



Toimittajatutkimus

**ANNI KUJALA
RIINA PUHAKKA**

2024



SISÄLLYS- LUETTELO

Sivu

1	Mitä kuuluu suomalaisen valmistavan teollisuuden yhteistyösuhteisiin?
2	Teollisuuden asiakas-toimittajasuhteet ja kumppanuus
4	Miltä näyttää hyvä toimittajakokemus?
7	Yleisarvosana valmistavan teollisuuden toimittajakokemukselle
8	Digitaaliset työkalut ja kanavat asiakas-toimittajayhteistyössä
10	Yhteenveto – kohti parempaa toimittajakokemusta

Mitä kuuluu suomalaisen valmistavan teollisuuden yhteistyösuhteisiin?

Toimittajakokemuksen ja yhteistyön parantaminen valmistavassa teollisuudessa on ollut pitkään Jakamon strategian kulmakiviä, joka kulkee mukana niin meidän omassa tuotekehityksessämme kuin kaikissa keskusteluissa asiakkaidemme kanssa. Siksi päätimme vuoden 2023 lopulla kartoittaa kotimaisen asiakas-toimittajayhteistyön tilaa valmistavassa teollisuudessa ja samalla haastattelimme yrityksiä alustamme, Jakamon, käytöstä.

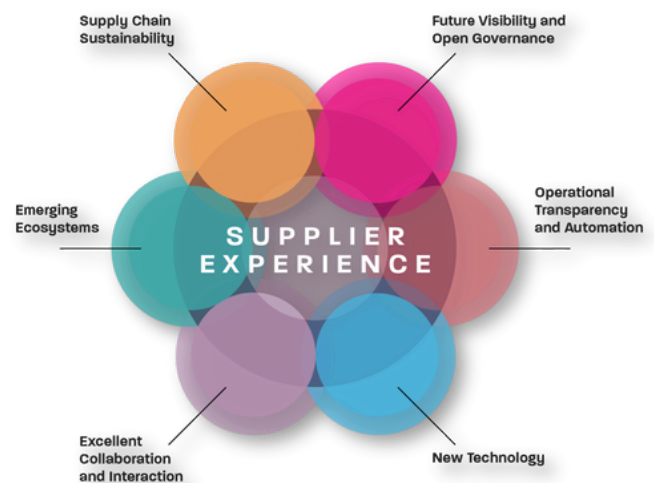
Tutkimuksessa keskusteltiin laajasti toimittajien ajatuksista liittyen hyvään ja huonoon toimittajakokemukseen sekä tietysti myös erilaisten digitaalisten työkalujen roolista yhteistyön tehostajana. Tämä raportti on suunnattu hankinnan ja oston ammattilaisille sekä muille valmistavan teollisuuden johtajille, jotka tavoittelevat parempia tuloksia toimitusketjussaan.

Toimittajatutkimukseen osallistui valmistavalle teollisuudelle toimittavia yrityksiä useasta eri kategoriasta kattaen esimerkiksi tukkukauppaa, metallintyöstöä, komponentteja sekä pakkausmateriaaleja. Tutkimukseen kutsuttavat toimittajat valittiin Jakamo-alustan yritysverkostosta ja kaikki näistä yrityksistä ovat kotimaisen teollisuuden keskeisiä toimittajia. Tutkimuksessa oli mukana kaiken kaikkiaan 16 henkilöä, jotka edustivat asiakaspalvelua, myyntiä sekä yrityksen johtoa eri osa-alueilta. Haastattelut toteutettiin aikavälillä marraskuu 2023 – tammikuu 2024.

Toimittajakokemus

Toimittajakokemuksella tarkoitetaan toimittajan subjektiivista kokemusta asiakas-toimittajayhteistyöstä ja sen onnistumisesta. Toimittajakokemus kuvaa sitä, miten asiakkaan lupaukset todellisuudessa toteutuvat toimittajan näkökulmasta, toisin sanoen vastaako toimittajan odotukset yhteistyöstä sen todellista tilaa.

Toimittajakokemusta voidaan tarkastella kaikista niistä kosketuspisteistä, joita asiaks-toimittajayhteistyössä on aina strategiselta tasolta operatiiviselle tasolle. Jakamon määritelmän mukaan toimittajakokemusta voidaan tarkastella kuuden eri osa-alueen kautta.



Kuva 1: Toimittajakokemus (eng. Supplier Experience), Anttila & Rossi (2024)

Miksi yritysten johtajien pitäisi olla kiinnostuneita toimittajakokemuksesta?

