

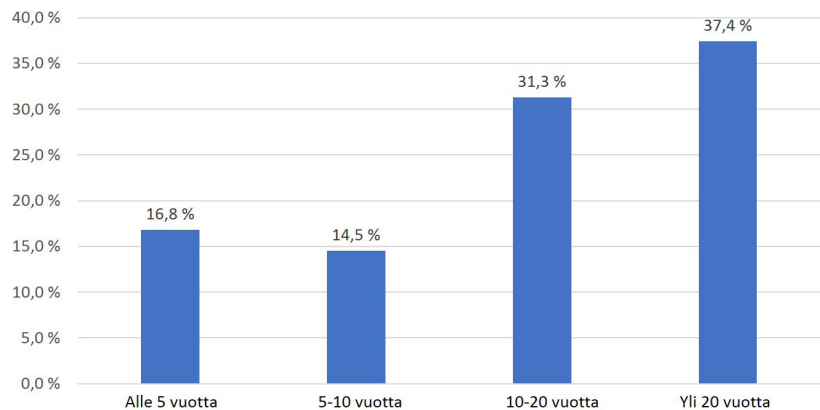
Toimittaja-asiakassuhteet vaativat edelleen kehittämistä

Tampereen teknillisen yliopiston Arvoa hankinnoista (ProcuValue) – projektissa tutkittiin kyselyn avulla yli kuudensadan toimittajayrityksen näkemyksiä omista kyvykkyyksistään ja suhteesta asiakkaaseensa. Toimittajien usko omaan kykyihin on vahvaa. Toimittaja-asiakassuhteissa on kuitenkin monia tekijöitä, joita parantamalla voidaan parantaa arvonluontikykyä. Esimerkiksi toimittajien osallistuminen asiakkaansa tuotekehitykseen on edelleen varsin vähäistä.

Toimittajayhteistyön merkitys ja tila

Hankintoja ja toimittajasuhteita tarkastellaan usein lyhytjänteisesti ja huomio kiinnitetään kustannuksiin ja toimittajien kilpailuttamiseen. Tiedetään kuitenkin, että hyvät ja pitkäjänteiset toimittajasuhteet parantavat sekä ostavan yrityksen, toimittajan että toimitusketjujen menestysmahdollisuuksia esimerkiksi yhteisen tuotekehityksen ja osaamisen kehittymisen kautta. Toimittajasuhteisiin panostaminen vaatii panostuksia ja luottamusta osapuolten välillä.

Tarkastelimme tutkimuksessa me toimittajien näkemyksiä omista kyvykkyyksistään ja suhteestaan



Kuva 1. Toimittajien suhteen pituus asiakasyrityksiinsä

asiakasyrityksen kanssa. Tutkimus toi lisäymmärrystä myös ostavan yrityksen käytännöistä ja niiden tilasta. Ensimmäinen havainto tuloksista oli se, että tutkitut yritykset ovat pääosin hyvin pitkäaikaisessa suhteessa asiakasyrityksensä kanssa. Lähes 70 % toimittajista oli työskennellyt yli 10 vuotta yhteistyössä asiakasyrityksensä kanssa (ks. kuva 1). Tämä tulos kyseenalaistaa vallitsevaa käsitystä siitä, että toimittajia vaihdettaisiin lyhytjänteisesti kilpailutuksen seurauksena. Tutkimuksemme tulokset myös vahvistavat, että toimittajien luottamus pitkäaikaiseen yhteistyöhön edesauttaa suhteessa tapahtuvaa arvonluontia. Toimittajien tyytyväisyyteen kannattaa siis panostaa.

Tutkimiemme yritysten edustajat olivat varsin itsevarmoja omista kyvyistään ymmärtää asiakkaan tarpeita ja tarjota asiakasratkaisuja. Lisäksi yritykset olivat luottavia asiakas-suhteensa jatkumisesta. Näin ollen

Toimittaja-arviointeihin liittyvät käytännöt ovat usein varsin heikolla tasolla.

