä tuotantotoiminnan ulkoistamistapauksissa vain noin 50 prosentissa, asetetut tavoitteet saavutettiin täysin. Ulkoistusta tehtäessä ei välttämättä osata huomioida kaikkia siihen liittyviä kustannuseriä ja useasti nämä asetetut kustannussäästötavoitteet jäävät toteutumatta. Mikäli tavoiteltavat hyödyt eivät toiminnan ulkoistuksessa toteudu riittävän hyvin, voi yritys sisäyttää toiminnon takaisin itselleen. (Valkokari ym. 2009: 51–57)

Ydinosaaminen, joka yrityksen tulisi säilyttää itsellään, voidaan määritellä erityisosaamiseksi tai tietotaidoksi, joka erottaa sen kilpailijoistaan. Se voi liittyä

esimerkiksi tuote-, valmistus-, markkinointi- ja jakeluteknologiaan. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa ydinosaminen, kasvaa sen hallinnassa, investoida siihen ja hankkia kaikki muu yrityksen ulkopuolelta. Keskittymällä ydinosamiseen voidaan maksimaalisesti hyödyntää toimittajien investointeja, innovaatioita ja erityisosaamista, joiden tuottaminen ostavassa yrityksessä olisi joko mahdotonta tai liian kallista. (Pouri 1997: 32)

Ydinosamiseen liittyy läheisesti yrityksen ydintoiminnot, toisin sanoen ne toiminnot, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta erityisen kriittisiä. Kuviossa on kuvattu ydinosamista toiminnon kriittisyyden dimension pohjalta.



Kuva 2. Ydinosamisen ja toiminnon kriittisyyden välinen suhde (Chanda & Mahanty 2000: 25).

2.4. Hankintojen organisointi

Hankintastrategian yksi keskeinen osa-alue on hankintojen organisointi. Yritykset organisoivat hankinnat omien tarpeidensa mukaisesti. Lähtökohtana organisointia suunniteltaessa on koko hankintaverkoston huomioiminen ja kaikkien hankittavien tuotteiden kunnollinen ryhmittely. (Iloranta ym. 2008: 183)

Hankintatoimen organisoinnille on olemassa kolme eri perusvaihtoehtoa. Voidaan käyttää keskitettyä, hajautettua tai jaettua ostoa. Keskitetyssä ostossa osto-osasto vastaa koko yrityksen kaikkien tuotantoyksiköiden hankintatoiminnasta. Hajautetussa ostossa taas ostovastuu on jaettu tuotantoyksiköille ja hankinnat räätälöidään tilaavan yksikön tarpeiden mukaisiksi. Yleisimmin on kuitenkin käytetty jaettua ostoa. Siinä on keskitetty strategisesta hankintatoiminnasta vastaava organisaatio sekä operatiivinen osto. Strateginen osto vastaa hankintastrategiasta, toimittajien arvioinnista, uusien hankintalähteiden kartoituksesta, toimittajien valinnasta yhdessä tuotekehityksen ja tuotannon kanssa, hankintasopimusten teosta sekä toimittajayhteistyön koordinoinnista ja kehittämisestä. Strateginen osto luo myös toiminnan puitteet ja pelisäännöt operatiiviselle ostolle, jotka päivittäisessä toiminnassaan niitä toteuttavat. Operatiivinen osto huolehtii siitä, että tuotannolla on tarvitsemansa materiaalit ja komponentit käytettävissään oikean laatusina oikeaan aikaan. Jaetun oston avulla on mahdollisuus samanaikaisesti sekä strategisesti että operatiivisesti tehokkaaseen hankintatoimintaan. Tämä vaatii kuitenkin resursointia, tehtävien ja vastuiden huolellista koordinointia sekä vastuurajojen selkeyttä strategisen ja operatiivisen oston välillä. (Lehtonen 2004: 85–88)

Näiden kolmen organisoinnin perusmuodon lisäksi on olemassa myös muita tapoja hankintatoimen organisointiin. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008: 163–167) mukaan käytössä on myös toimittajittain jaettu hankinta sekä tuoteryhmittäin jaettu hankinta. Toimittajittain jaetusta hankinnasta käytetään myös nimitystä Key supplier manager -konsepti. Tässä mallissa yksi ostaja vastaa toimittajan kaikista ostoista, toimittajan toiminnan koordinoinnista sekä hankintojen toteutuksesta. Toimittajan hyvä tuntemus ja volyymläennukset ovat konseptin hyviä puolia, mutta mahdollinen objektiivisuuden puute toimittajaa valittaessa voi olla haitaksi. Tuoteryhmittäin jaettuun hankintaan liittyy Lead buyer -konsepti. Tuoteryhmittäin jaetussa hankinnassa yksi ostaja huolehtii tuoteryhmänsä tuotteista. Tämän seurauksena hän oppii tuntemaan sekä tuotteet että niiden toimittajamarkkinat hyvin. Lead buyer -konseptissa monelta eri osastolta kootaan tiimi, joka laatii tuoteryhmälle strategian, valitsevat toimittajat sekä valvoo valittujen toimittajien toimintaa. (2008: 183)

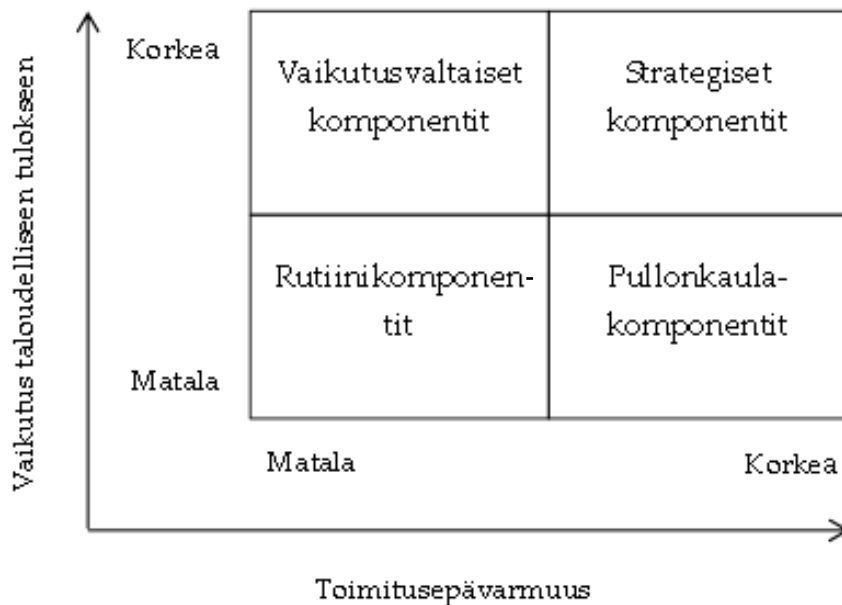
2.5. Hankintojen luokittelu

Hankinnat voidaan jakaa useaan luokkaan riippuen niiden tyypistä. On olemassa osahankintaa, investointihankintaa, palveluiden hankintaa sekä tarvikehankintaa. Osahankinnoilla tarkoitetaan yrityksen myymiin tuotteisiin kuuluvien osien, osakokonaisuuksien ja aineiden hankintaa. Osahankinta voi olla luonteeltaan joko aineellista tai toiminnallista. Kun puhutaan aineellisesta osahankinnasta, tarkoitetaan muun muassa komponentteja sekä osa- ja aihioitoimituksia. Jos osahankkija työstää ja käsittelee asiakkaan raaka-aineita, tarkoitetaan silloin toiminnallista osahankintaa. (Lehtonen 2004: 81)

Kirjallisuudessa esitetään erilaisia komponenttien luokittelutapoja niille sopivien hankintastrategioiden määrittämiseksi. Van Weele (1997: 119–122) jakaa hankittavat tuotteet käyttäen kahta muuttujaa.

- Vaikutus taloudelliseen tulokseen. Tällä tarkoitetaan yritykselle aiheutuvaa suhteellista tärkeyttä komponentin mahdollisimman tehokkaasta hankinnasta.
- Komponenttiin liittyvä toimitusepävarmuus. Tällä tarkoitetaan epävarmuutta komponentin saatavuudessa, esimerkiksi uuden toimittajan löytämisen helppoutta, mahdollisuutta valmistaa komponentti itse ja kilpailun määrä toimittajamarkkinoilla.

Kun Van Weelen esittämät tekijät asetetaan kahdelle akselille, voidaan komponentit jakaa neljään ryhmään kuvan mukaisesti.



Kuva 3. Hankittavien komponenttien tärkeyden luokittelu (Van Weele 1997: 120).

- 1) Strategiset komponentit (strategic products) aiheuttavat suuren osan lopputuotteen arvosta (haluttavuudesta) ja niiden saatavuus on heikko. Strategisille komponenteille tulisi ohjata suurin huomio hankinnassa.
- 2) Vaikutusvaltaiset komponentit (leverage products) ovat varsin merkityksellisiä tuoton aikaansaamiseksi, mutta niitä voidaan saada helposti monista lähteistä tai niitä voidaan valmistaa myös itse. Strategiset komponentit ja vaikutusvaltaiset komponentit muodostavat yleensä noin 80 % hankinnoista.
- 3) Pullonkaulakomponentit (bottleneck products) eivät muodosta suurta osaa yrityksen tuotoista, mutta niiden saanti on vaikeaa ja niiden hankinta voi siksi muodostua kriittiseksi joissain tilanteissa.
- 4) Rutiinikomponentteihin (routine products) kuuluu hankittavista komponenteista suurin osa. Niiden hankinta on helppoa, mutta niiden aiheuttama tuotto on marginaalista. Hankintatoimen pyrkimys on rutinoida näiden hankinta mahdollisimman pitkälle, jotta resursseja riittäisi paremmin tärkeämmille hankinnoille. (1997: 119–122)

3. VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN

Haverila, Uusi-Rauva, Kouri ja Miettinen (2009: 467) määrittelevät verkoston yhteisen tavoitteen omaavien yritysten joukoksi, jonka tarkoituksena on verkoston loppuasiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. (2009: 467) Yritysten verkostoituminen on tämän päivän trendi. Yritysten täytyy verkostoitua, että ne pystyvät kilpailemaan kokonaisvaltaisesti globaalissa toimintaympäristössä. Harva yritys kykenee enää yksin toimimaan tehokkaasti yhä kiristyvässä markkinatilanteessa. Yrityksen kannattaa keskittyä vain ydinosaamiseen ja hyödyntää muiden verkostoon kuuluvien yritysten osaamista ja voimavaroja. (Toivola 2006: 9-10)

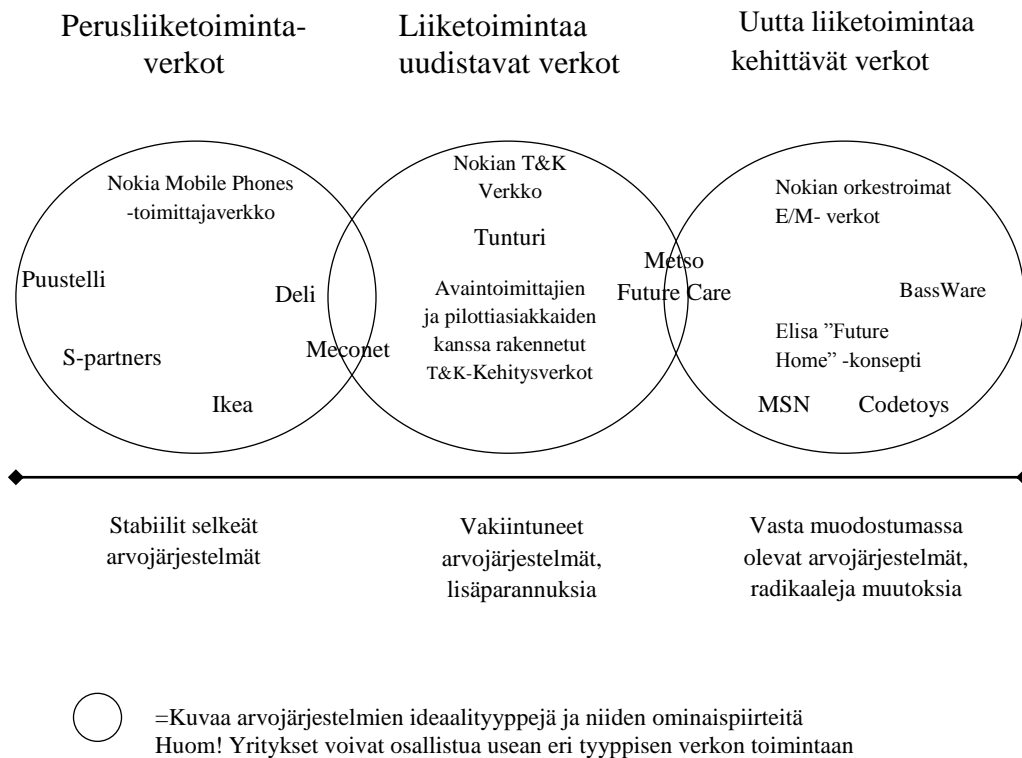
Verkostoitumista voidaan kuvailla eräänlaisena prosessina, jossa yhdistetään yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdeksi toimintakokonaisuudeksi. Verkostoitumisella pyritään saavuttamaan lisäarvoa toiminnoille sekä edistämään kilpailukykyä. Verkostoyhteistyön pitää olla avointa ja läpinäkyvää läpi koko verkoston, jotta voidaan saavuttaa luottamus kaikkien verkostossa toimivien kesken. Verkostoyhteistyölle täytyy luoda yhteiset pelisäännöt joita noudatetaan. Verkostossa yritykset ovat riippuvaisia toisistaan. Toimimalla yhdessä voidaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin reagoida ja kehittää niitä edelleen. Tällainen yhteistyö vaatii sekä joustavuutta että muiden verkostossa toimivien yritysten toiminnan tuntemista. Kaikkien osapuolten tietotaito tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. (Toivola 2006: 12–19)

3.1. Strategiset liiketoimintaverkot

Liiketoimintaverkot voidaan jaotella usealla eri tavalla sen mukaan, mitä osa-alueita halutaan painottaa missäkin tilanteessa. Ensimmäiseksi luokitteluperusteeksi voidaan kutsua sitä, kun tarkastellaan verkkojen toiminnan luonnetta ja niiden tarkoitusta. Toisena luokitteluperusteena voidaan käyttää verkon sijaintia. Se voidaan määritellä paikallisena, alueellisena tai globaalisenä. Tämän perusteella voidaan arvioida verkon laajuutta ja toimintakyvykkyyttä. Kolmannessa tavassa verkot luokitellaan niiden rakenteiden mukaan vertikaalisiin, horisontaalisiin ja moniulotteisiin verkkoihin. Vertikaaliset verkot on tavanomaisin tapa toteuttaa toimittajaverkkokenttää kysyntä-toimitus ja arvoketjumielessä. Horisontaalisissa verkoissa pyritään yhdistämään voimavarat ja saavuttamaan sitä kautta parempaa kilpailukykyä. Moniulotteisista verkoista on hyvä esimerkki Internet ja mobiilipalveluja tuottavat yhteistyötahot. (Möller, Rajala & Svahn 2004: 30–32)

Liiketoimintaverkoille on olemassa kolme eri perustyyppiä. Näitä ovat perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot sekä uutta liiketoimintaa kehittävät verkot. Perusliiketoimintaverkon ominaisuuksia ovat selkeä, hyvin tunnettu ja vakaa toimintamalli. Näissä prosessit toimivat hyvin suunnitellun arvoketjun pohjalta. Tärkeää on saada hyödynnettyä verkoston nykyisten jäsenten ydinosaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Liiketoimintaa uudistavat verkot pyrkivät kehittämään pieniä osa-alueita jo olemassa olevissa liiketoiminta-alueissa. Kehitys kohdistetaan johonkin tiettyyn alueeseen, mihin tarvitaan lisäparannusta. Nämä kehityshankkeet ovat yleensä määräaikaista ja muutenkin luonteeltaan lyhytkestoisia. Uutta liiketoimintaa

kehittävistä verkoista puhutaan silloin, kun uusia arvojärjestelmiä on vasta muodostumassa. Näissä luodaan yleensä kokonaan jotain uutta tuotetta tai liiketoimintaideaa. Yleensä tämäntyyppiset arvojärjestelmät vaativat suurempia muutoksia koko toimintaketjuun. Ne vaativat huomattavia rahallisia panostuksia, jotka eivät välttämättä kannata. Pyrkimyksenä on kehittää kokonaan uutta ja aina uuden luomiseen liittyy epävarmuus. (Möller ym. 2004: 35–40)



Kuva 4. Liiketoimintaverkkojen perustyyppit arvojärjestelmäjätkumolla (Möller ym. 2004: 36).

