

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

KAUPPATIETEIDEN OSASTO

Hankintojen johtaminen

PÄÄHANKKIJAN JA TOIMITTAJAN KAHDENVÄLINEN YHTEISTYÖ

Tutkielman aihe on hyväksytty kauppätieteiden osaston osastoneuvostossa

13.8.2002

Työn tarkastajat:

Professori Veli-Matti Virolainen

Lehtori Satu Peltola

Lappeenrannassa 8.5.2004

Jussi Mänttari

Orioninkatu 1 A 4

53850 LAPPEENRANTA

puh. 050-5559607

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jussi Mänttari
Tutkielman nimi:	Päähankkijan ja toimittajan kahdenvälinen yhteistyö
Osasto:	Kauppätieteiden osasto
Vuosi:	2004
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. 69 sivua, 7 kuvaa
Tarkastajat:	Professori Veli-Matti Virolainen Lehtori Satu Peltola
Hakusanat:	Toimittajayhteistyö, partnership, alihankinta
Keywords:	Supplier co-operation, partnership, subcontracting

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia päähankkijan ja toimittajan kahdenvälistä yhteistyötä. Tutkimuskohteena on yhteistyösuhde, joka on jaettu kiinteään partnership-yhteistyöhön ja astetta löyhempään toimittajayhteistyöhön. Tavoitteena on selvittää kuinka läheinen yhteistyösuhde luodaan yritysten välille ja mitkä ovat ne motiivit jotka saavat hankkivan yrityksen tekemään ratkaisunsa valittavan yhteistyömuodon suhteen.

Tutkielma on teoreettinen tutkimus. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen jossa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomittuvat toisiinsa eivätkä johtopäätökset perustu tilastollisiin menetelmiin.

Tutkimuksessa todettiin rakennettavan yhteistyön asteen riippuvan toiminnon tärkeydestä. Tärkeimpien toimintojen ollessa kyseessä hankkiva yritys pyrkii kiinteään partnership tyyppiseen suhteeseen. Toimittajayhteistyösuhde rakennetaan strategisesti tärkeiden toimittajien ollessa kyseessä. Yhteistyömuotojen erona on toimittajan strategian integrointi päähankkijan kanssa sekä toimittajan integroiminen systemaattisesti päähankkijan sekä loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin, joka kuuluu partnership -yhteistyöhön erotuksena toimittajayhteistyöstä.

ABSTRACT

Author:	Jussi Mänttari
Title:	Co-operation between customer company and supplier
Department:	Business Administration
Year:	2004
Master`s Thesis:	Lappeenranta University of Technology, 69 pages, 7 figures
Examiners:	Professor Veli-Matti Virolainen Lecturer Satu Peltola
Keywords:	Supplier co-operation, partnership, subcontracting
Hakusanat:	Toimittajayhteistyö, partnership, alihankinta

The aim of the study is to examine co-operation between the customer company and it`s supplier. The study focuses on the relationship between companies and it is divided into close partnerships and lighter supplier co-operation. The aim of the study is to examine how to create close relationships between companies and what motivates companies to decide which one of these relationships they are going to create.

The study is a theoretical study. The basis of the study is quantative, which means collecting handling and analysing the material are linked to each other and the results are not based on statistical methods.

The result of the study is that the importance of the activity determines kind of relationship the customer company will create. The most important activities will result in a partnership and in strategic cases will result in supplier co-operation. The difference between these relationships is that in a partnership the supplier has a common strategy with the customer company and the supplier is integrated systematically in the logistics prosesses of the customer company and the final customer. This will not happen in the case of supplier co-operation.

ALKUSANAT

Haluan lausua kiitokseni kaikille niille henkilöille, jotka tavalla tai toisella ovat edesauttaneet minua kauppätieteiden opintojeni etenemisessä. Tämän tutkielman suhteen haluan erityisesti kiittää professori Veli-Matti Virolaista sekä lehtori Satu Peltolaa asiantuntevasta ohjauksesta tämän projektin aikana.

Haluan myös kiittää kaikkia niitä ihmisiä joihin olen saanut tutustua opintojeni aikana opiskelijaelämän sekä opiskelujen parista löytyneiden harrastusten myötä.

Lappeenrannassa 8. toukokuuta 2004

1. JOHDANTO

Yritysten perinteinen tapa valmistaa tuotteita on ollut vertikaalinen integraatio eli yritys pyrkii valmistamaan mahdollisimman suuren osan itse. Kustannusten kasvu globaalissa uudessa taloudessa on kuitenkin johtanut siihen, että osa tuotteen valmistuksesta siirretään alihankkijoille eli toimittajille ja yritys voi keskittyä paremmin omaan ydinosaamiseensa. Vastaavasti alihankkijoille siirretyt toiminnot ovat juuri kyseisten toimittajien ydinosaamista. Toimittajien hallinta voi aiheuttaa ongelmia ja johtaa kustannusten nousuun. Riski on sitä suurempi mitä enemmän toimittajia on. Erona vertikaaliseen integraatioon on vain se, että toiminnot ovat eri omistajien hallinnassa. Näiden riskien eliminoimiseksi yritys pyrkii syvempään yhteistyöhön vain harvojen toimittajien kanssa. Tämä vaatii yhteistoiminnan kehittämistä kokonaan uudelle tasolle, sillä jokainen toimittaja saattaa vastata merkittävästä osasta lopputuotteen ominaisuuksia (Kuivanen&Hyötyläinen 1997, 16).

Tämä tutkimus käsittelee yhteistyösuhteita, jotka ovat jo syventyneet kiinteiksi ja käsitteisiin ulkoistaminen ja toimittajan valinta ei puututa tarkemmin, koska tässä tilanteessa ulkoistamispäätös sekä toimittajan valinta ovat jo aiemmin päätettyjä ja tehtyjä asioita. Koska ne kuitenkin kuuluvat aiheeseen, ne esitellään suppeasti. Tämä tutkielma keskittyy siis käsittelemään päähankkijan ja toimittajan kahdenvälistä yhteistyötä. Tämänäyttöisessä yhteistyössä on kiinteät suhteet päähankkijan ja toimittajan kesken. Tässä tutkielmassa päähankkijan ja toimittajan välinen yhteistyö on jaettu kahteen tasoon. Kiinteässä partnership –yhteistyösuhteessa yhteistyö on läheistä ja toimittaja kytkeytyy systemaattisesti päähankkijan sekä loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin ja voidaan puhua strategioiden integroinnista. Toimitukset ovat nopeita ja yhteistyötä esiintyy myös tuotesuunnittelun osalta. Osapuolet jakavat riskin ja tuoton ja ovat kiinteästi sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Partnership –suhdetta hieman löyhempi yhteistyömuoto toimittajayhteistyö on luonteeltaan tuotantoprosessien integrointia ja yhteistä teknologian kehitystä ilman että kuitenkaan voidaan katsoa yritysten strategioiden olevan integroitua toisiinsa.

Sopimukset ovat pitkäaikaisia ja tavoitteena on JOT –toimitukset. Saavutettavat hyödyt ovat kuitenkin pitkälti samanlaiset ja nojautuvat win – win –periaatteeseen. Suurella päähankkijalla voi olla useita tämätasoisia yhteistyökumppaneita, mutta tämän tutkimuksen oletuksena on päähankkijan ja yhden toimittajan suhde.

Kahdenvälinen läheinen yhteistyö säästää kustannuksia ja lisää myös loppuasiakkaalle koituvaa arvoa, kun lisäarvoa tuottamattomat tekijät voidaan poistaa. Yhteistyön arvoketjunäkökulma tarkoittaa käytettävien tuotantopanosten ostamista ja hankintatoimi on yksi yrityksen tärkeimmistä arvotoiminnoista. Transaktiokustannukset eli markkinaratkaisun kustannukset ovat suurin ratkaiseva tekijä joka motivoi yrityksiä ryhtymään yhteistyöhön keskenään. Transaktiokustannusteoria on yritysten välisten yhteistyön tarkastelun teoreettinen perusta josta löytyy motivaatio yhteistyöhön nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka luodaan toimittajan ja päähankkijan kesken molempia osapuolia hyödyttävä kahdenvälinen yhteistyö. Yhteistyömuodot on jaettu kahteen asteeseen Kuivasen ym. (1997) mukaan. Asteet ovat toimittajayhteistyö sekä partnership -yhteistyö. Millä perusteella kumppani valitaan sekä kuinka päähankkijana toimiva yritys pystyy ohjaamaan tätä yhteistyötä tehokkaasti. Tutkimus pyrkii tarkastelemaan näiden kahden yhteistyömuodon tunnuspiirteitä ja niiden eroavaisuuksia. Tutkimuksessa selvitetään myös niitä etuja, ongelmia, haittoja sekä epäonnistumisia joita kahdenvälisen yhteistyön kehittäminen tuo mukanaan. Tavoitteena on kartoittaa ne motiivit, jotka saavat yrityksen tekemään ratkaisunsa kehitettävän yhteistyömuodon suhteen. Miten kunkin asteinen yhteistyö luodaan ja mitkä ovat ne perusteet jonka mukaan päähankkija päättää kumpaa astetta olevaa kumppanuutta se haluaa ryhtyä rakentamaan.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ on kirjallisuuteen, lehtiartikkeleihin sekä raportteihin perustuva teoreettinen tutkielma. Tutkielma on käsiteanalyttinen työ ja käsite yhteistyö on jaettu tässä tutkimuksessa kahteen osaan jotka ovat toimittajayhteistyö ja partnership -yhteistyö. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen jossa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomittuvat toisiinsa eivätkä johtopäätökset perustu tilastollisiin menetelmiin. Aineiston keräämisessä on ollut tavoitteena riittävä teoreettinen edustavuus josta käy ilmi tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Koska tutkimusote on kvalitatiivinen, muotoutuu tutkimussuunnitelma tutkimuksen edetessä. Toteutus on joustava ja suunnitelmia on muutettu olosuhteiden mukaisesti. Lähdeaineiston käsittely on systemaattista, koska niistä tehtävät tulkinnat eivät perustu satunnaisiin poimintoihin. Laadullisen tutkimuksen ideana on

- kuvailla jotakin ilmiötä seikkaperäisesti
- saada jokin asia ymmärrettäväksi
- kehittää todellisuutta vastaavasta aineistosta uutta teoriaa.

Varsinkin viimeksi mainittu tarkoitus on tämän tutkimuksen päätavoitteena eli kyseessä on ns. teoriaa luova, teoriaa generoiva menetelmä.

Tässä tutkimuksessa on käytetty monimenetelmällisyyttä sekä moniaistimuksellisuutta. Monimenetelmällisyys tarkoittaa, että aineiston keräämisessä käytetään monia menetelmiä, joita yhdistellään. Tässä tutkimuksessa teoriat on haettu alan kirjallisuudesta, tieteellisistä julkaisuista sekä internetistä. Jos jollakin menetelmällä ei saavuteta joitakin seikkoja, tietoja täydennetään muilla menetelmillä, esimerkiksi haastatteluilla (Hirsjärvi, 1997). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole käytetty haastatteluja.

Moniaistimuksellisuus tarkoittaa, että tässä toteutuu tutkijan subjektiivisuus täysin määrin, eikä sitä pidetä suinkaan virhetekijänä, kuten klassisessa

kokeellisessa menetelmässä(Hirsjärvi, 1997). Tämä ilmenee tutkimuksen yhteenveto- ja johtopäätökset –kappaleessa, jossa perustellaan tutkimusaiheen jakaminen kahteen luokkaan; toimittajayhteistyöhön ja partnership-yhteistyöhön.

1.3 Hankintatoimi, alihankinta sekä yhteistyömuodot

Yritys ostaa ne palvelut ulkoa, joiden tuottaminen ei ole sen vahvinta osaamisaluetta tai joka on kannattavinta ostaa ulkoa. Hankintatoimi on kehittynyt passiivisesta funktiosta strategiseen asemaan ja yrityksissä on ymmärretty hankinnan strateginen merkitys kilpailutekijänä. Yritysten ja kuluttajien hankintakäyttäytyminen on täysin erilaista. Kuluttajat tyydyttävät omat tarpeensa, mutta yritykset pyrkivät turvaamaan kannattavan liiketoiminnan jatkuvuuden. Yritysten hankinta kohtaa myös muutoksia jatkuvasti. Erityisesti teollisuuden yritykset liittävät hankintatoiminnan toimitusketjun logistisiin prosesseihin (Weele, 1994, 38). Yrityksen hankintaprosessissa päätetään systemaattisesti mitä hankitaan, mistä hankitaan sekä hankittava määrä. Hankinta toimii tehokkaasti ja säästää kustannuksissa vain jos yrityksen eri osastot tekevät saumatonta yhteistyötä ja tiedonkulku on vapaata (Burt 1996, 21). Tämä edellyttää että hankintatoimi on huomioitu yrityksen strategiassa, sillä on kehittynyt oma strategia ja se on huomioitu muiden toimintojen strategiassa.

Perinteisesti yritykset voivat valmistaa tuotteensa itse tai hankkia siihen kuuluvia osia, komponentteja ja palveluja alihankkijoilta. Alihankkijasta käytetään myös nimeä toimittaja. Alihankinnassa tuotteen valmistaja eli päähankkija ostaa lopputuotteeseen kuuluvia osia, komponentteja ja palveluja toimittajilta ja pyrkii siten keskittymään omaan ydinosaamiseensa sekä sen kehittämiseen. Vastaavasti hankittava tuote tai palvelu on juuri kyseisen alihankkijan ydinosaamisen aluetta. Alihankintaan yritykset on ajanut lähinnä tuotannon hallinnan byrokratisoituminen ja yleiskustannusten nousu.

Alihankinta eroaa muista hankinnoista siinä, että ostettavat tuotteet tai palvelut eivät ole yleisesti saatavilla, vaan ominaisuuksien määrittely tapahtuu

yhdessä asiakkaan ja toimittajan kesken (Kuivanen&Hyötyläinen 1997, 15). Laitilan (1992) mukaan alihankinta on kahden organisaation välistä yhteistoimintaa jossa kumpikin osapuoli on sitoutunut toteuttamaan sovitut tehtävät ja osapuolet hyötyvät toiminnasta. Rajanveto palvelun oston, alihankinnan ja ulkoistamisen välillä on joskus hankalaa. Alihankinta terminä on kuitenkin eri asia kuin yhteistyö. Alihankinnasta on kysymys silloin, kun päähankkija voi vaihtaa toimittajaa vähin kustannuksin. Yhteistyössä tämä ei ole mahdollista.

Yritysten kahdenvälisessä yhteistyössä on nähtävissä eritasoisia yhteistyömuotoja. Yhteistyömuodot voidaan jakaa neljään tasoon (Kuivanen&Hyötyläinen 1997, 15 - 19):

- Ensimmäisessä tasossa vallitsee toimittajien kilpailuttaminen ja toimittajavalinnan kriteerinä toimii vain hinta eikä yhteistyötä esiinny. Toimittaja nähdään lähinnä "vastustajana". Tätä tasoa edustaa ns. perinteinen ostaminen ja termi yhteistyö kuulostaa lähinnä harhaanjohtavalta.
- Toisella tasolla tehdään jo läheistä yhteistyötä jossa toimittaja integroi omaa tuotantoprosessiaan ja teknologian kehitystä kiinteästi päähankkijan toimintaan. Tämä tutkielma käyttää toisen tason yhteistyöstä nimeä toimittajayhteistyö. Vaikka yhtenäistä tuotesuunnittelua ei vielä varsinaisesti ole, tuotteiden teknisiä ominaisuuksia määritellään silti yhdessä. Toiminta on luonteeltaan osahankintaa ja osapuolilla on myös yhdessä toteutettavia laadunparannusohjelmia, jotka mahdollistavat vastaanottotarkastuksista luopumisen ja siten kustannussäästöjä päähankkijalle. Pitkäaikaisiksi solmitut sopimukset pyrkivät lyhentämään läpimenoaikoja sekä ajoittamaan toimituksia.

Tavoitteena on kokonaiskustannusten alentaminen ja pyrkimyksenä on JOT -toimitukset.

- Kolmannella tasolla voidaan jo puhua **partnership** -yhteistyöstä, jossa yhteistyö on läheistä ja toimittaja kytkeytyy systemaattisesti päähankkijan sekä loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin. Toimitukset ovat nopeita ja yhteistyötä esiintyy myös tuotesuunnittelun osalta. Osapuolet jakavat riskin ja tuoton ja ovat kiinteästi sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin.

Partnership eroaa perinteisestä alihankinnasta seuraavien neljän tekijän osalta (Ellram 1990, 8):

1. Rahoitus
2. Organisaatiokulttuuri ja strategia
3. teknologia
4. Muut tekijät

Tästä syystä kumppanin valinta on erityisen tärkeää. Partnership – yhteistyö keskittyy molemminpuoliseen vuorovaikutukseen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi ja jättää juridiset velvoitteet toisarvoiseen asemaan. Toimivan partnership –suhteen luominen on aikaa vievä prosessi ja siihen kuuluu pitkän tähtäimen suunnitelmia (Ellram 1990, 9). Tärkein kumppanin valintakriteeri on toimitusnopeus ja päämiehen ja kumppanin välille on usein rakennettu EDI – järjestelmä.

- Neljännellä tasolla yhteistyö laajenee verkostossa toimivien yritysten monenväliseksi yhteistyöksi. Yritykset ovat verkostoituneita ja niillä on yhteisiä kehitysohjelmia ja visioita.

Toinen ja kolmas taso käsittävät päähankkijan ja toimittajan kahdenvälisiä suhteita. Neljännellä tasolla päähankkijalla on toimittajaverkosto. Tämä tutkielma keskittyy toisen ja kolmannen tason tutkimiseen.

1.4 Arvoketjunäkökulma

Yritys koostuu strategisista toiminnoista joita tehdään tuotteen suunnittelemiseksi, valmistamiseksi, markkinoimiseksi, toimittamiseksi ja tukemiseksi. Arvoketju koostuu näiden tekijöiden yhteissummasta. Arvoketju kuvaa yrityksen kokonaisarvoa ja se muodostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Yritys on kannattava jos sen tuottama arvo ylittää tuotteen valmistuskustannukset (Porter 1985a, 56). Porterin arvoketjumallissa kuvataan useista arvoketjuista syntyvään arvojärjestelmään osallistuvan yhden yrityksen tuomaa arvoa sekä arvon luontiin vaadittavia toimintoja eli kustannustekijöitä. Malli jakaa yrityksen arvotoiminnot perus- ja tukitoimintoihin sekä katemarginaaliin. Arvoketju tulisi määrittää nimenomaan yksittäisen liiketoimintayksikön tasolla.

Kaikki arvoketjun aktiviteetit pyrkivät lisäämään asiakkaalle syntyvää arvoa. Arvoketjun perustoimintojen osat ovat tulologistiikka, yrityksen sisällä tehtävät operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto. Kaikkien perustoimintojen käytössä ovat lisäksi tukitoiminnot, joihin kuuluvat yrityksen infrastruktuuri, tekniikan kehittäminen, inhimillisten voimavarojen hallinta sekä hankinnat. Näiden toimintojen tulisi synnyttää lopputulos riittävän pienin kustannuksin, jotta yrityksen kilpailukyky ja toiminnasta saatava kate olisivat turvattuja. Arvotoiminnot ovat kilpailuedun erillisiä rakennusaineita ja toiminnon suoritustapa määrää kustannukset ja vaikutukset asiakkaiden tarpeisiin

Hankinnalla tarkoitetaan arvoketjussa käytettävien tuotantopanosten ostamista, ei siis itse ostettavia tarvikkeita, kuten raaka-aineita. Panokset liittyvät kaikkiin arvotoimintoihin. Hankintatoimi on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista. Monilla aloilla hankinta muodostaa yli puolet yritysten liikevaihdosta (Porter 1985a, 41). Hankinnan tehokkuus vaikuttaa oleellisesti yrityksen suorituskykyyn ja sen parantaminen voi vaikuttaa suuresti ostettavien panosten laatuun ja kustannuksiin.

Tulevaisuudessa hankinnan rooli tulee kasvamaan entisestään ja sen osuuden odotetaan suomalaisyrityksissä nousevan jopa 80%:iin vuoteen 2005 mennessä, johtuen alihankinnan lisääntymisestä.

1.5 Ulkoistaminen

Jatkuvasti kiristynvä kilpailu saa yritykset keskittymään omaan ydinosaamiseensa ja hankkimaan muut toiminnot ulkoa. Monesti tämä säästää yrityksen kapasiteettia, jolloin on mahdollista keskittyä tekemään juuri sitä mitä parhaiten osataan. Myös asiakkaiden taholta tulee paine lunastaa lupaukset tehokkaammin ja laadukkaammin. Yhteistyön lisääntyminen yritysten välillä ja tietojen vaihto on rohkaissut alliansseihin ja jaettuun riskinottoon.

