

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**LUOTTAMUS PITKÄAIKAISESSA TOIMITTAJASUHTEESSA**  
**TRUST IN LONG-TERM SUPPLIER RELATIONSHIP**

**Kevät 2012**

Tekijä: Aino Anttolainen

Ohjaajat: Katrina Lintukangas ja Hanna Salojärvi

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet .....	2
1.2	Ongelmanasettelu ja rajaukset .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma.....	3
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	4
1.5	Kirjallisuuskatsaus .....	5
1.6	Määritelmät ja käsitteet.....	6
1.6.1	Toimittajasuhde.....	7
1.6.2	Pitkäaikainen toimittajasuhde.....	7
1.6.3	Luottamus .....	7
1.7	Tutkimuksen rakenne .....	8
2	PITKÄAIKAISEN TOIMITTAJASUHTEEN VAIHEET.....	9
2.1	Ostajan näkökulma toimittajasuhteeseen .....	11
2.1.1	Pre-suhde vaihe .....	13
2.1.2	Kiinnostus suhteeseen .....	16
2.1.3	Suhteen kehittyvä vaihe .....	17
2.1.4	Suhteen laajeneminen .....	19
2.1.5	Suhteen loppuminen .....	20
3	LUOTTAMUS TOIMITTAJASUHTEESSA .....	22
3.1	Luottamuksen kehittyminen toimittajasuhteessa .....	24
3.2	Luottamuksen edut toimittajasuhteessa .....	26
3.3	Luottamus kansainvälisessä toimittajasuhteessa .....	27
4	TOIMITTAJASUHTEEN VAIHEET ESIMERKKIYRITYS NORDKALKILLA.....	29
4.1	Aineiston keräys .....	29
4.2	Nordkalk Oy Ab .....	29
4.3	Nordkalkin toimittajasuhteet.....	31
4.3.1	Toimittajayhteistyön kehittyminen .....	32
4.3.2	Kansainvälinen toimittaja X.....	34
4.4	Luottamuksen merkitys Nordkalkille toimittajasuhteissa.....	36
4.4.1	Luottamuksen kehittyminen toimittajasuhteessa X.....	37
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	38
	LÄHDELUETTELO .....	41

## **LIITTEET**

**Liite 1.** Luottamuksen eri vaiheet

**Liite 2.** Luottamuksen rakentuminen sekä yrityksen ja sen yhteistyön vaikutus luottamukseen

**Liite 3.** Haastattelurunko

**Liite 4.** ”Hyvän toimittajan tuntomerkit”, Nordkalk Oy Ab

# 1 JOHDANTO

Nykypäivän hankintatoimen kirjallisuudessa hankintoja korostetaan yrityksen strategisena toimintona ja hankinnan päätehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksellä on käytössään kulloinkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkopuoliset resurssit. Hankinta onkin ulkoisten resurssien hallintaa kaikilla tasoilla. Ulkoisten resurssien hallinta sisältää myös yrityksen käyttäytymisen omia toimittajiaan kohtaan. Toimittajat ovat tärkeä osa yrityksen ulkoista resurssia ja siksi toimittajasuhteiden ymmärtäminen on merkittävässä roolissa yrityksissä. Hankinnasta ja hankintojen oikeanlaisesta johtamisesta on tullut erittäin tärkeä keino saavuttaa kilpailuetua viime vuosikymmeninä. Eräs keino vastata tähän vaatimukseen on henkisen kuin fyysisenkin pääoman sijoittaminen toimittajasuhteisiin ja valikoituihin toimittajasuhteisiin panostaminen (Ford et al. 2003, 91-92).

Yritykset pyrkivät pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin, sillä on osoitettu että niistä saa kilpailuetua muun muassa transaktiokustannusten pienentymisen ja luottamuksen syvenemisen muodossa. Myös aikaa säästyy, kun ei tarvitse etsiä uutta toimittajaa. Nykyään korostetaan pitkäaikaisia suhteita ja hyvää hankintasuhdetta arvostetaan usean eri hankintasuhteen sijaan. Pääasia ei ole enää ”oikeiden tuotteiden ostaminen oikeaan aikaan” vaan toimittajasuhteen kehittäminen ja hallinta tärkeiden toimittajien kanssa kauaskantoisesti. Yritykset saavatkin lisäarvoa monipuolisista suhteista erilaisiin toimittajiin. (Ford et al. 2003, 8, 97-99)

Jos yritys haluaa kehittää toimittajasuhdettaan, sillä täytyy olla pitkántähtäimen fokus. On erittäin tärkeää vahventaa toimittajasuhdetta pitääkseen toimittaja lojaalina. (Olsen & Ellram 1997, 108-109) Toimittajasuhteita käsittelevästä teoriasta voidaan valikoida selkeitä vaiheita suhteen kehittymiseen. Toimittajasuhteella on tyypillisesti tietty elinkaari. Kaikki suhteet eivät tavoita kaikkia vaiheita eivätkä kehity välttämättä ollenkaan. Toimittajasuhteissa on tutkittu myös olevan tietynlaisia erityispiirteitä, joilla on suuri vaikutus suhteen kehittymiseen tai kehittymättömyyteen. Ba (2001, 324) on kuvannut luottamusta eniten yhdistäväksi voimaksi toimittajan ja ostajan välillä. Luottamuksen merkitys vaikuttaa kaikilla suhteen osa-alueilla, aina epävarmuuden

minimoimisesta kumppaniyrityksen edustajan käytöksen ymmärtämiseen ja ennakkointiin. (Ba 2001, 324-325)

## **1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet**

Tutkimus pyrkii ymmärtämään toimittajasuhteen vaiheita ja luottamusta suhteen kehittyessä. Tutkimuksen näkökulma on ostavan organisaation näkökulma ja tutkimuksessa käsiteltävät suhteet ovat pitkäaikaisuuteen pyrkiviä toimittajasuhteita. Teoriaosan tavoitteena on luoda kattava ja objektiivinen kuva tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään caseyritys Nordkalkin toimittajasuhteita ja käytäntöä toimittajasuhteissa. Tutkimuksen erityispiirteinä ovat toimittajasuhteen vaiheet prosessiteollisuuden alalla sekä yhteistyö kansainvälisen toimittajan kanssa. Tutkimuksessa ei pyritä löytämään uusia ratkaisuja, vaan tukemaan ymmärrystä toimittajasuhteiden vaiheista sekä luottamuksen merkityksestä ja kasvamisesta.