3.2. Huippuverkoston erikoispiirteet

Verkostoja on olemassa hyvin erilaisia ja monen tasoisia. Toiset ovat kannattavampia ja toiset ovat taas tehokkaampia, mutta jokaiselta löytyy aina jokin oma erikoispiirteensä. (Pirnes 2002: 87) Huippuverkoston osaja pystyy vastaamaan varmuudella epävarmaankin asiaan. Tämä vaatii verkoston jäseniltä kyvykkyyttä, joka syntyy pitkäaikaisen kokemuksen kautta. Verkostojen ideana on korjata ja täsmentää prosesseja sitä mukaa, kun uutta tietoa saadaan. Tämä vaatii verkoston jäseneltä toimintavalmiutta ja kykyä vastata uuteen tilanteeseen. Tämä epävarmuus, mikä liittyy verkostomaiseen toimintaan, kyetään pienentämään tai poistamaan kasvattamalla jäsenten sitoutumisen astetta ja määrää. Toimiva verkosto voi käyttää vain pysyviä, pitkäkestoisia yhteistyösuhteita. (Pirnes 2002: 87–88)

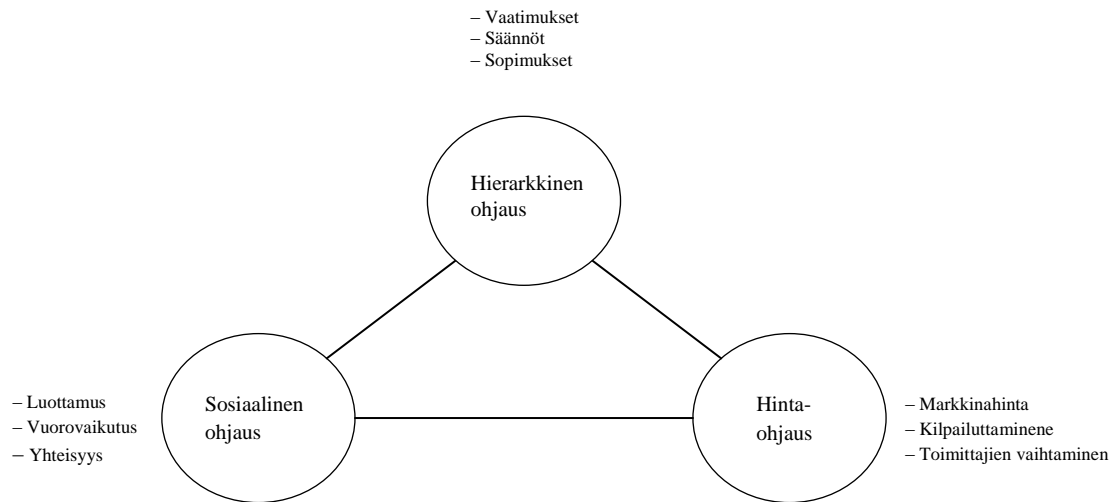
Verkoston suhteiden hoito ja tiedonvaihto on tärkeää. Kun puhutaan ulkoisesta tehollisuudesta, tarkoitetaan sitä, miten tehokkaasti ja toimivasti nämä asiat kyetään hoitamaan verkoston jäsenten kesken. Verkoston tuloksellisuuteen tällä on suuri merkitys verkoston jäsenen sisäisen tehokkuuden ohella. Nämä molemmat osa-alueet yhdistyvät toimivissa verkostoissa. Joustavuuden ja nopeuden lisäämiseen on suuri merkitys informaation välityksellä ja välityksen nopeudessa. Prosessit ja prosessien sisällä olevat erilliset toiminnot pyritään organisoimaan niin, että ne tukevat sisäistä tehokkuutta. Toiminnoista ja toimintojen väliltä pyritään karsimaan pois kaikki turha ja minimoimaan kitka näiden välillä. Joskus nämä prosessit voivat vaatia radikaaleja uudelleenjärjestelyjä. Prosessien sisällä toimintojen sisältöä, järjestystä ja painotuksia voidaan joutua muuttamaan. (Pirnes 2002: 88–89)

Lopputuloksen kannalta kriittisimmät asiat pyritään siirtämään mahdollisimman lähelle loppukäyttäjää. Myöhäisessä vaiheessa päätettävät asiat todennäköisesti vastaavat paremmin loppukäyttäjän toiveita ja odotuksia. Tämä johtaa parempaan asiakastyytyvyyteen ja asiakas on tästä syystä valmis maksamaan myös korkeampaa hintaa. Koko verkosto-osaaminen on erittäin vaativaa ja vaikeaa, mutta se myös tarjoaa yrityksille ja organisaatioille sellaisia mahdollisuuksia ja etuja, joihin perinteisillä toimintojärjestelyillä ei ole mahdollisuuksia. (Pirnes 2002: 89)

3.3. Verkoston ohjausmekanismit

Verkoston ohjausmekanismit voidaan jakaa kolmeen eri tapaan. Näiden ohjausmekanismien avulla toteutetaan verkostotalouden pääperiaatteita. Hierarkkinen ohjaus tarkoittaa yleensä vaatimusten, sääntöjen ja sopimusten noudattamista. Hierarkkisessa ohjauksessa halutaan luoda päähankkijan ja toimittajayrityksen väliseen yhteistyöhön selvät pelisäännöt, joita myös noudatetaan. Sopimukseen määritellään ne kohdat, jotka ovat päähankkijan mielestä tärkeitä asioita huomioonotettavaksi yhteistyössä. Näihin voidaan lukea esimerkiksi toimituksen määrä, laatu, aikataulut ja muut vastuut. Hierarkkiseen ohjaukseen kuuluu myös tavallisesti päähankkijan suorittamat toimittaja-auditoinnit sekä asiakasyrityksen suunnasta tuleva toiminta, jossa toimittajaa pyritään kehittämään. Tähän kehitystyöhön liittyy tavallisesti sekä tukea että vaatimuksia. Vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi raportointivelvoitteisiin, jotka toimittajan tulee päähankkijalle tehdä määräajoin. Päämies voi tarjota myös tukea toimittajan kehitystyöhön ja tarjota omaa henkilöstöään toimittajan avuksi. Näin päämies kykenee laajentamaan

omia toimintaperiaatteitaan myös oman organisaationsa ulkopuolelle koskettamaan myös toimittajaverkostoa. (Saarnilehto, Vesalainen & Annola 2013: 90–92)



Kuva 5. Verkoston kolme ohjausmekanismia (Saarnilehto ym. 2013: 90).

Hankintamarkkinoiden globalisoituminen on lisännyt potentiaalisten toimittajien määrää, ja mitä paremmin toimittajien tuotteita kyetään vertaamaan keskenään, sitä tehokkaammin markkinaohjausta pystytään hyödyntämään. Markkinaohjauksessa pelkästään tuotteen hinta ratkaisee. Ostokäyttäytymisen muutos kohti aiempaa suurempien kokonaisuuksien hankintaan heikentää markkinamekanismin hyödyntämistä. Ostettavien tuotteiden tulisi olla mahdollisimman pieniä kokonaisuuksia, koska suurempien kokonaisuuksien toimittajia on vähemmän tarjolla. Tehokkaaseen markkinaohjaukseen kuuluu jatkuva uusien toimittajien etsintä sekä vaihtoehtoisten toimittajien ja palvelutarjoajien hyödyntäminen. Markkinaohjaus on mahdollista jakaa verkoston sisäisten ja ulkoisten

markkinoiden hyödyntämiseen. Verkoston sisäisten markkinoiden hyödyntämisessä pyritään omaksumaan verkoston parhaat käytännöt, vakiotoimittajien keskinäinen kilpailu sekä korvaaminen. Verkoston ulkopuolisista markkinoista puhutaan silloin, kun toimittajavalinta tehdään tarjouskilpailun perusteella laajasta joukosta. Sopiva kilpailu toimittajien välillä luo painetta toimittajien omalle kehitystyölle, eivätkä toimittajat voi tyytyä sen hetkiseen tilaan. (Saarnilehto ym. 2013: 92–94)

Sosiaalisen ohjauksen rakentaminen on hierarkkiseen ja markkinaohjaukseen verrattuna haastavampaa. Suhteissa toteutuvan yhteistyökyvyn ja sosiaalisen pääoman avulla suhteisiin voi kehittyä kolme tekijää, jotka ovat luottamus, yhteisyys ja hyvät vuorovaikutustaidot. Näillä tekijöillä on keskinäinen yhteys toisiinsa, ja ne ovat riippuvaisia toisistaan. Näiden tekijöiden avulla yhteistyöhön voi syntyä joko positiivinen tai negatiivinen kehä. Sosiaalisen pääoman kehittymisen kannalta tärkeää on muistaa pitkäjänteisyys. Toimittajasuhteiden on oltava pitkäkestoisia eivätkä yhteyshenkilöt yritysten välillä saa vaihtua liian usein. Molempien yritysten on hyödyttävä yhteistyöstä ja yhteistyön kehitys ja toiminnan jatkuva parantaminen on nähtävä molempia osapuolia hyödyttävänä asiana. Huono käytös, huonosti hoidettu yhteistyösuhde tai toisen yrityksen liian opportunistinen käytös voivat syödä yhteistyösuhteen luottamusta ja sosiaalista pääomaa, joka on erittäin herkkä muutoksille. Vastapuolen kuuntelu ja huomioiminen on tärkeää suhteiden kehittämisessä ja heidän kanssaan on pyrittävä aitoon ja mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen. (Saarnilehto ym. 2013: 94–96)

Marko Kohtamäki ja Jukka Vesalainen tuovat esille kirjassa Verkostot Liiketoiminnan kehittämisessä myös hybridiohjauksen. Tällä

ohjausmekanismilla tarkoitetaan sitä, että suhdetta ohjataan yhtäaikaisesti näiden kolmen edellä esitellyn ohjausmekanismin kautta. Hybridiohjaus on tyypillisesti määritelty hankintapolitiikan kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuinka monen toimittajan politiikkaa yritys hankintatoiminnassaan toteuttaa. Toteuttaako se yhden (single sourcing), kahden (double) vai usean toimittajan (multiple sourcing) politiikkaa. (Valkokari ym. 2009: 170–171)

3.4. Verkostojen rooli

Verkostoituminen on yksi tapa tehdä yhteistyötä yrityksen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Yritysten halut kansainvälistyä vaihtelevat ja valmiudet verkostoitumiseen voivat olla alhaiset. Osa yrityksistä haluaa pysyä lokaaleina toimijoina, joiden näkemys yrityksen asemasta, tavoitteista ja merkityksestä eivät kohtaa globaaleilla markkinoilla toimivien kansainvälisten yritysten kanssa. Globaalissa toimintaympäristössä toimivat kansainväliset yritykset asettavat kuitenkin ulkopuolista painetta näille lokaaleille toimijoille. Ne haluavat ja edellyttävät, että niitä seurataan uusille markkinoille. Tämä avaa uusia toimintamahdollisuuksia, mutta asettaa myös vaatimuksia toiminnan uudistamiselle, sopeutumiskyvylle sekä riskien hallinnalle. (Valkokari ym. 2009: 83–85)

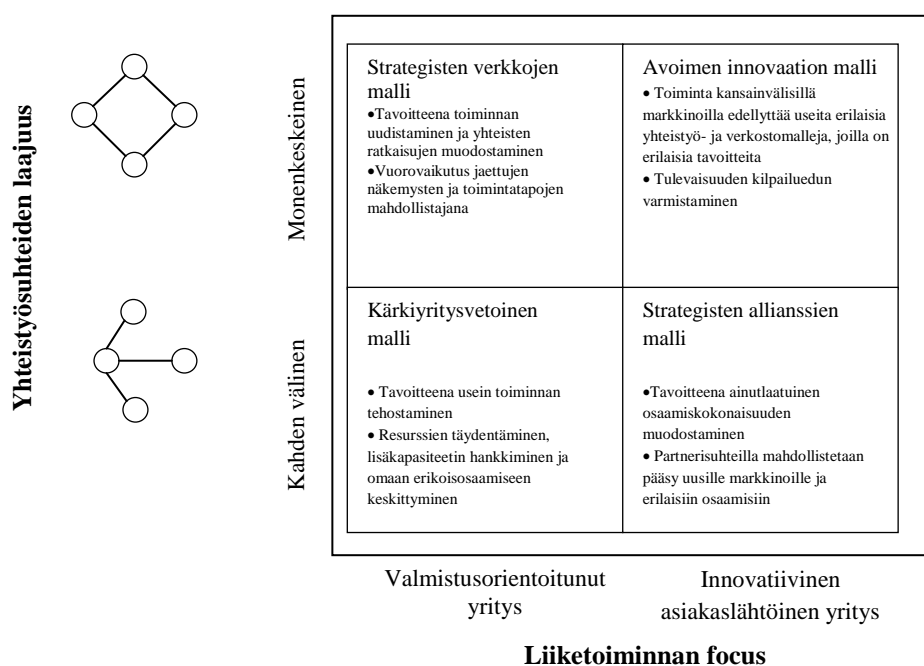
Yhteistyöltä vaaditaan pitkäaikaisuutta ja pitkäjänteisyyttä, mutta myös siihen osallistuvilta yrityksiltä kykyä tämän kaltaiseen toimintaan. Vuorovaikutuksen yritysten välillä on oltava avointa. Kaikki liiketoiminnan kannalta oleelliset tiedot ja osaamiset on jaettava. Lisähyödyt, mitä verkostoitumisella haetaan, on kuvattava verkostokumppaneille kaikkien näkökulmasta. Verkostokumppanit pyritään sitouttamaan projektiin mukaan ja niiden strategisten tavoitteiden ja

toimintatapojen on tuettava verkostoyhteistyötä. Etenemisen on oltava määrätietoista, mutta herkkää muutoksille ja toimintamallien uudelleen arvioinnille. Pitkäaikaiset ja luottamukselliset suhteet mahdollistavat yhteisten toimintamallien muotoutumisen ja tehokkaan toiminnan, mutta toistuvan yhteistyön varjopuolena voi olla uusia suhteita vähäisempi oppiminen. (Valkokari ym. 2009: 83–86)

Valituilla yhteistyöratkaisuilla on suuri merkitys yritysten kykyyn uudistua, kansainvälistyä ja kasvaa. Keskisuurten yritysten yhteistyöstrategiat voidaan jakaa kahden ulottuvuuden pohjalta ja tunnistaa niistä neljä erilaista toimintamallia. Nämä ulottuvuudet ovat liiketoiminnan fokus ja yhteistyön laajuus. Toimintamallit, jotka näiden ulottuvuuksien pohjalta kyetään tunnistamaan, ovat: kärkiyritysvetoinen malli, strategisten verkkojen malli, strategisten allianssien malli sekä avoimen innovaation malli. Näissä malleissa liiketoiminnan tavoitteet ja yhteistyömuodot painottuvat eri tavalla ja yritykset ovat eri tasoilla niin kasvun kun verkostoitumisen näkökulmasta. (Valkokari ym. 2009: 86–94)

Kärkiyritysvetoisessa mallissa yhteistyö on päähankkijan ja kumppaniyrityksen välistä. Tässä mallissa päähankkijan hankintatoimi on avainroolissa. Keskeisenä teemana on toimintojen tehostaminen, jatkuva parantaminen sekä omaan erikoisosaamiseen keskittyminen. Strategisten verkkojen mallissa yhteistyön laajuus kasvaa monenkeskiseksi ja yhteistyöllä tavoitellaan kaikkien osapuolten tulevaisuuden kilpailukyvyn kehittämistä. Yhteistyöhön osallistuvien yritysten osaamiset pyritään yhdistämään ja yritysten välisen vuorovaikutuksen avulla näistä osaamisista yritetään synnyttää osaamisyhdistelmiä. Näiden osaamisyhdistelmien tavoitteena on kaikkien yhteistyöhön osallistuvien

yritysten toiminnan uudistaminen sekä yhteisten ratkaisujen muodostaminen. Järjestelmätoimittajaverkot ovat esimerkki tällaisesta strategisesta verkosta teollisuuden puolella. (Valkokari ym. 2009: 86–92)



Kuva 6. Keskisuurten yritysten yhteistyömallit (Valkokari ym. 2009: 86).

Strategisten allianssien mallissa liiketoiminnan fokus on innovatiivisempi. Erilaisten kumppanuussopimusten avulla pyritään synnyttämään ainutlaatuisia osaamiskokonaisuuksia, uusia tuote- ja palvelukonsepteja sekä pääsemään uusille markkinoille/markkina-alueille. Avoimen innovaation mallissa monenkeskinen yhteistyö ja innovatiivisuus korostuvat. Mallin tavoitteena on tulevaisuuden kilpailuedun varmistus. Yrityksillä on samanaikaisesti käytössään useita erilaisia rinnakkaisia yhteistyö- ja verkostomalleja. Nämä

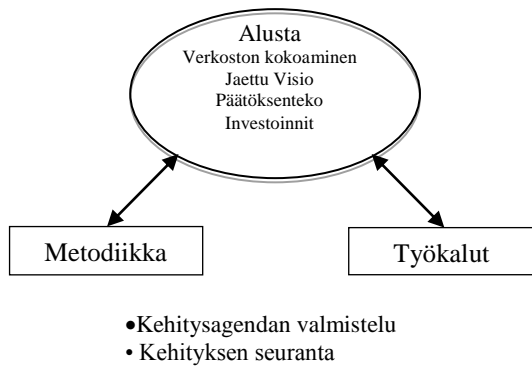
mallit pohjautuvat erilaisiin tarpeisiin ja niiden tavoitteiden välillä on eroja. (Valkokari ym. 2009: 92–96)

3.5. Verkostoalustat

Verkostoissa on mukana useita toimijoita. Lisäksi nämä toimijat voivat olla mukana useissa eri verkostoissa tässä moniverkostoisessa toimintaympäristössä. Tarvitaan erilaisia mekanismeja ja rakenteita, millä nämä verkoston ja eri verkostojen tärkeimmät toimijat saatetaan yhteen. Näitä rakenteita nimitetään verkostoalustoiksi. Verkostot tarvitsevat toimiakseen alustoja. Alustan tarkoituksena on toimia foorumina, joka kokoaa verkoston sekä kutsuu sen keskeisimmät toimijat yhteen. Alustan tarkoituksena on muodostaa ja jakaa verkoston yhteinen visio ja tulkintakehykset. (Valkokari ym. 2009: 97–113)

Alusta toimii myös verkostojohtajana, jossa johtajuus on jaettua sen jäsenten kesken. Yksi toimija ei hierarkkisesti johda verkostoa vaan päätöksenteko perustuu jaettuun ymmärrykseen ja yhteisiin tulkintoihin. Alustassa päätetään mahdollisista investoinneista, muodostetaan yhteinen kehitysagenda, seurataan kehityksen toteutumista ja arvioidaan saavutettuja tuloksia. Alustassa tapahtuvan yhteistoiminnan ja oppimisen tarkoituksena on kehittää sosiaalista pääomaa ja luottamusta siinä mukanaolevien jäsenten kesken sekä luoda heille yhteinen arvopohja. Innovaatiot syntyvät tällaisissa verkostoissa ja niiden rajapinnoissa, joten alusta toimii myös innovaatioympäristönä. Alustojen tulisi kyetä toimimaan ja ohjautumaan omatoimisesti ilman ulkopuolista tukea. Ulkopuolisen tahon käyttöön voi kuitenkin tulla tarvetta, mikäli tarvitaan

täysin uusia näkemyksiä, innovatiivisia ajatuksia, sovittelijaa ristiriitatilanteisiin tai puolueetonta näkemystä. (Valkokari ym. 2009: 97–113)



Kuva 7. Verkoston innovaatioalusta ja sen päätehtävät (Valkokari ym. 2009: 105).

