

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Diplomityö

Korhonen Jukka

**Ulkopuolisten kumppanien valinta ja valintakriteerit
energiayrityksessä – johtajien näkemyksiä**

Työn tarkastajat: Professori Tuomo Uotila
 Erikoistutkija Tuija Oikarinen

Työn ohjaaja: Professori Tuomo Uotila

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Jukka Korhonen

Työn nimi: Ulkopuolisten kumppanien valinta ja valintakriteerit energiayrityksessä – johtajien näkemyksiä

Vuosi: 2016

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

76 sivua, 9 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: professori Tuomo Uotila ja erikoistutkija Tuija Oikarinen

Hakusanat: kehittäminen, kumppanuus, valintakriteerit, motiivi, motivaatiot, energiayritys, verkostoituminen

Yritykset tarvitsevat yhä enemmän ulkopuolisia kumppaneita menestyäkseen jatkuvasti kiristyvässä markkinoilla. Kumppanit mahdollistavat sekä yrityksen oman toiminnan tehostamisen, että ulkopuolisen erikoisosaamisen hankkimisen yrityksen käyttöön. Selkeästi asetetuilla tavoitteilla ja kumppaneille asetettavilla valintakriteereillä voidaan varmistaa oikeanlaisen kumppanin löytymisen markkinoilta ja täten edesauttaa onnistuneen kumppanuuden syntymistä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena energia-alan yritykselle. Sen avulla pyrittiin selvittämään yrityksen ulkopuolisten kumppanien haun taustalla olevia motiiveja ja tavoitteita sekä valinnassa käytettyjä kriteerejä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten yrityksen strategia vaikuttaa kumppanivalintaan ja siinä käytettyihin kriteereihin. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla yrityksen johtajilta, joilla oli kokemusta kumppanin valinnasta ja heidän kanssaan tehtävästä yhteistyöstä.

Tutkimustulosten mukaan eniten käytetty kriteeri kumppanivalinnassa oli hinta. Strategisesti nähtiin tärkeänä, että kumppani on yritykselle sopivan kokoinen. Myös kumppanin paikallisella sijainnilla nähtiin olevan strategisesti merkitystä. Tärkeimmäksi motiiviksi kumppanuuden taustalla nousi kumppanin mahdollistama toimintavarmuuden parantaminen sekä sen positiiviset vaikutukset yrityksen toiminnan kehittymiseen.

ABSTRACT

Author: Jukka Korhonen

Subject: Partnership selection and criteria in an energy company – the views of leaders

Year: 2016

Place: Lappeenranta

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management. Industrial Engineering and Management

76 pages, 9 figures, 2 tables and 2 appendix

Supervisors: Professor Tuomo Uotila and Senior Researcher Tuija Oikarinen

Keywords: development, partnership, selection criteria, motive, motivation, energy company, networking

Business needs more and more external partners to succeed in the increasing competitive environment. Partners enable for greater efficiency of company's operations as well as for the purchase of external expertise for the company. With clearly defined objectives and selection criteria for the partner can be ensured that the proper partner is discovered from the market and thus contribute to the emergence of a successful partnership.

The study was conducted as a qualitative case study in an energy sector company and its aim was to investigate the underlying motives of the company's external partner searches, as well as the criteria used in the selection. In addition, the study examined how the company's strategy influenced the selection criteria used. The empirical data was collected by semi-structured theme interviews of selected leaders who had experience in the selection of a partner and co-operation with them.

The results showed that the most important selection criteria used was the price. Strategically important was that the partner is the right size for the company. Also the partner's local location was seen important. The most important motive behind the partnership formation was its improvement of operational reliability as well as its positive effects on the development of the company's operations.

Alkusanat

Kulunut vuosi on ollut tutkimustyöni parissa raskasta, mutta samalla hyvin antoisaa ja palkitsevaa aikaa. Opintojeni aikana olen oppinut, kuinka tutkimustyötä toteutetaan ja miten tutkimusaineistoa tulisi kerätä ja analysoida. Kiitokset toimeksiantajayritykselle, että mahdollistitte tämän diplomityön tekemisen tarjoamalla minulle lopputyöpaikan. Kiitos ja kumarrus kaikille haastatetuille henkilöille! Ilman teidän apuanne en olisi saanut koottua kasaan näin kattavaa aineistoa.

Tahdon kiittää ohjaajaani professori Tuomo Uotilaa tuesta, ajasta ja asiantuntijuudesta työtäni kohtaan. Ilman apuasi tämäkin työ olisi todennäköisesti jäänyt kesken. Vaimolle ja lapsille suuri kiitos siitä, että olette joustaneet yhteisestä ajastamme opintojeni vuoksi. Toivottavasti työni kannustaa ja motivoi lapsiani valitsemallaan opintopolulla ja jonakin päivänä pääsen lukemaan heidän lopputöitään.

Lopuksi suuret kiitokset kaikille ystäville ja opiskelukavereille. Teidän tarjoama aito ystävyysenne ja yhteinen verkostomme on ollut tosi tärkeä turva ja tuki koko opiskelujen ajan.

Lappeenrannassa 13.11.2016

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	8
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	11
1.2 TUTKIMUKSEN RAJAUS.....	12
1.3 TUTKIMUSSTRATEGIA JA TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	13
1.4 KESKEISET KÄSITTEET.....	15
2. KUMPPANINVALINTA JA SEN TAVOITTEET	17
2.1 KESKEISET MOTIIVIT, HYÖDYT JA MOTIVAATIOT KUMPPANUUKSIEN TAUSTALLA.....	18
2.2 KUMPPANINVALINTAPROSESSI JA TOIMINTAMALLIT.....	23
3. VALINTAKRITEERIT, MENESTYSTEKIJÄT JA NIIDEN LUOKITTELU	27
3.1 TEHTÄVÄ- JA KUMPPANISIDONNAISET KRITEERIT.....	29
3.2 KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT KUMPPANINVALINTAPROSESSISSA.....	30
3.3 KVALITATIIVISET JA KVANTITATIIVISET KRITEERIT.....	31
3.4 KRITEERIEN HIERARKINEN LUOKITTELU.....	32
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	34
4.1 TUTKITTAVA YRITYS.....	34
4.2 TUTKIMUSOTE JA TIEDONKERUUN STRATEGIA.....	35
4.3 TUTKIMUSAINEISTO JA SEN KÄSITTELY.....	39
4.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	41
5. TUTKIMUSTULOKSET	43
5.1 KUMPPANUUDEN ALKUVAIHE.....	43
5.2 KUMPPANIEN IDENTIFIOINTI.....	51
5.3. POHDINTA.....	59
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	66
LÄHDELUETTELO	71
LIITTEET	77

1. Johdanto

Tutkittavassa kohdeyrityksessä esitettiin toive tutkimuksesta, jossa yrityksen kumppaninvalintaa, motiiveja ja valinnassa asetettavia valintakriteerejä tutkittaisiin yrityksen eri liiketoiminnoissa ottamatta kantaa yhteistyömuodon tyyppiin. Yritykset etsivät itselleen jatkuvasti uusia kumppaneita hyvin moninaiisiin yhteistyömuotoihin. Näitä kaikkia yhteistyömuotoja yhdistää halu toteuttaa kumppanuutta yrityksiensä välillä tehtävällä yhteistyöllä. Tieteellisen kirjallisuuden pohjalta on tunnistettavissa muun muassa seuraavia yhteistyömuotoja: alihankintakumppanuudet, liittoumakumppanuudet, ostokumppanuudet, strategiset kumppanuudet ja franchising-kumppanuudet.

Koska tämä tutkimus ei rajaudu mihinkään tiettyyn yhteistyömuotoon, niin työn teoriaosassa hyödynnetään muun muassa yhteisyritysten ja liittoumakumppanuuksien kautta löydettyjä tutkimustuloksia. Kumppaninvalinta on tutkimuksien mukaan todettu olevan yksi tärkeimmistä vaiheista onnistuneessa kumppanuuden luomisessa liittoumakumppanuuksissa (Elmuti & Kathawala 2001, 214). Elmuti & Kathawala (2001, 206) ovat todenneet, että strategisista liittoumakumppanuuksista jopa 70% epäonnistuu jostain syystä. Oikean kumppanin tai toimittajan valinta ei ole koskaan yritykselle helppo tehtävä, koska siihen vaikuttaa useat eri asiat. Valintaa vaikeuttaa muun muassa käytettävissä oleva puutteellinen tieto, epätarkat mieltymykset sekä laadullisten kriteerien laajuus (Sen et al. 2008, 1825). Yritysten tarve käyttää ulkopuolisia kumppaneita toimintansa tukena on kuitenkin lisääntynyt globaalien kilpailun myötä, joten niiden on syytä kiinnittää yhä enemmän huomiota kumppaninvalintavaiheen onnistumiseen (Ellram 1991, 2). Lisäksi liiketoimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka ajavat yrityksiä etsimään itselleen parhaiten sopivia kumppaneita. Näitä muutoksia ovat muun muassa globalisaatio, ympäristön monimutkaisuuden lisääntyminen, tuotteiden lyhentyneet markkina-ajat ja tuotantokustannusten lasku (Mat et al. 2009). Näiden lisäksi kumppanuuksien käyttöön motivoivat myös vähäiset saatavilla olevat resurssit sekä asiakkaiden yhä suurenevat odotukset (Mat et al. 2009). Ulkopuolisten kumppanien avulla yritykset tavoittelevat myös toiminnan tehostamista esimerkiksi keskittymällä yrityksen oman ydinliiketoiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Toiminnan ulkoistamista ja yritysten välistä yhteistyötä puoltavat useasti myös yritysten taloudelliset intressit.

Kumppanille asetettavien valintakriteerien avulla voidaan arvioida kumppanin soveltuvuutta valintatilanteessa. Valintakriteerit luovat myös pohjan kumppanien keskinäiseen vertailemiseen. Saadakseen mahdollisimman hyviä kumppaneita yrityksen täytyy tunnistaa omat tarpeensa ja tavoitteensa sekä kumppanin kanssa jaettavat yhteiset tavoitteet (Ellram 1991). Näiden pohjalta yritys voi asettaa valinta- ja ylläpitovaiheeseen riittävän laadukkaat vaatimukset sekä olemassa olevien kumppanien, että mahdollisten uusien kumppaniehdokkaiden arviointiin. Kriteerit ja kumppanuuteen liittyvät tavoitteet myös muuttuvat kumppanuuden aikana, minkä vuoksi yrityksen tulisi jatkuvasti kerätä palautetta kumppanuudesta ja arvioida sen tuomia hyötyjä myös kumppanuussuhteen solmimisen jälkeen (Cumming & Holmberg 2012, 139).

Kumppanuuteen liittyvien valintakriteerien merkitystä valinnan onnistumiseen ei voi riittävästi korostaa, mikä on todennettavissa myös Pennsylvanian osavaltion tekemän selvityksen pohjalta. Selvityksessä etsittiin syitä yhden epäonnistuneen hankkeen taustalle. Epäonnistumisen syiksi paljastuivat muun muassa, etteivät toimittajan valintakriteerit olleet henkilökohtaisesta näkemyksestä tai asenteesta riippumattomia, puolueettomia ja yleispäteviä. Lisäksi vaatimukset oli kuvattu ja määritelty liian yleisellä tasolla ja ne eivät olleet riittävän yksityiskohtaisia. Yhtenä ongelmana selvityksen mukaan nähtiin myös, että hankkeessa käytetyt vaatimukset olivat epäselviä ja niitä ei oltu priorisoitu. (Tivi 2013)

Yritysten ulkoistamisen lisääntymisen ja kilpailullisen ympäristön muutoksien vuoksi yritysten välisiä kumppanuuksia, kumppanuuksien arviointia ja kumppanivalintaan liittyviä kriteerejä on tutkittu melko paljon eri konteksteissa jo 1970-luvulta alkaen. Chand & Katoun (2012, 167) mukaan strategisten liittoumien määrä on edelleen kasvussa ja niiden määrä on kasvanut lähes 50 prosenttia viimeisen 10 vuoden aikana. Kumppanivalintaa on tutkittu muun muassa B2B tietopalvelumarkkinoiden kontekstissa (Wuyts et al. 2009). Ulkomaalaisista tutkimuksista suurin osa käsittelee kumppanivalintaa yhteisyrityksien näkökulmasta (Altinay, 2006, 114). Jonkin verran tutkimuksia on tehty myös kansainvälisten yhteisyritysten näkökulmasta joko kumppanivalintaprosessiin tai valinnassa käytettyihin valintakriteereihin liittyen (Geringer 1991; Glaister & Buckley 1997; Al-Khalifa & Peterson 1999). Altinay (2006) on sen sijaan tutkinut kumppanivalintaa kansainvälisessä Franchising organisaatiossa. Tutkimuksessaan hänellä

on tutkimuskohteena yrityksen kumppanivalintaan ja palkkaukseen liittyvä päätöksentekoprosessi ja siihen osallistuvat osapuolet. Papadopoulou et al. (2013) ovat tehneet kumppanuustutkimusta verkostoitumisen näkökulmasta käyttämällä EFQM-mallin tarjoamaa luokittelua kumppaneille asetettavien esivalintakriteerien muodostamisessa.

Chen et al. (2008) ovat tutkineet analyttisen verkostoitusprosessin (ANP) hyödyntämistä strategisen yhteistyökumppanin valinnassa. Tässä prosessissa kumppanivalintaa lähestytään moniulotteisesti painottaen yrityksen motivaatioiden tärkeyttä sekä kriteerien suhteellista merkitystä samanaikaisesti määritellen (Chen et al. 2008, 449). Tutkimustuloksina Chen et al. (2008) esittävät erilaisia motivaatioita ja valintakriteerejä strategisen liittoumakumppanin valinnan tueksi. Wang & Kess (2006) ovat tutkineet, millaisia motiiveja löytyy kumppanivalinnan taustalta kiinalaisen jakelijan valitessa suomalaisen valmistajan ja toisinpäin. Strategisten liittoumien motiivina tutkimuksissa nähdään yleisesti muun muassa tutkimus- ja kehityskustannusten jakaminen liittoumakumppanien kesken, ulkopuolisten resurssien hyödyntäminen teknologisessa kehittämisessä, uusien teknologioiden oppiminen sekä yrityksen markkinointivalmiuksien parantaminen (Chen et al. 2008, 451).

Tämän lisäksi kumppanivalintakriteereihin liittyviä luokitteluja on hyödynnetty tutkimuksissa usealla eri tavalla. Sen et al. (2008) ovat jakaneet toimittajavalintaan liittyvät kriteerit joko kvalitatiivisiksi tai kvantitatiivisiksi niiden mitattavuuden pohjalta. Esimerkkinä kvantitatiivisesta kriteeristä he mainitsevat muun muassa kustannukset, joiden vertaaminen voidaan tehdä melko helposti kvantitatiivisesti. Yleisesti täytyy kuitenkin todeta, että prosessilähtöisesti tehtyjä tutkimuksia kumppanivalinnasta on löydettävissä vielä suhteellisen vähän.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on yrityksen johtajien näkökulmasta selvittää, miten yrityksessä tehdään kumppanivalintaa, millaiset asiat valintaan vaikuttavat ja millaisia hyötyjä kumppanuuksista tavoitellaan. Lisäksi tutkitaan, millaisia kriteerejä valintavaiheessa kumppaneille asetetaan, sekä vertaillaan näistä saatuja tuloksia kirjallisuudesta löytyviin tuloksiin. Yhtenä tavoitteena on selvittää, millaisilla kumppanin ominaisuuksilla on merkitystä ja millaisten kanavien kautta kumppaneita yrityksessä tyypillisesti löydetään. Koska haastateltavat olivat eri puolilta organisaatiota, tutkimus pyrkii mahdollisuuksien puitteissa vastaamaan myös siihen, tehdäänkö kumppanin valintaa samoilla kriteereillä koko organisaation sisällä ja millaiset kriteerit nousevat yrityksen strategian kautta. Tutkimus koetaan yrityksessä hyödyllisenä, koska yritys joutuu korkeiden hankintarajojen vuoksi vain harvoin kilpailuttamaan hankintojaan ja yrityksen eri liiketoiminnat saavat hankkia melko itsenäisesti kumppaneita liiketoimintaansa tukemaan eikä kaikkia solmittuja kumppanuuksia tarvitse aina hyväksyttää johdolla. Valinta on muun muassa tämän takia henkilösidonnaista ja perustuu kriteerien asettajan ja valitsijan omaan henkilökohtaiseen taustaan ja osaamiseen. Tämän vuoksi onkin esitetty tutkimukselle toive, että sen avulla voitaisiin valintaa systematisoida yrityksen sisällä. Tutkimuksen havaintojen pohjalta luodaan tutkittavalle yritykselle käytännön suositukset, joiden avulla yritys pystyy parantamaan kumppanivalintaansa. Tutkimuksen lopputulosta voidaan toivottavasti hyödyntää myös yrityksen kumppanuusstrategian muodostamisessa.

Edellä mainittujen syiden vuoksi päädyttiin tutkimuksessa seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen pääkysymys on:

”Miten energiayrityksen johtajien mukaan ulkopuolisten kumppanien valintaa tehdään yrityksessä?”

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

”Millaisia hyötyjä kumppanuuksilla haetaan?”

”Miten yrityksen strategia vaikuttaa kumppanin valintaan?”

”Millaisia kriteerejä kumppaneille asetetaan?”

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu kohdeyrityksen välisiin niin sanottuihin ulkopuolisiin kumppanuuksiin, joista valtaosa on alihankintakumppanuuksia. Olemassa olevien kumppanuuksien avulla pyritään löytämään vastauksia alaluvussa 1.1 esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineisto kerätään yhdestä suomalaisesta energia-alan yrityksestä, koska tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä tarkastelemaan kohdeyrityksen omaa sisäistä toimintaa. Tutkimuksessa ei rajata liiketoiminta-alueen pohjalta tarkasteltavia toimintoja, vaan tarkastellaan yrityksen kumppanuuksia yhtenä kokonaisuutena. Yrityksille kumppanuuksia muodostuu tyypillisesti sekä tavara- että palveluhankintojen kautta. Työssä ei rajauduta pelkästään palveluhankintojen kautta tulleisiin kumppanuuksiin, vaikka valtaosa kohdeyrityksen kumppanuuksista on muodostunut juuri palveluhankintojen kautta.

Löyhemmällä rajaamisella pyritään löytämään yrityksen kaikkia liiketoiminta-alueita koskettavia yhteisiä valintakriteerejä ja käytäntöjä. Lisäksi tutkimuksen avulla voidaan tarkastella, miten yrityksen strategian nähdään vaikuttavan kumppanuuksiin ja millaisia kriteerejä sen kautta nousee. Väljempi rajaus helpottaa tutkimustulosten hyödyntämistä yrityksen eri liiketoiminta-alueissa sekä kumppanin valinnassa että sen jatkuvuutta arvioitaessa, koska väljemmän rajauksen avulla saadaan laajempi kirjo tutkimustuloksia. Yleisemmät tutkimustulokset myös mahdollistavat tutkimustulosten tarkentamisen yksityiskohtaisemmalle tasolle hankinnasta riippuen.

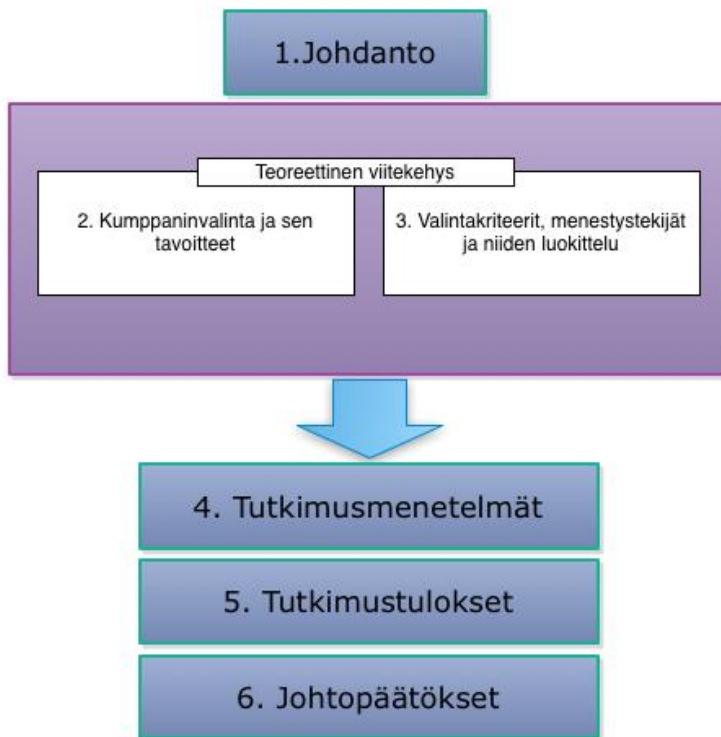
Tässä tutkimuksessa päädyttiin tutkimaan valintakriteerejä tehtävä- ja kumppanisidonnaisten kriteerien luokittelun avulla. Näiden luokittelujen lisäksi tutkimuksessa esitellään lyhyesti myös kriittisen menestystekijät ja kvalitatiiviset ja

kvantitatiiviset kriteerit. Useamman luokittelun mukaan ottamisella teoreettiseen viitekehykseen pyritään korostamaan, että valintakriteereihin liittyvät luokittelut eivät ole toisiaan poissulkevia. Useamman luokittelujen mukaan ottamisella myös mahdollistetaan valintakriteerien parempi huomioiminen toimittajavalinnassa. Kriteerien keskinäisten merkitysten syvempi analysointi olisi vaatinut kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaan ottamista tutkimukseen, minkä vuoksi esimerkiksi kriteerien keskinäistä tärkeysjärjestystä ja prioriteettia ei tässä tutkimuksessa saatu selvitettyä.