## **1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset**

Ostajan näkökulma on ensimmäinen rajaus toimittajasuhteelle tutkimuksessa. Tutkimus olettaa, että toimittaja on tehnyt ulkoistamispäätöksen ja tarve toimittajan kanssa yhteistyöhön on. Toimittajasuhteita on tutkittu jo pitkään, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään suhteen kuvaukseen vaiheteorian kautta ja muut suhdemallit jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tätä valintaa on kuvattu edempänä kirjallisuuskatsauksessa (1.5). Esimerkkiyritys rajaa tutkimuksen prosessiteollisuuden alaan, joka tukee työssä olevan pitkäaikaisten toimittajasuhteiden näkökulmaa. Prosessiteollisuuden ala poikkeaa myös osin monesti teoriassa esiintyvistä valmistavan teollisuuden alasta. Teoriaosan kattavuuden takia tutkimuksessa mainitaan useita termejä jotka ovat olennaisia toimittajasuhteen vaiheissa, kuitenkin menemättä tarkemmin niiden yksityiskohtiin ja sisältöön. Kyseiset termit on tietoisesti rajattu pois, sillä ne eivät olennaisesti vaikuta tutkimukseen.

### **Tutkimuksen pääkysymys on:**

- *Miten luottamus kehittyy pitkäaikaisen toimittajasuhteen vaiheissa?*

### **Tutkimuksen alaongelmat ovat:**

- *Millaisia ovat toimittajasuhteen vaiheet ja erityispiirteet?*
- *Millainen on prosessiteollisuuden toimittajasuhde?*

## **1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma**

Tutkimus on tehty käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei pyri yleistämään vaan kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tutkimuksessa käytetään apuna tapaus- eli casetutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai korkeintaan muutamaa tarkasti valittua tapausta. Tapaustutkimuksessa keskeistä on tutkittava tapaus. Tapaustutkimus on yleisimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä liiketaloustieteissä. Tutkimuksen kohteena oleva tapaus on yleensä yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto. Tapaustutkimuksessa suositellaan käytettäväksi useita eri lähteitä, esimerkiksi haastattelua ja kirjallisia aineistoja. Aineistonkeruumenetelmäksi tutkimukseen valittiin haastattelu, jonka avulla on mahdollista selvittää henkilön esimerkiksi ajatuksia, ihanteita tai perusteluja toiminnalle. (Eskola & Suoranta 1999, 86; Metsämuuronen 2000, 42; Koskinen et al. 2005, 154 – 157)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan toimittajasuhteita hypoteesittomasta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, ettei tutkijalla ole ennako-oletuksia tutkimuksen tuloksista tai ennakkokäsityksiä tutkimuksen kohteesta. Näin ollen, voidaan yllättyä ja oppia tutkimuksen kuluessa. (Eskola & Suoranta 1999, 19-20) Tutkimuksen tiedonkeruussa lähdettiin liikkeelle toimittajasuhteisiin ja niiden vaiheisiin tutustumisella. Toimittajasuhteisiin vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset tekijät, joten erityisesti suhteen sisäisiä erityispiirteitä nostettiin esiin. Näistä erityispiirteistä tutkittavaksi valikoitui luottamus. Teoriaa tuettiin empiriaosuudella, jossa käsitellään toimittajasuhteita todellisilla markkinoilla. Empiriaosuus sisältää caseyrityksen



Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ostaja ja toimittaja sijoittuvat koordinaatiston x- ja y-akseleille. Viitekehyksessä kuvataan luottamus taustalla olevana alueena, johon suhde pyrkii. Toimittajasuhde rakentuu vaihe vaiheelta kasvaen. Kaikki suhteet eivät kuitenkaan etene nuolen suunnan osoittamaan seuraavaan vaiheeseen, vaan päättyvät luottamuksen ulkopuolella olevaan suhteen lopputilaan. Myöskään suhteen ensimmäinen vaihe ei sijaitse luottamuksen alueella. Vasta suhteen toisessa vaiheessa voidaan päästä hieman luottamuksen piiriin suhteessa.

## 1.5 Kirjallisuuskatsaus

Hankintatoimen kirjallisuudessa on perinteisesti painotettu hankintaprosessia ja logistiikkaa. Erilaisia suhteita on kuitenkin käsitelty jo kauan sosiologisissa tieteissä. Markkinoinnin kirjallisuudessa on esitetty, että yritykset valitsevat joko pitkäaikaisia tai lyhytaikaisia toimittajasuhteita. (Abramson & Ai 1997, 765) Tämä on kuitenkin liian pelkistävä näkökulma, sillä suhteet ovat hyvin monimuotoisia ja uniikkeja. Ostaja voi hankkia tarvitsemansa ja löytää itselleen sopivan toimittajan usealla eri tapaa. Näitä ovat muun muassa toimittaja avoimilta markkinoilta, partnership toimittajan kanssa, just-in-time eli juuri ajallaan suoritettu hankinta sekä vertikaalinen integraatio toimittajan kanssa jokaisella toiminnan tasolla. (Ellram 1991, 14; Frazier et al. 1988, 55)

Toimittajasuhteiden käsittely rantautui hankintatoimen kirjallisuuteen ja artikkelijulkaisuihin 1980-luvulla. Toimittajasuhteiden tutkiminen lähti liikkeelle, kun huomattiin tästä prosessista saatavat vaihdon hyödyt. Dwyer et al. (1987, 12-14) laajensivat näkemystä toimittajasuhteista vallitsevien olosuhteiden huomioimiseen ja suhteen kehittymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Nykypäivänä yleisesti hankintatoimen julkaisuissa on hyväksytty toimittajasuhteiden merkittävä rooli ja toimittajasuhteiden johtamisen tärkeys. Kirjallisuutta ja tieteellisiä julkaisuja aiheesta on paljon ja tutkimusta on tehty erityisesti ostajan näkökulmasta. Toimittajasuhteita on tutkinut myös Industrial Marketing and Purchasing Group, jonka kautta on julkaistu monia merkittäviä julkaisuja toimittajasuhteista. (Ford et al. 2003, 1-5) Teollisuuden alan toimittajasuhteiden kehittymistä on kuitenkin mallinnettu vähän.



Perinteisesti suhteita on tarkasteltu kahdesta eri teorianäkökulmasta: liittymisteorian ja vaiheteorian näkökulmasta. Liittymisteoriaa on tutkinut Thorelli (1986). Tässä teoriassa ajatuksena on, että uuden toimittajan ottama paikka ostajan verkostossa määrittää ostaja-toimittajasuhteen toimivuuden. Suhde kehittyy silloin, kun toimittaja määrittää uudelleen paikkansa verkostossa. Batondan ja Perryn (2003) mielestä tämä ei ole sopiva tarkastelunäkökulma strategisen toimittajasuhteen kehittymiseen, sillä teoriaa ei ole vielä empiirisesti testattu. Toista näkökulmaa toimittajasuhteeseen eli vaiheteoriaa voidaan Batondan & Perryn (2003) mukaan tarkastella toimittajasuhteen elinkaaren ja vaiheittain kasvavan toimittajasuhteen malleista. (Thorelli 1986, 39-44; Batonda & Perry 2003, 1457-1467) Tässä tutkimuksessa käytetään suhteen kuvaamisen apuna vaiheteoriaa. Tämä mahdollistaa suhteen kasvamisen näkökulman sekä luottamuksen merkityksen tarkastelun.