4. JOHTAMINEN VERKOSTOITUNEESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Yritysten johtaminen on kirjallisuuden ja käytännön perusteella esimiestyötä, strategista johtamista sekä organisaation rakenteiden ja järjestelmien kehittämistä. Johtamistyön tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyyn maksimointi ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, joihin kohdistuu omistajien taloudellisia intressejä. Yritys on juridisessa mielessä oikeushenkilö, johon kohdistuu sellaisia vastuita, joita verkostolla ei voi olla. Verkosto voidaan nähdä erilaisten yritysten ja suhteiden ryppäänä, jonka johdettavuus on huomattavasti hankalampaa verrattuna yksittäiseen yritykseen. Jokainen verkostosuhde tulisi arvioida sen hyödyllisyyden pohjalta yrityksen liiketoiminnalle. (Valkokari ym. 2009: 151–152)

Pentti Sydänmaanlakka kirjassaan *Älykäs Johtaminen 7.0* vertaa verkoston johtamista huipputason sinfoniaorkesteriin. Orkesteri koostuu oman alansa huippuammattilaisista, jotka hallitsevat soittamansa instrumentin täydellisesti. Ohjeet orkesterin soitolle tulevat nuottien muodossa ja orkesterin soittoa ohjaa kapellimestari tahtipuikollaan. Mitä ammattimaisempi orkesteri on, sitä paremmin se pystyy soittamaan uutta musiikkia, uudistumaan sekä tekemään uusia erilaisia variaatioita. Verkostossa vastaavasti kukin itsenäinen yritys ja organisaatio asettavat resurssejaan ja osaamistaan sovitun orkestroijan käyttöön. (Sydänmaanlakka 2012: 77–79)

Yrityksen johdolle näiden erilaisten verkkojen ja verkostojen toiminnan tunteminen on tärkeää. Kukin verkosto tarjoaa erilaisia hyötyjä. Niiden johtamiseen ja ohjaamiseen tarvitaan erilaisia ohjausmekanismeja sekä niiden

yhdistelmiä. Hierarkkista ohjausta tarvitaan sääntöjen ja sopimusten teossa. Markkinaohjausta tarvitaan kilpailutuksessa sekä sosiaalista ohjausta luottamuksen synnyttämisessä ja rakentamisessa. Lisäksi tarvitaan strategista ohjausta, jossa sovitaan verkoston yhteinen visio, strategiat ja arvot. Nämä kaikki ohjausmekanismit kuuluvat verkostojohdantamiseen ja jokaiseen tilanteeseen on valittava parhaiten soveltuva ohjausmekanismien yhdistelmä. (Sydänmaanlakka 2012: 77–79)

4.1. Verkoston johtaminen

Verkoston johtaminen on epäsuoraa toimintaa ja se eroaa monelta osin tavanomaisesta johtamisesta. Verkoston toimijat ovat autonomisia, ja he voivat itse päättää osallistumisestaan verkoston toimintaan ja yhteistyöhön. Verkostoissa johtaminen perustuu vaikuttamiseen, integrointiin, koordinointiin ja ohjaukseen. Johtaminen verkostoissa on vaikuttamista toisiin toimijoihin. Yksittäinen toimija pyrkii motivoimaan, aktivoimaan ja ohjailemaan muita verkoston jäseniä kohti tavoitteita, jotka verkostolle ovat ennalta asetettuja. Jokaisella verkoston jäsenellä on omat tavoitteet ja odotukset verkoston jäsenyydessä. Yksittäisen verkoston jäsenen mahdollisuudet vaikuttaa muihin toimijoihin voivat olla pienet. Vaikuttamisen aste riippuu paljolti yrityksen asemasta verkostossa. Verkoston keskusyrityksellä on huomattavasti suurempi mahdollisuus vaikuttaa verkostoon ja sen toimijoihin kuin pienellä jäsenyrityksellä. (Valkokari ym. 2009: 155–157)

Yritykset suuntautuvat enenevässä määrin toisten yritysten resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämiseen, kun he itse keskittyvät omiin

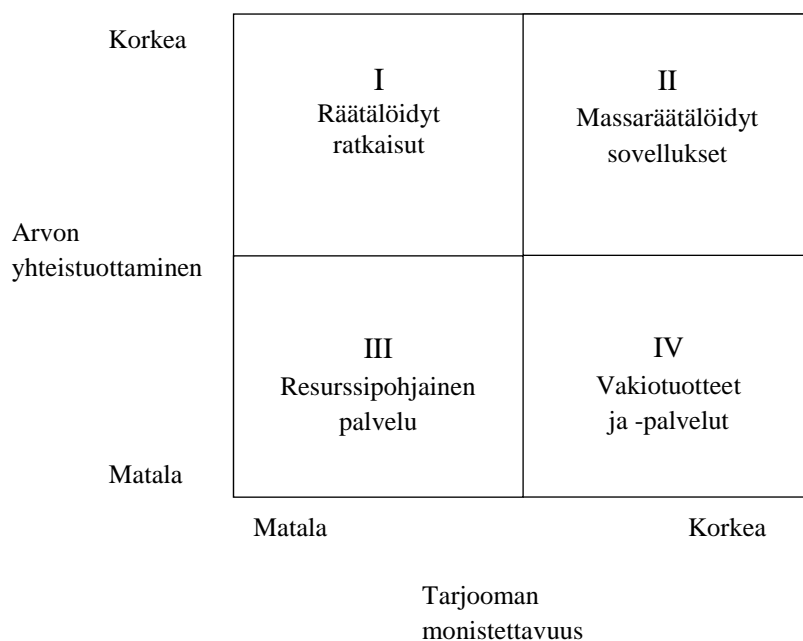
ydintoimintoihinsa. Verkoston eri toimijoiden resurssien integrointi liittyy myös läheisesti verkoston johtamiseen. Integroinnilla pyritään esimerkiksi yhdistämään verkoston toimijoiden tietotaitoa, kyvykkyyksiä, tunnistamaan tuotteiden ja palveluiden komponentteja ja järjestelmällisesti yhdistelemään näitä. Tavoitteena on, että verkoston sisällä toisen yrityksen tuotos toimii seuraavan yrityksen panoksena. (Valkokari ym. 2009: 157)

Resurssien ja arvotoimintojen koordinointi vaatii johtamista verkostossa. Koordinointiin vaikuttaa verkoston rakenne. Se voi olla joko keskitettyä tai hajautettua verkoston jäsenten kesken. Tämä riippuu verkoston koosta ja monimutkaisuudesta. Koordinoinnin avulla haetaan sekä toiminnallista että pitkän aikavälin tehokkuutta. Molemmissa vaihtoehdoissa käytössä olevat resurssit pyritään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Pitkän aikavälin tehokkuuden tavoittelussa korostuvat projektien valinta ja sopivimpien resurssien löytäminen. Tehokkaan koordinoinnin avulla verkoston makrotason löydökset, saadut kokemukset ja parhaat toimintatavat pyritään levittämään koko verkoston käyttöön. (Valkokari ym. 2009: 157–158)

Yksittäinen toimija kykenee seuraamaan ja ohjailemaan verkoston muiden toimijoiden toimintaa verkostossa. Kokonaisvaltaisessa ohjauksessa toimija kykenee laajamittaisesti ohjaamaan verkoston muiden toimijoiden arvotoimintoja, ja ne ovat täysin riippuvaisia ohjaavan toimijan arvotoiminnoista. Osittaisessa ohjauksessa verkoston toimijalla ei ole niin suurta valtaa ja riippuvuussuhdetta muihin toimijoihin. Uuteen liiketoimintaan tähtäävät innovaatioverkostot ovat esimerkki osittaiseen ohjaukseen perustuvasta verkostosta. Siinä tieto uuden tuotteen tai palvelun kehittämisestä on jakaantunut tasaisemmin toimijoiden välillä. Toimittajaverkostot, jotka

hakevat toiminnan tehokkuutta, ovat esimerkki kokonaisvaltaiseen ohjaukseen perustuvasta verkostosta. Siinä yksittäisellä toimijalla on huomattavasti enemmän valtaa muiden verkoston toimijoiden ohjaamiseen. Seuranta on myös osa ohjausta ja tavoitteiden seuraaminen ja niiden toteutuminen on tärkeää. Yritysten on ymmärrettävä tehdä tarvittavia muutoksia, mikäli ne ovat tarpeellisia. Verkostoon kohdistuu myös verkoston ulkopuolelta tulevia uhkia ja niitä vastaan pyritään suojautumaan ohjauksen avulla. (Valkokari ym. 2009: 158–159)

Liiketoimintamallia pidetään liiketoiminnan abstraktiona, joka kuvaa liiketoiminnan ominaispiirteet ja ansaintalähteet sekä määrittää sen, miten yritys asemoituu liiketoimintaverkossaan. (Seddon & Lewis 2003: 236) Liiketoimintamalleja voidaan luokitella erilaisiin ryhmiin. Rajala ja Westerlund (2007: 115–125) määrittelevät kaksi ulottuvuutta, joiden avulla liiketoimintamallit voidaan ryhmitellä. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa tarjooman monistettavuutta, jossa toisessa ääripäässä ovat yhdenmukaiset, standardoidut tuote- ja palvelutarjoomat ja toisessa ääripäässä kullekin asiakkaalle yksilölliset ja erilaistetut tarjoomat. Toinen ulottuvuus on arvon yhteistuottaminen. Toisessa ääripäässä suhde on kiinteä ja toimijat ovat suuntautuneet yhteistoimintaan, toisessa ääripäässä taas asiakas ja toimittaja ovat toisilleen etäisiä, ja toimivat pääosin välikäsiä kautta. (2007: 115–125)



Kuva 8. Liiketoiminnan luokat (Rajala ym. 2007:120).

Tämän mallin avulla, jossa tarjoomaan monistettavuus ja arvon yhteistuottaminen toimivat ulottuvuuksina, saadaan synnytettyä neljä erityyppistä liiketoiminnan luokkaa. Nämä luokat ovat räätälöidyt ratkaisut, massaräätälöidyt sovellukset, resurssipohjainen palvelu sekä vakiotuotteet ja -palvelut. Verkostojen johtaminen sisältää jokaisessa luokassa samoja elementtejä, mutta verkostojen johtamisen neljä keinoa vaikuttaminen, integrointi, koordinointi ja ohjaus painottuvat sisällöltään ja kohteiltaan eri tavoin näissä liiketoiminnan luokissa. (Rajala ym. 2007: 115–125)

Pentti Sydänmaanlakka kuvaa kirjassaan Älykäs Johtaminen 7.0 (2012: 80–81) verkoston toimintaa itseohjautuvaksi, emergentiksi, jota ei voida johtaa perinteisesti ylhäältä alas, vaan se on kokonaisuuksien hallintaa ilman

mahdollisuutta tiukkaan kontrolliin. Onnistuakseen se vaatii kykyä toimia erilaisissa kulttuureissa, hyvää luottamusta ja uudenlaisia toimintavalmiuksia.

Verkoston johtamisessa hänen mukaansa korostuvat seitsemän ydinasiaa:

- *selkeä, innostava ja konkreettinen yhteinen visio, josta määritellään koko verkostolle*
- *yhteiset läpimurtotavoitteet, joihin sitoudutaan*
- *yhteiset arvot ja kulttuuri*
- *yhteisesti sovittu johtamismalli*
- *selkeät prosessit ja toimintaperiaatteet*
- *läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus*
- *hyvät verkkotyökalut tiedon jakamiseen ja yhteisen toiminnan ohjaamiseen (2012: 80–81)*

4.2. Oppiminen kumppanuussuhteessa

Kilpailun kiristyminen ja globaalin talouden murros aiheuttavat verkostoille haasteita. Yrityksen ja sen verkoston on kehityttävä kilpailijoiden verkostoa tehokkaammin, mikäli se haluaa selviytyä. Oppimisella on merkittävä vaikutus verkoston, yrityksen ja liiketoimintasuhteen suorituskykyyn ja lopulta verkoston oppimiskyky voi olla ainoa pysyvämpi kilpailuedun lähde. Kumppanuussuhde on kahdenvälistä markkinasuhdetta tiiviimpi organisoitumisen muoto. Tässä työssä kumppanuussuhde ymmärretään toimittajasuhteeksi, jonka vaihtoaika asiakkaalle on pitkä, vaihtokustannukset ovat asiakkaalle suuret sekä toiminnon sisäistämiseen liittyy suuret investointikustannukset. (Valkokari ym. 2009: 169–170)

Oppimisella kumppanuussuhteessa tarkoitetaan suhteessa tapahtuvaa uuden tiedon luomista ja tiedon jakamista. Se voi näyttäytyä joko suhteen tai toisen osapuolen toiminnan kehittymisenä. Kirjassa *Verkostot Liiketoiminnan*

kehittämisessä kerrotaan empiirisestä tutkimuksesta, jossa aineistoon kerättiin 199 alihankintasuhdetta suomalaisesta metalli -ja elektroniikkateollisuudesta. Aineisto kerättiin haastattelutilanteissa täytetyillä lomakkeilla ja se analysoitiin kahdessa vaiheessa. Aluksi suhteet ryhmiteltiin suhteiden ohjausrakenteiden mukaan ja tämän jälkeen ryhmiä vertailtiin oppimisen suhteen. (Valkokari ym. 2009: 172–176)

Löydettiin neljä selvästi toisistaan eroavaa suhdetyyppiä, kun suhteet luokiteltiin suhteiden ohjausrakenteiden mukaan. Nämä neljä suhdetyyppiä oli hintaohjatut suhteet, laissez-fairen -ohjatut suhteet, sosiaalisen ja hierarkkisen mekanismin kautta ohjatut suhteet sekä tasapainoisesti ohjatut suhteet. Hintaohjatussa suhteessa painottuu markkinamekanismin käyttö, laissez-faire -ohjatut suhteet ovat suhteita, joita ei juurikaan ohjata asiakkaan toimesta, koska niitä ei kyetä ohjaamaan tai asiakas ei sitä halua tehdä. Komponenttien merkitys voi olla tällaisessa tapauksessa pieni. Sosiaalisen ja hierarkkisen mekanismin kautta ohjatuissa suhteissa ohjaus on kaksiulotteista. Näissä suhteissa toteutuu hierarkkiselle ohjaukselle tyypillinen täsmällinen ohjaus mutta myös sosiaaliselle ohjaukselle tyypillinen luottamuksen ilmapiiri. Tasapainoisesti ohjatuissa suhteissa käytetään kaikkia ohjauskeinoja yhtä aikaa, ja ohjaus on niissä hybridimäistä. (Valkokari ym. 2009: 172–176)

Näitä neljää suhdetyyppiä vertailtiin vielä oppimisen suhteen. Empiirisessä tutkimuksessa todettiin ohjausrakenteella olevan vaikutusta oppimiseen. Voimakkainta oppiminen oli suhteissa, joissa käytettiin tasapainoisen ohjauksen keinoja ja sosiaalis-hierarkkista ohjausta. Oppiminen oli heikointa suhteissa, joissa käytettiin hintaohjausta tai laissez-faire -ohjatuissa suhteissa. Tutkimuksessa saatu tulos painottaa ohjausmekanismien tasapainoista

hyödyntämistä, mutta ei myöskään poissulje markkinaohjauksen ja kilpailuttamisen oppimista tukevaa vaikutusta muiden ohjauskeinojen rinnalla. (Valkokari ym. 2009: 173–176)

Kumppanuussuhteiden kehittymiseen johtavan ohjauksen keinot ja niiden käytön tarkoitus voidaan tiivistää seuraavasti:

1. *Kummankin kumppanin strategisten tavoitteiden läpikäynti yhdessä – Varmistetaan toisen osapuolen intressien ymmärtäminen sekä yhteisten intressien löytäminen.*
 2. *Suhteen kehittämiseen tähtäävä johto- /kehittämisyöryhmätyöskentely – Kumppanuussuhteen johtoryhmä ohjaa kehittämissuhteiden työskentelyä.*
 3. *Kumppaneiden yhteisten tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen kumppanuussuhteen kehittämiseksi – Mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa.*
 4. *Asiakkaiden toimittajille tarjoama konsultointipalvelu – Asiakkaan lopputuotteeseen liittyvällä tietämyksellään asiakkaan konsultit voivat auttaa toimittajia kehittämään prosesseja ja toisaalta välittää toimittajien tietämystä asiakasorganisaation hyödynnettäväksi.*
 5. *Asiakkaan toimittajaverkostolle järjestämät yleisemmät koulutustilaisuudet tai työpajat – Koulutustilaisuudet voivat tuottaa verkoston sisällä arvokasta keskustelua, tietämyksen kehittymistä sekä luottamusta osapuolten välille.*
 6. *Kumppanuussuhteen vaihdantaprosessien kuvaaminen ja kehittäminen – Yhteinen kehittäminen tuottaa luottamusta kumppaneiden välille.*
 7. *Avoin kilpailuttaminen – Sovittujen pelisääntöjen mukainen ja avoin kilpailuttaminen kirkastaa osapuolten kuvaa suhteen elinkelpoisuudesta.*
- (Valkokari ym. 2009: 177–178)*

Toistuvilla yhteistyösuhteilla on Goerzenin (2007) mukaan tilastollisesti merkittävä ja negatiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Varsinkin aloilla ja toimintaympäristöissä joihin liittyy paljon teknologista epävarmuutta, negatiivinen vaikutus on erityisen voimakasta. Eräs mahdollinen selitys tälle on se, että vakiintuneiden yhteistyösuhteiden myötä jää saamatta uusiin yhteistyösuhteisiin liittyvät ideat ja muutokset toimintatapoihin. (2007: 487–509)

4.3. Päähankkijan prosessi ja sen jalkauttaminen toimittajakenttään

Päähankkijan investoinnit sarjavalmistukseen ovat enenevässä määrin viime aikoina kohdistuneet lähemmäs loppuasiakkaita. Tuotantolaitokset ympäri maailmaa vastaavat oman alueensa kysyntään ja alihankkijat korvaantuvat paikallisilla yrityksillä. Myös muut yrityksen toiminnot kuten tuotekehitys seuraavat tätä suuntausta. Tulevaisuuden työnjaossa Suomen rooli ei ole selkeä, vaikka tällä hetkellä tutkimus- ja kehitysosaamiseen liittyvä etumatka on vielä olemassa. Nopeasti kehittyvillä aloilla on jo esimerkkejä siitä, että uusista alueista on tullut myös uusimman osaamisen keskuksia. (Valkokari ym. 2009: 179–182)