- **Kustannukset:** Ostot toimittajilta muodostavat tyypillisesti jopa 80 % valmistavan teollisuuden kustannuksista.
- **Laatu:** Toimittajat ovat avainasemassa loppuasiakkaillekin päätyvän laadun toimittamisessa.
- **Toimituskyky:** Puutteet ja viivästykset toimittajapäässä ovat vakavia haasteita koko yrityksen toiminnan kannalta, tuotannonsuunnittelusta myyntiin.
- **Vastuullisuus:** Valtaosa yrityksen sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista syntyy toimitusketjussa.
- **Teknologia:** Toimittajat kehittävät ja toimittavat teknologiaa, joka voi olla vaikeasti korvattavissa.

Lähde: <https://supplier-experience.com/what-is-supplier-experience/>

Teollisuuden asiakas-toimittajasuhteet ja kumppanuus

Toimittajien ajatuksia asiakassuhteista ja kumppanuudesta

Kysyttäessä asiakasyhteistyön luonteesta ja asiakkuuksista, kaikki haastateltavat kuvailivat asiakassuhteitaan pikemminkin kumppanuuksiksi kuin yksinkertaisiksi vaihdantasuhteiksi. B2B-liiketoiminnan trendien mukaisesti vastauksissa toistuivat asiakaskokemukseen panostaminen ja kumppanuuksien kehittäminen strategisina tavoitteina.

Myös asiakkuuksien johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät mallit olivat lähestulkoon kaikissa kohdeyrityksissä ajankohtaisia: avainasiakkaaksi tai ykköskorin asiakkaaksi päätymistä tarkastellaan tyypillisesti asiakkaan euromääräisten ostojen pohjalta, mutta myös myyjän tulkinnalla asiakkaan potentiaalista on merkitystä.

Voi olla esimerkiksi projektibisnes ja sen myötä ollut paljon kauppaa, mutta ensi vuonna ei sitten olekaan. Myynnillä on valtava sana, miten myynti katsoo, että onko meille A-asiakas.

Avainasiakkaan roolista voi olla merkittävää hyötyä toimittajayritykselle: avainasiakkaiden palvelemiseen omistetaan enemmän resursseja, ollaan valmiita tekemään suurempia joustoja sekä investointeja. Tyypillisesti avainasiakkuuksilla tarkoitetaan nimenomaan sitä asiakaskoria, jonka kanssa tietoisesti rakennetaan kumppanuuteen perustuvaa, pitkäaikaista yhteistyötä, jolla on strategista merkitystä molemmille osapuolille.

Monet haastateltavat yhdistivät kumppanuuden käsitteen vastauksissaan pitkäaikaisuuteen, tuttuuteen ja hyviin henkilöiden välisiin suhteisiin – oli hyvin tyypillistä, että haastateltava on työskennellyt samassa yrityksessä ja tuttujen asiakkaiden kanssa jopa useita vuosikymmeniä.

Konkreettisia tapoja, joilla toimittajayritykset pyrkivät rakentamaan kumppanuutta asiakkaiden kanssa ovat esimerkiksi erilaiset kehitysprojektit, osaamisen ja näkemyksen tarjoaminen jo suunnitteluvaiheessa tai ”ylimääräinen” vastuunkanto asiakkaan toimitusketjun osasta (esim. asiakkaalle ylläpidettävät varastot). Kumppanuudessa pyritään ajattelemaan laajemmin koko toimitusketjua ja onnistunutta lopputulosta, ”palvelua senkin yli, mitä minimivaatimus olisi”, kuten esimerkiksi erästä toimittajayrityksestä kuvailtiin.

Itse ajattelen, että tähdätään siihen, miten se meidän asiakkaan tuote tai palvelu on loppukäyttäjälle houkuttelevin, miten se saadaan sinne luotettavasti ja mahdollisimman edulliseen hintaan, sehän on koko putken etu. Yksittäisen firman oman edun tavoittelu ei välttämättä oo se, mikä vie pisimmälle.

Voidaan varastoida sopimusasiakkaiden materiaaleja, voidaan tilata heidän speksien mukaista materiaalia suoraan tehtaalta. Ja voidaan viedä mihin suuntaan vaan sitä kumppanuutta, voidaan avata ediputkia. Kaikenlaista, mielikuvitus on rajana.

Asiakkaiden kumppanuusajattelu toimittajien näkökulmasta

Kumppanuuden käsitettä on käytetty toimitusketjujen johtamisen kontekstissa jo pitkään niin alaa käsittelevässä akateemisessa kirjallisuudessa, kuin käytännön johtamisessakin. 90-luvulla vallavirtaan nousseen kumppanuusajattelun lähtökohtana on ollut, että hankinta-organisaatioiden tulisi siirtyä pelkästä hintavertailusta laajempaan tarkasteluun, joka ottaa huomioon myös esimerkiksi toimitusten laadun.

