



Kauppatieteiden osasto  
Hankintojen johtaminen

# SOPIMUSKUMPPANITYÖN ONNISTUMINEN

Case If Vahinkovakuutusyhtiö Oy

Anu Myllyniemi 0264159, Kati 3  
18.4.2006

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkielman aihe, tutkimusongelmat.....	5
1.2 Tutkimusmenetelmät.....	6
1.3 Määritelmät ja oletukset .....	7
1.4 Tutkimuksen rakenne, viitekehys .....	7
2 YHTEISTYÖ TOIMITTAJIEN KANSSA .....	8
2.1 Toimittajasuhteiden motiivit ja tavoitteet.....	9
2.1.1 Toimittajasuhteen kustannukset ja hyödyt.....	10
2.1.2 Miten saada suhteesta suurin mahdollinen hyöty? .....	11
3 SOPIMUSKUMPPANIN VALINTAKRITEERIT .....	12
3.1 Miten saada yhteistyö toimimaan? .....	13
3.2 Luottamuksen merkitys yhteistyösuhteissa .....	15
3.3 Miten saada avainhenkilöstö mukaan yhteistyöhön toimittajien kanssa?.....	17
3.4 Erilaisia yhteistyösuhteita .....	18
3.1.1 Operatiivinen kumppanuus .....	20
3.4.2 Taktinen kumppanuus.....	21
3.4.3 Strateginen kumppanuus .....	22
4 CASE: If VAHINKOVAKUUTUSOSAKEYHTIÖ .....	24
4.1 Ajoneuvovahinkojen strategia .....	24
4.1.1 Sopimuskumppanitoiminta strategiassa.....	25
4.2 Tutkimuksen toteutus .....	26
4.2.1 Sopimuskumppanikorjaamot.....	26
4.2.2 Strategian toteutuminen käytännössä .....	27
4.2.3 Tasalaatuisuus .....	28
4.2.4 Sähköiset työkalut .....	28
4.2.5 Sopimuskumppanityö yleisesti .....	29
4.2.6 Miksi ei sopimuskumppanille?.....	30
4.3 Toimenpide-ehdotukset.....	31
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
LÄHTEET .....	35

## LIITTEET

### KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.....	7
Kuva 2. Yhteistyön ja konfliktien tason suhde.....	18
Kuva 3. Yhteenveto vastauksien keskiarvoista.....	30

### TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Eri korjaamoille ohjaavien tarkastajien lukumäärä.....	27
--	----

# 1 JOHDANTO

Menestymiseen nykypäivän markkinoilla tarvitaan tarkkaa keskittymistä omaan ydintoimintaan. Harva yritys pystyy toimimaan menestyksekkäästi ilman kumppaneita ja partnereita. Asiakkaiden palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla on erittäin kriittinen tekijä yrityksen menestymisen kannalta. Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavat myös kumppanivalinnat, joita yritys on tehnyt.

Nykypäivänä yritysten kilpailukyky ei enää pelkästään koostu yrityksen omista kyvyistä, vaan siihen liittyy myös se, millaisia suhteita sillä on muihin yrityksiin. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ostavat organisaatiot pyrkivät enemmän ja enemmän (Gadde & Snehota 2000:305):

- ulkoistamaan ei kriittisiä toimintoja
- rakentaa läheisiä "partnershippejä" toimittajien kanssa
- vähentämään ja "trimmaamaan" toimittajien määrää.

Ulkoistamiseen liittyy monia sudenkuoppia, alkaen huonosta partnerinvalinnasta epäonnistuneeseen implementointiin, mutta onnistuessaan hyvin ulkoistaminen on voimakas ase toiminnan kehittämisessä (Klopach 2000:157). Vaikka läheisistä yhteistyösuhteista voi monissa tapauksissa ollakin paljon hyötyä yrityksen toiminnan kannalta, ei se välttämättä aina ole vastaus ongelmiin. Viimeaikoina on tullut tavaksi tarjota läheistä yhteistyösuhdetta vastaukseksi siihen, kuinka toimittajasuhteista saadaan kaikista parhain hyöty. Hankintastrategian yksi kriittisimmistä elementeistä on se, kuinka pystytään hallitsemaan monia erilaisia toimittajasuhteita (Gadde & Snehota 2000:306)

Kumppanien valinta ei ole ongelmaton, eikä siihen ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Yrityksestä sekä kyseisestä tilanteesta riippuu millainen kumppani on hyvä. Yhteistyötä harkittaessa tulee toiseen osapuoleen tutustua kunnolla, ja pyrkiä

rakentamaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Yhteistyötä helpottaa, jos yritykset omaavat samankaltaiset arvot sekä toimintatavat. Kumppanuus on aina yhteistoimintaa. Sen ylläpitäminen vaatii luottamusta ja avoimuutta, mutta myös sääntöjä ja niiden noudattamista. Yhteisistä pelisäännöistä yhteisesti sopiminen yhteistyön alkaessa takaa sujuvan toiminnan. Yritysten välisten suhteiden syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttavat ihmisten väliset henkilökemiat. Näiden suhteiden siirtäminen yritystasolle ei ole ongelmaton, mutta välttämätöntä se on. Luottamuksellinen ilmapiiri ja sovitut asiat täytyy saada sisäistettyä molempien yritysten organisaatioihin siten, että henkilöstö tuntee nämä asiat omikseen.

### **1.1 Tutkielman aihe, tutkimusongelmat**

Tutkielman tarkoituksena on tutkia yhteistyökumppanitoiminnan onnistumista verrattuna siihen, mitä yritys on strategiassaan määritellyt. Tässä aihetta tutkitaan yhden työntekijäosan näkökulmasta, joksi on valittu ajoneuvovahinkotarkastajat. Aihetta tutkitaan valitussa case yrityksessä, eli If Vahinkovakuutusyhtiö Oy:ssä.

Aihe on valittu siksi, että yrityksessä on huomattu, etteivät kaikki strategiassa määritellyt päämäärät, joita sopimusyhteistyölle on asetettu, toteudu käytännössä. Tarkoituksena on kartoittaa mitkä strategian osat jäävät toteutumatta, ja mitkä toteutuvat.

Tutkimuksen pääongelma on: Miten sopimusyhteistyökumppanikorjaamoiden ja vahinkotarkastajien välinen yhteistyö on onnistunut käytännössä verrattuna strategiassa tehtyyn päätökseen? Tähän pääongelmaan vastataan seuraavien osaongelmien avulla:

- Missä osa-alueissa sopimuskumppaneiden ja vahinkotarkastajien välinen yhteistyö toimii kuten strategiassa on määritelty?
- Missä osa-alueissa sopimuskumppaneiden ja vahinkotarkastajien välinen yhteistyö ei toimi kuten strategiassa on määritelty?
- Mitkä ovat mahdollisia syitä yhteistyön onnistumiseen/epäonnistumiseen vahinkotarkastajien näkökulmasta?

Tavoitteena on saada vastauksia ylläesitettyihin kysymyksiin, ja niiden avulla kartoittaa nykyisiä toimintatapoja. Vastaus kysymyksiin pyritään saamaan vahinkotarkastajille osoitetulla kyselyllä, sekä tutustumalla yrityksen tekemään kirjalliseen strategiaan ja vertaamalla näitä toisiinsa.

Tässä tutkielmassa on käsittelyn ulkopuolelle jätetty muut yhteistyö- ja kumppanuussuhteet ja esitelty vain valitut kumppanuussuhteet. Tämä siitä syystä, että yhtäläisyyksiä eri nimisten suhteiden välillä on hyvinkin paljon, ja tämän työn keskeisenä mielenkiinnon aiheena ovat juuri kumppanuussuhteet. Selvyyden vuoksi partnershipyhteistyötä käsitellään omassa alakohdassaan strategisen kumppanuuden yhteydessä.

## **1.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen teoriaosio toteutetaan tutustumalla aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja muuhun kirjallisuuteen, ja peilaamalla sitä tämän tutkimuksen aihepiiriin. Kirjallisuuden kautta pyritään kokoamaan yhteen aihepiiriin avainseikat, joiden kautta empiriaosuutta tullaan myöhemmin tarkastelemaan.

Empiirinen osuus tehdään kyselytutkimuksena yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Kysely toteutetaan sähköpostitse, koska tutkittavia (vahinkotarkastajia) on 52 kappaletta, ja he ovat sijoittuneet ympäri Suomea. Jokaisen henkilökohtainen tapaaminen ja haastattelu olisi ollut työläs toteuttaa suhteutettuna kyseessä olevaan tutkimukseen. Kyselylomakkeet lähetettiin tammikuun 2006 alussa, ja niiden palautus oli tammikuun 2006 lopussa. Tämän jälkeen vastaukset käytiin läpi ja analysoitiin. Vastauksia saatiin 18 kpl, ja niiden tarkempi läpikäynti tapahtuu luvussa 4. Tutkimuksen toteutusta käydään läpi tarkemmin luvussa 4.2 Tutkimuksen toteutus.

### 1.3 Määritelmät ja oletukset

Seuraavassa on esitetty ja määritelty joitakin avaintermejä, jotka esiintyvät tutkielmassa ja ovat sen keskeistä aihepiiriä.