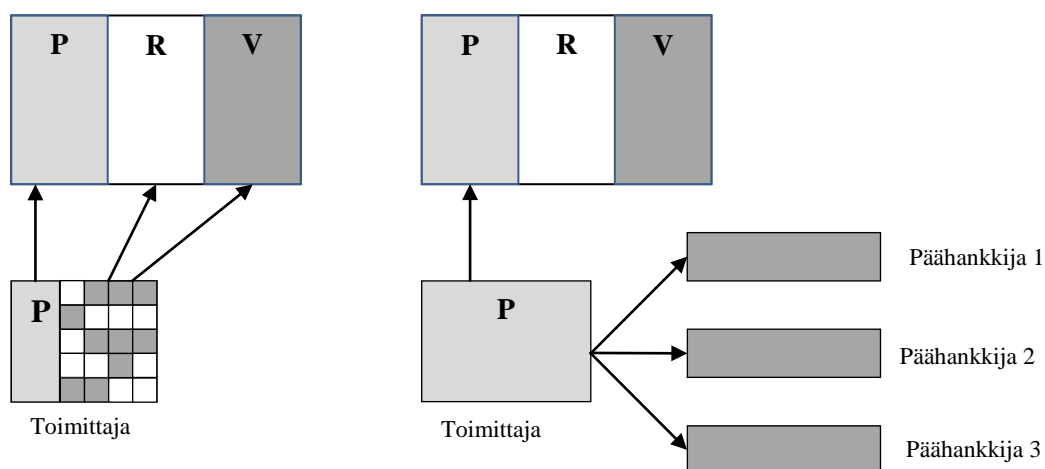
Prototyypin valmistukselle ei ole olemassa selkeää vakiintunutta termiä. Voidaan käyttää sanaa protoilu kuvaamaan elinkaaren vaihetta tuotteen suunnittelun ja sarjavalmistuksen välillä teollisessa valmistuksessa. Prototyypeillä pyritään siihen, että tuote saadaan ajallaan markkinoille ja ominaisuudet tulevat testatuiksi ennen sarjavalmistusta. Digitaalisella mallinnuksella pystytään osittain korvaamaan fyysisiä protoja, mutta vaikka digitaalinen mallinnus tulee kehittymään, niin ainakaan lähitulevaisuudessa niitä ei kyetä täysin korvaamaan. Fyysisillä protoilla on keskeinen tehtävä teollisessa valmistuksessa myös tulevaisuudessa. (Valkokari ym. 2009: 181–182)

Kun nämä sarjavalmistuksen tuotteet tuotetaan lähellä loppuasiakasta, niin se tarjoaa liiketoimintamahdollisuuden yrityksille, jotka keskittyvät protoiluun ja sijaitsevat lähellä päämiehen T&K -toimintoja. Päähankkijalle tällainen erikoistunut protoilija mahdollistaa sen, että lähellä päähankkijan T&K -toimintoja valmistetaan prototyypit ja sarjavalmistus tehdään sitten lähellä

loppuasiakasta. Eriytetty malli on otollisin silloin, kun päähankkija kehittää tuotetta yhdessä protoilijan kanssa ja sarjavalmistus toteutetaan tämän jälkeen tuotantolaitoksissa ympäri maailmaa. (Valkokari ym. 2009: 182–184)

Tällainen erikoistuminen protoiluun vaatii kokonaan uuden ansaintalogiikan, jotta se olisi kannattavaa liiketoimintaa siihen erikoistuvalla yritykselle. Protoilu aiheuttaa lisäkustannuksia. Yleensä nämä kustannukset katetaan hieman korkeampina tuotteiden myyntihintoina sarjavalmistuksessa tai protokappaleiden hinnat ovat huomattavasti kalliimpia. Tällainen ansaintalogiikka toimii niin kauan, kun protoilu ja sarjavalmistus tehdään yhdessä paikassa. Jos nämä toiminnot halutaan eriyttää, niin on huomioonotettava, että protoilu muuttuu toimittajan osalta tappiolliseksi toiminnaksi. Asiakkaan on hyväksyttävä ja asennoiduttava siihen, että kustannukset protojen osalta nousevat. Sarjavalmistus lähellä loppuasiakasta taas on riippuvainen siitä, että löytyykö sopivaa kumppania. Onko kumppanin ja alueen kustannustaso riittävällä tasolla, että sarjavalmistuksen eriyttämisellä saavutetaan kustannussäästöjä. Kustannussäästöjen saavuttaminen ei ole itsestäänselvyys. Sitä on tarkasteltava kriittisesti, kun suunnitellaan protoilun ja sarjavalmistuksen eriyttämistä. (Valkokari ym. 2009: 184–186)

Protoiluun erikoistuminen on toimittajayritykselle merkittävä strateginen valinta. Vaihtoehtoja tähän on olemassa kaksi. Joko yritys eriyttää protoilun omassa tuotannossaan omaksi erilliseksi prosessiksi tai sitten erikoistuu kokonaan tähän. Molemmissa tapauksissa on omat hyödyt ja riskit. Kuvassa kirjaimet P, R ja V tarkoittavat V=vakiotuote, P=protoilu ja R=räätälöity tuote. Nämä on näkyvissä alla olevassa kuvassa. Päähankkija on jakanut oman valmistustoimintansa kolmeen eri prosessiin. (Valkokari ym. 2009: 188–191)

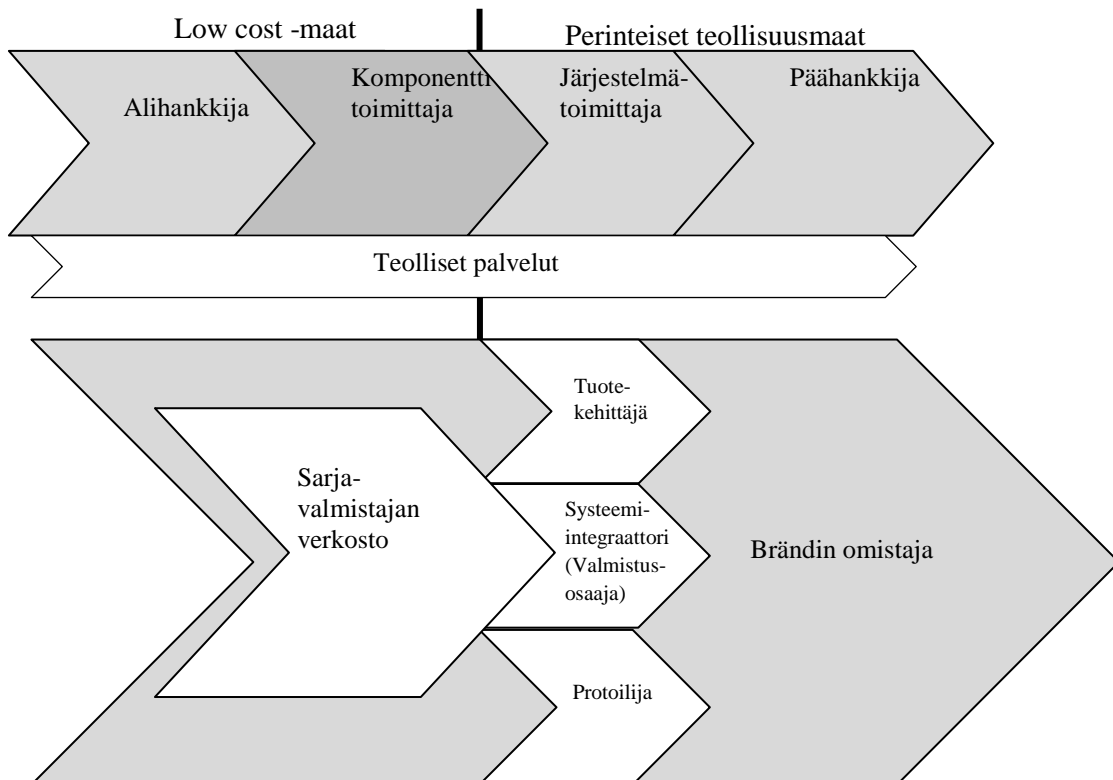


Kuva 9. Protoiluvaihtoehdot (Valkokari ym. 2009: 189).

Mikäli yritys eriyttää prototyyppien valmistusprosessin muusta tuotannosta, kykenee se paremmin seuraamaan todellisia kustannuksia, jos sille on luotu myös oma kustannuspaikka. Molemmissa vaihtoehdoissa on toimittajalle sekä hyötyjä että riskejä. Mikäli yritys keskittyy pelkkään prototuotantoon, tulee sillä olla useita päähankkijoita, jotka tuovat samalla sekä volyymia että tasoittavat tuotannon kuormitusta sekä tasaavat talouden ja suhdannevaihteluiden vaikutusta. Yhden päähankkijan varassa protoiluun keskittyminen sisältää suuren riskin, ja se toimii ainoastaan silloin, jos päähankkijan protoilu on jatkuvaa ja tasaista. Keskittyessään täysin protoiluun voi toimittaja suunnitella investoinnit täysin joustavan yksittäistuotannon varaan. (Valkokari ym. 2009: 188–191)

Kun yritys keskittyy täysin protoiluun, katoaa siltä mahdollisesti osaaminen parhaista sarjavalmistuksen tuotantotavoista. Kun toimittaja ainoastaan eriyttää

protovalmistuksen ja tasapainottelee protoilun ja sarjavalmistuksen välillä, säilyy hänellä osaaminen molemmista tuotantotavoista. Tehokkuus toki kärsii, koska yleensä samoilla laitteilla ei kyetä parhaaseen joustavuuteen ja kustannustehokkuuteen samanaikaisesti. Alla oleva mielenkiintoinen kuvio esittää tulevaisuuden mahdollista arvoketjua, jossa päähankkijat keskittyvät jatkossa brändinomistajan rooliin ja valmistustoiminnot sijoittuvat lähemmäs loppuasiakasta. Tuotekehityksen merkitys yritysten ydintoimintona tulee vähenemään ja tuotekehitys, protoilu ja toimintojen organisointi systeemi-integraattorin toimesta tulevat toimimaan tiiviissä suhteessa brändinomistajaan. Varsinainen sarjavalmistus toteutetaan maantieteellisesti etäämpänä lähellä loppuasiakkaita. (Valkokari ym. 2009: 188–192)



Kuva 10. Arvoketjun murros (Valkokari ym. 2009: 191).

4.4. Verkostoituminen asiakassuuntaan

Kaksi megatrendiä globaali verkostoituminen ja palvelutalouden nousu kohtaavat parhaillaan teollisuudessa. Perinteisiä keinoja kilpailijoista erottautumiseen ovat olleet teknologian edistyneisyys ja tuoteominaisuuksien ylivoima. Näillä keinoilla erottautuminen on tänä päivänä yhä vaikeampaa. Palveluliiketoiminta tarjoaa yrityksille kasvumahdollisuuksia. Palveluiden liittäminen osaksi teollisten yritysten kokonaistarjoomaa edellyttää toimittajilta myös kykyä verkostoitua asiakassuuntaan. Se on haastavaa toimintaa ja vaatii erityistä osaamista. (Valkokari ym. 2009: 193–195)

Palvelu on kaksisuuntainen prosessi, jossa kulutus ja tuotanto tapahtuvat samanaikaisesti ja asiakkaan omalla toiminnalla on vaikutusta palvelun lopputulokseen. Verkostomaisessa palveluntuotannossa palvelun tuottaja osallistuu asiakkaan liiketoimintaprosessiin syvämmällä kuin perinteisessä tuoteliiketoiminnassa. Tällainen syvä yhteistoiminta ja yhteisymmärrykseen perustuva palvelun tuotanto edellyttää osallistujilta samoja asioita kuin normaalissa verkostoitumisessakin. Osallistujilta vaaditaan avoimuutta ja luottamusta, sitoutumista yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin sekä aitoa halua yhteistyöhön. (Valkokari ym. 2009: 209–210)

Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistaminen ja jalostaminen konkreettiseksi tarjoomaksi on usean palvelu- ja arvoinnovaation synnyn taustalla. Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa asiakkaat toimivat tiiviissä yhteistyössä kehittääkseen toimittajan tarjoomaa paremmaksi. Uutta liiketoimintaa kehittävässä verkoissa asiakkaalla on pienempi rooli. Toimittajan kyky ymmärtää asiakasta ja markkinoita korostuu. Näihin pohjautuen

toimittaja luo näkemyksen, johon innovaatio perustuu. Oman yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat tärkein asiakasinformaation lähde. Miten yritys kykenee tuottamaan lisäarvoa asiakkaan liiketoiminnalle nykytuotteilla? Tämä vaatii asiakkaan liiketoiminnan tuntemista sekä omalta henkilöstöltä uudenlaista osaamista. Asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten on oltava vuorovaikutustaitoisia, luovia ja oivaltavia. (Valkokari ym. 2009: 196–200)

Yleinen ongelma palvelukehityksen alkuvaiheessa on pääsemisessä asiakkaan kanssa vuorovaikutukseen. Kun tähän vuorovaikutukseen päästään, pyritään asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa etsimään yhteistä hyvää ja kehittämään luottamusta heidän välilleen. Kun asiakas kokee, että häntä kuunnellaan ja hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita, luo se luottamusta suhteeseen ja helpottaa asioiden hoitoa jatkon kannalta.

5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmien tai tutkimusmetodin tarkoituksena on määrittää ne keinot, joilla tutkimuskysymyksiin vastataan. Hermeneuttisen tieteenkäsitteiden mukaiseen tiedonhankintaan kuuluu keskeisesti tutkijan ja tutkittavan ilmiön parissa toimivien henkilöiden ymmärrys. Tämä ymmärrys koskee nimenomaan vaikeasti mitattavia asiayhteyksiä, ilmiöiden syitä ja usein nämä tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia. Havainnot ovat pääasiassa kvalitatiivisia ja niiden tulkinta perustuu tutkijan tulkintaan. Yleisnimenä tällaisille tutkimuksille käytetään case-tutkimusta (tapaustutkimus) tai joissain yhteyksissä puhutaan myös kliinisestä tutkimuksesta. Siinä asioihin perehtymisen ja ongelman ytimen ymmärtämisen kautta pyritään ratkaisemaan tutkimusta. (Olkkonen 1994: 52, 62)

Olkkonen mukaan aineisto voidaan hankkia joko primäärilähteistä itse keräämällä tai hyödyntää olemassa olevia, jo käsiteltyjä sekundaarilähteitä. (1994: 104) Tämän työn empiirisessä osiossa käsitellään ainoastaan primäärilähteitä. Olkkosen mukaan tällaisen kvalitatiivisluonteisen aineiston ollessa kysymyksessä on tärkeää muistaa, että vastauksiksi saadaan mielipiteitä, käsityksiä, luuloja jopa tietoisesti virheellisiä väitteitä. Tästä syystä aineistosta ei saada objektiivista kuvaa reaali maailmasta, mutta kylläkin kuva sitä koskevista mielipiteistä. Ihmiset kertovat, mitä ajattelevat, ja vastaukset on tulkittava siltä pohjalta tai niiden kuva on tarkastettava objektiivisella aineistolla. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen caseihin perustuva empiirinen aineisto tulee valita siten, että se parhaiten edistää tutkimusongelman ymmärtämistä. Tätä case-aineistoa on pyrittävä kuvaamaan

ja käsittelemään mitattavin suurein, jos se on mahdollista. Tällöin mittaaminen on karkeaa, arvioivaa tai luokittelevaa. (1994: 105–108)

Haastattelun etuina voidaan mainita monipuoliset vastaukset, niin haastattelijalla kun haastateltavallakin on mahdollisuus selventää vastauksia tai pyytää perusteluja mielipiteisiin lisäkysymyksillä. Haastattelut tarjoavat vapaamman ympäristön haastateltavalle, jossa hän pystyy tuomaan esille esimerkiksi itseään koskevia asioita laajemmin. Joustavuus haastattelussa on sen suurin hyötynäkökohta. Haastattelut vievät myös paljon aikaa ja voivat olla haastateltavalle tilanteena epämukava. Vastauksilla on myös taipumus muokkautua sosiaalisesti suotavaksi, koska ei osata puhua asioista suoraan. Lisäksi haastateltava voi helposti kertoa sellaisia asioita, mitkä eivät ole tutkimuksen kannalta olennaisia. Tällöin haastattelijan rooli korostuu keskustelun johdattelussa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 200–201)

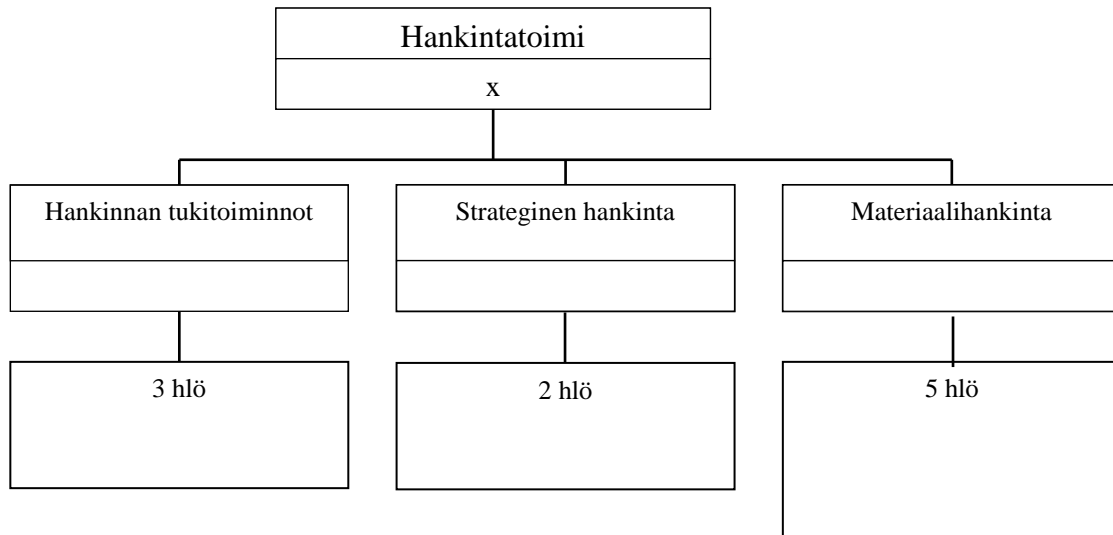
5.1. Case Finn-Power Oy

Tässä luvussa esitellään tutkimusympäristöä, jossa tutkimus toteutettiin sekä kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Yritys, jossa tutkimus toteutettiin, on Finn-Power Oy. Kyseinen yritys on suomalainen kone- ja laitevalmistaja, joka valmistaa ohutlevyntyöstökoneita ja niihin liittyviä lisälaitteita kuten robotit. Viimeisen kymmenen vuoden aikana yritys on ulkoistanut merkittävästi omaa valmistustoimintaansa järjestelmätoimittajille, mikä on tapahtunut lähinnä valmistusyksiköiden myynnillä valituille partnereille, sulkemalla valmistusyksikkö ja ulkoistamalla tämän yksikön valmistamat tuotteet toimittajaverkostolle.