Tämän osalta kirjallisuudessa on myös painotettu siirtymistä ostopäälliköiden toimittajasuhteiden johtamiseen. Esimerkiksi Lemke et al. (2003) tutkimusartikkelissa määriteltiin keskeisiä valmistavan teollisuuden kumppanuussuhteen (vs. transaktionaalinen suhde) rakennuspalikoita, joita olivat asiakasorganisaation näkökulmasta henkilökohtaiset suhteet, erityiset ja asiakkaalle räätälöidyt tuotteet, kumppanin osallistuminen tuotekehitysprosessissa, aktiivinen suhteen ylläpitäminen sekä maantieteellisesti läheinen sijainti, joka mahdollistaa nopeat toimitukset.

Miten valmistavan teollisuuden kumppanuus toteutuu toimittajien näkökulmasta näin 20 vuotta myöhemmin? Toimittajat kertoivat, että usein asiakkaat ovat linjanneet pyrkivänsä toimittajiensa kanssa kumppanuussuhteisiin. Haastattelut osoittivat kuitenkin, että toimittajat näkevät usein vahvan ristiriidan tämän viestin ja todellisuuden välillä.

Vaikka kumppanuuskäsitteen perusteisiinkin sisältyy ajatus siitä, että kumppanuus keskittyy pelkän hintavertailun sijaan laajempiin näkökulmiin huomioiden toimittajan laadun, yksilöllisen osaamisen, tuotekehitysyhteistyön ja suhteen pitkäaikaisuuden, kumppanuudesta puhuvilla asiakkailla on siitä huolimatta taipumusta tehdä toimittajien näkökulmasta lyhytnäköisiä päätöksiä kustannus edellä:

Kaikki haluaa mennä kumppanuus-suuntaan, siellä ei nähdä muuta kuin aurinkoa. Samalla kun asiakas saattaa henkisesti ajatella, että mennään kumppanuuteen, toinen käsi tekee raakaa europohjaista kauppaa halpamaihin ja kilpailuttaa tiettyjä tuotteita, jotka ois parempi keskittää.

Toimittajat pohtivat, että kumppanuuden toteutumista käytännössä ja todellisia hyötyjä saattavat vesittää esimerkiksi asiakasyritysten sisäiset tavoitteet ja palkitsemiskäytännöt:

On huoli, jota ei koskaan sanota ääneen isojen talojen kanssa, että ostopäälliköiden bonukset pilaa tuotannosta saatavat säästöt. Hyvin moni pörssitalo jahtaa tuotekustannusten säästöjä, bonukset siitä, että miten paljon tuotekustannukset laskeneet per osto. Silloin ei katota kokonaiskuvaa, ei ajatella miten asiat kannattais tehdä, millaisissa erissä.

Tuijotetaan materiaalikustannuksia, ollaan aivan väärillä raiteilla kumppanuuden rakentamisen ja kokonaiskustannusten kannalta. Säästöjä vois tehdä dekadi-luokkaa isompia. Materiaalit seuraa maailmanmarkkinahintoja.

Miltä näyttää hyvä toimittajakokemus?

Haastateltujen toimittajayritysten kanssa keskusteltiin laajasti hyvistä ja huonoista kokemuksista asiakkaiden kanssa, minkä pohjalta tunnistettiin muutamia teemoja, jotka yritykset liittivät hyvään toimittajakokemukseen ja toisaalta myös asiakkaan kannalta kaikkein hedelmällisimpään yhteistyöhön.

Viestintä, asenne ja arvostuksen osoittaminen

Toimiva viestintä, positiivinen asenne ja arvostuksen osoittaminen ovat tärkeitä asioita missä tahansa ihmisten välisessä yhteistyössä, joten nämä asiat nousivat vahvasti esille myös keskusteltaessa toimittajayritysten hyvistä ja huonoista kokemuksista asiakkaiden kanssa.

On yks vastuuyritys. Mun mielestä meillä menee tosi hyvin. On kuukausittaiset palaverit missä käydään läpi esimerkiksi meidän toimitusvarmuutta, ollaan saatu sitä tänä vuonna tosi hyvin parannettua. Ollaan melkein sadassa prosentissa loppuvuotta, hyvää kommunikaatiota. Jos on jotain ongelmia, niin rauhassa ja hyvällä yhteishengellä pystytään niistä juttelemaan, kun molemmat osapuolet osaa joustaa ja pystytään kompromisseja tekemään, jos sellaisiin on tarvetta.