Luottamus ja sen tärkeys on esiintynyt kirjallisuudessa jo jonkin aikaa. Luottamus on noussut suhteen tärkeimmäksi tekijäksi monissa tutkimuksissa (muun muassa Doney & Cannon 1997, 36; Murphy 2006, 428). Useissa tutkimuksissa (muun muassa Caniels et al. 2010, 120; Crotts & Turner 1999, 117) luottamuksen nähdään olevan linkittynyt suoraan sitoutumisen tasoon. Luottamuksen merkitystä toimittajasuhteessa alettiin tutkia, kun huomattiin että luottamuksella ja yhteistyöllä voidaan vähentää epävarmuutta. Ostavat yritykset näkevät nykyisin tarpeelliseksi tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa saavuttaakseen ajansäästöä sekä parannuksia kustannuksissa, laadussa ja toimituksissa. (Monczka et al. 2005, 103)

## **1.6 Määritelmät ja käsitteet**

Seuraavassa on esitetty tämän tutkimuksen kannalta tärkeiden käsitteiden määritelmät. Varsinkin englanninkielisissä julkaisuissa on käytetty paljon eri termejä tarkoittamaan samaa asiaa. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytettävien käsitteiden määrittelemineen on tärkeää.

### 1.6.1 Toimittajasuhde

Toimittajasuhde on dynaaminen prosessi, jossa ostaja tekee yhteistyötä mahdollisen, nykyisen tai entisen toimittajan kanssa. Business-to-business suhteella tässä työssä ei tarkoiteta sitä, kuinka suhteen osapuolet suhtautuvat toisiinsa tai onko heillä negatiivisia tai positiivisia latauksia suhteeseen. Keskiössä suhdeajattelussa on kuinka osapuolet käyttäytyvät toisiaan kohden. Toimittajasuhde sisältää kaikki interaktiot kumppaneiden välillä ja tietynlaisen käyttäytymisen edellytykset. Toimittajasuhdetta käsitellään tyypillisesti kahdella tavalla: rationalisoinnilla ja kehittämisellä. (Ford et al. 2003, 38) Toimittajasuhdetta, kuin mitä tahansa muuta suhdetta, ei voi eristää täysin. Suhteet ovatkin osa verkostoa, johon vaikuttavat monet suhteen ulkoiset tekijät. (Ford et al. 2003, 13-15)

### 1.6.2 Pitkäaikainen toimittajasuhde

Pitkäaikaisten toimittajasuhteiden arvostus nousi 1990-luvulla, kun suhteet alkoivat perustua enemmän yhteistyössä luottamukseen ja tiedon jakoon. Tätä aiemmin toimittajasuhteissa tyypillisiä olivat niin sanotut arm's length-suhteet, jotka ovat ulkoisia sopimussuhteita. Tällaisille tyypillistä ovat lyhyet sopimukset, tiheät kilpailutukset, minimaalinen tiedon vaihto, vähäinen luottamus ja vähäinen yhteistyö toimittajan kanssa. (Hughes et al. 1998, 62; Hoyt & Huq 2000, 750-754) Arm's length-suhde voidaankin siis nähdä pitkäaikaisen toimittajasuhteen vastakohtana.

### 1.6.3 Luottamus

Luottamus on yksilöiden välisiä positiivisia odotuksia, oletuksia ja uskomuksia toisen käyttäytymisestä. Luottamuksella toiseen todistetaan uskomusta siitä, että todennäköisesti toinen osapuoli tulee tekemään edukkaita, myönteisiä eikä ainakaan vahingollisia ratkaisuja itselle. Konkreettiset teot rakentavat luottamusta ja sosiaalinen kanssakäyminen välittää luottamuksen synnyn tai syntymättömyyden. (Robinson, 1996, 576) Yritykset muodostuvat ihmisistä ja ihmisille on tyypillistä oppia luottamaan. Yritysten välille muodostuvat suhteet personoituvat ihmisten välille.

Ihminen luottaa toiseen, kun hän uskoo että toisen osapuolen aiheet ovat luotettavia tällä hetkellä ja uskoo toisen tekevän etujensa mukaisesti, niin kuin on luotettu tapahtuvan. (Anderson and Narus 1990, 45) Yrityksen työntekijät ovat ne, jotka luottavat toimittajaan ja muodostavat käsityksen toimittajan luottamuksellisuudesta. Luottamus on myös hyvä erottaa riippuvuudesta – ostajan ei kuulu olla toimittajasuhteessa toisensa armoilla. (Blois 1999, 203)

## **1.7 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus muodostuu teoriasta ja empiriasta. Tutkimuksen empiirisen osion tarkoituksena on kasvattaa ja tukea näkemystä teoriasta. Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet, ongelmat, tiedonkeruumenetelmät, teoreettinen viitekehys, kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku muodostuvat tutkimuksen teoriasta. Teorian keskeisiä osa-alueita ovat toimittajasuhteen vaiheet ja kehittyminen sekä luottamus toimittajasuhteessa ja luottamuksen kehittyminen. Neljäs luku on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa tutustutaan caseyritykseen ja caseyrityksen toimittajasuhteisiin. Viides ja viimeinen luku sisältää johtopäätökset ja yhteenvedon.

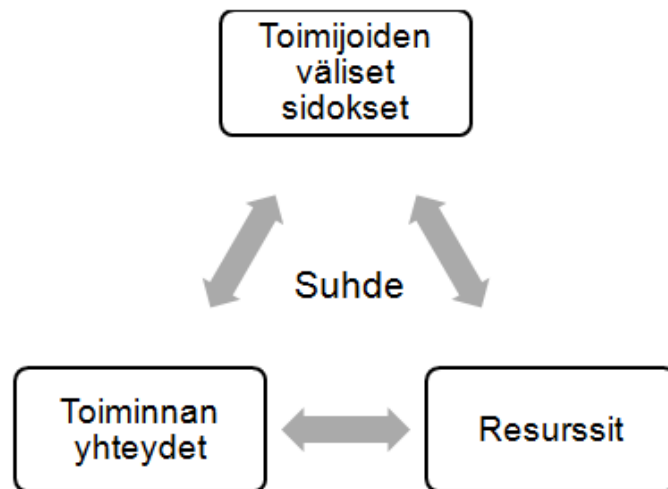
## 2 PITKÄAIKAISEN TOIMITTAJASUHTEEN VAIHEET