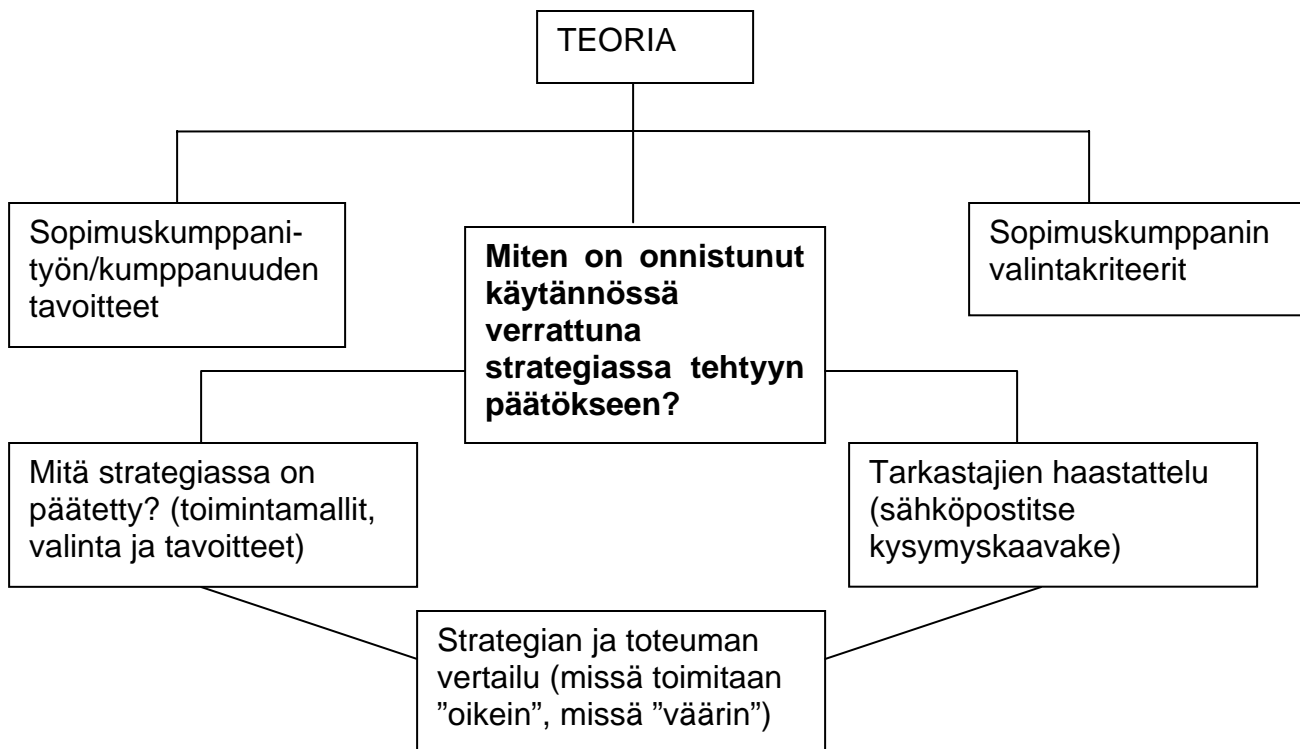
*Sopimuskumppaniyhteistyö:* osapuolet toimivat yhteistyössä nojaten tehtyyn sopimukseen ja siinä molemmille määriteltyihin tehtäviin.

*Strategia:* joukko ohjeita, jotka suuntaavat yrityksen toimintaa siten, että se kykenee vastaamaan ympäristön ja kilpailutilanteen muutoksiin mahdollisimman tehokkaasti.

*Kumppanuus:* kumppanuus on kahden osapuolen välinen pitkäaikainen suhde, joka perustuu luottamukseen sekä selkeästi yhdessä määriteltyihin tavoitteisiin. Suhteeseen kuuluu myös riskien jakaminen.

### 1.4 Tutkimuksen rakenne, viitekehys

Tutkimuksen rakenne ja viitekehys voidaan esittää seuraavanlaisena kuvana (Kuva 1).



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimus rakentuu siten, että aluksi käydään läpi aihepiirin teoriaosuus. Tässä osuudessa pääkohdat ovat sopimuskumppanin tavoitteet ja sopimuskumppanin valintakriteerit. Näitä pääkohtia täydentää niihin liittyvät alakohdat, joiden kautta saadaan kokonaiskuva aihealueesta.

Empiria koostuu tutustumisesta yrityksen strategiaan liittyen tutkielman aiheeseen, sekä kyselytutkimukseen. Näiden osien kautta on tarkoituksena saada näkemys siitä, missä asioissa yhteistyö toimii siten kuin on määritelty ja missä ei.

Teoria ja empiria yhdistämällä vastataan tutkielman pääongelmaan, eli miten sopimuskumppaninyhteistyössä on käytännössä onnistuttu?

## **2 YHTEISTYÖ TOIMITTAJIEN KANSSA**

Seuraavassa tutustutaan olemassa olevan kirjallisuuden kautta yhteistyön eri osa-alueisiin ja pyritään näin muodostamaan kokonaiskuva sopimuskumppaninyhteistyöstä kokonaisuudessaan. Erityisesti tarkastelun kohteena ovat yhteistyön ja kumppanuuden rakentaminen sekä kumppanin valinta. Kumppanin valinnassa keskitytään erityisesti huomioitaviin seikkoihin kumppania valittaessa ja yhteistyötä aloitettaessa.

Mikään yritys ei voi toimia ilman toimittajia, ja näissä suhteissa on huomattavaa jatkuvuutta. Se, millainen toimittajapohja yrityksellä on, määrittää paljon sitä, millaiseksi sen toiminta muodostuu. Toimittajasuhde on yksi tärkeimmistä varoista, joita yrityksellä on. Ja samoin kuin muutkin varat, myös toimittajasuhteen arvo määräytyy sen käyttötarpeen mukaan. Tämä tarkoittaa siis sitä, ettei toimittajasuhdetta voida arvioida pelkästään sen mukaan, mitä tuotetta tai palvelua se toimittaa. (Gadde & Snehota 2000:307)

Hankintatoimella on strateginen rooli arvioitaessa yritysten tuottavuutta ja kykyä luoda osakkeenomistajille lisäarvoa (Janda & Seshadri 2001:294). Hankintatoimen strategisella roolilla voidaan luoda läheisempiä suhteita muutamiin valittuihin toimittajiin,



saadaan aikaan avoin kommunikaation koko ketjussa sekä voidaan luoda pitkäaikaisia strategisia suhteita, joissa molemmilla osapuolilla on yhteiset tavoitteet (Chen & Paulraj & Lado 2004:506). Tehoton hankintatoimi voi syödä yrityksen mahdollisia voittoja, ja siten pienentäen arvoa, jota yritys voi tuottaa omistajilleen. Samoin tehoton hankinta voi johtaa siihen, että asiakkaat etsivät tarvitsemansa tuotteet kilpailijoilta. (Janda & Seshadri 2001:303)

Hankintahenkilöstöllä on erityisen tärkeä osa valittaessa kumppaneita, ja näin vaikutus myös yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn (Baily 1987:30). On yleinen harhaluulo, että valinnat, jotka nostavat yrityksen hankintastrategian profiilia, ovat tulosta siitä, että ylinjohto on tehnyt strategisia päätöksiä. Vaikka tällaisia päätöksiä olisi oikeasti tehtykin, ne muokkaantuvat heti, kun ne tulevat esimiestasolle. Tällä tasolla huomataan, jos jokin päätös ei toimi käytännössä, tai ei muuten ole käyttökelpoinen tai jos ne voidaan tehdä paremmin jollakin toisella tavalla. Impulssit toimintamallien muuttamiseen syntyvät toimittajasuhteista, ja tätä kautta ne kulkeutuvat ylemmälle johdolle, joka kirjaa ne strategiaan. (Gadde & Snehota 2000:307)

## **2.1 Toimittajasuhteiden motiivit ja tavoitteet**

Yrityksillä on monia syitä siihen, miksi ryhdytään tekemään yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Seuraavassa esitellään joitakin motiiveja, sekä myös tavoitteita, joita tällaisella toiminnalla pyritään saavuttamaan.

Ostavat organisaatiot pyrkivät läheisimpiin suhteisiin toimittajien kanssa esimerkiksi silloin kun liiketoiminnalla on korkea arvo, liiketoiminta perustuu yleiselle teknologialle tai kun suhteilla on ollut aikaa syntyä (Doran, Thomas & Caldwell 2005:273). Toiset yhteistyösuhteet ovat tärkeitä siksi, että yritys pystyy toimittamaan suurimmalla volyyymillä, toiset taas siksi, että niillä on teknistä osaamista, jota yritys tulevaisuudessa tulee tarvitsemaan (Gadde & Snehota 2000:307). Kumppanuuden vaikutuksista yrityksen toimintaan on sanottu seuraavaa (Laaksonen 2004:64):

- relatiivinen riski vähenee enemmän prosessin kuin tuotoksen kontrollointina
- toiminnallinen riski vähenee enemmän tuotoksen kuin prosessin kontrollilla
- sosiaalinen kontrolli vähentää kumpaakin riskiä
- tuotoksen ja prosessin kontrollointi vähentää kummankin laadun luottamusta
- sosiaalinen kontrolli kasvattaa luottamusta
- sekä hyväntahtoisuuteen että toisen osapuolen kompetenssiin kohdistuva luottamus vähentää kontrollin tarvetta.

### **2.1.1 Toimittajasuhteen kustannukset ja hyödyt**

Yhteistyö toisten kanssa tuo yritykselle monenlaisia hyötyjä ja nämä mahdolliset hyödyt ovat usein se liikkeelle paneva voima, jonka takia yhteistyötä ryhdytään rakentamaan. Mutta näiden hyötyjen lisäksi suhde tuo mukanaan myös erilaisia kustannuksia, joista osa voi olla sellaisiakin ettei yritys itse osaa niitä havaita ennen suhteen alkamista ja ne näin tulevat sille yllätyksenä. Seuraavaksi käydään läpi joitakin erilaisia kustannuksia ja hyötyjä joita toimittajasuhteet tuovat mukanaan.

Tasapainoinen hyötyjen ja kustannusten arviointi vaatii suhteen tarkastelua ja analysointia laajalla perspektiivillä (Gadde & Snehota 2000:314). Tähän liittyy läheisesti myös se, että pelkästään se, että päätetään ryhtyä yhteistyöhön toisen osapuolen kanssa tuo kustannuksia, mutta onnistuessaan pitkällä tähtäimellä myös hyötyjä (Klopock 2000: 159). Erilaiset tekniset, kaupalliset ja organisatoriset ratkaisut, sekä kaikenlaiset muutokset alkuperäisestä suunnitelmasta, aiheuttavat kustannuksia sekä hyötyjä molemmille osapuolille. Toiset seuraukset ovat hyvinkin helppo määrittää, toiset taas ovat hyvinkin vaikeasti havaittavissa. (Gadde & Snehota 2000:307) Suhteen kustannukset voidaan yleisesti jakaa suoriin hankintakustannuksiin, suoriin transaktiokustannuksiin, suhteen hoitokustannuksiin ja hankinna yleiskustannuksiin.