Työn tavoitteena ei ole kuvata koko toimittajan hankintaprosessia, vaan työ keskittyy kumppanivalintaprosessin keskeisten vaiheiden esittelyyn. Valintaprosessin esittäminen koetaan työssä välttämättömäksi, koska ilman valintaprosessin tuntemusta on vaikeaa ymmärtää tutkimuksen kulkua ja sillä tavoiteltavia tuloksia. Näiden lisäksi tutkimuksessa ei esitellä tarkemmin erilaisia menetelmiä tai malleja, joita kumppanien valinnan tueksi on kehitetty. Näitä malleja ovat muun muassa erilaiset matemaattiset pisteytysmallit, tilastoihin perustuvat mallit sekä laadullisia kriteerejä painottavat mallit. (Hajidimitriou et al. 2002; Sen et al. 2008; Chen et al. 2008; Ho et al. 2010; Cummings & Holmberg 2012;). Kumppanivalintaan liittyviä motiiveja ja motivaatioita tutkitaan työssä pääasiassa kumppanivalintaan keskittyvien teorioiden kautta.

1.3 Tutkimusstrategia ja tutkimuksen rakenne

Tutkimus toteutettiin laadullisena (kvalitatiivisena) tutkimuksena Uudenmaan alueella toimivaan energia-alan yritykseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkimys ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen muun muassa lauseiden ja sanojen avulla (Kananen 2014, 18). Laadulliselle tutkimukselle on yleistä, että se tutkii yksittäistä tapausta ja sen tuloksia ei voida yleistää kohteen ulkopuolelle (Kananen 2014, 19).



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

Johdantoluvussa perustellaan tarpeet tutkimukselle, kuvataan yleisellä tasolla tutkimuksen tausta ja sen keskeiset tavoitteet. Tämän lisäksi esitellään aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset ja niihin liittyvät mahdolliset tutkimusaukot. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset, tutkimuksen tarkempi rajaus ja sen keskeisimmät käsitteet.

Työn toinen ja kolmas luku muodostavat yhdessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kaksi esitellään kumppanivalintaprosessi, jota käytetään tämän tutkimuksen ohjaavana kehyksenä sekä kirjallisuuden kautta löydettäviä motiiveja eri tyyppisille kumppanuuksille. Edellä mainittujen lisäksi luvussa esitellään toimittajavalintaprosessiin osallistuvan suunnitteluryhmän kokoonpano ja kanavat, joiden avulla potentiaaliset kumppanit voidaan löytää. Luvussa kolme käsitellään valintaprosessin eri vaiheiden kautta nousevia kriteerejä ja erilaisia menestystekijöitä sekä tapoja, joilla kriteerejä voidaan luokitella. Valintakriteerejä tutkitaan varsinkin kumppanuuden muodostumisen näkökulmasta ja ajallisesti ne sijoittuvat pääasiassa kumppanuuden esivalintavaiheeseen.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, käytetyt tutkimusmenetelmät, aineistonkeruumenetelmä ja tutkimusaineisto. Tämän lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteettiä.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen empiirinen osuus eli saadut tutkimustulokset ja niitä verrataan teoriaosassa esitettyihin teorioihin.

Luvussa kuusi vastataan yleisesti tutkimuskysymyksiin ja esitellään tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja esitellään mahdolliset jatkotutkimuskohteet. Näiden lisäksi esitellään mahdolliset käytännön suositukset yritykselle.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Uudenmaan alueella toimiva energia-alan yritys, josta jatkossa käytetään nimitystä toimeksiantajayritys. Yritys työllistää noin 50 henkilöä ja tuottaa monipuolisia palveluita asiakkailleen. Tarkemmin tutkittavasta yrityksestä on kerrottu alaluvussa 4.1 (Tutkittava yritys)

Motiivit eli syyt ohjaavat kumppanin valintaa ja ne vaikuttavat kumppanilta vaadittaviin ominaisuuksiin. Yrityksen pitäisi kumppanuuden avulla aina saavuttaa jotakin, jotta sen eteen kannattaa ponnistella ja kumppanuuksia ylläpitää (Wang & Kess 2006, 468). Motiivit voivat perustua muun muassa yrityksen strategisiin tarpeisiin. Kirjallisuudesta on löydettävissä useita eri strategiaperusteisia motiiveja kansainvälisten strategisten liittoumien muodostamisen taustalta (Dong & Glaister 2006, 580; Wang & Kess 2006, 468).

Yksittäisten motiivien tarkasteluiden tueksi on kehitetty erilaisia *motivaatio*-pohjaisia luokitteluita selittämään yrityksen pyrkimyksiä muodostaa keskenään muun muassa strategisia liittoumia. Näitä motivaatio-luokitteluita ovat strategiaan pohjautuvan motivaation lisäksi kustannussäästöihin, resursseihin tai oppimiseen perustuvat motivaatio-luokat (Chen et al. 2008, 451-452).

Eräät tutkimukset väittävät, että *kumppanuudesta* ei ole yleisesti hyväksyttyä määrittystä. Kumppanuuskäsitteen sijaan saatetaan käyttää tilanteesta ja henkilöstä riippuen myös seuraavia käsitteitä: *yhteistyö, yhteistyömenettely ja verkostoituminen* (Wildridge et al. 2004, 4). Stähle & Laento (2001, 11) mukaan kumppanuus rakentuu ihmisten ja heidän taitojensa varaan ja ilmenee sekä yrityksen ulkoisissa partnerisuhteissa että sen sisäisessä toimintakulttuurissa. Kumppanuuteen yleensä liittyvät luottamus sekä yhteiset tavoitteet, pyrkimykset ja kiinnostuksen kohteet kumppanien kesken (Wildridge et al. 2004, 4). Ellram (1995, 36-37) toisaalta määrittelee kumppanuuden ”käynnissä olevaksi kahden organisaation väliseksi yhteistyöksi, johon kuuluu sitoutuminen pidemmän ajanjakson ajan ja keskinäisten riskien ja palkintojen jakaminen kumppanuudessa.”

Kumppanuudet ovat kirjallisuuden perusteella mahdollista luokitella kolmeen eri *luokkaan*. Näitä luokkia ovat operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus ja strateginen kumppanuus (Stähle & Laento 2000). Kyseiset pääluokat sisältävät eri tyyppisiä kumppanuuksia. Esimerkkinä niistä on alihankintakumppanuus, joka nähdään usein operatiivisena kumppanuutena (Stähle & Laento 2000, 81-82). Alihankintakumppanuuksia on tutkittavassa yrityksessä tutkijan oletuksen mukaan määrällisesti eniten. Tässä tutkimuksessa ei käytetä rajauksena mitään näistä luokista, vaan kaikkia kumppanuustyyppisiä käsitellään yhtenä kokonaisuutena.

Kumppaninvalinta on yksi tärkeimmistä kumppanuuden vaiheista sen elinkaaren aikana (Elmuti & Kathawala 2001, 214). Onnistuneiden valintakriteerien määrittämisen avulla yrityksen mahdollisuudet saada heille sopiva kumppani paranevat. Tieteellisessä kirjallisuudessa *valintakriteerejä* luokitellaan hyvin usealla erilaisella tavalla. Geringerin (1991) alkuperäisessä luokittelussa valintakriteerit jaoteltiin joko *tehtävä- tai kumppanisidonnaisiin* valintakriteereihin. Tämän luokittelun pohjalta Cummings & Homberg (2012) loivat oman malliin, jossa paremmin huomioidaan myös oppimiseen ja riskeihin liittyvät kriittiset tekijät. Tätä kokonaisuutta kutsutaan *kriittisiksi menestystekijöiksi*. Yhtenä vaihtoehtona tieteellisessä kirjallisuudessa on ollut jakaa valintakriteerit edellä mainittujen luokittelujen sijaan *kvalitatiivisiin tai kvantitatiivisiin* valintakriteereihin niiden luonteen perusteella (Sen, et al. 2008).

2. Kumppaninvalinta ja sen tavoitteet

Tässä luvussa tarkastellaan kumppaninvalintaa ja millaisia tavoitteita yrityksillä on tyypillisesti kumppanuuden hankinnan taustalla. Tämän jälkeen esitellään yksi teoriasta löytyvä kumppaninvalintaprosessi, joka toimii tämän tutkimuksen ohjaavana prosessina.

Kumppanitarpeelle on yrityksissä löydettävissä useita eri syitä. Usein ajatellaan, että yritykset etsivät kumppaneita toimintansa tueksi kustannuksien säästämiseksi, mutta Accenturen toteuttaman tutkimuksen mukaan yleisin syy toimintojen ulkoistamiseksi oli yrityksen halu keskittyä niiden omiin ydinkyvykkyyksiin. (Wadhwa & Ravindran 2007, 3726) Tiedon kerääminen toimittajamarkkinoilta on yksi tärkeimpiä motiiveja kustannussäästöjen lisäksi. Tämän takia yritykset tekevät yhteistyötä keskenään (Tella & Virolainen 2005, 166). Alaluvussa 2.1 tarkastellaan tarkemmin kumppanuuteen liittyviä motiiveja ja motivaatioita eri kumppanuustyyppien avulla.

Yrityksen kumppanin valinnan tueksi on tehty erilaisia proseduureja sekä laskentamalleja (Sen et al. 2008; Chen et al. 2008; Cummings et al. 2012). Näiden mallien keskeisenä tavoitteena on avustaa yritystä kumppaneille asetettavien kriteerien muodostamisessa sekä mahdollistaa kvantitatiivisesti kumppanien keskinäinen vertaileminen pisteyttämällä kumppanien eri ominaisuuksia.

Kumppaninvalintaprosessit eroavat yritysten välillä ja jopa saman yrityksen sisällä. Saman yrityksenkin sisällä voi olla käytössä useita erilaisia prosesseja riippuen esimerkiksi toiminnosta, hankinnan laajuudesta tai kumppanuustyyppistä, johon kumppania etsitään. Useimmissa tapauksissa kumppanin valintaprosessista on kuitenkin löydettävissä neljästä viiteen eri vaihetta. Alaluvussa 2.2 esitellään tarkemmin yksi kumppaninvalintaprosessi, jota yritys voisi kumppanin valinnan tukena hyödyntää.

2.1 Keskeiset motiivit, hyödyt ja motivaatiot kumppanuuksien taustalla

Tieteellisessä kirjallisuudessa on tutkittu kumppanuuteen liittyviä motiiveja ja valintakriteerejä varsinkin strategisiin liittoumiin ja yhteisyrityksiin liittyen (Glaister & Wang 1993; Glaister 1996; Tatoglu & Glaister 2000; Dong & Glaister 2006). Kotimaista tutkimusta kumppanuuden taustalla oleviin motiiveihin ja valintaan liittyen on tehty suomalaisen valmistajan ja kiinalaisen jakelijan tai agentin välillä (Wang & Kess 2006). Elmuti & Kathawala (2001, 206) mukaan liittoumien tavoitteena on usein vähentää poliittista tai taloudellista riskiä, varmistaa yrityksen kilpailukyky markkinoilla, mahdollistaa yrityksen pääsy uusille markkina-alueille tai mahdollistaa, että yritys saa käyttöönsä uusimman teknologian.

Tatoglun & Glaister (2000) tutkimuksen mukaan viisi tärkeintä kumppanuuden muodostamiseen liittyvää motivaatiota länsimaalaisten yritysten ja paikallisten turkkilaisten kumppanien välillä ovat nopeampi markkinoille pääsy, pääsy uusille markkina-alueille, riittävän laadunvalvonnan säilyttäminen, riskien jakaminen ja mittakaavaedut.

Kumppanuuksien yhteydessä voidaan puhua myös toiminnan ulkoistamisesta kumppaneille. Tällaisessa tapauksessa ulkopuolisten kumppanuuksien ansiosta voidaan paremmin keskittyä oman yrityksen kasvun johtamiseen, innovaatiotoiminnan kehittämiseen sekä resurssien kohdistamiseen yritykselle parhaiten soveltuville alueille. (Holcomb & Hitt 2006, 469)

Kirjallisuudessa motiivit ja tavoiteltavat hyödyt kumppanuuden osalta voidaan luokitella seuraavasti (Contractor 1986; Cavusgil & Evirgren 1995, 77; Wang & Kess 2006, 468-469)

1. riskien pienentäminen (hallinta)
2. saavutettavat mittakaavaedut
3. täydentävä tekniikka ja patentit
4. kilpailullisen kenttään vaikuttavat muutokset
5. kaupanesteiden kiertäminen esim. paikallisten kumppanien avulla (esim. luvat toimia vierailta markkinoilla)

6. paikallisen kumppanin kautta saatava tietotaito
7. pääsy materiaaleihin, teknologiaan, pääomaan ja jakelukanaviin.

Osa edellä mainituista motiiveista liittyy pääasiassa kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen ja ne toteutuvat vain, mikäli yritys harjoittaa kumppanuutta ulkomailla paikallisen kumppanin kanssa. Yrityksen siirtyessä ulkomaisille markkinoille sen tavoitteena on usein etsiä kohdemaan markkinoilla jo toimivia kumppaneita, joilla on tuntemusta paikallisesta kulttuurista ja siellä olevista markkinoista. Tämä mahdollistaa muun muassa pienemmät markkinoille siirtymisestä aiheutuvat kustannukset. (Glaister & Buckley 1997, 216; Cummings & Holmberg 2012, 143)

Kumppanien avulla pyritään voiton maksimoinnin lisäksi usein myös vähentämään yrityksen menoja (Chen et al. 2008, 451). Kumppanuudesta saatavat kustannussäästöt ovat tutkimuksien mukaan yksi merkittävimmistä motiiveista kumppanuuksien taustalla (Tella & Virolainen 2005). Saavuteltavia kustannussäästöjä / kustannushyötyjä yritykset voivat saada muun muassa suurempien valmistuserien ja alhaisempien hoito- ja logistiikkakustannuksien avulla (Wang & Kess 2006, 468). Kustannustehokkuutta saavutetaan myös käyttämällä kumppaneita oman toiminnan tukena, koska yritykselle ei ole taloudellista tehdä kaikkia asioita itse (Stähle & Laento 2000, 82). Ulkopuolisten kumppanien avulla yritys saa käyttöönsä resursseja muun muassa teknologian kehittämiseen tai tutkimukseen, jolloin kumppanien avulla pienenevät tutkimuksesta ja kehityksestä aiheutuvat kustannukset. Lisäksi yrityksen riskit pienenevät, koska kumppanien kesken jaetaan toiminnasta aiheutuvia kiinteitä kuluja (Wang & Kess 2006, 468). Riskit myös pienenevät, koska yrityksellä on käytettävissään suurempi määrä resursseja, joiden avulla se pystyy kehittämään uusia prosesseja, teknologiaa sekä suoriutumaan vaativimmista töistä (Tatoglu & Glaister 2000, 58)

Yhtenä kumppanuuden motiivina on pyrkimys saada yritykselle uusia tietoja ja taitoja kumppanien kanssa käytävällä tiedonvaihdolla. Tiedonvaihdon avulla mahdollistetaan nopeampi uusien tuotteiden tuotekehitys ja tämän on todettu edesauttavan myös riskien minimoinnissa (Chen et al. 2008, 452). Das & Teng (2000, 37;42) näkevät myös organisaation oppimisen ja kumppanin tietoresurssien jakamisen hyvin tärkeänä motiivina

liittouman muodostamisessa. Syynä ulkopuolisen tiedon hankintaan kumppanin avulla on esimerkiksi tietoperusteisten resurssien vaikea kopioitavuus (Das & Teng 2000, 42).

Aiempien kansainvälisten liittoumien tutkimusten valossa voidaan olettaa, että useassa tapauksessa valintakriteerien painotus vaihtelee kumppanuuteen liittyvien motiivien ja motivaatioiden perusteella (Tatoglu & Glaister 2000; Chen et al. 2008, 455). Kirjallisuudesta on löydettävissä useita motivaatioperusteisia luokittelumalleja motivaatioiden luokitteluun (Chen et al. 2008; Holmberg & Cummings 2009, 167) Näistä yhtenä esimerkkinä on Chen et al. (2008, 451-452) tutkimuksessaan esittelemä motivaatiopohjainen luokittelu. Tätä luokittelua hyödyntäen Chen et al. (2008, 451-452) ovat tutkineet, minkä motivaatioiden vuoksi yritykset etenevät liittoutumiin ja he ovat päätyneet olemassa olevan tieteellisen kirjallisuuden pohjalta käsittelemään motivaatioita seuraavan luokittelun avulla:

1. Strategiaorientoitunut motivaatio
2. Kustannusorientoitunut motivaatio
3. Resurssiorientoitunut motivaatio
4. Oppimisorientoitunut motivaatio

Strategiaorientoitunut motivaatio

Strategia voidaan nähdä suunnitelmana, jonka avulla yritys on yhteydessä ympäristöönsä pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa (Daft 1995, 49). Toimivassa strategisessa kumppanuudessa yritykset jakavat yhdessä luodun yhteisen vision, arvot ja menettelytavat, joiden avulla kumppanuudesta tavoitellaan suurempaa arvoa (Stähle & Laento 2000, 99).

Strategiaorientoituneessa motivaatiossa sovitaan tavoitteista, joiden avulla voidaan maksimoida yrityksen voitto. Voiton maksimoinnin onnistumiseksi on hyvin tärkeää, että yritys löytää sille mahdollisimman sopivia yhteistyökumppaneita.

Strategiaorientoidulle kumppanuudelle on tyypillistä, että yhteistyö yritysten välillä on intensiivistä, tietojen ja osaamisen vaihtoa yrityksien välillä tapahtuu paljon. Tämän vuoksi juuri strategista kumppanuutta toteuttavilla yrityksillä on suurimmat edellytykset saavuttaa lisäarvoa kumppanuudesta. Samanaikaisesti tämän tyyppinen kumppanuus sisältää myös kaikkein suurimmat riskit. (Stähle & Laento 2000, 93)

Strategisissa kumppanuuksissa vaaditaan erittäin paljon luottamusta kumppanien kesken, koska kumppanuus toimijoiden välillä on intensiivistä ja monimuotoista. Lisäksi strategiselle kumppanuudelle on olennaista, että kumppanille paljastetaan yrityksen tietopääomaa ja muuta yritykselle strategisesti arvokasta asiaa. Samanaikaisesti yrityksen on välttämätöntä osata suojata sen tietopääomaa, jota kumppanuussuhteen kannalta merkityksetöntä tietopääomaa ei luovuteta kumppanille. (Stähle & Laento 2000, 93;95)

Strategian merkitys kumppanuuksia suunniteltaessa on hyvin keskeistä ja sen merkitys korostuu varsinkin strategisista kumppanuuksista puhuttaessa. Tyypillistä strategisille kumppanuuksille on myös molempien yritysten tasavahvat roolit kumppanuuden osalta (Stähle & Laento 2000, 94).

Strategialähtöisissä motiiveissa on yhtenä tärkeänä tavoitteena vaikuttaa yrityksen kilpailulliseen kenttään esimerkiksi vähentämällä kilpailua yritysten kesken. Näiden lisäksi tavoitteena on myös nopeuttaa tuotteiden markkinoille tuloa ja tehostaa henkilökiertoa yrityksessä. (Chen et al. 2008, 451)

Kustannusorientoitunut motivaatio

Kumppanien avulla pyritään voiton maksimoinnin lisäksi usein myös vähentämään yrityksen menoja (Chen et al. 2008, 451). Koska yritykselle ei ole taloudellista tehdä kaikkia asioita itse, kustannustehokkuutta saavutetaan käyttämällä kumppaneita toiminnan tukena (Stähle & Laento 2000, 82). Suuruuden ekonomian avulla voidaan myös laskea tuotteiden kustannuksia sekä hyödyntää kumppanin tuomaa suhteellista etua (Wang & Kess 2006, 468). Ulkopuolisten kumppanien avulla yritys saa käyttöönsä resursseja muun muassa teknologian kehittämiseen tai tutkimukseen, jolloin näistä aiheutuvia kustannuksia pystytään madaltamaan. Lisäksi yrityksen riskit pienenevät, koska kumppanien kesken jaetaan toiminnasta koituneita kiinteitä kuluja (Wang & Kess 2006, 468).

Resurssiorientoitunut motivaatio

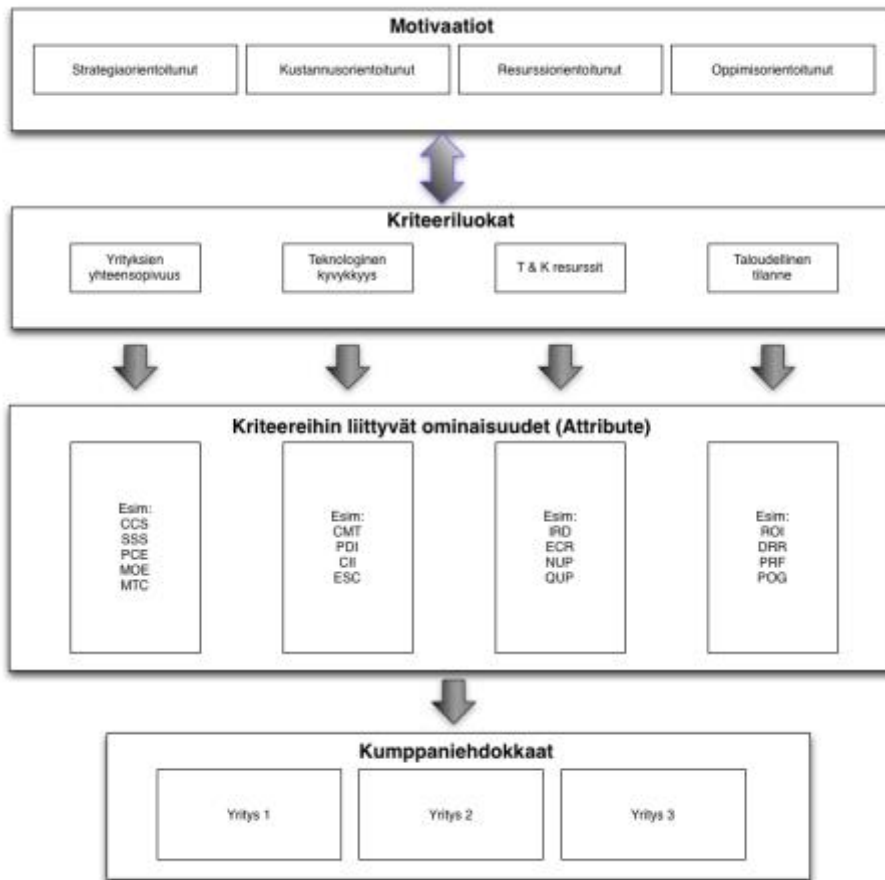
Yrityksen on tärkeää tuntea sen sisäiset kyvykkyudet ja niihin liittyvät mahdolliset puutteet, jotta liittoumilla, kumppanuuksilla tai alliansseilla voidaan näitä tarpeita täydentää. Samanaikaisesti on syytä tutkia yrityksen sisällä, millaisin keinoin arvoa

voidaan kumppanien avulla parantaa (Stähle & Laento 2000, 43;45). Chen et al. (2008, 451) mukaan varsinkin pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä liittoudutaan, koska niissä usein kärsitään resurssipulasta. Yritykset voivat saada kumppanin resursseista ja kyvyistä synergiaetua, jonka avulla yritys pääsee uusille markkinoille ja saa täytettyä puutteellisia taitoja sekä rakentaa itselleen uusia kykyjä (Cummings & Holmberg 2012, 142). Resurssipohjainen näkökulma pyrkii selittämään motivaatioita, jotka liittyvät muun muassa markkinoille pääsyn nopeuttamiseen (Dong & Glaister 2006, 580).