Monet toimittajien positiivisista kokemuksista liittyivät tilanteisiin, joissa oli voitu omalla toiminnalla yllättää asiakas positiivisesti, auttaa liiketoimintakriittisessä tilanteessa tai jopa pelastaa asiakas pinteestä.

Kaikkein parhaat fiilikset kuitenkin tulee siitä, kun asiakas on itse mokannut jonkun jutun ja tietää, että hän on siellä haukuttavana ja pystyt jeesaamaan.

Keskustelujen perusteella voidaan uskoa, että positiivinen palaute ja arvostuksen osoittaminen parantavat toimittajakokemusta ja kokonaisuudessaan toimitusketjussa työskentelevien ihmisten merkityksellisyyden kokemusta ja motivaatiota.

Arvostuksen osoittaminen voi olla esimerkiksi kirjallisen tai sanallisen palautteen toimittamista hyvin hoidetusta työstä, toimittajan työn positiivisten tulosten ja vaikutusten jakamista tai arkisten kuulumisten kyselyä tai yhteisiä tilaisuuksia.

Oli joulupuurotilaisuus - mieltä lämmitti, kun yksi asiakas toi meille aivan ihanat joulumuistamiset. Näinkin päin, että asiakas muistaa meitä eikä toisin päin. Että myös arvostaa meitä toimittajina.

Koen tosi positiivisena, kun löytyy sellaisia yhteyshenkilöitä, joiden kanssa löytyy se yhteys. Voi puhua ensin sen asian ja sitten kesäloman Thaimaan reissusta, mistä ikinä jutellaankaan. Se on henkilökohtaista ihmiselle ihmiselle tekemisen meininkiä. Tuntee onnistumista, jos voi ihan vaan jaaritella jostain asiakkaiden kanssa.

Kirjalliset tai ääneen, että ois voinut tulla miljoonien lasku, jos se yks [tuote] ei olis siinä. Sen merkitys on korostunut vuosien varrella, että kuinka iso osa on sitä kokonaisuutta. Että asiakas soittaa, on useampia asiakkaita, jotka soittaa viikkotasolla ja kysyy kuulumisia ja haluaa kiittää, kuinka nopeaa ja ripeää toiminta on ja ilmoitetaan mahdollisista viivästymisistä hyvissä ajoin.

Ammattimaisuus, toimivat prosessit ja tiedon jakaminen

Toimittajakokemuksesta keskusteltaessa esille nousivat myös ammattimaisuus, toimiva tiedon jakaminen sekä käytössä olevat työkalut ja prosessien yhteensovittaminen. Ammattimaisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi ostajan kykyä ennakoida erilaisia tilanteita, viestiä tarpeista selkeästi ja pitää järjestelmien tiedot ajan tasalla. Eräs haastateltava esimerkiksi kuvaili epäammattimaista ostamista seuraavasti:

No tietysti sitä arvostetaan, että tekee sen oman hommansa kunnolla eli siellä on yleensä ostaja toisessa päässä niin on toki hyviä ja huonoja ostajia. On tuosta ja tuosta on huonosti ja odottelee tilauksia ja kyselee aikaistuksia, kyselee myöhästyksiä, ihmettelee, miksi hinta on väärin? No se johtuu siitä, että sä et ole huomioinut sitä viime vuonna lähetettyä uutta hinnastoa. Sä et ole ajanut sitä koneelle, ja sen takia sulla on ne hinnat väärin. Ja sitten ei ehkä niin kun ajatella silleen realistisesti, että jos sitä osaa ostettu viimeksi 4 vuotta sitten ja sitten niin nyt ihmetellään, että sen hinta on noussut...

Toimiva tiedon jakaminen todettiin keskeiseksi asiaksi monella eri yhteistyön tasolla ja osa-alueella:

- Kaikki haastatellut asiakaspalvelijat korostivat, että parempia lopputuloksia saadaan, kun asiakkaalla on hallussa esimerkiksi nimikekoodit (joko oma tai toimittajan), hinnat, toimitusosoitteet, tilaukseen liittyvät dokumentit, pintakäsittelyn tiedot, toivotut määrät ja toimitusajankohdat.
- Tarjouspyyntöjen kannalta on yhtä lailla tärkeää, että saatavilla on riittävät tiedot – ja toimittajan näkökulmasta on mahdollista tehdä muiden kanssa vertailukelpoinen tarjous. Toimittajilla on erilaisia vahvuuksia tuotteiden laatuun, ympäristöystävällisyyteen sekä eri variaatioihin liittyen, joten asiakas todennäköisesti hyötyy hintavertailua laajemmasta tarkastelusta.

