



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

**Lappeenrannan teknillinen yliopisto**

**Kauppätieteellinen tiedekunta**

**Kandidaatin tutkielma**

Kansainvälinen liiketoiminta

STRATEGISTEN TOIMITTAJASUHTEIDEN HYÖDYT JA HAASTEET  
PALVELUIDEN HANKINNASSA

BENEFITS AND CHALLENGES OF STRATEGIC SUPPLIER RELATIONSHIPS IN  
SERVICE PROCUREMENT

Syksy 2014

Tekijä: Riikka Pitkänen

Ohjaaja: Katriina Lintukangas

# Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet .....	2
1.2	Ongelmanasettelu ja rajaukset .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma .....	3
1.4	Teoreettinen viitekehys .....	3
1.5	Kirjallisuuskatsaus .....	4
1.6	Määritelmät ja käsitteet .....	6
2	STRATEGISTEN TOIMITTAJASUHTEIDEN HYÖDYT JA HAASTEET .....	6
2.1	Hyödyt .....	7
2.1.1	Vähentyneet kustannukset .....	8
2.1.2	Parantunut tehokkuus .....	9
2.1.3	Kilpailuetu .....	11
2.1.4	Kannattavuus/ Taloudellinen suorituskyky .....	11
2.2	Strategisten toimittajasuhteiden haasteet .....	12
2.2.1	Opportunismi .....	13
2.2.2	Vaikeasti arvioitavat kustannukset .....	15
2.2.3	Heikko luottamus .....	16
2.2.4	Lisäinvestoinnit .....	17
2.2.5	Epätasaiset valtasuhteet .....	17
3	PALVELUIDEN HANKINNAN ROOLI STRATEGISISSA TOIMITTAJASUHTEISSA .....	19
4	CASE- YRITYKSEN STRATEGISET TOIMITTAJASUHTEIDEN HYÖDYT JA HAASTEET PALVELUIDEN HANKINNASSA .....	22
4.1	Aineiston keräys .....	22
4.2	Palvelualan yritys .....	23

4.3	Toimittajasuhteet palveluiden hankinnassa .....	23
4.4	Toimittajasuhteiden hyödyt ja haasteet .....	24
4.4.1	Opportunismi ja luottamus .....	26
4.4.2	Valta-asema .....	27
4.5	Toimittajasuhteiden arviointi ja mittaus.....	28
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	28
	LÄHTEET .....	32

## LIITTEET

### **Liite 1.** Haastattelun runko

# 1 JOHDANTO

Palveluiden ostaminen ulkopuolelta lisääntyy jatkuvasti. Palveluiden ostaminen esimerkiksi Suomalaisissa yrityksissä oli keskimäärin 24,37 % kokonaiskulutuksesta (Hallikas, Kulha & Lintukangas 2013, 288). Kuitenkin yritykset ostavat edelleen palveluita enemmän tuntemuksen kuin suunnitelman pohjalta verrattuna tuotteiden ostamiseen (Hallikas et al 2013, 292), joten aihe on ajankohtainen. Hyvin johdetut kumppanuudet tuottajan ja ostajan välillä ovat edellytys yhteistyön sujuvuudelle ja hankinnan tehokkuudelle (Grudinschi, Sintonen & Hallikas, 2014, 82). Joten palveluiden hankinnassa strategiset suhteet ovat tärkeämpiä kuin tuotteiden hankinnassa.

Strategiset toimittajasuhteet voivat tuoda paljon hyötyjä yritykselle. Operationaalisella tasolla, hyöty läheisistä suhteista toimittajan kanssa tulee parantuneen laadun, alentuneiden kustannusten, tai näiden yhdistelmien kautta. Strategisella tasolla suhteet voivat johtaa kestävään parannukseen laadussa ja innovaatiossa, parantaa kilpailukykyä sekä kasvattaa markkinakokoa. Näiden pitäisi heijastua parantuneeseen taloudelliseen hyötyyn. (Kannan & Tan, 2006, 756)

Toisaalta toimittajasuhteet aiheuttavat erinäisiä kustannuksia sekä suhteista saatavat hyödyt ovat yleisesti ottaen vaikeaa tunnistaa tai arvioida varsinkin taloudellisella tasolla (Gadde & Snehota, 2000, 308). Toimittajasuhteissa myös on mahdollista, että toimittaja käyttää hyväksi strategista asemaa opportunistisella käytöksellä. Opportunismi on oman edun etsimistä ja juonimista sekä sisältää valehtelua, huijaamista ja varastamista, hiljaisen sopimuksen epäkunnioitusta, välttelyä sekä epäonnistumista lupauksen ja velvollisuuksien täyttämisenä. Tämä aiheuttaa huonoa luottamusta. Jos ostaja tai toimittaja kasvaa epäluuloiseksi, motivaatio kaupankäynnin kannattavuuden panostamiseen laskee. (Jap 2001,24- 25)

Tässä työssä on tarkoitus pohtia strategisten suhteiden etuja ja haasteita, sekä palveluiden hankinnan erityispiirteitä. Empirian tarkoitus on yhdistää nämä molemmat, kun haastatellaan palveluita hankkivaa yritystä ja yritetään saada selville erilaiset hyödyt ja haasteet heidän palveluidensa ostamisen toimittajasuhteissa. Aihe on

tärkeä, sillä monesti palveluiden ostamista ei mielletä yhtä tärkeäksi, kun tuotteiden, vaikka se olisikin suuri osa yritysten kulurakennetta.

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkimuksessa pyritään selittämään ja ymmärtämään strategisten toimittajasuhteiden hyötyjä ja haasteita palveluiden hankinnassa. Tutkimuksen näkökulmana toimii ostavan organisaation näkökulma ja suhteiden osalta käsitellään nimenomaan pitkäaikaisia strategisia toimittajasuhteita. Teoriaosan tarkoitus on luoda kattava kuva erilaisista hyödyistä ja haasteista sekä ymmärtää palveluhankintojen roolia strategisissa toimittajasuhteissa. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää case-yrityksen palveluiden hankinnan pitkäaikaisia suhteita. Erityispiirteiksi voisi mainita yleisemmällä tasolla strategisten suhteiden eri puolten tutkimisen sekä sisällyttämisen palveluiden hankinnan näkökulmaan. Tutkimuksessa ei pyritä löytämään uusia ratkaisuja, vaan syventämään ymmärrystä strategisista suhteista.

## 1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset

Ensimmäinen rajaus tutkimuksessa on ostavan yrityksen näkökulma. Tutkimus olettaa, että ostava yritys on tehnyt päätöksen ulkoistamisesta ja on olemassa tarve tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa. Toimittajasuhteista tässä työssä keskitytään ainoastaan strategisiin ja pitkäaikaisiin suhteisiin.

Shinin, Collierin sekä Wilsonin (2000, 330) mukaan neljä suorituksen ominaisuutta auttaa parantamaan toimitusketjun suoritusta: a) pitkäaikaiset suhteet toimittajien kanssa, b) toimittajien osallistuminen tuotteen kehittämisvaiheessa; c) vähennetty toimittajien määrä; sekä d) laatufokus. Tässä työssä hyötyjä pohditaan nimenomaan kohtien a. ja c. näkökulmasta. Myös b. näkökulmaa tulee jonkin verran esille.

Tutkimuksessa haastatellun esimerkkiyrityksessä on rajattu palveluiden hankintoihin, vaikka tuotteiden hankinta tuli esimerkin omaisesti pari kertaa ilmi. Esimerkkiyrityksen hankinta rajattiin myös ainoastaan Suomessa tapahtuvaan hankintaan.

Tutkimuksen pääkysymys on

*“Mitkä ovat strategisten toimittajasuhteiden hyödyt ja haasteet palveluiden hankinnassa”*

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma

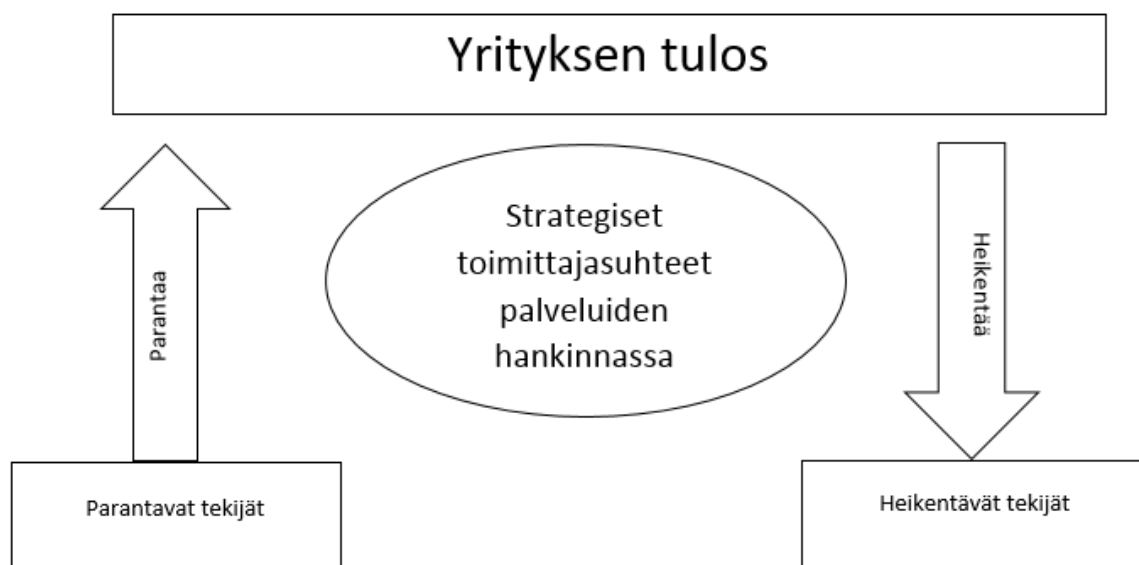
Tutkimus on tehty käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksena ja haastattelumetodi on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu tutkittavan tapauksen ymmärtäminen ja kokoaminen monipuolisesti ja monella eri tavalla, sekä pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin (Syrjälä 1994, 11- 12).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan hypoteesittomasti. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus mielletään siten, ettei tutkijalla ole tiettyjä ennakkoon päätettyjä olettamuksia tutkimuskohteesta tai sen tuloksista.(Eskola & Suoranta 1998, 19)

Tutkimuksen tiedonkeruu aloitettiin tutustumalla yleisesti toimittajasuhteista kertoviin tutkimuksiin. Toimittajasuhteista sen jälkeen paneuduttiin löytämään erilaisia hyötyjä ja haasteita lukemalla tutkimusten tuloksista millaisiin johtopäätöksiin tutkimuksissa päädyttiin. Kun hyödyt ja haasteet oli muodostettu, tutkittiin kyseisiä ominaisuuksia ja suhteita palveluiden hankinnan näkökulmasta sekä palveluiden hankinnan erityispiirteitä. Empirian tarkoituksena on löytää eroja ja yhtenäisyyksiä hyödyistä ja haasteista palveluita ostavalta yritykseltä.

### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkielma pohjautuu ajatukseen, että yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen markkinoilla vaikuttaa toimittajat ja toimittajasuhteet. Ostajayrityksellä on monenlaisia toimittajia, jotka ovat muodostaneet erilaisia suhteita ostajan kanssa. Keskiössä on strategiset toimittajasuhteet kuten kuvasta 1 näkee, ja sen vaikutus yrityksen tulokseen sekä niiden taustavaikutusten pohtiminen. Aihetta käsitellään konkreettisella tasolla palveluiden hankkimisen kautta case-yrityksessä. Tarkoituksena on löytää strategisten suhteiden elementeistä hyötyjä ja haittoja sen toteuttamiselle.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

## 1.5 Kirjallisuuskatsaus

Strategisten suhteiden hankinnan kirjallisuus keskittyy kahteen laajaan perspektiiviin: Käyttäytymiseen painottavaan eli humanistiseen koulukuntaan, sekä ekonomiseen näkökulmaan. Ensimmäisessä kategoriassa yritysten suhteet ymmärretään samalla lailla, kuten ihmisten yksilölliset suhteet, jotka perustuvat luottamukseen, yhteisymmärrykseen sekä yhteistyöhön. Toisessa kategoriassa suhteet perustuvat talouden voimasuhteisiin erikokoisten firmojen välillä markkinoilla. (Cousins 2002, 72)

Organisaatioiden välisten suhteiden kuvailuun on myös luotu malleja, joista kuuluisimpia ovat portfoliomallit (esim. Kraljic 1983), jota tässä työssäkin on käytetty apuvälineenä. Malleista kirjallisuudessa on myös esitelty suhteen kehittymiseen liittyviä malleja. Näissä taustalla on ajatus, että kaikki suhteet kehittyvät ajan myötä tiettyjen vaiheiden kautta. Näissä malleissa korostetaan sitoutumisen ja keskinäisen riippuvuuden kasvavan, kun suhde syvenee. (Caniëls, Gelderman, & Ulijn 2010, 109-110)

Yhteistyösuhteiden kehitys on kirjallisuuden mukaan lähtenyt liikkeelle yritysten tarpeesta vähentää kustannuksia sekä muutoksista maailman teollisessa ja taloudellisessa ympäristössä kolmen viime vuosikymmenen aikana. Maailmanlaajuinen lama myöhään 1980 luvulla sekä 1990 luvun alussa pakotti yritykset etsimään keinoja arvon lisäämiseen sekä kustannusten vähentämiseen koko liiketoiminnasta. On selvää kirjallisuuden mukaan, että ostamisen rooli organisaatioissa on muuttumassa: ostamisfunktio on muuttunut strategisemmaksi. Pääkäsite suhteiden lähestymistavassa liittyy yhteistyöhön ja resurssien jakamiseen, joko fyysiseen tai aineelliseen, sekä myös päämääränä saavuttaa kilpailuetua tuotteiden ja prosessien parannusten kautta, samalla tehden molemmista yrityksistä tehokkaampia. (Cousins, 2002, 72)

Hyötyihin suurimmassa osassa kirjallisuutta löydetään ennemminkin strategisia hyötyjä, kuten kilpailullisen aseman paranemista (Esim. Gadde & Snehota 2000; Sheth & Sharma 1997; Carr & Pearson 1999). Kirjallisuuden mukaan strategisten suhteiden hyödyt realisoituvat siis pidemmällä aikajaksolla. Teoriassa on kuitenkin käsitelty myös operationaalisia hyötyjä (Esim. Vanpouce, Vereecke & Werels, 2014; Russell & Krajewski, 1992). Mutta operationaalisia hyötyjä ei ole käsitelty lähellekkään yhtä kattavasti. Haasteista suurin osa on myös strategisia (Esim. Carr & Pearson 1999; Jap 2001; Chen, Paulraj & Lado 2004). Teoriakirjallisuuden haasteiden operationaalisia ongelmia löytyi myös (Esim. Gadde & Snehota 2000; Chen, Paulraj & Lado 2004). Mutta kuten hyödyissä, operationaalisia ongelmia käsitellään suppeammin.



## 1.6 Määritelmät ja käsitteet

*Strateginen toimittajasuhde*= Strateginen tärkeys hankinnoissa nousi pinnalle 1900-luvulla. Tätä siirtymää kutsutaan yleisesti siirtymäksi ostamisesta toimittajien hallintaan. Tämän perspektiivin mukaan kilpailuetu ei enää täysin ole yrityksen kyvyissä, vaan suhteissa ja linkeissä mitä yritys voi luoda ulkoisiin organisaatioihin (Gadde & Snehota 2000, 305).

Strategisella toimittajasuhteella tähdätään saavuttamaan vahva, kestävä suhde toimittajien kanssa, jossa molemmille varmistuu yhteinen hyöty ja parempi kilpailuetu markkinoilla. (Lysons & Farrington, 2006, 224)

*Palveluiden hankinta*= Palveluiden hankkimisen hallinta on lähestymistapa, joka tunnistaa ostaja-toimittaja suhteen kaksinaisuuden palveluiden tuottamisessa, poiketen tuotteiden ostamisesta, jossa tuotteet vaihtavat omistajaa. Palveluiden hankintasuhteet ovat luonnostaan kaksisuuntaisia. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 477, 482)

## 2 STRATEGISTEN TOIMITTAJASUHTEIDEN HYÖDYT JA HAASTEET

Suhteet tapahtuvat, kun yksilöt, organisaatiot ja ryhmät yrityksessä ja ulkoiset sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa. Liiketoiminnassa suhteen käsite lähti liikkeelle suhdemarkkinoinnista. Suhdemarkkinointi kuvaa pitkäaikaista markkinointistrategiaa, jossa korostus on pitkäaikaisten suhteiden luonnissa asiakkaan kanssa mieluummin kuin "yksi myynti kerralla" -lähestymistavalla. Kun osto on markkinoinnin peilikuva, suhdeostaminen puolestaan tähtää saavuttamaan vahvan, pitkäaikaisen suhteen toimittajien kanssa näkökulmalla missä molemmat saavat hyötyjä ja lisääntynyttä arvoa. Kaikista menestynein suhde on sellainen, missä asiakas ja toimittaja kehittävät luottamuksen ja ymmärryksen kunkin vaatimukseen ja kiinnostuksien mukaan,

samalla luoden hyötyä molemmille osapuolille. Kun kyseiset ehdot täyttyvät, perimmäinen lopputulos pitäisi olla luotettava suhde, joka on pohjana molempien kilpailueduille. (Lysons & Farrington, 2006, 223-224)

Pahimmassa tapauksessa kuitenkin suhteen syventäminen saattaa johtaa toisen osapuolen oman edun etsimiseen aiheuttaen suhteen päättymisen jos kunnollista yritysten välistä luottamuksen kehitystä ei varmisteta. Myös monimutkainen luottamuksen ja tukeutumisen suhde luo haasteita menestyksekkään suhteen luontiin ja lopulta yrityksen suoriutumiseen. (Laaksonen, Pajunen & Kulmala, 2008, 910)

Toimittajien valinta ei pitäisi perustua pelkästään kilpailukykyiseen hintaan, vaan myös yritysten väliseen luottamukseen sekä toimittajan tuomat resurssit pitäisi myös huomioida. Nämä kriteerit pitäisi huomioida jo valintavaiheessa, jolloin suhteessa on todennäköisemmin myös tasapainoista luottamuksen ja riippuvuuden välillä. Esimerkiksi laajojen toimittajatyökalujen, kuten riskien ja tuottojen jakamissopimukset tai avoimen kirjanpidon jakaminen, käyttö pitäisi olla harkinnan alla ensisijaisesti jos luottamus ja keskinäinen riippuvuus ovat tasapainossa. Organisaation pitäisi olla varovainen eritoten heikon luottamuksen ja korkean riippuvuuden suhteissa opportunistisen käytöksen vuoksi. (Laaksonen, Pajunen & Kulmala, 2008, 919)

Luottamus ja ymmärrys ovat edellytys paremmalle suhteelle, jonka pohjalta yritykselle koituu suhteesta erilaisia hyötyjä. Kun suhteen perusteet ovat kunnossa, molemmat osapuolet hyötyvät siitä paremmin. Työssä esitellään jatkossa nimenomaan etuja, mitä toimivasta suhteesta voidaan saavuttaa. Suhteiden luomisessa on kuitenkin monenlaisia haasteita, joita pyritään myös pohtimaan.

## 2.1 Hyödyt

Gadden ja Snehota (2000, 306) mukaan ostavat yritykset yhä enemmän ulkoistavat ei-kriittisiä aktiviteetteja, perustavat läheisiä "kumppanuuksia" toimittajien kanssa sekä vähentävät ja karsivat toimittajapohjaa. Tähän syynä on yritysten tavoite tunnistaa ja yksilöidä spesifien asiakkaiden tarpeet. Toimittajasuhteiden avulla ostaja saa parempaa palvelua ja sitä kautta tehokkaampaa hankintaa. Ostajat huomaavat, että

toimittajasuhteet antavat heidän olla tehokkaampia, koska on helpompaa implementoida strategioita, jos yrityksellä on suhteita toimittajiin.

Shethin ja Sharman (1997, 95-96) Ostajat haluavat suhteita toimittajiin, koska

1. Toimittajasuhteet vähentävät kustannuksia liittyen transaktioihin
2. Toimittajasuhteet nostattavat yrityksen tehokkuutta
3. Mahdollistavat teknologiat, jotka auttavat suhteiden muodostamisessa
4. Suhteet toimittajiin kasvattavat kilpailukykyä

Tässä työssä pohditaan näitä kategorioita, paitsi mahdollistavat teknologiat jäävät pois, sillä artikkeli on vanha ja teknologia on jo laajasti kaikkien yritysten käytössä. Siten suhteiden muodostus ei enää aiheuta mahdollistavan teknologian käyttöönottoa sinänsä. Lisäksi tässä pohditaan myös taloudellista suorituskykyä hyödyissä Kannanin ja Tanin (2006) tutkimuksen perusteella.

### 2.1.1 Vähentyneet kustannukset

Toimittajien kanssa muodostetut strategiset suhteet voivat alentaa yrityksen kustannuksia eri tavoilla. Pitkällä aikavälillä ostaja ja toimittaja hyötävät suhteesta parantuneella kommunikaatiolla, yhteistyöllä ja koordinaatiolla, sekä nämä panokset auttavat sekä ostavaa että myyvää yritystä vähentämään kustannuksia (Carr & Pearson, 1999, 514). Vanpoucen, Vereecken sekä Werelsin (2014, 11) mukaan toimittajien integraatio voi vaikuttaa positiivisesti kustannustehokkuuteen ja prosessien joustavuuteen poistamalla tehottomuutta toimitusketjusta, kun nykyiset toiminnot muuntautuvat. Toimittajien integraatio ei ole täysin sama asia kun strategiset suhteet, mutta se kuitenkin on tärkeä osa strategisten toimittajasuhteiden hyötyjä. On siis tehokkaampaa tilata yhdeltä toimittajalta kun monelta.