Oppimisorientoitunut motivaatio

Oppimiseen liittyvässä motivaatiossa yritys pyrkii kumppanuuden avulla saamaan uusia tietoja ja taitoja kumppaneiden kanssa käytävän tiedonvaihdon avulla. Näin mahdollistetaan nopeampi uusien tuotteiden tuotekehitys ja sen avulla pyritään myös minimoimaan riskejä (Chen et al. 2008, 452). Das & Teng mukaan (2000, 37;42) organisaation oppiminen ja kumppanin tietoresurssien jakaminen ovat hyvin tärkeitä motiiveja liittouman muodostamisessa. Syynä tähän on muun muassa tietoperusteisten resurssien vaikea kopioitavuus, jolloin yritykselle on helpompaa saada niitä käyttöönsä kumppanuuksien avulla.

Edellä mainituilla motivaatioilla on riippuvuuksia kriteeriluokkiin ja kriteeriluokilla niihin liittyviin ominaisuuksiin (Chen et al. 2008). Useat tutkijat ovatkin sitä mieltä, että yrityksen pitäisi selvittää liittoumaan liittyvät motivaationsa ennen kuin se valitsee itselleen kumppania (Chen et al. 2008, 455). Tutkimuksessaan Chen et al. (2008) käyttävät ANP-lähestymistä kumppaniehdokkaiden pisteyttämiseen. Kun kumppanuuteen liittyvät motivaatiot ovat tiedossa, niitä voidaan hyödyntää valintavaiheessa kriteerien ja niihin liittyvien ominaisuuksien pisteytyksessä. Yhtenä esimerkkinä Chen et al. (2008) mainitsevat, että mikäli yrityksen motivaatio on resurssiorientoitunut ja sisältää teknologian kehittämistä, olisi pisteytyksessä olisi syytä antaa suurempi painoarvo tutkimuksen ja kehityksen resursseihin sekä teknologisen kyvykkyyteen liittyville kriteereille. Kuvassa 2 toiseksi alimmassa laatikossa kuvatut attribuutit edustavat yksittäisiä kriteerejä. Näitä valintakriteerejä ovat muun muassa aiempi kokemus yhteistyöstä, yritysten strategioiden yhteensopivuus ja luottamus sekä sitoutuminen (Chen et al. 2008, 460).



Kuva 2. Motivaatioiden, kriteerien ja niihin liittyvien ominaisuuksien väliset riippuvuudet (Chen et al., 2008, 454)

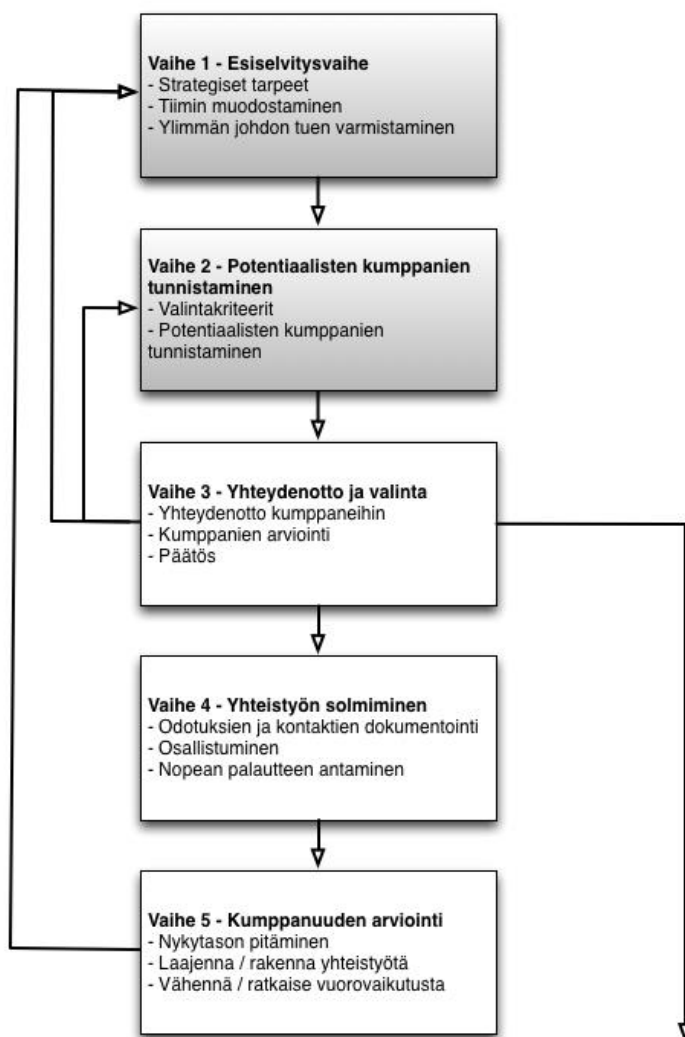
2.2 Kumppanivalintaprosessi ja toimintamallit

Teoriasta on löydettävissä useita erilaisia toimintamalleja kumppanin valintaan ja kumppanien arviointiin (Ellram 1991, 4; Holmberg & Cummings 2009, 172; Papadopoulou et al. 2013, 187-189). Nämä mallit eroavat toisistaan muun muassa sen mukaan, minkä tyyppisestä kumppanuudesta on kyse, miten yksityiskohtaisesti prosessi on kuvattu ja miten monta vaihetta prosessissa on.

Ellram (1991) jakaa omassa prosessissaan ostokumppanuuden syntymisen ja sen jatkuvuuden viiteen eri vaiheeseen. Holmberg & Cummings (2009) sen sijaan jakavat omassa prosessissaan liittoumakumppanin valinnan neljään eri vaiheeseen. Papadopoulou et al. (2013) taas tutkivat verkostokumppanuuden neljästä vaiheesta koostunutta

esivalintavaihetta. Esivalintavaiheen lisäksi heidän prosessissa on vielä erillinen lopullisen valinnan vaihe sekä jo käynnistyneen kumppanuuden suorituskyvyn ja siitä palautteen keräämisen vaihe.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään tutkimuksen runkona Ellramin (1991) valintaprosessin ensimmäisiä vaiheita. Tutkimukseen mukaan valittiin prosessin ensimmäinen ja toinen vaihe. Prosessin ensimmäistä vaihetta kutsutaan esiselvitysvaiheeksi ja toinen vaihe on potentiaalisten kumppanien tunnistaminen.



Kuva 3. Ostokumppanuuden 5 vaihetta (Ellram 1991, 4)

Ellramin (1991) ostokumppanuuden viiden vaiheen malli kuvaa kumppanuuden elinkaareen liittyvät vaiheet kumppanuustarpeen syntymisestä aina kumppanuuden arviointiin asti. Malli koostuu viidestä erillisestä vaiheesta, joihin sisältyy useita eri

toimintoja. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan yrityksen kilpailullinen toimintaympäristö ja mikäli strategiset tarpeet puoltavat ulkopuolisen kumppanin hankintaa, niin tämän pohjalta käynnistetään halutulle toiminnolle kumppanin etsiminen. Samassa vaiheessa perustetaan yritykseen sen eri avainalueita edustava ryhmä, jonka tehtävänä on lähteä valmistelemaan kumppanuuteen liittyviä asioita yrityksessä. Ryhmässä on syytä olla kattavasti osaamista eri avainalueista, jotta ryhmä pystyy pohtimaan kumppaneihin liittyviä tarpeita ja vaatimuksia mahdollisimman kattavasti. Ensimmäisen vaiheen onnistumisen varmistamiselle on hyvin tärkeää, että ylin johto tarjoaa tukeaan ryhmälle ja määrittelee strategiset tarpeet kumppanuudelle. Ylimmän johdon tehtävänä on myös katselmoida ryhmän toteuttama työ. Jotta valmisteluryhmällä on mahdollista onnistua työssään, sen tulee tuntea hyvin kumppanuuteen liittyvät motiivit ja tavoitteet. (Ellram 1991)

Prosessin toisen vaiheen tavoitteena on tavoittaa kaikki potentiaaliset kumppaniehdokkaat hankittavalle palvelulle tai tuotteelle ja samalla luoda alustava lista valintakriteereistä, joiden avulla yritys voi arvioida valintavaiheessa potentiaalisia kumppaniehdokkaita. Yritykselle sopimattomat kumppaniehdokkaat kannattaa hylätä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia, koska heidän kanssaan toimimisesta koituu aina yritykselle ylimääräisiä kuluja. (Ellram 1991, 5)

Tutkimuksen pääpainona on syventyä valintaprosessin ensimmäisen ja toisen vaiheen toimintoihin tutkittavassa yrityksessä, joten valintaprosessin loput vaiheet kuvataan hyvin pintapuolisesti. Kolmannessa vaiheessa ryhmän tehtävänä on arvioida löydetyt kumppanit vaiheessa kaksi muodostettujen kriteerien avulla (Ellram 1991, 5). Teoreettisesta kirjallisuudesta löytyy useita matemaattisia malleja, joiden avulla kumppanien vertailua voidaan suorittaa (Sen et al. 2008; Chen et al. 2008; Cummings et al. 2012). Valintaprosessissa on syytä pitää mukana varmojen kumppaniehdokkaiden lisäksi ne, joista ei ole vielä riittävästi tietoa. Arvioinnin näkökulmasta on tärkeää, että kaikki kumppanit arvioidaan samojen kriteerien avulla ja kumppani, joka tulee valituksi, täyttää valinnassa käytetyt kriteerit mahdollisimman hyvin. Tärkeää on myös muistaa ennen sopimuksen kirjoittamista, että kumppanuus ei yleensä toimi, mikäli sen hyödyt ovat vain toispuolisia. (Ellram 1991, 6) Tämä korostuu varsinkin strategisissa kumppanuuksissa,

joissa molemminpuolisen hyödyn saaminen kumppanuudesta on sen lähtökohta. (Stähle & Laento 2000, 93)

Prosessin neljännessä vaiheessa käynnistetään yritysten välinen yhteistyö solmimalla yritysten välille sopimus. Samalla sovitaan säännöllisistä tapaamisista yrityksen eri toimintojen välillä. Prosessin viidennessä vaiheessa valintavaiheessa mukana olleet henkilöt arvioivat kumppanuuden toimintaa ja sen mahdollisia tulevaisuuden näkymiä käyttämällä suorituskyvyn mittaukseen sopivia mittareita. Näitä mittareita voisivat olla esimerkiksi laatu, luotettavuus ja kustannukset. (Ellram 1991)

Suunnitteluryhmän kokoonpano

Useat tutkimukset osoittavat, että kumppaninvalintaprosessiin ja valintakriteerien muodostamiseen kannattaisi osallistua hyvin laajasti henkilöitä yrityksen eri toimintalueilta (Ellram 1991; Sen et al. 2008). Ellram (1991, 5) mukaan suunnitteluryhmässä pitäisi olla osaamista vähintään seuraavilta alueilta: teknistä osaamista, laatuosaamista, valmistusosaamista sekä ostoihin ja analysointiin liittyen osaamista joko rahoituksesta tai kirjanpidosta. Sen et al. (2008, 1833) mukaan valintakriteerien muodostamiseen pitäisi osallistua myös useista eri aktiviteeteista lähtevää osaamista omaavia henkilöitä. Näitä ovat hänen mukaansa eri alueiden päälliköt, kuten tuotantojohtaja, laatupäällikkö, ostopäällikkö ja tutkimuksen ja kehityksen johtaja. Al-Khalifa & Peterson (1999, 1078) mukaan kokeneella ja kouluttautuneella toimitusjohtajalla on hyvin suuri merkitys kumppanisidonnaisten kriteerien muodostamisessa. Altinay (2006, 123) ehdottaa tutkimuksensa perusteella, että franchise-tyyppisessä organisaatiossa valintapäätökseen ja valintakriteerien muodostamiseen on syytä toimitusjohtajan lisäksi osallistua myös muita ammattilaisia organisaation sisältä. Riippumatta ryhmän kokoonpanosta, johdon tuki on oltava aina kumppaninvalinnan takana (Ellram 1991, 5).

3. Valintakriteerit, menestystekijät ja niiden luokittelu

Kumppaninvalintaa ohjaavat usein aikaisemmat positiiviset kokemukset kumppanista. Cummings & Holmberg (2012, 150) tutkimuksen mukaan yritysten johtajia huolestuttaa kumppanuus varsinkin silloin, kun yrityksellä on niukalti aiempaa kokemusta kumppanista, markkinoista tai teknologiasta. Kuten aikaisemmin on jo todettu, onnistuneen kumppaninvalinnan on todettu edesauttavan myös onnistunutta kumppanuutta, minkä vuoksi valintaan ja valintakriteereihin kannattaa yrityksessä panostaa erityisen paljon valintavaiheessa. Kumppaneita verrattaessa on syytä arvioida kaikki potentiaaliset kumppaniehdokkaat samoja kriteerejä käyttäen, jotta vertailun tulokset ovat keskenään yhdenmukaiset. Tärkeää on myös huomioida, että yksittäisiin kriteereihin ei kannata keskittyä liikaa, vaan ajatella kumppaniin liittyviä ominaisuuksia kokonaisuutena. (Ellram 1991, 5-6) Chen et al. (2008, 463) mukaan yrityksen ei ole hyödyllistä laatia yleismaailmallista listaa valintakriteereistä ja määritellä kriteerien keskinäistä tärkeyttä, koska muun muassa motiivit, kriteerit ja niiden väliset prioriteetit ja painotukset vaihtelevat eri tyyppisissä liittoumissa ja tilanteissa. Tosin samassa tutkimuksessaan he toteavat, että tulevaisuuden tutkimuksissa kannattaisi huomioida valintaprosessin aikana muodostuvat ulkopuoliset muuttujat, joilla on myös vaikutusta valintaprosessiin ja kumppaninvalintaan. Vokurka et al. (1996, 107) näkevät yleisten valintakriteerien määrittelyssä haasteena kriteerien vaihtelun tuotekategorioista ja tilanteista riippuen.

Dicksonin (1966) tekemä toimittajanvalintakriteereihin keskittynyt tutkimus on edelleen yksi viitatuimmista valintakriteereihin keskittyneistä töistä. Työssään Dickson (1996) nimesi 23 merkittävää kriteeriä toimittajavalintaan liittyen. Hänen tutkimuksensa mukaan laatu, kustannukset ja toimituskyky ovat näistä tärkeimmät kriteerit (Verma & Pullman 1998, 740). Ellram (1991, 5) sen sijaan painottaa tutkimuksessaan, että valintakriteerien muodostuksessa tulisi kiinnittää huomiota vähintään kustannuksiin, laatuun ja saatavuuteen. Näidenkin tutkimusten jälkeen toimittajavalintaan keskittyneitä tutkimuksia on julkaistu ja tällä hetkellä on löydetty lähes 50 erilaista kriteeriä toimittajanvalinnan arvioimiseksi (Sen et al. 2008).

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 1.) on kerätty teoriasta tutkimuksia, joissa on tutkittu toimittajavalintaan liittyviä kriteerejä.

Tekijä	Artikkeli	Kriteeri(t)
Dickson 1966	An analysis of vendor selection systems and decisions	Nettohinta Toimitus Laatu Tuotantolaitokset ja tuotantokapasiteetti Maantieteellinen sijainti Tekninen kapasiteetti Johto ja organisaatio Maine ja markkina-asema Taloudellinen tilanne Aikaisempi tehokkuus Korjauspalvelut Asenne Pakkauskyky Käyttötarkastukset Kouluttaminen Hinnoittelumenettelyn noudattaminen Työntekijöiden asema yrityksessä Viestintäjärjestelmät Moleminpuolisuus Vaikutus Suhtautuminen liiketoimintaan Liiketoimintakokemus Takuut ja reklamaatiot
Chaudhry et al. 1993	Vendor selection with price breaks	Alennukset
Min 1994	International supplier selection	Laatutiimien vierailut Ulkomaaalaisen valuutan vaihtokurssit Kulttuurillinen samankaltaisuus
Vokurka et al. 1996	A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers	Luotettavuus Teknologia Valmistuskapasiteetti tulevaisuudessa Kehitysnopeus
Humbreys et al. 1998	A just-in-time evaluation strategy for international procurement	Suunnittelu / prosessien kehittyminen
Ghodsypour & O'Brien 1998	A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming.	Kustannukset Palvelu Viat / virheet Prosessikyvykyys Muutoksiin reagointi Prosessien joustavuus
Motwani et al. 1991	Supplier selection in developing countries: A model development	Vientiverot
Tam & Tummala 2001	An application of the AHP in vendor selection of a telecommunications system	Tulevaisuuden teknologinen kehitys Tukipalveluiden laatu Toimittajan asiantuntemus Toimittajan teknologiset järjestelmät Toimittajan laatu järjestelmät Käyttökustannukset Ylläpitokustannukset
Bharadwaj 2004	Investigating the decision criteria used in electronic components procurement	Tilauksen käsittelyaika Kyvykyys hoitaa kiireelliset tilaukset
Liu & Hai 2005	The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier	Tuotevalikoima
Stavropolous 2000	Suppliers in the new economy	Tuotteen ulkomuoto Luettelotekniikka kyvykyys e-kaupallisuuteen

Taulukko 1. Toimittajavalintakriteeritaulukko (Sen et al. 2008, 1829; Ha & Krishnan 2000, 1304)

3.1 Tehtävä- ja kumppanisidonnaiset kriteerit

Kirjallisuudesta on löydettävissä useita eri luokitteluja, joiden avulla valintakriteerejä voidaan kerätä. Tässä kappaleessa esitellään tehtävä- ja kumppanisidonnaisten kriteerien luokittelu.

Teoriassa kumppanivalintakriteerit jaetaan yleensä kahteen pääluokkaan Geringerin (1991) mukaan. Nämä pääluokat ovat joko tehtävä- tai kumppanisidonnaisia valintakriteerejä. Valintakriteerien jaottelua tehtävä- ja kumppanisidonnaisiin on käytetty hyvin useassa tutkimuksessa eri konteksteissa (Geringer 1991; Glaister et al. 1997; Al-Khalifa & Peterson 1999; Varis & Kuivalainen 2005; Wang & Kess 2006). Kansainvälisten yhteisyritysten näkökulmasta on tehty määrällisesti eniten tutkimuksia, joihin myös ensimmäisenä tähän luokitteluun perustuva Geringerin (1991) toteuttama tutkimus pohjautuu. Glaister & Buckley (1997) ovat käyttäneet kyseistä luokittelua tutkiessaan kriteerien keskinäistä tärkeyttä englantilaisissa kansainvälistyneissä yhteisyrityksissä. Al-Khalifa & Peterson (1999) ovat käyttäneet tätä luokittelua tutkiessaan, kuinka yritykset valitsevat itselleen kansainvälisiä yhteisyrityksiä ja millaisia muuttujia valinnan kriteereissä käytetään. Wang ja Kess (2006) tutkivat tehtävä- ja kumppanisidonnaisten kriteerien jaottelun sopivuutta jakelijakumppanuuksiin.

Tehtäväsidonnaiset kriteerit liittyvät tehtävän suorittamisessa tarvittaviin kumppanin kanssa jaettuihin operatiivisiin kykyihin ja resursseihin, joiden avulla kilpailukyky saavutetaan. Tehtäväsidonnaiset kriteerit viittaavat joko aineellisiin tai aineettomiin tai toisaalta ihmisiin tai esimerkiksi tehtävän suorittamisessa vaadittaviin työvälineisiin. Esimerkkejä tehtäväsidonnaisista kriteereistä on muun muassa teknisen tietotaidon, patentit, kokeneen johdon, taloudelliset resurssit ja saatavilla olevat markkinointi- ja jakelukanavat. (Geringer 1991, 45; Glaister & Buckley 1997, 201) Al-Khalifan & Petersonin (1999, 1077) tutkimuksen perusteella kumppaniin liittyvät kriteerit ovat kumppania valittaessa kaikkein tärkeimpiä, kun taas tehtäväsidonnaisilla kriteereillä ei ole niin suurta vaikutusta tässä vaiheessa.