Ulkoistamis-käsite on syntynyt 80-luvulla ja on nykyajan trendi. Ulkoistamista voidaan tulkita osittain samanlaiseksi toiminnaksi kuin alihankintaa, eri yhteisyrityksiä(joint venture) ja strategisia kumppanuuksia. Mutta erottavana tekijänä näihin samanlaisiin toimintamalleihin voidaan pitää sitä, että ulkoistaminen koskee tyypillisten sisäisten toimintojen suorituksen siirtoa organisaation ulkopuolelle. Yleinen ulkoistamiseen liittyvä ajatus on uudelleen organisoida yhtiön toimintoja – eli käytännössä edesauttaa muutoksen läpivientiä organisaatiossa. Yrityksissä on havaittu, että ydinosaajien ja johdon kaikki huomio tarvitaan ydinosaamiseen ja asiakkaaseen keskittymiseen. Kaiken joka häiritsee tätä tavoitetta voidaan ajatella ulkoistettavan. Toimintamalli on radikaali, mutta tavoitteena on synnyttää tilanne missä organisaation ympärillä on verkosto eri toimintoihin erikoistuneita yrityksiä, jotka tarjoavat päähankkijayritykselle palvelujaan sovitulla palvelutasolla(Toivonen, 2002).

Ulkoistamispäätös on organisaation toiminnan strateginen linjaus: kyse on optimaalisen rajapinnan löytämisestä ydinosaamisen ja palveluiden ostamisen välillä.

Yrityksen on selvitettävä, mitkä ovat ulkoistamisen strategiset lähtökohdat, miten ulkoistettavat toiminnot etsitään, miten päätöksentekoprosessi etenee ja mitkä ovat prosessin kriittiset pisteet. Ulkoistamisen päätöksentekoon vaikuttavat usein enemmän organisaation sisäiset toimintaperiaatteet ja ylimmän johdon näkemykset kuin objektiiviset arvioinnit(ibid).

Yrityksen on päätettävä, kuinka pitkälle ulkoistamisprosessissa mennään. Äärimmäisessä tapauksessa päähankkija ei koske tuotteeseen toimituksen missään vaiheessa, vaan kaikki valmistustoiminnot kokoonpanoa myöten toteutetaan alihankintana. On syytä muistaa, että toimintojen ulkoistamisella alihankkijoille ei pyritä tekemään asioita halvemmin tai nopeammin vaan paremmin ja arvokkaammin (Metallitekniikka 1999, 30).

1.6 Tutkimuksen rakenne ja viitekehys

Tutkimus perustuu kirjalliseen lähdeaineistoon, jonka tarkoitus on analysoida tutkimusaiheeseen liittyvät relevantit teoriat. Tutkimuksessa käsitellään yhteistyön kahta eri tasoa. Nämä tasot ovat toimittajayhteistyö ja partnership – yhteistyö. Tutkimuksessa avaintermeinä ovat käsitteet alihankinta, yhteistyö ja partnership. Yksi tärkeä osa-alue on yhteistyön kehittämistoimenpiteet, jotka vaikuttavat myös kaikkien asianosaisten yritysten yrityskulttuureihin ja muuttavat niitä.

Tutkimuksessa määritellään ensimmäisessä luvussa keskeiset termit ja mainitaan ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Transaktiokustannusteoria antaa tieteellisen perustan motivaatiolle ryhtyä yritysten väliseen yhteistyöhön ja ulkoistaa toimintoja. Transaktiokustannusteoria esitellään ja sen merkitys perustellaan toisessa luvussa ennen yhteistyömuotoja. Yhteistyömuodot sekä niiden rakentaminen käsitellään tutkielman luvuissa 3 – 6. Yhteistyömuodoista määritetään ensin yhteistyön löyhempi muoto toimittajayhteistyö luvuissa 3 ja 4 ja sen jälkeen kiinteämpi partnership –yhteistyö luvuissa 5 ja 6.

Tutkimuksen lopussa seitsemännessä luvussa on yhteenveto sekä johtopäätöksiä minkä asteista yhteistyötä yritykset keskenään ryhtyvät rakentamaan. Miksi yritys valitsee toimittajayhteistyön tai partnership-yhteistyön?

Tutkimus on rajattu yhteistyöhön, jota päähankkija toteuttaa kahdenvälisesti kumppaninsa kanssa tilanteessa jossa läheinen yhteistyösuhde toimii win-win-periaatteella. Yhteistyö on jaettu muotoihin toimittajayhteistyö sekä partnership. Yhteistyösuhteen käsittely selvittää ne perusteet joiden varaan yhteistyö rakentuu sekä esittää ne vaatimukset, motiivit sekä edut ja haitat, joita menestyksellä yhteistyölle asetetaan tämän päivän liiketoimintaympäristössä. Pitkäaikaisiin sopimuksiin perustuvat läheiset yhteistyösuhteet turvaavat yrityksen menestyksen ja antavat edellytykset kasvulle. Osapuolten tulee olla tietoisia, että suhde on interaktiivinen ja vaatii kummankin osapuolen täyden panostuksen onnistuakseen. Luottamus ja korkea sitoutumisen aste ovat onnistumisen edellytyksiä.

2. TRANSAKTIOKUSTANNUSTEORIA

Yhteistyön problematiikan ymmärtämiseksi transaktiokustannusteorian tarkastelu on tärkeää. Tämän teorian tarkastelun tarkoitus on luoda yleinen viitekehys eri yhteistyömuotojen tarkastelulle. Ulkoistamispäätös on keskeisessä asemassa (Alder ym. 1998, 185).

2.1 Transaktiokustannusteorian merkitys yhteistyön tutkimiselle

Yritystenvälisen yhteistyön teoreettisessa tutkimuksessa transaktiokustannusteoria on muodostunut vallitsevaksi työkaluksi (Tsang 2000, 215). Sitä on käytetty selittämään yrityksen suorittamia toimintoja ja näiden toimintojen seurauksena syntyneitä rakenteita. Transaktiokustannus on kustannus joka aiheutuu toimintojen ulkoistamisesta tai siitä että yritys myy tuotteitaan toiselle yritykselle markkinamekanismin välityksellä (Kyläheiko 1999, 3).

Coasen alun perin kehittämä transaktiokustannusteoria tarjoaa viitekehyksen suhteellisten etujen tarkastamiseen erilaisten sisäisten ja ulkoisten organisaatiomallien transaktioiden käsittelemisessä. Yrityksen toiminnasta unohdetaan usein todelliset kustannukset joita voidaan pienentää toimittajayhteistyöllä (Williamson 1989, 136). Alihankinnan teoria perustuu transaktiokustannusanalyysiin ja yhteistyösuhteen muodostumiselle transaktiokustannusteoria on ainoa lähestymistapa, joka luo tieteellisen pohjan yritystenvälisen yhteistyön eri muotojen tarkastelulle (Virolainen 1998, 85).

2.2 Yleistä transaktiokustannusteoriasta

Kansantaloustiede on kehittänyt transaktiokustannusteorian tavoitteenaan selittää markkinoiden ja yritysten toimintaa. Yritys voi antaa markkinamekanismien toimia eli tyytyä markkinaratkaisuun tai se voi suorittaa kaikki toiminnot itse eli valita vertikaalisen integraation. Ympäristötekijät määräävät hyvin pitkälle kumpi toimintatapa on kannattavampi. Transaktiokustannusteorian keskeinen asia onkin transaktioiden tyypistä johtuva toiminta, jolloin yhdessä tilanteessa kannattaa luottaa markkinavoimiin ja toisaalta taas vertikaaliseen integraatioon (McIvor 2000, 23). Transaktiokustannusteorian mukaan johdonmukainen päätöksenteko vaatii transaktiokustannusten huomioimista (Virolainen 1998, 79).

Transaktiokustannusteoria perustuu seitsemään olettamukseen (Kyläheiko 1999, 3):

1. Yritys koostuu erillisistä toiminnoista
2. Toiminnot perustuvat teknologisiin rutiineihin, jotka ovat osittain jäykkiä muutoksille.
3. Jotkut teknologiset rutiinit, sisäiset tai ulkoiset, ovat yrityksessä jo olemassa. Osa taas joudutaan luomaan vanhoista teknologisista rutiineista uusiksi kombinaatioiksi.

4. Jotkut toiminnot ostetaan muilta yrityksiltä, toiset suoritetaan itse ja ne perustuvat yrityksen sisäisiin rutiineihin.
5. Markkinaratkaisun eli ulkoistamisen hyväksikäytön kustannuksia kutsutaan transaktiokustannuksiksi. Itse suoritettujen toimintojen kustannukset ovat johtamiskustannuksia.
6. Olemassaoleviin sisäisiin tai ulkoisiin rutiineihin liittyviä kustannuksia kutsutaan staattisiksi kustannuksiksi. Potentiaalisesti kehitettäviin rutiineihin liittyvät kustannukset ovat dynaamisia kustannuksia.
7. Pää tavoite on löytää sellainen hallinnoimismuoto (markkinat, verkosto, hierarkiat jne.) joka minimoi ulkoistamiskustannusten ja sisäistämiskustannusten summan, mukaan lukien myös valmistuskustannukset.

Yritykset päättävät käyttääkö tietyn toiminnan suhteen markkinamekanismia vai vertikaalista integraatiota. Kysymys on siis ulkoistamispäätöksestä ja tämän päätöksen tueksi transaktiokustannusteoria antaa säännön:

Kun markkinoiden käytöstä aiheutuvat transaktiokustannukset ovat suuremmat kuin yrityksen omien resurssien hyödyntämisen ja vertikaalisen integraation aiheuttamat kustannukset, transaktiot tulisi organisoida yrityksen sisäisenä toimintana, ja päinvastoin (Virolainen 1998, 80 – 86).

Tämä päätös ei yksin riitä ulkoistamispäätöksen ratkaisuun, koska se ei huomioi yrityksen strategisia tavoitteita.

Transaktioihin käytettyä aikaa vähentämällä resursseja voidaan keskittää strategisiin toimintoihin ja tällä tavalla alentaa hankintatoimen kustannuksia, mistä seuraa parempi palvelutaso ja byrokratian vähentyminen. Mikäli tilaukset voidaan tehdä automaattisesti toimittajan järjestelmiin tilauspisteen alittuessa sekä toimittaja saadaan tekemään transaktionsa itse, ei hankinta osallistu transaktioon ollenkaan.

2.3 Transaktiokustannusteorian kritiikki

Transaktiokustannusteoriaan on kohdistettu kritiikkiä. Se ei huomioi yksittäisten ihmisten motivaatioita eikä yksittäisen henkilön ja organisaatio-entiteetin rationaalisten valintojen ja päätösten välillä mahdollisesti vallitsevaa ristiriitaa (Virolainen 1998, 90). Teoria antaa helposti mielikuvan, että vertikaalinen integraatio olisi tämän päivän epävarmassa toimintaympäristössä parempi tapa toimia kuin markkinapohjaiset ratkaisut, koska se vähentää transaktiokustannuksia ja riskejä pitämällä kaikki toiminnot omassa kontrollissa. Tämä ei kuitenkaan ole paras ja oikea toimintatapa nykypäivän reaali maailman dynaamisessa viitekehysessä (Kyläheiko 1995, 41).

2.4 Transaktiokustannusteorian yhteenveto

Transaktiokustannusteoria voidaan tiivistää lyhyesti seuraaviin väittämiin (Virolainen 1998, 84).

- Markkinat ovat epätäydellisiä.
- Transaktiokustannukset kasvavat markkinoiden epätäydellisyyden vuoksi.
- Markkinoiden epätäydellisyys johtuu transaktioiden primääritekijöistä, joita ovat ihmisjärjen rajallisuus, opportunisti, transaktio-osapuolten vähyys, informaation epätasapaino, spesifioitu pääomavaranto sekä yrityksen sisäinen ja ulkoinen epävarmuus ja kompleksisuus.
- Äärimmäiset hallinnoimismekanismien muodot ovat markkinat ja hierarkiat eli vertikaalisesti integroitu yritys. Eri mekanismit ovat tehokkaita eri tilanteissa.

Jos hyväksikäytetään markkinamekanismia, kustannukset aiheutuvat tavarantoimittajan opportunistisesta käytöksestä.

Hierarkisen toiminnan kustannukset taas syntyvät lähinnä byrokratian aiheuttamasta tehottomuudesta.

Coasen (1937) mukaan transaktiokustannukset selittävät yritysten suhtautumista yhteistyöhön: Järjestämällä toiminta yrityksen kautta tapahtuvaksi saavutetaan alhaisemmat transaktiokustannukset kuin toimimalla puhtaan markkinaratkaisun kautta. Yhteistyössä informaatio on kuitenkin aina jossain määrin jakautunut asymmetrisesti osapuolten välillä. Tämä voi johtaa vastapuolen pyrkimyksiin hyötyä toisen osapuolen tietämättömyydestä eli opportunistisiin. Tästä syystä toiseen osapuoleen ei uskalleta täysin luottaa vaan on valvottava sopimusten noudattamista ja toisen osapuolen toimintaa. Tästä aiheutuu kustannuksia (Foster 2000, 369). Näitä kustannuksia yhteistyöllä pyritään vähentämään.

3. TOIMITTAJAYHTEISTYÖ

Tieteellisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa käytetään läheisestä yhteistyöstä yleisesti termiä partnership siitä huolimatta onko kyseessä kiinteä vai löyhempi yhteistyö. Tässä tutkimuksessa asiasta käytetään eri termejä. Toimittajayhteistyöllä tarkoitetaan partnership –suhdetta löyhempää yhteistyömuotoa, joka voi myös olla välivaihe yhteistyön syventyessä kohti kiinteämpää partnership –suhdetta. Mikäli toimittaja ei ole strategisessa mielessä elintärkeä kumppani, voidaan yritysten välisessä suhteessa myös pysyä tässä löyhemässä, mutta silti läheisessä yhteistyömuodossa. Toimittajayhteistyön ja kiinteämmän partnership –yhteistyön tavoitteet ovat pitkälti samanlaisia, ja eron ratkaisee monesti toimittajan toimittaman tuotteen tai palvelun tärkeys hankkivan yrityksen toiminnan kannalta.

Toimittajayhteistyössä hankkiva yritys ja toimittajayritys eivät kuitenkaan integroi strategioitaan kuten partnership-yhteistyössä eikä toimittaja kytkeydy systemaattisesti päähankkijan sekä loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin. Yritykset pyrkivät kuitenkin säilyttämään itsenäisyytensä mahdollisimman pitkälle ja kumppaniin sitoudutaan juuri sen verran kuin on tarpeellista.

Jos toimittajayhteistyötasoinen yhteistyösuhde on riittävä, silloin ei edetä partnership-suhteeseen. Kuten edellä on mainittu, hyötynäkökulmien muuttuessa siirtyminen kiinteään partnership-suhteeseen voi tulla kyseeseen.

Strategisten toimittajien kanssa yritys pyrkii partnership –suhteeseen ja volyyymi- sekä pullonkaulatuotteiden kanssa tulee hyvin kyseeseen löyhempi toimittajayhteistyö. Toimittajayhteistyö pohjautuu suuressa määrin tulevaisuuden kasvuennusteisiin ja yhteistyöhön ja yritys joka pystyy ylläpitämään menestyksekkään pitkän aikavälin yhteistyösuhteen, pystyy turvaamaan kilpailuedun globaaleilla markkinoilla. Avainasioita tällaisessa yhteistyössä ovat partnershipin tapaan luottamus, avoin tietojen vaihto sekä sitoutuminen yhteisiin päämääriin, kuten kilpailuedun saavuttaminen tietyllä segmentillä. Toimittajayhteistyön tavoitteena on löytää parhaat kumppanit ja kehittää yhteistyötä siten, että molemmat osapuolet voivat parhaiten keskittyä ydinosaamiseensa ilman että strategioita integroidaan partnershipin tapaan. Ellramin(1996) mukaan toimittajan ja asiakasyrityksen suhde kuvaa lähestymistapaa, jonka avulla hankkiva organisaatio ja toimittajayritys pyrkivät saavuttamaan yhteisiä etuja jakaen toiminnasta seuraavat hyödyt ja riskit samoin kuin partnership-yhteistyössä.

Suunnittelu, tutkimus ja kehitystyö sekä laadun ja jakelun koordinointi ovat yhteistyön elementtejä. Hankintapäätösten perusteet, asenne laatua ja suunnittelua kohtaan sekä toimittajayhteistyöstä aiheutuvat paineet ovat yhteistyön tärkeitä tekijöitä (Patterson ym. 1999, 85). Suhteiden katsotaan muodostuvan kokonaisten organisaatioiden välille eikä ainoastaan ostajien ja myyjien välille. Tällaiset suhteet vaativat molemminpuolisen luottamuksen ja riskien jakamisen ja voivat johtaa synergia ja kilpailuetuihin (Bleeke ym. 1991, 63).

Toimittajayhteistyö voi lähteä alkuun esimerkiksi seuraavan lainauksen mukaisesti(Sakki 1999, 225).

”Lähtökohta on usein hyvin perinteinen. Ostava yritys määrittelee vaatimuksensa omista lähtökohdistaan ja ajaa ne ostoneuvottelussa voimalla läpi.

Varsinkin itseä pienempien yritysten kanssa se onnistuu helposti. Tavarantoimittajalta odotetaan tehdyn sopimuksen tinkimätöntä noudattamista.

Voiko asioita tehdä toisin? Varmasti! Kysytään tavarantoimittajalta näkemystä miten me ostavana yrityksenä voisimme tehdä tavarantoimittajan työn helpommaksi. Tämän jälkeen voidaan sitten vähitellen edetä pidemmälle. Tutkitaan logistista prosessia yhdessä, pyritään poistamaan siitä pelkkiä kustannuksia aiheuttavia vaiheita ja pohditaan yhdessä ennen kaikkea sitä, miten molempien yritysten yhteinen asiakas tulisi paremmin palvelluksi.”

Yritys kartoittaa niiden nimikkeiden toimittajat, joiden kanssa sen kannattaa lähteä suunnittelemaan toimittajayhteistyötä. Toimittajayhteistyössä voidaan nähdä useita muotoja. Coxin(1996) mukaan preferred suppliers eli rajoitetun toimittajamäärän strategiassa on 2 – 3 toimittajaa ja näiden toimittamien tuotteiden strateginen merkitys on yritykselle vähäinen, mutta laadun huomioiminen tärkeää koko prosessissa. Single sourcing eli yhden toimittajan strategiassa tuote on tärkeä ja yhteistyötä puoltavia tekijöitä on paljon. Strategic supplier alliances eli strategiset toimittaja-allianssit nähdään usein tytäryritysten (joint venture) väliseksi yhteistyöksi, koska yhteistyö on neuvoteltua tiiviimpää. Näissä suhteissa yhteistyöhön sitoudutaan pitkäksi aikaa.

3.1 Toimittajayhteistyön lisäarvo

Yritys tuottaa asiakkailleen tietyn määrän arvoa, joka on yhdistelmä tuotteen tai palvelun toiminnallisuutta. Toimittajayhteistyöstä saatavan tietotaidon laajentuminen ja toiminnan tehokkuuden kasvu tuovat hyötyjä hinnoittelun erilaistamiseen. Arvo on jaettava asiakkaille siinä muodossa, että liiketoiminta pysyy koko ajan kannattavana ja samalla pystytään vastaamaan osakkaiden vaatimuksiin. Toimittajayhteistyö poistaa monimutkaisuutta arvoketjun eri osista ja näin saavutetaan huomattavia kustannussäästöjä.

Lisäarvoa tuottamattomat osat poistetaan ketjusta (Hughes 1998, 3). Tämä sama pätee myös kiinteämpään partnership-suhteeseen.

Saundersin (1997, 232) mukaan asiakkaalle myydyin tuotteen arvosta suuri osa on muodostunut toimitusketjussa yhteistyötä tekevien osatoimittajien toimesta ja strategisen hankinnan ja toimitusten hallinnan täytyy vaikuttaa tehokkuuteen laadun ja jakelun lisäksi myös kustannusten näkökulmasta. Jotta yritys voisi tarjota parasta arvoa asiakkailleen sen on saatava samantasoista arvoa myös omilta toimittajiltaan. Toimittajayhteistyön arvo näkyy hyvänä palveluna ja tuotteen laatuna sekä lisääntyvinä innovaatioina (Lewis 1995, 17).

Toimittajayhteistyöstä saatava arvo liittyy luottamukseen ja sisäinen luottamus, mikä ilmenee institutionalisoitumisena ja rutiineina yritysten välillä on suhdetta hoitavien yksilöiden välistä luottamusta tärkeämpi. Johto voi yrityksen sisäisten toimien ja rakenteiden satunnaisilla modifioinneilla vaikuttaa sisäiseen luottamukseen ja samalla koko toimittajayhteistyön tehokkuuteen (Zaheer 1998, 20).

Toimittajayhteistyö strategisessa mielessä parantaa yrityksen mahdollisuuksia kilpailtaessa asiakasmarkkinoilla. Yhteistyön avulla myös jo olemassa oleville asiakkaille kyetään tuottamaan koko ajan enemmän lisäarvoa vähenevin kustannuksin. Hyvin toimivan yhteistyön avulla pystytään vastaamaan kilpailijoiden asettamiin haasteisiin, ja saamaan kilpailuetua (Cain 2003, 102).

3.2 Luottamus ja sitoutuminen toimittajayhteistyöhön

Vesalainen (1996) on kuvaillut yhteistyön syntyprosessia eri vaiheiden avulla. Kaiken perustana on tieto, jota ilman yhteistyö ei voi onnistua. Toimijan onkin ensin opittava tuntemaan itsensä, ympäristönsä sekä potentiaaliset yhteistyökumppaninsa. Tämän jälkeen tutustutaan. Vesalaisen mukaan yhteistyön tekevät ihmiset, joita mitkään tietokonejärjestelmät eivät voi korvata panostavana ja sitoutuvana osapuolena.

Seuraavaksi tehdään valinta yhteistyösuhteen muodosta ja jonkin asteinen sopimus sitoumuksista sekä niiden purkamiseen liittyvistä toimista.