Tutkimukseen liittyvät yrityksen henkilökunnan haastattelut, sisäiset kirjalliset kyselyt ja toimittajaverkoston haastattelut olivat luottamuksellisia eikä tutkimukseen ja keskusteluihin osallistuneiden henkilöiden tai toimittajaverkoston yritysten nimiä tuoda julki. Ne käsitellään tässä tutkimuksessa anonyymisti. Tutustuminen valittuun organisaatioon eli Finn-Power Oy:n hankintatoimintaan on toteutunut kahdeksan vuoden työssäolon aikana kyseisellä osastolla. Työskentelyni aikana yrityksessä on ollut useat yhteistoimintamenettelyt, irtisanomiset ja organisaatio on käynyt läpi useat muutokset. Seuraamalla läheltä tätä toimintaa, kirjaamalla muistiin asioita, käymällä keskusteluja yrityksen henkilöstön ja toimittajaverkoston edustajien kanssa voin sanoa, että tutkija on ollut läheisessä suhteessa tutkittavan ympäristön kanssa. Tutkimuksen tekijä keskusteli tutkimustyöhön liittyen yrityksen asiantuntijoiden kanssa ja pyrki rakentamaan mahdollisimman objektiivisen kuvan siitä tilanteesta, mikä tutkimushetkellä yrityksessä vallitsi.

Tutkittavan toimintaympäristön Finn-Power Oy:n hankintatoiminnan tarkoituksena on integroida toimittajaverkoston toimitusketju osaksi Finn-Power Oy:n omaa toimitusprosessia luomalla ostosopimuksia, kehittämällä toimittajaverkostoa ja optimoimalla hankintatoimintaan liittyviä sisäisiä prosesseja. Hankintatoiminnalla pyritään saavuttamaan Finn-Power Oy:n asettamat tavoitteet koskien tuotteiden laatua, kustannusta ja läpimenoaikaa. Hankintatoiminta keskittyy ensisijaisesti toimittajiin, jotka toimittavat komponentteja ja kokonaisuuksia Finn-Power Oy:n valmistamiin tuotteisiin. Lisäksi hankintatoiminta keskittyy näihin tuotteisiin liittyviin varaosa- ja logistiikkatoimittajiin.

Hankintatoimen organisaatiokaavio on näytetty alla, mutta henkilöiden nimet on jätetty mainitsematta.



Kuva 11. Hankintatoimen organisaatio Finn-Power Oy:ssä.

Hankintatoimi käsittää kolme eri aliorganisaatiota. Nämä aliorganisaatiot ovat materiaalihallinta, strateginen hankinta ja hankinnan tukitoiminnot. Koko osaston vahvuus on 11 henkilöä, joista 3 henkilöä työskentelee hankinnan tukitoiminnoissa. Tämä osa-alue rajattiin pois tutkimuksesta. Hankintatoimi sisältää neljä erillistä toiminnallista tehtäväaluetta, jotka ovat strateginen ostotoiminta, materiaalihallinta, hankinnan tukitoiminnot sekä hankintatoimen kehittäminen. Koko hankintatoimintaa koordinoi ja valvoo hankintajohtaja. Hankintatoiminnan ohjaus perustuu Finn-Power Oy:n johtamisjärjestelmään ISO 9001.

Strateginen hankinta on organisoitu keskitetysti ja strategisella ostajalla on vastuu hänelle määritetyistä komponenttiryhmistä. Nämä komponenttiryhmi-

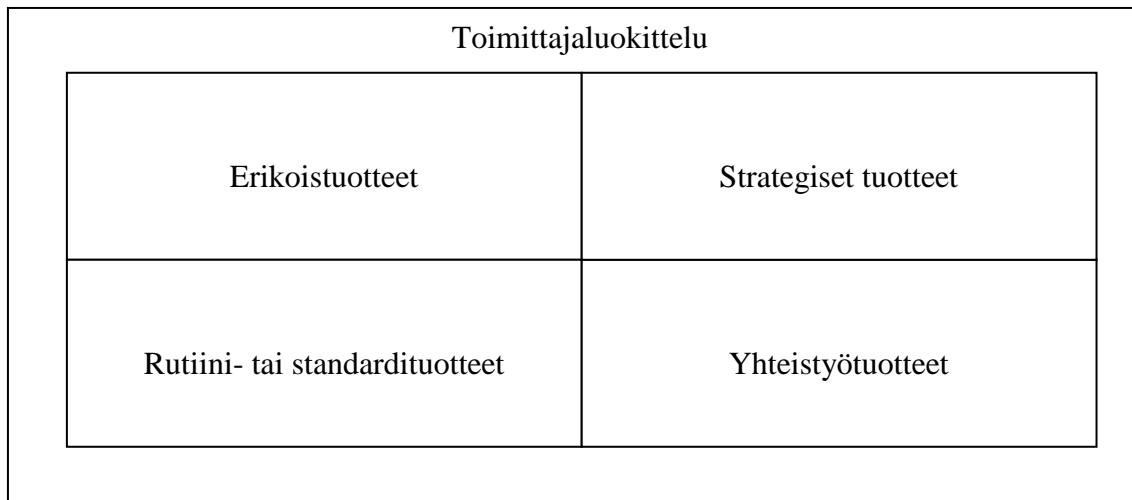
vastuut on määritetty erillisessä strategisen vastuunjaon word-dokumentissa. Lisäksi strategisen oston osalta toimittajat on myös jaettu sopimusvastuumielessä strateginen vastuujako excel-taulukossa. Strateginen ostaja raportoi strategisen oston päällikölle. Strategiset ostajat on jaettu lead-buyer -konseptin mukaan. Materiaalinhallinta on organisoitu pääosin keskitetysti poislukien tuotannosuunnittelu ja palveluliiketoiminta. Hankintatoimen osastokirjan mukaan materiaalihallinnan ostajalla on vastuu hänelle määritetyistä ostokokonaisuuksista. Materiaalihallinnan osalta ostajat on kuitenkin todellisuudessa jaettu toimittajakohtaisesti key supplier manager -konseptin mukaan. Ostaja raportoi materiaalihallinnan päällikölle poislukien tuotannosuunnittelu ja palveluliiketoiminta. Hankintatoiminnan toimintaa mitataan mittareilla, jotka ovat toimittajien toimitusvarmuus, toimittajien laatuindeksi, ostovolyymien kustannuskehitys, osapuutteet, varaston kiertonopeus, varaston arvo ja ostovelat. Kaikille mittareille on määritetty tavoitetasot, jotka pyritään saavuttamaan.

Yrityksen ostojen osuus on keskimäärin yli 80 %:ia lopputuotteen arvosta, joten hankintatoimen rooli ja merkitys on tärkeässä asemassa yrityksen toiminnan kannalta. Nämä ostot toteutetaan yrityksen hankintastrategiaa noudattaen. Hankintastrategian tarkoituksena on määrittää yleiset hankinnan pääperiaatteet, joiden mukaan valitaan optimaalinen hankintastrategia Finn-Power Oy:n tuotteissa käytettäville komponenteille ja/tai toimittajille. Hankintastrategia pitää sisällään komponenttien luokittelun likipitään Kraljicin portfolion mukaan, mutta luokittelun 4 laatikkoa ovat nimeltään erikoistuotteet, strategiset tuotteet, rutiini- tai standardituotteet ja yhteistyötuotteet. Myös toimittajat on luokiteltu näihin samoihin laatikoihin. Nämä luokittelut ovat suuntaa antavia ja eri komponenttiryhmissä niin

toimittajavalintaan kun komponenttien hankintaan käytettävään hankintastrategiaan vaikuttavat lisäksi mm. toimittajan yhteistyöhalukkuus, toimittajan performanssi, toimittajan valmistuskapasiteetti, toimittajan kehityshalukkuus sekä yhteistyön laajuus. Hankintastrategian olennaisina osina ovat sekä komponenttien että toimittajien luokittelu, minkä avulla pyritään määrittämään yleispiirteet toimittajavalintaan, missä pyritään huomioimaan sekä sopimustilanne että toimittajan yhteistyö ja löytää soveltuvin vaihtoehto kokonaiskustannukset huomioiden. Luokittelun avulla yritys pyrkii myös optimoimaan toimittajamäärän.

Nimikeluokittelu (hankintastrategia)	
Erikoistuotteet	Strategiset tuotteet
Rutiini- ja standardituotteet	Yhteistyötuotteet

Kuva 12. Nimikeluokittelu Finn-Power Oy:ssä.



Kuva 13. Toimittajaluokittelu Finn-Power Oy:ssä.

Yrityksellä on noin 70 varsinaista toistuvaa toimittajaa, jotka toimittavat joko osia tai kokoonpanoja Finn-Power Oy:n Kauhavan tehtaalle. Toimittajien suhteellisen pieni lukumäärä selittyy sillä, että suuri osa yrityksen ostamista tuotteista tulee valmiina moduulina tai kokoonpanona jo järjestelmätoimittajalta. Lisäksi logistiikka- ja varastotoimintaan erikoistuneen yrityksen kautta tulee hyllyynkantopalveluna pienten ja vähän toimittavien yritysten tuotteet. Tästä toimittajamäärästä 9 yritystä osallistui haastatteluun. Haastattelu toteutettiin kattavasti siinä suhteessa, että mukana oli yrityksiä kaikista muista nimike/toimittajaluokittelun laatikoista, paitsi erikoistuotteiden toimittajia ei saatu mukaan haastatteluun. Nämä toimittajat ovat ulkomaisia ja kustannussyistä ei lähdetty paikan päälle haastattelemaan toimittajia. Lisäksi haastatteluun osallistui jo konkurssiin menneen yrityksen vanha yhteyshenkilömme. Tämä henkilö otettiin haastatteluun mukaan siitä syystä, että tutkimuksen tekijä ajatteli, että hänen haastattelemisellaan saataisiin

mahdollisesti sellaista tietoa ja informaatiota, mitä toimivilta yrityksiltä ei saada.

Tutkittava yritysten joukko, joka tutkimukseen osallistui, valittiin satunnaisesti ja haastateltaviin yrityksiin otettiin kontakti sekä puhelimen että sähköpostin avulla. Yritykset ottivat osaa mielellään haastatteluun ja haastattelutilaisuuksia järjestettiin siis 10 kpl:tta. Näitä haastattelutilaisuuksia voisi luonnehtia avoimiksi keskustelutilanteiksi, jossa läpikävimme toimittaja-päämies suhteen liiketoimintaa sekä organisoitumista. Ennen haastatteluja oli tehty etukäteen 14 kohdan lista niistä asioista, jotka jokaisen haastattelun yhteydessä tulisi ainakin läpikäydä. Nämä haastattelut olivat luottamuksellisia. Tiedot, mitä haastatteluista Finn-Power Oy:lle annetaan, ovat kyllä/ei -tyyppisiä sekä nimettömiä parannusehdotuksia tai vapaata sanaa. Liitteessä 1 on haastatteluissa läpikäyty materiaali ja vastaukset.

Näiden haastattelujen antaman materiaalin pohjalta toteutettiin vielä Finn-Power Oy:n sisäinen kirjallinen kysely. Yritysten haastattelujen yhteydessä esiin tulleet asiat haluttiin vielä varmistaa yrityksen sisältä hankintatoiminnasta, miten he itse näkevät asiat. Tutkimuksen tekijä halusi lisäksi subjektiivisuutta työhönsä, että tutkimuksen reliabiliteetti olisi parempi eikä tutkijan oma toiminta vaikuttaisi niin paljon tuloksien tulkinnassa. Näin yrityksen sisältä ja ulkoa saatuja vastauksia kyettiin vertaamaan ja katsomaan löytyykö sieltä mitään epäkohtia tai ristiriitaisuuksia. Tämä kirjallinen kysely lähetettiin 4 henkilölle hankintaorganisaatiossa. Näistä 1 strateginen ostaja vetosi omiin kiireisiin ja ilmoitti suoraan, ettei ehdi vastata kyselyyn. Hänen tilalleen valittiin toinen strateginen ostaja. Kyselyyn vastasi hankintajohtaja, ostopäällikkö, strateginen ostaja sekä ostaja tittelillä työskentelevä henkilö. Kyselyyn

vastanneet edustavat 50 %:ia hankintatoimessa työskentelevien henkilöiden määrästä (11 henkilöä), kun hankinnan tukitoiminnot rajattiin lopputyön ulkopuolelle (3 henkilöä). Kooste vastauksista ja kirjallisesti esitetyistä kysymyksistä löytyy liitteestä 2.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tauno Olkkosen mukaan tutkimusotteet, joita tutkimusten toteutuksessa käytetään, luovat erilaiset mahdollisuudet tulosten tulkinnalle ja luonteelle. Hermeneuttinen tieteenkäsitelmä pyrkii tulosten "ymmärtämiseen" kun taas positiivistinen tieteenkäsitelmä pyrkii ilmiöiden selittämiseen. Hermeneuttista tutkimusotetta käytettäessä ei ole mahdollista saada ensisijaisesti ilmiöiden kvantitatiivisia riippuvuuksia selittäviä tuloksia mutta normatiivisia tuloksia sillä voidaan saavuttaa kvalitatiivisessa muodossa. Hermeneuttista tutkimusotetta käytettäessä on vaikeampaa saada otetta tutkimuksen luotettavuuteen. Vaatimukset tutkimuksen luotettavuudesta pitävät sisällään, että mikäli tutkimus toistetaan, niin tutkimustulos toistuu. Tutkimustuloksen validiteetin määrittäminen on hankalaa, ja se perustuu hermeneuttisessa tutkimusotteessa pitkälti huolelliseen pohdintaan ja arviointiin. (1994: 38)

Toimittajaverkoston haastattelujen yhteydessä key supplier manager -konseptin mukaisesti jaettu vastuujako materiaalihallinnan ostajien välillä sai kiitosta yrityksiltä päivittäisen yhteistyön toimivuuden ja yhteydenpidon helppouden osalta. Osalla toimittajista on hankaluuksia muutostiedotteiden hoitamisessa. Muutostiedotteita saattaa tulla samaan tuotteeseen useita ja näitä muutostiedotteita voi tippua toimittajalle päivittäin. Tekijä ei saa tietoa siitä, että koska kaikki muutokset tuotteeseen on tehty. Päämies ei revisioi tuotteen päärakennetta ja tämä asettaa suuret haasteet ja vaatimukset muutostiedotteiden hallinnalle ja prosessille. Kaikkien tuotteiden ja tuoterakenteiden aliosien muutostiedotteet on myös mentävä toimittajalle asti, koska kaikilla toimittajilla ei ole pääsyä näkemään valmistamiensa

kokoonpanojen kuva/rakennetietoja päämiehen järjestelmästä. Myös verkoston toimittajien antamien muutos/parannusehdotuksien läpivienti päämiehen prosesseissa nähdään negatiivisena asiana. Kommunikaation parantamisessa verkosto näkee parantamisen varaa sähkö- ja mekaniikkasuunnitteluosastojen välillä.

Osien valmistettavuuteen liittyvissä asioissa verkosto näkee parantamisen varaa. Finn-Power Oy määrittää osien spesifikaatiot kuvissa, ja osan valmistaja ei välttämättä tiedä mihin kyseinen osa liittyy. Tämän takia osan valmistaja ei pysty suorittamaan valmistettavuuden analysointia, koska tekijä ei tiedä, mitkä ovat siihen kyseiseen osaan liittyvien muiden osien vaatimukset. 2 vastaajaa vastasi, että he olisivat halukkaita tällaiseen kehitystyöhön. Säästöt, mitä kehitystyöllä saavutetaan, pitäisi jakaa tasapuolisesti. 1 vastaaja kiitteli Finn-Power Oy:n suunnittelua siitä, että suunnittelu oli ollut yhteydessä ennen osan suunnittelua valmistajaan, ja tiedustellut miten osa olisiärkevin toteuttaa/suunnitella.

Prototyypin valmistus on jatkuva prosessi Finn-Power Oy:ssä. Verkosto valmistaa prototyyppijä mielellään, mutta toimittajat haluaisivat saada paremmin tietoa siitä, että onko kyseessä prototyyppi, yksittäistapaus vai sarjavalmistusosa. Mikäli Finn-Power Oy tilaa uuden kokoonpanon järjestelmätoimittajalta niin tieto siitä, että onko kyseessä yksittäistapaus vai proto ei saavuta järjestelmätoimittajan toimittajaverkosta. Järjestelmätoimittajan toimittajaverkoston kuuluva koneistusalan yritys ei osaa tällöin kiinnittää huomiota esimerkiksi osan valmistettavuuteen liittyviin asioihin niiden edellyttämällä tavalla. Osa verkoston toimittajista haluaisi katselmointitilaisuuksia enemmän uusien tuotteiden kohdalla. Siinä kohtaa

pystyttäisiin vielä miettimään tuotteen valmistusta ja optimoimaan kokonaiskustannuksia.

Haastateltavat toimittajat varastoivat Finn-Power Oy:n tuotteita omassa varastossaan. Samaa osaa saattaa olla niin päämiehellä kun usealla toimittajalla varastossa samaan aikaan. Yhteisen varaston periaate tuli yhdessä haastattelussa esille. Voisiko koko toimittajaverkoston varastoimat osat olla yhdessä varastossa? Myös toimitus/tilauspäivät voisivat olla järkevää määrittää, ettei osia tilata joka päivä, vaan tiettyinä päivinä viikosta, jolloin toimintaan ja yhteistyöhön tulisi enemmän rytmiä ja systemaattisuutta.