- Ennakointi ja avoimuus yhteistyössä. Toimittajat toivovat, että asiakkaat kertovat avoimesti niin mahdollisista ongelmista ja tyytymättömyyden aiheista kuin tulevista tarpeista tai liiketoiminnan muutoksista. "Jos alkaa pilviä kertyä niin kuullaan ennen kuin on myrsky päällä. Jos alkaa aurinko helottaa ja hellekelit tulossa, niin saadaan se tieto. Sama meidän puolelta. Tietoa ei ole koskaan liikaa."

Eräs haastateltava kuvaili ammattimaisuutta myös kaupankäynnin peruseriaatteiden ymmärtämiseksi: yhteistyötä helpottaa, kun molemmat osapuolet huolehtivat omista velvoitteistaan ja toisaalta asiakkaat ymmärtävät, että liiketoiminnan on oltava myös toimittajalle kannattavaa.

Pitäis olla niin, että molemmat hoitaa oman osuutensa: asiakas pyytää tarjouksen, tarkistaa sen ja hyväksyy sen, ja tekee tilauksen, sen jälkeen me vahvistetaan se tilaus. Asiakkaan tehtävä on katsoa se vahvistus ja tarkistaa, että onko se sitä mitä se on tilannut.

Käytössä olevat työkalut ja tiedon jakamisen prosessit koettiin myös liittyvän toiminnan ammattimaisuuteen. Jakamo ja perinteisemmät toimittajaportaalit koettiin hyvänä tapana standardoida ostotilausprosessia, jolloin tilausten käsittely on selkeämpää myös toimittajalle. Kun otetaan käyttöön yhteistyötä helpottavia työkaluja, tulee samalla sovittua yhteisistä pelisäännöistä esimerkiksi muutostenkäsittelyn osalta.

Ammattimaisten ihmisten kanssa on aina kiva tehdä töitä. Sehän on ihan hirveetä, jos joutuu amatöörien kanssa tekemään töitä. Varmasti asia on niin, että jos ajatellaan esimerkiksi Jakamoa, niin onhan se niin, että kaikki, jotka toimii esim. Jakamon kautta niin onhan ne ammattilaisia, ei siellä niitä amatöörejä näy.

On tietynlainen tapa toimia firmassa niin se helpottaa. Jos se on ihan semmosta, että hyvä, kun tilauksia saa ulos järjestelmästä, niin sit kun tulee lasku, se on mennyt väärään laskutusosoitteeseen, kun ei oo kunnan tilausta. Tällasta näin, siinä on turhaa showta yksinkertaisessa asiassa. Just tällainen portaali, semmoset asiakkaat, jotka on sinne menne, niin niillä on tietty käytäntö, jolla ne haluaa että koko talo hoitaa hommat, niin se on järjestelmällistä.

Organisaatioiden välinen laajempi yhteistyö ja toimittajan osaamisen hyödyntäminen

Keskusteluissa nousi esille, että toimittajien mielestä asiakkaat saisivat parempia tuloksia, jos yritysten välistä yhteistyötä tehtäisiin tavallista laajemmin. Tyypillisesti yhteistyö keskittyy hyvin operatiiviselle tasolle: asiakas pyytää tarjouksia ja tekee tilauksia lyhyen aikavälin tarpeisiin.

Haasteita saattaa syntyä, kun esimerkiksi asiakasyrityksen myynnin toiminta ei ole linjassa toimitusketjun toimituskyvyn kanssa. Eräs haastatelluista toimittajayrityksistä kuvasi koronajan haastavaa tilannetta, jossa yritys ja sen asiakkaat kärsivät komponenttipulasta, mikä aiheutti kitkaa näissä yhteistyösuhteissa. Säännölliset palaverit ja proaktiivinen tiedonvaihto asiasta ratkaisi tilanteen, mutta yhtenä keskeisenä asiana toimittaja kiitteli myynnin osallistamista keskusteluihin:

Mikä siinä myös ratkaisi oli se, että se asiakkaan MYYNTI oli myös tosi kiinnostunut siitä. Että monestihan me keskustellaan vaan asiakkaan osto-organisaation kanssa, mutta silloin kun me saadaan myynti mukaan niin saadaan se viesti menemään myös sinne, miten he myy omille asiakkailleen. Se on se tärkeä.

Yksi keskeinen huomio toimittajayrityksiltä on, että asiakkaat saivat paljon parempia tuloksia, mikäli he ottaisivat kumppaneitaan mukaan jo tuotteen suunnitteluvaiheessa.