Selvin kustannus on tietenkin se, mikä on toimittajan laskun loppusumma, eli ns. ostokustannus. Nämä kustannukset ovat helppo löytää ja laskea. Nämä kustannukset ovat myös yleisesti olleet se, mihin on eniten keskitytty. Mutta muitakin

toimittajasuhteeseen kuuluvia kustannuksia on olemassa. Jokaiseen hankintaan kuuluu ostokustannuksen lisäksi muitakin kuluja, kuten kuljetus-, käsittely- ja tilauskustannuksia. Nämä, suorat transaktiokustannukset, voivat olla vaikeammin laskettavissa, mutta ne ovat kyllä löydettävissä. Toiset kustannukset ovat sellaisia, ettei niitä voida kohdistaa tiettyyn tilauserään, mutta kuitenkin jollekin tietylle toimittajalle. (Gadde & Snehota 2000:308) Joihinkin suhteisiin liittyy paljon kommunikointia, josta syntyy myös kuluja. Nämä kulut riippuvat paljon suhteen luonteesta, ja ovat nimeltään suhteen hoitokustannuksia. Näiden lisäksi on myös yleisiä hankinnan kustannuksia, joita ei pystytä kohdistamaan kellekkään toimittajalle täsmällisesti. Näitä ovat esimerkiksi hallinto- ja varastokustannukset. (Gadde & Snehota 2000:308) Suhteet joissa on korkea sitoutumisen taso, ovat myös niitä joissa on korkeimmat kustannukset. Tämä johtuu siitä, että koordinointi, soveltaminen ja interaktiivisuus tuovat kuluja. (Gadde & Snehota 2000:310)

Suhteesta saadaan suurin hyöty silloin, kun kumppanin tehtäväksi jätetään sellaiset toiminnot, jotka eivät ole omaa ydinosaamista. Tästä saatavia hyötyjä ovat kustannusten pieneneminen, toiminnan tehostuminen sekä resurssien parempi allokoiminen. (Klopäck 2000:157) Suhteen hyödyt voidaan jakaa kustannushyötyihin ja tuloshyötyihin. Kustannushyödyt ovat säästöjä, jotka syntyvät siitä että tehdään yhteistyötä toimittajan kanssa. Näitä hyötyjä on vaikea mitata, tai edes tarkasti määrittää. Tuloshyödyt ovat myös vaikeasti arvostettavissa. Ne ovat luonteeltaan epäsuoria, ja liittyvät toiminnan kehittymiseen, laadun parantumiseen sekä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Gadde & Snehota 2000:308)

### **2.1.2 Miten saada suhteesta suurin mahdollinen hyöty?**

Usein ajatellaan, että kun suhde on saatu syntymään, se pysyy itsestään hengissä, eikä sitä tarvitse hoitaa. Samalla myös ajatellaan, että ne hyödyt, jotka on itse alussa määritelty, ovat ne jotka suhteesta saadaan. Suhdetta tulee kuitenkin koko ajan hoitaa ja ylläpitää. Näin toimittaessa kumpikin suhteen osapuoli pystyy parantamaan omaa toimintaansa, joten lopulta molemmat osapuolet saavat suhteesta suuremman hyödyn,

kuin mitä aluksi osasivat kuvitellakkaan. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi asioita, joiden avulla suhteesta saatavaa hyötyä voidaan kasvattaa.

Toimittajasuhteen saaminen mahdollisimman hyödylliseksi on vaikeaa koska taloudellisia seurauksia on vaikea arvioida ja toisen yrityksen toimia voidaan kontrolloida vain tiettyyn pisteeseen asti (Gadde & Snehota 2000:306). Kuitenkaan ei voida antaa yhtä yleistä listaa asioista, jotka tulee huomioida, jotta suhde toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Asiaa mietittäessä tulee aina ottaa huomioon tilannekohtaiset tekijät, jotka ovat joka kerta hieman erilaiset. Näitä asioita ovat muun muassa se, kuka vastapuoli on sekä millainen suhde vastapuolen kanssa on nyt ja millaiseksi sitä ollaan kehittämässä ja mihin tällä nimenomaisella suhteella pyritään. (Håkansson & Ford 2002:138) Tehokas toimittajasuhteen hoitaminen edellyttää, että taloudelliset seuraukset on arvioitu tarkasti liittyen asenteisiin ja mahdollisiin muutoksiin sitoutuneisuuden tasossa. Tämän takana on myös ajatus siitä, ettei esimerkiksi partnershipin nimissä toimittaja laskuta tuotteistaan ja palveluistaan liikaa verrattuna esimerkiksi laatuun. Toimittajasuhteiden taloudelliset seuraukset riippuvat asenteesta jolla suhde on rakennettu, sekä erityisesti siitä kuinka korkea tai matala suhteen sitoutumistaso on. Se, miten eri suhteita hoidetaan vaikuttaa suoraan siihen, miten yritys menestyy. Johdon periaatteet ja asenteet ovat tässä ensiarvoisen tärkeitä. (Gadde & Snehota 2000:314)

### **3 SOPIMUSKUMPPANIN VALINTAKRITEERIT**

Kaiken kumppaniyhteistyön takana on aina se, kuka on valittu kumppaniksi. Kun halutaan todella toimiva suhde tulee kumppanin valintaan käyttää aikaa ja paneutua siihen kunnolla. Kun kumppani on kerran valittu, ja yhteistyöhön tämän kanssa ryhdytty, on yhteistyön lopettaminen ja kumppanin vaihtaminen vaikeaa.

Yhteistyökumppaneiden tulee olla sellaisia, jotka ovat strategisesti, kulttuurillisesti ja teknisesti sopivia omaan organisaatioon. Tämä on tärkeää, ei vain tehokkuuden takia, vaan myös aineettomien oikeuksien kuten brändin sekä yrityksen maineen suojaamiseksi. (Clarke 2005:26). Joissain tapauksissa tosin voi olla liiketaloudellisesti

järkevää ryhtyä yhteistyöhön sellaisenkin yrityksen kanssa, jolla on hyvinkin erilaiset arvot (Beckett 2005:332). Tämä ei kuitenkaan liene kovin yleistä, eikä ehkä hyvin suositeltavaakaan. Oikea toimittaja on sellainen, joka voi toimittaa oikeaa laatua, oikeaan aikaan, oikeaan hintaan sekä halutulla asiakaspalvelun tasolla (Burt & Pinkerton 1996:129). Yleisiä toimittajan arviointi ja valintakriteereitä ovat laatu, pitkäaikainen suhde ja yhteistyö, toimitusten onnistuminen ja varmuus, maantieteellinen sijainti, hinta, suunnittelu, siisteys, näkyvyys ja esiintyminen, aktiivisuus ja sen taso, toimintamallit, henkilöstön ammattitaito, johdon asenteet sekä tekninen kyvykkyys (Waters-Fuller 1995:225).

Laadun ylläpitämiseksi monet ostavat yritykset arvioivat ja auditoivat toimittajiaan, ja näin omalla sertifikaatillaan takaavat sen, että laatu on sillä tasolla mitä he edellyttävät. Usein tällaiseen arviointiin kuuluu kaksi vaihetta: määrällinen laadun arviointi, joka perustuu lähinnä hyväksytyyn virheiden määrään, sekä laadulliseen arviointiin, joka tehdään toimittajan tiloissa. Toimittajat pysyvät asiakkaan sertifioimina niin kauan, kuin ne pysyvät vaadituissa standardeissa. (Waters-Fuller 1995:224)

### **3.1 Miten saada yhteistyö toimimaan?**

Toimiva yhteistyö vaatii paljon molemmilta osapuolilta. Tämä seikka tulee ottaa huomioon jo silloin kun kumppania valitaan. Hyvin valitun kumppanin kanssa on helpompi saada yhteistyö toimimaan, kuin sellaisen, joka on valittu heikommin perustein.

Menestyksekkäät vaihdantasuhteet voivat parhaimmillaan johtaa kestävään toimittaja-ostajasuhteeseen, edellyttäen että kumpikin osapuoli johtaa niitä asianmukaisesti. (Tam & Wong 2001:382) Minahan (2005) luettelee artikkelissaan seuraavia keinoja joilla yhteistyösuhdetta voidaan kehittää ja pitää hyvin toimivana (Minahan 2005: 48):

- suunnittelun ja toimittajien seurannan parantaminen

- toimittajien mittaamisen parantaminen
- etsinnän, hankinnan ja suunnittelun automaattisuuden parantaminen
- toimittajalle kehittämiselle omistautuneiden tiimien perustaminen
- uuden tuotteen kehityksessä suurempi rooli hankinnalle ja toimittajille.

Axelsson ja Wynstra puhuvat kirjassaan (2002) suhdeorientoituneesta ostamisesta. Myös siihen liittyvien erityispiirteiden huomioon ottaminen omassa toiminnassa parantaa yhteistyön laatua. Suhdeorientoituneen ostamisen erityispiirteitä ovat pitkän ajan perspektiivi, laajuus, omaksuminen, tekninen konteksti sekä yhteistyö. (Axelsson & Wynstra 2002:217). Yhteistyösuhteita arvosteltaessa tulee kuitenkin aina pitää mielessä, että kaikissa suhteissa on kaksi osapuolta. Suhteen toiminnan tulokset riippuvat siis aina sekä ostavasta että myyvästä yrityksestä. Tärkeämpää kuin yrittää vaikuttaa toimittajien toimintaa on yrittää johtaa toimintaa haluttuun lopputulokseen. (Gadde & Snehota 2000:314) Kun suhde syvenee ja yhteistyötä tehdään hyvin läheisesti, tulee molempien osapuolien pelata avoimin kortein. Eli kaikki suhteeseen liittyvät asiat tulisi kertoa toiselle, vaikka niiden tiedettäisiin olevan vaikutuksiltaan negatiivisiakin. (Teague & Hannon 2005:53) Jos yhteistyö osapuolien välillä ei lähde sujumaan toivotulla tavalla voi ostava yritys ryhtyä itse tuottamaan ennen ulkoa hankittua tuotetta tai palvelua, vaihtaa kyvykkäämpään toimittajaan tai auttaa toimittajaa kehittämään omaa toimintaansa paremmaksi (Doran, Thomas & Caldwell 2005:274).

Toimittajasuhteiden oikeanlainen johtaminen on myös suhteessa tärkeää. Johtamisen kolme tärkeää asiaa ovat valvonnan tarve sekä vaihtuvat asenteet, suhteen johtamisen interaktiivisuuden luonne sekä suhteen ilmapiirin vaikutukset. (Gadde & Snehota 2000:314). Kilpailun kiristyessä markkinoilla menestyy parhaiten se yritys, joka osaa johtaa ja hoitaa yhteistyösuhteitaan kaikista tehokkaimmin (Batt & Purchase 2004:171).