Strategista yhteistyötä läpikäydessä haastateltaville näytettiin Finn-Power Oy:n hankintatoiminnan organisaatiokaaviota. 7 vastaajaa ei ollut nähnyt kyseistä organisaatiokaaviota. Haastateltavilta kysyttiin, että onko heille selvää mitä jako strategiseen ostoon ja materiaalihallintaan tarkoittaa ja miten vastuut näiden laatikoiden välillä eroavat? 7 vastaajaa ei osannut kertoa, että miten vastuut organisaation sisällä näiden kahden laatikon välillä on jaettu. Haastateltaville yrityksille näytettiin myös strategisen oston vastuujako-exceliä. 6 vastaajaa ei tiennyt, että kyseinen strategisen oston henkilö on heidän yhteyshenkilö strategisissa asioissa. Verkostolta tuli pyyntöä, että seuraavien toimittajapäivien yhteydessä esiteltäisiin hankintaorganisaatio, siinä työskentelevät henkilöt sekä heidän vastualueet pääpiirteissään. Samaa esittelykierrosta toivottiin myös toimittajien puolelta. Välttämättä toimittajaverkosto ei tunne toisia toimittajia ja yhteydenpito on tapahtunut ainoastaan sähköpostilla tai puhelimella. Yhteistyöstrategiaan liittyen kysyttiin toimittajilta, onko heidän kanssaan käyty läpi pidemmän aikavälin

suunnitelmia yhteistyön osalta? 6 vastaajaa vastasi, että pidemmän aikavälin keskustelut puuttuvat yhteistyön osalta ja niitä ei ole käyty.

Mitä haittapuolia toimittajaverkoston mielestä on siinä, että tällaisia keskusteluja toimittajien kanssa ei käydä. Toimittajat eivät uskalla tehdä investointeja tai investoinnit ovat jäissä, kun he eivät tiedä päämiehen suunnitelmia yhteistyön suhteen. Lisäksi kehitystyöhön ei satsata tai laiteta panostusta niiden edellyttämällä tavalla. Toimittajan roolia haluttaisiin selvennämäksi verkoston osalta. Finn-Power Oy:n mittaristo ja mittariston tavoitteet olivat suhteellisen tuttuja verkoston yrityksille ja sitä kautta on määritetty ne asiat, mihin verkoston toimittajien on kiinnitettävä huomiota yhteistyön osalta. Kehittämistoimenpiteiden kautta saavutettavien kustannushyötyjen jakamisen osalta 6 vastaajaa kommentoi, että niiden jakamisesta ei ole sovittu.

Avoin ilmapiiri on tärkeää ja 3 vastaajaa vastasi, että yhteistyössä ei vallitse avoin ja rohkaiseva ilmapiiri, jossa kannustetaan myös arkojen asioiden esille tuomiseen. Toimittajaverkosto kaipasi toimittajan roolin täsmennystä, ja tietoa siitä, että mitä päämies on tekemässä yhteistyön suhteen. 3 vastaajaa vastasi kielteisesti myös kysymykseen, että ovatko molemmat kumppanit sitoutuneet yhteistyöhön. Henkilökemiat yhteistyön hoitamisessa mukana olevien henkilöiden välillä oli kuitenkin hyvää, ja kukaan haastateltavista ei vastannut, että henkilökemioiden osalta olisi ongelmaa.

Tulevaisuutta silmällä pitäen verkosto näki parantamisen varaa Finn-Power Oy:n tulevaisuuden näkymien ja tulevan työkuorman informoinnin osalta. Finn-Powerin toimittama 3kk:n rullaava ennuste on hyvä. Lisäksi vuositasen

nimike-ennuste antaa suuntaa ja arviota toimitusmääristä, mutta muuttuvista ja optioituvista rakenteista verkosto ei saa riittävästi tietoa. Osa verkoston toimittajista näkee, että he eivät ole samalla lähtöviivalla tuotteiden tarjoamisen suhteen ja kokevat, että he eivät pääse "todella" tarjoamaan kilpailijoiden tuotteita. Esille tuli myös toiveena, että voisiko Finn-Power Oy määrittää selkeät vastuuhenkilöt eri tuoteryhmille/kokonaisuuksille, että niin osia kuin tuotteita katsottaisiin tuoteryhmittäin ja kokonaisuuksittain. Ei katsottaisi yksittäisiä tuotteita tai osia vaan kokonaisuuksia. Näistä kokonaisuuksista osa osista sisältää suuremman ja osa pienemmän katteen. Mikäli nämä suuren katteen osat siirtyvät toiselle valmistajalle jää jäljelle ainoastaan huonokatteinen valmistus, ja se ei ole kenenkään etu pitkällä aikavälillä. Osa verkoston toimittajista kaipaa pitkän aikavälin strategisia keskusteluita päämiehen kanssa. Lisäksi verkosto toivoo, että pohjatyö tilausvaiheessa tehdään kunnolla. Se aika, mikä tilausvaiheen sählämisessä menetetään, on vaikeaa kuroa ketjun loppupäässä kiinni.

Yrityksen sisäisesti hankintatoimelle tehdyn kirjallisen kyselytutkimuksen osalta voi tarkemmin lukea kysymykset ja koostetut vastaukset liitteestä 2. Hankintatoimen osalta organisaatiokaavio nähtiin lähtökohtaisesti selkeänä ja yleisellä tasolla vastuut on määritetty. Vastuualueissa on epäselvyyksiä nimike- ja toimittajatasoisten vastuiden osalta. Strategisen yhteistyön ja pitkän aikavälin keskustelut ja niiden toteuttajat tulisi sopia organisaation sisällä materiaalihallinnan ja strategisen hankinnan välillä riippuen toimittajasta ja sen toimituslaajuudesta. Finn-Power Oy:n yhteinen näkemys toimittajasuhteiden tilasta ja halutusta suunnasta yhteistyön osalta nähtiin tärkeänä. Verkoston toimittajat saattavat kokea, että strategisuus ja pitkän aikavälin keskustelut toimittajan kanssa puuttuvat, koska Finn-Power Oy ei ole kyennyt

määrittämään pidemmän aikavälin suunnitelmaa tai strategiaa toimittajan osalta. Maailma muuttuu nopeammin kuin yhteistyösuhteet ja Finn-Power Oy ei kykene tekemään pidemmän aikavälin suunnitelmia toimittajasuhteiden osalta.

Luottamus yhteistyösuhteissa on tärkeää, ja mikäli luottamusta ei yhteistyösuhteessa ole niin on käytävä keskustelut ja tarvittaessa muutettava suuntaa tai lopettaa yhteistyö. Materiaalihallinnan kesken vastuut on jaettu toimittajakohtaisesti ja sen ei saisi olla esteenä yritysten tarjonnalle. Kaikkien tulisi olla samalla lähtöviivalla ja tavoitteena tulee olla, että löydetään parhaiten soveltuvat toimittajat kullekin tuotteelle. Hankintatoimi näkee pienen mahdollisuuden siihen, että nykyinen organisointitapa mahdollistaa sen, että välttämättä toimittajat eivät pääse tarjoamaan kilpailijoiden tuotteita.

Toimittajasuhteittain jaettu työnjako materiaalihallinnan ostajien kesken nähtiin ainoana järkevänä jakoperusteena työkuorman tasaamisessa. Mikäli jako suoritettaisiin jotenkin muuten, nähtiin mahdollisena riskinä, että työkuorma saattaisi kasvaa kohtuuttoman suureksi. Toimituskokonaisuudet voivat kasvaa toimittajien osalta niin laajoiksi, että väkisin joudutaan tekemään joku rajanveto ja nykyinen tapa on siihen paras ratkaisu. Hankintatoimen sisällä kommunikoinnissa ja tekemisen optimoinnissa nähtiin parannettavaa. Nyt osastojen välillä tehdään osin päällekkäistä työtä ja kun tätä osa-aluetta kyetään parantamaan niin päästään varmasti parempaan lopputulokseen.

Kun uusi yritys ottaa yhteyttä Finn-Power Oy:hyn, niin uusien toimittajien kartoitus on sovittu hoidettavan strategiselle hankinnalle. Strategisen hankinnan mielestä yhteistyötä lähtee viemään eteenpäin kuitenkin

materiaalihallinnan ostopäällikkö. Tässä oli osastojen välisissä vastauksissa ristiriitaa. Kommunikoinnin tärkeys osastojen välillä korostuu myös tässä asiassa. Koko toimittajaverkoston hyödyntäminen on tärkeää, ja kaikkien halukkaiden yritysten tulisi saada mahdollisuus tarjota tuotteita. Systemaattisuuden, avoimuuden ja tasapuolisuuden lisääminen tarjouslaskentaan on tärkeää. Sillä tavalla kyetään saavuttamaan tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Jakamon käyttö työvälineenä voisi olla hallitun tarjouslaskennan osalta apuväline. Aikatauluongelmat toki aiheuttavat aina mahdollisia ongelmia ja tukeudutaan uusien tuotteiden osalta vanhaan toimitusketjuun.

Verkoston parempi hyödyntäminen valmistettavuuteen liittyvissä asioissa on tärkeää. Systemaattisuuden lisääminen, selkeät toimintatavat ja ohjeistus uusien tuotteiden osalta nähtiin tärkeänä, että verkostosta mahdollisesti saatava osaaminen saadaan hyödynnettyä. Hankintatoiminnassa nähtiin mahdollisena riskinä liian aikaista toimittajien sitouttamista. Jos toimittaja sitoutetaan mukaan jo tuotteen suunnitteluvaiheessa, kehittääkö toimittaja tuotetta koko toimittajaverkoston vai ainoastaan omat intressit mielessä. Luottamus ja koko verkoston paremman kilpailukyvyyn tulee olla lähtökohtana. Protoiluun selkeästi suuntaava yritys voisi olla vaihtoehto tähän, mutta asiakkaan tulisi olla valmis maksamaan nämä todelliset kustannukset.

Prototuotteet työllistävät ja kuormittavat liikaa eri osastoja. Hankintatoimen osaston sisällä tehdään osin päällekkäistä työtä niiden osalta. Yrityksen tulisi miettiä kokonaisuudessaan protojen eriyttämistä omaksi erilliseksi prosessikseen. Tällä hetkellä protoilulle ei ole erillistä prosessia vaan se kuormittaa niin resursseja kun myös prosesseja samalla tavalla. Mikäli tämä

”protoilu” eriytettäisiin omaksi prosessikseen ja hankintatoimesta nimettäisiin vastuullinen henkilö hoitamaan koko prototuote eräänlaisen hankinnan projektipäällikön viran tapaan, voisi se tuoda helpotusta muutosten hallintaan ja läpivientiin. Tämä vaatisi prototuotteen pääsuunnittelijan ja hankinnan ostovastuullisen henkilön saumatonta yhteistyötä sekä keskenään että muiden osastojen välillä.

Tutkimuksessa saavutettuja tuloksia verrattiin myös Hong Kongin alueella toteutettuun tutkimukseen, jossa tutkittiin 142 elektroniikkavalmistajaa. Tutkimus julkaistiin vuonna 2004. Tutkimuksessa selvitettiin ostavan yrityksen näkökulmasta niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toimittajasuhteen suorituksen ja suoritustason parantumiseen. Toimittajasuhteen kokonaistason parantaminen sisälsi aliosa-alueet asiakkaan kilpailukyvyyn parantaminen, toimittajan suoritustason parantaminen sekä toimittajasuhteen tason parantaminen.

(Humphreys, Li & Chan 2004: 131–143)

Tutkimus toteutettiin pelkästään ostajien ja ostavien yritysten näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat toimittajasuhteen kokonaissuorituksen parantumiseen. Tutkimuksessa päätelmäosiossa määritettiin myös kehystä jatkotutkimukselle. Toimittajien näkökanta tulisi myös ottaa huomioon, että tutkimuksen aineiston luotettavuutta kyettäisiin parantamaan. Kyseinen tutkimus oli kokonaisuudessaan tehty vain asiakkaan näkökulmasta tutkittaessa asiakas-toimittajasuhdetta. Tutkimuksen mukaan tehokas kommunikointi, luottamus ja toimittajien strategiset tavoitteet ja suunnitelmat ovat tärkeitä ostavalle yritykselle. (Humphreys ym. 2004: 131–143)

Finn-Power Oy:n sisäisissä haastatteluissa tuli osittain samoja asioita ilmi. Luottamus on tärkeää, mutta pystyykö toimittajaan luottamaan, että esimerkiksi kehitystyö ei lähde toimittajan omista intresseistä. Pyrkiikö toimittaja kehittämään tuotetta/osaa ainoastaan oman edun tavoittelu mielessä, vai pyrkiikö hän huomioimaan myös verkoston muut toimittajat. Koko verkoston parempi kilpailukyky tulevaisuudessa tulee olla kehitystyön lähtökohtana.

Tehokas ja avoin kommunikointi on tärkeää ja se määritettiin tutkimuksessa avaintekijäksi toimittajien motivoinnissa. Aikainen osallistuttaminen ja avoin tiedonkulku lisäävät molempien osapuolten ymmärrystä ja kannustavat konfliktien ja epäkohtien ratkaisuun. Toimittaja–asiakassuhteen -rajapinnassa työskentelevien henkilöiden sitouttaminen ja yhteisen näkemyksen luonti yhteistyön osalta on tärkeää sille, että yhteistyön parantamiseen saadaan aitoa halua ja yritystä. (Humphreys ym. 2004: 131–143)

Tutkimukseni otti huomioon sekä asiakkaan että myös toimittajat ja oli täten kaksisuuntainen. Tekijät, joilla on merkitystä toimittajille, ja jotka tulivat esille toimittajahaastatteluiden yhteydessä, olivat strategisten keskusteluiden puute, toimittajien epäselvä rooli toimittajaverkostossa, pidemmän aikavälin kehitystyön ja yhteistyöhön sitoutumisen puute. Nämä tekijät olivat myös mukana Hong Kongin alueella toteutetussa yksisuuntaisessa tutkimuksessa, mutta niiden merkitys toimittaja–asiakassuhteen suorituksen parantumiselle ei nähty ostavan yrityksen näkökulmasta niin merkittävinä.

7. TUTKIELMAN TARKASTELUA

Yritysten toimiminen dynaamisessa toimintaympäristöstä aiheuttaa haasteita niin toimittajaverkostolle kun myös yritykselle itselleen. Toiminta on muuttunut entistä hektisemmäksi ja tilanteet saattavat muuttua todella nopeasti. Syklisyys on kasvanut ja suhdanteiden ennustaminen on muuttunut entistä haasteellisemmaksi. Tilannejohtaminen on korostanut merkitystään ja erilaisten signaalien huomioiminen ympäröivästä toimintaympäristöstä on tärkeää. Miten hyvin yritys pystyy näihin merkkeihin ja signaaleihin reagoimaan, kuvastaa yrityksen ketteryyttä ja joustavuutta. Tätä joustavuutta ja ketteryyttä vaaditaan yritykseltä itseltä sekä yrityksen toimittajaverkostolta.

7.1. Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa voi havaita, että hankintatoiminnan organisointi, vastuu- ja tehtäväalueet ovat epäselviä niin yritykselle itselle kun myös toimittajaverkostolle. Pyysin yritykseltä tehtävä/työnkuvauksia toukokuussa 2013, että olisin pystynyt peilaamaan niitä Finn-Power Oy:n hankintatoiminnan toimintaan. Nämä työnkuvaukset olivat peräisin vuodelta 2007 ja organisaatio ja tehtävien sisällöt ovat muuttuneet niistä ajoista paljon. Finn-Power Oy:n henkilöstöjohtajan mukaan yrityksessä on vuoden 2013 aikana käynnistetty projekti, jossa nämä toimenkuvat päivitetään vastaamaan tämän hetkistä tilannetta. Aikatavoite toimenkuvien päivityksessä yrityksessämme oli vuosi 2013. Kuitenkaan vuoden 2013 aikana en saanut pyynnöistä huolimatta näitä muokattuja työnkuvia, joten en pystynyt käyttämään niitä tutkimuksessani. Tämän hetkisessä organisointimallissa

strateginen ja operatiivinen ostos on eriytetty toisistaan ja käytössä on ns. jaetun oston malli. Jaettu ostos vaatii toimiakseen tehtävien ja vastuiden huolellista koordinoimista sekä vastuurajojen selkeyttä strategisen ja operatiivisen oston välillä. Hankintatoiminnan laatimaa osastokirjaa ja erillisiä dokumentteja liittyen vastuu- ja tehtäväalueisiin ei tarkasti noudateta. Tämä aiheuttaa ongelmia hankintaorganisaatiolle ja sisäinen tehokkuus kärsii. Organisaation tulee käydä koko hankintatoiminnan osalta tehtävä- ja vastuualueet läpi sekä kommunikoida nämä osastolla työskenteleville henkilöille. Tämän läpikäynnin pohjalta hankintatoiminnan osastokirja ja erilliset dokumentit tulee päivittää vastaamaan haluttua. Mikäli muutoksia osastokirjaan tehdään, tulee näitä muutoksia ja niiden toteutumista seurata. Tätä tehottomuutta ja päällekkäisen työn tekemistä hankintaorganisaation sisällä ja sen kustannusvaikutuksia olisi syytä selvittää jatkotutkimuksella.

Verkostojen toimittajien osalta selkeänä puutteena nähtiin pitkän aikavälin strategisten keskusteluiden puute ja toimittajan roolin epäselvyys. Toimittajat eivät annetun tiedon pohjalta ole innokkaita panostamaan kehitystyöhön eivätkä investoi, koska päämieheltä ei tule indikaatiota siitä, että mihin suuntaan yhteistyötä ollaan viemässä. Lisäksi kehitystyö niin osien valmistettavuuteen liittyen kun yhteistyön osalta jää toteutumatta. Tämä strategisten keskusteluiden puute johtuu Finn-Power Oy:n mielestä siitä, että yritys ei ole kyennyt määrittämään pidemmän aikavälin suunnitelmaa tai strategiaa toimittajan osalta. Tähän epäkohtaan tutkimuksen tekijä otti kantaa jo työtä tehdessä. Finn-Power Oy:ssä on nyt aloitettu istunnot kattavalla osanottajajoukolla, johon kuuluvat materiaalihallinnan ostajat, strategiset ostajat, ostopäällikkö, hankintajohtaja, laatupäällikkö sekä suunnittelupäälliköt. Istuntojen tarkoitus on läpikäydä toimittajia eri näkökulmista sekä saada

muodostettua yhteistä näkemystä sekä toimittajan että toimittajasuhteen tilasta. Lisäksi pyritään määrittämään pidemmän aikavälin suunnitelmat toimittajan osalta, mihin suuntaan tätä yhteistyötä viedään pidemmällä aikavälillä.