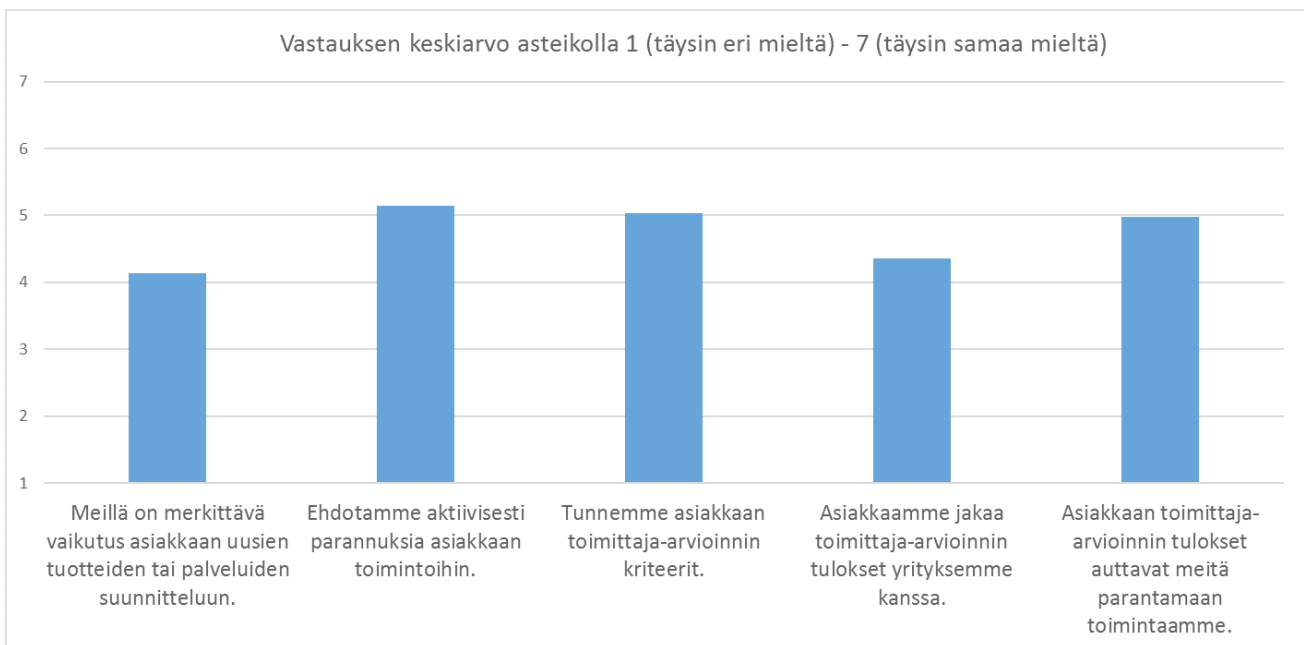
perusedellytysten hyvään yhteiseen lopputulokseen asiakkaan kanssa pitäisi olla kunnossa. Toisaalta useissa toimittaja-asiakassuhteiden käytännöissä on edelleen parantamisen varaa (ks. kuva 2). Erityisesti huomio kiinnittyy toimittajien vähäiseen osallistumiseen asiakasyrityksensä tuotteiden/palveluiden ja toiminnan kehittämiseen. Näyttäisi siltä, että yritysten väliset suhteet ovat tältä osin edelleen varsin pinnallisia ja parantamisen varaa olisi, jotta potentiaaliset toimittajainnova-

tioihin liittyvät hyödyt saataisiin esiin. Tuloksemme osoittivat, että syvempi yhteistyö tuotekehityksessä on yhteydessä suhteessa luotavaan taloudelliseen ja ei-taloudelliseen arvoon.

Yhteisten tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen toimittaja-asiakassuhteessa näyttäisi olevan varsin harvinaista. Myös toimittajien suoriutumiseen liittyvää tietoa jaetaan varsin vähän. Toimittaja-arviointeihin liittyvät käytännöt ovat usein varsin heikolla tasolla. Toimittajat eivät tunne asiakasyrityksensä käyttämiä arviointikriteereitä eivätkä usein saa omaa suoriutumista kuvaavia tuloksiakaan. Näillä tiedoilla olisi kuitenkin tärkeä merkitys toimittajien kehittymiselle ja kyvyille tarjota paremmin asiakastarpeita vastaavia ratkaisuita.

Toimittajayrityksen profiilin vaikutus tuloksiin

Tarkastelimme tarkemmin toimittajayrityksen profiilin vaikutuksia



Kuva 2. Toimittaja-asiakassuhteen kehityskohteita

toimittajan kyvykkyyksiin ja toimittaja-asiakassuhteeseen. Yleisesti ottaen vastaajat kokivat, että heidän yritysensä kulttuuri ja johtamistyyli ovat varsin erilaisia verrattuna asiakasyritykseensä. Toisaalta tällä ei nähty olevan suurta kielteistä vaikutusta suhteen kannalta. Korkeampia tuloksia kaikissa tutkituissa tekijöissä saivat avaintoimittajat ja keskiuuret toimittajat (liikevaihto 50Meur – 500Meur). Havaitsimme erityispiirteitä myös pitkän asiakassuhteen omaavien toimittajien ja palvelutoimittajien vastauksissa. Pitkän asiakassuhteen omaavat toimittajat:

- ovat aktiivisempia osallistumaan asiakasyrityksensä tuotekehitykseen,
- ovat luottavaisempia asiakassuhteensa jatkumisesta,
- näkevät asiakkaansa toimittaja-arviointien toimivuuden heikommassa valossa ja
- ovat tyytymättömämpiä maksuehtoihin.