Toimitusketjun johtamisen teoriaa on esitelty 1980-luvulta lähtien ja perinteiseen näkemystapaan on kuulunut koko ketjun johtaminen. Tämä tarkoittaa jokaista tuotantovaihetta aina raaka-ainemateriaalista kokonaiseen tuotteeseen viimeiselle loppuasiakkaalle. Nykypäivän kilpailevilla kansainvälisen liiketoiminnan globalisoituneessa ympäristössä haetaan hankinnoilla pitkäaikaista etumatkaa, strategista hyötyä, jossa hankinta nähdään strategisena yrityksen toimintona. Ostaja-toimittaja suhteen onnistunut johtaminen on keskeinen onnistumisen tekijä yritysten toimitusketjun johtamisessa (Harland 1996, 65-70). Toimittajasuhteessa Cavinaton & Kauffmanin mukaan kommunikaation rooli, konfliktien ratkaisu ja kestävyuden parantaminen on kaikki kaikessa. (Cavinato & Kauffman 2000, 130)

Niin kuin jokaisessa suhteessa, myös toimittajasuhteessa, toista toimijaa ei voi pakottaa suhteeseen vaan suhteen molemmille osapuolille olennaista on, että he kokevat saavansa suhteesta lisäarvoa. Tämä molemmille osapuolille tarvittava lisäarvo on suhdeluku suhteesta saatujen hyötyjen ja suhteeseen sitoutuvan pääoman ja hankintaan käytettävien resurssien välillä. (Godson 2009, 41-42) Suhde on molemminpuolinen liittouma ja ainoastaan niillä tekijöillä, jotka molemmat suhteen osapuolet tunnustavat ovat relevantteja. Muut kuin tällaiset tekijät, ovat yksipuolisia eivätkä liity suhteeseen. Ostajan ja toimittajan näkemyksissä on myös eroavaisuuksia: usein ostaja näkee suhteen läheisempänä kuin toimittaja. Tämä ilmiö ostajan on hyvä tiedostaa, jotta osataan tehdä oikeat valinnat strategiassa ja välttää liian aikaisia strategisia valintoja. (McDonald et al. 2000, 98)

Johnston & Kristal ovat tutkineet ostajan ja toimittajan uskomuksia ja käyttäytymistä suhteessa. Heidän tutkimuksensa mukaan suhteen odotettu jatkuvuus on vahvin uskomus ja tämän olemassaolo tai olemattomuus vaikuttaa sekä suhteessa tehtyihin tulevaisuuden suunnitteluun ja joustavuuteen suhteessa. Ainoastaan suhteen jatkuvuuden tunne vaikuttaa toimittajien antamaan joustavuuteen asiakkaalle. Tämän takia pitkäaikaissopimukset ja tulevaisuuteen suuntautuvat yhteistyöneuvottelut ovat tärkeitä motivaatiokeinoja toimittajalle. (Johnston & Kristal 2008, 890) Yleisesti yhteistyön merkitys on toimittajille tärkeämpi kuin ostajille.

Jo 1980-luvun hankintatoimen kirjallisuudessa (muun muassa Schonberger 1986; Bhote 1989) ostajan ja myyjän välistä suhdetta on kuvattu sanalla ”avioliitto” tai ”vahva perhe”. Yrityselämänsuhteet sisältävätkin monia samoja erityispiirteitä ja vaiheita kuin ihmissuhteet, sillä yritykset muodostuvat ihmisistä, joiden välille muodostuu suhteita. Suhteet ovat monimutkaisia ja monipuolisia ja käsitys suhteesta muuttuu ajan kuluessa. Mikä tahansa yritys kuvata suhdetta yksinkertaistaa väistämättä suhteen tilan. Kuitenkin tällaiset suhdeteoriat auttavat ymmärtämään suhteen sisältöä ja eri osien merkitystä toisiinsa. Eräs perinteisimmistä toimittajasuhdetta kuvaavasta malleista on ARA- mallin kolmen näkökulmaa toimittajasuhteeseen. Nämä ovat: toimijoiden väliset sidokset, toiminnan yhteydet sekä resurssit. Nämä kolme tekijää ovat sidoksissa toisiinsa ja muodostavat suhteen. Tämä malli on kuitenkin hyvin yksinkertainen ja pelkistetty kuvaus monimutkaisista suhteista. (Ford et al. 2003, 39) ARA-malli on esitetty alapuolella olevassa kuvassa 2.



**Kuva 2.** ARA-malli suhteen osatekijöiden tulkitsemisen apuna (mukaillen Ford et al. 2003, 39-40)

Hankintatoimen kirjallisuudessa esitellään useampia menetelmiä päätöksentekoapuvälineiksi toimittajasuhteen vaiheisiin esimerkiksi toimittajakategorisointiin sekä toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen. Näitä ovat

toimittajien kategorisoinnista esimerkiksi ABC-analyysit ja toimittajasuhteen suorituskyvyn mittaamisesta BSC eli balanced scorecard. ABC-analyysissa lasketaan tuotteeseen kaikki epäsuorat kustannukset ja tuotteet jaotellaan ryhmiin kustannusten mukaan. ABC avulla voi tunnistaa näitä epäsuoria kustannuksia, jotta niitä voidaan vähentää. 1990-luvulla kehittyi ABC-analyysista ABM-malli, jossa panostetaan niihin suhteisiin missä on eniten rahaa kiinnitettynä suhteeseen. (Burt et al. 2003, 427-428)

Balanced Scorecardin idea on, että tätä tuloskorttia avuksi käyttäen yritykset voisivat siirtyä suhteissa operatiivisesta keskittymisestä strategiseen ajatteluun ja sitoutumiseen. (Kaplan & Norton 1993, 134-135) Jotta toimittajan suorituskykyä voitaisiin mitata, on tärkeää tunnistaa suhteeseen ja sen kehitykseen vaikuttavat tekijät. Suhteeseen vaikuttaa ulkoiset tekijät, jotka tulevat yritysten ulkopuolelta esimerkiksi markkinaolosuhteiden tilannetekijöistä. Näitä voidaan tarkastella esimerkiksi Porterin viiden voiman- mallin mukaan. Toinen osa suhteen tekijöistä ovat suhteen sisäiset tekijät. Näitä ovat itse suhdeprosessiin liittyvät tekijät esimerkiksi suoritukseen sidonnaiset tekijät kuten kuljetukset, laatu ja hinta sekä teknologiset tekijät. Lisäksi kaikki kulttuuriset ja yrityksen strategiset tekijät esimerkiksi johtamiseen liittyvät sekä luottamuksen tunne ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. (Olsen & Ellram 1997, 107)