Yritysten väliset suhteet ovat kaikessa monimutkaisuudessaan hyvin verrattavissa arkielämän ihmissuhteisiin. Monesti yritykset suhtautuvat opportunistisesti ja haluavat ottaa itselleen nopeasti mahdollisimman suuren hyödyn ilman sitoutumista. Luottamus on kuitenkin koko yhteistyösuhteen perusta ja vaatii rehellisyyttä, avoimuutta ja uskoa siihen että toinen osapuoli täyttää omat velvollisuutensa. Luottamusta tulee olla toisen osapuolen toimiessa yhteisen hyvän puolesta ja tiedottaessa siitä kumppanille. Sopimuksenteossa on tietojen oltava totuudenmukaisia ja osapuolten kyettävä toimimaan yhteiseksi hyväksi (Sako 1992, 37). Luottamuksen toimiessa ja tiedonkulun ollessa avointa kumppaniin uskalletaan luottaa ja arvoa tuottamattomat toiminnot kuten tuotteen vastaanottotarkastukset voidaan jättää pois ja vapautuvat resurssit käyttää tärkeämmin. Tällä tavoin suhde kehittyy ja se saa niitä tunnuspiirteitä joita tässä tutkimuksessa toimittajayhteistyöllä tarkoitetaan.

Kaikki suhteet tuottavat hyötyjä, joita kumpikaan toimija ei saisi toimiessaan yksinään. Suhteet eivät ole kopioitavissa, eivätkä ne ole samanlaisia, vaikka tuottavatkin tietyissä olosuhteissa samankaltaisia vaikutuksia. Suhteet toimijoiden välillä voivat olla yksilöiden välisiä, yksilön ja organisaation välisiä tai organisaatioiden välisiä. Suhteet kehittyvät kohti toimittajayhteistyötä vastavuoroisen kanssakäymisen seurauksena. Suhteen jatkuessa sen vahvuus, sisältö ja luonne muuttuvat ja näin toimittajayhteistyö kehittyy. Joistakin toimittajasuhteista tulee yritykselle tärkeämpiä kuin toisista ja niiden kestoissa on vaihteluita.

Jokaisesta liikesuhteesta löytyy myös sosiaalinen verkosto. Sosiaalinen verkosto perustuu yksilöiden väliseen jatkuvaan vaihtoon. Suhteen voimavarat eli resurssit voivat olla näkyviä, kuten tavarat ja palvelut tai näkymättömiä, kuten vaikuttaminen tai sosiaalinen tuki. Suhteita luonnehditaan niiden sisällön, suunnan ja vahvuuksien mukaan.

Suhteen sisältö perustuu vaihdettaviin resursseihin mikä taas vaikuttaa suoraan suhteen kiinteyteen; onko tavoitteena toimittajayhteistyö vai partnership?

Osapuolten välinen kommunikointi, suhteen pitkän aikavälin perspektiivi ja osapuolten ylimmän johdon sitoutuminen ovat tärkeitä tekijöitä suhteen toimimisen kannalta. Kommunikaation tehokkuus ja johdon sitoutuminen vähentävät ristiriitoja tai ainakin nopeuttavat niiden ratkaisua (Ellram ym 1996, 28). Hankkivan sekä toimittavan yrityksen johdon sitoutuminen yhteisiin pitkän aikavälin tavoitteisiin ja tämän asian tiedostaminen lähentää yrityksiä ja vie suhdetta eteenpäin kohti varsinaista toimittajayhteistyötä.

Vankka luottamus vähentää opportunistin riskiä ja lisää uskoa tarpeiden täyttämiseen tulevaisuudessa. Luottamusta voidaan synnyttää jakamalla suhteen hyötyjä ja haittoja osapuolten välillä pitkällä aikavälillä. Ostajan käsitykset tehokkuuden ja toimivuuden suhteen paranevat onnistuneiden transaktioiden ja täytettyjen suorituskykyvaatimusten myötä, mutta epäonnistuminen taas aiheuttaa konflikteja ja vähentävät sitoutumista ja luottamusta (Moore 1998, 25). Vankka luottamus liiketoimintakumppaniin kehittyy ajan mittaan, mitään ei saavuteta hetkessä. Toimittajayhteistyön alkuvaiheessa epäluulo kumppania kohtaan ja oman edun tärkeys ovat luonnollisia käyttäytymismalleja, jotka lievenevät oleellisesti yhteistyön jatkuessa. Sitoutuminen yhteistyöhön vahvistaa luottamusta, ja päinvastoin. On luonnollista, että konfliktitilanteita tulee yhteistyösuhteen alkuvaiheessa, mutta mikäli me pystytään ratkaisemaan rakentavassa hengessä, on se jo osoitus vankasta halusta sitoutua yhteisiin päämääriin. Onnistunut ongelmanratkaisutilanne hälventää epäluuloja ja oman edun tavoittelua ja lujittaa yritysten suhdetta. Yhteisten päämäärien tiedostaminen, avoin tiedonkulku, luottamus ja ongelmanratkaisukyky yhdessä toimivien henkilökemioiden kanssa ovat tärkeitä kulmakiviä joilla rakennetaan hankkivan ja toimittavan yrityksen toimittajayhteistyötä.

3.3 Toimittajayhteistyön kehittyminen

Toimittajayhteistyön kehittyminen on partnership-yhteistyön tavoin prosessi jota voidaan verrata tuotteen elinkaarikustannuksiin, jotka alkavat ennen

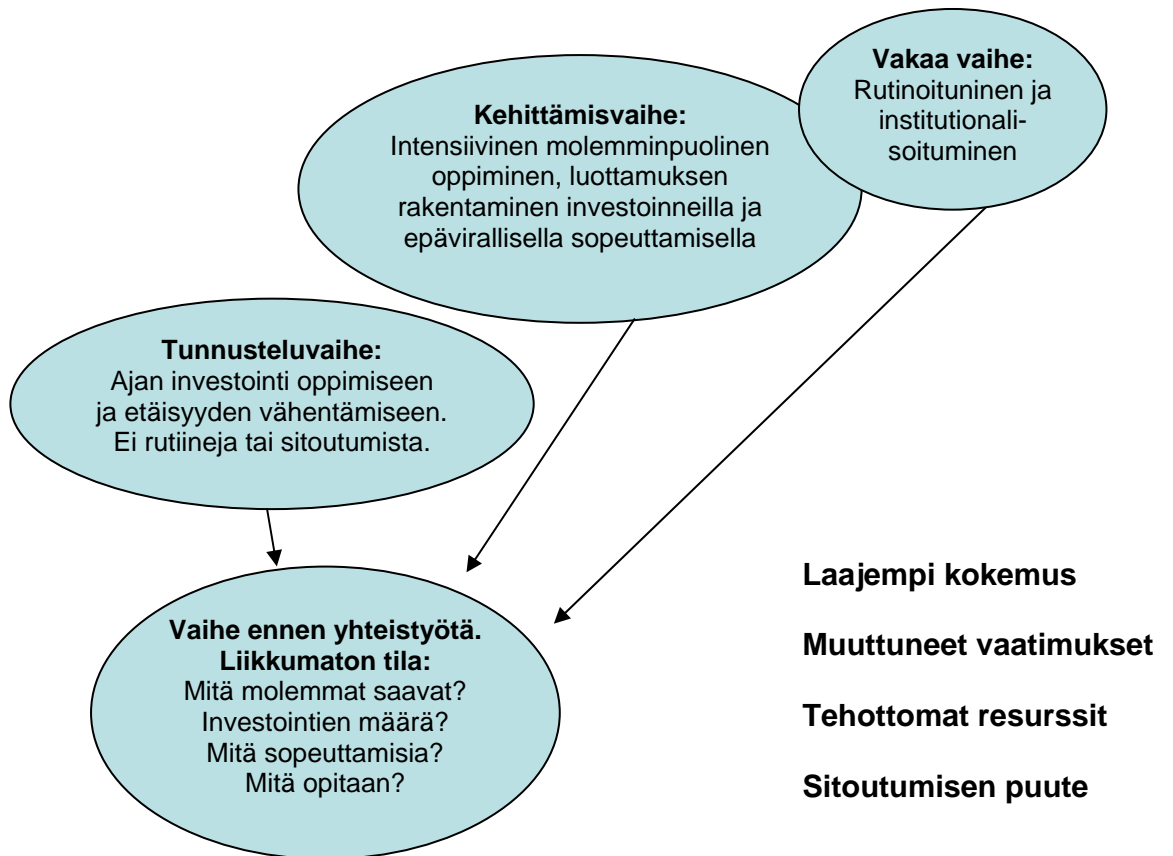
hankintaa ja päättyvät hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. Prosessissa on havaittavissa viisi vaihetta:

1. Tietoisuus
2. Tunnustelu
3. Laajentaminen
4. Sitoutuminen sekä
5. Yhteensulautuminen

Tietoisuusvaihe on yksipuolinen prosessi. Vuorovaikutus alkaa seuraavalla sivulla olevan kuvan 1. mukaan tunnusteluvaiheessa ja sitä voidaan pitää suhteen testauksena.

Jos osapuolet haluavat panostaa yhteistyöhön, suhde jatkuu laajentamisvaiheeseen. Sitoutumisvaiheeseen ja yhteensulautumiseen kuuluu molemminpuolinen korkean tason riippuvuus.

Toimintaan sitoutuneet henkilöt ylläpitävät suhteita kaikissa olosuhteissa. Ilman näiden henkilöiden sitoutumista suhteen heikkenemisen riski on suuri. Suhteen ei tarvitse välttämättä kehittyä ennakkosuunnitelmien mukaan vaan olosuhteiden mukaan ajan myötä (Hughes ym. 1998, 70).



Kuva 1. Toimittajayhteistyön kehitys (Ford ym. 1998, 28)

Kehittämiskvaiheessa päähankkija käy toimittajayrityksen kanssa läpi kahdenvälisen keskustelun, jossa on asiantuntija mukana ohjaamassa keskustelua. Keskustelussa pohditaan, millainen yhteistyösuhteen tilanne on toimittajayrityksen näkökulmasta sekä millaiseksi yhteistyö on mahdollista muodostua tulevaisuudessa. Keskustelussa käydään hyvinkin konkreettisesti läpi esimerkiksi tiedonkulkuun, toimitusaikoihin ja laatuun liittyviä asioita. Samalla kartoitetaan mm. toimittajayritysten koulutustarpeet sekä kehittämistarpeita, jotka vaativat toimenpiteitä hankkijayritykseltä. Yleisimmin esille tulevia tarpeita ovat avoimuuden ja aktiivisemman tiedonvaihdon lisääminen, eri suunnilta tulevien poikkeamien huomiointi ja systemaattinen korjaaminen sekä puitesopimustyyppisten sopimusneuvottelujen aloittaminen. Yhteinen keskustelu on välttämätön, sillä harvat toimittajayritykset ovat tavanneet hankkijayrityksen edustajia useammin kuin kerran.

Aikaisemmin toimintaa ja sen ongelmakohtia ei ole yhdessä käyty läpi. Hankkivassa yrityksessä luodaan tutkijoiden avustuksella myös strategia, jonka avulla pystytään tarkentamaan toimittajayhteistyön ominaisuuksia ja tavoitteita. Tätä kautta saadaan täsmällisempi kuva siitä, millaisia kriteereitä toimittajayritysten tulisi täyttää.

Kehittämistyön tavoitteena on toimivan ja hallittavan toimittajayhteistyön rakentaminen. Kyse on uuden toimintamallin rakentamisesta aikaisemmin käytössä olleen toimintamallin perustalle. Uuden toimintamallin toteutumiseksi on luotava edellytyksiä esimerkiksi tarpeellisen koulutuksen, tietojärjestelmien ym. muodossa. Koska yhteistyö kehittyy edelleen, ei uutta toimintamallia vielä pystytä vakiinnuttamaan. Tärkeäksi kuitenkin koetaan, että yrityksellä on selkeä ja ymmärrettävä rooli. Uusi toimintamalli edellyttää myös jatkuvan kehittämisen mallin omaksumista.

Kehittämistyöllä saadaan toimintaan selkeyttä ja pelisääntöjä. Kahdenvälisissä keskusteluissa esille nouseviin kehitystarpeisiin saadaan jonkin verran muutoksia aikaan. Hankkiva yritys pystyy antamaan toimittajayrityksille ennakkotietoa tilauksista aikaisempaa enemmän. Samoin jokaisen projektin arviointi jää yritysten väliseksi käytännöksi. Kehittämistyön edetessä myös se, että toimittajayritysten tarpeisiin on vastattu, on tutkijoiden mielestä lisännyt yritysten sitoutumista yhteistyöhön. Se, että esimerkiksi hankkiva yritys on pyrkinyt arvioimaan toimintaansa, on aktivoinut myös toimittajayrityksiä tekemään samoin. Samalla on lisääntynyt avoimuus yritysten välillä. Yritysten välille on onnistuttu luomaan vuoropuhelu muissakin kuin rutiiniasioissa.

3.4 Toimittajayhteistyön johtaminen

Pitkän aikavälin yhteistyösuhteessa kehittämistoimenpiteet ovat tärkeitä. Kommunikaation avoimuus organisaation tasojen välillä on tärkeää tehokkuuden ja luottamuksen kannalta.

Toimittajayhteistyön johtamiseen on alettu kiinnittää yhä suurempaa huomiota ja sisäinen kommunikaatio saa suuren merkityksen. Organisaation kilpailukyky on sidoksissa suoraan eri osastojen välisen siteen toimivuuteen yrityksen hankintaosaston kanssa (Hutt ym. 1995, 68).

3.5 Toimittajayhteistyön riskit

Molemminpuolinen riippuvuus tekee kumppaneista haavoittuvia, mikäli suhteisiin tai toimittajapohjaan tulee säröjä. Van Veelen (1994) mukaan riippuvuuteen liittyy kolme riskitekijää:

1. Turvatussa liikevaihdossa toimittajat saattavat menettää tuntumansa kilpailuun ja suhtautua alistuneesti laadun kehittämiseen ja kustannusten alentamiseen.
2. Menetykset toimittajamarkkinoilla. Toiset toimittajat eivät ole kiinnostuneita, mikäli ilmenee, että yksi toimittaja vie kaikki tietyn tuotteen sopimukset.
3. Mahdollinen toimittajan vaihtaminen aiheuttaa korkeita kustannuksia ja voi olla hidasta ja vaikeaa.

Toimittajan riskiksi voidaan nähdä mm. liiallinen keskittyminen harvoihin asiakkaisiin ja asiakasorganisaation harjoittama tietojen hyväksikäyttö ns. avoimen laskelmoinnin tapauksessa. Toimittajayhteistyön johtaminen määrää pitkälti missä laajuudessa kyseiset riskit muuttuvat todelliseksi uhkaksi.

Huono toimittajayhteistyö kuluttaa henkilöstön aikaa ja yrityksen muita resursseja ja voi jopa vahingoittaa koko liiketoimintaa, joten oleellisen tärkeää on välttää sellaisia toimittajia, joiden kanssa on olemassa riski liian korkeista kustannuksista. Toimittajasuhteessa on valittava toimittaja erittäin huolellisesti, jotta yhteistyö muotoutuu sellaiseksi, kun sen halutaan pitkällä tähtäimellä olevan. Kiire tässä vaiheessa aiheuttaa painetta molemmille osapuolille ja johtaa tehottomuuteen.

Luottamus täytyy rakentaa huolella, koska toimittaja saa yleensä tietoonsa jopa liikesalaisuuksiksi luokiteltavia asioita. Sama toimittaja voi olla myös kilpailijan toimittaja, ja luottamuksen pettäminen voi johtaa pahimmillaan saavutetun kilpailuedun menettämiseen. Päähankkijana toimivan yrityksen liiallinen halu suhteen kontrollointiin voi aiheuttaa tyytymättömyyttä toimittajayrityksissä. Tästä seuraa luottamuspula sekä yhteistyömotivaation heikkeneminen toimittajan puolelta(Zieger 2003, 10).

Riskien välttämiseksi tulisi laatia kirjallinen sopimus, joka määrittelee osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Määrittelemällä sopimus huolella välttään sekaannuksilta ja suoranaisilta konflikteilta, jotka voivat pahimmissa tapauksissa johtaa yritysten täydelliseen välirikoon sekä pitkiin ja resursseja kuluttaviin oikeudenkäynteihin(Cain 2003, 102). Toimittajien hallinta on organisaatiolle äärimmäisen kriittistä. Käytännössä lähes kaikki organisaatiot hankkivat palveluja ja tuotteita osaksi omaa palvelutarjontaansa. Asiakkaalle annettu lupaus lunastetaan yhteistyössä toimittajan kanssa. Jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tärkeästä tehtävästään, on se annettava kokeneen Vendor Managerin vastuulle(Toivonen, 2002).

Palveluiden ja tuotteiden hankintavaihe on yrityksen tuloksellisuuden kannalta kriittinen. Markkinat määrittelevät aina lopputuotteiden hinnat. Näin ollen yrityksen tulos tehdään hankintavaiheessa. Yritys, joka kykenee valitsemaan itselleen oikeat toimittajat, suoriutumaan valittujen toimittajien hallinnasta ja valvonnasta sekä luomaan tehokkaat organisaatorajat ylittävät prosessit, on menestyvä(Ibid).

Tulevaisuudessa menestyvät organisaatiot löytävät yhteistyönsä ja kumppanuuden maksuvälineeksi informaation. Datan ja informaation elinkaari lyhenee koko ajan. Organisaatioiden on kyettävä yhä lyhyemmässä ajassa jalostamaan datasta informaatiota ja valjastamaan se organisaation käyttöön tietämyksen kehittämiseksi. Jotta tätä kriittistä jalostusprosessia voidaan tehostaa tulee myös optimoida datan ja informaation saatavuutta. Optimointia on kyettävä kehittämään yhteistyökumppanin kanssa(Ibid).

Mikäli optimoinnin kehittäminen laiminlyödään, yritys ei silloin kykene muodostamaan konkreettisia palveluja asiakkailleen ja yhteistyö toimittajan kanssa jää tehottomaksi. On tärkeää, että informaatio on sisällöltään myös toimintaa ohjaavaa(Ibid).

Hankkivan yrityksen johto voi nähdä ostettavien tuotteiden hinnan alhaisuuden hyväksi keinoksi alentaa kustannuksia. Johdon toimintaperiaatteena voi olla osakkeenomistajien hyödyn maksimointi. Tällainen strategia aiheuttaa negatiivista asennetta toimittajayrityksessä, koska hinnan alhaisuus saa suuren painoarvon. Johdon perinteinen ajattelutapa onkin toimittajayhteistyön yksi suurimpia riskejä. Vaikka toimitaan yhteistyössä, toimittajaan asennoidutaan silti pitkälti samalla tavalla kuin perinteisen kilpailuttavan hankinnan mallissa, ja yhteistyö jää näennäiseksi(Emiliani, 2003). Tärkeämpää kuin alhainen hinta on arvoa tuottamattomien toimintojen karsiminen pois ja pyrkimys tuottaa loppuasiakkaalle mahdollisimman suuri lisäarvo.

3.6 Vendor Management toimittajayhteistyössä

Koskisen (1995) mukaan Vendor Management –malli voidaan käynnistää yrityksen hankinnassa jo ennen Supply Management –strategiaa ja ulkoisten resurssien hallintaa. Ne laajentavat tätä toimintoa keskittymällä etenkin toimittajasuhteiden kehittämiseen, yrityksen ja sen toimittajien kokonaistoiminnan koordinointiin sekä luomaan kyvykästä partneriverkostoa.

Arvoketjutiimin jäsenenä vendor manager on koko ajan tietoinen loppuasiakkaan tarpeista ja niiden muutoksista ja tällä tavoin toimittajan kanssa jatkuvasti parantamassa ketjun saamaa palvelua. Loppuasiakkaalle tarjottu palvelun laatu muodostuu koko toimittajasuhteen toimivuudesta jossa yksikään lenkki ei saa pettää. Tässä tilanteessa vendor manager on tärkeä lenkki loppuasiakasta palvelevan arvoketjutiimin ja toimittajien välillä.

Koskinen (1995) katsoo vendor management –portfolion perustuvan ostosalkkuanalyysiin suuntautuen kuitenkin enemmän toimittajien kehittämiseen materiaalinohjauksen sijaan. Seuraavassa vendor management –portfolio Koskisen mukaan (Kuva 2.)

OPERATIIVINEN YHTEISTYÖ

STRATEGINEN YHTEISTYÖ

<p><u>Maailmanmestarin etsintä</u> C- ja B-toimittajat: Uudet, hyväksytyt, suositellut ja kehittyvät toimittajat. Ostajalähtöinen sourcing: Kilpailutetaan hyväksyttävä kustannus, laatu ja vasteaika Global sourcing</p>	<p><u>Yhteistyön kehittäminen</u> B- ja potentiaaliset A-toimittajat: Strategisesti kyvykkäät toimittajat Ostajan aloitteesta syntyvä partnerius: Loppuasiakkaan tyytyväisyys lähtökohtana Partnership sourcing</p>
<p><u>Keskittyminen oleellisesti</u> C-toimittajat: Asiakkaan itsepalvelu, alihankkijat, vendorointi Outsourcing ostajan aloitteesta: Vendor manager kontrolloi outsourcing – kumppania. Palvelun joustavuus etusijalla. Outsourcing</p>	<p><u>Ostamisen kevyt malli</u> A-toimittajat ensimmäisessä tai toisessa portaassa: Aloitteelliset ja lojaalit toimittajat Tasavertainen yhteistyö: Yhteinen tavoite ja strategia. Lean Purchasing</p>

Koskisen (1995) mallissa operatiivisen alueen toimittajat ovat vielä kehittämisprosessin alkuvaiheessa, jolloin suuri osa toimittajista karsiutuu pois tai hoidetaan ei-strategisina perinteisen hankinnan menetelmin. Operatiivisellakin alueella voidaan luoda erityisesti C –toimittajia koskeva palveluyhteistyö ulkoistamispäätöksellä, jolloin osa ostoprosessista siirtyy toimittajalle. Strategisesti tärkeiden A- ja B –toimittajien tapauksessa läheinen

yhteistyö on tavoitteena. Nämä toimittajat läpikäyvät tarkan prosessin, jonka jälkeen potentiaaliset toimittajat otetaan vendor managerien haltuun.