Kumppanisidonnaiset kriteerit tulevat kyseeseen vain, mikäli kumppanit tekevät yhteistyötä keskenään. Hyviä esimerkkejä kumppanisidonnaisista kriteereistä ovat

kumppanin ominaisuuksia kuvaavat asiat. Näitä ovat muuan muassa luottamus yritysten ylimmän johdon välillä, kumppanin koko, rakenne, kansallisuus ja organisaatiokulttuuri sekä aiemmat positiiviset kokemukset kumppanien kesken. (Geringer 1991 45-46)

3.2 Kriittiset menestystekijät kumppanivalintaprosessissa

Holmbergin & Cummingsin (2009) tutkimuksessa kumppanin soveltuvuutta arvioidaan yrityksen ja liiton strategisten tavoitteiden pohjalta asetettujen kriittisten tekijöiden (CSF) avulla. Nämä kriittiset tekijät on arvioitava jokaisen liittouman suhteen erikseen, koska yritykset ovat erilaisilla strategioilla liikkeellä, mutta samoja kriittisissä menestystekijöissä on silti löydettävissä samojen toimialojen yritysten välillä (Holmberg & Cummings 2009).

Kriittisten menestystekijöiden merkitys muuttuu kumppanuuden aikana esimerkiksi strategian tai ympäristön muutoksien vuoksi ja tämän vuoksi niitä kannattaa ajatella sekä nykyisestä että tulevaisuuden näkökulmasta. Tämä ajattelutapa mahdollistaa myös johtajille paremman mahdollisuuden tulevaisuudessa lisätä, muokata tai poistaa kriittisiä tekijöitä arvioinnista. Kriittisten tekijöiden hyödyntäminen yrityksen arvioinnissa on haastavaa, koska niiden käyttäminen vaatii perehtymistä kumppaniyritykseen ja jossain tapauksissa pienimuotoisen projektin sen ympärille. (Holmberg & Cummings 2009, 182-183)

Myöhemmin Cummings & Holmberg (2012, 141) ovat lisänneet perinteiseen tehtävä- ja kumppanisidonnaiseen kriteeristöön mukaan myös riskeihin ja oppimiseen liittyviä jaottelutekijöitä ja tehneet tämän pohjalta oman sovelluksensa mallista. Tämä luokittelu ei kuitenkaan tarkoita, että mallin luokat ovat toisensa poissulkevia, vaan kriteerit voivat sijaita yhdessä tai useammassa luokassa (Cummings & Holmberg 2012, 149). Riskit ovat aiemmissa tutkimuksissa kuuluneet pääasiallisesti joko tehtävisidonnaisiin tai kumppanisidonnaisiin kriteereihin. Erottamalla nämä omiksi kategorioikseen Cummings & Holmberg (2012, 138-139) ovat halunneet korostaa riskien huomioimisen tärkeyttä valintavaiheessa tuomalla ne selkeämmin esille yrityksen johdolle. Hyvänä esimerkkinä riskeihin liittyvistä kriteereistä on muun muassa negatiivinen maine, jonka yritys saa

liittouman epäonnistuessa (Cummings & Holmberg 2012, 156). Lisäksi suorituskykyongelmiin liittyvät riskit ovat hyvin yleisiä kumppanuudessa (Cummings & Holmberg 2012, 150).

3.3 Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset kriteerit

Yhtenä vaihtoehtona valintakriteerien luokittelulle on käyttää tehtävä- ja kumppanisidonnaisten kriteerien tai kriittisten menestystekijöiden sijasta jakoa kvalitatiivisten tai kvantitatiivisten kriteerien kesken. Sen et al. (2008) käyttävät tätä lähestymistapaa jakaessaan ostaja-toimittaja suhteisiin liittyviä kriteerejä. Tämän lisäksi he esittelevät työssään hierarkisen mallin, jonka avulla valintakriteerit voidaan jaotella päätasoihin ja niihin liittyviin alatasoihin. Sen et al. (2008, 1833) mielestä on hyvin tärkeää kerätä kirjallisuudesta mahdollisimman kattavasti eri kumppanivalintakriteerejä, joita voidaan valintavaiheessa hyödyntää. Näiden lisäksi Sen et al. (2008, 1835) esittelevät tutkimuksessaan myös prosessin, jonka ohjeilla kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia kriteerejä voidaan valinnassa hallinnoida.

Sen et al. (2008) mukaan ostokirjallisuudessa on löydettävissä puutteita, koska kirjallisuuden mukaan on tarjolla vain muutamia sovelluksia, joilla toimittajan valintakriteerejä voidaan muodostaa ja sen pohjalta tehdä valintaa. Yhtenä haasteena on kvalitatiivisten kriteerien laskennallinen vertaileminen. Esimerkkinä näistä on muun muassa palvelun laatu (Sen, et al. 2008, 1826). Kirjallisuudesta löytyviä yleisiä kvalitatiivisia kriteerejä ovat muun muassa patentit, lisenssit, pääsy jakeluverkkoihin ja paikallisen kumppanin kyky mahdollistaa nopeampi pääsy paikallisille markkinoille (Hajidimitriou & Georgiou 2002, 653).

Kvantitatiivisia kriteereitä voidaan suhteellisen helposti laskennallisesti mitata ja vertailla. Kustannukset ovat yksi esimerkki suhteellisen helposti vertailtavasta kriteeristä, koska tarjouksien yhteismitallistamisen jälkeen tarjouksien hintoja voidaan melko helposti keskenään vertailla. Samaan aikaan esimerkiksi palvelun laadun vertaaminen toimittajien kesken on huomattavasti vaikeampi tehtävä. (Sen, et al. 2008, 1826; Hajidimitriou & Georgiou 2002, 653)

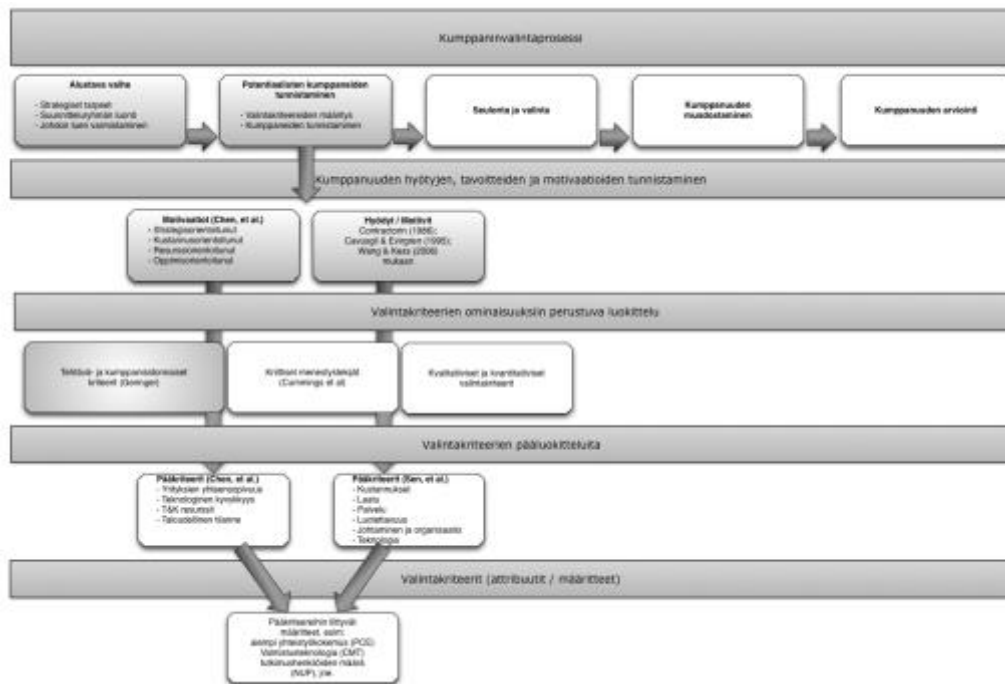
3.4 Kriteerien hierarkinen luokittelu

Sen et al. (2008) ovat luoneet tutkimuksessaan luokittelun, jossa kriteerit luokitellaan pääkriteereihin ja niihin liittyviin alakriteereihin. Kyseistä hierarkista luokittelua voidaan hyödyntää muun muassa valintakriteerien muodostamisessa. Kriteerien hierarkinen järjestely varmistaa, että kaikki tärkeimmät valintaan vaikuttavat asiat tulee huomioitua valintakriteerejä muodostaessa. Toimittajavalintakirjallisuuden perusteella laatu, toimituskyky, hinta ja palvelu ovat keskeisimmät kriteerit toimittajan suorituskykyä arvioitaessa (Sen et al. 2008, 1827). Sen et al. (2008, 1830) huomioivat nämä suorituskyvyn arviointiin liittyvät kriteerit ja luokittelevat valintakriteerit osittain näiden pohjalta kuuteen pääkriteeriluokkaan seuraavasti: kustannukset, laatu, palvelu, luotettavuus, johtaminen ja organisaatio sekä teknologia.

3.5 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu luvuissa kaksi ja kolme käsitellyistä käsitteistä ja niihin liittyvistä teorioista. Kuvassa 4 on tummennettu kaikki työn teoria- ja empiriaosuuksissa käsitellyt asiat. Vaaleammat laatikot ovat aihetta laajentavia tai vaihtoehtoisia teorioita, jotka käsitellään tässä tutkimustyössä hyvin suppeasti.

Tämän tutkimuksen kulkua ohjaavat Ellramin (1991) ostokumppanuuden prosessin ensimmäiset vaiheet. Alustava vaihe ja potentiaalisten kumppanien identifiointi ovat Ellramin (1991) prosessin ensimmäinen ja toinen vaihe. Ellramin (1991) prosessin toisessa vaiheessa on myös valintakriteerien määrittely, jota voidaan tarkkailla useiden eri luokittelujen kautta. Näitä luokitteluja ovat muun muassa tehtävä- ja kumppanisidonnaiset valintakriteerit, kriittiset menestystekijät sekä kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset valintakriteerit. Tämän työn luokitteluksi valittiin tehtävä- ja kumppanisidonnaiset kriteerit. Tämän vuoksi muut kriteeriluokittelut käsitellään työssä hyvin yleisellä tasolla. Kriteerien määrittelyä voidaan tukea muun muassa Sen et al. (2008) tai Chen et al. (2008) esittelemien pääluokittelumallien avulla. Kyseisiä pääluokitteluita ei esitellä tässä työssä.



Kuva 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4. Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio ja tutkimusongelman ratkaisemisessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä esitellään tutkimusaineisto ja sen keräämiseen liittyvä tiedonkeruustrategia. Tämän lisäksi esitellään tutkimuksessa käytetty analysointimenetelmä ja sen valintaan liittyvät perustelut sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi laadullisia arviointimenetelmiä käyttämällä.

4.1 Tutkittava yritys

Tutkimuksen kohdeyrityksen kanssa on sovittu, että yrityksen nimeä ei mainita työssä. Sen sijaan tutkittavasta yrityksestä käytetään työssä nimitystä toimeksiantajayritys.

Haastatellut henkilöt edustivat toimeksiantajayrityksen eri liiketoimintoja, joten tutkimus käsittelee sen kumppanuuksia ja haastateltavien näkökulmana on kumppanuudet, joista heillä itsellään on aiempaa kokemusta. Toimeksiantajayritys toimii energialiiketoiminnan alueella ja työllistää noin 72 henkilöä (vuonna 2014). Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli noin 28 miljoonaa euroa. Tilastokeskuksen määrittäksen mukaan yritys voidaan nähdä pk-yrityksenä, koska liikevaihto on alle suurelle yritykselle asetetun rajan, mikä on yli 50 miljoonaa euroa ja yrityksen henkilömäärä on alle 250 henkilöä (Stat 2016).

Toimeksiantajayritys tarjoaa sen asiakkaille monipuolisesti erilaisia energia-alan tuotteita ja palveluita neljässä eri liiketoiminta-alueessa. Näitä alueita ovat energialiiketoiminta, energiatehokkuusliiketoiminta, sähköverkkoliiketoiminta ja nettiliiketoiminta. Asiakkaille nämä liiketoiminta-alueet esittäytyvät muun muassa seuraavina tuotteina ja palveluina: sähkön, kaukolämmön, maakaasun ja laajakaistapalveluiden toimitus, urakointipalvelut sekä energiatehokkuutta parantavat tuotteet ja palvelut. Laajan toimintakentän vuoksi yrityksen kumppanuudet eroavat toisistaan hyvin paljon. Toisaalta kumppani voi olla muutaman henkilön kokoinen maarakennusyritys, kun taas toisaalta se voi olla suuri globaalisti toimiva IT-yritys. Tieteellisestä kirjallisuudesta ei juurikaan löydy tutkimusaineistoa valintaperusteista ja kriteereistä yhtä laajassa kontekstissa, minkä vuoksi tutkimuksen toivotaan löytävän kaikkia liiketoimintoja koskettavia kriteerejä.

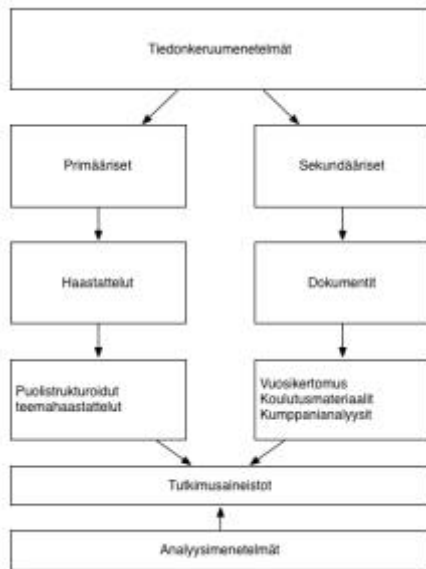
Monialaisen liiketoiminnan ja pienen henkilöstömäärän vuoksi yritys käyttää paljon ulkopuolisia kumppaneita toimintansa tukena. Yrityksellä on ulkoisia kumppaneita useita kymmeniä sen eri liiketoiminnoissa ja niiden määrä tulevaisuudessa on kasvussa. Ulkopuolisia kumppaneita käytetään muun muassa yrityksen sisäisessä kehityksessä ja muussa toiminnassa sekä suoraan yrityksen asiakkaille kohdennetuissa palveluissa. Yritys käyttää myös vuokratyövoimaa myymälässään. Kilpailu asiakkaista kiristyy jokaisessa liiketoiminnossa, minkä vuoksi toimintaympäristön tuottavuuden parantaminen on luonnollinen osa kilpailukyvyn parantamista. Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan muun muassa oikeiden kumppanuuksien avulla.

Laki julkisista hankinnoista ohjaa yritysten hankintoja ja määrittelee muun muassa sen, milloin yrityksen on tarpeen kilpailuttaa sen tavara- tai palveluhankinnat. Hankintalain kynnysarvot määräävät, minkä hankinta-arvon ylittävän tuotteen tai palveluhankinnan kilpailuttaminen on yritykselle pakollista. Toimeksiantajayritykseen sovelletaan *lakia vesija energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007)*, jonka perusteella yrityksellä on korkeammat kilpailutuksen kynnysarvot kuin mitä sillä olisi, jos siihen sovellettaisiin *lakia julkisista hankinnoista (348/2007)* (Finlex 2007/348; Finlex 2007/349). Tämän vuoksi yritys voi kumppaninvalintaprosessissaan noudattaa vapaammin omia toimintatapojaan, koska suurin osa yrityksen tavara- ja palveluhankinnoista sekä suunnittelukilpailuista jää alle EU:n asettaman kynnysarvon 418 000 €. Rakennusurakoiden osalta EU-kynnysarvo on vielä tätäkin korkeampi, 5 225 000 €. Näillä osaltaan saattaa olla merkittävä vaikutus yrityksen sisällä käytettyyn valintaprosessiin sekä valinnassa käytettyihin kriteereihin.

4.2 Tutkimusote ja tiedonkeruun strategia

Tutkimuksen tutkimusote eli lähestymistapa on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen päädyttiin, koska tutkija pyrkii kyseisellä lähestymistavalla saamaan syvällisemmän ymmärryksen ilmiöstä tutkittavassa yrityksessä. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla saadaan kattavampi käsitys siitä, minkälainen käsitys henkilöillä on kumppanuuteen liittyvistä motiiveista sekä kumppaninvalinnasta ja niihin keskeisesti liittyvistä valintakriteereistä. Kanasen (2015, 71) mukaan laadullinen tutkimus

mahdollistaa juuri ihmisten suhtautumisen ja asenteiden selvittämisen. Yhtenä kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on myös kuvata todellista elämää, joka on tämänkin tutkimustehtävän toimeksiannossa (Hirsjärvi et al. 2009, 161).



Kuva 5. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Empiirisen aineiston osalta tiedonkeruumenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, koska se on Metsämuurosen (2009, 224) mukaan olennainen laadullisen menetelmän tiedonhankinnan strategioita. Tapaustutkimus on lähes aina laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta (Metsämuuronen 2009, 224). Tapaustutkimuksessa aineisto tyypillisesti kerätään tutkimuksen tekijän johdolla luonnollisissa tilanteissa havainnoimalla, haastattelemalla tai kirjallisen materiaalin muodossa (Soininen 1995, 81-82). Tapaustutkimusta käytetään hyvin laajasti muun muassa prosessitutkimuksessa (Soininen, 1995, 82). Tässä tutkimuksessa tapauksena käsitetään kohdeorganisaation sisällä johtajille suunnattua tutkimusta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin sekä haastattelemalla yrityksen henkilöstöä, että yrityksen niin sanotun sekundäärisen materiaalin kautta. Tutkimuksen sekundäärisen materiaalin muodostivat yrityksen koulutusmateriaalit sekä yrityksen vuosikertomukset. Yhteistä näille kaikille aineistoille oli, että niissä käsiteltiin kumppanuuksia ja niiden johtamista.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teema-haastatteluna tutkittavan yrityksen henkilöstölle. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole tarjolla, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin vapaasti (Eskola & Suoranta 2008, 86). Teemojen pohjalta oli luotu kysymyksiä, joista useimmat esiteltiin kaikille haastateltaville. Joitakin lisäkysymyksiä esitettiin henkilön taustan ja muiden ennakkotietojen perusteella. Kohdennetuilla lisäkysymyksillä pyrittiin saamaan kattavampi kuva tutkittavasta organisaatiosta. Haastattelemisen mahdollistaa joustavamman aineiston keräämisen, mikä voidaan tavallisesti nähdä haastattelun etuna (Hirsjärvi et al. 1997, 204). Haastattelut myös mahdollistavat haastateltavalle vapauden tuoda näkyville itselleen tärkeitä (tai hänen mielestään tärkeitä) asioita luonnollisessa vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa (Hirsjärvi et al. 1997, 205). Teemahaastattelussa tutkijan tehtävänä on haastatella valitusta aiheesta ja antaa haastateltavan vapaasti kertoa asiasta mahdollisimman kattavasti (Kananen 2014, 24). Teemahaastattelun hyvänä puolena voidaan nähdä, että haastattelun aikana voidaan aina valita syvyys, johon tutkimuksessa halutaan syventyä. Teemahaastattelu ei myöskään määrää ennakolta, kuinka monta haastattelukierrosta on tutkimuksessa tehtävä, vaan tutkija voi tehdä siitä päätöksen itsenäisesti. Teemahaastattelun tarkoituksena on korostaa ihmisten omaa tulkintaa asioista ja heidän asioille antamaansa merkitystä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Teemahaastattelun hyvänä puolena voidaan myös nähdä, että teemat voidaan suunnitella kumppanivalintaprosessin eri vaiheiden pohjalta. Haastattelun teemoiksi valittiin tutkimuksessa seuraavat teemat: taustatiedot, kumppanuuden suunnittelu, kumppanien tunnistaminen ja kriteerit. Teemojen valinnassa hyödynnettiin Ellramin (1991) kumppanivalintaprosessin kahta ensimmäistä vaihetta, jotka ovat alustava vaihe ja potentiaalisten partnerien tunnistaminen. Edellä mainittujen syiden vuoksi teemahaastattelun koettiin sopivan erittäin hyvin tämän tutkimuksen toteutukseen.

Haastateltavien valinnassa ja tapaamisten sopimisessa saatiin apua yrityksessä toimivalta työntekijältä. Haastateltaville esitettiin etukäteen vain muutamalla sanalla haastattelun aihepiiri, mutta teemaan liittyviä kysymyksiä tai muuta etukäteismateriaalia haastateltaville ei toimitettu etukäteen, koska tutkimuksessa haluttiin saada haastateltavilta kerättyä haastattelutilanteessa ensimmäisenä mieleen tulevat asiat ilman, että haastateltavat olivat etukäteen mietiskelleet kysymyksiin vastauksia.

Haastatteluihin valittiin aluksi toimeksiantajayrityksen neljä johtajaa, joilla oletettiin olevan aikaisempaa kokemusta kumppanien valitsemisesta ja niiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Henkilöiden valinnassa painotettiin sitä, että he ovat päättävässä asemassa ja tuntevat yrityksen strategian. Lisäksi heillä on yleensä ollut lopullinen päätösvalta siihen, mikä kumppani tulee valituksi haettuun toimintoon. Neljän haastattelun jälkeen päädyttiin vielä pyytämään kaksi johtajaa lisää haastateltavaksi. Näiden muutaman uuden haastateltavan henkilön ansiosta tutkija sai syvennettyä tietouttaan ja lisäksi nämä uudet henkilöt edustivat sellaisia yrityksen toimintoja, joissa aiemmat haastateltavat eivät toimineet. Tämän lisäksi uusien henkilöiden mukaan ottamisella pyrittiin varmistamaan tutkimukselle riittävä kylläntymispiste.

Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina toimeksiantajayrityksen toimitiloissa viikon aikana kesäkuussa 2015. Loput kaksi haastattelua toteutettiin helmikuussa 2016 ensimmäisen aineiston analysoinnin jälkeen. Yksittäiseen haastatteluun varattiin aikaa noin tunti, mutta yleensä haastattelu saatiin toteutettua noin puolen tunnin aikana. Tutkimuksen tiedonkeruuksi valittiin yksilötyyppinen haastattelu, koska jokaiselta henkilöltä haluttiin saada vastaus kaikkiin kysymyksiin ilman, että toisten haastateltavien mielipiteillä olisi ollut vaikutusta hänen vastauksiinsa. Kaikille haastateltaville tehtiin pääsääntöisesti samat kysymykset, mutta tarkentavia lisäkysymyksiä tehtiin tarpeen mukaan. Muuten haastateltavien annettiin haastattelutilanteessa puhua aiheesta vapaasti.

Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun äänittämiseen. Haastattelun äänitys toteutettiin käyttämällä sanelukonetta, jonka lisäksi haastattelu tallennettiin haastattelijan omalla matkapuhelimella. Kyseisen järjestelyn avulla varmistettiin, että haastattelu saatiin varmasti tallennettua eikä esimerkiksi akun tai patterien loppuminen kesken haastattelun olisi pilannut haastattelun ainutkertaisuutta.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää apuna myös kvantitatiivista aineistonkeruumenetelmää. Sitä ei kuitenkaan päädytty käyttämään tässä tutkimuksessa, koska otanta olisi tutkittavan yrityksen sisällä jäänyt liian pieneksi ja täten tulosten luotettavuus olisi ollut heikko (Metsämuuronen 2008; Yin 2014). Mikäli kyseistä

menetelmää olisi haluttu käyttää, olisi kysely pitäisi toteuttaa useampaan organisaatioon riittävän otannan saamiseksi.

4.3 Tutkimusaineisto ja sen käsittely

Tutkimusaineisto muodostui toimeksiantajayrityksen johtajien haastatteluissa esille tulleiden vastauksien pohjalta. Haastatteluun vastasi kuusi johtajaa, jotka edustivat tutkittavassa yrityksessä seuraavia rooleja: toimitusjohtaja, talousjohtaja, energiajohtaja, henkilöstöjohtaja, asiakkuuspäällikkö ja verkkojohtaja.

Rooli	Työvuodet yrityksessä	Työvuodet nykyisellä vastuualueella
Toimitusjohtaja	8 vuotta	8 vuotta
Energiajohtaja	7 vuotta	6 kuukautta
Talousjohtaja	7 vuotta	6 kuukautta
Verkkojohtaja	15 vuotta	6 kuukautta (Sähköverkkoliiketoiminnassa 6 vuotta)
Henkilöstöjohtaja	3 vuotta	6 kuukautta
Asiakkuuspäällikkö	35 vuotta	8 vuotta

Taulukko 2. Haastatellut henkilöt

Usealla haastatelluista henkilöistä vastuualue muuttui 2015 vuodenvaihteessa tapahtuneen organisaatiojärjestelyn vuoksi. Tämä osaltaan vaikutti siihen, että haastateltu henkilö saattoi aiemmin olla mukana eri liiketoiminnan kumppaninvalinnoissa.

Aineiston äänitys haastattelutilanteessa helpotti myöhemmässä vaiheessa aineiston yhteismitallistamista (litterointia) ja tallenteista voitiin tarvittaessa myöhemmin varmistaa asioiden oikeellisuus. Litteroinnin käyttö mahdollistaa myös tekstin lukemisen jälkeenpäin ja eri analyysiohjelmien käytön. Äänityksen etuna voidaan myös pitää sitä, että haastattelijä pystyy itse paremmin keskittymään haastateltavan kertomaan asiaan ja täten mahdollistamaan aidon vuorovaikutuksen syntymisen haastateltavan kanssa (Kananen 2014, 85). Aineiston litterointi tehtiin yleiskielisenä litterointina koko haastatteludialogista, mutta joitakin sanoja jätettiin kirjoittamatta, koska kaikista sanoista ei saatu selvää tai niillä

ei ollut asiakokonaisuuden kannalta merkitystä. Tekstin litteroinnissa käytettiin Microsoft Word-ohjelmaa ja jokaisen haastateltavan puhe tallennettiin omaan tekstitiedostoonsa.

Sekundäärisiä aineistoja kerättiin tutkittavasta yrityksestä tutkimuksen kuluessa. Tutkimuksen loppuvaiheessa toimeksiantajayrityksessä koulutettiin henkilöstölle hankinta- ja toimittajaosaamista sekä tehtiin toimittajahallintaan liittyviä ryhmätöitä toimittajayhteystyöstä vastaavien henkilöiden kesken. Nämä koulutukset eivät vaikuttaneet vastauksiin, koska haastattelut toteutettiin ennen koulutuksia. Tämän lisäksi yritykseen liittyviä faktoja ja arvoja haettiin vuoden 2014 vuosikertomuksesta.

Tässä tutkimuksessa käytettyä päättelyä voidaan kutsua induktiiviseksi, koska sen logiikka kulkee yksittäisestä yleiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95 – 97). Lisäksi induktiiviselle analyysille on ominaista sen aineistokeskeisyys (Hirsjärvi & Hurme 2014, 136).

Kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Ensimmäisenä vaiheena kerätyn aineiston käsittelyssä oli aineiston yhteismitallistaminen. Tämän jälkeen litteroituun aineistoon tutustuttiin huolellisesti lukemalla aineisto läpi useaan kertaan. Tekstiä luettaessa pyrittiin selvittämään tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaiset asiat, jotta asetettuun tutkimusongelmaan saataisiin aineiston avulla ratkaisu. Samassa yhteydessä aineistosta etsittiin henkilöittäin tiivistetty vastaus jokaiseen tutkijan esittämään kysymykseen. Tämän avulla pyrittiin löytämään jokaisen kysymyksen osalta keskeisimmät asiat kunkin haastatellun henkilön osalta.

Tässäkin tutkimuksessa hyödynnettiin aineiston analysointivaiheessa laskentaa, jonka avulla pyrittiin aineiston kautta löydetyt valintakriteerit asettamaan tärkeysjärjestykseen. Tosin tutkimuksen otanta on tilastollisessa mielessä melko suppea. Laskentaa voidaan Hirsjärven & Hurmeen (2014, 172) mukaan käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa silloin, kun halutaan selvittää, kuinka monesti tarkasteltava ilmiö ilmenee aineistossa.

Viimeisenä vaiheena aineisto luokiteltiin ja samaan luokkaan kuuluvat tulokset yhdistettiin.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu koetaan tieteen maailmassa yleensä hyvin haastavana, muun muassa sen takia, että yksiselitteistä ohjetta sen arvioinnista ei ole saatavilla (Tuomi & Sarajärvi 2002). Käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti on alun perin luotu kvantitatiivista tutkimusta silmällä pitäen (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186).

Reliabiliteetti kuvaa sitä, että tutkittaessa samaa tapausta useamman kerran saadaan samat tulokset kaikilla kerroilla tai mikäli useampi tutkija päätyy yhtenevään lopputulokseen. Mikäli saadut tulokset muuttuvat eri ajankohtina, kannattaa reliabiliteetista luopua. Kun oletetaan, että ihmisen käyttäytyminen on kontekstiriippuvainen, niin on epätodennäköistä, että saadaan samanlaiset tulokset eri tutkimusmenetelmillä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186) Edellä mainittujen asioiden takia käsitteestä reliabiliteetti käsitteestä päätettiin luopua tämän tutkimuksen suhteen.

Validiteetti eli yleistettävyyys tutkittavan tapauksen ulkopuolelle on varsin heikko, koska tutkimuksen kohteena oli vain yksi energia-alan yritys. Tämä osaltaan vähentää tutkimuksen yleistettävyyttä muihin samalla tai eri toimialalla toimiviin yrityksiin. Lisäksi tieteelliset tutkimukset ovat jo aiemmin osoittaneet, että kumppaninvalintakriteerit ovat yleensä kontekstista riippuvaisia (Geringer 1991, 42). Haastateltavat henkilöt olivat yrityksen johtajia, joten operatiivinen kriteeristö loistaa tässä tutkimuksessa pitkälti poissaolollaan. Toisaalta samaan aikaan voidaan kuitenkin todeta, että joillakin saaduilla tuloksilla on nähtävissä merkitystä kaikissa kumppanuussuhteissa. Näistä esimerkkinä on muun muassa yritysten välinen luottamus, joka on välttämätön kaikissa kumppanuuksissa ja kumppanuustyypeissä. Luottamuksen määrä on riippuvainen siitä, miten merkittävä ja minkä tyyppinen kumppanuus on kyseessä. Tämänkin tutkimuksen tulokset todentavat luottamuksen tärkeyttä kumppanien välillä. Lopulta tärkeintä on kuitenkin, että tutkimustulokset ovat niiden soveltajan kannalta käyttökelpoisia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa *luotettavuuden arviointia* tehdään useasti vertaisarviointia käyttäen. Vertaisarvioinnissa pyritään vastaamaan kysymykseen, kuinka hyvin saadut tutkimustulokset vastaavat todellista tilannetta. Jotta ulkopuoliset tutkijat voisivat päästä samaan lopputulokseen, tämä edellyttää tutkimuksen tekijältä hyvää dokumentaatiota

tutkimusaineistosta, käytetyistä menetelmistä ja analyysistä (Kananen 2015, 352- 353). Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi, että tutkija ei työskennellyt tutkittavassa yrityksessä eikä tuntenut etukäteen haastateltavia henkilöitä, joten tutkijalla ei ollut mitään ennakkooletuksia tutkittavasta yrityksestä tai henkilöiden vastauksista, vaan haastatteluaineisto ja muut sekundääriset materiaalit olivat ainoa saatavilla oleva tietolähde yrityksestä.

Haastatteluaineisto oli monipuolinen ja sen tallentamisessa ei ilmennyt ongelmia. Lisäksi aineiston litteroinnit tehtiin koko aineistolle nopeasti haastatteluiden jälkeen samoja sääntöjä noudattaen. Tämä osaltaan parantaa aineiston luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 185).

Tutkimuksen luotettavuutta kasvatettiin vertailemalla saatuja tutkimustuloksia teoriassa ilmenneisiin vastaaviin tapauksiin. Vertailussa huomattiin, että haastatteluiden kautta saaduissa tuloksissa on löydettävissä samoja arvoja, jotka esiintyvät yleisesti lähdekirjallisuuden kannalta merkittävässä roolissa. Näistä voidaan mainita esimerkkinä muun muassa luottamus ja kustannuksien merkitys kumppanuuksissa.

Mikäli tutkimuksessa yhdistetään ilmiöön liittyviä primäärejä ja sekundaarisia aineistoja, niiden avulla voidaan lisätä myös tutkimuksen luotettavuutta. Tätä kutsutaan nimellä aineistotriangulaatio. (Kananen 2015, 359)

Tutkimuksen *saturaatiota* eli kylläntymistä tutkitaan ottamalla lisää haastateltavia, kunnes tutkimustulokset alkavat toistaa itseään (Kananen 2015, 355). Tässä tutkimuksessa haastateltiin aluksi neljää henkilöä, jonka jälkeen kaivattiin tutkimukseen vielä lisää tutkimusaineistoa, jolloin päädyttiin ottamaan vielä kaksi henkilöä lisää mukaan tutkimukseen. Näiden haastattelujen jälkeen saavutettiin tutkijan mielestä riittävä kylläntymispiste tutkimuksessa, koska tietyt tulokset ilmenivät useimpien henkilöiden vastauksissa.

5. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään analysoidut empirian kautta saadut tutkimustulokset. Tutkimustulokset on jaoteltu omiin alalukuihinsa Ellramin (1991) ostokumppanuuden prosessin ensimmäisen kahden vaiheen pohjalta. Alaluvussa 5.1 esitetään tulokset, jotka liittyvät kumppanuuden suunnitteluvaiheeseen. Kyseiseen vaiheeseen kuuluu muun muassa kumppanuuden motiivien, hyötyjen ja tavoitteiden kartoitus. Alaluvussa 5.2 esitellään kumppanuudenidentifiointi vaiheen tehtävät, joihin Ellramin (1991) mukaan olennaisena asiana kuuluu empirian kautta löydetyt valintakriteerit.

5.1 Kumppanuuden alkuvaihe

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten strategian nähdään vaikuttavan kumppaninvalintaan yrityksen eri liiketoiminnoissa ja millaisia kriteerejä strategian kautta nähdään valintojen taustalle muodostuvan.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan mukaan strategialla on yrityksessä keskeinen vaikutus siihen, että mitä toimintoja yritys päättää ulkoistaa ja mitkä toiminnot ovat yrityksen omaa ydintoimintaa. Haastatteluissa selvisi, että yritykselle ei ole vielä luotu erillistä kumppanuusstrategiaa, joten haastateltavien henkilöiden vastaukset strategiaan liittyen nousevat pitkälti yrityksen normaalista strategiasta ja haastateltavien omasta käsityksestä ja kokemuksista.

Yrityksen strategian vaikutusta ulkopuolisen kumppanin valintaan kuvattiin muun muassa seuraavin sanoin:

”Strategia vaikuttaa siihen, että mitä me halutaan tehdä ja minkä tyyppistä osa-aluetta me tutkitaan ja mietitään”

”Kaikki asiat, jotka kumppani voi tehdä paremmin kuin me, niin hyvin mielellään käytetään kumppania. Tietysti pitää tunnistaa, että mitkä ovat ne ydinosaamiset, jotka ovat tärkeitä meille, että vaikka joku osaisikin jonkun asian sitten paremmin...”

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut selvittää, mitkä asiat tai toiminnot ovat kohdeyrityksen ydintoimintaa tai mitkä asiat kumppani voisi tehdä paremmin, vaan yleisellä tasolla tarkastella eri organisaatioyksiköiden näkökulmasta, miten haastateltavat näkevät yrityksen strategian vaikuttavan kumppanivalintaan ja millaisia vaatimuksia sen pohjalta kumppaneita kohtaan muodostuu.

Strategisesta näkökulmasta useat haastatellut henkilöt näkivät, että yrityksen strategia ohjaa toistuvan niin sanotun rutiinityön ulkoistamisen siirtämistä kumppaneille. Syynä ulkoistamistarpeelle mainitaan muun muassa yrityksen vajavainen kyky kehittää järjestelmiä ja niihin liittyvää automatiikkaa yrityksen sisällä. Puutteellisen automatiikan vuoksi yrityksessä nähdään tehtävän käsityön määrän olevan tällä hetkellä liian suuri. Eräs haastateltava kuvasi tilanteen seuraavasti:

”Työ, mikä on helposti toistettavissa ja ehkä automaattisesti tehtävissä jatkossa, niin semmoinen pitäisi siirtää kumppanille”

”Meillä ei täällä riitä kehityskyky yksinkertaisesti. Me ei pystytä investoimaan eikä riitä porukkaa kehittämään näitä järjestelmiä, robotiikkaa ja automatiikkaa, että saataisiin nämä menemään automaattisesti”

Strategialla nähdään haastatteluiden perusteella olevan merkitystä toiminnan tehokkuuteen ja toimintamalliin. Strategisesti nähdään tärkeänä, että kumppaniyritys satsaa toiminnan laatuun ja kehitetään toimeksiantajayrityksen kanssa yhdessä toimintamallia, jotta kumppanuudesta saadaan molemminpuolista hyötyä.

”Teetetään enemmän duuneja niinku kumppaneilla ja sitten näkisin, että ehkä siinä prosessissa, toiminnan pyörittämisessä olisi tää, että varmistetaan tavallaan se, että toiminta on tehokasta ja sitten laadullisesti hyvää.”

Kumppanin koko

Ulkoistettavien toimintojen ja yrityksen ydintoiminnan lisäksi kumppanin ominaisuuksiin on strategian pohjalta löydettävissä kumppanivalintaa ohjaavia tekijöitä, joita kannattaa

ainakin jollain tasolla huomioida valittaessa yhteistyökumppania. Näistä vaatimuksista esimerkkinä mainittiin muun muassa yrityksen pyrkimys välttää liian isojen kumppanien valintaa ja suosia pikemminkin itselleen sopivamman kokoluokan kumppaneita. Yrityksen aiempien kokemusten mukaan sopivan kokoluokan kumppaneille on toimeksiantajayritys yleensä aidosti tärkeämpi ja heillä on myös todettu useammin olevan enemmän annettavaa. Yhtenä yrityksen koon mittarina mainittiin, että kumppani voisi olla samaa kokoa tutkittavan toimeksiantajayrityksen kanssa. Toinen haastateltava mainitsi, että tarkkaa kokoa ei voi määrittellä, koska yritykset ovat organisoituja yrityksen asiakkuuden näkökulmasta hyvin eri tavalla. Hänen kokemuksensa mukaan varsinkin isojen ICT-alan yritysten kanssa toimimisessa on riittänyt haasteita. Toisaalta haasteita voi ilmetä myös, mikäli kumppani on kooltaan liian pieni. Tällaisessa tapauksessa saattaa ilmetä, että kyseisellä yrityksellä ei ole riittäviä resursseja toimittaa lupaamia asioita. Näiden lisäksi koettiin, että sopivan kokoluokan kumppanit saattavat olla tarvittaessa joustavampia kuin isommat kumppanit.

Kumppanin sijainti

Muutamit haastateltavista johtajista mainitsivat, että kumppaniyrityksen sijainnilla on nähtävissä olevaa strategista arvoa kumppanuudessa. Mainittiin, että varsinkin paikalliset kumppanit ovat toimeksiantajayritykselle hyvin arvokkaita. Yritys pitääkin hyvin tärkeänä arvona, että kunnan omistamana yhtiönä se saisi pidettyä rahan kunnan sisällä. Tavoitteena valinnassa on pyrkiä huomioimaan paikalliset kumppanit aina kun se vain on mahdollista ja järkevää. Samassa yhteydessä tosin mainittiin, että paikallisuuden korostaminen valinnassa ei kuitenkaan ole aina mahdollista, koska erikoisosaamista ei välttämättä ole saatavilla kunnan sisällä, tämän takia joihinkin toimintoihin joudutaan hakemaan kumppania kunnan ulkopuolelta. Poikkeuksiakin tähän mielipiteeseen löytyi, koska muun muassa asiakaspalvelun ulkoistuksen osalta paikallista sijaintia ei nähty kovinkaan tärkeänä asiana. Pikemminkin tässä tapauksessa kumppaniyrityksen mahdollinen sijainti Uudenmaan alueen ulkopuolella nähtiin etuna sekä toimeksiantajayrityksen että kumppanin henkilöstön kannalta. Tässä tapauksessa nähtiin, että henkilöstö saadessaan työpaikan todennäköisesti sitoutuu ja motivoituu saamaansa työmahdollisuuteen enemmän kuin Uudenmaan alueella.

Kumppaniin liittyvät muut arvot

Muutamat henkilöt mainitsivat kumppanien keskinäisen luottamuksen olevan strategisesti tärkeä arvo ja korostivat, että siihen on syytä panostaa kumppanuudessa riittävästi. Luottamus kumppanien välillä ilmenee muun muassa laadukkaampana toimintana asiakkaan suuntaan. Yhtä tärkeinä asioina nähtiin myös, että kumppani hyväksyy toimeksiantajayrityksen toimintamallin ja sitoutuu toiminnassaan kehittämään sitä. Tärkeää on myös, että kumppani kokee toimeksiantajayrityksen tärkeäksi ja merkitykselliseksi.

Kuvassa 6 näkyvät koottuina haastatteluiden pohjalta yrityksen strategian kautta nousseet vaikutukset. Suluissa oleva lukumäärä kertoo, kuinka moni haastateltu henkilö toi haastatteluissa kyseisen asian ilmi.

Kumppanin koko (3)	Kumppanuuden kestoaika (1)
Omaa ydintoimintaa vai kumppanille ulkoistettavaa toimintaa (3)	Molemminpuolinen arvo (1)
Kumppanin sijainti (2)	Hyötyjen saaminen (1)
Kumppanin luotettavuus (2)	Työjärjestely (1)
Asiakkaan merkityksen arvostaminen (2)	Referenssit (1)
Toimintamalli & toiminnan laatu (2)	Sitoutuminen (1)

Kuva 6. Yhteenvedo strategian vaikutuksesta ulkopuolisiin kumppanuuksiin

Toinen tehtävä Ellramin (1991) valintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa on toiminnalliseen kenttään liittyvän valintaryhmän muodostaminen ja kumppanuuteen liittyvien asioiden määrittäminen ja kehittäminen. Toimeksiantajayrityksessä kumppanivalintaan ja valintakriteerien muodostamiseen osallistuu aina useamman henkilön ryhmä, joka valitaan muun muassa aiheeseen liittyvän tietämyksen ja osaamisen perusteella. Kyseessä olevalla aihealueella on myös todettu olevan vaikutusta osallistuvan joukon kokoonpanoon. Osallistuvat henkilöt toimivat yrityksessä hyvin erilaisissa rooleissa ja edustavat kattavasti eri organisaatiotasoja. Useat haastateltavat mainitsivat periaatteena

olevan, että valintaan osallistutaan mahdollisimman käytännölliseltä tasolta ja mukaan otetaan kaikki asiasta tietävät. Toiminnan ulkoistuksen suunnitteluun otetaan usein myös niitä henkilöitä, jotka ovat aikaisemmin tehneet työtä kyseisen asian tai toiminnon parissa. Käytännön työtä tekevien lisäksi valintakriteerien muodostukseen osallistuu esimiehiä ja johtajia sekä muita substanssin osaavia asiantuntijoita. Mikäli hankinta ylittää liiketoimintarajoja, niin mukana on myös kyseisen liiketoiminta-alueen osaajia. Tällainen hankinta on esimerkiksi asiakaspalvelun ulkoistaminen.