Suunnitteluun ulottuva yhteistyö parhaimmillaan parantaa tuotteen valmistettavuutta, alentaa kustannuksia, pienentää tuotteen hiilijalanjälkeä sekä nopeuttaa tuotteen markkinoillemenoaikaa. Yksi toimittajayritys kertoi esimerkkinä erityisen positiivisesta yhteistyö-tilanteesta tapauksen, jossa asiakas oli kehittämässä uutta tuotetta ja otti yhteyttä keskeiseen toimit-tajaan tuotekehityksen varhaisessa vaiheessa:

Yhdessä meidän tuotekehityksen kanssa suunniteltiin lopputuote ja valmistettiin työkalut. Monesti kehityshankkeet vuodesta kahteen kestäviä, suunnittelu tukossa.. Niin tää homma vietiin läpi jossain kuudessa kuukaudessa. Asiakas vaikutti positiivisesti lopputulokseen ottamalla oikeassa hetkessä yhteyttä, ennen kuin suunnittelu lukittu. Asiakas teki hyvää yhteistyötä meidän suunnittelun kanssa.

Toimittajien mukaan tällainen tilanne on kuitenkin valitettavan harvinainen. Haasteeksi kuvailtiin esimerkiksi erityisesti suurempien yritysten hierarkisuutta ja siiloutumista, jolloin edes osto ei tiedä, mitä suunnittelu on suunnittelemassa. Suunnittelu voi olla myös ulkoistettu konsulteille, jolloin käytännön kokemus tuotteen valmistettavuudesta voi olla vielä vähäisempää.

Laajempi yhteistyö ei erään keskeisen toimittajayrityksen mukaan ole vielä rakenteellista tai mukana prosesseissa, vaan syntyy yksittäisten ihmisten välisten suhteiden kautta. Kyseisellä yrityksellä on kova halu muuttaa tilannetta ja oppia, miten asiakkaat saataisiin hyödyntämään toimittajan osaa-mista entistä paremmin.

Kaikki on loppujen lopuks ihmisten välisiä suhteita. Yks pääasiakas, heidän oston laatupäällikkö tuli kertomaan, että suunnitellaan uutta tuotetta, joka on teidän tekemän tuotteen kehitysversio – kertokaa mitä pitää ottaa huomioon. Tällä kertaa sattui tulemaan riittävän ajoissa meidän pöydälle. Laatukaveri tuntee meidän tyytit, meidän tehtaalta.

**Yleisarvosana valmistavan teollisuuden
toimittajakokemukselle oli asteikolla 4 - 10**



Digitaaliset työkalut ja kanavat asiakas-toimittajayhteistyössä

Toimittajakokemuksen yleisten teemojen lisäksi haastatteluissa käytiin läpi erilaisia viestintäkanavia ja työkaluja, joita toimittajat käyttävät asiakassuhteiden ja transaktioiden hoitoon. Sähköpostin ja puhelimen lisäksi käytössä olevia kanavia ovat Jakamo-alusta, yrityskohtaiset toimittajaportaalit, EDI-yhteydet sekä toimittajayritysten omat verkkokaupat.

Positiivinen suhtautuminen digitaalisiin tiedon jakamisen alustoihin tai portaalihin

Suurin osa haastatelluista yrityksistä ja henkilöistä suhtautui hyvin positiivisesti asiakkaiden digitaalisiin tiedon jakamisen työkaluihin. Vain yksi, kooltaan muita suurempi yritys ilmaisi, että he suosivat oman verkkokauppansa kehittämistä ja muut vaihtoehdot tulevat kyseeseen, mikäli asiakas on heille riittävän tärkeä.

Digityökaluja tässä yhteydessä ovat perinteiset toimittajaportaalit ja EDI-yhteydet (standardoitu elektroninen tiedonsiirtotapa) sekä alustamalli, jota Jakamo edustaa. Osalla toimittajista oli käytössä rinnakkain useita erilaisia työkaluja – yhdellä toimittajalla jopa yli 20 erilaista.

Vaikka suhtautuminen erilaisiin työkaluihin on lähtökohtaisesti positiivista, haasteena nähtiin erityisesti useiden eri työkalujen ja tunnusten määrä. Esimerkiksi sijaistustilanteet ja perehtyminen saattavat aiheuttaa ylimääräistä vaivaa toimittajayrityksissä. Toimittajat antoivatkin tämän osalta positiivista palautetta Jakamolle ja monet toivoivat, että yhä useampi yritys siirtyisi alustalle, jolloin eri asiakkuuksien ja prosessien hoitamista voidaan keskittää yhteen kanavaan.