Vendor Management –strategian tavoitteena tulee tällöin olla aluksi näiden partnereiden liittäminen yhteistä loppuasiakasta palvelemaan arvoketjuun ja myöhemmin myös partnereiden takana olevan verkoston sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin. Ostamisen kevyt malli kuuluu partnership-yhteistyöhön.

Seuraavassa tarkastellaan kolmea menetelmää sekä niillä saavutettavia etuja. On olemassa paljon muitakin menetelmiä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään seuraaviin: Vendor Managed Inventory (VMI), Quick Response (QR) sekä Vendor Managed Category Management (VMCM).

3.6.1 Vendor Managed Inventory (VMI)

Perinteisen tavan mukainen toimitusketju perustuu asiakkaan tekemiin tilauksiin. VMI:n tavoite on poistaa tämä prosessi ja antaa toimittajan suoraan toimittaa tarvittavat täydennykset, eli vastuu varaston ylläpidosta siirretään toimittajalle. Asiakas antaa toimittajalleen tiedot omista tarpeistaan olemassa olevan varastotilanteen muodossa ja informoi nopeasti kaikista tavallisuudesta poikkeavista tapahtumista. Näillä tiedoilla toimittaja ylläpitää asiakkaan varastoa ja vastaa siitä, että varastotaso pysyy sovituissa rajoissa. Asiakas voi myös maksaa toimittajalle oman käyttönsä mukaan, jolloin asiakkaalla ei sitoudu ylimääräisiä varoja varastoon(Christoffer 2001, 195).

Tästä menettelystä hyötyvät sekä asiakas että toimittaja. Asiakas saa säästöjä, koska ostoprosessiin kuukuvat rutiinit jäävät kyseisen toimittajan kohdalla kokonaan pois. Laajan valikoiman hallitseminen on hankalaa ja voi johtaa varaston tyhjenemiseen, nyt tätä riskiä ei ole koska varaston ylläpidon velvollisuus on siirretty toimittajalle. Toimittajalla on paremmat mahdollisuudet seurata loppuasiakkaan preferenssejä, mikä mahdollistaa entistä paremman tuotevalikoiman tarjoamisen ja lisää myyntiä. Koska toimittajalla on käytettävissään paras mahdollinen tieto tuotteiden kysynnästä, voi asiakasyritys pitää pienempiä varastoja ja silti välttyä aiempaa tehokkaammin varaston tyhjenemisiltä(Kaipia ym. 2001, 2).

Toimittaja voi pienentää omia varastojaan parantuneen kysyntätietouden ansiosta. Parantunut menekin ennustaminen mahdollistaa tuotannon rationalisoinnin paremmin resurssien mukaiseksi. Kuljetusten aikataulutus ja ohjaus tehostuu lisääntyneen tiedon myötä. VMI tunnetaan myös nimellä Co-Managed Inventory (CMI). Käytännössä molemmat osapuolet ottavat osaa varaston ja toimitusketjun hallintaan. Menetelmän tehokkuutta on mitattu tieteellisesti käyttäen mittarina tilausprosessissa menetettyä aikaa ja VMI:llä voitettua aikaa(Kaipia ym. 2001, 4).

3.6.2 Quick Response (QR)

Tämä termi yhdistää JIT-perusteiset logistiikkamenetelmät ja tarvittavan informaatioteknologian, eli menetelmällä tarkoitetaan aikaperusteisessa kilpailussa tarvittavia järjestelmiä sekä teknologiaa ja toimintatapaa. Menetelmä pyrkii maksimoimaan reaaliaikaisuuden nykyteknologian keinoin. Tärkeintä on saada kysyntätiedot mahdollisimman läheltä loppuasiakasta. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa asiakkaan todellisten myyntilukujen käyttämistä.

Asiakkaan myyntilukujen käyttäminen kysynnän mittarina tuo kiistämättömiä etuja sekä toimittajalle että asiakkaalle. Toimittaja pystyy ennustamaan tulevaa kysyntää ja suunnittelemaan tuotantonsa. Asiakasyritys voi pienentää huomattavasti varastojaan samalla kun varaston tyhjenemisriski minimoituu. Teknologia ja organisointi aiheuttaa kustannuksia, mutta pitkällä aikavälillä saavutetut hyödyt ylittävät kustannukset. Menetelmän edut ovat sitä suuremmat mitä laajemmin se otetaan käyttöön koko toimitusketjussa. Mitä useampaan toimitusketjussa toimivaan toimittaja-asiakas –rajapintaan sitä sovelletaan, sitä suuremmat ovat saavutettavat kokonaishyödyt(Christoffer 2001, 192).

3.6.3 Vendor Managed Category Management (VMCM)

Vendor Managed Inventory (VMI) vaatii osapuolilta yhtenäisiä protokollia ja tuotenumeroita ja on hankalaa aloilla, jossa tuotevalikoima hankitaan hyvin monilta toimittajilta. Vendor Managed Category Management on sovellus VMI:stä suurta tuotevalikoimaa tarjoaville, kuten elintarviketeollisuuden jälleenmyyjille. Siinä yhdistyvät VMI:n ja Category Managementin perusajatukset. VMCM:n osalta Category Managementin tavoitteena on optimoida valikoima, tuotekampanjointi sekä loppuasiakkaan lisäarvo(Kaipia ym. 2001 3). Käytännössä VMCM tarkoittaa että toimittaja saa kokonaisvastuun omien tuotteidensa ylläpidosta jälleenmyyjän tiloissa. Toimittaja seuraa tuotteidensa suoria myyntilukuja ja todellista varastotilannetta, huolehtii tuotteen esillepanosta ja tarjottavan valikoiman suunnittelusta ja laajuudesta. Asiakkaan eli jälleenmyyjän kanssa sovitaan tiettyjä peruseriaatteita valikoimalle ja esillepanolle mutta muulta osin kaikki on toimittajan vastuulla(Ibid).

Asiakkaan riski on pieni. Mahdollisissa vastoinkäymisissä asiakas voi palata vanhaan toimintamalliinsa tai etsiä toisen toimittajan. Toimittaja pystyy tarjoamaan loppuasiakkaille parhaan mahdollisen tuotevalikoiman. Toimittajan ollessa suoraan kosketuksissa kuluttajarajapintaan on kuluttajakäyttäytymisen analysointi helpompaa. VMCM menettelyssä toimittaja ottaa vastuulleen koko toimitusketjun hallinnan tuotannosta loppuasiakkaalle. Tällainen asetelma antaa uudenlaisia mahdollisuuksia toimitusketjun tehokkuuden ja nopeuden kehittämiseksi. Toimitusketjun läpinäkyvyyttä voidaan kasvattaa huomattavasti sen ollessa yhden toimijan käsissä. Toimittajalla on myös hyvät mahdollisuudet siirtyä sähköiseen kaupankäyntiin. Valmiiksi hiottu konsepti on helppo tarjota myös sähköisten kauppapaikkojen ylläpitäjille(Kaipia ym 2001, 11).

4. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN RAKENTAMINEN

Yrityksellä on yleensä lukuisia toimittajia, joista suuri osa tuottaa yrityksen toiminnan kannalta vähemmän tärkeitä tuotteita tai palveluja, kuten toimistotarvikkeet sekä siivous ja työpaikkaruokailu. Strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa yritys pyrkii syvempään yhteistyöhön. Näitä toimittajia on yleensä vain muutama ja näiden muutamien tärkeän yrityksen kanssa päähankkija pyrkii rakentamaan toimivaa kahdenvälistä toimittajayhteistyötä. Yhteistyökumppanit ovat motivoituneita ja tiedostavat yhteiset tavoitteet sekä sitoutuvat niihin. Yritysten välillä vallitsee luottamus ja avoin tietojen vaihto. Tällaisen suhteen rakentaminen on kuitenkin vaativa prosessi, joka alkaa tarpeiden määrittämisestä ja toimittajan valinnasta ja jatkuu yhteistyön kehittämisellä kohti syvempää kumppanuutta.

4.1 Toimittajan valintaperusteet

Kun ostavan yrityksen eli päähankkijan tarpeet ovat selvillä ja toimittajamarkkinat on kartoitettu, potentiaalisille toimittajille lähetetään tarjouspyynnöt. Tässä vaiheessa päähankkija ei vielä välttämättä ilmaise, miten syvää yhteistyön tasoa se tulevaisuudessa mahdollisesti haluaa. Toimittajilta saatuja tarjouksia verrataan keskenään ja tuotteen tärkeydestä riippuen päähankkija suunnittelee erilaisen kilpailuttamissuunnitelman ja neuvottelut. Mitä tärkeämmästä hankinnasta on kysymys sitä perusteellisempaa selvitystyötä toimittajaa valitessa on tehtävä. Tässä vaiheessa kerättyjä tietoja tarvitaan ostoneuvotteluissa, joissa varsinainen päätös vasta yleensä tehdään. European Logistics Associationin ja konsulttitoimisto A.T. Kearneyn kyselytutkimuksen mukaan pohjoismaisilla yrityksillä tärkeimmät valintakriteerit ovat *laatu, hinta ja luotettavuus*.

Tällä hetkellä vain noin viisi prosenttia yrityksistä pitää sähköistä kauppajärjestelmää tärkeänä tekijänä, mutta lähitulevaisuudessa

verkkokauppajärjestelmien ennustetaan nousevan yhdeksi tärkeimmistä valintakriteereistä. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä alihankkijoiden tärkeimpiä valintakriteerejä.

4.1.1 Laatu

Virheellinen tavara aiheuttaa aina kustannuksia, ja virheellistä tavaraa toimittava myyjä aiheuttaa reklamointien takia hankkivalle yritykselle huomattavasti ylimääräistä työtä. Sen vuoksi on hyvä etukäteen selvittää, kuka toimittajista pystyy täyttämään asetetut laatuvaatimukset. Laatuja kontrolloidaan tavaran vastaanottotarkastusten yhteydessä (Koskinen 1995, 166). Laatuja voidaan arvioida yritysvierailujen, tuotenäytteiden, lehtien, esitteiden, messujen ja aikaisempien samankaltaisten toimitusten perusteella.

4.1.2 Hinta

Jotta toimittajien antamia tarjouksia voitaisiin verrata keskenään, on ne saatava ajallisesti ja paikallisesti vertailukelpoisiksi. Tuotteen hintaan tulee lisätä kaikki toimitukseen liittyvät kustannukset, kuten rahti, vakuutukset, tullimaksut, arvonlisävero ja maksuliikenteen kulut. Taulukoimalla tuotteeseen muodostuvat kustannukset kustannustekijöittäin voidaan helposti vertailla kustannusten karttumista tarjousten välillä. Tarjousvertailun lisäksi on tärkeää, että hankintahenkilöstö tuntee markkinatilanteen yleisesti ja varsinkin hintojen osalta.

4.1.3 Toimitusvarmuus ja luotettavuus

Toimitusvarmuus on merkittävä hankintapäätökseen vaikuttava tekijä. Aikaisemmista toimittajista on jo kokemusta ja tiedot näistä on saatettava yhteenvetona hankintahenkilöstön eli ostajien tietoon. Uusista toimittajista on yritysvierailujen avulla pyrittävä selvittämään niin toimitusvarmuuden kuin laadunkin luotettavuutta (Koskinen 1995, 166). Yrityksen maine markkinoilla on myös tärkeä ja huomioitava tekijä. Toimittajan pysyminen sovitussa

aikatauluissa, jälkitoimitukset sekä puutetoimitukset ovat myös tärkeitä arviointimittareita.

4.1.4 Kustannusanalyysi ja kustannustekijöiden vertailu

Kustannusanalyysin avulla hankkiva yritys voi selvittää tuotteen kustannusrakenteen. Sen tarkoituksena on täydentää tarjousten vertailua. Sitä käytetään myös silloin, kun halutaan selvittää hinnankorotuksen perusteet. Eriyisen tärkeää kustannusanalyysin teko on hankittaessa lopputuotteen kannalta tärkeitä tuotteita (Koskinen 1995, 168).

Kustannusanalyysiä tehtäessä tulee ottaa myös huomioon seuraavat asiat:

- Hankittavan tuotteen tai palvelun kustannusten merkittävyys (suuri volyymi)
- Toimittajan käyttämän teknologian kriittisyys tuotteen suorituskyvyn, laadun tai imagon kannalta
- Toimittajan imagon ja tuotenimen merkitys
- Toimittajan tärkeys kilpailijoille
- Mahdolliset ympäristö- ja muut turvallisuusongelmat (Ostotoiminnan perusteet 1999)

Kustannusanalyysin tärkeyttä ei kannata väheksyä, vaan kaikki edellä esitetyt asiat ovat merkityksellisiä. Kustannusanalyysi tulisi suorittaa aina, kun siihen ilmenee edes vähäistä tarvetta.

4.1.5 Muita tekijöitä

Toimittajan valinnassa huomioidaan myös muita tekijöitä, kuten tuotteiden teknisten ominaisuuksien vertailu esimerkiksi alan lehtien tekemien vertailujen

pohjalta. Maksuehtojen avulla yritys voi saada osan tai jopa koko varaston pitoon tarvittavan pääoman toimittajan maksuaikaluottona. Alennukset kannattaa huomioida myös.

Toimittajaa valitessa kannattaa kiinnittää huomiota myös seuraaviin asioihin:

- Kuinka pitkää yhteistyötä toimittajan kanssa halutaan
- Informoidaanko toimittajaa etukäteen siitä, että halutaan pitkäaikaista yhteistyötä
- Onko yhteistyö avointa informaation jakamista
- Halutaanko toimittaja mukaan tuotekehittelyyn
- Onko toimittajan työntekijöiden sijoittaminen omaan yritykseen mahdollista

Ottamalla huomioon myös muut tekijät saadaan arvokasta tietoa toimittajasta, jolla voi olla oleellista merkitystä tulevaisuutta ajatellen.

4.2 Yleiset kriteerit toimittajayhteistyölle

Toimittajan valinnassa kannattaa etsiä takuita sille, että mahdollinen toimittaja vastaa ostajayrityksen ennalta määrittelemiin laatuvaatimuksiin. Yleensä tämä käsittää kansainvälisten laatustandardien, kuten ISO 9001 standardin noudattamista. Lewisin(1995) mukaan yhteistyökumppanin kanssa joudutaan jakamaan myös arkaluontoista tietoa. Mikäli tavoitellaan tiiviimpää yhteistyösyhdettä, toimittajan valinnassa täytyy löytyä yhteisymmärrys tällaisen tiedon suojaamisesta. Strategisesti tärkeiden tuotteiden ollessa kyseessä toimittajan kyvykkyys tulisi auditoida hankintariskin pienentämiseksi.

Toimittajan taloudellisen tilan on oltava riittävän hyvä, jotta yritys uskaltaisi ulkoistaa liiketoimintansa kannalta oleellisen toiminnon tälle toimittajalle. Jokainen liiketoiminto on oleellinen, sillä ilman kaikkien toimintojen saumatonta yhteistyötä koko liiketoimintaprosessi ei onnistu.

Karlundin(2002) mukaan vain läheiseen yhteistyöhön pystyvät, laadukkaasti toimivat ja toimituskykyiset yritykset säilyttävät paikkansa vientiyriyten toimittajina. Toimittajilla pitää olla vastuunottokykyä, oikea asenne sekä vahva oma kulttuuri. Toimittajaosapuolen on tunnettava paikalliset olosuhteet ja toimintatavat kaikilla tasoilla (toimittajan työnjohto, työntekijät ja yritysjohto). Toimittajan odotetaan välittävän avoimesti tietoa kaikille suunnille ja kaikista suunnista. Päähankkija edellyttää, että toimittajat omaksuvat tilaajan ohjeet ja määräykset sekä yhteisesti muodostetut pelisäännöt ja että toimittajaosapuoli kehittää henkilöstöään aktiivisesti tällä alueella.

Päähankkijat edellyttävät toimittajien kehittävän palvelutasoa ja työsuoritusten laatua. Suorituskyvyn on perustuttava vahvaan osaamiseen, ammattitaitoon, suunnitelmallisuuteen ja luotettavuuteen. Toimittajavaatimukset sisältävät töiden laatua koskevien vaatimusten lisäksi myös tilaajan ohjeiden mukaista toimintaa koskevia vaatimuksia.

Toimittajilta odotetaan sitoutumista kehittämistoimintaan, yhteisten toimintamallien omaksumista ja toimittajan oman henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä. Yhteistoiminnan on oltava avointa, tasapuolista ja kohtuullista kaikkia osapuolia kohtaan.

4.3 Hankintastrategiat ja yhteistyön luominen

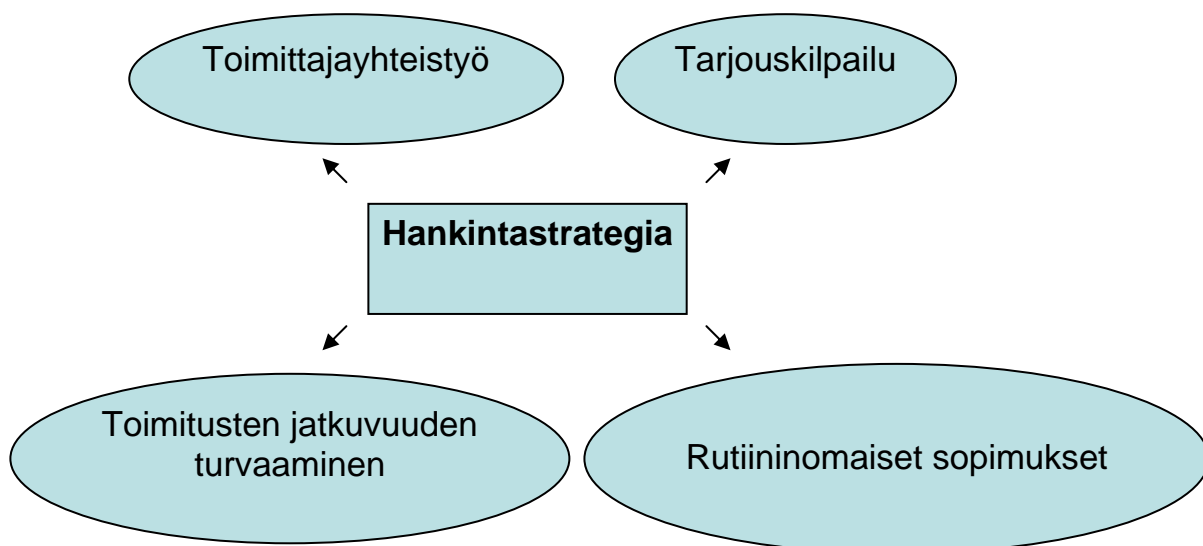
Strategia on toimintasuunnitelma, jonka avulla pyritään saavuttamaan annetut tavoitteet ja päämäärät. Hankintastrategiat toimittajien saavuttamiseksi ja heidän kanssa toimimiseksi ovat usein ongelmallisia. Hyvät ja taidokkaasti toteutetut hankintastrategiat ovat kuitenkin hyvin kriittisiä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Organisaation kasvuun ja kannattavuuteen vaikuttaa

sen kyky turvata tavaroiden saatavuus ja kasvattaa uusista toimittajalähteistä saatavia teknologisia hyötyjä (Corey, 1978, 2). Hankintastrategialla tarkoitetaan organisaatiossa tehtyä hankintatoimen erillistä strategiaa, joka voi kattaa useita toimintoja tai olla vain hankintaosaston oma strategia. Se vaihtelee aina tilanteen mukaan ja jokainen strategia täytyy aina räätälöidä erikseen riippuen siitä minkälaista tuotetta hankitaan, hankintaketjun tasosta, aikaisemmista hankinnoista, ympäristöstä ja itse ostavasta yrityksestä. Toimittajayhteistyön luomisen kannalta on tärkeää määritellä ensin päähankkijan ydinosaamisalueet. Näiden alueiden tunnistaminen voidaan tehdä asiakas- ja nykytila-analyysin avulla. Asiakkailta tiedustellaan arviointia yrityksen palveluista ja samalla kartoitetaan mahdollisia kehittämistarpeita. Tämän jälkeen listataan yrityksen eri tehtävät ja nimetään asiakkaiden antaman palautteen perusteella ne alueet, jotka voidaan määritellä ydinosaamiseksi.. Saman analyysin avulla täsmentyvät myös ne toiminnot jotka kannattaa ulkoistaa.

Yhteistyöstrategia luodaan tämän analyysin perusteella. Kun strategian luomisprosessissa on selvitetty, mitä yhteistyöltä halutaan, on helppo täsmentää toimittajan valintakriteerejä.