Korkeampia tuloksia kaikissa tutkituissa tekijöissä saivat avaintoimittajat ja keskiuuret toimittajat.

Palvelutoimittajat:

- ovat aktiivisempia ehdottamaan parannuksia asiakasyrityksen toimintaan,
- tarjoavat enemmän tuloksiin pohjautuvia sopimuksia resurssien myymisen sijaan ja
- näkevät asiakkaansa toimittaja-arviointien toimivuuden heikommassa valossa.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehtiin osana Tampereen teknillisen yliopiston tuotantotalouden ja tietojohdamisen laboratorion toteuttamaa Tekes-rahoitteista Arvoa hankinnoista -projektia (ProcuValue). Projekti toteutetaan aikavälillä 1.1.2015–31.10.2017 ja sen kohdeyrityksiä ovat Metsä Group, Posti Group, Tieto ja Valmet.

Tutkimus toteutettiin kohdeyritysten toimittajille suunnatulla kyselyllä keväällä 2016. Tarkoituksena oli ymmärtää paremmin suhteen arvonluontiin vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisia kehityskohteita. Kyselyn osa-alueet liittyivät toimittajan kyvykkyyksiin, suhteen tilaan ja siinä hyödynnettyihin käytäntöihin sekä arvonluontiin suhteessa. Kysely muodostui kysymyksestä, joista oli väitteitä seitsemän kohdan vastausasteikolla (väliä "täysin eri mieltä" ja "täysin samaa mieltä"). Kuva 3 avaa tarkemmin tutkimuksen osa-alueita.

Toimittajan kyvykkyydet

Toimittajan ymmärrys asiakastarpeista

Toimittajan kyky tukea asiakasratkaisuiden käyttöönottoa

Toimittajan kyky tarjota ratkaisuja asiakkaalle

Toimittajan kyky tuottaa numeerista tietoa tuotteistaan/palveluistaan

Suhteen tila ja käytännöt

Toimittajan luottamus suhteen jatkumiseen

Yritysten välisen kulttuurin samankaltaisuus

Toimittaja-arvioinnin käytännöt

Integraatio toimittajan ja asiakkaan välillä

Henkilökohtainen vuorovaikutus suhteessa

Maksuehtojen selkeys

Suorituskyky

Toimittajan suorituskyky

Toimittaja-asiakassuhteen arvo

Kuva 3. Tutkimuksessa tarkastellut osa-alueet

Kysely lähetettiin yhteensä 1630 toimittajalle ja siihen vastasi 662 toimittajayrityksen edustajaa (vastausprosentti

noin 41). Vastajat olivat asiakassuhteestaan vastaavia henkilöitä. Kyselyyn vastattiin laajalti kansainvälisesti.

Toimittajayritysten koko vaihteli varsin tasaisesti pienistä suuriin yrityksiin. ●



Aki Jääskeläinen
yliopistotutkija
Tuotantotalous ja tietojohdaminen,
Tampereen teknillinen yliopisto
aki.jaaskelainen@tut.fi



Jussi Heikkilä
professori
Tuotantotalous ja tietojohdaminen,
Tampereen teknillinen yliopisto
jussi.heikkila@tut.fi



Otto Thitz
tohtorikoulutettava
Tuotantotalous ja tietojohdaminen,
Tampereen teknillinen yliopisto
o.thitz@gmail.com

Lisätietoja

projektipäällikkö Aki Jääskeläinen, Tuotantotalouden ja tietojohdamisen laboratorio, Tampereen teknillinen yliopisto (TTY), (aki.jaaskelainen@tut.fi), 050 326 1113

Projektin päätöseminaari järjestetään 18.10. (klo 12:30-16) Metsä Groupilla Espoossa (Revontulenpuisto 2). Ilmoittautumiset maksuttomaan seminaariin tästä linkistä, <https://www.webropolsurveys.com/S/DA15D40B339A5CF7.par>

Lisätietoa projektista, <http://www.tut.fi/fi/tutkimus/tutkimusalat/tuotantotalous-ja-tietojohdaminen/teolliset-operaatiot-crops/tutkimusprojektit/procuvalue/index.htm>

Stoori hakee uutta päätoimittajaa

Oletko se sinä?

Lue lisää tämän lehden sivulta 11