Tärkeää on muistaa myös, että on paljon sellaisia muutoksia, ja niiden aiheuttajia, joihin yritys ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa (Gadde & Snehota 2000:315). Näiden epävarmuustekijöiden tapahtuessa ja muuttaessa toimintaympäristöä yrityksen tulee mahdollisimman nopeasti pyrkiä reagoimaan siihen.

Kommunikaatio osapuolten välillä on erityisen tärkeää. Eräässä tutkimuksessa tutkittiin, miten kommunikaatiokuilun pienentäminen paransi suhdetta. Tuloksena oli, että tilausten kiertoaika lyheni, kustannukset pienenevät, hankinnan merkitys korostui sekä toimitusten vakuuttavuus kasvoi. (Janda & Seshadri 2001:298) Nykyään ollaan myös sitä mieltä, että tulevaisuuden menestyksen takaa uuden teknologian omaksuminen. Yhteistyösuhteissa on hyödyksi, että osapuolilla on käytössä samankaltainen tekniikka, joita voidaan yhteisesti hyödyntää. (Clarke 2005:26)

Yritysten välisissä yhteistyösuhteissa täytyy myös muistaa se, että yrityksellä on samanaikaisesti monia ja monenlaisia suhteita toisiin. Näitä suhteita ei pidä ainoastaan tarkastella yksinäisinä suhteina, vaan yhtenäisenä verkostona, jossa ne myös vaikuttavat toisiinsa. (Gadde & Håkansson 1993:77) Voisi sanoa, että kuten hyvässä avioliitossa, niin myös liikesuhteissa, vie paljon aikaa, että saadaan rakennettua hyvä ja vahva suhde (Janda & Seshadri 2001:303).

### ***3.2 Luottamuksen merkitys yhteistyösuhteissa***

Hyvän ja toimivan kumppanuussuhteen takana on monia yksittäisiä seikkoja, jotka yhdessä vaikuttavat suhteen laatuun. Tässä erityisen kiinnostuksen kohteena on luottamuksen merkitys yhteistyösuhteissa. Tämä siitä syystä, että läheinen yhteistyö vaatii aina paljon luottamusta toiseen osapuoleen, eikä tällaisen luottamuksen rakentaminen ole kovin yksinkertainen asia.

Luottamus on luonteeltaan hauras, eli sen synnyttämiseksi tulee tehdä paljon työtä ja saada vastapuoli vakuuttuneeksi omasta kyvykkyydestä. Luottamuksen rakentaminen on aikaa vievää puuhaa, mutta sen menettäminen voi tapahtua hyvinkin nopeasti. (Beckett 2005:327)

Luottamus osapuolien välillä läheisessä yhteistyösuhteessa on tärkeää, ja sen arviointiin tulee paneutua todella vakavasti kun kumppania valitaan. Luottamus

yhteistyösuhteessa voidaan määritellä seuraavasti: ”luja usko että kumppani toimii siten, että toiminnan tavoitteena on positiivinen lopputulos”. Luottamuksellisesta suhteesta on sanottu myös seuraavaa: ”luottavan käyttäytymisen ja luottamuksen havaitsemisen tulee olla molemminpuolista, jotta suhde olisi kehittyvä ja eteenpäin menevä. (Tam & Wong 2001:381) Beckettin (2005) mukaan luottamuksen syntymisprosessiin vaikuttavat historiatiedot, taipumus riskinottoon ja tilanteen hallinta (Beckett 2005:328). Johnston et. al (2004) ovat esittäneet mallin, jonka avulla voidaan selvittää luottamuksen vaikutusta yritysten toiminnan tuloksiin. Siinä luottamus koostuu kolmesta tekijästä: luottamuksesta, käytöksestä yhteistyösuhteesta sekä lopputuloksesta jonka ostaja saa. Toimittajan luottamus koostuu tämän käsityksistä ja tiedoista koskien ostavaa osapuolta. Käytös sisältää yhteiset vastuut, jaetun suunnittelun sekä joustavuuden. Lopputuloksena ostajalle syntyy oma käsitys onnistumisesta sekä tyytyväisyys.

Suhteita luotaessa luottamus toiseen syntyy usein henkilökohtaisella tasolla, vaikka kyseessä onkin yritysten välinen yhteistyö. Tämän luottamuksen siirtäminen yritystasolle on tärkeää, jotta hyvin luodut suhteet saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteistyö toisten kanssa ja luottamuksellisen suhteen rakentaminen vaatii yrityksiltä myös riskinottoa, koska milloinkaanhan ei voida olla toisesta täysin varmoja. (Beckett 2005:327)

Palveluita ostettaessa luottamus osapuolien välillä on tärkeää myös sen takia, koska niitä hankittaessa kohdataan suurta epävarmuutta sen suhteen, että palvelut ovat aineettomia ja monimutkaisia. Tutkimuksissa on havaittu, että palvelun tuottajan maineella sekä kanavan jäsenien välisen luottamuksen välillä on positiivista vaikutusta. On myös huomattu, että toimittajan koko, sekä toimittajan halukkuus räätälöidä palvelujaan tuottaa positiivista palautetta luotaessa luottamuksellista suhdetta. (Tam & Wong 2001:381)



### **3.3 Miten saada avainhenkilöstö mukaan yhteistyöhön toimittajien kanssa?**

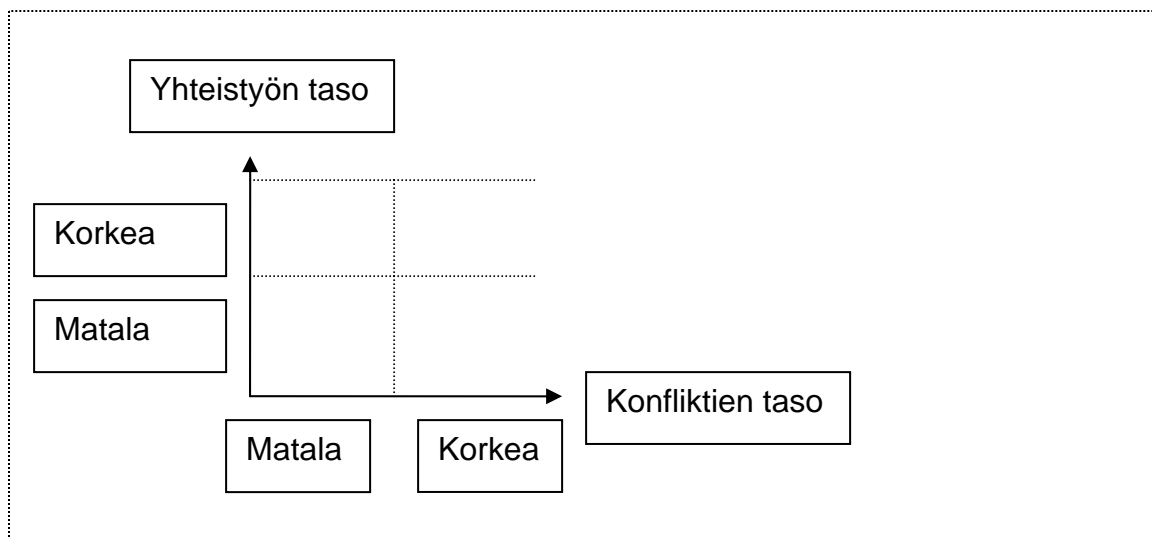
Kumppanivalintaa ja yhteistyömuotoja suunnitellaan usein yrityksissä strategisella tasolla. Tällöin on paljon helpompaa suunnitella miten yhteistoiminta sujuu, ja mitä tällä kaikella saavutetaan. Yhteistyötä suunniteltaessa tulisi aina kuitenkin ottaa vahvasti huomioon yrityksen henkilöstö, ja erityisesti juuri ne henkilöt, joiden työhön kyseinen kumppanuustoiminta läheisesti liittyy. Kun oma henkilöstö saadaan sitoutettua vahvasti yhteistyöhön, on kumppanuudella hyvät mahdollisuudet muodostua menestyksekkääksi. Mutta jos henkilöstö ei koe kumppanuutta itselleen tärkeäksi, voi käydä niin, ettei kumppanuudesta saada niitä hyötyjä, joita sillä alkuperäisesti on lähdetty tavoittelemaan.

Tyytyväisyys, henkilöstön avautuminen sekä suhdeorientoituneisuus vaikuttavat paljon niihin tulevaisuuden mahdollisuuksiin, joita yrityksellä on. Henkilöstön ja asiakkaiden välinen suhde on todettu olevan kriittinen elementti luotaessa ja ylläpidettäessä menestyksestä palvelusuhdetta. (Tam & Wong 2001:379) Oma henkilöstö, erityisesti juuri ne henkiöt jotka ovat päivittäisessä työssään läheisesti yhteistyössä toimittajien kanssa, tulee saada vahvasti mukaan yhteistyön kehittämiseen (Clarke 2005:26). Luottamus yrityksen ja sen omien työntekijöiden välillä on ensiarvoisen tärkeää. Se voi parhaimmillaan jopa nostaa henkilöstön uskottavuutta. (Tam & Wong 2001:388) Se, että avainhenkilöt saadaan yhteistoimintaan mukaan, vaatii yritysten johdoltakin suurta panostusta. Henkilöstön ymmärtäminen, henkilöstölle annettu tietty vapaus toimia omissa suhteissa itse parhaimmaksi katsomallaan tavalla sekä kannustaminen eettiseen käyttäytymiseen parantavat sitoutuneisuutta yhteistoimintaan. (Tam & Wong 2001:392)

### 3.4 Erilaisia yhteistyösuhteita

Se, millainen yhteistyö milloinkin on hyvä tai paras, riippuu aina tilanteesta. Joissakin tapauksissa on perusteltua pyrkiä läheiseen kumppanuuteen, toisaalta joissakin tapauksissa arm's length –tyyppinen kaukaisempi suhde on toiminnan kannalta paras vaihtoehto. Tilanteeseen sopivimman yhteistyön määrittelee se, mihin kyseisellä suhteella pyritään.

Kaikki suhteet ovat aina sekoitus konflikteja ja yhteistyötä. Huomattava seikka on se, että korkean sitoutuneisuuden suhteissa on usein enemmän konflikteja kuin ns. arm's length –suhteissa. (Gadde & Snehota 2000:315) Toiset suhteet ovat jopa luonteeltaan jonkinlaisia käskysuhteita, ns. komenna ja kontrolloi (Beckett 2005:332). Tällaiset suhteet ovat yleisempiä sellaisten yritysten välillä joilla on suuri kokoero tai jos toinen osapuoli on esimerkiksi markkinajohtaja, saattaa se omaksua jonkinasteisen käskynantajan roolin. Gadde ja Håkansson (1993) esittävät seuraavan kuvan (Kuva 2), joka esittelee eritasoisten yhteistyösuhteiden ja konfliktien tason välistä suhdetta.