Toimittajien kanssa muodostetut suhteet vähentävät transaktiokustannuksia, sillä tilanteissa missä toimittajia on monia, epävarmuuden taso nousee korkeaksi ja sitä kautta myös kontrollointikustannuksetkin onnistuneen kaupankäynnin

varmistamiseksi (Sheth & Sharma, 1997, 95). Laaksosen, Jarimon ja Kulmalan (2009, 85) peliteorialaskelma ei näyttänyt alennuksia transaktiokustannuksista, mutta vain koska niitä on vaikeaa määritellä. Heidän mukaansa todellisuudessa ostamisen keskittäminen vaikuttaa transaktiokustannuksiin kahdella tavalla: toimittajien vähennetty määrä vähentää ostavan organisaation työn määrää ja toisaalta riippuvuus toimittajiin kasvaa. Vähentynyt toimittajien määrä johtaa alentuneisiin kustannuksiin.

Russell ja Krajewskin (1992, 629) tutkimuksessa saatiin tulokseksi, että täydennystilausten tilaaminen samalta toimittajalta saavuttaa yritykselle säästöjä kuljetuskustannuksissa keskitetyissä lähetyksissä, säästöä saattoi jopa tulla 9 - 58,5 %. Yhden toimittajan kanssa siis itse kaupan tekemisestä aiheutuvat tilaamisen, kuljetuksen ja laadunvarmistuksen kustannukset alentuvat merkittävästi, sillä esimerkiksi kuljetuksessa ei tarvitse kuljettaa monesta eri kohteesta, vaan yhdestä kohteesta isommilla erillä. Transaktiokustannusten merkitys yritysten kustannuksissa on tärkeä, sillä esimerkiksi suomalaisyritysten logistiikkakustannukset toimialojen painoarvot huomioiden olivat vuonna 2011 keskimäärin 12,1 % liikevaihdosta (Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 11/2012). Transaktiokustannuksiin sisältyy logistiikan kustannukset, mutta siihen kuuluu myös laajemmin muitakin kustannuksia. Yritys voi siis tehdä merkittäviäkin säästöjä strategisilla toimittajasuhteilla.

Operationaalisella tasolla, hyödyt läheisten suhteiden muodostamisesta tulevat siis tärkeiden toimittajien kanssa tulee parantuneen laadun tai kuljetuspalvelun kautta, vähentyneinä kustannuksina tai ylläolevien kombinaationa. Strategisella tasolla sen pitäisi johtaa kestäviin parannuksiin tuotteen laadussa ja innovaatioissa, parantuneena kilpailukykyinä ja kasvavana markkinaosuutena. Näiden pitäisi puolestaan heijastua parantuneeseen taloudelliseen hyötyyn. (Kannan & Tan, 2006, 756)

### 2.1.2 Parantunut tehokkuus

Samalla, kun kustannukset alenevat kun tuotteiden tilaaminen, kuljetus ja laadunvalmistus tapahtuvat yhden toimittajan kautta, tehokkuus myös lisääntyy.

Pitkäaikaiset toimittajasuhteet alentavat kontrollikustannuksia ja sitä kautta nostattavat tehokkuutta (Sheth & Sharma 1997, 95). On selvää, että vähentynyt tarve kontrolloida ja valvoa eri toimittajia antaa työntekijöille enemmän aikaa keskittyä muuhun, jolloin tehokkuus lisääntyy.

Toimittajasuhteet nostattavat tehokkuutta organisaatioissa, sillä yritykset haluavat toimittajan investoivan teknologiaan, joka mahdollistaa esimerkiksi vara-osien tarjontaa, informaation vaihtoa tai korkeamman tason asiakaspalvelua. Toimittajat sijoittavat näihin helpommin jos heistä tuntuu olevansa suhteessa ostajan kanssa. (Sheth & Sharma, 1997, 92)

Luottamuksella on merkittävä vaikutus yhteistyöhön, ja yhteistyöllä on puolestaan vaikutusta logistiikan tehokkuuteen (Ha, Park & Cho, 2011, 70). Tehokkuus voi olla muunlaistakin tehokkuutta kuin logistiikan, mutta yleisesti ottaen kustannusten alentuminen ja toimitusten prosessointiajat ovat hyviä tehokkuuden mittareita (Janda & Seshadri, 2001, 295). Yhteistyölliset neuvottelut sekä vähentynyt toimittajakanta näyttivät olevan pääkomponentit tehokkuuden muodostumiseen yrityksessä. Tehokkuus kasvaa kun hankinnan kustannukset pienenevät. Kun toimittajien kanssa on muodostettu luottamuksellinen ilmapiiri, toimittajia otetaan mukaan ideointiin ja yrityksessä kokeillaan toimittaja-orientoituja ratkaisuja, kustannukset alenevat ja hankinnan tehokkuus lisääntyy, sillä toimittaja pystyy ostamaan paremman laadun tuotteita ajoissa, jolloin se mahdollistaa JIT (just-in-time) hankinnan ostavalle yritykselle. JIT, joka on osa laatujohtamista (Total Quality Management), alentaa inventaario- ja varastointikustannuksia, mahdollistaa viipymättä laatuongelmien havaitsemisen ennen kun ne tulevat hallitsemattomiksi sekä luo systeemin, jossa on nollatoleranssi huonolle laadulle ja hävikille. Kaikilla näillä yhdessä on huomattava vaikutus hankintakustannusten alenemiseen ja parantamaan hankinnan tehokkuutta. (Janda & Seshadri, 2001, 302-303)

### 2.1.3 Kilpailuetu

Carr & Pearsonin mukaan (1999, 514) yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua keskittymällä ennemminkin pitkäaikaisiin kuin lyhytaikaisiin suhteisiin päätoimittajien kanssa. Toimittajasuhteet tarjoavat lähteen kilpailuedulle, sillä on olemassa selvä yhteys yrityksen suhteiden sen suurimpien toimittajien kanssa sekä kilpailuedun välillä (Prior 2012, 107). Kilpailuetu synnytetään yleisesti ottaen pienemmällä arvoketjun kustannuksilla, parantuneilla tuotteiden differoinnilla, vähemmällä virheillä sekä nopeamman tuotekehityssyklin kautta, ja nämä on mahdollista saavuttaa jos yhteistyötä tekevät yritykset molemmat sijoittavat yhteisiin ainutlaatuisiin projekteihin yritysten välillä ja jatkuvan mahdollisuuksien tutkimisen yritysten välillä (Jap, 2001, 24). Kilpailuedun saavuttaminen ei siis ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii molemminpuolista työskentelyä ja mahdollisuuksien jatkuvaa kartoittamista. Kilpailuetu ei ole välitön seuraus toimittajasuhteesta, vaan suhde saa aikaan monta erilaista reaktiota josta seuraa parempi kilpailullinen asema.

Toimittajasuhteet myös aiheuttavat kilpailuetua lukitsemalla parhaat toimittajat ostajalle ja samalla poistaen kilpailun negatiivisia vaikutuksia (Sheth & Sharma, 1997, 96). Ostajan ei enää tarvitse kilpailla muiden mahdollisten ostajien kanssa parhaista toimittajista, jolloin toimittaja on niskan päällä ja siten hinnatkin ovat korkeampia. Strategisessa suhteessa toimittaja keskittyy ostajayritykseen ja negatiiviset vaikutukset vähenevät. Suhteet tarjoavat raamit yhteiselle toiminnalle, kommunikaatiolle ja investoinneille ja tämä rajoittaa toimittajien sitoutumista muille vaihtoehdoille (Prior 2012, 101). Kun ostaja integroi tiettyjä toimittajia lähemmin yhteistyöhön, voidaan luoda pohja kestäväälle kilpailuedulle, sillä yritys näkee tarkemmin mitä toimitusketjussa tapahtuu, ymmärtämällä syitä ja olosuhteita ja siten muuntamalla toimitusketjun (Vanpouce, Vereecke & Werels, 2014, 3).

### 2.1.4 Kannattavuus/ Taloudellinen suorituskyky

Kannanin ja Tanin (2006, 769- 770) tutkimuksen tulokseksi saatiin, että toimittajien ja toimitusketjun hallintayrityksillä on laajalla mittakaavalla linkki yrityksen menestyksen

välillä ja oikean toimittajan valitseminen sekä infrastruktuurin kehittäminen toimittaja-ostaja suhteeseen on tärkeä pohja tälle linkille. Carrin ja Pearsonin (1999, 514) tutkimus osoittaaakin että useat kasvotusten tapahtuvat suunnitelmat ja kommunikaatio valitun toimittajan kanssa hyödyttää ostavaa yritystä pitkällä aikavälillä, sillä yhteistyöllisessä suhteessa olevat yritykset voivat odottaa parannusta taloudellisessa suorituskyvyssä.

Kilpailullisen paineen lisääntyttyä yritykset pyrkivät parantamaan toimitusketjunsä vastuullisuutta sekä saamaan pienempiä hintoja, jonka jälkeen ostajan ja toimittajan liitosta tulee vielä tärkeämpi (Kannan & Tan 2006, 770). Lisäksi toimittajat ovat herkempiä kuuntelemaan vaatimuksia, kun yritykset ovat yhteistyösuhhteessa (Carr & Pearson, 1999, 514). Yrityksillä on kilpailun lisääntyttyä yhä tärkeämpää parempaa taloudellista suorituskykyä, joka voi olla joissain tilanteissa siis parempi saavuttaa strategisessa suhteessa ostajan kanssa. Pienempiä hintoja on mahdollista saada monen eri toimittajan kanssa, mutta parantunut vastuullisuus on vaikea saavuttaa kun toimitusverkko on erittäin laaja.

## 2.2 Strategisten toimittajasuhteiden haasteet

On olemassa kolme syytä, mitkä voisivat selittää miksi yritykset epäonnistuvat toimittajaintegraation luomisessa: 1) Ostajat ja toimittajat epäonnistuvat tarpeellisen informaation vaihdannassa, 2) Vaikka he jakavat informaatiota, heillä saattaa olla vaikeuksia analysoida systemaattisesti ymmärtääkseen mitä toimitusketjussa tapahtuu sekä 3) Vaikka he jakavat ja analysoivat informaatiota, he eivät välttämättä omista kyvykkyyttä hyväksikäyttää informaatiota sekä uudelleenasettaa heidän toimitusketjuansa vastatakseen ympäristön haasteisiin. (Vanpouce, Vereecke & Werels, 2014, 2)

Carr & Pearsonin (1999, 514) tutkimuksen pohjalta yrityksillä, joilla on ristiriitainen suhde toimittajien kanssa, saattaa olla huonompi taloudellinen kannattavuus pitkällä aikavälillä, esimerkiksi ostava yritys voi joutua epäedulliseen asemaan jos ostaja on riippuvainen toimittajasta. Kun ostaja pitää suhdetta tärkeänä mutta toimittaja ei,

silloin sitoutuminen saavuttaa ostaja-tukeutumisen piirteitä (riippuvuuden vipuvaikutus) (Thomas & Caldwell 2005, 273). Jos ostaja joutuu liikaa tukeutumaan toimittajaan, suhde ja voimasuhteet eivät ole siis tasapainossa, jolloin strateginen suhde ei toimi niin kuin sen pitäisi. Jos ostaja käyttää liikaa resursseja toimimattomaan suhteeseen, tulos ei ole halutunlainen. Ostavan yrityksen tulos saattaa olla heikompi, mitä ennen suhdetta (Carr & Pearson, 1999, 514).