Strategiseen kumppanivalintaan ja siihen liittyvään työhön on yrityksellä noin 20 hengen ”avainporukka”, joka koostuu esimiehistä, lähiesimiehistä sekä muusta vaativimpia töitä toteuttavasta henkilöstöstä. Tälläkin hetkellä yritys tekee sen strategiaan liittyvää työtä useamman ulkopuolisen yrityksen kanssa yhteistyössä. Toimitusjohtajan mukaan avainhenkilöiden osallistamisella valintaprosessiin mahdollistetaan heille vaikutusmahdollisuus valintaan. Tämä järjestely osaltaan vahvistaa henkilöiden osaamista ja parantaa heidän työmotivaatiotaan. Joissakin yksiköissä valintaan osallistuu koko yksikön henkilöstö, toisissa vain neljä henkilöä. Tärkeänä asiana nähtiin, että viimeistään kumppanuuden solmimisen jälkeen yhteistyöhön osallistuisivat kaikki prosessissa toimivat henkilöt, vaikka he eivät vielä valintavaiheessa olleet mukana.

Tarkkaa suunnitteluun osallistuvien henkilöiden lukumäärää ei saatu tässä tutkimuksessa selville, koska valintaprosessiin ja valintakriteerien muodostamiseen osallistutaan yrityksessä hyvin erilaisella kokoonpanolla sen eri yksiköissä. Näiden lisäksi osallistuva joukko vaihtelee hankinnasta riippuen. Tutkittavassa yrityksessä ei aina tarvita talotason päätöstä valittavasta kumppanista, vaan joskus liiketoiminta voi itsenäisesti valita kumppaninsa. Poikkeuksena tähän on muun muassa yrityksen strategiaan tai strategiatyöhön liittyvä kumppanuus, jota valittaessa lopullinen päätös hankinnalle tulee yrityksen toimitusjohtajalta.

Kumppanuuksien taustalle on toimeksiantajayrityksessä löydettävissä useita eri motiiveja. Tärkeimpänä hyötynä nähtiin kumppanin mahdollistama yrityksen toimintavarmuus sekä toiminnan kehittyminen. Useassa tapauksessa on todettu, että rutiinitöiden ulkoistamisella kumppanille yritys pystyy paremmin säilyttämään toimintavarmuutensa ja jopa parantamaan sitä. Toimintavarmuuden parantaminen on mahdollista kumppanilla olevan

suuren resurssimäärän avulla, minkä ansiosta kumppani pystyy tarjoamaan toimeksiantajayrityksen asiakkaalle parempaa ja luotettavaa palvelua. Asiakkaalle tämä näkyy muun muassa palvelun parempana saatavuutena ja pidempinä palveluaikoina. Toimeksiantajayritykselle toimintavarmuuden parantuminen näkyy muun muassa omien resurssien helpompana hallinnointina, koska kumppanilla on vastuu palveluun vaadittavien resurssien saatavuudesta.

Haastattelujen perusteella yrityksessä nähtiin hyvin tärkeänä syynä ulkopuolisten kumppanien hankintaan halu saada ulkopuolista osaamista yrityksen käyttöön kumppanuuksien kautta. Kumppanien avulla toimeksiantajayritys pystyy paremmin keskittymään omaan ydintoimintaansa ja sen kehittämiseen. Kumppanien avulla yritys pystyy suunnittelemaan uudelleen oman henkilökuntansa ja toimintojensa resurssointia sekä kouluttamaan osaamista näihin liittyen.

”Näin pienellä organisaatiolla ei voi olla sellaista osaamista, millä hallitaan tällaista laajaa aluetta”

Yhtenä konkreettisena esimerkkinä eräs haastateltavista esitti asiakaspalvelun ulkoistamisen tuovan joustavuutta toimintaan:

”Meidän ei koskaan tarvitse miettiä resursseja, ei lomaturauksia, ei lounastaukoja, ei palaverieja, ei koulutuspäiviä, koska siellä on aina se porukka, joka tekee sen palvelun. Me voidaan vaatia, että palvelu on ihan samanlaista...”

Useat haastateltavat mainitsevat, että yritys panostaa vahvasti sen omien resurssien kouluttamiseen ja pyrkii sen avulla ylläpitämään heidän korkeaa asiantuntijuuden tasoaan, kun taas samanaikaisesti helposti toistettavat ja automatisoitavat ns. rutiinityöt ulkoistetaan yrityksen ulkopuolisille kumppaneille. Ulkoistamisen avulla yritys pystyy myös välttämään muun muassa oman automatiikan kehittämistä omalla työvoimalla. Ulkoistuksen avulla yritys tavoittelee muun muassa volyymietuja, koska erikoistuneet palveluntarjoajat pystyvät tehokkaammin tarjoamaan saman tyyppisiä palveluita useille eri yrityksille vain toteuttamalla pieniä muutoksia tarjottavaan palveluun. Toimeksiantajayritykselle on yrityksen vuosikertomuksen (2014) mukaan hyvin tärkeää,

että sen asiakkaille tarjotaan odotukset ylittävää asiakaspalvelua. Tämän vuoksi yrityksessä koetaan tärkeäksi sen oman väen kouluttamisen lisäksi myös ulkopuolisten kumppanien kouluttaminen, koska useassa tapauksessa juuri ulkopuoliset kumppanit palvelevat suoraan toimeksiantajayrityksen asiakkaita. Volyymietujen lisäksi ulkoistamista puoltaa myös se, että useassa tapauksessa yrityksen koon ollessa pieni, kokopäivätyötä ei riitä tehtäväksi omalle henkilöstölle kaikissa toiminnoissa. Ulkoistamisen on huomattu myös yksikertaistavan yrityksen omaa henkilöstöjohtamista, koska homogeenisempää henkilöstöä on helpompi kohdella tasapuolisemmin muun muassa heidän yhteneväisemmän koulutustaustansa ja osaamisen vuoksi. Parantuneen henkilöstöjohtamisen on todettu myös vähentävän muun muassa kateutta työntekijöiden kesken. Eräs haastateltu kuvasi asiaa seuraavasti:

”Meillä ei ole niin suuri tarve, että me voitaisiin ikään kuin työllistää ja käyttää resurssi kokonaan.”

Lisäksi kolme haastateltavaa mainitsivat, että motiivina ulkopuolisten kumppanien hakemisessa on saavuttaa taloudellisia hyötyjä. Osittain kustannussäästöt selittyvät tutkimuksen kohteen toiminnan pienuudella ja paremmin tarpeisiin mitoitetuilla resursseilla. Ulkopuoliselle kumppanille on tarve maksaa vain resurssien todellisesta käytöstä, minkä vuoksi yrityksen ei ole välttämätöntä pitää omia resurssiaan vaillinaisella käytöllä. Nykyisillä ulkoistuksilla onkin yrityksessä onnistuttu toteuttamaan paremman henkilöresurssoinnin avulla kustannussäästöjä, kuten yksi haastateltavista asian ilmaisee:

”Tavallaan, kun meitä 6 ihmistä siitä lähti, niin nyt me ostetaan sama palvelu 2 henkilön työpanoksena. Sehän on jo valtava kustannushyöty”

Yhtenä tavoitteena tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on solmia kumppanien kanssa pitkäaikaisia yhteistyösuhteita aina mahdollisuuksien mukaan. Haastatteluiden mukaan pitkäaikaisia kumppanuuksia kannattaisi rakentaa varsinkin it-teknologian ympärille, koska nämä järjestelmät ovat usein suuria ja vaativat paljon kehittämistä ja tietoa, jonka siirtäminen uudelle kumppanille voi olla vaikeaa. Pitkäaikaisten kumppanuuksien avulla voidaan myös kasvattaa yrityksen tehokkuutta ja säästää

kustannuksia, koska kumppani on jo aiemmin perehtynyt yrityksen toimintaan ja sen kanssa on kehitetty yhteiset toimintatavat.

Kumppanin erikoisosaamisen todettiin olevan myös hyvä syy tehtävien ulkoistamiseen. Eräänä hyvänä esimerkkinä hyvin erikoistuneesta kumppanista mainittiin rekrytointiyritys, jolle on useiden aiempien rekrytointien kautta muodostunut rekrytointeihin liittyvää erityisosaamista, mikä on tämän lisäksi kumppaniyrityksen pääliiketoimintaa. Toisaalta toimeksiantajayritys näkee myös itse tärkeänä kouluttaa kumppaneitaan, jotta he osaavat palvella paremmin heidän asiakkaitaan. Hyvänä esimerkkinä tästä mainittiin muun muassa toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelua tarjoavan kumppanin koulutus. Kyseisessä tapauksessa toimeksiantajayrityksen hoitamista koulutuksista hyötyä on saanut toimeksiantajayrityksen ja kumppanin lisäksi myös ne toimeksiantajayrityksen suorat kilpailijat, joille heidän kumppaninsa tarjoaa asiakaspalvelua.

Tapaus asiakaspalvelu

Toimeksiantajayritykselle asiakaspalvelua tuottaa yksi sen kumppaneista. Tarjottavaan palveluun yhdistyy keskeisesti hyvin laaja kirjo eri liiketoiminta-alueiden palveluita, koska keskitetyn palvelun kautta asiakkaat voivat asioida yrityksen kanssa muun muassa sähkö- ja vesiasioissa sekä laajakaista-asioissa. Organisaation läpileikkaava palvelu on täytynyt ottaa huomioon jo kumppania valittaessa. Asiakaspalveluun liittyviä kriteerejä muodostettaessa kuultiin useilla eri liiketoiminta-alueilla toimivia henkilöitä, jotta heidän edustamansa liiketoiminta-alueen kriteerit ja toiveet tulivat hankinnassa huomioitua.

Asiakaspalvelun joustavuuden lisääntymisen lisäksi yrityksessä on huomattu, että ulkopuolisen kumppanin avulla pystytään asiakaspalvelu toteuttamaan aiempaa pienemmällä määrällä omaa henkilöstöä ja samanaikaisesti tarjoten toimeksiantajayrityksen asiakkaalle pidempiä palveluaikoja. Pidemmät palveluajat mahdollistavat esimerkiksi kunnan ulkopuolella töissä käyvien asiointin yrityksen kanssa aiempaa paremmin. Toimeksiantajayrityksellä on myös paikallisessa kaupassa palvelupiste, jota pyöritetään vuokratyövoimayrityksen hankkiman henkilöstön avulla. Palvelupisteellä työskentelevät henkilöt ovat usein opiskelijoita, jotka tekevät palvelupisteellä osa-aikatyötä sekä lauantaivuoroja.

Alla olevaan kuvaan on yhteenvetona koottu haastatteluiden kautta löydetyt keskeisimmät motiivit kumppanuussuhteiden takana.



Kuva 7. Yhteenveto ulkopuolisiin kumppanuuksien taustalla olevista motiiveista

5.2 Kumppanien identifiointi

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää asioita, joihin toimeksiantajayritys kiinnittää kumppanivalinnassaan huomiota. Kyseisiä asioita tiedusteltiin haastateltavilta, koska näiden tietojen pohjalta on mahdollista luoda kriteerejä, joita voidaan käyttää kumppanin valintakriteereinä ja joiden avulla jo käynnistyneitä kumppanuuksia voidaan arvioida.

Hyvin useat haastateltavista mainitsivat, että toimeksiantajayrityksen on oltava kumppanille tärkeä tai merkityksellinen. Tärkeyden ja merkityksen tuomaa hyötyä perusteltiin muun muassa toimittajan joustavuudella sopeuttaa sen omaa toimintaa ja toimintamallia paremmin yhteensopivaksi toimeksiantajayrityksen kanssa. Toisena tärkeyden ja merkityksen osoittamisen keinona näyttäisi olevan toimittajan palveluallttius ja halu avustaa toimeksiantajayritystä tarvittaessa. Myös yrityksen koolla mainittiin olevan vaikutusta siihen, että kuinka todennäköisesti yritys pitää toimeksiantajayritystä tärkeänä. Koettiin, että varsinkin liian suurilla ICT-alan yrityksillä saattaa olla vaikeuksia toteuttaa tätä vaatimusta. Kumppaniehdokkaan kyky ja halu räätälöidä omaa tuotettaan tai palveluaan paremmin toimeksiantajayritykselle sopivaksi heidän toiveidensa pohjalta nähtiin myös yhtenä kumppaniehdokkaan keinona osoittaa asiakkaalle, että se on heille tärkeä ja merkityksellinen.

Aineiston perusteella kumppanin arvomaailma koettiin hyvin tärkeäksi arvoksi varsinkin asiakas- ja henkilöstöpalveluissa ja sen tulisi sisältää saman tyyllisiä arvoja toimeksiantajayrityksen kanssa.

”Mitkä ovat heidän arvot? Miten he kohtelevat henkilökuntaansa? Miten pysyvää yrityksen henkilökunta on? Onko siellä hirveä vaihtuvuus?”

Kumppaniehdokkaan arvomaailman selvittäminen ennen kumppaninvalintaa ei aina ole yritykselle kovin helppoa ja toimeksiantajayritys pyrkiikin saamaan kumppaniehdokkaan arvomaailmaan liittyviä asioita selville muun muassa tiedustelemalla muilta samaa kumppania jo käyttäviltä asiakkailta. Yritysvierailut sopimusvaiheessa on myös koettu hyväksi tavaksi saada tietoa kumppaniyrityksen ilmapiiristä, asenteesta ja arvoista. Eräs haastateltu kuvasi asiaa seuraavasti:

”Henkilöstön iloisuus, asenne ja vire kertovat jo aika paljon yrityksen henkilöstön hyvinvoinnista”

Lisäksi merkitystä on tavalla, jolla toimeksiantajayrityksestä puhutaan kumppanina ja miten kumppani ottaa heidät mukaan omiin prosesseihinsa. Toimeksiantajayrityksessä koettiin tärkeäksi myös saada tavata etukäteen juuri niitä henkilöitä, joiden kanssa tullaan kumppanuussuhteen käynnistymisen jälkeen tekemään yhteistyötä, jotta nähdään, että vakuuttavatko he omalla esiintymisellään ja asenteellaan. Kumppanin tulisi olla myös uskottava, jotta voidaan kokea, että se on kykenevä täyttämään palveluun liittyvät laadulliset kriteerit.

Useat haastateltavat henkilöt kokivat kumppanin osaamisen ja aiemmat referenssit tärkeiksi. Referenssien osalta toivottiin, että yritys löytäisi varsinkin sellaisia kumppaneita, jotka ovat tehneet töitä jollakin osa-alueella selkeästi heitä edellä olevan tahon kanssa. Samassa yhteydessä myös todettiin, että pääsääntöisesti vältetään käyttämästä energia-alalle palveluita tuottavia kumppaneita. Referenssien osalta toivottiin lisäksi, että kumppanin referenssilistalta löytyisi isompia suomalaisia ja kansainvälisiä yrityksiä. Osaamisen osalta korostui, että perusosaamisen lisäksi kumppanilla pitää olla syvällistä osaamista sekä substanssiin liittyvää osaamista.

Muutama haastateltu henkilö mainitsi kiinnittävänsä kumppanissa huomioita siihen, että mikä on kumppaniehdokkaan tarjoaman palvelun tai tuotteen ydin ja miten se mahdollisesti sopisi yritykselle. Tämän tyyppiset havainnot korostuvat varsinkin silloin, kun kumppaniehdokas tulee sen omasta aloitteesta esittelemään yritykselle ennestään tuntemattomia ratkaisuja. Lisäksi tuotepohjaisessa hankinnassa korostuu myös hankittavan tuotteen tekninen toteutustapa ja järjestelmien keskinäinen integroitavuus. Integroitavuus vähentäisi merkittävästi manuaalisen työn määrää ja sen avulla pystyttäisiin automatisoimaan tiettyjä työvaiheita. Positiivisena puolena nähdään, että mikäli tuote tai ratkaisu on toimittajalla jo valmiina ja he näyttävät tai antavat sitä kokeilla, niin se lisää hankinnan ja toimittajan uskottavuutta.

Hinnalla ei haastatteluiden pohjalta näyttäisi tässä vaiheessa olevan vielä kovinkaan suurta merkitystä hankinnan ohjaamisen näkökulmasta.

Vastaukset osoittavat, että on olemassa hyvin laaja kirjo erilaisia piirteitä, joihin kumppanissa kiinnitetään huomiota kumppanuuden eri vaiheissa. Tutkimus ei rajautunut kysymyksessään mihinkään tiettyyn kumppanuusprosessin vaiheeseen vaan tarkasteli yleisellä tasolla asioita, joiden koetaan olevan merkityksellisiä kumppanissa. Kuvassa 8 on koottuna toimeksiantajayritykselle merkitykselliset asiat kumppanuuteen liittyen.

Toimeksiantajayritys on heille tärkeä ja merkityksellinen (3)	Hyödyttääkö tarjottava palvelu tai tuote toimeksiantajayritystä? (1)
Referenssit / aiemmat kokemukset (3)	Palvelun toteutustapa (1)
Koko (2)	Mitkä ovat kumppanin arvot? (1)
Tekninen toteutustapa (1)	Arvomaailmojen yhteneväisyys (1)
Miten toimintakykyinen kumppani on? (1)	Toimintatapojen yhteneväisyys (1)
Substanssiosaaminen (1)	Miten kumppani kohtelee henkilökuntaansa? (1)
Kumppanin asenne (1)	Henkilökunnan pysyvyys (1)
Onko syvällistä osaamista? (1)	Henkilöstön arvostus omaa työtä kohtaan (1)
Kumppanilla pitää olla annettavaa (1)	Joustavuus toimeksiantajayrityksen toimintamallia kohtaan (1)
Referensseiltä saatu palaute (1)	Kumppanin uskottavuus (1)
Hinta (1)	Halu räätälöidä tuotettaan / palvelua sopivammaksi (1)

Kuva 8. Ulkopuolisessa kumppanissa kiinnitetään huomiota seuraaviin asioihin

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaisia kriteerejä ulkopuolisen kumppanin valinnassa toimeksiantajayrityksessä käytetään ja mitä kriteerejä ei ainakaan yksistään kannattaisi käyttää. Vastauksista on osittain löydettävissä samoja asioita, joihin toimeksiantajayritys kiinnittää itse kumppanissa huomiota.

Hinta

Hinta osoittautui haastatteluiden pohjalta tärkeimmäksi yksittäiseksi valintakriteeriksi. Kolme haastateltua henkilöä mainitsivat hinnalla olevan jonkinlainen merkitys valintakriteerinä, tosin yhden haastatellun henkilön mukaan riittäisi, että hinta on ”suunnilleen oikealla hehtaarilla”. Muutama haastateltavista myös ilmaisi, että hintaa ei kannata käyttää ainoana kriteerinä valinnassa, koska halvin tarjous ei aina ole yritykselle kokonaistaloudellisin. Toimeksiantajayrityksessä on aiemmasta kumppanivalinnasta kokemus, jossa kalleimman tarjouksen tehnyt kumppani oli panostanut erittäin paljon ratkaisun automaatioon. Heidän automaatioon pohjautuva ratkaisunsa oli silti kalliimpi kuin sama palvelu henkilöstön avulla toteutettuna. Tällaisessa tilanteessa pitkälle automatisoiduin ratkaisun valintaa ei pystytä perustelemaan, vaikka ratkaisu itsessään

saattaisi olla hyvinkin toteutettu. Näiden lisäksi tarjouksien vertailuvaiheessa kannattaisi varmistaa tarjouksen sisältö, jotta voidaan varmistaa, ettei sitä ole edullisen hinnan verukkeella karsittu.

Uskottavuus ja merkityksellisyys

Kaksi haastateltua henkilöä mainitsivat toimittajan uskottavuuden tärkeäksi valintakriteeriksi. Heidän mukaansa on tärkeää yritykselle, että toimittaja on kykenevä toteuttamaan lupaamansa työt aikataulussa. Näiden lisäksi kriteerien avulla pitäisi saada varmistettua, että kumppani koee toimeksiantajayrityksen tärkeäksi asiakkaaksi kumppanuussuhteen aikana.

Toimintamalli

Muutamit haastateltavat toivat julki, että kumppanin on oltava heistä aidosti kiinnostunut ja valmis kehittämään toimintaa pitkäjänteisesti yhdessä heidän kanssaan. Yhdessä kehitetty toimintamalli ja pitkäjänteinen suhde kumppanin kanssa mahdollistavat yritykselle tehokkaamman toiminnan ylläpitämisen.

Haastateltavilla on kokemusta kumppanin kokoluokan käyttämisestä valintakriteerinä. Kyseinen kriteeri nousi merkittäväksi jo yrityksen strategian kautta. Muita haastatteluiden pohjalta merkitseviä kriteerejä olivat prosessien ja toiminnan laatu, osaaminen ja yritysten arvomaailmojen samankaltaisuus, josta esimerkkinä mainittiin muun muassa henkilökunnan arvostaminen.

Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty haastatteluiden pohjalta valinnassa käytettyjä kriteerejä. Kriteerin kohdalla on maininta, mikäli useampi haastateltava on maininnut kyseisen kriteerin. Tutkimustulokset osoittavat, että toimittajiin liittyvät laadulliset kriteerit ovat hyvin tärkeässä roolissa kumppanivalinnassa.

Hinta / kustannukset (3)	Pitkäjänteinen suhde kumppaniin (1)
Kumppanin uskottavuus (2)	Arvomaailmojen samankaltaisuus (1)
Kiinnostus toimintamallin kehitykseen (2)	Henkilökuntaansa arvostava (1)
Sopiva kokoluokka (2)	Halu kehittyä toimeksiantajayrityksen kanssa (1)
Toimeksiantajayritys on kumppaneille tärkeä (2)	Osaaminen (1)
Prosessien systemaattisuus (1)	Toiminnan laatu (1)

Kuva 9. Keskeisimmät valintakriteerit haastatteluiden perusteella

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajayrityksen on mahdollista löytää ulkopuolisia kumppaneita sekä oman että kumppanien aktiivisuuden pohjalta. Haastattelutuloksista selviää, että olemalla avoin ja kertomalla julkisesti tarpeistaan saadaan potentiaaliset kumppanit ottamaan yhteyttä tarjotakseen omia tuotteitaan, palveluitaan ja ratkaisujaan. Tämän lisäksi on tärkeää pitää omat ”silmät ja korvat” auki liikkeussaan eri tapahtumissa. Hyvin usein juuri seminaarit ja muut tapaamiset ovat osoittautuneet yritykselle hyviksi paikoiksi luoda uusia kontakteja.