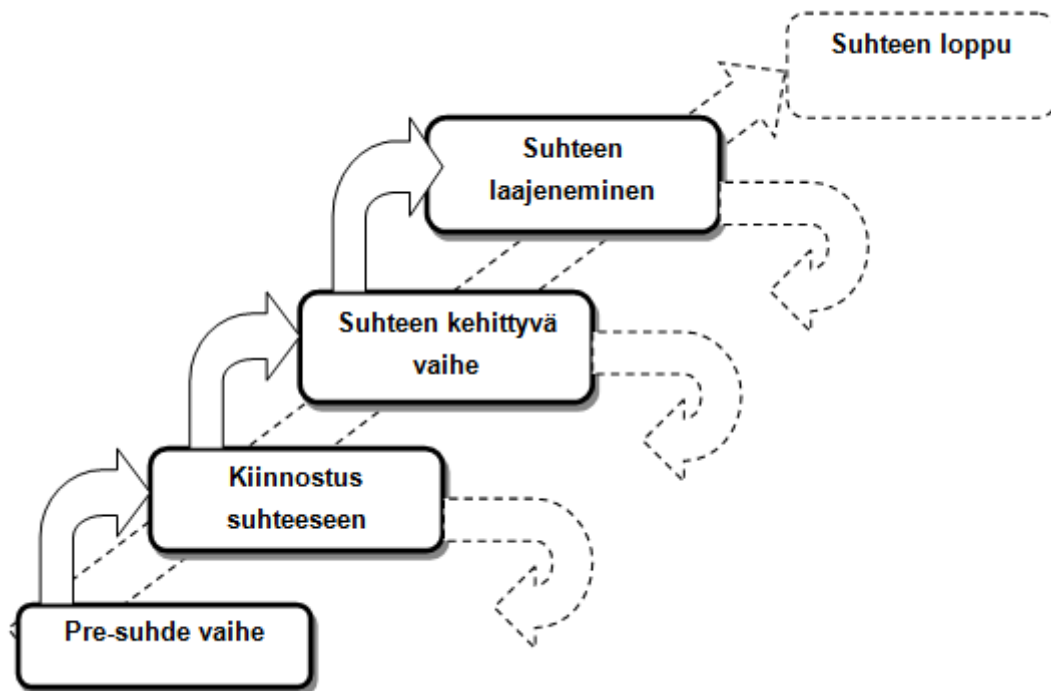
## **2.1 Ostajan näkökulma toimittajasuhteeseen**

Toimittajasuhteet ovat yrityksen tärkein voimavara, sillä niiden avulla päästään käsiksi uusiin resursseihin, hankkimaan tarvittavat tarvikkeet, tai ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ja näin hyötymään suhteesta itse. (Ford et al. 2003, 49) Strandvik et al. (2012) selvittävät tutkimuksessaan mitkä ajavat ostajia toimintaansa. Onnistuneessa kaupassa ostajalla on kuunteleva rooli taivuttelevan sijaan. Ostajat ovat lähinnä kiinnostuneita mitä tuote voi tarjota heidän organisaatiolleen, itse tuote ominaisuuksien sijaan sillä tarjotut tuotteet ovat usein samankaltaisia. Kaikki tuotteet eivät välttämättä sovi ostajan toimintaan vaikka vaikuttavatkin kaikin puolin edukkailta. Ostajalle on tärkeää, että toimittaja haluaa edistää ostajan toimintaa.

Ostajan näkökulmasta jokainen alalla toimiva yritys on uniikki jopa samalla toimialalla. Toimittajan vaihtaminen on strateginen linjaus, jotta päästäisiin tavoitteellisesti parempaan suhteeseen. Ostajat pitävät itseään bisnesajureina. Heidän ostamansa ja markkinoiden linjaukset ohjaavat toimintaa - eivät toimittaja ja toimittajan tuotevariaatioita. (Strandvik et al. 2012, 134-136)

Toimittajasuhde kannattaakin nähdä tapana saavuttaa kilpailuetua. Nykypäivän kasvavan kilpailun markkinoilla kansainvälisessä toimintaympäristössä ostavat yritykset keskittyvät toimittajasuhteen johtamiseen saadakseen kilpailuetua erityisesti pitkän aikavälin tähtäimellä. Toimittajasuhteen johtaminen on prosessi joka määrittää kuinka ostaja ohjaa toimittajiaan. Toimittajasuhteen johtaminen on peilikuva asiakassuhteen johtamiselle. (Leenders et al. 1994, 41; Lintukangas & Kähkönen 2010, 107-108) Läheisen yhteistyön toimittajan kanssa on todettu alentavan hankintahintoja ja pitkällä tähtäimellä parantavan myös laatua kustannusten alenemisen lisäksi. (Larson 1994, 7-9) Jo tämän vuoksi toimittajasuhteen johtamiseen kannattaa kiinnittää huomiota.

Toimittajasuhde muotoutuu erilaisten vaiheiden kautta. Näitä vaiheita kutsutaan tutkimuksessa: pre-suhde vaihe, kiinnostus suhteeseen, suhteen kehittämisvaihe, suhteen laajeneminen ja suhteen lopetusvaihe. Kaikki suhteet eivät kuitenkaan kulje kaikkia kehitysvaiheita ja voivat päätyä suhteen lopetusvaiheeseen jo aiemmin. Toimittajasuhteen kestolle ei ole myöskään yhtä oikeaa aikaa, vaan jokainen suhde on erilainen ja suhteen kesto ajallisesti riippuu monesta suhteen sisäisestä ja ulkoisesta tekijästä. (Batonda & Perry 2003, 1458-1463; Ford et al. 2003, 49-50)



**Kuva 3.** Suhteen kehittymisen vaiheet (mukaillen Ford et al. 2003, 51)

### 2.1.1 Pre-suhte vaihe

Suhteen pre-vaihe ei ole oikeastaan vielä suhteen vaihe vaan ainoastaan suhdetta edeltävä vaihe. Tässä suhdetta edeltävässä vaiheessa sekä ostaja, että myyjä tulevat tietoisiksi toisistaan. Yleensä ostaja lähestyy toimittajaa ja on tietoinen toimittajasta. (Andersen 2001, 173) Suhdetta edeltävässä vaiheessa ostaja tunnistaa useita sopivia toimittajia, mutta ostajan tulee tehdä ratkaisu, kuka on houkuttelevin toimittaja. (Dwyer et al. 1987, 15-16). Eri tutkijoiden näkemykset suhdetta edeltävästä vaiheesta poikkeavat toisistaan. Rajat eri suhteen vaiheiden välillä ovat hyvin häilyviä. Esimerkiksi Frazier et al. (1988, 56-57) näkevät tämän vaiheen vain sellaisena, jolloin ostaja ainoastaan tunnistaa oman toimittajatarpeensa.