Toimittajat kokivat digitaalisten työkalujen vahvistavan vakiintuneita prosesseja ja siten helpottavan esimerkiksi tilausten käsittelyä. Yksittäisten hyötyjen lisäksi läpinäkyvyyden lisääntyminen koettiin hyötynä myös toimittajan näkökulmasta:

Mikä näkyy meidän osalta positiivisena niin esim. aikaisemmin kun käsiteltiin reklamaatiota sähköpostilla tai jossain asiakkaan omassa reklamaatiosoftassa, se oli sillä yhdellä ihmisellä. Kun asiakkaan päässä ihmiset vaihtuu ja on lomia, niin tuuraaja ei tiedä mitään. Yksi asiakas ollut tosi tyytyväinen siihen, kun ihmisiä on ulkomaan komennuksilla tai muuta vastaavaa, niin Jakamosta löytyy se data mitä on asiakkuudessa hoidettu.

Vaikutusmahdollisuudet, prosessien risti-riidat ja työkalujen heikko hyödyn-täminen

Jotkut toimittajat toivoivat, että käytössä oleviin työkaluihin olisi mahdollisuus vaikuttaa – esimerkiksi antaa kehitysideoita. Osa toimittajaportaaleista ei vastaa toimittajien kannalta nykyaikaista käyttökokemusta ja koulutukset voivat olla puutteellisia.

Negatiivisia ajatuksia herättivät myös ristiriidat toimittajayrityksen omien prosessien ja työkalujen tuoman toimintamallien välillä: esimerkiksi portaalien kautta toteutettava laskutus koettiin työllistävänä verrattuna yrityksen normaaliin verkkolaskutusprosessiin.

Keskusteluissa kävi myös ilmi, että toimittajien näkökulmasta työkalut jäävät joskus melko kevyelle käytölle ja niitä voisi hyödyntää laajemminkin eri prosesseissa. Jotta työkaluista saadaan paras mahdollinen hyöty ja viestintä ei lipsu useaan eri kanavaan, toimittajat toivovat asiakkailta selkeitä linjauksia toimintatavoista, joihin yhdessä sitoudutaan.

Toimittajien omat digitalisaatiohankkeet ja tulevaisuuden näkymät

Toimittajayritykset ovat panostaneet myös omien digitaalisten kanavien kehittämiseen, joten osa haastatelluista toivoi, että asiakkaat käyttäisivät enemmän myös toimittajien verkkokauppoja. Verkkokaupoilla pyritään palvelemaan erityisesti satunnaisia ja volyymiltaan pienempiä asiakkaita sekä vakiotuotteita tilaavia asiakkaita.

Perinteisten integraatioiden rinnalle on kehitetty myös erilaisia ohjelmistorobotiikkaa hyödyntäviä ratkaisuja esimerkiksi tilausten käsittelyyn. Ohjelmistorobotiikan avulla voidaan käsitellä esimerkiksi pdf-muotoisia dokumentteja ja siirtää tietoa niistä eri järjestelmiin ohjelmallisesti, mikä säästää tilauksen käsittelijöiden työaikaa.

Miten toimittajien rinnakkaiset digitalisaatiohankkeet vaikuttavat Jakamoon ja asiakkaisiimme, jotka haluavat automatisoida ostoprosessinsa? Uskomme, että niin verkkokaupat ja toimittajien oma automatiikka eri teknologioilla palvelevat parhaimmillaan molempia osapuolia ja sopivat hyvin yhteen myös Jakamon tuotekehityssuunnitelmien kanssa.

Esimerkiksi suosittujen teollisuuden verkko-kauppojen integroiminen Jakamoon mahdollistaisi täysin automatisoidun ostoprosessin toimittajan reaaliaikaisia varastotietoja hyödyntäen. Myös toimittajien tilausten käsittelyyn haluamme tarjota erilaisia vaihtoehtoja: Jakamosta tilauksia saa vastaanotettua niin käyttöliittymän, integraation kuin sähköpostilla toimitetun pdf-tiedoston välityksellä, joten jokaiselle toimittajalle löytyy sopiva tapa prosessin hoitamiseen.

Yhteenveto - kohti parempaa toimittajakokemusta

Kumppanuutta vai ”kumppanuuspesua” ?

Toimittajat kuvailivat tyypillistä asiakassuhdetta enemmän kumppanuussuhteeksi kuin yksinkertaisiksi vaihdantasuhteiksi.

Toimittajien odotukset asiakkaan kumppanuudesta eivät aina vastanneet todellisuutta. Asiakkaan määritelmä kumppanuudelle ei välttämättä ollut selkeä, jolloin toimittajasta toteutumattomat odotukset yhteistyölle tuntuivat ennemminkin ”kumppanuuspesulta”.