### 2.2.1 Opportunismi

Oppoturnismi on oman edun etsimistä ja juonimista sekä sisältää valehtelua, huijaamista ja varastamista, hiljaisen sopimuksen epäkunnioitusta, välttelyä sekä epäonnistumista lupausten ja velvollisuuksien täyttämässä (Jap 2001, 24). On olemassa selvä ero, kun neuvotellaan aggressiivisella strategialla tai kun otetaan käyttöön transaktiopohjainen malli ja toimitaan opportunistisesti (Hawkins, Wittmann & Beyerlein 2008, 907). Ostaja- toimittajasuhteessa molemmilla toimijoilla on omat lausumattomat odotuksensa suhteelle ja pahimmassa tapauksessa nämä henkiset sopimukset poikkeavat toisistaan, tämä aiheuttaa ristiriitaa osapuolten välillä (Hill, Eckerd, Wilson & Greer, 2009, 283). Opportunismi siis saattaa olla hiljaisen sopimuksen epäkunnioitusta, tai sitten aiheutunut molempien osapuolten erilaisista oletuksista. Molemmissa tapauksissa suhteen laatu kärsii, sillä ostaja tai toimittaja on alkanut epäluuloiseksi. Jos ostaja tai toimittaja kasvaa epäluuloisemmaksi kumppaniaan kohtaan, motivaatio kaupankäynnin tekeminen kannattavaksi yhteisillä investointi- ja koordinaatioponnistuksilla laskee (Jap 2001, 25). Jos toinen osapuoli ei ole enää halukas jatkamaan syvempää yhteistyötä, koko suhteen tulevaisuus on vaakalaudalla.

Jos ostaja saa 60 % hyödystä kilpailuedun luomisesta ja toimittaja saa 40 %, ostajat saattavat tuntea olonsa enemmän uhatuksi opportunistilla kuin toimittajat. Toimittajat yleensä palvelevat asiakkaitaan, vaikka vaihdanta sisältää molemminpuolista riippuvuutta ja suhteellisen läheisiä suhteita. opportunistilla on negatiiviset



vaikutukset toimittajiin ja ostajiin, mutta vaikutus kilpailuetuun on molemmilla erilainen. (Jap 2001, 25–26)

Vaikkakin epäeettiset toimet ostajan puolelta saattaa olla ilmeisiä, toimittaja saattaa ohittaa henkisen sopimuksen rikkomisen jos kyseenalaiset toimet palvelevat myös toimittajan omaa etua. Havaitut epäeettiset toimet voidaan tulkita “Liiketoiminnan tekemisen kustannuksina” ja sellaiset eivät vaikuta suhteeseen. Toimet voidaan siis katsoa läpi sormien, koska “siitä on jotakin hyötyä yritykselle”. Toimittaja siis tekee rationaalisen päätöksen olla huomioimatta niitä. ( Hill, Eckerd, Wilson & Greer, 2009, 289)

Vaikka epäeettinen käytös voidaan ohittaa, toimittaja silti muistaa sen tulevaisuuden kontekstissa. Kun ajatellaan lyhytnäköisiä hyötyjä, toimittaja on tyytyväinen koska epäeettisyys palveli myös hänen etujaan. Mutta kun toimittaja arvioi tulevaisuuden kumppaneita, toimittaja on tietoinen riskistä ryhtyä tekemään kauppaa kyseisen ostajan kanssa. Vaikka toimittaja hyötyy suhteesta tänään, on olemassa riski, ettei huomenna haluakaan toteuttaa suhdetta. Myöskin luotettavuuden ja hyväntahtoisuuden tasot laskevat. ( Hill, Eckerd, Wilson & Greer 2009, 289-290) Jos organisaatiolla on maine opportunistisesta käytöksestä, yrityksellä on luultavasi vaikeaa toimia yritysten kanssa, jotka mieluummin toimivat yhteistyöllisissä suhteissa (Hawkins, Wittmann & Beyerlein 2008, 907).

Petolliset aktiviteetit vahingoittavat suhteen hyväntahtoisuutta ja siten vahingoittaa suhteen moraalista pohjaa, kuitenkin tämä toteutuu vain toimittajille joiden kanssa ollaan pitkäaikaisessa suhteessa (Hill, Eckerd, Wilson & Greer 2009, 290). Lyhytaikaisemmassa suhteessa kaikki osapuolet toimivat enemmän omien etujen ajamisen kautta, jolloin esimerkiksi suuret erot ostajan puheissa ja lopullisessa ehdotetussa sopimuksessa eivät aiheuta niin paljon vahinkoa, johtuen siitä, ettei toimittajan tarvitse hyväksyä kauppaa. Pitkäaikaisessa suhteessa on suuremmat panokset takana, jolloin kaupoista kieltäytyminen voi tarkoittaa ison asiakkaan menetystä.

## 2.2.2 Vaikeasti arvioitavat kustannukset

Toimittajista hyödyn saaminen on monimutkainen tehtävä vähintään kahdesta syystä. Ensimmäinen on että taloudelliset seuraamukset on vaikeaa arvioida. Kriittiset yrityksen toimittajasuhteet ovat usein monimutkaisia tuotevalikoiman, hankittujen palveluiden sekä mukana olevien ihmisten kautta. Toiseksi yritykset voi harjoittaa vain rajallista kontrollia toimittajien suhteen. Toimittajat harjoittavat omaa bisneslogiikkaansa suhteissa asiakkaisiin. Ostaja-toimittaja suhteet ovat interaktiivisia ja valitut ratkaisut jatkuvasti vaihtuvia, jonka tuloksena on epävarmuutta ja epäselvyyttä jolta ei voi välttyä. Pinnalle nousevat ongelmat ratkaistaan vuorovaikutuksen kautta. On todennäköistä, että kaikissa merkittävässä väliintuloissa toimittajasuhteissa seuraamukset ovat monimutkaisia. (Gadde & Snehota 2000, 306)

Taulukko 1 Taloudelliset seuraamukset toimittajasuhteesta (Gadde & Snehota 2000,308)

Suhteen kustannukset	Suhteen hyödyt
Suorat hankinnan kustannukset	Kustannusedut
Suorat transaktiokustannukset	Hyödyt liikevaihdossa ja tuloissa
Suhteen käsittelemisen kustannukset	
Hankinnan käsittelykustannukset	

Taulukossa 1 (Gadde & Snehota 2000,308) on tiivistetty suhteen kustannukset ja hyödyt. Hyödyt ovat määritelty aika suurpiirteisesti, mutta suhteesta seuraavat kustannukset ovat paljon selkeämmät. Suhteesta tulee suoraa hankinta- ja transaktiokustannuksia, vaikka niistä tulee myös säästöjäkin. Suhteen ja ostamisen käsitteleminen myös lisää kustannuksia. On vaikeaa arvioida onko kustannusten määrä suurempi vai pienempi, sekä suhteesta saatavat edut saattavat realisoitua myöhemmin, kun kustannukset suhteen aloittamisesta näkyy heti.

### 2.2.3 Heikko luottamus

Toimittajavalikoiman supistaminen voidaan yhdistää rikkinäiseen luottamukseen ostajan ja toimittajan välillä, mikä voisi vaikuttaa ostajan maineeseen luotettavana vaihtokumppanina ja vahingoittaa tulevaisuuden näkymiä yhteistyön tekemisessä (Chen, Paulraj & Lado, 2004, 518). Rikkinäisen luottamuksen taustalla voi monesti olla myös toimituspohjan karsiminen epäluottamusta herättävillä tavoilla. Esimerkiksi, kun General Motors vähensi toimittajiaan, se pakotti toimittajansa toteuttamaan kustannus- ja hinta-alennuksia (Chen, Paulraj & Lado, 2004, 518). Ainut haittapuoli ei ole vain kyseisen toimittajan menetys, vaan vaikutus voi ulottua paljon pidemmälle. Toimittaja saattaa kommunikoida negatiivista informaatiota muille potentiaalisille toimittajille, mahdollisesti aiheuttaen ostajan vaikutusvoiman menettämisen muihin toimittajiin (Hill, Eckerd, Wilson & Greer 2009, 282). Epärehellisen kauppakumppanin maine saattaa levitä siis pidemmälle, kuin yhden toimittajan piiriin. Vaikutus voi siis näkyä koko toimitusketjussa.

Kun toimittajien luottamus ostajiin murentuu johtuen kumppanin epäeettisestä käytöksestä, ostajalla on vaihtoehtona etsiä muita vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja ostajia (Hill, Eckerd, Wilson & Greer 2009, 282). Esimerkiksi Amerikkalaisten autonvalmistajien ongelmat pysyäkseen japanilaisia valmistajia edellä johtuu osaksi monista virheistä aikaisemmissa valmistus- ja johtamisperiaatteissa, mukaan lukien puutteet toimitusketjun hallinnassa, sillä Amerikkalaiset autonvalmistusyritykset ovat pahamaineisia yksipuolisesti vaatimalla kustannusvähennyksiä toimittajilta, hyödyntäen ristiriitaisia sekä potentiaalisesti epäeettisiä tekniikoita (Hill, Eckerd, Wilson & Greer 2009, 281). Tällaisissa tilanteissa toimittajien luottamus on luultavasti murentunut ja Amerikkalaisten autonvalmistajien toimintatavat eivät varmasti houkutelleet hyviä ja laadukkaita toimittajia. Japanilaiset autonvalmistajat puolestaan johtavat toimittajia kuin oman yrityksen lisäkkeenä, tehden läheisesti yhteistyötä vähentääkseen yksikkökustannuksia kehittämällä taitojaan (Hill, Eckerd, Wilson & Greer 2009, 281). Tällainen toiminta puolestaan on omiaan herättämään luottamusta ja varmasti on yksi selittävästä tekijöistä miksi Japanilaiset autonvalmistajat ovat pärjänneet.

#### 2.2.4 Lisäinvestoinnit

Myös yritykset, jotka ovat vähentäneet toimittajakantaansa, tarvitsee lisätä investointeja suhde-spesifeihin etuihin, jotka helpottavat kommunikaatiota sekä tiedonvaihtoa (Chen, Paulraj & Lado 2004, 518). Jotkut suhteet vaativat jatkuvaa kanssakäymistä ja joskus investointeja adaptaatioiden muodossa, kuitenkin nämä kustannukset riippuvat täysin suhteen laadusta (Gadde & Snehota 2000, 308).