Tämä läpikäynti edesauttaa strategisten keskusteluiden käymistä toimittajan kanssa, kun Finn-Power Oy:llä on yhteinen näkemys toimittajasuhteen tilasta ja suunnasta. Toimittajakohtainen vastuujako-exceliä ei ole informoitu verkostoon, koska 6 vastaajaa 10 haastatellusta yrityksestä ei tiennyt, että kyseinen strategisen oston henkilö on vastuussa toimittajasta strategisessa mielessä. Tämä vastuujako-excel pitää informoida keskitetysti koko toimittajaverkostoon. Yhteistyön merkitys hankintatoimen eri osastojen välillä on tärkeää ja jatkotutkimuksissa on syytä tutkia, että millä tätä kommunikointia kyetään parantamaan.

Prosessi uuden toimittajan valintaprosessista on syytä käydä osaston sisällä läpi. Strategisen oston ja ostopäällikön välillä vastauksissa oli eroja sen suhteen, että kuka on se henkilö, joka lähtee yhteistyötä viemään eteenpäin nollasta. Materiaalihallinnan osastolla vastuut ostajien kesken on jaettu key supplier manager -konseptin mukaan toimittajakohtaisesti. Materiaalihallinnan osasto suorittaa operatiivisen tilausprosessin. Tämän konseptin varjopuolena on objektiivisuuden puute toimittajaa valittaessa. Tutkimuksessa sain selville, että verkoston toimittajat kokevat, että heillä ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia päästä tarjoamaan tuotetta. Uuden tuotteen ilmestyminen materiaalihallinnan ostajan ostoehdotuksiin sekä tilauksen välinen prosessi on yrityksessä syytä miettiä ja määrittää selkeä toimintaohje ja menettelytavat tämän toteutukseen. Tämä objektiivisuus toimittajan valinnan kohdalla on toteuduttava ja kaikilla verkoston toimittajilla on oltava yhtäläiset mahdollisuudet tarjota tuotteita.

Aikataulu toki asettaa rajoituksia toimittajavalinnan suhteen, ja usein joudutaan turvautumaan jo olemassa olevaan verkostoon tai aikaisemmin vastaavaa osaa toimittaneeseen yritykseen. Aikatauluongelmat huomioiden tämän prosessin miettiminen ja ohjeistus on tärkeää yrityksen toiminnan jatkon kannalta. Varsinkin suurempien ostettavien kokonaisuuksien osalta olisi syytä miettiä, että pitäisikö näistä toimittajavalintaan liittyvistä päätöksistä tehdä erillinen dokumentti, jossa olisi dokumentoituna seuraavat tiedot. Yritysten nimet, josta tarjous on kysytty, saadut tarjoukset sekä toimittajavalinnan taustalla olevat tekijät, jotka olivat mukana vaikuttamassa päätöksentekoon toimittajavalinnasta sekä päätöksentekoon osallistuneiden henkilöiden nimet. Mikäli tehdään vääriä päätöksiä tai joudutaan palaamaan uudestaan tuotteen toimittajavalintaan, niin tämä dokumentti olisi tallennettuna ja helpottaisi uutta päätöksentekoprosessia.

Tuotekehityksen suunnittelemat protot työllistävät liikaa hankintaorganisaatiota. Useampi henkilö hankintaorganisaatiosta tekee näiden osalta päällekkäistä työtä ja muutostiedotteet sekä muutosten läpivienti normaaliprosessina on työlästä. Uuden tuotekehitysprojektin osalta tulisi kokeilla uutta toimintamallia, jossa hankintatoiminnasta valitaan hankinnan projektipäällikkö, joka toimii pääsuunnittelijan kanssa tiiviissä yhteistyössä ja toimii koko hankintatoimen osalta yhteyshenkilönä projektissa. Hankinnan projektipäällikkö käyttää sitten oman organisaation resursseja tarpeen mukaan hyödyksi. Tämä selventää sekä muutosten hallintaa että niiden läpivientiä, koska toimintatapa on suoraviivainen. Tämän kokeilun yhteydessä tulee kirjata hyvät ja huonot puolet muistiin ylös, että uuden toimintatavan jatkokehitys voi alkaa.

7.2. Yhteenveto

Yhteisen ajattelutavan ja näkemyksen synnyttäminen on tärkeää organisaatiolle. Avoin ja kannustava ilmapiiri oman organisaation sisällä heijastelee myös toimittajaverkoston suuntaan. Hankintatoiminnan laadukkuus, prosessit ja kommunikointi näyttelevät suurta roolia hankintatoiminnan onnistumisessa. Yrityksen tulee ohjata toimittajien toimintaa niin kuin omaa tuotantoa, silloin päästään hyvään lopputulokseen. Tutkimusaihe syntyi tutkijan oman mielenkiinnon johdosta. Tutkimuksen tekijä on 8 vuotta työskennellyt Finn-Power Oy:n hankintatoiminnassa ja omaa vankan kokemuksen tutkia vaikeaa ja haastavaa aihetta. Tässä tutkielmassa syvennyttiin Finn-Power Oy:n hankintatoimintaan, hankintatoiminnan prosesseihin sekä toimittajaverkoston rajapintaan. Tutkielman tekijä asetti työn tavoitteeksi selvittää Finn-Power Oy:n hankintatoimintaan heikentävästi vaikuttavat asiat niin toimittajaverkoston kuin myös yrityksen sisältä katsottuna.

Tutkimusaiheen löydyttyä huhtikuun lopussa 2013 aloitettiin perehtyminen kirjallisuuteen, artikkeleihin ja muihin tutkimusaihetta lähellä oleviin tutkimuksiin. Perehtymisvaihe kesti elokuun 2013 alkuun saakka. Tarkoituksena perehtymisjaksolla oli teorian kasaaminen ja tarkoituksena oli luoda vahva teoreettinen pohja ja ymmärrys, jotka edesauttaisivat tutkimuksen tavoitteiden toteutumisessa ja empiirisen osan toteutuksessa. Luvut 2, 3 ja 4 kuuluvat tähän teoreettiseen pohjaan, joka perehtymisjakson aikana toteutettiin. Teorian keräämisessä oli omat hankaluudet. Verkostoitumista ilmiönä on tutkittu suhteellisen vähän ja kvantitatiivista tutkimustietoa ilmiöstä on suhteellisen vähän tarjolla.

Tutkimusote tutkimukselle oli hermeneuttisen tieteenkäsityksen mukainen kliininen toimintatutkimus tai toiselta nimeltään case-tutkimus. Tutkimus toteutettiin tutkijan omassa normaalissa toimintaympäristössä, yrityksen hankintaorganisaatiossa. Työskentely oman yrityksen ja toimittajaverkoston rajapinnassa on eräänlaista "taiteilua". Tutkimusmenetelminä olivat keskustelut yrityksen työntekijöiden kanssa, toimittajaverkoston haastattelut sekä yrityksen hankintatoimen sisäinen kirjallinen kysely. Tarkoituksena oli muodostaa mahdollisimman syvällinen, mutta objektiivinen kuva ja lisätä ymmärrystä hankintaorganisaation toiminnasta sekä toimittajaverkostosta ja tuoda esille niitä asioita, jotka ovat epäselviä tai kaipaavat parannusta. Tämä tutkimusvaihe kesti elokuun alusta joulukuun puoliväliin 2013.

Tutkimusote oli mielestäni onnistunut. Olen onnistunut kuvaamaan sitä toimintaympäristöä, jossa työskentelen mielestäni objektiivisesti. Tulokset, mitä tutkimuksella saavutin, tuovat selvästi esille epäkohdat ja kykenin tekemään kehitysehdotuksia toiminnan parantamisen suhteen. Yksi kehitysehdotus on johtanut jo toimenpiteisiin ja yhteiset istunnot liittyen toimittajien tämän hetken tilanteeseen ja rooliin Finn-Power Oy:n toimittajaverkostossa toimimisesta on aloitettu. Toivottavasti tämän yhteisen palaverin avulla kyetään muodostamaan yhteinen näkemys yhteistyöstä ja siitä halutusta tilasta, mikä pidemmällä aikavälillä toimittajan kanssa pyritään ja halutaan saavuttaa. Tutkimuksen tulosta vertailtiin muuhun tutkimustietoon. Tutkimuksessa saavutetut tulokset vastasivat myös Kiinassa toteutetun tutkimuksen tuloksia. Kiinassa tutkimus toteutettiin ainoastaan ostavan yrityksen näkökulmasta, ja tässä tutkimus oli kaksisuuntainen eli tutkittiin asiaa sekä yrityksen sisältä että ulkoa.

Pohdin tutkimusaiheen keksittyäni myös tutkimusotetta. Ainoa järkevä tutkimusote oli toteuttaa case-tutkimus, jossa pyritään ymmärtämään olemassa olevaa tutkimusympäristöä ja ilmiötä. Kaiken kaikkiaan nämä hankintaorganisaation toiminnan ongelmat ja epäkohdat ovat varmasti myös Finn-Power Oy:n tiedossa, mutta tutkimus vahvisti niitä entisestään. Työnkuvien päivitysprosessi on parhaillaan käynnissä hankintatoiminnassa, ja negatiivinen takapakki tutkimukseeni tuli siitä, että etten saanut näitä päivitettyjä työnkuvauksia liitettyä työhöni. Olisi ollut tärkeää peilata päivitettyjä työnkuvia niihin ongelmiin, mitä organisaation ja työnkuvien osalta sain selville. Niiden tutkiminen jää jatkotutkimusten varaan. Hankintatoiminnan jatkon kannalta tulisi epäkohtiin kiinnittää huomiota ja panostaa asioiden kuntoon laittamiseen. Tulosten analysointi ja tutkimuksen loppuvaihe kesti joulukuun puolivälistä 2013 helmikuun loppuun 2014. Kaikkiaan tutkimukseen kului aikaa noin 11 kuukautta ja työkokemusta tutkimuksen toteuttamiseen kerättiin 7,5 vuotta.

LÄHDELUETTELO

Chanda S. & N. Mahanty (2000). *Outsourcing – the new growth paradigm*. Tata Tech. vol 34.

Goerzen, Anthony (2007). Alliance networks and firm performance: the impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal* 28:5, 487–509.

Haverila, Matti J., Erkki Uusi-Rauva, Ilkka Kouri & Asko Miettinen (2009). *Teollisuustalous*. 6. painos. Tampere: Infacs Oy. 510 s. ISBN 978-951-96765-6-2.

Humphreys P.K., Li W.L., Chan L.Y. (2004). The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega* 32:2, 131-143.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes, Paula Sajavaara & Eila Sinivuori (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi. 448 s. ISBN 951-26-5635-3.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna (2008). *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma. 498 s. ISBN 978-951-885-276-9.

Jahnukainen, Jonni, Mika Lahti & Marko Luhtala (1996). *Logipro: Tilausohjautuvien toimitusketjujen kehittäminen*. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. 169 s. MET-julkaisu 5/1996. ISBN 951-817-653-1.

Jahnukainen, Jonni, Mika Lahti & Tomi Virtanen (1997). *Loginet: Toimittajayhteistyö tilausohjautuvassa toimitusketjussa*. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. 102 s. MET-julkaisu 3/1997. ISBN 951-817-668-X.

Lehtonen, Juha-Matti (2004). *Tuotantotalous*. 2. painos. Porvoo: WSOY. 292 s. ISBN 951-0-28104-2.

Lipasti, Ilkka (2007). *Johda yli rajojen verkostotaloudessa*. Helsinki: WSOYpro. 316 s. ISBN 978-951-0-33692-2.

Logy 2013a. Suomen osto- ja logistiikkayhdistys (2013). *Hankintatoimi* [online]. [siteerattu 18.6.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/.html>>.

Logy 2013b. Suomen osto- ja logistiikkayhdistys (2013). *Hankintatoimi* [online]. [siteerattu 18.6.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian-sisalto/.html>>.

Manninen, O. (2011). Hankinnat kilpailukyvyn ytimessä. *Oston ja logistiikan ammattilehti: Logistiikka*. 2011:1, 10–11.

Möller, Kristian, Arto Rajala & Senja Svahn (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti*. Helsinki: Teknolgiainfo Teknova. 240 s. Teknolgiateollisuuden julkaisuja 11/2004. ISBN 951-817-851-8.

Olkkonen, Tauno (1994). *Johdatus Teollisuustalouden tutkimustyöhön*. 2. painos. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu. 114 s. ISBN 951-22-1774-0.

Pirnes, Hannu (2002). *Verkostoylivoimaa*. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö. 113 s. ISBN 951-0-26925-5.

Pouri, Reijo (1997). *Businesslogistiikka*. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys. 288 s. ISBN 951-96236-9-8.

Rajala, Risto & Westerlund, Mika (2007). Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities. *International journal of Entrepreneurship and innovation* 8:2, 115-125.

Saarnilehto, Ari, Jukka Vesalainen & Vesa Annola (2013). *Monimuotoinen verkosto: johtamista ja juridiikkaa*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus. 359 s. ISBN 978-952-246-223-7.

Seddon, Peter B. & Lewis, Geoffrey P. (2003). *Strategy and Business Models: What's the Difference?* 7th Pacific Asia Conference on Information Systems. [online] [siteerattu 1.3.2014], 236-248. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.pacis-net.org/file/2003/papers/e-business/219.pdf>>.

Sydänmaanlakka, Pentti (2012). *Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum. 184 s. ISBN 978-952-14-1613-2.

Toivola, Tuija (2006). *Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus*. Helsinki: Edita. 126 s. ISBN 951-37-46461.

Valkokari, Katri, Raimo Hyötyläinen, Harri I. Kulmala, Pekka Malinen, Kristian Möller & Jukka Vesalainen (2009). *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: WSOYpro. 241 s. ISBN 978-951-0-34737-9.

Van Weele, Arjan J. (1997). *Purchasing management: Analysis, planning and practise*. 2. painos. Lontoo: International Thomson business press. 276 s. ISBN 1-86152-237-1.

LIITTEET

LIITE 1

Ulkopuolisten yritysten haastattelujen rakenne ja osa-alueet



Toimitukset ja palvelut (varsinaiset toimitukset, tuotekehityspalvelut, logistiikka ja varastointi)

Tilausrutiinit keskusteltiin läpi. Kokeeko toimittaja ongelmia liittyen päivittäiseen tilaus-toimitusprosessiin liittyen? Jos kokee, niin minkälaisia?

- 8 vastaajaa kommentoi, että päivittäinen toiminta pyörii, ja siinä ei ole ongelmia.
- 2 vastaajaa jätti kommentoimatta, koska yhteistyö on joko loppunut tai loppumassa.
- Lisäkommenttina kiitosta keräsi Finn-Powerin puolelta yksi nimetty yhteyshenkilö, jonka kautta päivittäinen yhteydenpito ja yhteistyö hoituvat.

Muutosintensiteetti, muutosten (change notice) läpivienti ja toteutus. Miten toimittaja näkee Finn-Powerin muutosten hallinnan tuotteissa? Onko siinä ongelmia ja jos on, niin minkälaisia?

- 6 vastaajaa kommentoi, että muutoshallinta aiheuttaa heille ongelmia.
- 4 vastaajaa ei kokenut ongelmia muutoshallinnassa tai jätti vastaamatta.
- Päärakennetta ei revisioida, jos rakenteen aliosaa muutetaan. Mikäli tietoa ei tekijälle erikseen mene, ei hän tiedä, että alirakenteessa on tapahtunut muutoksia. Kokoonpanopisteellätehdään sitten vanhoilla kuvilla/työohjeilla.
- Muutosten pirstaloituminen. Muutoksia saattaa tulla yksi kerrallaan, jopa kymmenen kappaletta liittyen kokoonpanoon. Tekijällä ei tietoa, onko huomenna tulossa tuotteeseen lisää muutoksia ja missä kohtaa kaikki muutokset/muutospyynnöt on tehty. Pienempi työ tehdä muutokset yhdellä kertaa, kun joka päivä tehdä työohjeisiin/kuviin yksi muutos päivässä.
- Muutos/kehitysehdotusten hitaus Finn-Powerilla vie lattiatason kavereilta halun kehitysehdotusten antamiseen.
- Sähkö- ja mekaniikkasuunnittelu eivät kommunikoi keskenään. Molemmat osastot elävät omaa elämäänsä.

Valmistettavuuden analysointi. Suorittaako toimittaja osille valmistettavuuden arviointia ja kehitystyötä (Finn-Power Oy:n kuvilla valmistettavat osat)?

- 3 vastaajaa kommentoi, että suorittavat valmistettavuuden arviointia.
- 4 vastaajaa kommentoi, että Finn-Power Oy määrittää spesifikaatiot kuvissa, ja he eivät tiedä, mihin kokonaisuuteen osa liittyy, ja minkälaiset vaatimukset kyseisellä osalla on.

- 2 vastaajaa kommentoi, että eivät sitä tällä hetkellä tee, mutta jos panostus kehitystyöhön ja valmistettavuuden arvioinnin synnyttämät säästöt jaetaan oikeudenmukaisesti, voivat tähän lähteä. Luottamus tärkeää, ettei kehitystyön jälkeen heti sitten osaa siirretä toisaalle valmistettavaksi.
- 1 vastaaja jätti vastaamatta.
- Suunnittelusta on tullut kyselyitä ennen osan suunnittelua, miten osa järkevintä toteuttaa? Tekijä pääsee aiemmin vaikuttamaan osan valmistukseen ennen tilausta, ja tämä on hyvä juttu.

Prototyypin valmistus. Valmistaako yritys prototyyppiä Finn-Powerille?
Onko toimittajalla parannusehdotuksia protojen valmistamiseen?

- 7 vastaajaa kommentoi, että valmistavat/tai ovat valmistaneet protoja Finn-Powerille.
- 3 vastaajaa kommentoi, että ei valmista.
- Selkeämmin tekijälle tieto siitä, onko kyseessä prototyyppi, josta tulee sarjavalmistustuote vai ainoastaan yksittäistapaus. Verkostomaisessa toimintaympäristössä, jos Finn-Power Oy tilaa tuotteen kokoonpantuna, niin tieto ei mene 2. tason koneistamoon, joka toimittaa koneistusosan sitten kokoonpanoja tekevälle yritykselle kokoonpanoon. Tämä tieto olisi tärkeää, että kiinnitetään oikeisiin asioihin huomiota ja nimenomaan valmistettavuuden analysointiin liittyen huomio kiinnitettäisiin sellaisiin osiin, jolla on todella merkitystä.
- Voisiko uusien tuotteiden kohdalla olla katselmointitilaisuus, jossa olisi mukana suunnittelu, osto sekä toimittaja/(t). Spesifikaatioiden ja vaatimusten läpikäynti ja toimittajien kehitysehdotukset mukaan ja

yhteinen näkemys siitä, että miten kokonaisuuden ja kokonaiskustannusten kannalta tuote kannattaisi tehdä/valmistaa.