Kuva 2. Yhteistyön ja konfliktien tason suhde

Kuvasta voidaan nähdä, että jos sekä yhteistyön että konfliktien taso on matala, ei yhteistyö ole kummallekkaan osapuolelle kovin tärkeä. Jos suhteessa on korkea

konfliktien taso mutta matala yhteistyön taso, ei suhde toimi kovinkaan hyvin. Tärkeimmät suhteet ovat ne, joissa yhteistyön taso on korkea. Mutta jos konfliktien taso on hyvin matala, voi suhde olla ns. liian mukava. Tällaisessa suhteessa toiselta ei juurikaan vaadita mitään, vaan olla tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Tässä tilanteessa ei myöskään tapahdu minkäänalaista kehittymistä toiminnassa. Korkeampi konfliktien taso tuo suhteeseen sen tarvitseman jännityksen, jolloin kumpikin osapuoli pyrkii parantamaan omaa toimintaansa ja näin kehittämään myös yhteistyötä toimivammaksi. (Gadde & Håkansson 1993:75) Siihen millaiseksi suhde muodostuu vaikuttavat muun muassa toimintojen koordinointi, tuloksien soveltaminen sekä interaktio toimijoiden välillä (Gadde & Snehota 2000:309).

Strategian soveltuminen kumppanuuksiin on kumppanuuden määritelmän mukaan suhteellisen yksinkertainen asia. Kumppanuus on yleensä strategisen tason päätös, jollei jokaisen yksittäistapauksen kohdalla erikseen, niin ainakin yleislinjauksena. Tässä mielessä kumppanuus on aina strategista eikä kumppanuutta voi olla, jollei se ole yhtiön strategian mukaista. Huomattavaa myös on, että kumppanuuden tulisi kuulua molempien osapuolten strategiaan. (Laaksonen 2004:71) Yritysten tulisi välttää "one-size-fits-all" strategiaa. Eli että kaikissa toimittajasuhteissa toimittaisiin samalla tavalla, vaan toimittajia tulisi segmentoida. Tämä lähinnä siitä syystä, että resurssit voitaisiin allokoida oikein eri toimittajien välillä. (Gadde & Snehota 2000:311)

Tutkimuksissa on käynyt selväksi, että yritykset pyrkivät pienentämään toimittajiensa määrää, ja samalla keskittämään hankintojaan muutamalle suuremmalle toimittajalle. Tällainen toimintatapa parantaa yrityksen neuvotteluvoimaa. Samalla se myös vapauttaa toimintaa sekä motivoi henkilökuntaa toiminnan kehittämisessä. (Minahan 2005:48) Viimeaikaisissa tutkimuksissa pitkäaikaisten suhteiden puolesta ovat puhuneet sellaiset käsitteet kuten yhteistyö, luottamus, sitoutuminen sekä yhteiset tavoitteet. Näiden käsitteiden katsotaan parantavan suhteiden laatua. Suhteen hyvän laadun katsotaan taas parantavan kummankin osapuolen mahdollisuuksia saada toiselta erityisiä palveluksia. (Janda & Seshadri 2001:298)

Yrityksellä on erilaisia suhteita toimittajiin riippuen toiminnan luonteesta, teknologiasta sekä kontekstista jossa toimitaan. Toisista suhteista saatu arvo on korkeampi kuin toisilta. Toisissa suhteissa on paljon läheistä kommunikaatiota, toisissa sitä taas ei juurikaan ole ja ne ovat myös ehkä pidetty käsivarren mitan päässä. Toisten yritysten kanssa tehdään yhteisiä kehitysprojekteja, kun taas toiset ovat tyypiltään perinteisiä alihankintasuhteita. (Gadde & Snehota 2000:307)

Useat yritykset käyttävät eritasoisia toimittajasuhteita, joissa on eritasoinen sitoutumisen määrä. Asiaa on myös tutkittu, ja tuloksena oli, että yritykset pitävät mieluummin useampia erilaisia suhteita, kuin luottaisivat vain yhteen. Yritykset tarvitsevat sekä sellaisia suhteita, joissa sitoutuminen on korkeaa, että sellaisia, joissa sitoutuminen on vähäistä. Nämä suhteet johtavat erilaisiin hyötyihin ja kustannuksiin. Osaltaan se johtuu myös siitä, että suhteiden hoitamiseen olevat resurssit ovat rajalliset. Kaikkia toimittajia ei kohdella samalla tavalla, eikä näin pidäkkään olla. (Gadde & Snehota 2000:310) Se, kuinka monta toimittajaa yritys tarvitsee, riippuu aina tilanteesta (Burt & Pinkerton 1996:129). Voisi sanoa, että korkea sitoutuneisuus on suositeltavaa suhteessa sellaisten toimittajien kanssa, joiden toimitusten volyymi on suuri. Samoin matalamman sitoutuneisuuden suhteet ovat suositeltavia sellaisten toimittajien kanssa, joilta hankittavien tuotteiden määrä on pieni. (Gadde & Snehota 2000:311)

### **3.1.1 Operatiivinen kumppanuus**

Stähle ja Laento (2000) ovat kirjassaan esitelleet erilaisia kumppanuussuhteita. Seuraavassa ne esitellään lyhyesti. Niiden henkeä mukaellen esitykseen on otettu mukaan ajatuksia myös muista yhteistyösuhteista, jotta näkökantaa saataisiin syvennettyä.

Mitä lähempänä kumppanuus on osto-myynti –tapahtumaa, sitä operatiivisemmasta kumppanuudesta on kyse. Operatiivinen kumppanuus perustuu yhdessä sovittuun intressiin. Molemmilla on tahto oman strategiansa kautta keskittyä toimimaan yhdessä ja molemmilla on taloudellinen päämäärä. Molemmilla kumppaneilla on tyypillisesti

useampia kumppanivaihtoehtoja, ja yhteistyötä kilpailutetaan kaiken aikaa. (Stähle & Laento 2000:81) Lyhyissä eikä niin läheisissä suhteissa neuvottelut ja keskustelut painottuvat paljon hintaan, toimitusehtoihin ja laatuvaatimuksiin. Näin siksi, että paljon muusta ei keskusteltavaa lyhyissä suhteissa ole. (Gadde & Snehota 2000:315)

Operatiivisen kumppanuuden tavoitteena on kustannusten alentaminen. Yhteydet toiseen perustuvat selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty kunkin osapuolen rooli, vastuut ja suoritukset. Luottamus perustuu dokumentteihin ja kirjallisiin sopimuksiin. Luottamus syntyy, jos kumppanit kykenevät toimimaan täsmällisesti sopimuksen mukaisesti. Kumppanuuden perusta on tavaran tai palvelun vaihto. Operatiivisen kumppanuuden seurauksena syntyy ennemminkin kytköksiä kuin verkostoja. Kumppanuuden lisäarvo tulee siitä, miten hyvin yhteistyö tuottaa säästöä tai vapauttaa resursseja oman liiketoiminnan fokusoitumiseen. (Stähle & Laento 2000:85) Vaikka yhteistyö määrittyy oman intressin kautta, on tehtävä sopimus ja sovittava yhteistyöpolitiikan kysymyksistä, kuten hinta- ja hankintaperiaatteista. Yhteistyön onnistuminen edellyttää kumppanin toiminnan tuntemista ja ymmärtämistä, sekä molemminpuolista luottamusta toiseen. (Stähle & Laento 2000:83)

### **3.4.2 Taktinen kumppanuus**

Taktinen kumppanuus on luonteeltaan avointa. Se vaatii luottamusta, eikä se toimi pelkkien sopimusten perusteella. Tulos riippuu voimakkaasti siitä, miten paljon kokemuksellista tietopääomaa päästään jakamaan luottamuksellisessa hengessä. Taktisen kumppanuuden tavoitteet on aina johdettava osapuolten yhteisistä lähtökohdista ja niin että molempien strategiat sovitulla yhteistyöalueella voivat toteutua samanaikaisesti. (Stähle & Laento 2000:88)

Taktisen kumppanuuden tavoite on yhdistää osapuolien prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä, mutta myös yhdistää toimintakulttuureja. Kumppanuussuhde syntyy ajan kuluessa, jolloin luottamus lisääntyy asteittain. Kummatkin osapuolet tuovat osaamista ja resursseja suhteeseen tasapuolisesti, ja vaikuttavat siten myös

tasapuolisesti lopputulokseen. Taktinen kumppanuus vaatii enemmän toimijoita osapuolten taholta. Tämä tarkoittaa sitä, että toimijoiden verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittava, mikä tekee kumppanuuden johtamisesta erittäin vaativaa. (Stähle & Laento 2000:92)

### 3.4.3 Strateginen kumppanuus

Strategisella kumppanuussuhteella pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa, koska yhteys edellyttää syvällistä oman tietopääoman paljastamista tai sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiseen käyttöön. Kumppanuussuhteet muodostuvat intensiivisiksi ja monimuotoisiksi, ja vaativat paljon luottamusta. Strateginen kumppanuus on erittäin haavoittuva ja riskialtis suhde, mutta sillä on myös suuret lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. Strategisessa kumppanuudessa molemmilla osapuolilla on tasavahvat roolit, jotka täydentävät toisiaan. (Stähle & Laento 2000:93)

Strategisella kumppanuussuhteella pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Strategiset kumppanuussuhteet ovat dynaamisen yritysympäristön kriittinen kilpailutekijä. (Stähle & Laento 2000:101) Strategisen informaation jakaminen ja työskentely läheisesti toimittajien kanssa, samoin kuin toimittajien mukaan ottaminen tuotekehityksen aikaisessa vaiheessa syventävät toimittajan mukanaolon tasoa ja se johtaa suurempaan molemminpuoleiseen luottamukseen. Tämä taas vähentää väärinymmärrysten aiheuttamia virheitä. Molemmat osapuolet ovat halukkaita korjaamaan mahdollisesti ilmeneviä ongelmia nopeasti. Tällainen toiminta motivoi pidempiaikaisiin suhteisiin. (Janda & Seshadri 2001:303). Pitkäaikaisten suhteiden etuja ostavalle osapuolelle ovat esimerkiksi se, että tavaraa toimitetaan myös silloin kun siitä on pulaa, toimittajalta saadaan tietoa valmistuksen ja suunnittelun uudesta kehityksestä sekä aikataulujen muuttaminen on helpompaa (Pinkerton 1988:17). Pitkäaikainen yhteistyösuhde toimittajan kanssa lisää lojaalisuutta sekä laskee toimitusvirheiden määrää (Waters-

Fuller 1995:224). Samalla myös konfliktien määrä lisääntyy (Gadde & Snehota 2000:315).