Kun ostaja alkaa harkitsemaan uutta suhdetta on huomioitava suhteesta saatavat hyödyt sekä aiheutuvat kustannukset. Kyseiset seikat tulee huomioida myös partnerin valinnassa. Polonsky et al. (2003, 1063) jakavat tämän ensimmäisen vaiheen kahteen eri osaan, jotka ovat "mahdollisen suhteen" vaihe sekä "suhteen



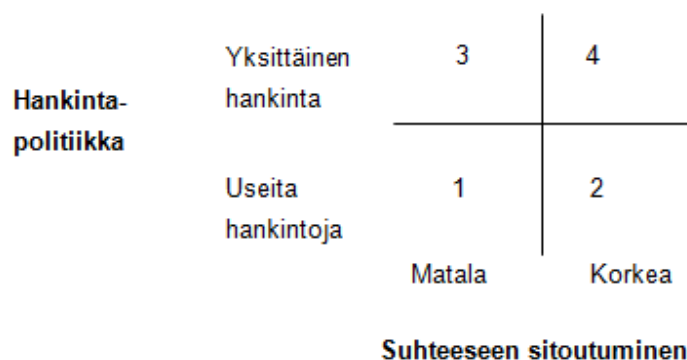
löytämisen” vaihe. ”Mahdollisen suhteen” vaiheessa osapuolet eivät vielä kommunikoi keskenään vaan etsivät vielä mahdollista toimittajaa. ”Suhteen löytymisen” vaiheessa ostaja ja toimittaja eivät vielääkään ole kontaktissa toisiinsa, mutta ostaja arvioi eri toimittajavaihtoehtoja.

Suhteet eivät ala stabiilista tilasta, vaan aina on olemassa lähtökohta johon on vaikuttanut aiempi historia. Esimerkiksi tyytymättömyys aiempaan toimittajaan tai täysin uuden toimittajan etsiminen on ajavia voimia lähteä etsimään uutta yhteistyökumppania. Suhteet ovatkin syklejä jotka alkavat alusta kun uusi toimittaja löytyy. Nykyään monet hankinnat tehdään rationalisoidusti, johtuen niiden toistuvasta luonteesta. Tällaisiin hankintoihin yrityksellä ei ole resursseja tehdä uudelleen arviointia jokaiselle hankittavalle partikkelille. Eli jollei hankinta ole erityisen strategisesti olennainen, on epätodennäköistä että arviointia tehdään. Arviointi tulee kuitenkin ajankohtaiseksi mikäli toimittajasuhteessa ilmenee ongelmia. Joskus toimittajaa arvioidaan toimittajia kilpailutettaessa, mikäli toimittajan hinta on alhaisempi kuin muilla. Näin varmistutaan että toimittaja on kuitenkin kelpo yhteistyökumppani ja että tarjous on realistinen. (Ford et al. 2003, 51-57)

Toimittajanvalintaprosessi etenee samankaltaisesti kuin hankintaprosessi. Toimittajanvalinta on hyvinkin kriittinen osuus prosessia, vaikka itse valintaan on olemassa vähän aineistoa (Lee & Wellan 1993, 39-40). Yleensä yrityksissä arvostetaan vanhoja toimittajia, sillä yhteistyöhön heidän kanssaan liittyy pienempi riski kuin täysin uusiin toimittajiin. Myöskin toimittajakannan supistaminen on keino saavuttaa lisää aikaa yksittäisen toimittajasuhteen kehittämiseen ja johtamiseen. (Goffin et al. 1997, 429-431) Larsonin mielestä kolme tärkeintä tekijää toimittajapartnerin valitsemisessa ovat yrityksen edustajien henkilökohtainen maine, edeltäneet suhteet sekä yritysimage. (Larson 1992, 82) Tämä vaihe on äärimmäisen tärkeä toimittajasuhteen tulevaisuuden menestyksen kannalta ja jos ostajan ja toimittajan edustajat tuntevat toisensa ennestään, niin suhteella on paremmat edellytykset kehittyä pitkäaikaiseksi suhteeksi. (Wilson 1995, 340)

Kuten aiemmin mainittiinkin, mikään suhde ei ole yksipuolinen vaan kynnyksen suhteeseen on ylitetty kun yhteistyöllä voidaan saavuttaa enemmän kuin mitä yksin

toimiessa. Yleisesti yksittäiselle yritykselle on järkevää hallita useampia erilaisia toimittajasuhteita. Erilaiset suhteet voidaan luokitella korkean tai alhaisemman sitoutumistason mukaan. Ostajayritykset ovat yleensä vältäneet yksittäistä liiallista sitoutumista yksittäiseen toimittajaan oman kilpailukykynsä turvaamiseksi. Läheisen yhteistyön toimittajan kanssa ajatellaan luovan liiallista riippuvuutta, joka olisi vaarallista omalle riippumattomuudelle. Pitkätähätäimen suhteissa näin ei kuitenkaan ole vaan se, joka valitsee korkean sitoutumisen lähestymistavan ei yritä optimoida jokaisen hankinnan hintaa vaan tähtää prosessien kehittämiseen pitkällä tähtäimellä käyttäen toimittajien resursseja yhä tehokkaammin.



**Kuva 4.** Suhteen sitoutuminen ja hankintasuhteen laatu mukailien Ford et al. 2003, 128

Kuvassa 4 on esitetty suhteen sitoutumisen ja hankintasuhteen laadun hankintastrategian kaksi eri ulottuvuutta. Eri ulottuvuuksia ovat yksittäisen toimittajan käyttäminen tai usean toimittajan käyttäminen. Lisäksi yksittäistä toimittajaa tai useita toimittajia voidaan käyttää hyödyntämällä matalan tai korkean tason sitouttamista. Nämä neljä yhdistelmää tarjoavat kukin hyvin erilaiset mahdollisuudet hankintojen suorituskyvyn parantamiselle ja jokaisella niistä on omat etunsa. Korkean sitoutumisen suhteet ovat kalliita, mutta ne osoittautuvat oikeaksi silloin, kun suhteen hyödyt ylittävät kustannukset. Lisäksi korkean sitoutumisen suhteet vaativat mielenkiintoisia kumppaneita, joita ei tosin aina ole tarjolla. Käyttämällä kutakin ulottuvuutta sopivana yhdistelmänä, voidaan hankinnat toteuttaa tehokkaasti. Ratkaisevan tärkeää on kuitenkin se, kuinka hyvin nämä kyetään yhdistämään

oikein. (Ford et al. 2003, 110-111) Sitoutuminen on erityisen tärkeää suhteen kehitysvaiheissa mutta suhde ei tule kehittymään jos osapuolilla ei ole sitoutumista suhteeseen ollenkaan. Suhde vaatii molempien osapuolien osallistumisen suhteen muodostamiseen, eikä seuraavaa tasoa suhteessa ole mahdollista saavuttaa ennen kuin edellinen on suoritettu. (Crofts & Turner 1999, 117) Sitoutuminen terminä on hyvin lähellä tässä tutkimuksessa käsiteltävää luottamusta, jota käsitellään jäljempänä.