Kysymyksiä pohdittavaksi:

- Mitä kumppanuus teidän yhteistyösuhteissa tarkoittaa?
- Minkälaista toimittajakokemusta tavoitellaan eri toimittajaryhmien kanssa?

Toimittajakokemuksen tunnistaminen ja parantaminen

Toimittajakokemus on aina toimittajan subjektiivinen kokemus siitä, miten yhteistyölle asetetut odotukset toteutuvat. Toimittajakokemus on erilaista jokaiselle toimittajalle, esimerkiksi strategisesti tärkeälle toimittajalle toimittajakokemus on todennäköisesti erilaista kuin pienen tilausvolyymin toimittajalle. Asiakasyritysten kannattaa seurata tätä esimerkiksi kysymällä kumppanuuskategorian toimittajilta, kuinka läpinäkyvänä ja avoimena tiedon jakaminen koetaan.

Onnistuneen toimittajakokemuksen piirteiksi toimittajat nostivat

- Positiivisen, rakentavan viestinnän ja asenteen
- Arvostuksen osoittamisen
- Organisaatioiden välisen laajemman yhteistyön ja toimittajan oman osaamisen hyödyntämisen
- Ammattimaisuuden, toimivat prosessit ja työkalut

Toimittajan omaa osaamista hyödynnettiin liian vähän. Esimerkiksi laajempi yhteistyö asiakkaan kanssa jo suunnitteluvaiheessa oli harvinaista. Toimittajat kokivat, että hyviä tuloksia, esimerkiksi aika- tai kustannussäästöjä, jäi saamatta.

Kysymyksiä pohdittavaksi:

- Onko yrityksessänne jo mietitty, millaista on eri toimittajaryhmien toimittajakokemus?
- Miten toimittajien toimittajakokemusta voisi parantaa?
- Miten toimittajien osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin ja millaisia esteitä sille on tällä hetkellä? Tiedetäänkö esimerkiksi tarpeeksi kattavasti toimittajien kompetensseista ja teknologioista?

Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen

Tutkimuksen perusteella toimittajat suhtautuivat pääosin myönteisesti erilaisiin asiakkaan digitaalisiin yhteistyötyökaluihin.

Digitaalisten työkalujen koettiin vahvistavan vakiintuneita prosesseja ja helpottavan päivittäistä kanssakäymistä asiakkaan kanssa, esim. tilausten käsittelyä.

Toimittajat panostivat vaihtelevasti myös omiin digitalisaatiohankkeisiin ja omien prosessiensa automatisointiin.

Kysymyksiä pohdittavaksi:

- Onko yrityksenne toimintatavat toimittajan kanssa määritelty selkeästi?
- Voisiko digitaaliset työkalut auttaa standardisoimaan toimintapojanne?
- Voisiko digitaaliset ratkaisut parantaa toimittajienne toimittajakokemusta?

Mikä on Jakamo?

Jakamo on valmistavan teollisuuden yrityksille suunnattu alusta tiedon jakamiseen toimittajien kanssa. Yli 3500 yritystä yli 60 maassa jakaa ja kerää Jakamon kautta tietoja kumppaneidensa kanssa.

Jakamoa käyttävät yritykset muodostavat yritysverkoston, eli Jakamon ekosysteemin. Ekosysteemissä jokainen yritys toimii oman verkostonsa keskipisteessä, ja voi toimia kaikkien muiden verkostossa olevien yritysten kanssa.

Jakamon kautta asiakkaat ja toimittajat voivat tehostaa keskinäisiä prosessejaan lisäämällä tiedon läpinäkyvyyttä, symmetrisyyttä ja reaaliaikaisuutta. Jakamo on tarkoitettu tukemaan asiakas-toimittajasuhteita kaikissa liiketoiminnan eri prosesseista, kuten tilaus-toimitusprosessissa, laadunhallinnassa, yhteisessä suunnittelu- ja innovaatiotoiminnassa sekä toimittajan vaatimustenmukaisuuden hallinnassa.

Jakamo on toimittajakokemusalusta (eng. The Supplier Experience Platform). Jakamo tarjoaa parhainta mahdollista toimittajakokemusta kaikille Jakamoa käyttäville toimittajayrityksille. Tämän tutkimuksen myötä tunnemme toimittajien tarpeita entistä paremmin, jotta tuotteemme voi tukea hyvän toimittajakokemuksen toteutumista.

Tutustu Jakamoon tarkemmin osoitteessa <https://jakamo.net>.