Suhteiden hallitseminen siis aiheuttaa lisäkustannuksia, mutta tätä vaikeuttaa se, että niitä on erittäin vaikeaa arvioida ja luokitella mikä kustannus johtuu puhtaasti suhteen hallinnasta. Suhteen laatu vaikuttaa myös kustannusten määrään. Jos suhteeseen on jo investoitu, ja toimittaja toimii esimerkiksi opportunistisesti, yritykselle tulee selviä tappioita liittyen tähän suhteeseen. Investointien tekeminen vaatii siis riskinottoa toiseen yritykseen, jolloin luottamuksen rooli korostuu. Laaksosen, Jarimon ja Kulmalan (2009, 86) peliteorialaskelman mukaan ilman yhteistä luottamusta, ostamisten keskittäminen tiettyihin toimittajiin johtaakin lopulta toimintaan jota ei haluttu toimittajalta ja ajan myötä aleneviin kokonaishyötyihin. Lisä-investointi suhteeseen on siis turha.

#### 2.2.5 Epätasaiset valtasuhteet

Pääongelma, mikä liitetään yritysten suhdenäkökulmaan, on toimittajan tai ostajan valtaan vaikuttaa pääosin markkinoiden olosuhteet. Esimerkiksi tilanteessa, missä on paljon toimittajia sirpaloituneella markkinoilla ja hankittava tuote on standardisoitu, ostaja luultavasti hankkii sen vapailta markkinoilta. Sitä vastoin, missä molemmat ostaja ja toimittaja pitävät suhdetta tärkeänä kaupallisena sitoutumisena todennäköisesti sitoutuvat strategisesti kun markkina- orientoituneesti. Missä ostaja pitää suhdetta tärkeänä, mutta toimittaja ei, kaupallinen sitoutuminen osoittaa ostajan riippuvuutta (dependence leverage). Yhtäläillä kun ostaja ei pidä suhdetta tärkeänä ja

toimittaja pitää sitä erittäin tärkeänä, riippuvaisuussuhde vaikuttaa yhteistyön luonteeseen. (Thomas & Caldwell 2005, 273)

Taulukko 2 Suhteellinen voima teoriassa ja käytännössä (Caniëls & Gelderman 2007,227)

Krajicin matriisin kategoriat	Suhteellinen Voima	
	Odotettu	Havaittu
Strateginen	Tasapainoinen	Toimittajan valta
Pullonkaula	Toimittajan valta	Toimittajan valta
Volyymi	Ostajan valta	Ostajan valta
Tavallinen	Tasapainoinen	Tasapainoinen

Caniëls & Geldermanin (2007, 227) tutkimuksen taulukon 2 mukaan Krajicin matriisista mukailtuja valtasuhteita testattiin, ja taulukossa näkyvät tulokset teorian ja havaitun välillä. Ostajan dominanssi on volyymituotteissa (Leverage), sekä toimittajan dominanssi on strategisissa (strategic) tuotteissa sekä pullonkaulatuotteissa (bottleneck). Ei- kriittiset tai tavallisissa tuotteissa valtasuhteet ovat tasapainossa.

Kun strategisissa tuotteissa on toimittajien dominanssi, se viittaa että toimittajien nähdään dominoivan tyydyttäviä strategisista suhteita. Ostajien täytyisi ottaa huomioon, että tukeutuminen viittaa haavoittuvuuteen ja siten olla tarkkana että suhteessa on riittäviä etuja liittyen suhteeseen, jos ostajalla on tukeutuva ja haavoittuva asema. Ostajien pitäisi havainnoida omaa valta-asemaansa ja tutkia jos tyydyttävissäkin suhteissa tällaisessa tilanteessa löytyisi toisia potentiaalisia toimittajia (Caniëls & Gelderman, 2007, 227) Tosin tutkimuksessa tehtiin kyselyitä Hollantilaisten ostajien joukosta (Caniëls & Gelderman, 2007, 227), eikä esimerkiksi tutkittu toimittajien mielipiteitä tai mitattu valtasuhteita määreillä. Kyseessä on siis ostajien mielipiteitä, mikä saattaa johtaa hieman harhaan. Kuitenkin strategisista suhteista kannattaa hyödyntää, jos ostaja kokee olevansa valtasuhteiden kannalta mieluummin tasapainossa tai dominoivassa asemassa, sillä muuten suhteen riskit nousevat huomattavasti.

### 3 PALVELUIDEN HANKINNAN ROOLI STRATEGISISSA TOIMITTAJASUHTEISSA

Palvelut yleensä mielletään eroavan tuotteista tietyin ominaisuuksin: asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin, yhtäaikaisuus, kertaluontoisuus, aineettomuus ja heterogeisuus (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006, 21–25). Tämä on perinteinen jaottelu, joka mielletään palveluiden eroavaisuuteen verrattuna tuotteisiin. Palvelut eivät ole käsin kosketeltavia yleensä, joka tekee niistä myyjälle vaikeaa ostaa sekä halutun palvelun yksityiskohtien luokittelusta vähemmän tarkkaa (Lehtonen 2006, 450). Tuotteissa voidaan määrittellä tarkat kriteerit ja ominaisuudet laadulle ja tuotteelle, mutta palvelulle määrittelyt ovat paljon vaikeampi käsittää ja saada toinen osapuoli ne ymmärtämään.

Lisäksi on vaikeaa arvioida vastaako palvelu, joka tuotettiin, odotuksia koska ne eivät ole tarkan valvonnan alla, ei ole tarkastajia, jotka tarkastaa toimituksen, niin kuin aineellisissa tuotteissa (Lehtonen, 2006, 450). Tosin palvelun jälkeen on mahdollista tarkastaa jälkikäteen, mutta se ei ole aina mielekästä. On erittäin aikaa vievää ja kallista esimerkiksi jokaisen hotellihuoneen siivouksen jälkeen vielä palkata tarkastaja katsomaan laatua. On siis luotettava, että toimittaja tekee halutunlaista laatua, jolloin oikeanlaisen toimittajan tärkeys korostuu.

Aineettomuus tekee palveluista vaikeita arvioida etukäteen tai jopa jälkikäteenkin organisationaalisille ostajille (Rozemeijer, 2009, 4). Kommunikointi toimittajan kanssa tulee tärkeimmäksi ja sopimuksen jälkeisellä ajalla sen pitää olla jatkuvaa ja myös tässä vaiheessa palvelun toteuttamisen pääkeskittyminen pitäisi olla tehokkaassa vuorovaikutuksessa (Hallikas et al, 2013, 286). Jatkuva kommunikaatio on olennaista kun palveluita on nimenomaan vaikeaa arvioida etukäteen. Ostajan on hyvä olla jatkuvasti palveluiden hankinnassa yhteydessä palvelun tarjoajaan, että saavutettaisiin parempi arvioitavuus ja ei tulisi ongelmia kommunikaation ymmärtämisessä. Esimerkiksi Planen ja Greenin (2012, 160) tutkimuksen mukaan on pääteltävissä, ettei riskit toimittaja-ostaja suhteissa sijaitse yhteistyön toimissa itsessään, vaan työskenteleekö molemmat osapuolet samoilla määritelmillä ja

tavoitteilla. Jos tavoitteet, esimerkiksi palvelun laadussa, ovat ostajalla ja palvelun tarjoajalla eriävät, on selvää, ettei ostaja tule olemaan tyytyväinen suhteeseen.

Lisäksi palvelut suurimmaksi osaksi kulutetaan ja tuotetaan samaan aikaan interaktionasiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, mikä tekee vaikeaksi määrittellä ostajan ja toimittajan vastuut. Palveluita ei voi myöskään varastoida, sillä ne ovat olemassa ainoastaan tuottamisvaiheessa. Nämä ominaisuudet korostavat hyvin määriteltyä suunnittelua korvatakseen epätarkan ennustamisen ja suunnittelun. (Rozemeijer, 2009, 4) Suunnittelun ja jatkuvan kommunikaation rooli siis korostuu pelkästään palveluiden hankinnan ominaisuuksien vuoksi. Sen takia uskon, että vähintään jonkinlainen yhteistyöllinen suhde on erittäin tärkeää palveluiden ostamisessa. Strateginen suhde varmistaa paremmin sen, että ostaja osaa luottaa toimittajaan paremmin, joka tekee ostamisesta varmempaa.

Palveluiden hankinnassa kommunikaatio ostajan ja toimittajan välillä on erittäin tärkeää, koska ostamisprosessi on monidimensionaalinen joka pitäisi ymmärtää täysin ja johtaa vuorovaikutuksen tasolta (Hallikas et al, 2013, 285-286). Hyvin johdetut kumppanuudet ostajan ja toimittajan välillä on tarpeellisia tällä alalla saavuttaakseen yhteistyön sujuvuutta ja hankinnan tehokkuutta (Grudinschi, Sintonen & Hallikas, 2014, 82). Palveluiden hankinnan laatuun siis sopisivat strategisemmat suhteet, koska ostajan ja toimittajan kommunikaatio on tärkeää ja hyvä kommunikaatio on helpompaa kun ostaja ja toimittaja ovat strategisemmassa suhteessa. Aktiivinen vuorovaikutus ja avoin kommunikaatio ostava yrityksen ja toimittajan kanssa on vaadittava koko palveluiden ostamisprosessin läpi (Hallikas et al, 2013, 285-286).

Planen ja Greenin (2012, 156-157) haastattelun tulokset viittaavat siihen, että asiakkaat palveluiden hankinnassa etsivät enemmän pitkäaikaisia ja yhteistyöllisiä suhteita. Yhteisöllinen suhde sopii hyvin palveluiden hankinnan luonteeseen, sillä sopimuksen rooli korostuu merkittävästi. Rozermeijerin (2009, 7) mukaan esimerkiksi sopimuksen tilanteet ajan myötä elävät ja muuttuvat, joten palvelun jaotelmien ja luokitelmien pitää muuttaa sitä mukaa, ja tyypillisesti tämä vaatii jatkuvia panoksia kaikilta osapuolilta. Esimerkiksi Lehtosen (2006, 454) tutkimuksen kaikki purkautuneet suhteet määritelmien puutteeseen ja määrään tapaamisia ostajan ja toimittajan välillä

joka puolestaan johti puutteelliseen kommunikaatioon. Jos tärkeä yhteistyö palvelun tarjoajan kanssa pitää olla kestävä, paljon työtä pitäisi pistää kohdistamaan sopimusjärjestelyt ajantasaisiksi (Rozemeijer, 2009, 7).