Strategian avulla pystytään myös tarkentamaan toimittajayhteistyön ominaisuuksia ja tavoitteita. Strategian tavoitteena on toimivan yhteistyön luominen. Tämän toteutumiseksi on luotava edellytyksiä esimerkiksi tarpeellisen koulutuksen, tietojärjestelmien ym. muodossa. Luodun uuden toimintamallin vakiinnuttamiseen menee aikaa, koska alkuvaiheessa toimittajayrityksiä saattaa jäädä vielä pois ja uusia tulla tilalle. Tärkeää kuitenkin on, että kaikilla yrityksillä on selkeä ja ymmärrettävä rooli yhteistyössä päähankkijansa kanssa (Verkostot oppimisfoorumeina, loppuraportti 2001).

Ostajien ja toimittajien yhteistyön toimivuuden kannalta hankinnan toimintamallien tulee olla selvästi erilaisia eri luokkiin sijoittuvien tuotteiden hankinnassa (kuva 3).



Neljä yleisintä hankintastrategiaa ovat Chasen ym. mukaan:

1. Toimittajayhteistyö

Strategisille tuotteille soveltuva hankintastrategia, joka pyrkii kiinteään yhteistyöhön, parantamaan koordinoitua ja markkina-asemaa sekä saavuttamaan muita yhteisiä päämääriä. Edellyttää molemminpuolista luottamusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä riskien jakamista.

2. Tarjouskilpailu

Perinteisen kilpailuttamisen strategia volyymituotteille. Hinta/laatu – suhde olennaisen tärkeää. Ei pitkäaikaisia sopimuksia eikä juurikaan yhteistyötä. Toimittajan korvaaminen toisella helppoa ja yleistä.

3. Toimitusten jatkuvuuden turvaaminen

Pullonkaulat tuotteiden saatavuuden turvaaminen. Pyritään vähentämään riippuvuutta yhdestä toimittajasta ja etsitään usein vaihtoehtoisia tuotteita sekä toimittajia.

4. Rutiininomaiset sopimukset

Strategian tavoitteena on vähentää tavallisten tuotteiden hallinnollista ja logistista monimutkaisuutta. EDI:n käytöllä pyritään alentamaan kustannuksia ja automatisoimaan rutiineja.

4.4 Toimittajayhteistyön muodostaminen

Toimittajayhteistyön rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Se aloitetaan määrittelemällä yhteistyön hyödyn luonne sekä hahmottamalla potentiaalinen liikeidea. Selvitetään, onko toimittajayhteistyö oikea ratkaisu toiminnan kehittämiseen sekä hahmotetaan liike-/toimintaidea myönteisessä tapauksessa. Asiakas-toimittaja –yhteistyön rakentaminen kohti tässä tutkimuksessa määriteltyä toimittajayhteistyötä voidaan alkaa kun molemmat osapuolet ovat selvillä yhteisistä tavoitteista ja ovat halukkaita ja valmiita sitoutumaan pitkäaikaiseen keskinäiseen yhteistyöhön. Edellä on kuvattu kriteereitä joita tähän vaaditaan ja tässä luvussa keskitytään siihen miten tämän tutkimuksen määrittelemä toimittajayhteistyösuhde luodaan kahden yrityksen välille. Toimenpiteet nojaavat yrityksen hankintastrategiaan ja sen pohjalta luotuun yhteistyöstrategiaan.

Rakentamisvaiheen tavoitteena on selvittää yhteistyössä tarvittava henkilökohtainen, organisatorinen ja sidosryhmien osaaminen liike- ja toimintaidean pohjalta. Tällöin todetaan mukana olevien partnereiden osaaminen sekä etsitään yhteistyön kannalta kriittisiä menestystekijöitä eri tasoilla.

Tämän jälkeen pyritään rakentamaan myönteinen ja tehokas ilmapiiri rakentamalla osapuolten välille vahva ja yhtenäinen arvopohja, luomalla yhteistyölle keskinäinen luottamus, jossa kaikki osapuolet on otettu huomioon sekä oppimalla ymmärtämään ja hyödyntämään osapuolten erilaisuutta (Luomala ym. 2001). Toimittajayhteistyötä rakennettaessa henkilökohtaiset kontaktit ovat ratkaisevassa osassa toimittajan ja asiakkaan välisessä

suhteessa, sillä toimittajahan valmistaa asiakkaan toiminnan kannalta tärkeitä tuotteita. Tällöin on tärkeää että myös eri osastot niin toimittajalla kuin asiakkaallakin löytävät toisensa, eli esim. laatuosastot ja suunnitteluosastot keskustelevat keskenään. Tapaamiset asiakkaan ja toimittajan luona vuorotellen tuovat joka kerta uusia ajatuksia ja mm. kustannusten säästäminen toimittajayrityksessä on helpompaa, kun tuntee joko tuotteen valmistusprosessin tai asiakkaalle tärkeät tuotteen ominaisuudet. Toisen osapuolen tunteminen on olennaista silloin kun mennään suhteen rakentamisessa eteenpäin. Kun yritykset ja henkilöt tuntevat toisensa, on myös liiketoimintasuhteen kehittyminen nopeampaa. Toiminnan määrittely sovituilla liiketoiminta- alueella, sovituin säännöin, vastuin ja velvoittein on yhteinen tehtävä.

Tutustumisvaiheessa selvitetään yrityksen toiminnan laatutason yhteneväisyys; laatu-, ympäristö- ja turvallisuuskysymykset. Kun yrityksillä on auditoidut laatujärjestelmät, on ainakin peruslaatutaso varmistettu. Tilaaja määrittelee tuotteen/palvelun laadun, johon toimittajan odotetaan vastaavan omilla resursseillaan tiettyyn hintaan ja tiettyyn aikaan. Suhteen alussa perehdytään uuden kumppanin osaamiseen ja tarpeisiin. Jatkossa pyritään selvittämään kumppanin visiot, arvot, yhteistyötavat.

Neuvotteluvaiheessa luodaan sopimuksen tekninen ja taloudellinen ulottuvuus, liiketoimintasuhteen lähtöarvojen ja -tietojen laatu, jotka sitten sopimusvaiheessa yhteisesti hyväksytään(Luomala ym. 2001).

Käynnistysvaiheessa yleinen toiminnan laatu mm. työnjakokysymykset, informaation kulku ja sen ymmärtäminen sekä henkilösuhteiden laatu nousevat esille. Kun yhteistyön pohja on luotu, voidaan lähteä hahmottamaan sen toimintaa. Aluksi on luotava liiketoiminnallinen perusta.

Kun liiketoiminnallinen perusta ja suuntautuminen on kunnossa, pyritään maksimoimaan tietämykseen perustuvan osaamisen hyödyntäminen ja kasvattaminen osapuolten kesken. Kehitetään edelleen kumppanien osaamista ja etsitään yhteistyön toimivuuden ja kehittymiskyvyn kannalta kriittisiä menestystekijöitä henkilökohtaisen, organisatorisen ja sidosryhmien osaamisen alueilla(ibid).

Toimittajalla tulee olla jo valmiina toimiva asiakaspalvelustrategia. Asiakaspalvelustrategiaa laadittaessa on tärkeää ymmärtää, että korkeampi taso saa normaalisti aikaan suuremman tyytyväisyyden hankkivassa yrityksessä ja siten myös halun toimittajayhteistyöhön. Toimittajayhteistyön rakentamisen kannalta asiakaspalvelukyky on yksi tärkeimmistä asioista johon toimittajan on kiinnitettävä huomiota. Teollisuusyritykset voivat käyttää toimittajayhteistyön kehittämiseen ns. Simultaneous Engineering toimintaa. Tällä simultaanisuunnittelulla tarkoitetaan sitä, että tilauksen tullessa, hankkiva yritys ei suinkaan ole vielä päättänyt kaikista tuotteen ominaisuuksista lopullisesti vaan tuote "elää" vielä suunnittelupöydällä vaikka tilaus on jo toimittajalla. Tällaisen systeemin rakentaminen yritysten välille on yhteistyön kannalta tärkeää ja johtaa toimitusaikojen lyhenemisiin. EDI – ratkaisu tulee tässä tapauksessa hyvin kyseeseen jolloin voidaan automatisoida tilauksia ja antaa varastonhallinta osittain ainakin toimittajan vastuulle. Toimittajayhteistyön rakentamisessa EDI-ratkaisu ja toimintojen automatisointi on nykyään itsestään selvää ja toimittajat ovat yleensä päämiehen pyynnöstä mukana mm. tuotekehitysprosessissa.

Toimittajayhteistyön rakentamisprosessin eteneminen perustuu sekä hankkivan yrityksen avainhenkilöiden aktiiviseen toimintaan että toimittajan yhteyshenkilöiden valmiuteen lähteä rakentamaan toimittajayhteistyötä. Tärkeää on usko samoihin liiketoiminnan kasvumahdollisuuksiin. Yhteistyön rakentamiseen tähtäävä projekti käynnistetään yhteisen projektiryhmän perustamisella ja työskentelyllä. Seuraavaksi kuvataan yhteistyön nykytila, luodaan tavoitetila ja määritellään toimenpiteet sen saavuttamiseksi.

Palavereissa seurataan yhteistyön etenemistä sekä sen toiminnan kehittämistä. Palavereissa nousee yleensä esille toiminnan uusia kehittämiskohteita.

Tästä prosessista voidaan todeta kolme asiaa. Ensinnäkin toimittajayhteistyön kehittyminen on monilta osin ennalta määräämätön, perusluonteeltaan avoin prosessi. Toiseksi yhteistyön luomisessa on kyse laaja-alaisen organisaatiomuutosten aikaansaamisesta, jotka vaativat onnistuakseen

riittävästi aikaa sekä monialaista asiantuntemusta ja kehittämisosaamista osapuolilta. Kolmanneksi päämiesten tulevaisuuden kehityskohteena on ensisijaisesti kahdenvälinen toimittajayhteistyö (Koskinen ym. 1995).

Toimittajien edellytetään osallistuvan yhteiseen kehitystoimintaan yhteistyösuhteen mukaisesti. Suhteen rakentuessa toimittajat oppivat tuntemaan hankkijansa pitkän tähtäimen suunnitelmat ja suunnittelevat omat investointinsa niiden mukaisesti kuitenkin integroimatta strategiaansa partnershipin tapaan. Lisäksi voidaan ottaa käyttöön kannustinjärjestelmä, jolla motivoidaan toimittajaa kehittämään yhteistyötä hyödyttäviä innovaatioita.

Toimittajayhteistyön pysyvyys on varmistettava tehostamalla sitoutumista ja motivointia. On määriteltävä avaintehtävät, joilla eniten vaikutetaan onnistumiseen, avaintehtäville suoritustavoitteet sekä onnistumisen kriteerit ja palkitsemisen perusteet. Liiketoimintasuhteen ylläpitovaiheessa on tärkeää, että varmistetaan tiedonkulku osapuolien kesken. Mahdollisten muutosten hallinta tulee hoitaa, kuten on sovittu ja kirjattu. Sovittujen asioiden toteutumista seurataan, poikkeamien syyt selvitetään ja tehdään korjaavat toimenpiteet.

Raportit ja muut dokumentit toimitetaan sovituksessa laajuudessa osapuolille. Ylläpitovaiheessa tulee esille kaikki liiketoiminnan laatukysymykset, joita kehitetään yhdessä samoilla päämäärillä. Kustannustietoisuus ja hinta/laatusuhteen hyväksyminen valuu läpi koko toimitusketjun. Mittareina voi olla esim. toimitusajoissa pysyminen, palvelualltius ja palvelu- taso, tuotteen laatu suhteessa vaatimukseen, pätevyudet ja niiden ylläpito sekä laskutusten oikeellisuus (Luomala ym. 2001).

Toimittajayhteistyön kehittämistoimenpiteet ja yhteistyön rakentaminen noudattavat samaa kaavaa kuin kiinteän partnership-yhteistyön luominen ja kehittäminen. Partnershipissä edetään yhteistyössä vain syvemmälle tasolle kuin toimittajayhteistyössä.

4.5 Toimittajayhteistyön sopimus pohja

Toimittajayhteistyön perusta on usein yritysten välinen vuosisopimus. Siinä määritellään yhteistyön pelisäännöt, minkä ansiosta tilauskohtainen neuvottelu toimitusehdoista ja hinnoista vähenee merkittävästi. Sopimuksen avulla taataan molemmille osapuolille yhteistoiminnan jatkuvuus yli olemassa olevan tilauskannan. Vuosisopimusten ansiosta toimitusketjun läpäisy aika lyhenee, koska nimikkeillä on määritelty toimittaja, hinta sekä toimitusaika jo ennen kuin asiakasyritys saa tilauksen loppuasiakkaaltaan.

Tilauksen saatua asiakasyrityksen tarvitsee vain välittää tieto tarvittavasta nimikkeestä ja toimitusajankohdasta toimittajalleen. Mikäli asiakasyrityksellä ja toimittajalla ei ole voimassa olevaa vuosisopimusta, osapuolien on käytävä hinta- ja toimitusaika-neuvotteluja, jotka aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia ja pidentävät ketjun läpäisy aikkaa (Jahnukainen ym. 1997).

Vuosisopimukset ovat voimassa yleensä 1-3 vuotta. Nimikkeiden hinnat voidaan sitoa sovittuun indeksiin, jos esim. raaka-aineiden hinta vaikuttaa niiden valmistus-kustannuksiin voimakkaasti. Tällöin vältetään jatkuvat hintaneuvottelut, mutta ei kuitenkaan rasiteta toimittajaa riskillä, jonka nimikkeen kiinteä hinta aiheuttaisi.

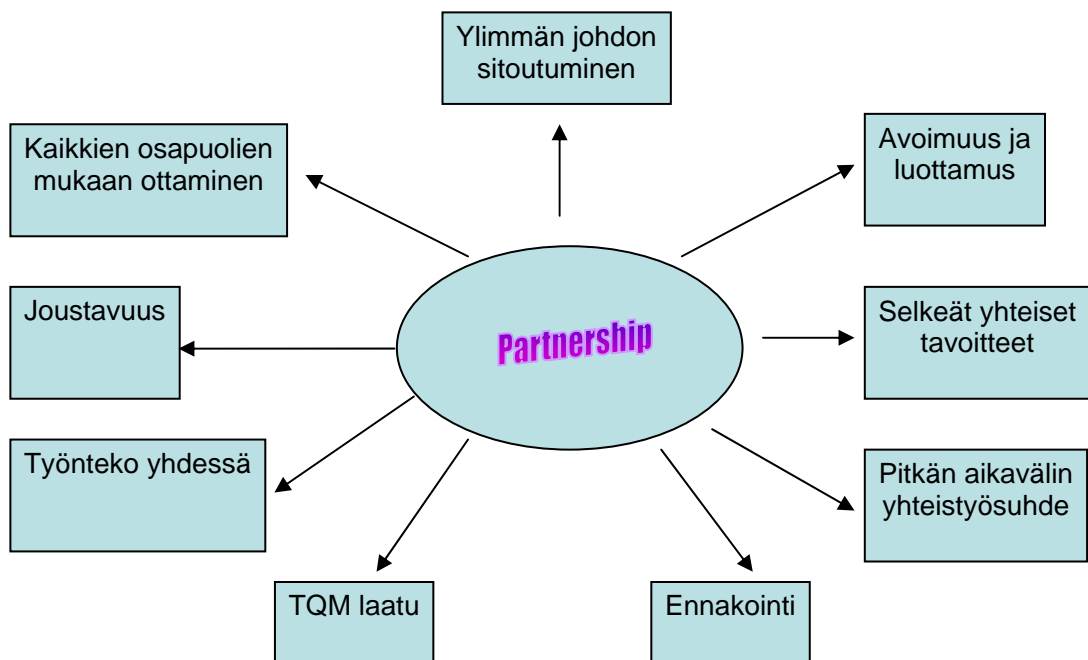
Yksinkertaisimmillaan yritystenvälille solmitaan vuosisopimus, jossa sovitaan nimikkeen hinta, toimitusehdot sekä ennakoituvuositarve. Tämän jälkeen asiakasyritys avaa omaan tietojärjestelmäänsä vuositilauksen, johon vuoden kuluessa lisätään positioita tarpeen mukaan (ibid).

Vuosisopimuksen tavoitteena on vähentää toimitusprosessin aikaista turhaa byrokratiaa.

Perinteisesti vuosisopimuksissa sovitaan, että yritys tilaa kaikki tai vähintäänkin määrätyn osuuden nimikkeen tarpeesta toimittajalta sopimuskauden aikana. Pääsääntöisesti nimikkeellä on olemassa vain yksi toimittaja. Osalle nimikkeistä yritykset pitävät kahta eri toimittajaa, joiden kesken toimitukset jaetaan esim. riittävän kapasiteetin turvaamiseksi ja toimittajakohtaisen riippuvuuden pienentämiseksi (ibid).

5. PARTNERSHIP –YHTEISTYÖN RAKENTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään yhteistyön kolmannen tason eli partnership – yhteistyön suunnittelua ja toteuttamista. Seuraavan sivun kuvaajassa esitellään partnershipille tunnusomaisia piirteitä Baily ym. mukaan. Partnership-yhteistyöllä ja edellä käsitellyllä astetta löyhemmällä toimittajayhteistyöllä on hyvin paljon yhteisiä piirteitä. Näitä piirteitä on kuvailtu aiemmin toimittajayhteistyötä käsittelevissä luvuissa eikä niitä sen vuoksi tässä toisteta. Selkeät yhteiset tavoitteet ja ylimmän johdon sitoutuminen eroavat sikäli että partnershipissä kyseeseen tulevat strategioiden integrointi sekä toimittajan kytkeminen loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin. Tässä mennään toimittajayhteistyötä syvällisemmälle tasolle.



Kuva 4. Partnershipin tunnuspiirteet (Baily ym. 1994, 44).

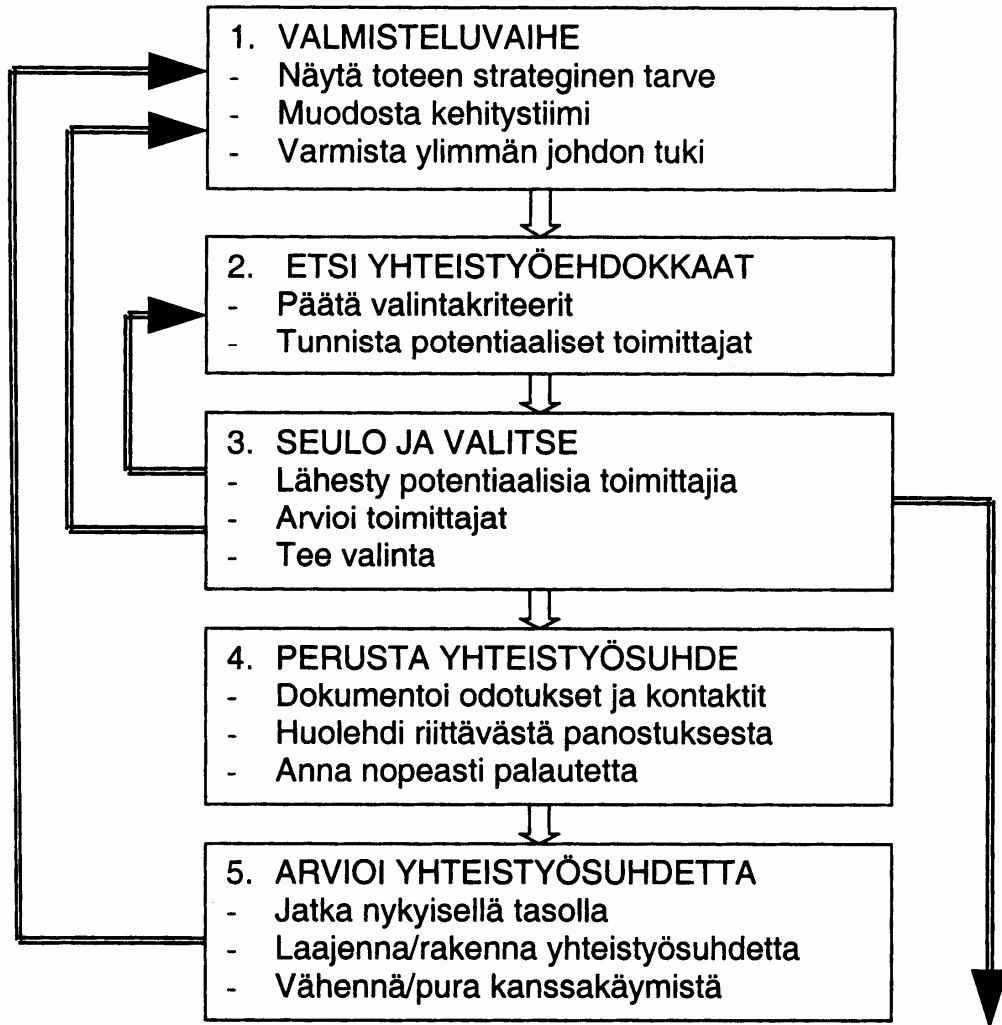
5.1 Partnership –yhteistyön suunnittelu

Kuten toimittajayhteistyön, myös partnership -yhteistyön toteuttaminen edellyttää päähankkijan ja toimittajan luottamuksellista suhdetta. Yhteistyön ongelmista on pystyttävä puhumaan avoimesti, jotta toimintaa voitaisiin kehittää tehokkaasti. Molempien osapuolien on voitava tuoda esille yhteistyön todellisia ongelmia, minkä jälkeen niihin etsitään yhdessä ratkaisuja. Jotta päähankkijan ja toimittajan välille syntyisi luottamuksellinen suhde, on kehittämiseen osallistuvien ihmisten opittava tuntemaan toisensa.