”Kyllä mä melkein väitän, että nämä kaikki keskeiset kumppanit ovat löytyneet sitä kautta”

Aiemmat kontaktit ja verkostot tai toimintoa tarjoavien kumppanien pieni määrä edesauttavat myös potentiaalisten kumppanien löytymistä markkinoilta. Yhtenä mahdollisena kanavana löytää kumppanuuksia ovat myös yrityksen oman henkilöstön aiemmat kontaktit. Toimeksiantajayrityksessä todettiinkin olevan henkilöitä, jotka ovat kumppanuusverkostojen näkökulmasta hyvin keskeisiä henkilöitä.

Kumppaneita voidaan löytää myös kilpailutuksien kautta. Yrityssectorilla ei ole tarpeen tehdä pienemmistä hankinnoista julkista kilpailutusta, kuten esimerkiksi valtionhallinto ja kunnat joutuvat lainsäädännön vuoksi tekemään. Tämän ansiosta tutkittava yritys pystyy joustavammin valitsemaan itselleen haluamillaan kriteereillä ulkopuolisia kumppaneita. Valintaprosessin joustavuus voidaan nähdä sekä helpottavana että toisaalta myös vaikeuttavana tekijänä, koska valintaan liittyviä velvollisuuksia ei ohjata

kilpailulainsäädännön avulla. Osaltaan tämä myös vaikuttaa siihen, että organisaation sisällä voi olla käytössä hyvin erilaisia tapoja valita kumppani. Toisaalta toimeksiantajayrityskin on velvollinen joissakin isommissa hankinnoissa käyttämään kilpailutusta, mutta tällöin hankittavan tuotteen tai palvelun hinta on merkittävä.

Kumppanuuksia on mahdollista saada myös oman tai toisien yritysten kautta. Näitä kumppanuuksia muodostuu muun muassa omistajuuden, liittoumien tai yhteisyritysten kautta. Esimerkkinä tämän tyyppisistä kumppanuuksista mainitaan yhteisomistajuudet, joissa väliyhtiöiden kautta hallinnoidaan yrityksen voimalaitososuuksia. Yksi eniten käytetyimmistä menetelmistä kumppanien etsimisessä on kuitenkin tutkimustulosten perusteella Internetin hakukoneiden hyödyntäminen.

Tulevaisuuden näkemykset kumppanuuksien ja kriteerien osalta

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, miten he näkevät kumppaninvalinnan ja siihen liittyvien kriteerien muuttuvan seuraavan neljän vuoden aikana. Kysymys herätti haastateltavissa varsin monenlaisia ajatuksia ja niiden pohjalta voidaan sanoa, että muutoksia on nähtävissä. Vastauksissa korostuivat varsinkin kumppanuuksien johtamiseen ja hallinointiin liittyvät muutokset yrityksessä. Valtaosa haastatelluista uskoo, että kumppanien käyttäminen toiminnan tukena ei ainakaan tule vähenemään tulevaisuudessa. Muutosta nähdään myös siinä, että entistä suurempi osa yrityksen henkilöstön työajasta tulee menemään jatkossa kulumaan kumppanuusverkoston ja verkostomaisen toiminnan hallinointiin.

Jo tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä on ollut havaittavissa, että kumppanuudet ovat entistä pidempiaikaisempia ja kumppanien vaihtamisen odotetaan tulevaisuudessa tulevan yritykselle yhä vaikeammaksi. Yhtenä kumppanuussuhteisiin vaikuttavana tekijänä mainittiin juuri kumppanin merkityksen kasvaminen. Parhaimmat ja kyvykkäimmät henkilöt ja kumppanit tulevat olemaan tulevaisuudessa kovaa valuuttaa ja niiden käyttäminen yrityksessä mahdollisesti osa-aikaisina resursseina tulee lisääntymään. Pitääkseen kiinni parhaimmista resursseista yrityksen on mahdollistettava heille mahdollisimman joustavat työjärjestelyt esimerkiksi työaikojen suhteen. Työajan seuraamisen sijaan on tärkeämpää työnantajan ja työntekijän välinen luottamus, että työt

tulevat hoidetuiksi työajanjoustoista riippumatta. Lisäksi kumppaneita tulisi kohdella kuten yrityksen omaa väkeä.

Yhtenä resurssien tehokkaampana käyttönä tulevaisuudessa voisi olla mahdollisuus yhdessä muiden yritysten kanssa käyttää kumppanin tarjoamia resursseja tai vaihtoehtoisesti vuokrata yrityksen omia resursseja muiden yritysten käytettäväksi. Tämä auttaisi varsinkin tapauksessa, jossa työtä ei ole tarjolla riittävästi kokopäiväiselle resurssille.

Yhtenä mahdollisena muutoksena mainittiin lainsäädäntöön ja viranomaissäännöksiin liittyvät muutokset. Näillä saattaa jatkossa olla negatiivista vaikutusta muun muassa pienimpien yritysten mahdollisuuteen tarjota palveluitaan. Lisäksi jossain tapauksessa lainsäädännön muutokset saattavat jopa ajaa yritystä käyttämään kumppaneita oman toiminnan käyttämisen sijaan. Lainmuutokset vaikuttavat muun muassa siihen, että yrityksiltä tullaan todennäköisesti vaatimaan jatkossa entistä enemmän suunnitelmia. Näiden suunnitelmien toteuttaminen saattaa vaatia asiaan erikoistuneen kumppanin käyttämistä. Toisaalta kaikkia töitä yritys ei tulevaisuudessakaan voi ulkoistaa kumppaneille, koska jotakin töitä on aina sen omallekin henkilöstölle löydyttävä.

Oppimisen ja koulutuksen näkökulmasta tutkimustulosten mukaan on odotettavissa, että kumppaneilta odotetaan tulevaisuudessa entistä laajempaa osaamista ja kumppanien odotetaan myös itse huolehtivan omasta kilpailukyvyn säilyttämisestään markkinoilla. Toimeksiantajayrityksessä on myös nähtävissä toiminnan muutos, jossa perinteisestä omasta tekemisestä siirrytään kohti kumppanuuksien hallinnointia. Näin ollen tulevaisuudessa vaaditaan erilaista osaamista ja tämä osaltaan lisää tarvetta koulutukselle.

Yhtenä mahdollisena muutoksena toiminnallisessa kentässä nähdään myös asiakkaiden vaatimustason nousu ja kärsivällisyyden väheneminen, mikä saattaa olla seurausta maailmassa tapahtuvasta nopeasta muutoksesta.

Valintakriteereihin liittyvät muutokset tulevaisuudessa

Suoraan valintakriteereihin tulevaisuudessa vaikuttavia muutoksia ei haastatteluissa juurikaan löytynyt. Valintakriteerien suhteen esitettiin kuitenkin toivomus, että toimintaa säännönmukaistettaisiin yrityksessä. Liian usein kumppaninvalinta perustuu henkilön omaan taustaan. Näitä vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa henkilön osaaminen ja hänen aiempi kokemuksensa.

5.3. Pohdinta

Tämän luvun tarkoituksena on verrata luvuissa 5.1 ja 5.2 esiteltyjä tutkimustuloksia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Strategian vaikutus kumppanuuteen

Kumppanuusstrategia ilmenee toimintaa ohjaavina periaatteina, joiden ansiosta yritysten välinen yhteistyö paranee, luottamus kumppanien välillä lisääntyy sekä vastuut ja roolit selkeytyvät kumppanien kesken. Edellä mainitut asiat mahdollistavat hallitumman toiminnan kautta myös yrityksen tehokkuuden lisääntymisen. (Ståhle & Lento 2000, 104 - 105) Kumppanin kanssa yhteistyön tekemiseen ja toimeksiantajayrityksen toimintamallin noudattamiseen liittyvien asioiden nähtiin myös strategian kautta vaikuttavan kumppaninvalintaan.

Mitä strategisempi kumppanuus on kyseessä, sitä enemmän kumppaneilta vaaditaan keskinäistä luottamusta (Ståhle & Laento 2000). Myös tämän tutkimuksen tutkimustulokset osaltaan tukevat tätä tulosta, koska useampi haastateltu henkilö mainitsi yrityksen strategisista lähtökohdista kumppanin luotettavuuden olevan heille tärkeä arvo. Tutkimuksessa ei suoranaisesti pyritty selvittämään kumppanuustyypin ja luottamuksen välisiä vaikutuksia.

Empirian perusteella yrityksen strategian nähtiin vaikuttavan siihen, minkä kokoluokan kumppaneita yrityksen kannattaisi valinnassa suosia. Sopivana kumppanin koon mittarina

pidettiin yleisesti toimeksiantajayrityksen kanssa suunnilleen samaa kokoa. Aiempien tutkimusten perusteella varsinkin kansainvälisten yhteisyrityksien on usein todettu hakevan itselleen suunnilleen saman kokoluokan kumppaneita (Al-Khalifa & Peterson 1999, 1067).

Pienenä puutteena kumppanuuksien johtamisen näkökulmasta voidaan tutkimuksen toimeksiantajayrityksen osalta nähdä, että sillä ei ole vielä kirjoitettua kumppanuusstrategiaa, vaan kumppanuuteen liittyvät arvot ja toimintatavat olivat lähtöisin yrityksen normaalista strategiasta. Kumppanuusstrategian avulla yritys pystyisi paremmin muun muassa varmistamaan, että kaikki yrityksen työntekijät tietäisivät kuinka kumppanuuksia tulisi yrityksessä hoitaa (Stähle & Laento 2000, 105).

Hyödyt ja motiivit

Aiempien tutkimusten perusteella ei ole syntynyt vakiintunutta tapaa luokitella kumppanuuden taustalla olevia motiiveja, kuten jo aluvusta 2.1 voidaan todeta. Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään kumppanuuden taustalle liittyviä motiiveja kumppanuudesta tavoitelluiden hyötyjen avulla, mikä oli pitkälti myös Contractorin (1986) toteuttaman tutkimuksen ajatus.

Tämä tutkimus osoittaa, että ulkopuolisten kumppanien avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa hyötyjä, kuten myös Wangin ja Kessin (2006, 468) tutkimuksessa todetaan. Tämän tutkimuksen empirian perusteella vahvimpina motiiveina kumppanuuksien taustalla ovat toimeksiantajayrityksen toimintavarmuuden ja toiminnan kehittyminen, ulkopuolisen osaamisen saaminen yrityksen käyttöön sekä taloudelliset hyödyt.

Motiivit vaihtelevat esimerkiksi sen mukaan, onko kyseessä paikallinen vai kansainvälinen kumppanuus, mutta Teegen (2000) mukaan riskit, kustannukset ja pääsy teknologiaan ovat yhteisiä näille molemmille. Tässä tutkimuksessa riskienhallinta kumppanien avulla ei noussut haastatteluiden perusteella kovin selkeästi esille, vaikka toimintavarmuudesta ja toiminnan tehostamisesta keskusteltiin. Toisaalta riskienhallinta on yksi toimenpiteistä, joilla toiminnan jatkuvuutta varmistetaan. Myös uuden teknologian saanti yrityksen käyttöön kumppanin avulla jäi tutkimustuloksien perusteella kovin vähäiselle huomiolle.

Toimintavarmuus ja toiminnan kehittäminen motiivina

Empirian perusteella vahvimpana motiivina kumppanin käytölle löydettiin kumppanin kautta saatavat parannukset organisaation toimintavarmuuteen ja toiminnan kehittämiseen. Ulkopuolisten kumppanien käyttö mahdollistaa usein joustavamman ja laadukkaamman palvelun toimeksiantajayritykselle ja sen asiakkaille muun muassa kumppanin suurempien henkilöresurssien myötä. Lisäksi kumppania käytettäessä toimittajalla on vastuu palveluun liittyvän toiminnan varmistamisesta, mihin muun muassa kumppanin oman henkilöstön resursointi kuuluu olennaisesti. Tämän ansiosta toimeksiantajayritys voi odottaa saavansa tasalaatuisia sopimuksien mukaista palvelua kumppanilta myös lomakaudella, jolloin varamiesjärjestelyn hallinnointi ja ylläpito ovat haastavampia pienillä resursseilla.

Laadunvalvonnan ja riskien jakamisen voidaan nähdä kuuluvan toimintavarmuuden varmistamiseen liittyvään motivaatioon. Tatoglundin & Glaisterin (2000, 66) mukaan riittävän laadunvalvonnan ylläpitäminen ja riskien keskinäinen jakaminen nähtiin länsimaalaiselle yritykselle kolmanneksi ja neljänneksi tärkeimpinä motivaatioina muodostaa liittouma turkkilaisen paikallisen kumppanin kanssa. Näiltä osin tämän tutkimuksen tulokset myötäilevät hyvin heidän tutkimuksen tuloksien kanssa. Tatoglundin & Glaisterin (2000, 66) tutkimuksen kaksi tärkeintä motivaatiota liittyivät markkinoille pääsyn helppouteen, ja ne eivät ilmenneet tämän tutkimuksen tuloksissa. Osittain syynä saattaa olla, että tässä tutkimuksessa ei käsitelty asiaa suoranaisesti kansainvälisten liittoumien kontekstissa vaan tarkasteltiin kumppanuuksia yleisellä tasolla, jolloin valtaosa kumppanuuksista on kotimaisia.

Osaaminen ja oppiminen motiivina

Ulkopuolisen osaamisen saaminen yrityksen käyttöön nähtiin toiseksi vahvimpana motiivina kumppanuuden taustalla. Toimeksiantajayritys on panostanut oman henkilökuntansa koulutuksen lisäksi sen kumppanien kouluttamiseen. Osa koulutetuista yrityksistä tuottaa palveluita myös toimeksiantajayrityksen kumppaneille, joten tältä osin yrityksen osaamista saattaa valua myös sen kilpailijoille. Tätä ei kuitenkaan koettu yrityksessä tässä vaiheessa ongelmaksi. Hyvänä kysymyksenä esitettiin, kenen vastuulle kuuluisi ulkopuolisten kumppanien kouluttaminen ja taitojen ylläpitäminen. Jotta

toimeksiantajayritys saisi maksimaalisen hyödyn kumppanuuksista, pitää vähintäänkin yrityksen käytäntöihin ja toimintaan liittyvien asioiden olla kumppanille selviä, koska osa heistä tarjoaa palveluitaan suoraan toimeksiantajayrityksen asiakkaille. Tärkeää tässä tapauksessa on tiedostaa, missä kulkee vastuiden välinen raja ja mitkä asiat kumppanin pitää tietää, jotta se pystyy onnistuneesti toimittamaan palvelua toimeksiantajayritykselle. Toisaalta pitää myös tiedostaa, mikä on sitä osaamista, joka kumppanilla on mahdollisesti parempaa ja joka kannattaa ottaa mukaan toimeksiantajan toimintatapaan. Resurssien ja kapasiteetin saaminen käyttöön nähtiin Tatoglunin & Glaisterin (2000, 66) tutkimuksessa seitsemänneksi tärkeimpänä motivaationa länsimaalaiselle yritykselle muodostaa liittouma turkkilaisen paikallisen kumppanin kanssa mukaan.

Tutkimustulosten pohjalta organisaation oppiminen ei ollut ihan niin merkityksellinen motiivi kuin tutkimusta aloittaessani odotin. Vastauksien perusteella huomataan, että kumppanilta halutaan oppia ja hänen kanssaan halutaan vaihtaa tietoa sekä kehittää yhdessä toimintamallia, mikä voidaan nähdä oppimisorientoitun motivaation mukaisena toimintana (Chen et al. 2008). Toisaalta kumppaneista keskusteltaessa korostuivat vahvemmin organisaatiolle heiltä saatavat resurssihyödyt.

Taloudelliset hyödyt motiivina

Puolet haastatelluista henkilöistä näki taloudelliset hyödyt merkittävänä motiivina kumppanuuksien taustalla. Useat haastateltavat mainitsivat, että ulkopuolisten kumppanien avulla yritys pyrkii saavuttamaan kustannussäästöjä muun muassa suuruuden ekonomian avulla. Kustannussäästöjä haetaan tutkimuksen mukaan käyttämällä ulkopuolisia resursseja tarvittaessa, jolloin omaa henkilöstöä ei tarvitse pitää aliresursoituina yrityksen palkkalistoilla. Lisäksi kustannussäästöjä saadaan erikoistuneen kumppanin ja sen toimivien prosessien tarjoaman volyyymiedun kautta. Ulkopuolisen kumppanin avulla saadaan organisaation käyttöön heidän erikoisosaamistaan sekä heillä käytössä olevia laiterestoreita ja järjestelmiä. Kumppanin erikoisosaamisen sekä kehittyneiden työkalujen ja prosessien avulla se pystyy toimimaan paljon tehokkaammin kuin mihin toimeksiantajayritys itse pystyisi. Tatoglunin & Glaisterin (2000, 66) tutkimuksen mukaan suuruuden ekonomia oli viidenneksi tärkein motiivi liittoumakumppanuuksien taustalla. Saman suuntainen tutkimustulos on nähtävissä myös Dongin & Glaisterin (2005, 590)

tutkimuksen mukaan. Heidän tutkimuksessaan suuruuden ekonomia nähtiin viidenneksi tärkeimpänä motiivina kiinalaiselle kumppanille ja kolmanneksi tärkeimpänä ulkomaalaiselle kumppanille. Molempien tutkimuksien perusteella tätä tärkeämmät motivaatiot liittyivät pääasiassa ulkomaisille markkinoille pääsemiseen tai siellä toimimiseen.

Motiivien ja kriteerien yhteys

Kumppanuuden taustalta löytyvät yleiset motivaatiot on teoreettiselta kannalta kuvattu tarkemmin alaluvussa 2.1. Chen et al. (2008) mukaan kumppanuuden motivaatioilla on yhteys valintakriteereihin ja toisinpäin. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut selvittää näiden välisiä riippuvuuksia tutkimuksen toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Motivaatiot voidaan Chen et al. (2008) mukaan jakaa strategialähtöisyyden, kustannuslähtöisyyden, resurssilähtöisyyden ja oppimislähtöisyyden pohjalta (Chen et al. 2008, 454). Empiirisen aineiston perusteella näitä kaikkia motivaatioita on löydettävissä tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä.

Valintakriteerit

Kuten kappaleessa 4.1 on todettu, toimeksiantajayritykseen sovelletaan *lakia vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007)* (Finlex 2007/349). Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että kvantitatiivisia kriteereitä, kuten edullista hintaa, ei ole välttämätöntä painottaa valinnassa yhtä paljon kuin esimerkiksi kunnallisessa tai valtiohallinnon kumppanivalinnassa. Julkisen sektorin pitää pyydettyä antaa hyvinkin tarkat perusteet sille, miksei edullisimman tarjouksen tehnyt kumppani tullut valituksi. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi kumppanivalinnassa voidaan vapaammin valita ja arvioida laadullisilla kriteereillä toimittajia, mitä myös tämän tutkimuksen tulokset osittain tukevat.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, mitä kriteerejä toimeksiantajayrityksessä kumppanivalinnassa käytetään ja onko kriteerejä, joita ei mahdollisesti kannattaisi valinnassa käyttää. Vastauksien perusteella ilmenee, että kumppanivalinnassa käytetään hyvin laajasti eri kriteerejä. Vaikka haastatteluissa esiin nostetut kriteerit kuvattiin yleisesti

varsin abstraktilla tasolla, niin ne toimivat kumppanitarpeen ilmettyä hyvänä lähtökohtana niiden tarkentamista silmällä pitäen. Lähes kaikki löydetty kriteerit, pois lukien kustannukset olivat tyypiltään kvalitatiivisia. Tällöin valintaan osallistuvien henkilöiden omat näkemykset, kokemukset, osaaminen ja arvomaailma pystyvät vahvemmin vaikuttamaan valintaan. Suurin osa tutkimuksessa löydettyistä kriteereistä olivat myös kumppanisidonnaisia kriteerejä, kuten kumppanin koko, uskottavuus, arvot ja organisaatiokulttuuri (Glaister & Buckley 1997). Tutkimuksen näkökulmasta tämä on hyvä, koska valintavaiheessa Al-Khalifan & Petersonin (1999, 1077) mukaan kumppanisidonnaiset kriteerit ovat tehtävisidonnaisia kriteerejä tärkeämpiä. Tehtävisidonnaisista kriteereistä nousi haastattelujen pohjalta tärkeimmiksi hinta ja kumppanin osaaminen.

Tutkimustuloksissa kriteerit esitettiin melko abstraktilla tasolla ja niistä puuttui operatiivinen taso, jota olisi tarvittu, jotta operatiivista toimintaan kuvaavia kriteereitä oltaisiin löydetty. Yhtenä operatiivisten kriteerien puutoksen syynä saattoi olla, että tutkimus tarkasteli yleisellä tasolla kumppanuuksia, eikä tutkimusta rajattu käsittelemään vain jotain tiettyä palvelua tai toimittajaa. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena oli kerätä havaintoja johtajien näkökulmasta, joille on melko tyypillistä katsoa toimintaa operatiivista toimintaa ylemmältä tasolta. Siinä mielessä saadut tutkimustulokset ovat oletettuja ja johdonmukaisia.

Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2012, 33) mukaan valtaosa yrityksen kustannuksista syntyy organisaation ulkopuolella, eikä yritys voi säilyä kilpailukykyisenä markkinoilla, mikäli sen ulkopuolisten resurssien kustannukset ovat jatkuvasti muita kilpailijoita suuremmat. Windin & Robinsonin (1968) tutkimuksen mukaan edullisin hinta ei myöskään automaattisesti aina tarkoita huonointa laatua ja toisinpäin. Tutkimuksen näkökulmasta on erittäin hyvä asia, että tehtävisidonnaisista kriteereistä juuri kustannuksien merkitys valintakriteerinä oli merkityksellinen.