Toiminnan organisoitumistapa on voimakkaasti verkostomainen, eli yhteyksiä on äärimmäisen runsaasti ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. (Stähle & Laento 2000:101) Pitkäaikaisiin ja korkeaa sitoutuneisuutta vaativiin suhteisiin liittyy Gadden ja Snehotan mielestä seuraava paradoksi:

”Hyvin rakennettu, korkean sitoutuneisuuden toimittajasuhde on avainasemassa suhteessa yrityksen menestykseen, kasvuun ja kehitykseen. Mutta korkean sitoutuneisuuden suhde myös sitoo yrityksen sen nykyisiin toimintatapoihin sekä rajoittaa sen kapasiteettia muutoksiin. Toimittajasuhteet ovat yrityksille sekä impulssi kehitykseen sekä ”häkki” joka sitoo sen nykyisiin tapoihin”. (Gadde & Snehota 2000:315)

Joidenkin skeptikkojen mielestä pitkäaikaiset suhteet erkaannuttavat suhteen osapuolet todellisista markkinoista. Ostajan käsitys todellisesta markkinahinnasta saattaa hämärtyä ja luovuus vähentyä. Myös korkeiksi muodustuvat vaihtokustannukset saattavat johtaa siihen, että ostaja käyttää samaa toimittajaa, vaikka ei olisikaan siihen täysin tyytyväinen. (Waters-Fuller 1995:224)

Strategisen kumppanuuden kanssa paljon yhteneväisyyksiä on partnership-muotoisella yhteistyöllä. Sen kehittämisen tulee perustua resursseihin, ja se on hyväksyttävissä vain silloin, kun suhteesta saatava hyöty on suurempi kuin kasvaneen osallistumisen kustannukset. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että partnership on paras tapa saada kaikki mahdollinen hyöty toimittajasuhteesta. (Gadde & Snehota 2000:305) Partnershipin hyötyjä ostavalle osapuolelle ovat muun muassa nopeampi tuote- ja palvelukehitys, parantunut laatu, toimitusten pysyminen aikataulussa sekä suunnittelun kustannusten ulkoistaminen. Toimittajalle tuleviksi hyödyiksi voidaan katsoa esimerkiksi pitkäaikaiset sopimukset, johtamismahdollisuuksien parantuminen, markkinointietu, teknologisen kyvykkyyden parantuminen sekä taloudellisen tilanteen tasaantuminen. Molemmat osapuolet hyötyvät kokonaiskustannusten pienentymisestä sekä pienemmistä

varastoista ja kuljetuskustannusten alentumisesta. (Erridge 1995:84) Partnershipiä suunniteltaessa, sekä siinä toimittaessa, täytyy suurin vastuu aina olla organisaation korkeimmalla tasolla. Tämän tason tulee tehdä tarkka suunnittelu ja analyysi suhteesta. (Erridge 1995:94)

## **4 CASE: If VAHINKOVAKUUTUSOSAKEYHTIÖ**

If on Pohjoismaiden johtava vahinkovakuutusyhtiö, jolla on noin 3,6 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Baltiassa. Kokonaismaksutulo oli 37 miljardia Ruotsin kruunua vuonna 2005. If tarjoaa vahinkovakuutuksia Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Baltiassa. Lisäksi If palvelee kansainvälistä toimintaa harjoittavia pohjoismaisia asiakkaita toimipisteiden ja verkostojen kautta.

If perustettiin vuonna 1999, kun norjalaisen Storebrandin ja ruotsalaisen Skandian vahinkovakuutustoiminnat yhdistettiin. Vuoden 2002 alussa Sammon vahinkovakuutustoiminta yhdistettiin Ifiin. Konsernin henkilöstömäärä on noin 6 800. Ifin toiminta jakautuu neljään liiketoiminta-alueeseen: Henkilöasiakkaat, Yritysasiakkaat, Suurasiakkaat ja Baltia. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2005).

### ***4.1 Ajoneuvovahinkojen strategia***

Ostotoiminta ajoneuvovahinkojen osalta on Ifissä nostettu yhdeksi neljästä tärkeimmästä kehitysalueesta. Tällä alueella nähdään paljon kehittämisen aihetta ja paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Tätä kehitetään jatkuvasti, ja kehitystyö jatkuu myös tulevaisuudessa.

Ifin yksi päätavoitteista on olla paras pohjoismaisilla markkinoilla. Tämä pyritään saavuttamaan pitämällä sisäiset palvelulupaukset. Yksi näistä lupauksista on olla alan paras vahinkojen käsittelijä. Siihen liittyvät yrityksen sisäiset toimintastandardit, jotka ohjaavat asiakkaille tarjottavaa palvelua. Toimintastandardit edellyttävät, että kaikille



asiakkaille annetaan samanlaista palvelua. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien sopimuskorjaamoiden tulisi antaa samantasoista palvelua. Näin siis Ifin sisäiset palvelulupaukset koskevat myös heidän kumppaneitaan sekä toimintatapojaan.

Ajoneuvovahinkojen tarkastusten sekä palveluiden ostojen tehostamiseksi on Ifin strategiassa määritetty erilaisia kehitystoimia ja joiden käytännön toteutusta seurataan. Näitä kehitystoimia ovat sopimuskumppaneiden käytön lisääminen, pohjoismaat kattavien sopimusten laatiminen ja ajoneuvokorjausten tehokkuuden lisääminen. (If, Private Claims Strategy 2004-2006)

#### **4.1.1 Sopimuskumppanitoiminta strategiassa**

Henkilökunnan tulisi ensisijaisesti ohjata asiakkaita sopimuskorjaamoille. Sopimuskumppaneiden käyttämisen tavoitteena on korvausmenon hallinta maksamalla kustakin vahingosta oikean suuruinen korvaus. Samalla If pyrkii parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja palvelun tasoa hyödyntämällä ostovoimaansa. Asiakkaiden ohjaamiseksi sopimuskorjaamoille on määritelty seuraavia perusteluita (If, Private Claims Strategy 2004-2006):

- oma ajankäyttö tehostuu (sujuva vahingonhoito-/korjausprosessi)
- vahinkotarkastuksen tekeminen helpottuu
- korjaukset hoituvat nopeammin
- korjaamolta löytyy osaamista
- koko vahinkotapahtuman hoito sujuu korjaamolla.

Yhteistyötä oman henkilöstön ja kumppaneiden välillä on pyritty helpottamaan erilaisin sähköisin työkaluin. Ifissä on käytössä talon sisäiset ”Keltaiset Sivut”, joiden avulla voidaan helposti hakea asiakasta lähinnä oleva kumppanikorjaamo ja sen yhteystiedot.

Tarkastajien ja korjaamoiden välistä työtä helpottamaan on myös kehitetty kuvansiirtosysteemi eli sähköinen vahinkotarkastus. Siinä auton vahingot kuvataan

digitaalisesti kumppanikorjaamolla, laaditaan kustannusarvio ja lähetetään tarkastajalle. Tällöin tarkastaja pystyy arvioimaan kuvien perusteella vahingon laadun ja tarvittavan korjauksen määrään. Tällä menettelyllä pyritään nopeuttamaan korjaukseen pääsyä ja näin lyhentämään asiakkaan odotusaikaa.

## **4.2 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään vahinkotarkastajien näkemyksiä sopimuskumppaninyhteistyöstä. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä, ja saaduista vastauksista koottiin taulukko, josta on nähtävillä annetut vastaukset sekä yhteenveto.

Kyselyitä lähetettiin yhteensä 52 kpl, ja vastauksia saatiin 18 kpl. Vastausprosentti jäi siis 35 %:in. Ensimmäistä kysymystä lukuunottamatta vastaukset annettiin asteikolla 1-5, siten että 1=ei ollenkaan samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Lopussa oli vielä kaksi kysymystä joihin vastauksen pystyi antamaan sanallisesti. Kysymyslomake on liitteenä 1.

Kysymykset laadittiin yhdessä caseyrityksen kanssa, jotta saataisiin vastauksia juuri niihin kysymyksiin, jotka yritystä eniten kiinnostavat. Kysymyksiä laadittiin kymmenen kappaletta. Kysymysten määrää ei haluttu nostaa kovin korkeaksi, koska kysymyksessä oli kartoittava tutkimus. Suurempi kysymysten määrää olisi myös saattanut vähentää saatujen vastausten määrää entisestään. Seuraavaksi käydään läpi saadut tulokset kysymyksittäin.

### **4.2.1 Sopimuskumppanikorjaamot**

If on luokitellut korjaamot kolmeen luokkaan sen mukaan onko korjaamo sopimuskumppani ja onko sillä käytössään kuvansiirto. Luokat on nimetty A, B ja C luokaksi siten, että A on sopimuskorjaamo jolla on kuvansiirto, B on korjaamo jolla on kuvansiirto, mutta se ei ole sopimuskumppani ja C on korjaamo, joka ei ole

sopimuskumppani eikä sillä ole käytössään kuvansiirtoa. Ensimmäisessä kysymyksessä (Liite 1) vastaajaa pyydettiin arvioimaan prosenttilukuna, kuinka paljon asiakkaista hän ohjaa millekkin korjaamolle. Alla olevaan taulukkoon on koottu saadut vastaukset.

Taulukko 1. Eri korjaamoille ohjaavien tarkastajien lukumäärä

	A-korjaamot					B-korjaamot					C-korjaamot				
%	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100
kpl	4	2	7	4	2	7	8	3	0	1	15	0	2	0	0

Kysymyksen perusteella havaittiin, että vain kaksi vastaajista ohjaa 80-100 % asiakkaista A-korjaamolle, ja neljä vastaaja ohjaa A-korjaamoille ainoastaan 0-20 % asiakkaistaan. 40-60 % asiakkaista A-korjaamoille ohjaavia tarkastajia oli vastaajien joukossa kuitenkin 7 kpl, jota voi pitää varsin hyvänä tuloksena. Toiminnan kannalta hyvä tulos oli myös se, että 15 kpl vastaajista ilmoitti, että ohjaa C-korjaamoille vain 0-20 % asiakkaista. Suurin osa tarkastajista kuitenkin ohjasi asiakkaan B-korjaamoille, eli ei sopimuskumppaneille.