*Taulukko 3 yhteistyöllisten suhteiden erot toimitusketjun hallinnassa ja kiinteistöhuollon palveluiden ostamisen kontekstissa (Lehtonen, 2006, 455)*

Toimitusketjun hallinta (SCM)	Kiinteistöhuollon palvelut
Perustellaan strategisella tärkeydellä	Perustellaan suurimmaksi osin ostovolyymillä
Lukuisat suhde-spesifit investoinnit	Ainoastaan jotain suhde-spesifejä investointeja
Korkea itsenäisyyden taso	Matala itsenäisyyden taso
Toimittaja tuo selvää arvoa	Palvelun toimittaja korvattava tarpeen tullen
Hyödyt ja riskit jaettu	Hyötyjä ei jaeta tasa-arvoisesti, ei riskin jakamista

Lehtosen tekemässä taulukossa 3 vertaillaan yhteistyösuhteita toimitusketjun hallinnassa verrattuna kiinteistöhuolto palveluiden ostamiseen (2006, 455). Taulukosta huomaa, että kiinteistöpalveluiden hankinta perustellaan ostovolyymin perusteella, ei strategisen tärkeyden vuoksi. Panostus suhteisiin on myös paljon pienempää, vaikka palveluiden hankinnassa suhteet ovat tärkeitä ominaisuuksia. Toimittajaa ei nähdä korvaamattomana ja etuja ei ole tarkoitus jakaa yhteisesti. Tällaiset alkuasetelmat tekevät hyvän suhteen muodostamisesta hankalaa. Tosin tässä listauksessa on otettu huomioon vain muutamia Suomalaisia huoltopalveluiden hankkijoita, joten tätä ei voi täysin yleistää koskemaan koko palveluiden hankintaa. Kuitenkin asenteet palveluiden hankintaa kohtaan näyttäisivät olevan eri tasolla, kuin tavaroiden ostaminen. Hallikas et al mukaan (2013, 292) palvelu, jota ostetaan, ei monesti mielletä ostoksi, mutta tarpeellisenä lisänä yritykseen ja ostamisosasto on unohdettu. Palveluiden mieltäminen strategisesti tärkeiksi tuotteiksi on siis vielä heikohkoa yrityksillä.



## 4 CASE- YRITYKSEN STRATEGISET TOIMITTAJASUHTEIDEN HYÖDYT JA HAASTEET PALVELUIDEN HANKINNASSA

Tutkimuksen empiria-osiossa tarkastellaan case- yrityksen kautta kirjallisuudessa esiin nousseita aiheita. Tutkimuksessa tarkastellaan case- yrityksen suhteita sekä niiden hyötyjä ja haasteita palveluiden hankinnan näkökulmasta. Case- yrityksenä toimii palvelualan yritys, joka kuuluu Suomessa alallansa kolmen suurimman yrityksen joukkoon (haastattelu, 2014).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti yrityksen suhteita sen toimittajiin palveluiden hankinnassa sekä tarkastellaan erilaisia etuja ja haasteita mitä haastateltava koki suhteissa olevan. Hankittavina palveluina tarkastellaan erityisesti erityissiivouspalvelua, sekä jonkin verran vuokrahenkilöstön ostamista sekä kiinteistöpalveluiden ostamista.

### 4.1 Aineiston keräys

Aineisto kerättiin haastatteleamalla yrityksen hankintapäällikköä 12.11.2014 yrityksen Suomen pääkonttorissa puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelussa haasteltava kertoo kokemuksiaan teemoittain kysymysten avulla. Haastattelun tarkoituksena on selvittää ostavan organisaation kokemuksia palveluiden hankinnasta ja sen eri ominaisuuksista.

Aineistoa sen jälkeen verrataan esille tulleen teorian avulla. Tämän avulla pyritään muodostamaan selkeä kuva ja kuvailemaan strategisten toimittajasuhteiden hyödyistä ja haasteista palveluiden hankinnassa

## 4.2 Palvelualan yritys

Yritys on yksi merkittävistä toimijoista alallansa, jonka liikevaihto oli vuonna 2013 100 miljoonan euron luokassa ja tilikauden tulos oli positiivinen (yrityksen perustiedot, 2014). Suomen alueella yrityksen suurimmat yksittäiset hankinta-alueet ovat palveluiden hankinnoissa ja esimerkiksi kulurakennemäärästä katsoen palvelut ovat suurin kategoria. Palveluiden hankinnasta siivouspalvelut ja kiinteistöhuolto ovat suurimmat rahamääräisesti, sekä ovat myös strategisesti tärkeitä. Siivous on kuitenkin kaikista suurin näistä kategorioista, ja kiinteistöpalvelu on noin kolmasosan tai puolet siivouspalvelun koosta riippuen mitä lasketaan kiinteistöhuolloksi. Yritys on brändiarvoltaan sekä kooltaan yksi Suomen suurimmista yrityksistä. Osa yrityksen toimipisteistä ovat oman nimen alla, sekä osa toimii franchising- periaatteella. (Haastattelu, 2014)

## 4.3 Toimittajasuhteet palveluiden hankinnassa

Palveluiden hankintasopimukset ovat luonteeltaan pitkäaikaisia ja palveluiden ostaminen koetaan yritykselle strategisesti tärkeäksi osa-alueeksi. Sopimuksia kilpailutetaan kyllä, mutta suhteen ja sopimuksen luonne on hyvinkin partnerimainen ja esimerkiksi kaikkia ulkopuolelta tulleita työntekijöitä kohdellaan samantlaisilla säännöillä ja periaatteilla kun omiakin työntekijöitä. (Haastattelu, 2014)

Yrityksellä on sopimuksissa käytössä myös optiot. Vaikka optiot ovat määräaikaista luonteeltaan, se ei aina tarkoita, että option lopussa vaihdetaan toimittaja, vaan välillä neuvotellaan asiat ja sopimus uudelleen läpi. Neuvottelussa keskustellaan sopimuksen luonteesta, kuten pysyykö se samantaisena vaiko muokataanko sitä, niin kuin partnerisuhteissa yleensä toimitaan. Haastateltava myös kertoi, että hänen mielestä palveluiden hankinnassa strategisemmat suhteet ovat erittäin tärkeitä, koska on tärkeää saada hankittua juuri sitä mitä tarvitaan. (haastattelu, 2014) On iso riski sijoittaa moneksi vuodeksi esimerkiksi huonoon siivoukseen.

Verrattuna tuotteiden hankintaan, palveluissa on enemmän suhteita jotka ovat luonteeltaan kiinteämpiä. Tähän myös vaikuttaa, että esimerkiksi siivousalalla osaavia, alalle sopivia toimijoita on vähän, sillä suuria toimijoita on arviolta noin kolme. Tämä johtunee case-yrityksen luonteesta, sillä erityissiivouksella on erittäin suuri laatuodotus ja muutenkin henkilökunnan pitää myös olla palveluhenkistä yrityksen luonteesta johtuen. (Haastattelu, 2014)

Yrityksessä ei siis näy ilmiö, jota teoriassa tuli esiin, ettei palveluiden ostamista nähdä strategisesti tärkeiksi. Kuitenkin tähän varmasti vaikuttaa haastateltavan yrityksen luonne, jolla palveluiden hankinta on muutenkin pääosassa. Yrityksen suhteissa toimittajaan on erittäin paljon strategisen suhteiden piirteitä. Toimittajiin ollaan jatkuvasti yhteydessä ja kommunikaatio toimii. Tämä teorian mukaan miellettiin hyvin tärkeäksi osaksi palveluiden hankinnassa. Kuitenkin jonkin verran kilpailutusta ja vaihtuvuutta on, joka viittaisi, että suhteet eivät saa täysin strategisten suhteiden luonnetta.

#### 4.4 Toimittajasuhteiden hyödyt ja haasteet

Yritys on havainnut hyötyjä pidempiaikaisista toimittajasuhteista. On havaittu, kun samaa toimittajaa suosissa toimittaja haluaa myös antaa kilpailukykyisemmän hinnan. Kuitenkin toimittajia kilpailutetaan tietyin väliajoin, mutta saman toimittajan kanssa on helppo toimia uudelleenkin, kun ylemmällä tasolla sekä operatiivisella tasolla tunnetaan toimija. (haastattelu, 2014)

Kuitenkin haastateltavan mielestä välillä tekee hyvääkin toisaalta vaihtaa toimittajaa, koska asiat ja tilanteet muuttuvat ja sama vanha tapa toimia ei enää olekaan optimaalisin ja on havaittu, että kehitys helposti hidastuu. Välillä täytyy myös ravistella myös toimittajia, sillä toiminta helposti nuutuu ja kaupallinen puoli ei toimi täydellisesti. Jos ei ikinä kilpailuteta toimijoita, hinnat valitettavasti nousevat. (Haastattelu, 2014)

Yrityksessä on havaittu, että kustannuksissa säästäminen pitkäaikaisissa toimittajasuhteissa on haastavaa, sillä Suomen lainsäädäntöön kuuluu TES-sopimukset, hintaa ei voi saada tietystä pisteestä alaspäin. Toimittajat helposti myös neuvotteluissa pyöristävät hintaa ylöspäin. Kustannussäästöt kuitenkin tulevat tehokkuuden kautta, sillä samat toimittajat osaavat toimittaa halutunlaista palvelua ja laatua. Yksikköhinta ei siis välttämättä eroa, mutta tehokkuus on parempi. (Haastattelu, 2014)

Suurin havaittu haaste pitkäaikaisissa toimittajasuhteissa on, että hinta nousee jos pitkään suositaan samaa toimittajaa. On myös huomattu, että kehitys monesti pysähtyy. Sama ihminen on saattanut tehdä tiettyä työtä vuosikymmeniä, jolloin ei helposti näe muita toimivampia ratkaisuja, kun tietty rutiini on muodostunut. (Haastattelu, 2014)

Kuitenkin on havaittu, että on kannattavampaa pitää samaa toimittajaa. Vaihto koetaan aina suureksi asiaksi, varsinkin siivoukseen liittyen. Uuden toimittajan koulutukseen menee helposti 4-6 kk ennen kuin toiminta muuttuu täysin sujuvaksi. Tämä voi myös selittää, miksi erityissiivousalalla ei ole montaa toimijaa. (Haastattelu, 2014)

Haastateltavan yrityksen strategisista suhteista kokemat hyödyt siis muistuttavat jonkin verran teoriasta löytyneitä. Kustannussäästöjä ei saavuteta paremman hinnan kautta vaan ennemminkin parantuneen tehokkuuden kautta. Oli kuitenkin vaikeaa määritellä onko suhteiden hallinnasta nimenomaan saavutettu kilpailuetua suhteessa muihin. Kannattavuuskin parantuu ainakin välillisesti, kun sama toimittaja hoitaa asiat tehokkaammin. Haasteista oli huomattu, että toimittajan vaihtaminen vaatii lisäinvestointeja.

Suhteen ylläpito vaatii varmasti myös kustannuksia, mutta tätä ei koettu haasteelliseksi sillä palveluiden hankintaan sopii pitkäaikaiset suhteet paljon paremmin, eikä niiden hankintaan taidettu edes käyttää muunlaista tapaa. Selkeästi tuli ilmi, että myös palveluiden hankinnan ominaisuuksiinkin kuuluu paljon vaikeampi arviointi, erilaisia hyötyjä ja haasteita oli siis vaikeaa eritellä. Palveluiden hankkimisen laatuun kuuluu myös Suomessa TES- maailma, joka asettaa hinnoille alarajan, eli siis

hinta ei erityisen paljon voi alaspäin joustaa eikä yhtiön eettisyysperiaatteetkaan sallisi, että maksettaisiin erittäin alhaisia palkkoja.