Yhteistyön kehittämisen lähtökohtana on toimitusketjun kokonaisedun ymmärtäminen. Toimittajan on nähtävä asemansa kokonaisuudessa ja päähankkijan taas on ymmärrettävä toimittajansa toimintatapa. Yhteistyön kehittämisen päämääränä on molempien osapuolien voiton kasvattaminen toimitusketjun kokonaiskustannuksia pienentämällä.

Tarkasteltaessa päähankkijan ja toimittajan tavoitteita erikseen, huomataan niissä usein selviä ristiriitoja. Toimittajan tavoitteena on tehostaa omaa tuotantoaan valmistamalla tuotteita mahdollisimman suurina sarjoina. Päähankkijan tarve taas voi olla aivan päinvastainen, eli valmistaa yksittäiskappaleita. Näiden tavoitteiden järkevä yhdistäminen ilman selkeää kokonaiskuvaa koko toimitusketjusta on täysin mahdotonta.

Yhteistyön kehittäminen kohti partnership –yhteistyötä vaatii paljon resursseja kummaltakin osapuolelta, mutta saavutettavat hyödyt ovat suuret. Hyötyjen saavuttamiseksi kehitystoiminnalla tulee olla selkeä tavoite, jonka toteuttamiseen molemmat osapuolet ovat sitoutuneet. Seuraavalla sivulla on malli yhteistyön kehittämisestä Ellramin (1991, 6) mukaan.



Kuva 5. Yhteistyön kehittämisen malli (Ellram ym. 1991, 6).

1. Valmisteluvaihe:

Ensin on varmistuttava, että partnership –yhteistyösuhde sopii yritysstrategiaan ja saa ylimmän johdon täyden tuen. Tämän jälkeen muodostetaan ryhmä, jonka tehtävänä on hankintasuhteen kehittäminen.

2. Etsi yhteistyöehdokkaat:

Tämän vaiheen ensimmäinen tehtävä on sopivien kriteereiden muodostaminen yhteistyökumppaneiden valitsemiseksi. Kriteerit voivat sisältää sekä laadullisia että määrällisiä tekijöitä. Kriteerien määrittelyn työkaluksi käy hyvin ostosalkkuanalyysi. Tämän jälkeen etsitään kriteerit täyttäviä toimittajaehdokkaita.

3. Seulo ja valitse:

Potentiaaliset toimittajat laitetaan järjestykseen valittujen kriteerien perusteella ja pohditaan niiden sopivuutta partnership-yhteistyöhön. Lopullisen valinnan tulee perustua useiden kriteerien keskiarvoon eli ns. yleissopivuuteen.

4. Perusta yhteistyösuhde:

Tämä on vaativin vaihe, jossa vaaditaan sekä ihmisten että asioiden johtamiskykyä. Toisen osapuolen tavoitteet, toiveet ja vaatimukset on dokumentoitava huolellisesti, jotta väärinkäsityksiltä voidaan välttyä. Toteutusvaiheessa tulee onnistua motivoimaan ja kannustamaan työntekijöitä, jotta yhteistyö saadaan onnistumaan ja edelleen kehittymään.

5. Arvioi yhteistyösuhdetta:

Kun yhteistyösuhde on saatu solmittua, sitä on seurattava ja arvioitava. Yleensä kehitettävää riittää jatkuvasti, mutta joissakin tapauksissa tyydytään jo saavutettuun tasoon tai jopa puretaan yhteistyötä.

Kehitysprojekti kannattaa toteuttaa intensiivisesti. Lyhytkestoinen projekti kuormittaa resursseja vain rajallisen ajan, pysyy jatkuvasti osallistujien mielessä ja tuo nopeammin tuloksia. Se, että hankkeeseen osallistuu sekä oman että valitun toimittajan henkilöstöä, saattaa vaikeuttaa projektin aikataulun sopimista (Jahnukainen ym. 1997, 92).

5.2 Yhteinen päämäärä

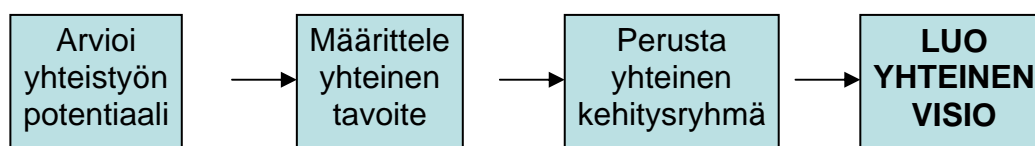
Partnership-yhteistyön kehittämisen tavoitteena on yhteisen päämäärän saavuttaminen. Tämän päämäärän on oltava yksiselitteinen ja molempien osapuolien hyväksymä. Yhteisen vision voidaan katsoa olevan

menestyksekkään yhteistyön tärkein tekijä ja sen tulee olla realistinen sekä molempia osapuolia ohjaava (Rackham ym. 1996, 97).

Hyvä visiointiprosessi on yhdistelmä parhaita käytännössä testattuja tapoja, joilla osapuolet määrittävät ja ilmaisevat näkemyksiään yhteisestä päämäärästä. Visiointiprosessi epäonnistuu jos se ei kykene palvelemaan molempia osapuolia. Prosessin menestystekijöitä ovat tieto ja vankka strateginen ajattelutapa (Kauppinen ym. 1994, 85).

Harvemmin organisaatiosta löytyy visionääriä joka pystyy tekemään kaiken itse ja tämän takia onkin kehitetty menetelmiä, joiden avulla voidaan kehittää ymmärrettävä molempien osapuolien tavoitteet huomioiva visio. Nämä menetelmät ovat pääpiirteiltään yhteneviä. Niiden tehtävänä on varmistaa että visio on olemassa ja molemmat osapuolet sen hyväksyvät (Rackham 1996, 99).

Seuraavassa Rackhamin (1996, 100) yhteisen vision kehittämisprosessi.



Kuva 6. Yhteisen vision kehittämisprosessi (Rackham 1996, 100).

- Arvioi yhteistyön potentiaali:
Ennen yhteisen kehittämissuorituksen aloittamista tulee miettiä tarkkaan, onko yhteistyön kehittämiselle riittävästi potentiaalia. Tämä on tärkein vaihe koko yhteistyön onnistumisen kannalta. Kappale 5.4 käsittelee tarkemmin tätä vaihetta.
- Määrittele yhteinen tavoite:
Jos kyseessä on yrityksen ensimmäinen yhteistyöprojekti alihankkijan kanssa on vaarana että visiosta tulee liian yksipuolinen. Jotta näin ei

tapahtuisi, valitaan ensin selkeä välitavoite, jonka avulla molemmat osapuolet saavat luotua tavoitteellisen, yhteisen vision. Tämä vaihe on kriittinen onnistuneen yhteistyön kannalta.

- Perusta yhteinen kehitysryhmä:

Yhteisen kehitysryhmän tarkoituksena on luoda puitteet yhteisen vision määrittelemiselle ja onnistuneelle lopputulokselle. Ryhmän tulee pystyä viemään kehitysprosessi loppuun asti ja saada muut työntekijät uskomaan yhteistyön tarpeeseen ja etuihin.

- Luo yhteinen visio:

Kun yhteistyökumppanit ovat vakuuttuneet yhteistyön tarpeellisuudesta, tulee heidän luoda yhteinen visio, joka asettaa tavoitteita ja ohjaa yhteistyötä niitä kohti.

5.3 Partnership –yhteistyön muodot

Seuraavassa tarkastellaan eri muotoja partnership –yhteistyölle. Nämä mallit ovat tunnusomaisia partnershipille erotuksena toimittajayhteistyöstä. Nämä kolme partnershipin muotoa kuuluvat juuri kahdenväliseen yhteistyöhön. Muut muodot kuuluvat verkostomalliin eikä niitä mainita tässä tutkimuksessa.

5.3.1 Kevyt hankinta

Kevyt hankintamalli on japanilaista alkuperää ja sai huomiota enemmän 1980 –luvun alussa lähinnä työsuhdeasioiden takia. Lean-Supply eli kevyt tai joustava tuotanto on ollut yksi selitys Japanin teolliselle menestymiselle. Malli koostuu kahdesta osatekijästä, joissa ensimmäinen liittyy yksikkökustannusten alentamiseen ja toinen tekijä on jatkuva parantaminen kannustamalla ihmisiä tarkastelemaan omaa työtään ja sen sisältöä uudella tavalla (Karlöf 1994, 284).

Lamming perustaa oman mallinsa Japanin autoteollisuuteen ja sen tuotantojärjestelyihin, mutta sitä voi hyvin soveltaa myös tilaus-toimitusketjun järjestelyihin. Tässä mallissa tavoite on asiakkaan kokema suurempi arvo toimittajarakenteen ja ulkoisten resurssien hallinnalla. Lamming sijoittaa toimittajat ja palveluntarjoajat eri tasoille sen mukaan miten läheinen suhde kullakin toimittajalla on loppuasiakkaaseen. Ensimmäisen tason toimittajat ovat hyvin läheisessä suhteessa asiakkaaseen, toisen tason toimittajat toimivat ensimmäisen tason kautta. Ensimmäisen tason toimittajat ovat suuria yrityksiä joilla riittää resursseja hallita alemman tason toimittajia asiakkaan edellyttämällä tavalla.

Ensimmäinen toimittajataso johtaa alempia toimittajatasoja, mikä vähentää asiakasyrityksen kannalta hallittavien toimittajien määrää. Kevyt hankinta (lean supply) tuo asiakasyritykselle hyötyinä riskien vähenemisen ja parantaa kilpailukykyä. Kilpailu on vähäistä ja teknologiat täydentävät toisiaan. Mittakaavaedut sekä jatkuva oppiminen ovat myös saavutettavia hyötyjä. Yhteinen strategia ja tavoitteet mahdollistavat näiden hyötynäkökulmien toteutumisen.

Kevyelle hankintamallille on tunnusomaista globaali kilpailu ja se perustuu alliansseihin ja kansainväliseen yhteistyöhön. Toimittajat pyritään valitsemaan tuotekehityksen aikaisessa vaiheessa yhden tai muutaman toimittajan strategialla ja yhteistyötä toteutetaan mm. tavoitekustannusten ja arvoanalyysien avulla. Informaation vaihto on avointa ja molemminpuolista ja hinnan alentaminen perustuu kustannusten alentamiseen yhteisvoimin. Laatutavoitteet ovat yhteisiä ja osien ja komponenttien kehitystyö on pitkäaikaista. Toimittajaan kohdistuu kova paine; on oltava oma-aloitteinen ja vaadittava itseltä enemmän mitä päähankkija odottaa.

5.3.2 Rinnakkaishankinta

Richardsonin (1993, 341) mukaan yritys tarvitsee yhteistyösuhteen useampaan toimittajaan ja nämä toimittajat kilpailevat keskenään. Tämä keskinäinen

kilpailu ja pitkän aikavälin yhteistyö takaa parhaan toimittajaehdokkuuden. Toimittajat toimittavat yhdelle asiakkaalle hyvin samanlaisia tuotteita, jolloin asiakas voi pitää toista toimittajaa varalla tai vaihtaa tarvittaessa toiseen.

5.3.3 Ostomarkkinointi

Ostomarkkinoinnissa toimittajat arvioidaan nimettömän lomakkeen turvin jotta yritys saa palautetta omista toimistaan. Yhä useampi yritys liittyy erilaisiin strategisiin alliansseihin ja lisäävät toimintaansa TQM –laadunhallinnan periaatteet, jolloin ostomarkkinatutkimus voi olla kriittinen tekijä yrityksen kokonaishallintamuotona. Ostomarkkinoinnissa toimittaja sitoutuu toimittamaan tuotteen asiakkaan erityistarpeiden mukaan tai auttaa määrittämään parhaan ratkaisun tämän tarpeisiin.

Ostomarkkinointi on vaihdettu perspektiivi hankinnassa ja toimittajien hallinnassa, jossa ostaja kehittää uuden toimittajan ja jonka on havaittu johtavan merkittäviin kustannusten alennuksiin. Perinteisen mallin mukaan toimiva ostaja ja ostomarkkinointimallin mukaan toimiva ostaja ovat ääripäitä. Ostomarkkinoinnissa ei tyydytä markkinoiden tarjontaan ja toimitaan aggressiivisesti. Tuotteet halutaan halvemmalla, parempilaatuisena ja määrältään suurempana. Toimittajan on kyettävä päättämään kenen ostajan kanssa se haluaa toimia ja muuttaa tämä pitkän aikavälin strategiaksi (Biemans ym. 1995, 29).

Ostomarkkinointiprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen (Leenders ym. 1988).

1. Vaihe: Analysointi ja hankintastrategian valinta:

- SWOT –analyysi
- Markkinointisuunnitelma
- Pareto –analyysi
- Markkinatutkimus
- Kasvun tekijät

- Markkinoiden segmentointi
- Yhteistoiminta- / transaktiomarkkinointi

2. Vaihe: Panostuksen suunnittelu

- Taktinen markkinointisuunnitelma
- Tehdä / ei tehdä –päätökset
- Toiminnallisten alueiden integrointi

3. Vaihe: Toimintasuunnitelman implementointi

- Oleellisten päätöksentekijöiden tunnistus ja analysointi
- Myyntivoiman kohdistus
- Asiakkaalle tulevien hyötyjen korostus
- Tuotejohtajan laskeminen markkinoille

4. Vaihe: Kontrollointi ja arviointi

- Yhteismarkkinointi
- Jälkimarkkinointipalvelut
- Ostomarkkinoinnin tulosten arviointi

5.4 Partnership –yhteistyön potentiaalin arviointi

Perinteisen asiakas – toimittaja –suhteen muuttaminen läheiseksi yhteistyösuhteeksi on vaiheikas ja vaativa prosessi, johon sisältyy myös omat riskinsä. Onnistuessa saavutetaan useita etuja, mutta epäonnistumisen vaara on aina olemassa. Kaikkien kanssa yhteistyö ei onnistu yrityksistä huolimatta. Molempien osapuolten on vahvasti uskottava ja haluttava muutosta, joka on onnistumisen edellytys. Kehitystoimet vaativat suurta panosta kummaltakin osapuolelta. Odotuksia ja tavoitteita luotaessa voi niiden toteuttamisen epäonnistuminen vaikuttaa kielteisesti jatkossa (Rackham ym. 1996, 100). Tutkimusten mukaan yli puolet yhteistyöhankkeista kaatuu ensimmäisen vuoden aikana.

Syinä ovat olleet liian vähäinen ajan ja resurssien käyttö selvittää yhteistyön mahdollisuuksia ja muutosvalmiutta sekä omassa että alihankkijan

organisaatiossa. Monet ovat kiirehtineet suoraan yhteistyöhön, vaikka onnistuneen lopputuloksen takana on aina suotuisa ilmapiiri ja ihmisten motivaatio (Rackham ym. 1996, 101).

Onnistuneen yhteistyön taustalla on usein jo pitkään jatkunut asiakassuhde yritysten välillä ja se on havaittu hyvin toimivaksi. Tällainen suhde on helpompi kehittää entistä tiiviimmäksi, vaikka se ei kuitenkaan ole tausta yhteistyön onnistumiselle.

Yritykset, jotka ovat onnistuneet luomaan toimivan toimittajayhteistyö tai partnership –suhteen, ovat perustaneet aloituspäätöksensä moniin eri kriteereihin. Päätöskriteerit ovat kuitenkin samansuuntaisia.

Seuraavat kriteerit tukevat päätöksentekoa (Rackham ym. 1996, 132):

- Potentiaalinen lisäarvo:
Onko yhteistyöllä molempien osapuolten toimintaa tehostava vaikutus, jota ei saavuteta perinteisellä asiakas – toimittaja –suhteella?
- Yhteinen lisäarvo:
Onko yhteiseksi päämääräksi asetettu tavoite tarpeeksi vahva ja selkeä, jotta projekti on toteuttamiskelpoinen ja kannattava?
- Suotuinen ympäristö yhteistyölle:
Onko yrityksen hankintapolitiikka ja sen kehityssuunta toimittajan hyväksyttävissä ja toteutettavissa?
- Toimittajan tavoitteiden huomioiminen:
Onko kaavailtu yhteistyösuhde myös toimittajan yritysstrategiaa tukeva?

5.5 Partnershipin vaatimukset

Yrityksiltä on tiedusteltu tekijöitä joita halutaan painottaa yhteistyössä. Ellram (1996) luettelee nämä tekijät tärkeysjärjestyksessä:

1. Kustannusten pieneneminen
2. Rohkaisu teknologian jakamiseen
3. Parantunut toimitusvarmuus
4. Toimittajien innovointi
5. Lisääntyvä kommunikaatio
6. Luotettavuus paranee
7. Keinot riskin jakamiseen
8. Laadunparannus
9. Yhteinen sitoutuminen
10. Johdonmukaisuus
11. Edistää osapuolten kustannusten läpinäkyvyyttä
12. Ymmärryksen lisääntyminen
13. rehellisyys ja luottamus

Tämä luettelo pätee myös löyhempään toimittajayhteistyöhön sillä erolla että kohdan 9. "Yhteinen sitoutuminen" -toteuttamisessa ei mennä yhtä pitkälle kuin partnershipin ollessa kyseessä.

5.6 Yhteistyökumppaneiden tavoitteen määrittely

Yhteisen tavoitteenmäärittelyn tarkoituksena on saavuttaa yhteinen visio toimittajayhteistyön tavoin. Tämän prosessin tavoitteena on selvittää mitä parannuksia osapuolten on mahdollista saavuttaa yhteistyön avulla. Yhteisen tavoitteen määrittely alkaa molempien osapuolten omien määrittelyiden pohjalta.

Käytännössä on havaittu, että parhaaseen lopputulokseen johtavat osapuolten omat tavoitteenasettelut, jotka on luotu seuraavasti (Rackham ym. 1996, 139):

1. Se on **ytimekäs, pakottava ja uskottava**.
2. Se ilmaisee molemmille osapuolille saavutettavissa olevat parannukset.
3. Se esittelee molemmilta osapuolilta vaadittavat toiminnan muutokset tavoitteen saavuttamiseksi.

Tavoitteenasettamisen vaikein kohta on sen saaminen samalla sekä pakottavaksi että uskottavaksi, koska nämä kriteerit ovat usein ristiriidassa keskenään. Hyvä tavoitteenasettelu saa osapuolet havaitsemaan kehittämisen potentiaalin.

5.7 Kehitysryhmän perustaminen

Kehitystyö on pääpiirteittäin samanlaista kuin toimittajayhteistyössäkin.

Kehitysryhmää perustettaessa olisi hyvä saada ryhmään yhtä monta henkilöä kummaltakin osapuolelta. Jäsenillä tulisi olla yhtäläiset tiedot kehitettävästä toiminnasta ja riittävä päätösvalta omassa organisaatiossaan. Kummallakin osapuolella pitäisi olla myös henkilö, joka on erityisen vakuuttunut yhteistyön tarpeellisuudesta, jotta hän saa myös muut yrityksensä henkilöt ponnistelemaan päämäärän saavuttamiseksi. Jos tätä henkilöä ei löydy, se johtaa helposti yhteistyön epäonnistumiseen. Jos kehitysprojektin ydinryhmästä ei löydy tarpeeksi motivaatiota, ei sitä ole muillakaan tasoilla.

5.8 Vision luominen

Jos edellisten vaiheiden jälkeen kehitysryhmä uskoo yhteistyöhön, ollaan valmiita yhteisen vision luomiseen. Tässä kohdassa tulee toimittajayhteistyön

ja partnershipin ratkaiseva erottava tekijä esille, nimittäin strategioiden integrointi sekä toimittaja kytkeytyminen päähankkijan sekä loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin jotka kuuluvat nimenomaan partnershipiin.

Tässä vaiheessa päämäärien kokoaminen yhdeksi visioksi voi tuntua hankalalta, mutta vision ei tarvitse olla vielä täysin yksiselitteinen, vaan yhteistyön jatkokehittelyyn voidaan jo ryhtyä. Kun ollaan päästy näin pitkälle ja kehitysryhmä on yhä toimivana koossa, voidaan yhteistyön onnistumiselle antaa hyvät ennusteet. Visio pitäisi voida kytkeä johonkin mitattavaan tavoitteeseen. Näin saadaan onnistumisen mahdollisuuksista selkeää näyttöä joka motivoi työntekijöitä (Rackham ym. 1996, 113).

6. PARTNERSHIP –SUHDE YHTEISTYÖMUOTONA

Partnership –suhde on ollut jo vuosia paljon sovellettu yhteistyön muoto ja tällä termillä on hyvin monta määritelmää. Partnership –suhde voitaisiin määritellä seuraavan lainauksen mukaan(Steele ym. 1996, 154):

”Partnership sourcing is a commitment between a customer and a supplier to a long-term relationship based on trust and clear, mutually agreed objectives. The sharing of both risks and rewards of the partner’s joint activities is fundamental to the concept; as are their common goals of world-class capability and competitiveness, the elimination of waste, acceleration of innovation, and expansion of the market.”