### 2.1.2 Kiinnostus suhteeseen

Suhteen ensimmäisten vaiheiden rajat ovat häilyviä. Jotkin tutkijat eivät huomioi suhdetta edeltävää vaihetta ollenkaan, kun taas toiset aihetta tutkineet sijoittavat suhdetta edeltävään vaiheeseen jo toimittajan kanssa neuvottelutkin. Yleisesti ottaen kiinnostuksen vaihe käsittää kiinnostumisen potentiaalisesta toimittajakumppanista. Dwyer et al. (1987) ovat jakaneet tämän kiinnostuksen vaiheen viiteen prosessiin. Nämä ovat: kiinnostus, kommunikointi ja tarjous, kehitys ja harjoittelu suhteessa, normien kehittyminen ja odotusten kehittyminen. Kommunikaatio ja tarjousten teko alkaa, kun jompikumpi osapuoli ottaa yhteyttä toiseen. Tämä kontakti voidaan ottaa suorasti tai epäsuorasti. Neuvotteluissa arvioidaan onko toinen osapuoli hyvä yhteistyökumppani. (Dwyer et al. 1987, 15-16)

Kanter (1994) on tutkinut kiinnostusvaihetta ja hänen mukaansa ensimmäinen tapaaminen on suhteen alku. Toisen kumppanin houkuttelevuutta arvioidaan kolmen kriteerin mukaisesti. Nämä ovat: yrityksen kyvykkyudet, kemia kahden yrityksen välillä ja kahden yrityksen yhteensopivuus. Yritysten yhteensopivuus sisältää lainsäädännön, filosofian ja suhteeseen ryhtymisen halun. (Kanter 1994, 99) Suhteen alkuvaiheissa ei pidäkään vähätellä sosiaalisen vuorovaikutuksen roolia toimittajan valinnassa ja suhteen syntyemisessä.

Neuvottelutilanteessa markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö ovat suuressa roolissa. Luottamus rakentuu merkittävin osin sosiaalisen kanssakäynnin aikana ja luottamuksen rakentaminen alkaa niin aikaisin kuin mahdollista. (Andersen & Kumar 2006, 524-525) Käytännön esimerkki luottamuksen rakentamisesta on hymyn

käyttäminen tapaamisessa. Vuorovaikutustilanteita tutkineet Scharlemann et al. ovat tutkineet hymyn merkitystä luottamuksen rakentajana peliteorian avuin. Tutkimustuloksien mukaan luottamuksen syntyyn vaikuttavat positiivisesti hymyileminen sekä kasvojen ilmeet. Tutkimuksen mukaan sukupuoli keskenään ovat luottavaisempia vastakkaisen sukupuolen kanssa tehtyjä sopimuksia kohtaan. (Scharlemann et al. 2001, 731-732)

Tutkivassa vaiheessa toimittaja ja ostaja aloittavat keskustelun ja neuvottelun mahdollisesta hankinnasta yleensä kertahankintana. Tämä vaihe on myös oppimisen vaihe, osapuolet tutustuvat toisiinsa ja luovat yhteisymmärrystä tulevasta. Ostaja voi epäillä kannattaako toimittajaan luottaa, kun taas toimittaja ei ole varma tuleeko ostaja lopulta tekemään tilauksensa häneltä. Ostajan tulee muistaa että toimittaja voi myös luvata enemmän neuvotteluissa mitä olisi kykenevä nyt tarjoamaan, sillä toimitusajankohta on suunnattu tulevaisuuteen eikä tähän hetkeen. (Ford et al. 2003)

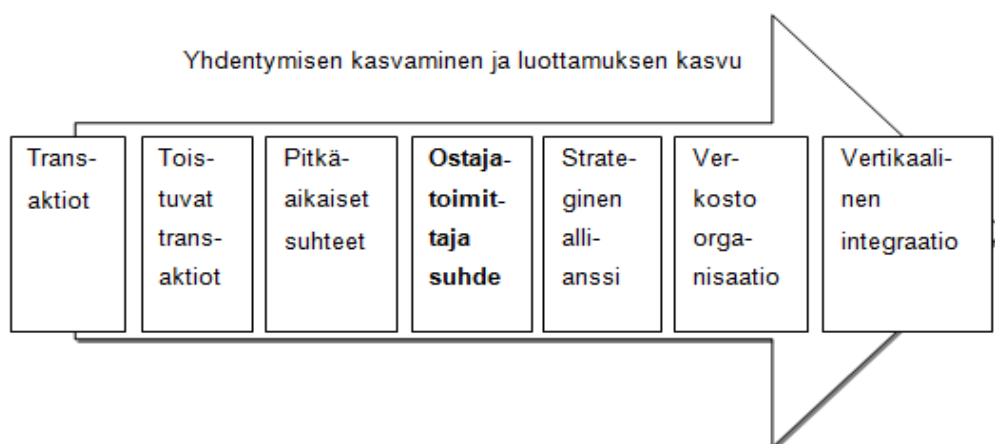
### 2.1.3 Suhteen kehittyvä vaihe

Pettin & Dibrellin (2001) mukaan kehittyvässä vaiheessa kumppanien välillä on jo monia transaktioita, mutta suhde ei silti vielä ole olemassa. Kommunikointi osapuolien välillä on tärkeässä roolissa. Kehittyvässä vaiheessa toiminta suhteessa kahden toimijan välillä on kasvavassa tilassa tai murrosvaiheessa kohti toiminnan kasvamista. Kehitysvaiheessa toimijoiden väliset sidokset, yhteiset resurssit sekä toiminta vahventuvat. Luottamus toimijoiden välille rakentuu myös teoilla, joita kehittyvässä vaiheessa tehdään toiminnan edistämiseksi. Epäviralliset ja epämuodolliset välit ja mukautuminen luovat luottamusta. Kun suhde kasvaa, molemminpuolinen ymmärrys suhteeseen lisääntyy luottamuksen lisääntyessä. (Pett & Dibrell 2001, 354-356)

Yhteistyön lujittaminen korostaa suhteen pitkäaikaisuutta. Luottamus onkin avaintekijänä toimittajasuhteen kehittymisessä ja se toimii suhdetta vahvistavana linkkinä. Luottamusta vaaditaan, jotta yhteistyö voisi kehittyä tässä kehittyvässä vaiheessa pitkäaikaiseksi suhteeksi. Näin kumpikin osapuoli voi saavuttaa lisähyötyä suhteesta suuremmalla todennäköisyydellä. Luottamuksessa on korostettu tekojen

merkitystä, mutta myös sanoilla ja, kohtaamistilanteissa, eleillä on merkitystä kehittyvässä vaiheessa. Tässä vaiheessa molempien osapuolien tulee vakuuttaa toinen kiinnostuksestaan suhteen ja ansaita toisen luottamus itseä kohtaan. Suhteeseen sitoutuminen on keino saavuttaa luottamus. Tämän tulee tapahtua selväksi puhtaasti vuorovaikutuksessa, sillä tässä vaiheessa suhteeseen ei ole vielä välttämättä sijoitettu rahaa tai sopimuksia. Siksi vuorovaikutus toimittajan ja ostajan välillä on hyvinkin tärkeää ja onnistuessaan se tuottaa ostajalle arvoa luottamuksen kautta. (Ford et al. 2003, 53-54)