#### 4.4.1 Opportunismi ja luottamus

Yritys ei ole huomannut suorasti opportunistista käytöstä ja mitään isoja tapauksia siihen liittyen ei ole ilmennyt. Kuitenkin on huomattu, että pitkään saman toimittajan kanssa toimiessa toimittaja yrittää haalia itselleen enemmän hyötyä toisen kustannuksella. Kuitenkin ongelma on heidän mukaansa tilanteen asetelmassa kun ihmiset edustaa yrityksiä ja samalla lailla yrittää tuottaa tulosta ja toimittaja haluaa myydä enemmän. Tämä tietenkin on ristiriidassa ostavan yrityksen tavoitteiden kanssa. Ei kuitenkaan ole mitään suurempaa tapausta jossa olisi kyse suoranaisesta valehtelusta tai kieroilusta yms. Suomessa on kuitenkin kohtuullisen helppo toimia esimerkiksi erikoissiivousalan vähäisen toimittajamäärän takia. Kun on pienet markkinat, maineen menettämisen vaikutukset kasvaa. Haastateltava kertoi esimerkin, missä ulkomaalaiset konsultit olivat ihmeissään miten toimittajille annetaan Suomessa niinkin paljon luottamusta, peläten mahdollisia hyväksikäyttämisiä. (Haastattelu, 2014)

Yritys huomasi luottamuksen tai sen puutteen vaikuttavan suhteisiin puolin ja toisin. Esimerkiksi toimittajayritykset käyttävät yritysten palveluita vastavuoroisesti kun suhde toimii hyvin. Keskustelu tapahtuu myös joka tasolla ja jos jostain asiasta ollaan eri mieltä, yritetään löytää yhteinen lopputulos keskustelun kautta. Hieman strategista keskustelua myös löytyy, kehityssopimukseen kuuluukin että on olemassa kehitysryhmät jossa säännöllisesti keskustellaan yhteistyön toimivuudesta ja haasteista ja tulevaisuuden suuntautumisista. Laadun tarkkailun vuoksi toimipisteet pitävät jatkuvasti yhteistyötä ja raportoivat yritykseen. (Haastattelu, 2014)

Palveluiden hankinnan yksi suurimmista haasteista näyttäisi olevan opportunismi. Pidempiaikaisissa suhteissa tulee varmasti myyjäosapuolelle monesti houkutus pyytää parempia hintoja. Kuitenkin Suomen markkinat ovat sen verran pienet ja maineen menettämisen riski suuri, ettei suurempia tapauksia ole ilmennyt. Varmasti tähän

ongelmaan myös vaikuttaa se, että toimittajia edelleen täytyy kilpailuttaa tasaisin väliajoin, jolloin suhteessa on myös lyhytaikaisen suhteen piirteitä, jolloin molemmat osapuolet etsivät enemmän omaa etua. Kun suhde ei välttämättä kestäkään kauaa, kustannusten kattamiseen tarvitaan paremmat hinnat sopimusvuosina.

#### 4.4.2 Valta-asema

Haastateltavan mielestä valta-asema suhteessa on ostajalla vaikkakin esimerkiksi erikoissiivousalalla toimittajia on vähän. Yritys on viimeaikoina esimerkiksi muuttanut toimittajansa sellaiseen, joka ei ole toiminut ketjumaailmassa aikaisemmin, josta yritys kasvatti toimittajan. Toimittajia siis voidaan tilanteen vaatiessa vaihtaa. Vaihtaminen kuitenkin aiheuttaa isomman riskin ja vaatii isompaa investointia. Uuden toimittajan sopeutumiseen meni noin puoli vuotta, mutta tuloksetkin on ollut hyviä, sillä uudet toimintatavat toimivat ja ajatukset on huomattavissa. Vaikka toimijoita ei siis ole paljon, uuden toimittajan voi opettaa. (Haastattelu, 2014)

Haastateltava on välillä huomannut toimittajien ottavan ostajan valta-aseman negatiivisemmin. Sen seurauksena vastaisuudessa toimittaja ei välttämättä käytä ostajan palveluita "rankaisuna". Kuitenkin yrityksen toimintaperiaatteisiin ja Code of Conductiin kuuluu kohdella toimittajia mahdollisimman eettisesti. Haastateltava ei tunnistanut mitään tapauksia oman yrityksen kohdalla milloin toimittaja olisi suuttunut valta-aseman vuoksi, mutta kilpailijayritykselle tuotepuolella oli kuitenkin käynyt näin kun on vain muutama kilpailija ja vain yksi voi voittaa diilin muutamaksi vuodeksi, hävinnyt yritys oli suuttunut. Suuttunut toimittaja yritti kiristää ilmoittamalla, ettei enää suostuisi yhteistyöhön, mutta lopulta osallistui kilpailutuksiin jatkossakin. Tällainen tilanne on myös vaikuttanut myös haastateltavan yrityksen mielipiteeseen toimittajasta ja luottamus kyseiseen toimittajaan on heikentynyt. (Haastattelu, 2014)

Teorian mukaan strategisia suhteita kannattaa hyödyntää, kun valtasuhteet ovat mahdollisimman tasapainoiset. Caniels & Geldermanin (2007, 227) tutkimuksen mukaan strategisissa tuotteissa toimittajalla on useasti enemmän valtaa. Tässä

tilanteessa, kun isoja ostajia ja potentiaalisia toimittajia on molempia vähän, valtasuhteet ovat luultavasti suhteellisen tasapainoiset. Toimittajat tietävät, että ostajalle toimittajan vaihtaminen on iso ja raskas prosessi, mutta toisaalta ostaja voi kilpailuttaa ja vaihtaa toimittajia pitääkseen hinnat ja vaatimukset kohtuullisina. Jos ostaja ei tekisi näin, luultavasti toimittajalla olisi parempi valta-asema joka tekisi ostajaosapuolesta riippuvaisemman, jolloin hinnatkin nousisivat.

#### 4.5 Toimittajasuhteiden arviointi ja mittaus

Toimittajan suoriutumista hankittavissa palveluissa siivouksen arviointiin käytetään asiakasarviointia, joka lähetetään kuluttajille sähköpostin avulla. Mittarin käyttö on aloitettu vuonna 2011 ja siten on uusi, joten aikaisempaa tietoa sen toimivuudesta ei ole paljoa. Nykyisissä toimitussopimuksissa on kuitenkin mittarin mukaan sovittu penalty- raja, johon toimittajien täytyy yltyä. Kuitenkin mittari saattaa olla harhaanjohtava, sillä huonoja arvosanoja saattaa tulla muista syistä, jotka eivät johdu siivouksen laadusta kuten kulumisesta. Toisaalta yrityksellä on 15–20 vuottakin vanhoja toimipisteitä, jotka saavat jatkuvasti hyviä arvosanoja. Haastateltava totesikin, että asia on vaikea mitattava. (Haastattelu, 2014)

Teoriassa korostui, että strategisten suhteiden etuja on vaikea mitata. Palveluiden hankinnassa laatua on vaikea arvioida, jolloin kommunikointi toimittajan kanssa tulee tärkeäksi. Yrityksessä on kehitetty mittari, joka ei kuitenkaan täydellisesti arvioi todellista laatua ja se tiedostetaan ja huonoista arvosanoista luultavasti kommunikoidaan toimittajan kanssa.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tarkoituksena oli määritellä hyötyjä ja haasteita palveluiden hankinnan strategisista suhteista. Pyrkimyksenä oli tarkastella strategisten suhteiden hyötyjä ja

haasteista ja löytää samoja sekä eriäviä ominaisuuksia palveluiden hankinnan kontekstista. Tarkastelun kohteena oli nimenomaan ostajan näkökulma. Tutkimus toteutettiin perehtymällä aiheesta kirjoitettuihin tieteellisiin tutkimuksiin sekä suorittamalla haastattelu palvelualan yrityksen kanssa. Haastattelun tarkoituksena oli tarkastella teoriasta löytyneitä piirteitä case-yrityksessä.

Tutkimuksen mukaan toimittajasuhteiden suurimmat hyödyt olivat parantunut tehokkuus sekä paremmat suhteet toimittajiin, sillä toimittajaan ollaan jatkuvasti yhteydessä ja sitä kautta suhteet paranee. Haasteina tutkimuksen mukaan oli opportunisti, luottamuksen puute, suhteen hallinnan ja ylläpitämisen yleiset ongelmat, vanhat toimittajat eivät paranna innovaatiota sekä hinta ei joustaa. Kuitenkin vaikka haasteita on paljon, strategiset suhteet tuntuivat olevan elinehto palveluiden hankinnassa sekä toimiva suhde on erittäin kannattava. Jos haasteita esiintyy, viime kädessä ostaja voi kuitenkin vaihtaa toimittajaa.

Työn tutkimuskysymys on *“Mitkä ovat strategisten toimittajasuhteiden hyödyt ja haasteet palveluiden hankinnassa”*

Selvästi palveluiden hankinnassa suurimmat haasteet liittyvät opportunistiseen käytökseen ja luottamuksen puutteeseen. Lisääntyneitä kustannuksia kuitenkin ei huomattu palveluiden hankinnassa, johtuen luultavasti siitä, että palveluiden hankinnassa pitkäaikaisempi suhde on pakollinen. Valtasuhteiden eroavaisuudet myös vaikuttivat negatiivisesti palveluiden hankinnassa. Palveluiden hankinnassa havaittavat haasteet siis selvästi liittyivät suhteen hallinnan ja ylläpitämisen ongelmiin, mutta ei ongelmiin, jotka liittyisivät hintaan tai kustannusten lisääntymiseen.

Suhteisiin liittyvät ongelmat voitaisiin selittää sillä, että pidempiaikaiset suhteet ovat käytössä laajalti palveluiden hankinnassa, joten suhteiden hallinnassa on törmätty ongelmiin. Ongelmia aiheuttaa luultavasti toimittajien riippuvaisuus ostajasta, koska ostaja on kooltaan niin iso asiakas toimittajalle, että kilpailutuksen myötä sopimuksen menetyksellä olisi suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Toisaalta ostajan on pakko kilpailuttaa toimittajia välttääkseen toimittajan opportunistista käytöstä ja hinnan nousua. Toisaalta tuli ilmi uusi haaste, jossa vanhan toimittajan tavat eivät enää



parantaneet innovaatiota, kun vanhoista toimintatavoista ei luovuttu ja uusia innovaatioita ei enää syntynyt, kun asiat tehtiin miten oli totuttu aina.