Seuraavassa taulukossa vertaillaan perinteiseen kilpailuttamiseen perustuvan hankinnan ja partnership –tyyppisen yhteistyön keskeisiä eroavaisuuksia (Erridge 1995, 79).

OMINAISUUS	PERINTEINEN	PARTNERSHIP
Toimittajan valinta	Tarjouskilpailu	Neuvottelut
Sopimuksen kesto	Lyhyt	Pitkä
Toimittajien lkm.	Monia	1 – 2
Sopimuksen luonne	Muodollinen	Joustava, muotovapaa
Yhteydenpito toimittajaan	Satunnainen, kontrolloitu	Jatkuva, vapaa
Liiketoiminnan luonne	Win – lose	Win – win
Yhteistyön määrä	Vähäinen tai ei yhtään	Laaja, erittäin kiinteä
Laatuajattelu	Jatkuvat tarkastukset	Jatkuva parantaminen
Toimitukset	Suuret, epäsäännölliset erät	Pienet, JOT-toimitus
Järjestelmät	Erilliset	Integroidut, EDI

Kuva 7. Perinteisen hankinnan ja partnershipin erot (Erridge 1995, 113).

6.1 Partnership –yhteistyön motiivit

Partnership –suhteen odotetaan tuovan runsaasti etuja. Tästä syystä yritykset sitoutuvat resursseja vaativaan kehitystyöhön.

Seuraavassa Partnership –suhteen ominaisuudet sekä edut kummallekin osapuolelle (Erridge 1995, 84). Edut ovat pääosin samat kuin löyhemmässä toimittajayhteistyössä.

Partnership –suhteen ominaisuudet:

- johdon sitoutuminen
- avoimuus ja luottamus
- yhteiset tavoitteet
- pitkäaikainen yhteistyö
- suunnitteleva, ei reagoiva
- laatuajattelu kokonaisvaltaista
- yhteistyö, joustavuus

Edut päähankkijalle:

- toimitusvarmuuden paraneminen
- alentuneet suunnittelukustannukset
- nopea tuotteen ja palvelun kehitys
- laadun paraneminen

Edut toimittajalle:

- Pitkäaikainen ja vakaa suhde päähankkijaan
- oman tuotannon suunnittelu helpottuu
- tehokas tekninen kehitys
- markkinaetu
- luotettava maksusuoritus

Edut molemmille osapuolille:

- kokonaiskustannusten aleneminen
- tuottavuuden nousu
- pienet varastot
- pienentyneet kuljetus –ja materiaalihallinnon kustannukset

Kokonaiskustannusten aleneminen on seurausta varastotasojen alenemisestä, hukan vähenemisestä, lisäarvoa tuottamattomien vaiheiden poistumisesta, päällekkäisten toimintojen poistumisesta, korjausten

väheneisestä, alentuneista hallintokustannuksista ja parantuneesta laadusta (Chadwick ym. 1995, 107).

Riskin jakaminen on yksi merkittävä motiivi partnership –yhteistyölle. Liiketoimintariskit voidaan jakaa kuuteen luokkaan: jatkuvuus, hinta, varastointi, aikataulut, teknologia, laatu (Treleven ym. 1998, 96).

Se mitä ulkoistava yritys tavoittelee yhteistyöltä riippuu suuresti siitä, minkälaisella toimialalla yritykset operoivat. Markkinat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kypsät markkinat, normaalin kasvun markkinat ja nopeasti kehittyvät markkinat.

Kypsillä markkinoilla kysynnän arvaamattomuus on varsin vähäistä eikä alalla ole voimakasta kilpailua innovatiivisten kilpailukeinojen hankkimiseksi. Tämä johtaa siihen, että alan toimijoiden päämäärä on välttää liikaa pääoman sitomista pääoman tuottoasteen (ROI) parantamiseksi. Lisäksi pääomaa tarvitaan uusia ja kannattavampia markkinoita tavoiteltaessa.

Jos kyseessä on hyvin hitaasti muuttuvat, mutta ei missään tapauksessa kuolevat markkinat, partnership on hyvä yhteistyömuoto voittojen saamiseksi tekemättä kuitenkaan kompromisseja muiden päämäärien suhteen.

Normaalin kasvun tavallisilla, hallittua mutta huomattavaa vauhtia kasvavilla markkinoilla toimivan yrityksen prioriteetit toimintojen ulkoistamisessa ovat erilaiset kuin stabiilimmilla yrityksillä. Tässä vaiheessa olevien yritysten kannattaa panostaa todellisten kilpailuetujen luomiseen, sillä kasvuvaiheessa ylisuurten voittojen ansaitseminen on täysin realistinen päämäärä. Suurin uhka on menetetty myynti ja markkinaosuus, joten esim. *logistisen palvelun* tuottajapartnerilta edellytetään hyvää reagointikykyä, mikä olisi ainakin kansainvälisellä mittakaavalla lähes mahdotonta saavuttaa omalla jakeluverkolla. Markkinoiden globalisoituminen ja erikoistuminen heijastuu voimakkaasti juuri täällä, sillä vertikaalinen integraatio ei ole realistinen tapa tuottaa lisäarvoa. Tämän vuoksi ainoa tapa simuloida vertikaalisen integraation etuja onkin niin tiivis yhteistyö kuin mahdollista. Tähän tarpeeseen partnership –yhteistyö tulee ratkaisuksi.

Nopeasti kehittyvillä markkinoilla yritysten elinehtona on tuotteiden ehdottoman nopea saaminen markkinoille juuri oikeaan aikaan halutussa laajuudessa. Tällaisena aikana esim. huonon logistiikan takia menetetyllä myynnillä olisi suuria vaikutuksia kannattavuuteen. Tämän kaltaisilla yrityksillä on siis erityinen syy pitää huolta logistiikkansa toimivuudesta, ja koska vertikaalinen integraatio ei tässä tapauksessa tule kyseeseen, ratkaisuna on partnership –suhde luotettavan logistista palvelua tuottavan kumppanin kanssa.

Partnership –suhteen motiivina voi myös olla opportunistinen halu toimitusketjun kontrolliin. Nämä organisaatiot ovat luontaisia ”ketjun johtajia”, eli suuria ja vahvoja ketjun muihin yrityksiin nähden. Ne pyrkivät ottamaan vastuun koko ketjun tehokkuuden optimoinnista, ja tähän käytetään partnership –yhteistyötä. Yhteistyön avulla tällainen johtajayritys pyrkii saamaan enemmän valtaa koko ketjussa tehostaakseen kontrollia.

Luonnollisesti toimittajayritykset eivät halua luopua itsemääräämisoikeudestaan, joten saadakseen valtaa ketjussa, johtajayritys antaa myönnytyksiä toimittajilleen juuri partnership –yhteistyön muodossa.

Voimasuhteiden mukaan toisia ketjun yrityksiä voidaan tarvittaessa painostaa, vaikka toimittajan kanssa tehtävän yhteistyön lähtökohtana tulisikin olla molemminpuolinen halu yhteistyöhön. Vallan hintana on vastuu niistä, joilta se on otettu. Partnership –yhteistyössä on tällaisessa tapauksessa kyse tämän prosessin määrittämisestä mahdollisimman suuressa yhteisymmärryksessä.

6.2 Partnership –suhteen onnistuminen / epäonnistuminen

Rackhamin (1996, 12) mukaan onnistuneen partnership –suhteen takana on mm. selkeä tavoite, läheinen suhde ja yhteinen toimintamalli. Steelen ym.(1996, 166) mukaan partnership –suhteen toteutukseen vaaditaan seitsemän menestystekijää. Samat tekijät voidaan määrittää myös toimittajayhteistyössä.

1. Organisaatioiden johdon sitoutuminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.
2. Osapuolten täydellinen tavoitteiden ymmärtäminen. Kehitysryhmän jäsenten riittävät taidot ja korkea motivaatio.
3. Kehitysryhmän jäsenillä oltava riittävät resurssit yhteistyösuhteen suunnitteluun ja ylläpitoon.
4. Osapuolten tahto voittaa ennakkoluulot ja selvittää eteen tulevat ongelmat.
5. Avoin tiedonvaihto kaikilla organisaatiotasolla.
6. Molempien osapuolien oma-aloitteinen toiminta; jopa sopimusten ylimenevien asioiden hoitamisessa.
7. Täydellinen luottamus toiseen osapuoleen.

Partnershipin perimmäinen tarkoitus on kilpailuedun saavuttaminen. Yhteistyön kautta yritys voi päästä uusille markkinoille, saada uutta tekniikkaa ja tuottaa uusia tuotteita ja palveluja. Menestystekijöihin kuuluvat myös toisiaan työntävien taitojen hyväksikäyttö ja mahdollisuus riskinjakamiseen (Mohr ym. 1994, 135).

Partnership –suhteen onnistumiseen vaikuttavat Mohrin ym.(1994) mukaan sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, jokaisen osapuolen panoksen ymmärtäminen, molemminpuolinen kasvu joka korvaa riippumattomuuden menetyksen sekä kyky luottaa toisen osapuolen toimiin yhteiseksi hyväksi. Kommunikaatio on luotettavaa, tarkkaa ja laadukasta ja myös kriittinen tieto jaetaan. Suunnittelu ja päätöksenteko tehdään yhdessä. Ongelmanratkaisuissa toimitaan maltillisesti ja pyritään yhteiseen ongelmanratkaisuun.

Partnership –yhteistyö, kuten myös toimittajayhteistyö, voi myös epäonnistua useista eri syistä johtuen. Nämä syyt voidaan luokitella kolmeen ryhmään McDonaldin(1997, 10) mukaan.

1. Partnership ei ole paras ratkaisu mutta se käynnistetään siitä huolimatta.
2. Ratkaisu on kyllä oikea, mutta suunnittelu- ja toteutusvaiheessa ei ole huomioitu riittävästi henkilöstön motivointia tai tarvittavat organisaatiouudistukset ovat jääneet tekemättä.
3. Partnership on oikea ratkaisu, mutta osapuolet ovat liian opportunistisia.

Ellram(1994, 42) löytää epäonnistumisen tekijöitä useilta eri alueilta. Yleisimmät tekijät ovat kommunikoinnin puute, johdon riittämätön tuki, puutteellinen luottamus, toimittajan puutteellinen laatu, toimittajan tuoman lisäarvon riittämättömyys, suunnitteluyhteistyö puutteellista, ei yhteisiä tavoitteita, ei halukkuutta ongelmien ratkaisuun ja vääränlainen riskin- ja voitonjako.

Epäonnistumisen taustalla voi olla perinteisen kilpailuttamisen historian jättämät asenteet joiden muuttaminen voi olla vaikeaa. Moni yritys pyrkii syventämään yhteistyötä liian monen toimittajan kanssa ja tämä johtaa helposti hallitsemattomaan tilanteeseen. Uskomus että mekaanisten toimintojen toimittajien karsiminen, toimittajien asettaminen paremmuusjärjestykseen ja yhteistoimintatiimien asettaminen riittää, on puutteellinen. Yrityksen ylin johto on sitoutettava pitkäaikaiseen yhteistoimintaan jotta saadaan parhaat tulokset (Lewis 1995, 13).

Yhteistyö voi epäonnistua myös koska jotkut ostajat yhdistävät suhteen kehittämisen myös muihin toimittajiin, jotka eivät ole tietoisia tällaisista

toimista. Osapuolet voivat myös olla erimielisiä yhteistyön tasosta vain koska molemmille on syntynyt vääränlainen käsitys (Stuart ym. 1995, 77).

Ovatko kumppanuudet yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa todella niin yksiselitteistä ja pyytöntöä kuin mitä halutaan viestittää ulospäin? Tieteellisissä artikkeleissa on esimerkkejä kahdenvälisistä kumppanuussuhteista, joissa viestitetään ulospäin illuusiota harmonisesta yhteiselosta ja halusta kasvattaa yhteistä hyvää. Opportunistinen ajattelutapa on kuitenkin tullut selkeästi esiin vapaamuotoisemmissa keskusteluissa; osapuolet eivät ole halukkaita antamaan ylimääräistä joustoa koskien yhteisen hyvän jakamista, vaan pitävät tiukasti kiinni omastaan.

Kyseessä voikin olla vain taloustieteen luonnollinen ilmiö, missä stabiili tasapaino on mahdollinen ainoastaan molempien pitäessä ”köyden tiukalla”, eli eräänlainen välivaihe kohti lopullista tasapainoa. On mahdollista, että partnership tai toimittajayhteistyö on vain välttämätön ja pienin paha, mikä on siedettävä maksimoitaessa omia etuja. Todennäköisesti kyse on kuitenkin yhdistelmästä näitä piirteitä.

Läheskään jokainen aloitettu partnership ei tuota auvoista onnea, vaan voi päätyä jopa täydelliseen välirikoon yritysten välillä.

- Niin itsestään selvältä kuin partnership kuulostaakin, niin molemmilla osapuolilla tulee olla juuri sitä erityisosaamista, minkä hyödyntämiseen yhteistyö tähtää. Erityisesti tämä koskee logistista toimijaa, sillä materiaali- ja rahavirran ollessa varsin yksipuolinen tulee palvelun ostajan pitää huolta lähinnä vain omasta maksuvalmiudestaan.
- Jotta partnership etenisi todella niin syvälle tasolle kuin on suunniteltu, tulee molempien osapuolten tehdä paljon työtä sen eteen. Tämä ei tapahdu ellei yhteistyön onnistuminen ole aidosti menestymisen edellytys molemmille osapuolille.

- Tasapuolinen panostus, niin rahan kuin muidenkin resurssien suhteen on ehdoton edellytys yhteistyön pitkäaikaiselle jatkuvuudelle. Yhteistyöhankkeissa tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitoutumista yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisiin tietojärjestelmiin investoimista.
- Ulkoistamisessa, etenkin asiakasrajapinnan osalta principal-agent-ongelma voi olla eräs suurimmista esteistä syventää yhteistyötä vastaamaan aidon partnership- toiminnan tasoa. Tämän ongelman ytimenä on se, että tieto jakautuu epätasaisesti osapuolten kesken. Tällöin palvelun ostaja ei voi olla varma esim. siitä että toimittaja todellakin toimii parhaan kykynsä mukaan yhteishankkeen onnistumisen eteen. Lisäksi toimittaja ei voi olla varma, että kaikki tieto minkä perusteella sen on toimittava on sovitun kaltaista. Tämänlaisia tiedonkulun ongelmia voidaan osoittaa erityisesti hitailla markkinoilla kansallisten suojavallien turvissa olleiden vanhojen yritysten osalta. Lisäksi tulee huomioida, että erityisesti nopeilla markkinoilla, missä ympäristön dynaamisuuteen sopeutuminen on useissa tapauksissa edellyttänyt vähintäänkin epäsuoraa liittoutumista kilpailijan kanssa, ei liikkeellä olevaan tietoon todellakaan voi suhtautua kovinkaan varauksettomasti.
- Etenkin logistiselle toimijalle kiinteä partnership-yhteistyö on hyvä tapa reagoida kilpailijoiden uhkaan. Yhteistyön pitkän aikavälin onnistuminen edellyttää kuitenkin molemminpuolista sitoutumista, jotta kumpikaan osapuoli ei voi heti hyötyjen pienetessä vetäytyä. Erityisesti tämä lienee vaarana nopeilla markkinoilla, missä nuori ja kasvava yritys ei välttämättä ole kovinkaan hyvässä asemassa ryhtyessään sitomaan maailmanlaajuista organisaatiota kumppanikseen.
- Merkittävimpanä tulee yritysten rehellisyys toisiaan kohtaan. Loppujen lopuksi kaikkein perustavinta laatua oleva haaste partnershipissä onkin yrityksen perimmäisestä egosentrisen opportunistisesta oman edun

maksimoinnista poikkeamisessa. Tämä voidaan tehdä kolmella tavalla. Osapuolten juristit voivat sopia tarkan sopimuksen yhteistyöstään. Näin kireä sopimus kuitenkin usein kangistaa yhteistyötä eikä anna mahdollisuutta aktualisoida kaikkea sen potentiaalia. Toinen mahdollisuus on toivoa vain parasta. Tämänlaiset hankkeet epäonnistuvat helposti. Kolmas, toimivin tapa on kehittää yhteistyötä vähitellen, jolloin saavutetaan optimitilanteessa suuri osa eduista ilman isompia riskejä. Tähän on yleensä varaa vain hitaiden toimialojen yrityksillä, ja muilla ei ole tähän potentiaalia.

Partnershippien ollessa nykymuodoissaan varsin nuori ilmiö, ja yritysten logistisen verkostoitumisen vasta hakiessa muotoaan on hankalaa tasapainoisesti analysoida näiden tekijöiden pitkän ajan vaikutuksia suhteen onnistumiselle.

6.3 Partnership –yhteistyön kustannukset

Suunnittelu ja toteutus voi aiheuttaa huomattavia kustannuksia niin partnershipissä kuin toimittajayhteistyössäkin. Erridge(1995, 96) jakaa kustannukset ”koviin” ja ”pehmeisiin”. Kovia kustannuksia ovat mm. yhteisten järjestelmien luomisesta aiheutuneet kustannukset, kuten laiteinvestoinnit ja pehmeitä taas mm. luottamuksen aikaansaamisesta aiheutuneet kustannukset. Onnistunut partnership –suhde vaatii molemminpuolisen luottamuksen ja tiedonvaihdon ja näiden tekijöiden aikaansaamiseksi osapuolten koko henkilöstön tulee osallistua suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämä aiheuttaa juuri yllämainittuja ”pehmeitä” kustannuksia. Luonnollisesti partnership –yhteistyön tavoitteena on saada yhteistyöllä nämäkin kustannukset mahdollisimman alhaisiksi.

6.4 Partnership –sopimus

Millainen sopimus tarvitaan? Onko sen oltava kirjallinen vai ei? Partnership –suhdetta on sanottu niin laaja-alaiseksi, että sen kirjalliseen muotoon

saattaminen on vaikeaa. Pikkutarkkuuteen pyrkivän sopimustekstin sanotaan myös vievän pohjaa molemminpuoliselta, välittömältä luottamukselta. Sanallinen sopimus voi tosin olla riskialtis heikompaa sopimusosapuolta ajatellen. Kompromissi virallisen ja suullisen sopimuksen välillä olisi hyvä ratkaisu, koska tällainen sopimus luonnostelee yleisellä tasolla molemmilta osapuolilta vaadittavat toimet, riskien ja tuoton jakamisen ym. tekijät. Molempien osapuolten tarpeet tyydyttävä räätälöity sopimus on tässä tilanteessa paras ratkaisu, tosin tällaisen sopimuksen laatimisessa on hyvä käyttää asiantuntijan apua. Kysymyksessä on sopimus joka ei ole standardi vaan hyvinkin vapaamuotoinen ja tällöin laatiminen vaatii tarkkuutta ja erityisosaamista.

7. TUTKIELMAN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa käsiteltiin hankkivan yrityksen ja toimittavan yrityksen kahdenvälistä toimittajayhteistyötä. Tämä yhteistyö on jaettu kahteen yhteistyömuotoon, jotka ovat toimittajayhteistyö sekä partnership –yhteistyö.

7.1 Yhteenveto

Yritys pyrkii kaikessa toiminnassaan pitämään kustannuksensa mahdollisimman alhaisina ja pyrkii keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Ydinosaamiseen kuulumattomat toiminnat ulkoistetaan sellaisille toimittajille, jotka ovat parhaita osajia kyseisellä alalla ja kykenevät palvelemaan hankkivaa yritystä parhaiten. Tärkeimpien toimintojen ollessa kyseessä yritys pyrkii rakentamaan läheisen ja luottamuksellisen toimittajasuhteen tämän toimittajan kanssa. Tieteellinen perusta yhteistyölle löytyy Williamsonin kehittämästä transaktiokustannusteoriasta joka on esitelty tutkimuksen alussa toisessa luvussa. Tutkimuksessa käsitellyt yhteistyömuodot ovat molemmat läheisiä kahdenvälisiä yhteistyösuhteita. Toimittajayhteistyön sekä partnership –yhteistyön rakentaminen on pitkäaikainen prosessi ja yritys ryhtyy siihen vain tärkeimpien toimittajien kanssa. Näitä toimittajia on yleensä muutama.

Yhteistyösuhteen kulmakivenä on molemminpuolinen luottamus ja win – win – periaate, eli molempien osapuolien hyöty. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kahdenvälistä suhdetta.

Toimittajayhteistyön ja partnership-yhteistyön raja ei välttämättä ole selkeä mutta tässä tutkimuksessa erona on strategioiden integrointi sekä toimittajan kytkeytyminen päähankkijan sekä loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin jotka kuuluvat nimenomaan partnershipiin.

Päähankkijat edellyttävät toimittajien kehittävän palvelutasoa ja työsuoritusten laatua. Suorituskyvyn on perustuttava vahvaan osaamiseen, henkilöstön ammattitaitoon, suunnitelmallisuuteen ja luotettavuuteen. Toimittajavaatimukset sisältävät töiden laatua koskevien vaatimusten lisäksi myös erityisosaamista, -käyttäytymistä ja tilaajanohjeiden mukaista toimintaa koskevia vaatimuksia. Toimittajilta odotetaan sitoutumista kehittämistoimintaan, yhteisten toimintamallien omaksumista ja toimittajan oman henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä. Päämiesyritykset näkevät toimittajan roolin kokonaisuuden hallinnan kannalta hyvin keskeisenä. Toimittajilla pitää olla oikea asenne, vastuunottokykyä ja vahva oma yrityskulttuuri.