Logistiikka ja varastointi. Varastoiko toimittaja Finn-Power Oy:n osia/tuotteita?

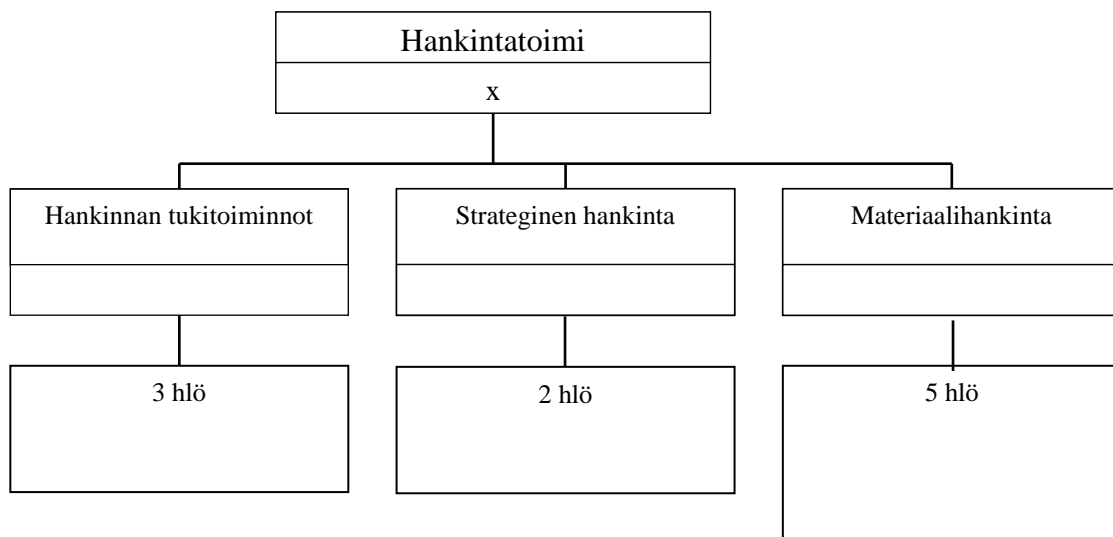
Mitä parannettavaa toimittaja näkee varastoinnissa?

- 9 vastaajaa varastoi tai on varastoinut Finn-Power Oy:n tuotteisiin meneviä osia.
- 1 vastaaja ei varastoi osia/tuotteita.
- Nyt osia varastoidaan sekä toimittajalla että Finn-Power Oy:llä. Voisiko ajatella, että varasto olisi pelkästään yhdessä paikassa?
- Viikkotoimitukset ja tietyt tilaus/toimituspäivät.

Strateginen yhteistyö, rajapintarakenteet ja riippuvuus suhteesta

Onko toimittaja nähnyt Finn-Power Oy:n hankinnan organisaatiokaavion?

- 2 vastaajaa oli nähnyt organisaatiokaavion.
- 7 vastaajaa ei ollut nähnyt organisaatiokaaviota.
- 1 vastaaja jätti vastaamatta.



Onko toimittajalle selvää jako materiaalinhallintaan ja strategiseen hankintaan ja niiden eri vastualueet?

- 2 vastaajaa vastasi, että on selvää.
- 7 vastaajaa ei tiennyt, miten toiminta on organisoitu ja miten vastuut on jaettu.
- 1 vastaaja jätti vastaamatta.

Toimittajalle näytettiin Finn-Power Oy:n strategista vastuujako-exceliä. Toimittajalta kysyttiin, että onko strategisen hankinnan yhteyshenkilö tekemisissä toimittajan kanssa?

- 6 vastaajaa ei tiennyt, että excel-listauksen henkilö on heidän strateginen yhteyshenkilö.
- 3 vastaajaa vastasi, että ovat tekemisissä keskenään.
- 1 vastaaja jätti vastaamatta.
- Voisiko esimerkiksi seuraavien toimittajapäivien yhteydessä esitellä hankintaorganisaation, siinä työskentelevät henkilöt sekä vastualueet pääpiirteissään.

Yhteistyöstrategia. Onko yrityksen kanssa käyty läpi pidemmän aikavälin suunnitelmia yhteistyön osalta?

- 3 vastaajaa vastasi, että on käyty.
- 6 vastaajaa vastasi, että ei ole käyty.
- 1 vastaaja jätti vastaamatta.

Jos toimittaja vastasi, että ei ole käyty. Pyydettiin toimittajaa kertomaan, mitä hankaluuksia tämä tuo, ettei keskusteluja ole käyty tai ei käydä?

- Investoiminen hankalaa ja investoinnit jäissä, kun ei tiedä päämiehen suunnitelmia.
- Toimittajan rooli ja merkitys Finn-Power Oy:lle epäselvä. Toimittaja ei tiedä, mitä yhteistyösuhteelta halutaan.
- Kehitystyö niin tuotteiden kun myös yhteistyön osalta jää tekemättä, kun ei tiedetä pidemmän aikavälin suunnitelmia.

Onko toimittajalle tuttu Finn-Power Oy:n käyttämä KPI (key performance index) mittaristo?

- 7 vastaajaa vastasi, että on tuttu.
- 2 vastaajaa vastasi, että ei ole tuttu.
- 1 vastaaja jätti vastaamatta.

Onko toimittajan ja Finn-Power Oy:n välillä sovittu kehittämistoimenpiteiden kautta saavutettujen kustannushyötyjen jakaminen?

- 2 vastaajaa vastasi, että on.
- 6 vastaajaa vastasi, että ei ole.
- 2 vastaajaa jätti vastaamatta.

Sosiaaliset suhteet

Vallitseeko yhteistyössä avoin, rohkaiseva ilmapiiri, jossa kannustetaan myös arkojen asioiden esille tuominen.

- 5 vastaajaa vastasi, että kyllä vallitsee.
- 3 vastaajaa vastasi, että ei vallitse.
- 2 vastaajaa jätti vastaamatta.

Jos toimittaja vastasi, että ei vallitse niin jatkokysymys oli, että millä tätä avoimuutta kyettäisiin lisäämään?

- Toimittajan roolin täsmennys, mitä Finn-Power Oy aikoo tehdä meille tulevaisuudessa?

Ovatko henkilökemiat yhteistyösuhdetta päivittäisessä mielessä hoitavien henkilöiden osalta kunnossa (materiaalihallinnon laatikko)?

- 8 vastaajaa vastasi, että ovat.
- 2 vastaajaa jätti vastaamatta.

Ovatko molemmat kumppanit sitoutuneet yhteistyöhön?

- 5 vastaajaa vastasi, että ovat.
- 3 vastaajaa vastasi, että eivät ole.
- 2 vastaajaa jätti vastaamatta.

Saatteko riittävästi informaatiota liittyen Finn-Power Oy:n tulevaisuuteen (työkuorma, tulevaisuuden näkymät ja suunnitelmat)?

- 4 vastaajaa vastasi, että saavat.
- 4 vastaajaa vastasi, että eivät saa.
- 2 vastaajaa jätti vastaamatta.

Mitä parannusehdotuksia toimittajalla on toimintaamme liittyen?

- Toimittajien tulisi olla samalla lähtöviivalla. Nyt ei pääse "todella" tarjoamaan kilpailijoiden osia/tuotteita.
- Voisiko Finn-Power Oy selkeämmin määritellä vastuuhenkilöt eri tuoteryhmien/kokonaisuuksien osalta ja määrittää näille tuoteryhmille strategiset tavoitteet, ei yksittäisiä osia/tuotteita vaan kokonaisuuksia.

Tuoteryhmien/kokonaisuuksien hallintaa, ei rusinoiden nyppimistä pullasta. Se ei pitkällä aikavälillä ole kummallekaan kannattavaa. Tällä hetkellä osasta osista on suuri kate ja osassa mennään "lihoilla".

- Pitkän aikavälin keskustelut ja yhteistyön tavoitteet olisi hyvä käydä läpi.
- Pohjatyö tilausvaiheessa on tehtävä kunnolla. On vaikea kuroa menetettyä aikaa kiinni ketjun loppupäässä.

LIITE 2

Alla on kooste kirjallisesti hankintatoimen organisaatiossa työskenteleville henkilöille lähetetystä kysymyslistasta.

Onko organisaatiokaavio ja jako strategiseen hankintaan ja materiaalihallintaan mielestänne selkeä?

- Tähän saadut vastaukset organisaation sisältä oli, että organisaatiokaavio on luettavissa, helposti ymmärrettävissä ja selkeä.

Ovatko vastuut näiden laatikoiden välillä mielestänne selkeästi määritetty?

- Yleisellä tasolla vastuut on määritetty ja selkeät, mutta niin nimiketasolla, kun myös vastuu- ja toimittajatasolla varmasti on epäselvyyksiä. Organisaation sisällä strategisen hankinnan ja materiaalihallinnan osalta vastuut koetaan eniten epäselviksi.

Strateginen yhteistyö on yhtenä teemana ja siellä tuli esiin strategiset keskustelut, strateginen yhteistyö ja pitkän aikavälin kehittäminen. Kenen tehtävä hankintatoiminnassa on käydä strategiset, pitkän aikavälin keskustelut toimittajien kanssa sekä määrittää ja sopia pitemmän aikavälin suuntaviivat yhteistyön osalta?

- Hankintajohtaja ja/tai -päällikkö tulisi olla mukana näissä keskusteluissa. Riippuen toimittajasta ja sen toimituslaajuudesta nämä tulisi erikseen pyrkiä sopimaan organisaation sisällä

strategisen hankinnan ja materiaalihallinnan välillä. Yhteinen näkemys toimittajasuhteiden tilasta ja suunnasta on tärkeää.

Miksi toimittaja voi kokea tilanteensa sellaiseksi, että pitkän aikavälin keskustelut puuttuvat ja yhteistyöstä puuttuu strategisuus?

- Finn-Power Oy ei ole kyennyt määrittelemään k.o. toimittajan osalta todennäköisesti pidemmän aikavälin suunnitelmaa tai strategiaa ja tästä syystä niitä ei pidetä. Maailma muuttuu nopeammin, kun yhteistyösuhteet ja ei kyetä tekemään pitemmän aikavälin suunnitelmia.

Mikäli toimittaja sanoo, että toiminta muistuttaa pitkälle rusinoiden nyppimistä pullasta, kuvaako tämä mielestänne sitä, että suhteessa ei ole enää luottamusta jäljellä ja luottamus toimintaamme on mennyt?

- Lause kuvaa luottamuksen tilaa, ja tunne saattaa olla molemminpuolinen. Tietenkin kommentti, voi johtua myös muusta, kun luottamuspulasta. Olisi syytä käydä keskusteluita syistä, miksi toimittaja kokee tilanteensa sellaiseksi, ja tarvittaessa muuttaa suuntaa tai päättää yhteistyö.

Osa yrityksistä kokee, että he eivät pääse tarjoamaan kilpailijoiden tuotteita. Nyt vastuu on jaettu ostajien kesken toimittajittain. Näettekö tässä minkäänlaista ongelmaa tai mahdollisuutta, että ostajittain jaettu vastuu mahdollistaa sen, että toimittaja voi kokea, että hän ei pääse tarjoamaan kilpailijoiden tuotteita?

- Vastuunjako ei saisi olla esteenä eri yritysten tarjonnalle, vaan tavoitteena täytyy olla parhaiten soveltuvien toimittajien

löytyminen. Yksittäisistä nimikkeistä aina moninaisten kokonaisuuksien hankinnat voivat aiheuttaa sen, että on olemassa pieni mahdollisuus tähän, mutta organisointitavalla ei saisi olla tähän vaikutusta.

Näkisittekö parempana vaihtoehtona, että toimittajittain jaettu vastuu ostajien kesken olisi toteutettu eri tavalla, ja yksi ostaja vastaisi tietystä kokonaisuudesta, esimerkiksi kuljettimista? Tällä hetkellä kuljettimia pääsääntöisesti tilaavat xxx, yyy ja zzz.

- Toimittajasuhteittain jaettu työnjako on hyvä malli työkuorman tasaamisessa, mutta toivottava malli olisi, jos mahdollista, että yksi ostaja vastaisi yhdestä kokonaisuudesta huomioiden toimittajien muut toimituskokonaisuudet. Ei ehkä ole mahdollista toteuttaa jakoa muuten, kun toimittajittain, koska toimituskokonaisuudet voivat kasvaa toimittajien osalta niin laajoiksi, että väkisin joudutaan joku rajanveto tekemään..

Olisiko mielestänne selkeämpi vaihtoehto jakaa kaikki yrityksemme tilaamat kokoonpanot yhdelle nimetylle ostajalle, joka keskitetysti vastaisi näistä?

- Tämä olisi selkeä jako, mutta kokoonpanojen määrä on liian suuri, ettei yksi ostaja sitä kykene järkevästi hoitamaan. Keskittämistä tullaan tekemään, mutta esimerkiksi työkuorma, muutoshallinta yms. tekijät aiheuttavat rajoitteita tälle. Osaston sisällä kommunikoinnissa ja tekemisen optimoinnissa löytyy parannettavaa, ja jos sitä kyetään parantamaan, saadaan varmasti myös parempi lopputulos aikaan.

Jos on kyseessä uusi alihankinta/kokoonpanoihin suuntautunut yritys, joka haluaa tarjota osaamistaan meidän yrityksellemme. Kuka on se henkilö yrityksessämme, jonka puoleen hänen tulee kääntyä? Kuka lähtee viemään yhteistyötä nolasta eteenpäin?

- Tähän ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta vaan tulisi sopia tapauskohtaisesti. Toimittajakartoitus on sovittu strategiselle hankinnalle, mutta strategisen oston mielestä kyseinen henkilö on materiaalihallinnan ostopäällikkö. Kommunikointi on tärkeää ja jos nähdään toimittaja potentiaalisena, on otettava muut osastot ja tuotealueen ostaja mukaan.

Miten uusien kokoonpanojen osalta mielestänne paremmin pystyttäisiin huomioimaan kaikki toimittajamme, jotka haluavat tarjota tuotetta, että kaikki halukkaat toimittajat pääsevät tarjoamaan?

- Nykyistä parempi systemaattisuus, avoimuus ja tasapuolisuuden lisääminen tarjouslaskentaan on tärkeää ja toisi varmasti tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Jakamon käyttö työvälineenä voisi olla hallitun tarjouslaskennan osalta tähän apuväline. Aikatauluongelmat saattavat aiheuttaa sen, että joudutaan tukeutumaan vanhaan toimitusketjuun.

Miten mielestänne verkostomme yrityksiä pystyttäisiin paremmin hyödyntämään suunnittelemiemme tuotteiden osalta siten, että osan/kokoonpanon valmistettavuus-aspekti tulisi huomioitua?

- Systemaattiset toimintatavat ja toimittajien aikainen sitouttaminen tuovat varmasti parhaita tuloksia. Ongelmia saattaa tulla siinä, että missä vaiheessa suunnitelmat ja

suunnittelu menee, että voidaan toimittajavalintaa ja toimittajan mukaantuloa miettiä, mutta viimeistään protoiluvaiheessa.

Osa yrityksistä näkee toimintamme niin, että uusi kokoonpano vain putkahtaa tilaukseen ja siinä kohtaa ei enää pysty vaikuttamaan itse tuotteeseen. Ainoastaan nimellisiä parannuksia tai kuvamuutoksia kyetään tekemään. Millä keinoilla olisi mahdollista saada toimittajia mukaan jo prosessin aiempaan vaiheeseen=suunnitteluun mukaan? Osa toimittajista kokee, että osa mahdollisesta kehityspotentialista jää täten hyödyntämättä.

- Tämä nähdään laajana ja vaikeana asiana. Olisi hyvä määrittää toimintamalli sille, että minkä tyyppisissä ratkaisuissa toimittajat otetaan mukaan suunnitteluvaiheessa. Nykyisten toimittajien kanssa, jotka halutaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa aikataulun puitteissa, tulisi määrittää toimintamalli, miten tämä toteutettaisiin. Systemaattinen toimintatapa ja ohjeistuksen tekeminen olisi hyvä tehdä. Haittapuolena nähdään, että mikäli toimittajat otetaan varhaisessa vaiheessa mukaan, tulee mahdollisesti hinnan vääristymää. Tästä on haluttu päästä eroon, ja suunnittelu ei saa olla ilman oston mukanaoloa yhteydessä suoraan toimittajiin. Miten toimittaja mahdollisen kehitystyön toteuttaa? Kehittäisikö hän tuotetta/osaa omien intressien mukaan ja sellaiseksi, että soveltuisi parhaiten omaan valmistukseen, omille työkaluille ja tavoille. Helpoin ja paras ratkaisu saatetaan mahdollisesti menettää, jos ollaan kiinni yhdessä toimittajassa. Onko toimittajalla loppu viimein halua todella kehittää tuotetta/osaa,

jos ei saa myös sarjavalmistusta itselleen. Tämä vaatisi toimittajalta erikoistumista protoiluun sekä kustannusten selkeää sopimista osapuolten välillä, mikäli toimittaja suorittaa ainoastaan protoilun ja kehitystyön. Olemmeko asiakkaana sitten valmiita maksamaan nämä todelliset kustannukset?

Olisiko mielestänne järkevää eriyttää protot selkeästi normaalista tuotannosta ja eriyttää nämä myös hankintamielessä joko nimetyin ostajan hoidettavaksi tai siten, että yksi henkilö hankintaosastolta vastaa koko proton synnyttämisestä eli toimii ikään kuin hankintatoimen projektipäällikkönä ja selvittää asiat osaston sisällä?

- Protot olisi hyvä eriyttää kokonaisuudessaan omaksi prosessikseen. Pääsuunnittelijan ja ostovastuullisen henkilön yhteistyön pitäisi toimia saumattomasti sekä keskenään että muiden osastojen kesken. Esimerkiksi muutosten hallinta ja muutosten läpivienti voisi helpottua, kun ne eivät kuormita koko organisaatiota normaalin prosessin tapaan. Tällä hetkellä nykyinen toimintamalli aiheuttaa jonkin verran päällekkäistä työtä, ja samaa asiaa voi hoitaa useampi henkilö.

Lisäkommentteja otetaan vastaan. Vapaa sana.