Palveluiden hankinnassa hyödyt liittyen suhteisiin liittyvät eniten tehokkuuteen. Kustannuslennuksen saavutetaan tehokkuuden kautta, ei suinkaan paremmilla hinnoilla. Tämä selittynee palveluiden hankinnan luonteesta, jossa hinnasta ei oikeastaan voida paljoakaan joustaa alaspäin johtuen pakollisista TES-palkkatasoista. Yrityksessä on huomattu, että vanha toimittaja toimii paljon tehokkaammin, kun toimintatavat ovat tuttuja. Oikeastaan nimenomaan tehokkuuden takia toimittajia ei mielellään vaihdettu, sillä uuden toimittajan koulutus voi viedä puolikin vuotta.

Palveluiden hankinnan erityispiirteistä tutkimuksessa tuli ilmi, että saavutetut hyödyt ja nykyisen toimittajan tehokkuus on vaikeaa arvioida. Tosin esimerkiksi siivouspalvelu ei ole täysin aineeton kokemus, sillä siivouksen jälki on aineellinen ominaisuus jota on mahdollista mitata ja seurata. Tätä olikin yritetty ratkaista asiakkaille lähetetyillä laatukselyillä, mutta mittarissa on välttämättä puutteita, kun puhutaan ihmisten mielipiteistä. Palveluiden hankinnoissa selvimmät erityispiirteet eivät liittyneet vahvasti teoriaan, jonka mukaan palveluiden ostamista ei pidetä strategisena funktiona, sillä esimerkkirytyksessä palvelut olivat jopa suurin osa-alue jota hankittiin. Tämä tietenkin johtuu toimialan luonteesta, joka perustuu täysin asiakkaan palvelukokemukseen. Palveluiden kertaluontoisuus ja aineettomuus vaikeutti hankintaa jonkin verran, kun uuden toimittajan valitseminen koettiin suureksi riskiksi, sillä palvelu tapahtuu kokoajan jatkuvana prosessina, jota on vaikeaa arvioida etukäteen.

Tutkimuksen tulokset auttavat johtajia määrittelemään ja tunnistamaan oman yrityksensä strategisten suhteiden hyödyt ja haasteet suhteessa toimittajiin. Tutkimus myös antaa apuja määrittelemään millaisia hyötyjä on mahdollista saavuttaa ja minkälaisiin haasteisiin on hyvä varautua. Johtajien on helpompi hallita tai aloittaa uusia strategisia suhteita, kun on määritelty mahdolliset kohdattavat haasteet ja tavoitteiden asettaminen helpottuu.

Työ on kuitenkin rajoitettu ostajan näkökulmaan, vaikka toimittajakin voi siitä hyötyä. Tutkimus ei myöskään anna ohjeita miten strategisia suhteita hallitaan ja miten niitä voitaisiin parantaa tai millaisia vaiheita niihin sisältyy. Työ rajoittuu vain siis hyötyjen ja haasteiden tulkintaan, mutta ei kerro miten näitä saavutetaan tai estetään. Työssä esiintulleet kategoriat ovat myös yksinäänkin hyviä tutkimusaiheita pelkälleen, esimerkiksi opportunisti ja valtasuhteet ovat suuria aiheita, joista tähän työhön on tuotu ainoastaan pintaraapaisu.

Jatkossa liittyen strategiaan suhteisiin palveluiden hankinnassa voidaan tehdä laajempi tutkimus haastatellen enemmän ostajia saadakseen selkeämpi kuva palveluiden hankkimisen haasteista ja hyödyistä. Palveluiden hankintaa ei ole vielä erityisen paljoa tutkittu, mutta sen merkitys on alati kasvava, joten tämän osalta löytyy myös varmasti lisää tutkimusaiheita.

## LÄHTEET

Carr A. S. & Pearson J. N. (1999) Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, volume 17 issue 5, 497-519

Caniëls M. C. J, Gelderman C. J. (2007) Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management* 36, 219 – 229

Caniëls, M. C. J., Gelderman, C. J. & Ulijn, J. M. (2010) Buyer-supplier relationship development: an empirical study among Dutch purchasing professionals. *Journal of Enterprising Culture* 18, 2, 107-137.

Chen I. J, Paulraj A, Lado A. A. (2004) Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management* 22, 505–523

Cousins, P. D. (2002), A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8, 2, 71-82.

Doran D, Thomas P, Caldwell N. (2005), "Examining buyer-supplier relationships within a service sector context", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 Iss 4 pp. 272 – 277

Eskola J & Suoranta J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Fitzsimmons J. A. & Fitzsimmons M. J (2006) Service Management Operations, Strategy, Information Technology. 5 p, New York, McGraw-Hill/Irwin

Gadde L. E & Snehota I. (2000) Making the Most of Supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29, 305-316

Grudinschi D, Sintonen S. & Hallikas J. (2014) Relationship risk perception and determinants of the collaboration fluency of buyer–supplier relationships in public service procurement. *Journal of Purchasing & Supply Management* 20, 82–91

Ha B. C, Park Y. K, Cho S. (2011), Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers, *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 1, 56 – 77

Hallikas J, Kulha T. & Lintukangas K. (2013) The characteristics of service buying in the business-to-business sector. *Procurement Management* Vol. 6, No 3, 280-296

Hawkins T. G, Wittmann C. M & Beyerlein M. M. (2008) Antecedents and consequences of opportunism in buyer–supplier relations: Research synthesis and new frontiers. *Industrial Marketing Management* 37, 895–909

Hill J. A, Eckerd S, Wilson D. & Greer B, (2009) The effect of unethical behavior on trust in a buyer–supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. *Journal of Operations Management* 27, 281–293

Injazz J. Chen, Antony Paulraj, Augustine A. Lado (2004) Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management* 22, 505–523

Janda S, Seshadri S. (2001), The influence of purchasing strategies on performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 4, 294 - 308

Jap S. D. (2001) Perspectives on joint competitive advantages in buyer–supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 18, Issues 1-2 Pages 19–35

Kannan V. J. & Tan K. C. (2006) Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 36 No 10, 755-775

Laaksonen T., Jarimo T. & Kulmala H. (2009) Cooperative strategies in customer-supplier relationships: The role of interfirm trust. *Int. J. Production Economics* 120, 79-87

Laaksonen T., Pajunen K. & Kulmala H. (2008) Co-evolution of trust and dependence in customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, s. 910-920

Lehtonen, T. (2006) Collaborative relationships in facility services, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 6, pp. 429-444

Lysons K. & Farrington B. (2006) *Purchasing and Supply Chain Management*. Ashton Colour Press, Hants.

Mukherji A., Francis JD. (2008) Mutual adaptation in buyer–supplier relationships  
Journal of Business Research 61 154–161

Plane C. V, Green A. N. (2012) Buyer-supplier collaboration: the aim of FM procurement?, Facilities, 30, 3/4, 152 – 163

Prior D. D. (2012), "The effects of buyer#supplier relationships on buyer competitiveness", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 27 Iss 2 pp. 100 – 114

Russell R. M. & Krajewski L. J. (1992) Coordinated replenishments from a common supplier. Decision Sciences; 23, 3, 610-632

Shin H, Collier D. A. & Wilson D. D. (2000) Supply management orientation and supplier/buyer performance. Volume 18, Issue 3, 317-333

Solakivi T, Ojala L, Lorentz H, Laari S. & Töyli J. (2012) Liikenne- ja viestintäministeriönjulkaisuja 11/2012 [verkkodokumentti] [Viitattu 2.10.2014]  
Saatavilla

<http://www.lvm.fi/web/fi/julkaisu/-/view/4109813>

Sheth J. N. & Sharma A. (1997) Supplier Relationships Emerging Issues and Challenges. Industrial Marketing Management 26, 91-100

Syrjälä (1994). Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy, Rauma.

Van der Valk W, Rozemeijer F. (2009) Buying business services: towards a structured service purchasing process, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 Iss 1 pp. 3 – 10

Vanpouce E, Vereecke A. & Werzels M. (2014) Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. In press

Yrityksen perustiedot (2014) Suomen asiakastieto Oy

## HAASTATTELU

Hankintapäällikkö, haastattelu, Espoo 12.11.2014, Kesto 1h

## LIITTEET

### Liite 1.

Haastattelurunko 12.11.2014

### Yleistä

1. Millaisia hankintoja yrityksessä yleisesti tehdään? (tuotteita ja palveluita yms)
2. Mikä on hankintatoimen rooli yrityksessä yleisesti
3. Mikä on taloudellinen tilanne, liikevaihto, liikevoitto sekä kilpailullinen asema lyhyesti?

### Hankintojen rooli ja strategia

4. Millainen hankintastrategia yrityksellä on? (yleisesti, suositaanko pidempiaikaisia suhteita vai tavanomaisempaa ostoprosessia)
5. Onko strategisiksi luokiteltavia palveluiden hankintaan liittyviä suhteita ja millaiseen palveluun liittyen?
6. Hankitaanko palveluita samalla tavalla/ eri tavalla kun fyysisiä tuotteita?
7. Koetaanko palvelut ja niiden hankinta strategisesti tärkeiksi yritykselle?

### Pitkäaikaiset suhteet ja kumppanuudet

#### -hyödyt, haasteet

8. Millaisia hyötyjä on havaittu pitkäaikaisista suhteesta/ palveluiden hankinnassa pitkäaikaisessa suhteessa?.



9. Onko havaittu taloudellista/kustannuksiin vaikuttavia/tehokkuutta/kilpailuetua parantavia hyötyjä, jos on niin miten ne ilmenevät?
10. Onko havaittu haasteita pitkäaikaisten suhteiden ylläpitämisessä/ suhteiden ylläpitämisessä palveluiden hankinnassa?
11. Onko havaittu, että on kannattavampaa pitää pitkäaikaista suhdetta vai etsiä toimittaja tilanteen mukaan

### -luottamus ja opportunisti

12. Onko havaittu opportunistista käytöstä toimittajilta pitkäaikaisissa suhteissa ikinä? (Opportunisti on oman edun etsimistä ja juonimista sekä sisältää valehtelua, huijaamista ja varastamista, hiljaisen sopimuksen epäkunnioitusta, välttelyä sekä epäonnistumista lupauksen ja velvollisuuksien täyttämisenä)
13. Onko huomattu luottamuksen tai sen puutteen vaikuttavan suhteisiin? (luottamus= Luottamuksella toiseen todistetaan uskomusta siitä, että todennäköisesti toinen osapuoli tulee tekemään edukkaita, myönteisiä eikä ainakaan vahingollisia ratkaisuja itselle.)

### -valta-asetat

14. Onko havaittu, että ostajalla/toimittajalla on suhteessa enemmän vaikutusvaltaa, onko tämä aiheuttanut ongelmia pitkäaikaisissa suhteissa?

### -toimittajasuhteiden arviointi ja mittaus

15. Onko jonkinlaisia järjestelmiä mittaamaan millaista hyötyä saavutettu pitkäaikaisista suhteista/ vai onko koettu liian vaikeaksi arvioida?
16. Millaisissa hankinnoissa palveluiden näkökulmasta suositaan pitkäaikaisempia toimittajasuhteita? (esimerkiksi tärkeä palvelu yritykselle tai toimittajia on suhteessa vähän yms.)