Yhteistyösuhteen kehittämistoimenpiteet ovat tärkeitä molemmissa yhteistyömuodoissa toimivan kumppanuuden kannalta ja näin saadaan rakennettua hyvä ja hallittava kokonaisuus. Kehittämistoimissa rakennetaan uusi toimintamalli aikaisemman perustalle ja se edellyttää jatkuvan kehityksen periaatteen omaksumista osapuolilta. Näin saadaan vähennettyä riskejä joita väistämättä liittyy jokaiseen yhteistyöprojektiin. Molempien yritysten henkilöstö sitoutetaan projektiin ja tämä asettaa myös henkilöiden väliset suhteet tärkeään asemaan. Yhteiset tietotekniset ratkaisut, kuten EDI, ovat yhteistyökumppaneilla käytössä ja moni toiminto, kuten tilaukset ja varastoseuranta saadaan automatisoitua ja näin vapautetaan resursseja tärkeämpiin toimintoihin.

Motiivit valita näiden kahden yhteistyömuodon välillä ovat pitkälti samanlaiset. Voidaan sanoa että yritys valitsee toimittajayhteistyön kun on kyse strategisesti tärkeästä toiminnosta ja partnership –yhteistyön elintärkeän toiminnon ollessa kyseessä. Halutessaan rakentaa partnership-suhteen toimittajansa kanssa päähankkija haluaa turvata elintärkeän toiminnon sitouttamalla toimittajansa kiinteästi.

Yhteistyösuhteen onnistumiseen vaikuttavat sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, jokaisen osapuolen panoksen ymmärtäminen, molemminpuolinen kasvu joka korvaa riippumattomuuden menetyksen sekä kyky luottaa toisen osapuolen toimiin yhteiseksi hyväksi. Kommunikaatio on luotettavaa, tarkkaa ja laadukasta ja myös kriittinen tieto jaetaan. Suunnittelu ja päätöksenteko tehdään yhdessä. Ongelmanratkaisuissa toimitaan maltillisesti ja pyritään yhteiseen ongelmanratkaisuun.

Yritysten välisessä yhteistyössä on aina myös riskinsä. Toimittajasuhteessa on valittava toimittaja erittäin huolellisesti, jotta yhteistyö muotoutuu sellaiseksi, kun sen halutaan pitkällä tähtäimellä olevan. Kiire tässä vaiheessa aiheuttaa painetta molemmille osapuolille ja johtaa tehottomuuteen. Luottamus täytyy rakentaa huolella, koska toimittaja saa yleensä tietoonsa jopa liikesalaisuuksiksi luokiteltavia asioita. Sama toimittaja voi olla myös kilpailijan toimittaja, ja luottamuksen pettäminen voi johtaa pahimmillaan saavutetun kilpailuedun menettämiseen. Päähankkijana toimivan yrityksen liiallinen halu suhteen kontrollointiin voi aiheuttaa tyytymättömyyttä toimittajayrityksissä. Tästä seuraa luottamuspula sekä yhteistyömotivaation heikkeneminen toimittajan puolelta

Yritysten keskinäisen yhteistyö voi myös epäonnistua. Taustalla voi olla perinteisen kilpailuttamisen historian jättämät asenteet joiden muuttaminen voi olla vaikeaa. Yrityksen ylin johto on sitoutettava pitkäaikaiseen yhteistoimintaan jotta saadaan parhaat tulokset ja mahdolliset erimielisyydet kyetään ratkaisemaan. Epäonnistumiseen voi myös johtaa se että läheinen yhteistyö ei ole sopiva ratkaisu mutta se aloitetaan siitä huolimatta. Opportunistinen ajattelutapa on tullut esiin keskusteluissa; osapuolet eivät ole

halukkaita antamaan ylimääräistä joustoa koskien yhteisen hyvän jakamista, vaan pitävät tiukasti kiinni omastaan.

Toimittajayhteistyön perusta on usein yritysten välinen vuosisopimus. Siinä määritellään yhteistyön pelisäännöt, minkä ansioista tilauskohtainen neuvottelu toimitusehdoista ja hinnoista vähenee merkittävästi. Partnership –suhdetta on taas sanottu niin laaja-alaiseksi, että sen kirjalliseen muotoon saattaminen on vaikeaa. Tällöin kysymykseen tulee kompromissi suullisen ja kirjallisen sopimuksen välillä.

7.2 Johtopäätökset

Yrityksen motiivit rakennettavan yhteistyön asteesta riippuu toiminnon tärkeydestä. Yrityksen toiminnan kannalta elintärkeä toiminto halutaan varmistaa luomalla toimittajan kanssa hyvin kiinteä partnership –tyyppinen yhteistyömuoto. Toimittava yritys sitoutuu samoin yhteistyöhön ja ohjaa koko strategisen toimintansa tältä pohjalta. Yritykset elävät symbioosissa ja niiden voidaan katsoa olevan jopa riippuvaisia toisistaan. Tässä tilanteessa yhteistyön kariutuminen johtaisi vakaviin seurauksiin molempien yritysten kannalta ja voisi uhata jopa koko toiminnan jatkumista. Tämäntasoisien yhteistyön kehittämiseen yritykset ovat käyttäneet paljon resursseja sekä aikaa ja myös henkilöstö on täysin mukana asenteellaan.

Astetta löyhemmässä yhteistyössä toimittajayhteistyössä pyritään turvaamaan strategisesti tärkeän toiminnon jatkuminen sitouttamalla toimittaja läheiseen yhteistyöhön. Vaikka motivaatiot ovat pitkälti samat kuin partnership –yhteistyössä, ei tässä yhteistyömuodossa pyritä sitoutumaan yhtä kiinteästi. Vaikka strategiset päämäärät ovat samansuuntaisia, yrityksillä ei kuitenkaan ole yhteistä strategiaa eikä toimittaja kytkeydy systemaattisesti päähankkijan sekä loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin. Toimittajayhteistyö voi kuitenkin kehittyä partnership –yhteistyöksi, jos osapuolet havaitsevat yhteistyösuhteen syventämisen edelleen strategisesti kannattavaksi. Jokaisella yrityksellä on

perimmäisenä päämääränään voiton tavoittelu, eikä toiseen yritykseen haluta sitoutua enempää kuin katsotaan tarpeelliseksi.

Periaatteessa motiivit läheiseen yhteistyöhön ovat siis hyvinkin itsekkäitä ja tavoitteena oman voiton maksimointi, vaikka tuotto tässä tapauksessa jaetaan kumppanin kanssa. Yritykset valitsevat yhteistyön koska se turvaa oman toiminnan ja menestyksen parhaimmalla tavalla globaalissa uudessa taloudessa.

Partnership-yhteistyötä on sellainen yhteistyö jossa toimittaja selkeästi integroi oman liiketoimintastrategiansa päähankkijan strategiaan sekä kytkeytyy loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin. Yhteistyömuodot joista tämä elementti puuttuu tai ilmenee vain osittain ovat toimittajayhteistyösuhteita, eivät partnership-suhteita.

Koska läheiset yhteistyösuhteet ovat monessa tapauksessa partnership-suhteen nimellä huolimatta sitoutumisen asteesta on tässä tutkimuksessa pyritty tekemään ero näiden kahden eri yhteistyömuodon välille. Ero on pieni mutta oleellinen ja yhteistyökumppanien tulisi tiedostaa selkeästi ja yksimielisesti minkä asteista yhteistyötä he välillään harjoittavat. Yksimielisyys yhteistyön tasosta osapuolten välillä on tärkein elementti suhteen onnistumiselle ja sen kestolle. Eri nimityksen käyttäminen näistä kahdesta yhteistyömuodosta tekee erosta selkeämmän ja välttää sekaannuksia sen sijaan että puhuttaisiin vain eriasteisista partnership-suhteista.

Jos toimittaja integroi oman strategiansa päähankkijan strategiaan, aiheuttaa tämä samalla korkean riippuvuuden päähankkijasta. Tällöin voisi katsoa, ettei yritys tietyssä mielessä ole enää itsenäinen organisaatio vaikka kysymys on täysin eri asiasta kuin esimerkiksi fuusiossa. Mikäli päähankkija vaihtaisi toimittajaa tai lopettaisi toimintansa, se olisi vakava uhka toimittajayrityksen olemassaololle. Tässä mielessä partnership-suhde ei ole kaikesta huolimatta tasavertainen kahden yrityksen kumppanuussuhde, koska se asettaa toimittajayrityksen hyvin suureen riippuvaisuussuhteeseen. Tämä antaa hankkivalle yritykselle myös valtaa suhteessa toimittavaan yritykseen.

Päähankkijan näkökulmasta tarkasteltuna taas on epätodennäköistä että toimittajayritys joutuisi vakaviin vaikeuksiin, koska päähankkijan oma menestys takaa menestyksen myös toimittavalle yritykselle.

Toimittajayhteistyösuhteessa taas strategiaa ei integroida ja toimittaja siinä mielessä säilyttää itsenäisyytensä. Yrityksellä on oma strategia ja todennäköisesti myös useampiakin eritasoisia yhteistyökumppaneita. Päähankkijayrityksen mahdolliset vaikeudet eivät heijastu yhtä vakavina uhkina toimittajalle vaikka toki haittaavatkin oleellisesti liiketoimintaa. Koska strategia on oma eikä logistisiin prosesseihin integroituminen ole yhtä kiinteä kuin partnershipissä, toimittajalla on paremmat mahdollisuudet löytää itselleen uusi asiakas eikä toiminta sikäli ole uhattuna. Toimittajayhteistyösuhteessa päähankkijalla ei siten ole toimittajaansa nähden samanlaista valtaa kuin partnership-suhteessa.

Tästä voi tehdä johtopäätöksen että päähankkijayritys pyrkii sitouttamaan toimittajansa partnership-suhteella varsinkin elintärkeän toiminnon ollessa kyseessä. Myös partnership-suhteen tuoma valta voi olla suuri yksittäinen motivoiva tekijä partnership-suhteeseen päähankkijan puolelta. Toimittajayritys taas pyrkii säilyttämään itsenäisyytensä mahdollisimman pitkälle eikä motivoitu partnershipiin ellei tulevaisuudennäkymät ole päähankkijalla niin hyvät että se vetää toimittajayrityksenkin menestykseen. Tällöin oman strategian integrointi on kannattavampi ratkaisu toimittajankin kannalta kuin kieltäytyä partnership-tason yhteistyöstä ja siten mahdollisesti menettää hankkiva yritys asiakkaana ja yhteistyökumppanina.

Mihin tahansa yhteistyöratkaisuun osapuolet päätyvätkään, perimmäisin motiivi kaikkeen toimintaan on oman yrityksen menestys niin toimittajan kuin päähankkijankin puolelta.

Lähdeluettelo:

Alder, T.R., Scherer, R.F., Barton, S. L. & Katzenberg, R. 1998. An Empirical Test of Transactioncost Theory: Validating Contract Typology. *Journal of Applied Management Studies*. Vol. 7, No. 2, pp. 185 – 200.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D. *Purchasing Principles and Management*. Pittman Publishing. London, 1994.

Biemans, W. G., Brand, M. J. 1995 Reverse Marketing – A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing. *International Journal of Purchasing and Material Management*. Vol. 31.

Bleeke, J. , Ernst, D. *The Way To Win Cross Border Alliances*, Harward Business Review, 1991 Nov-Dec. pp. 127 – 135.

Burt, D. N., Pinkerton R. L. *A Purchasing Manager`s Guide To Strategic Proactive Procurement*. American Management Assosiation. New York, 1996.

Cain, G. 2003. *Advantages of Partnership*. *Best`s Review*. Vol 104.

Chadwick, T., Rajagopal, S. 1996. *Strategic Supply Management. A Implementation Toolkit*. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.

Christoffer, M. 2001. *Logistics and Supply Chain Management*. . *International Journal of Purchasing and Material Management*. Vol. 13.

Corey, E. R. *Procurement Management – Strategy, Organization and Decision Making*. CBI Publishing Company, Inc. Boston, 1978.

Cox, A. *Innovation in Procurement Management*. Earlsgate Press. Boston, 1996.

Cox, A. *Business Success*, Earlsgate Press. Boston, 1997.

Ellram, L. M. 1990. The supplier selection decision in strategic partnership. *Journal of Purchasing and Material management*.

Ellram, L.M. 1991. A material guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. *International journal of Purchasing and Materials Management*. 1991 pp. 2 – 8.

Ellram, L. M., Carr, A. S. 1994. *Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature*. *International journal of Purchasing and Materials Management*. 1994.

Ellram, L. M., Edis, O. R. V. 1996 *A Case Study of Successful Partnering Implementation*. *International Journal of Purchasing and Material Management*. Vol 32, Fall.

- Emiliani, M.L. The inevitability of conflict between buyers and sellers. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 8, Nr. 2.
- Erridge, A. 1995. *Managing Purchasing*. Butterworth-Heinemann, First Edition.
- Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., Wilson, D. *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons, Chichester, 1998.
- Foster, F. 2000. Is There a Role for Transaction Cost Economics if We View Firms as Complex Adaptive Systems. *Contemporary Economic Policy*. Oct. Vol. 18, Nr. 4.
- Hughes, J., Ralf, M., Michels, B. *Transform Your Supply Chain – Releasing Value in Business*. An International Thompson Publishing Company. London, 1998.
- Hines, P. *Creating World Class Suppliers – Unlocking Mutual Competitive Advantage*. Pitman Publishing. London, 1994.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. *Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä 1997*.
- Hutt, M. D., Speh, T. W. *BusinessMarketing Management – A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. The Dryden Press, 5th. Edition. Orlando, 1995.
- Jahnukainen, J., Lahti, M., Virtanen, T. 1997 *Toimittajayhteistyö tilausohjautuvissa toimitusketjuissa*. Yleisjäljennös Oy.
- Kaipia, Holmström, Tanskanen. 2001. *VMI: what are you losing if you let your customer place orders. A Case Study*.
- Karlund, J. 2002. *Verkottuneen toiminnan turvallisuuskäytännöt*. Raportti TUR B026.
- Karlöf, B. 1995. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Enskilda Holding Ltd & Weilin+Göös.
- Kauppinen, T., Ogg, A. 1994. *Visiosta tuloksiin*. Otava.
- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T., & Vepsäläinen, A.P.J. 1995. *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä*. Porvoo: Weilin+Göös.
- Kuivanen, R & Hyötyläinen, R 1997. *Kohti uudenlaisia yritysverkostoja: Monikeskeisen yhteistyön kehittäminen*. VTT:n tiedotteita 1830. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Kyläheiko, K. 1995. Coping with technology: A case study on Economic Methodology and Strategic Management of Technology. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu. Kauppatieteiden osasto.

Kyläheiko, K. 1999. Technology Management From Transaction Cost Perspective: Towards Conceptual Typology. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu. Tutkimusraportti No. 14: Lappeenranta.

Laitila, E. 1992. Yrityksen tuotannollisen yhteistyön käsitteestä. Proceedings of the University of Vaasa. Discussion Papers 143.

Lamming, R. 1993. Beyond Partnership – Strategies for Innovation and Lean Supply. Prentice Hall International Ltd. London.

Leenders, M. R., Blenkhorn, D. L. Reverse Marketing. The New Buyer-Supplier Relationship. The Free Press, 1988.

Lewis, J. D. The Connected Corporation – How Leading Companies Win Through Customer – Supplier Alliances. The Free Press. New York, 1995.

Luomala J., Heikkinen J., Virkajärvi J., Karjalainen A., Kivimäki A., Käkölä T., Uusitalo O., Lähdevaara H., 2001, Digitaalinen verkostotalous – tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä, Teknologia katsaus 110/2001, Helsinki, TEKES - Teknologian tutkimiskeskus, 86s.

McDonald, F. 1997 Starting Well but Ending Badly: How Large Firms Can Use Partnership Agreements to Exploit Small Firms. Annual Ipsera Conference in Naples.

McIvor, R. 2000. A Practical Framework For Understanding the Outsourcing Process. Supply Chain Management. Vol. 5., No. 1., pp. 22 – 36.

Metallitekniikka 1999: 11, s. 30 – 33.

Ollus, M. Ranra, J. & Ylä-anttila. 1998. Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä. SITRA 202. Vantaa: Taloustieto.

Patterson J. L., Forker, L. B., Hanna J, B. Supply Chain Consortia: The Rise of Buyer-Supplier Relationships. European Journal Of Purchasing and Supply Management, 1999. Vol 5, June.

Porter, M. 1985a. Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Weilin+Göös: Espoo.

Rackham, N., Friedman, L., Ruff, R. 1996. Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi tilaus – toimitusketjun hallinta. Jouni Sakki Oy: Espoo.

Sako, M. Price, Quality and Trust. Inter-Firm Relations in Britain and Japan. Cambridge University Press. 1992

Saunders, M. Strategic Purchasing and Supply Chain Management. Pitman Publishing. London, 1997.

Steele, P., Court, B. 1996. Profitable Purchasing Strategies. A Manager's Guide for Improving Organizational Competitiveness through the Skills of Purchasing. Mgraw-Hill Book Company. London.

Stuart, F. I., Mc Cutheon D. Problem Sources in Establishing Strategic Supplier Alliances. . International Journal of Purchasing and Material Management. Vol 29, Fall.

Toivonen, E. 2002. Management Value Bulletin. AE Thinking Business Group.

Treleven, M., Schweikhart, S. B. 1998. A Risk/Benefit Analysis of Sourcing Strategies. Single vs. Multiple Sourcing. Journal of Operations Management. Vol. 7 No 4 pp. 93 – 114.

Tsang, E.W.K. 2000. Transaction Cost and Resource-based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis. Organization Studies. Vol. 21, No. 1, pp. 216 – 242.

Van Weele, A. J. Purchasing Management – Analysis, Planning and Practice. Chapman & Hall. London, 1994.

Verkostot oppimisfoorumaina, loppuraportti 2001

Vesalainen, J. 1996. Yhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18. Helsinki: KTM

Virolainen, V-M. 1998. Motives, circumstances and success factors in partnership sourcing. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu. Kauppatieteiden osasto.

Williamson, O.E., Schmakensee, R., Willig, R.D. 1989. Transaction Cost Economies. Handbook of Industrial Organisation, North Holland. New York.

Zaheer, A., Mc Evily, B., Perrone, V. 1998. The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships. International Journal of Purchasing and Material Management. Vol. 34.

Zieger, A. 2003. Don't choose the wrong supply chain partner. Frontline Solutions. Vol. 4

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	2
1.2 Tutkimusmenetelmät	3
1.3 Hankintatoimi, alihankinta sekä yhteistyömuodot.....	4
1.4 Arvoketjunäkökulma	7
1.5 Ulkoistaminen.....	8
1.6 Tutkimuksen rakenne ja viitekehys	9
2. TRANSAKTIOKUSTANNUSTEORIA	10
2.1 Transaktiokustannusteorian merkitys yhteistyön tutkimiselle.....	10
2.2 Yleistä transaktiokustannusteoriasta.....	11
2.3 Transaktiokustannusteorian kritiikki	13
2.4 Transaktiokustannusteorian yhteenveto.....	13
3. TOIMITTAJAYHTEISTYÖ	14
3.1 Toimittajayhteistyön lisäarvo	16
3.2 Luottamus ja sitoutuminen toimittajayhteistyöhön.....	17
3.3 Toimittajayhteistyön kehittyminen	19
3.4 Toimittajayhteistyön johtaminen	22
3.5 Toimittajayhteistyön riskit.....	23
3.6 Vendor Management toimittajayhteistyössä.....	25
3.6.1 Vendor Managed Inventory (VMI).....	27
3.6.2 Quick Response (QR).....	28
3.6.3 Vendor Managed Category Management (VMCM).....	29
4. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN RAKENTAMINEN	30
4.1 Toimittajan valintaperusteet	30
4.1.1 Laatu	31
4.1.2 Hinta	31
4.1.3 Toimitusvarmuus ja luotettavuus.....	31
4.1.4 Kustannusanalyysi ja kustannustekijöiden vertailu	32
4.1.5 Muita tekijöitä.....	32
4.2 Yleiset kriteerit toimittajayhteistyölle	33
4.3 Hankintatrategiat ja yhteistyön luominen	34
4.4 Toimittajayhteistyön muodostaminen.....	37
4.5 Toimittajayhteistyön sopimuspohja.....	41
5. PARTNERSHIP –YHTEISTYÖN RAKENTAMINEN	42
5.1 Partnership –yhteistyön suunnittelu.....	43
5.2 Yhteinen päämäärä	45
5.3 Partnership –yhteistyön muodot	47
5.3.1 Kevyt hankinta.....	47
5.3.2 Rinnakkaishankinta	48
5.3.3 Ostomarkkinointi	49
5.4 Partnership –yhteistyön potentiaalın arviointi	50
5.5 Partnershipin vaatimukset.....	52
5.6 Yhteistyökumppaneiden tavoitteen määrittely	52
5.7 Kehitysryhmän perustaminen	53
5.8 Vision luominen	53

6. PARTNERSHIP –SUHDE YHTEISTYÖMUOTONA	54
6.1 Partnership –yhteistyön motiivit.....	55
6.2 Partnership –suhteen onnistuminen / epäonnistuminen	58
6.3 Partnership –yhteistyön kustannukset.....	63
6.4 Partnership –sopimus.....	63
7. TUTKIELMAN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
7.1 Yhteenveto.....	64
7.2 Johtopäätökset	67

LÄHDELUETTELO