Teknisen asiantuntijan eli tässä tapauksessa vahinkotarkastajan, rooli asiakkaan ohjauksessa on suhteellisen pieni. Pääsääntöisesti ohjaus tapahtuu korvauspalvelukeskuksen kautta samalla kun asiakas tekee vahinkoilmoituksen. Tarkastajat ohjaavat pääasiassa aiakkaita, jotka haluavat kertakorvauksen vahingosta. Eli asiakkaita jotka eivät halua korjauttaa autoaan vahinkoyhtiön kautta, vaan haluavat korvauksen rahana, ja korjauttavat auton itse päättämällään tavalla.

#### 4.2.2 Strategian toteutuminen käytännössä

Sopimuskumppaneista on lfin strategiassa todettu seuraavasti: *"Partnerit arvioivat oikeat tekniset ratkaisut ja antavat käyttöömme ammattitaitonsa, jotta saamme parhaan kustannus/hyötysuhteen ja parasta palvelua asiakkaillemme"*. Tällä pyritään siihen, että kaikille asiakkaille voidaan taata samanlaatuista palvelua riippumatta siitä, mitä kumppanikorjaamoja hän käyttää, ja tätä kautta parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä

palveluun. Tutkimuksessa kartoitettiin mielipiteitä siitä, miten vahinkotarkastajien mielestä tämä on käytännössä toteutunut.

Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,3. Tämän perusteella tarkastajien voidaan katsoa olevan sitä mieltä, että kumppanien ammattitaitoinen toiminta auttaa antamaan asiakkaille parempaa ja laadukkaampaa palvelua.

#### **4.2.3 Tasalaatuisuus**

Sopimustyön yksi tavoite on antaa kaikille asiakkaille samanlaatuista palvelua. Tässä avaintekijänä ovat korjaamot, jotka tekevät lopullisen työn, ja jonka perusteella asiakas määrittelee tyytyväisyytensä. Tasalaatuisuuteen voidaan katsoa sisältyvän sellaisia asioita kuin työn laatu ja oikeellisuus, nopeus sekä ammattitaitoinen työskentely. Neljännessä kysymyksessä (Liite 1) vastaajien tuli antaa mielipiteensä siitä, kuinka tasalaatuista eri sopimuskumppaneilta saatava palvelu on.

Tasalaatuisuuden katsottiin toteutuvan melko heikosti. Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,8. Syitä tähän ovat muun muassa se, ettei korjaamoiden henkilöstö välttämättä tiedä, mihin yhteistyö Ifin kanssa heitä velvoittaa. Tieto yhteistyön sovitusta sisällöstä katsotaan jäävän työnjohtotasolle, eikä se saavuta sitä henkilöstöä joka työskentelee asiakkaiden kanssa. Myös korjaamoiden asenteissa yhteistyötä kohtaan on paljon eroja, joka osaltaan vaikuttaa laatuun.

#### **4.2.4 Sähköiset työkalut**

Sähköisten työkalujen (tässä lähinnä Keltaiset Sivut sekä kuvansiirto) tarkoituksena on tehostaa yhteistyötä korjaamon ja tarkastajan välillä. Näitä käyttämällä nopeutetaan vahinkoprosessin käsittelyä. Etenkin kuvansiirto ns. pienemmissä tyyppivahingoissa helpottaa tarkastajien työtä. Tällöin tarkastaja voi arvioida vahingot kuvan perusteella, eikä vahinkoa tarvitse välttämättä käydä tarkastamassa paikanpäällä. Viidennessä

kysymyksessä (Liite 1) kartoitettiin sitä, kuinka hyödyllisiksi nämä työkalut katsotaan kun toimitaan suhteessa kumppaneiden kanssa ja kuudennessa kysymyksessä painotettiin erityisesti sitä, onko kuvansiirto helpottanut/parantanut yhteistyötä kumppaneiden kanssa.

Sähköiset työkalut arvioitiin hyväksi ja tärkeiksi apuvälineiksi. Niiden koettiin helpottavan työntekoa huomattavasti. Tekninen toteutus sai joitakin kriittisiä kommentteja ja esimerkiksi korjaamoiden ottamien kuvien laatua kritisoitiin.

#### **4.2.5 Sopimuskumppaniryö yleisesti**

Sopimuskumppaniryössä ei ole ainoastaan kysymys siitä, että asiakas saa parempaa laatua. Tarkoituksena on myös keventää henkilöstön työäärää. Kysymyksessä seitsemän (Liite 1) vahinkotarkastajien tuli antaa mielipide siitä, kuinka paljon he kokevat sopimuskumppaniryöryhteistyön hyödyttävän heidän omaa työtään.

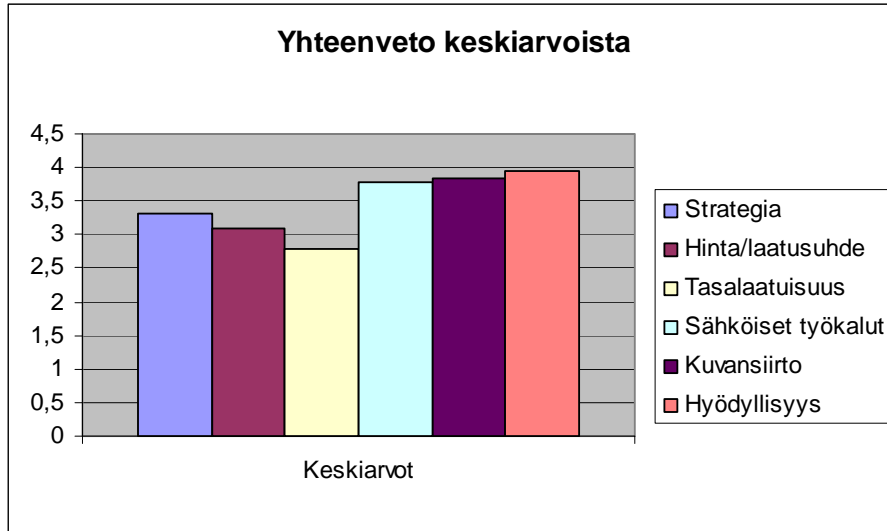
Yleisesti sopimuskumppaniryötä pidettiin hyvänä. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että valtaosa tarkastajista oli sitä mieltä, että sopimuskumppaniryöryhteistyö hyödyttää heidän omaa työtään todella paljon. Luottamus kumppaneihin ja heidän toimintaansa oli myös selvästi korkealla, ja sitä monissa vastauksissa vielä erikseen painotettiin.

Kritiikkiä annettiin sopimuskumppaniryöryhteistyön käytännön toteuttamisesta, siitä miten korjaamot asioita hoitavat sekä laskutusperusteissa ja laskelmien oikeellisuudesta. Myös sopimuskumppaneiden valinta sai kritiikkiä. Monien mielestä tällä hetkellä solmitaan sopimuksia ”pakolla” tiettyjen valittujen korjamoiden kanssa, eikä välttämättä sellaisten korjamoiden kanssa, joiden kanssa yhteistyö on sujunut jo aikaisemmin.

Arvioitaessa yhteistyötä kokonaisuutena sopimuskumppaneiden kanssa arvosanojen keskiarvoksi muodostui 4, joten voidaan päätellä, että tarkastajat ovat tyytyväisiä sopimuskumppaneihin, heidän työhönsä sekä yhteistyöhön heidän kanssaan. Eräs

ilmeisen pitkään alalla toiminut henkilö kommentoi yhteistyö seuraavasti: ”If ei saa luovuttaa. Tämä kuvio on parasta mitä on vahingontarkastusorganisaatioissa tapahtunut 30v:een.”

Kuvassa 3 on nähtävissä edellä esitettyjen kysymysten saamien vastauksien keskiarvot.



Kuva 3. Yhteenveto vastauksien keskiarvoista

Vastausten välillä ei ole havaittavissa merkittävää poikkeamaa. Tasalaatuisuutta koskevaa kysymystä lukuunottamatta kaikki vastaukset ovat ylittäneet 3:n keskiarvon, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena.

#### 4.2.6 Miksi ei sopimuskumppanille?

Sopimuskumppaneiden käyttö ei ole saavuttanut aivan toivottuja tavoitteita. Yleisimmät syyt siihen, miksi asiakasta ei ohjata sopimuskumppanille olivat:

- kumppaneiden korkeat hinnat
- asiakas ei halua viedä autoaan tietylle korjaamolle
- sopimuskumppaneille saattaa olla pitkätkin jonot.

Eryityisesti pitkiä jonoja kritisoitiin, koska yhteistyösopimuksessa on nimenomaisesti sovittu, että autojen tulisi päästä nopeasti korjattavaksi. Tähän liittyen havaittiin ongelmia tiedon kulussa korjaamoiden sisällä. Tieto sopimuksen sisällöstä ei ole välttämättä välittynyt korjaamoiden työnjohdolle ja työn vastaanottajille.

Myös auton ikä ja korjauksen hinta olivat vaikuttavia tekijöitä siinä ettei asiakasta ohjattu sopimuskorjaamolle. Esimerkiksi vanhemman auton korjaaminen muulla kuin merkkikorjaamolla saattaa tulla usein edullisemmaksi. Eräs tarkastaja perusteli omaa syytään olla ohjaamatta asiakasta sopimuskumppanille seuraavasti:

*” Varsin harvoin ohjaan asiakasta millekkään korjaamolle vaan annan pääsääntöisesti asiakkaan itse päättää mihin korjaamoon hän autonsa vie. Jos asiakas kysyy mihin korjaamoon hän voi viedä autonsa, niin silloin kerron eri vaihtoehtoja ja hän saa itse päättää mihin korjaamoon vie autonsa. Näin siksi että jos asiakas ei ole tyytyväinen korjaus tulokseen niin asiakas syyllistää minut, että olen käskenyt hänen viedä autonsa juuri tähän korjaamoon. ”*

Kyseinen kommentti ei ole strategian mukainen, ja todellakin vain yhden tarkastajan oma mielipide. Ifin strategian mukaista on valita laadukkaita yhteistyökumppaneita, jolloin uskalletaan ottaa vastuu ohjauksesta ja tarvittaessa myös moraalinenkin vastuu laadusta.