Toimittajanvalintaan liittyvän kirjallisuuden perusteella toimittajan suorituskykyyn liittyviä tärkeitä kriteerejä ovat tuotteen laatu, hinta, toimitus. Näiden kolmen kriteerin lisäksi myös toimittajan tarjoama palvelu on merkittävässä roolissa (Sen et al. 2008, 1827;

Abdolshah 2013). Kuten edellä jo mainittiin, niin hinnan merkitys korostui valintakriteerinä.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kumppanivalintakriteerit vaihtelevat suhteellisen paljon yrityksen sisällä, mutta pääsääntöisesti teorian pohjalta merkityksellisimpiä kriteerejä käytetään kumppanivalinnassa. Valinta on toimeksiantajayrityksessä subjektiivista ja perustuu pitkälti valintaryhmän osaamiseen. Strategiasta nousevia arvoja pyritään myös pääsääntöisesti käyttämään valintakriteereinä.

6. Johtopäätökset

Ensimmäisessä luvussa esiteltiin tutkimuksen tutkimusongelma ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset. Tässä luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä esitetään toimeksiantajayritykselle mahdolliset kehityskohteet ja suositellaan jatkotutkimusaiheet.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys:

”Millaisia hyötyjä kumppanuuksilla haetaan?”

Kumppanuuksien taustalla olevat motiivit ja kumppanuuksilla tavoitellut hyödyt ovat toimeksiantajayrityksessä hyvin moninaiset eikä yksittäistä koko yrityksen liiketoimintaa koskevaa motiivia voitu tutkimuksen pohjalta löytää. Useimmat haastatellut henkilöt mainitsivat, että kumppanuuden avulla pyritään vaikuttaa liiketoiminnan toiminnalliseen kenttään. Toiminnalliseen kenttään liittyvien muutosten kautta yrityksessä pyritään muun muassa varmistamaan toiminnan parempi laatu, jatkuvuus ja sen kehittyminen. Tämän lisäksi yrityksessä koettiin tärkeänä saada kumppanien avulla yrityksen käyttöön tarvittavaa erikoisosaamista. Ulkopuolisten resurssien osalta korostui niiden tarvelähtöisyys, minkä vuoksi yrityksellä ei ole tarvetta pitää palkkalistoillaan vaillinaisella käytöllä olevia resursseja. Yrityksessä nähdään, että useassa tapauksessa toteutettavaa työtä ei yrityksen sisällä ole erikoistuneelle henkilölle niin paljoa, että sillä voitaisiin täyttää tämän henkilön kokopäiväinen työaika.

Kumppanit myös mahdollistavat toimeksiantajayrityksen keskittymisen sen oman ydintoiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen, koska rutiinitöitä voidaan antaa yrityksen ulkopuolisille kumppaneille toteutettavaksi ja täten mahdollistaa paremmin oman henkilökunnan erikoistuminen yrityksen ydintoiminnoille tarvittavaan asiantuntijuuden kehittämiseen. Hyvin useassa tapauksessa kumppanien avulla myös saavutetaan suuruuden ekonomian tuomia kustannussäästöjä.

Toinen alatutkimuskysymys:

”Miten yrityksen strategia vaikuttaa kumppanin valintaan?”

Yrityksen strategiasta nousee valinnan tueksi joitakin suuntaviivoja ja toimintatapoja, vaikka yritykselle ei ole tehty virallista kumppanuusstrategiaa, jota se noudattaisi. Tämän vuoksi yrityksen strategian voidaan todeta vaikuttavan kumppaninvalintaan ja valinnassa käytettäviin kriteereihin. Hyvin tärkeänä asiana nähtiin, että strategia kuvaa yrityksen ydintoiminnan, joka yrityksen pitää itse toteuttaa. Toisaalta strategia ohjaa myös, millaisia töitä yritys mahdollisesti voi ulkoistaa sen kumppanille hoidettavaksi. Strategian pohjalta tärkeimpinä asioina koettiin kumppanin sijainti ja koko. Sijainnin suhteen toivottiin valintavaiheeseen paikallisia toimijoita, mikäli hankittavalle palvelulle tai tuotteelle on saatavilla tällä alueella toimittajia. Sopivalle koolle ei tutkimuksen otannan perusteella voitu määrätä samaan tarkkaa määritelmää, mutta yleisesti ottaen nähtiin, että saman kokoisen kumppanin kanssa kumppanuus voisi toimia parhaiten. Strategisesti tärkeänä asiana koettiin myös, että kumppani huomioi toimeksiantajayrityksellä käytössä olevan toimintamallin ja pitää sitä merkittävänä kumppanina.

Kolmas alatutkimuskysymys:

”Millaisia kriteerejä kumppaneille asetetaan?”

Empiirisen aineiston perusteella löydettiin useita kumppaninvalinnassa käytettyjä kriteerejä. Valintakriteerejä pyrittiin löytämään jo aiemmissa valinnoissa käytettyjen kriteerien sekä kumppanuuksien taustalla olevien motiivien avulla. Näiden lisäksi haastatelluilta tiedusteltiin, mihin asioihin kumppanissa kiinnitetään huomiota. Käytetyt valintakriteerit vaihtelivat melko paljon eri liiketoimintojen välillä, mutta joitakin useampia liiketoimintoja yhdistäviä kriteerejä löydettiin. Tärkeimpinä kumppaneille asetettavina kriteereinä haastatteluiden pohjalta ilmenivät: hinta (kokonaisedullisuus), kumppanin sopiva kokoluokka, asiakkaan merkitys toimittajalle ja toimittajan kiinnostuneisuus asiakkaan toimintamallin kehittämiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Hyvin useassa tapauksessa yrityksen strategian kautta muodostuneet vaatimukset olivat päätyneet valinnassa käytetyiksi kriteereiksi. Tämän johdosta voidaan sanoa, että yritykselle strategisesti tärkeistä arvoista muodostuu valintavaiheessa kriteerejä toimittajille.

Empirian pohjalta voidaan todeta, että haastatteluissa kriteerit mainittiin varsin ylätasolla ja niiden yksityiskohtaisempi kuvaaminen jäi tutkimuksesta puuttumaan. Toisaalta tällainen laaja hankintoja kokonaisuudessaan tutkiva tutkimus voi olla syynä siihen, että haastateltavat eivät kuvaa yksittäisten hankintojen osalta kovinkaan syvällisesti yksityiskohtia. Tämän lisäksi olisi ollut mielenkiintoista ottaa tähän tutkimukseen mukaan myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, kuten erilaiset lomakekyselyt, koska näiden menetelmien avulla oltaisiin saatu valintakriteerien keskinäisiä prioriteetteja tutkittavassa yrityksessä selville.

Tutkimuksen pääkysymys:

”Miten energiayrityksen johtajien mukaan ulkopuolisten kumppanien valintaa tehdään yrityksessä?”

Valintaan osallistutaan yrityksessä usean henkilön voimin ja varsinkin strategisissa hankinnoissa hyödynnetään niin sanottua ”avainryhmää”, joka koostuu kattavasta joukosta esimiehiä. Useimmat haastatelluista henkilöistä toimivat päättävässä roolissa kumppanivalinnassa ja tutkimushetkelläkin yhdellä haastateltavalla henkilöllä oli ulkopuolisen kumppanin valinta käynnissä.

Eräiden haastateltavien mielestä toimintaa pitäisi yrityksessä jämäköittää ja luoda yhteneväisempiä toimintatapoja valintojen tueksi. Eräänä ongelmana mainittiin, että valinta on tällä hetkellä subjektiivista ja perustuu liikaa henkilön omaan kokemukseen ja osaamiseen.

Yritys käyttää paljon kumppaneita ja tutkimuksen perusteella näyttäisi, että niiden määrä tulevaisuudessa tulee jopa kasvamaan. Kumppanuuksien lisääntyminen aiheuttaa tarvetta osaamisen siirtoon ja tähän tarpeeseen on vastattu käynnistämällä yrityksessä kumppaninhallinnankoulutusohjelma. Koulutuksien avulla pyritään vastaamaan kasvaneeseen koulutustarpeeseen.

Käytännön suositukset

Haastatteluiden perusteella toimeksiantajayrityksestä ei löytynyt kovinkaan suuria ongelmia kumppanivalintaan tai niissä käytettyihin valintakriteereihin liittyen. Haastattelujen perusteella motiivit, kriteerit ja kumppaneihin liittyvät asiat vaihtelivat hyvin paljon haastateltavien henkilöiden kesken, joten tutkimustulosten perusteella ei voida antaa tarkkaa suositusta siitä, mitä kriteerejä yrityksen tulisi käyttää valinnassa.

Yritys on vaihtanut kumppaneitaan ja yrityksessä on tiedostettu, että osaa sen kumppaneista on vaikeampi vaihtaa. Tutkimustulosten mukaan kumppanivalintaa ja siinä käytettyjä kriteerejä kannattaisi terävöittää tulevaisuudessa. Toisinaan henkilön aiemmat kokemukset tai koulutustausta vaikuttavat liikaa siihen, mikä kumppani tulee valituksi. Ilmeni myös, että joissain tapauksissa saattaa olla liian iso kynnys ”kilpailuttaa” kumppanuus uudelleen, vaan koetaan helpommaksi jatkaa vanhan kumppanin kanssa.

Hyvänä puolena nähdään, että yrityksessä on aloitettu kumppaninhallinnan koulutusohjelma, jonka tavoitteena on parantaa hankintojen laatua sekä kumppanuuksien johtamista. Tämän tyyppinen koulutus edesauttaa onnistuneessa kumppanivalinnassa ja kumppanuuksien johtamisessa.

Useat haastatteluissa esille nousseet valintakriteerit kuvattiin hyvin yleisellä tasolla ja niistä puuttui yksityiskohtaisempi määritelmä. Lisäksi vastauksissa korostui subjektiivinen näkökulma ja osittain objektiivisempaa lähestymistä olisi vastauksista kaivannut. Hankintamateriaaleissa kriteerit kannattaa määritellä tarkemmin, koska kuten johdannossa mainittiin, niin projektit ja hankkeet saattavat epäonnistua, mikäli niiden vaatimukset on kuvattu liian yleisellä tasolla tai niistä puuttuu riittävä yksityiskohtaisuus. Valintakriteereitä muodostettaessa yrityksen tulisi ajatella kumppaniehdokkaille asetettavia vaatimuksia useasta eri näkökulmasta ja käyttää esimerkiksi suunnittelun tukena Cummingsin & Holmbergin (2012) kriittisten menestystekijöiden luokittelua.

Pienenä yllätyksenä tutkijalle tuli, että organisaation oppiminen ei motiivin osalta korostunut tutkimustuloksissa kovinkaan vahvasti Varsinkin liittoumatyyppisissä kumppanuuksissa organisaation oppiminen on yksi suurimmista motiiveista liittoumien

muodostumisessa. Toisaalta kumppanuudet on erilaisia ja niillä tavoiteltavat hyödyt vaihtelevat.

Mahdolliset jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen konteksti oli varsin laaja, koska työssä ei rajauduttu tarkastelemaan jotain tiettyä kumppanuustyyppiä tai jo valitun kumppanin valinnan taustalla olleita motiiveja ja kriteerejä. Aiemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet, että tavoitteet kumppanuuksiin etenemiselle riippuvat taustalla olevista motivaatioista, joten yleisen kriteerilistan tai kriteerien välisiä riippuvuuksien kuvaaminen on turhaa (Chen & Wu 2008). Erityisen mielenkiintoista voisi olla toteuttaa johonkin yksittäiseen toimittajavalintaan liittyvä tutkimus, jossa Chen et al. (2008) ANP-mallin avulla syvällisemmin tutkittaisiin motivaatioiden vaikutusta valintakriteereihin.

Lisäksi jatkotutkimuksena voitaisiin arvioida, miten jo toteutetussa valinnassa käytettyjä kriteerejä voitaisiin hyödyntää kumppanuussuhteen jatkuvuuden arvioinnissa ja mitkä näistä valintakriteereistä ovat muita kriteerejä merkityksellisempiä arvioitaessa kumppanuussuhteen jatkuvuutta.

LÄHDELUETTELO

Abdolshah, M. 2013. A Review of Quality Criteria Supporting Supplier Selection. *Journal of Quality and Reliability Engineering*, volume 2013

Al-Khalifa, A. K. & Peterson, S.E. 1999. The partner selection process in international joint ventures. *European Journal of Marketing*, volume 33, number 11/12, pp. 1064-1081

Altinay, L. 2006. Selecting Partners in an International Franchise Organisation. *Hospitality Management*, volume 25, number 1, pp. 108-128

Cavusgil, S. T. & Evigren, C. 1995. Use of expert systems in international marketing. *European Journal of Marketing*, volume 31, number 1, pp. 73-86

Chand, M. & Katou A. A. 2012. Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry. A cross-national study, volume 47, number 2, pp. 167 – 177

Chen, S. & Lee, H. & Wu, Y. 2008. Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance. *Management Decision*, volume 46, number 3, pp. 449-465

Contractor, F. J. 1986. International Business: An Alternative view. *International Marketing Review*, volume 3, number 1, pp. 74-85

Cummings, J. L. & Holmberg, S. R. 2012. Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. *Long Range Planning*, volume 45, number 2-3, pp.136-159

Das, T. K. & Teng, B. 2000. A Resource-Based Theory of Strategic Alliance. *Journal of Management*, volume 26, number 1, pp. 31-61

Daft, R. L. 1995. *Organizational Theory and Design*. West Publishing, St Paul, MN.

- Dickson, G. W. 1966. An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of Purchasing*, volume 2, number 1, pp. 5-17
- Dong, Li. & Glaister, K. W. 2006. Motives and partner selection criteria in strategic alliances: Perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, volume 15, number 6, pp. 577-600
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. 2001. An overview of strategic alliances. *Management Decision*, volume 39, number 3, pp. 205-218
- Ellram, L. M. 1991. A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, volume 27, number 3, pp. 2-8
- Ellram, L. M. 1995. Partnering pitfalls and success factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. volume 31, number 2, pp. 35-44
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Geringer, J. M. 1991. Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, volume 22, number 1, pp. 41-62
- Glaister, K. W. & Buckley, P. J. 1997. Task-related and Partner-related Selection Criteria in UK International Joint Ventures. *British Journal of Management*, volume 8, number 3, pp. 199-222
- Glaister, K. W. & Wang, Y. 1993. UK joint ventures in China: Motivation and partner selection. *Marketing Intelligence & Planning*, volume 11, number 2, pp. 9-15
- Ha, S. H. & Krishnan, R. 2008. A hybrid approach to supplier selection for the maintenance of a competitive supply chain. *Expert Systems with Application*, volume 34, number 2, pp. 1303-1311

- Hajidimitriou, Y. A & Georgiou, A. C. 2002. A goal programming model for partner selection decisions in international joint ventures. *European Journal of Operational Research*, volume 138, number 3, pp 649-662
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Ho, W., Xu, X. & Dey, P.K. 2010. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, volume 202, number 1, pp. 16-24
- Holcomb, S. R. & Hitt, M. A. 2007. Toward a Model of Strategic Outsourcing. *Journal of Operations Management*, volume 25, number 2, pp. 464-481
- Holmberg, S. R. & Cummings, J.L. 2009. Building Successful Strategic Alliances Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. *Long Range Planning*, volume 42, number 2, pp. 164-192
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK
- Mat, N. A. C. & Cheung, Y. & Scheepers, H. 2009. Partner Selection: Criteria for Successful Collaborative Network. 20th Australasian Conference on Information Systems 2-4 Dec 2009

- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Papadopoulou, E. M., Manthou, V. & Vlachopolou, M. 2013. 4PL network partnership: the pre-selection phase, *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, volume 15, number 3, pp. 175-192)
- Sen, S., Basligil, H., Sen, C. G. & Baracli, H. 2008. A Framework for defining both qualitative and quantitative supplier selection criteria confidering the buyer-supplier integration strategies, *Interantion Journal of Profuction Research*, volume 46, number 7, pp. 1825-1845
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku. Turun yliopisto
- Stähle, P. & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus –avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan, WSOY
- Tatoglu, E. & Glaister, K. W. 2000. Strategic Motives and Partner Selection Criteria in International Joint Ventures in Turkey. *Journal of Global Marketing*, volume 13, number 3 pp. 53-92
- Teegen, H. 2000. International strategic alliance, *Technology Management Handbook*, chapter 22, CRC Press LLC, Boca Raton, FL.
- Tella, E. & Virolainen, V-M. 2005. Motives behind purchasing consortia. *International Journal of Production Economics*, volume 93-94, pp.161-168
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi
- Varis, J. & Kuivalainen, O. & Saarenketo, S. 2005 Partner Selection for International Marketing and Distribution in Corporate New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, volume 3, number 1, pp.19-36

Verma, R. & Pullman, M. 1998 An Analysis of the Supplier Selection Process. *Omega*, International Journal of Management Science, volume 26, number 6, pp. 739-750

Vokurka, R. J., Choobineh, J. & Vadi, L. 1996. A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, volume 16, number 12, pp. 106-127

Wadhwa, V. & Ravindran, A. R. 2007. Vendor selection in outsourcing. *Computers & Operations Research*, volume 34 pp. 3725 – 3737

Yin, R. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5 edition. Thousand Oaks: Sage Ltd

Wang, L. & Kess, P. 2006. Partnering motives and partner selection –Case studies of Finnish distributor relationships in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, volume 36, number 6, pp. 466-478

Wildridge, V., Childst, S., Cawthra, L. & Madge, B. 2004. How to create successful partnerships –a review of the literature. *Health information and libraries journal* volume 21, number 1, pp. 3-19

Wind, Y. & Robinson, P. 1968. The determinants of vendor selection: The evaluation function approach. *Journal of Purchasing*, volume, 4 number 3 pp. 29-41

Wuyts, S., Verhoef, P.C. & Prins, R. 2009 Partner selection in B2B information service markets. *International Journal of Research in Marketing*, volume 26, pp. 41-51

Sähköinen materiaali

Finlex. 2007/348 Laki julkisista hankinnoista. Verkkodokumentti:

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348> Viitattu 7.2.2016

Finlex. 2007/349. Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista. Verkkodokumentti. Saatavissa.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070349> Viitattu: 7.2.2016

Jyväskylän yliopisto. 2015. Tapaustutkimus. Verkkodokumentti. Saatavissa.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/taustatutkimus> Viitattu: 16.9.2015

Stat. 2016. PK-yritys. Verkkodokumentti. Saatavissa. www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
Viitattu: 8.11.2016

Tivi. 2013. IT-projekti floppasi. Verkkodokumentti. Saatavissa.
<http://www.tivi.fi/CIO/2013-08-02/It-projekti-floppasi-35-vuotta-myöhässä-60-miljoonaa-yli-budjetin-3202692.html> Viitattu: 16.9.2015

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymysrunko

Henkilön & organisaation taustatiedot	Nimi Titteli Nykyinen vastuualueenne Kuinka kauan olette työskennelleet yrityksessä ja nykyisellä vastuualueellanne? Mikä on teidän roolinne valittaessa organisaatiollenne ulkopuolisia kumppaneita? Kuinka paljon teillä on ulkopuolisia kumppaneita ja minkälaisissa toiminnoissa niitä käytetään?
Haastattelukysymykset	
<p>Miten yrityksen strategia vaikuttaa ulkopuolisten kumppanien valintaan?</p> <p>Onko yritykselle luotu virallista kumppanuusstrategiaa (vain toimitusjohtaja)?</p> <p>Mitä hyötyjä ulkopuolisilla kumppanuuksilla tavoitellaan?</p> <p>Ketkä osallistuvat ulkopuolisille kumppaneille laadittavien kriteerien muodostamiseen?</p> <p>Millä tavoin ulkopuoliset kumppanit löytyvät?</p> <p>Mihin asioihin kiinnitätte ulkopuolisissa kumppaneissa huomiota?</p> <p>Mitä kriteerejä käytätte valitessanne organisaatiollenne ulkopuolisia kumppaneita ja mitkä ovat niistä tärkeimpiä?</p> <p>Mitä kriteerejä ei mielestänne kannattaisi käyttää kumppanien valinnassa?</p> <p>Miten kumppaninvalinta ja käytettävät kriteerit tulevat muuttumaan seuraavan neljän vuoden aikana?</p> <p>Onko mielestänne jäänyt jotain olennaista kriteereihin liittyvää kysymättä?</p>	

Liite 2: Kahden myöhemmin haastatellun johtajan lisähaastattelurunko oli sama kuin neljällä aikaisemmin haastatellulla, näiden lisäksi kysyttiin muutamia uusia kysymyksiä kumppanuusvaiheesta. Alla on listattu vain uudet kysymykset.

Henkilön & organisaation taustatiedot	
Haastattelukysymykset	
<p>Teettekö sopimusvaiheessa kumppanivierailuita ja mihin asioihin kiinnitätte vierailun aikana huomiota?</p> <p>Miten potentiaalisen kumppanin asema markkinoilla huomioidaan valinnassa?</p> <p>Arvioitko kumppanuuden kehittymistä säännöllisesti ja mikäli arvioita, niin minkälaisilla mittareilla (kriteereillä / arviointia tehdään)?</p> <p>Ketä arviointiin osallistuu? Montako henkilöä yrityksestä on mukana?</p> <p>Miten yrityksessänne johdetaan kumppanuuksia ja ovatko osapuolien väliset vastuut selvät?</p> <p>Kuinka tärkeitä ovat nykyiset kumppanuudet yrityksen toiminnan kannalta ja miten vaikeaa olisi niiden vaihtaminen?</p> <p>Oletteko vaihtaneet kumppaneita? Mikäli olette, niin millaisten syiden vuoksi vaihtoon päädyttiin?</p>	