### **4.3 Toimenpide-ehdotukset**

Kyselytutkimuksen pohjalta voidaan toiminnassa nähde seuraavia epäkohtia: kumppanit eivät tarkasti tiedä mihin sopimus velvoittaa, hinnat ovat osin korkeat, korjaukseen pääsyä joudutaan odottamaan sekä että kumppaneiden valintakriteerit ovat osin joustamattomat.

Koska onnistuneen sopimuskumppanityön takana ovat hyvin valitut kumppanit, tulee niiden valintakriteereihinsä paneutua kunnolla. Yleispätevää kriteerilistaa, jonka

perusteella pystyttäisiin tekemään parhaita ratkaisuja ei ole olemassa, vaan sopimuskumppaneiden valinnat tulee tehdä tapauskohtaisesti arvioimalla kokonaisuutta. Pelkästään se, että korjaamo on iso merkkikorjaamo ei voi olla ainoa kriteeri jolla kumppanit valitaan. Taloudellisesti olisi perusteltua valita kumppaneiksi myös pienempiä korjaamoita, joiden kanssa on toimittu ennenkin ja joiden laatu on hyvää ja toiminta luotettavaa. Näiden korjaamoiden kanssa voitaisiin myös neuvotella vanhempien autojen korjaamisesta, joiden korjaaminen merkkikorjaamolla tulisi suhteettoman kalliiksi. Lisäksi kumppaneita valittaessa tulisi käyttää hyväksi henkilökunnan omia suhteita ja tietämystä eri korjaamoista, koska heillä on korjaamoiden toiminnasta käytännön kokemusta.

Kun yhteistyösopimus on tehty, tulee myös varmistaa, että henkilöt joiden työtä kyseinen sopimus koskettaa tuntevat sen sisällön ja sen mihin se heitä velvoittaa. Henkilöstölle tulisi myös painottaa, että sopimusta tulee noudattaa. Tämä koskee sekä korjaamoita, että vakuutusyhtiötä. Tarkastajien vastausten perusteella If noudattaa sopimuksia paremmin kuin korjaamot, ja tähän toivottiin muutosta. Sopimuksen teon jälkeen tulisi järjestää esimerkiksi yhteinen tilaisuus korjaamon ja vakuutusyhtiön henkilöstön kesken. Tavoitteena olisi oppia tuntemaan yhteistyökumppanit sekä kertoa yhteisesti uudesta sopimuksesta. Tällöin pystyttäisiin konkreettisesti käymään läpi henkilöt, joiden työhön sopimus vaikuttaa, mihin sillä pyritään ja miten henkilöstön odotetaan sopimuksen puitteissa toimivan.

Ifissä on tavoitteena vuoden 2006 aikana jakaa kaikille teknisille asiantuntijoille omat vastuualueet/korjaamot ja tällä toivotaan olevan positiivinen vaikutus sopimuksen laadun varmistamiseen. (Heino, E. & Sanna, T. 21.3.2006). Projekti on käynnistynyt tämän tutkimuksen teon aikana, eikä sitä sen vuoksi ole tarkasteltu tässä lähemmin.

## **5 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Työn tarkoituksena oli selvittää sopimuskumppanin onnistumiseen liittyviä seikkoja. Työssä painotettiin erityisesti kumppanin valintaan ja yhteistyön menestyksekkääseen



ylläpitoon liittyviä asioita. Näitä asioita tarkasteltiin teorian ja caseyrityksen henkilöstön näkökulmasta.

Kumppanin valinta on koko sopimuskumppaninyön kulmakivi. Sopivan kumppanin löytäminen ei tapahdu hetkessä, ja sen valintaan on viisasta käyttää aikaa ja resursseja. Kumppanin valintakriteerit ovat aina yritys- ja tilannekohtaisia. Yhtä yleispätevää listaa hyvästä kumppanista ja tämän ominaisuuksista ei ole olemassa. Joitakin yleisiä valintakriteerejä on kuitenkin olemassa, jotka on hyvä huomioida sopimuskumppania valittaessa. Koska läheisessä suhteessa toimittaessa toiselle osapuolelle joudutaan usein kertomaan liikesalaisuuksia, on luottamus suhteessa todella kriittinen tekijä. Luottamus ei synny yön yli, vaan sen eteen pitää molempien osapuolien tehdä kovasti työtä. Luottamusta tulee myös ylläpitää, jotta yhteistyön laatu säilyy hyvänä. On myös hyväksi, jos kumppaneilla on samankaltaiset arvot ja toimintatavat.

Kumppania valittaessa ei oman henkilöstön tietotaitoa tule unohtaa. Valintaprosessissa tulisi hyödyntää niiden henkilöiden tietämystä, jotka työskentelevät läheisesti sopimuskumppaneiden kanssa. Näillä henkilöillä on juuri se tieto millaisia ominaisuuksia kumppanilta halutaan. Nämä henkilöt tulisi myös sitouttaa tähän toimintaan mukaan sekä työskentelemään sen onnistumisen puolesta.

Kumppaninyhteistyön saaminen toimimaan menestyksekkäästi vaatii paljon sekä yrityksiltä, että niiden henkilöstöltä. Yhteistyön rakentaminen edellyttää molemminpuolista luottamusta, joustavuutta sekä yhteiset pelisäännöt.

Hyvin suunniteltu ja ylläpidetty sopimuskumppaninyö lisää kummankin osapuolen kilpailukykyä ja menestystä. Silloin kumpikin osapuoli voi keskittyä niihin asioihin joissa on hyvä, ja jotka ovat sen omaa ydintoimintaa. Näin osapuolet voivat luottaa myös siihen, että liiketoimintaa tukevat toiminnot tulevat hoidetuksi suunnitelman mukaisesti.

Erilaiset kumppanuussuhteet ovat yleistyneet nykypäivän yritysmaailmassa todella paljon, ja niitä usein tarjotaankin ratkaisuiksi moniin yritysten ongelmiin. Vaikka tässäkin

tutkielmassa puhutaan kumppanuuden puolesta, ei se välttämättä aina ole paras ratkaisu. Ennen kumppanin valintaa tulee tarkasti miettiä, onko kyseinen kumppanuussuhde todella oikea ratkaisu.

Kumppanityön rakentaminen on monimutkainen ja pitkä prosessi. Pyrittäessä hyvään yhteistyöhön, tulisi päätöksentekoon ottaa mukaan niitä henkilöitä, jotka konkreettisesti osallistuvat sopimuksen edellyttämään toimintaan. Tällöin tieto sopimuksen ehdoista saadaan kulkemaan tehokkaammin molemmissa organisaatioissa.

Nykyinen toiminta vastaa havaintojen perusteella operatiivista kumppanuussuhdetta. Toimintaa tulee yhä kehittää, jotta saavutetaan tavoitteen mukainen strateginen kumppanuussuhde kumppanuusyritysten kanssa.

Tutkimusta voisi jatkaa valitsemalla aihealue, jossa nyt tehdyssä tutkimuksessa käytäntö vastaa strategiaa huonosti. Aihealueena voisi olla esimerkiksi tasalaatuisuuteen liittyvät ongelmat. Ongelmiin liittyviä syitä voisi kartoittaa syvällisemmin sekä rakentaa esimerkiksi toimenpideohjelma siitä, miten strategian asettamiin tavoitteisiin voitaisiin päästä.

## LÄHDELUETTELO

## Artikkelit

Batt, Peter J. & Purchase, Sharon (2004), *Managing collaboration within networks and relationships*, *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 169-174.

Beckett, Ronald C (2005), *Collaboration now a strategic necessity*, *Handbook of Business Strategy*, pp. 327-332.

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

Clarke, Emma (2005), *Getting buyers on board*, *Supply Management*, 10, pp. 26-27.

Doran, Desmond & Thomas, Peter & Caldwell, Nigel (2005), *Examining buyer-supplier relationships within a service sector context*, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 272-277.

Gadde, Lars-Erik & Snehota, Ivan (2000), *Making the most of Supplier Relationships*, *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 305-316.

Håkansson, Håkan & Ford, David (2002), *How should companies interact in business networks?* *Journal of Business Research*, 55, pp. 133-139.

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

Johnston, David A. & McCutcheon, David M. & Stuart, F. Ian & Kerwood, Hazel (2004), Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships, *Journal of Operations Management*, 22, pp. 23-38.

Klopock, Thomas G (2000), Strategic outsourcing: Balancing the risks and the benefits, *DDT*, Vol. 5, No. 4, pp. 157-160.

Minahan, Tim A. (2005), Strategies for High-Performance, *Supply Chain Management Review*, Vol. 9, No. 6, pp. 46-54.

Tam, Jackie L.M. & Wong, Y.H. (2001), Interactive selling: a dynamic framework for services, *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 5, pp 379-396.

Teague, Paul & Hannon David (2005), The changing face of supplier diversity, *Purchasing*, Aug. 11 No. 13, pp. 52-55.

Waters-Fuller, Niall (1995), Just-in-time purchasing and supply: a review of the literature, *Internal Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 9, pp. 220-236.

Kirjat

Axelsson, Björn & Wynstra, Finn (2002), *Buying Business Services*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Baily, P.J.H (1987), *Purchasing and Supply Management*. Bristol:J.W. Arrowsmith Ltd.

Burt, David N. & Pinkerton, Richard L. (1996) *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: American Management Association.

Erridge, Andrew (1995), *Managing Purchasing:Sourcing and Contracting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan (1993), Professional Purchasing. London: Rotledge.

Laaksonen, Marko (2004), Luottamus hyvä, valvonta paras? Puollustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Pinkerton, Jeff (1988), Ostotoiminnan kehittäminen. New York: Modern Buiness Reports.

Ståhle, Pirjo & Laento, Kari (2000), Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

#### Sähköiset julkaisut

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2005. Tietoa Ifistä (verkkodokumentti). (Viitattu 19.10.2005). Saatavilla [www.if.fi](http://www.if.fi)

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2005. Tietoa Ifistä (verkkodokumentti). (Viitattu 21.3.2006). Saatavilla [www.if.fi](http://www.if.fi)

#### Haastattelut

Heino, Eero 2006. Sähköpostihaastattelu 21.3.2006. [eero.heino@if.fi](mailto:eero.heino@if.fi).

Sanna, Timo 2006. Sähköpostihaastattelu 21.3.2006. [sanna.timo@if.fi](mailto:sanna.timo@if.fi).

#### Muut lähteet

If Private Claims Strategy 2004-2006.