Osapuolet voivat kehittyvässä vaiheessa ottaa yhteyttä muihin ostajiin ja toimittajiin, joiden mahdollinen yhteistyökumppani on uusi toimittaja, ymmärtääkseen paremmin uutta toimittajaa. (Chang & Lin 2008, 17, 21-22) Tässä vaiheessa on kuitenkin mahdollista palata suhteen pre-vaiheeseen epäluottamuksen lisääntyessä. Toinen vaihtoehto on luottamuksen vahventuessa todennäköisyyden kasvaminen suhteen kehittymisestä pitkäaikaiseksi suhteeksi. Suhde voi vahventua erityisesti luottamuksen avulla ja kehittyä erilaiseksi kumppanuudeksi mitä se alussa on. Tästä Webster (1992, 5) on kehittänyt suhdeteorioiden pohjalta jatkumon suhteen syvenemisestä. Tämä suhteen kehittyminen on kuvattu seuraavana olevassa kuvassa 5.



**Kuva 5.** Suhteen kehittyminen yhdentymisen ja luottamuksen kasvaessa (mukaihen Webster 1992, 5)

#### 2.1.4 Suhteen laajeneminen

Suhteen laajeneminen alkaa kun suhteessa on saavutettu vakaa vaihe. Tällainen alkaa kun toimittajasuhteessa oppiminen, sijoittaminen suhteeseen ja luottamus ovat saavuttaneet stabiilimman vaiheen. Tämä voi esimerkiksi olla silloin kun ostaja on tilannut toimittajalta samaa tuotetta rutiinilla tai muutaman tärkeän hankinnan onnistumisen jälkeen. Tälle jaksolle ei ole mitään tiettyä ajanjaksoa jolloin tämän vaiheen voi saavuttaa - jotkut toimittajasuhteet eivät saavuta tätä tilaa ikinä, toiset saavat vakaan tilan suhteessa aikaan nopeasti. Vakaan vaiheen säilyttämisellä on paljon positiivisia vaikutuksia molemmille suhteen osapuolille. Näitä voivat olla muun muassa suoritustavan rutiinit, luottamus sekä operatiivisen toiminnan standardien muodostaminen suhteessa. Nämä kaikki kolme hyödyttävät suuresti ostoa ja tällä saadaan aikaan resurssisäästöjä. Vakaassa vaiheessa voi ilmetä kuitenkin myös ongelmia, jotka eivät vielä muissa vaiheissa ole ilmenneet. Liika vakiinnuttaminen, institutionaalistuminen, ei ole hyödyksi. (Ford et al. 2003, 55) Tärkeimpinä tekijöinä tässä vaiheessa on saavutettu luottamus ja sitoutuminen. Myös henkilökohtaiset suhteet kehittyvät ja luottamuksen vakiintuessa yritykset ovat valmiita ottamaan suurempia riskejä, jotta suhde onnistuisi. (Andersen & Kumar 2006, 525)

Tässä vaiheessa osapuolien ei tulisi kuitenkaan liikaa yrittää muuttaa toisiaan, vaan luottamuksen kautta kunnioittaa toisiaan ja toisen tapoja. Sitoutumisen taso vaikuttaa suhteen seuraavaan tasoon. Mikäli suhteessa ei ole tarvittavaa luottamusta ja sitoutumista suhde päättyy tai jos suhteessa on vaadittava sitoutuminen ja luottamus osapuolien välillä suhde voi jatkua ja kehittyä entisestään. Kanter (1994) näkee suhteen laajenemisen viidessä vaiheessa. Nämä ovat: yhdentyminen, taktinen yhdentyminen, operationaalinen yhdentyminen, ihmistenvälinen yhdentyminen sekä yrityskulttuurien välinen yhdentyminen. Tämä tarkoittaa että jokaisella yrityksen tasolla työntekijöiden on työskenneltävä suhteen luomiseksi ja säilyttämiseksi. (Kanter 1994, 105-107)

### 2.1.5 Suhteen loppuminen

Vaiheteorian avuin toimittajasuhdetta kuvatessa tärkeää on se, että suhde voi loppua tai keskeytyä missä vaiheessa tahansa. Suhde voi myös palata niin sanotusta kehittyneemmästä vaiheesta vaiheteorian aiempaan vaiheeseen. (Ford et al. 1998, 38-39) Esimerkki keskeytyneestä toimittajasuhteesta on nukkuva suhde. Hadjikhani (1996) on kuvannut suhteen nukkuvaa tilaa vaiheeksi, jolloin yritykset eivät vaihda keskenään resursseja, mutta tiedonvaihto, sosiaaliset siteet ja luottamus yritysten välillä on yhä olemassa. Ensisilmäyksellä nukkuva toimittajasuhde vaikuttaisi epäonnistuneelta, väljähtyneeltä ja jo loppuneelta toimittajasuhteelta. Loppuneesta suhteesta nukkuvan suhteen erottaa kuitenkin se, että molempien osapuolien on vielä mahdollista saada suhde toimimaan. Suhde ei ole siis ole virallisesti loppu, sillä kokemukset aiemmasta positiivisesta yhteistyöstä on edelleen olemassa. (Hadjikhani 1996, 326-327)

Toimittajasuhde voi loppua monien tekijöiden johdosta. Negatiivisesti suhteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat Ford et al. (1998, 29) mukaan kokemuksen myötä saatavat tiedot vaihtuneesta tarpeesta, epäkelvollisesta nykyisestä toimittajan tarjoomasta tai suhteen luottamuksen puutteesta. Kuitenkaan vaiheteorian virallisena suhteen vaiheena suhteen loppumista Ford et al. (1998; 2003) eivät käsittele ollenkaan. Andersen (2001) ja Chang & Lin (2008) tyytyvät luokittelemaan tämän loppumisen vaiheen kuitenkin ilman tarkempaa yksityiskohtaisempaa käsittelyä. (Andersen 2001, 171; Ford et al. 2003, 51; Chang & Lin 2008, 17-18) Suhde voikin päättyä onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Vaikka suhde voi tuhoutua ja loppua millä tahansa aiemmistakin vaiheista, suhteen elinkaaren viimeisen vaiheen, loppumisen, on todettu aiheuttavan enemmän tunteellisia reaktioita. Toimijat kokevat tulleensa loukatuksi jos toinen itse tekee tietoisesti suhteen lopettavia valintoja. (Dwyer et al. 1987, 19-20; Andersen & Kumar 2006, 531)

Suhteen aikana ja sen loppuessa saadaan aikaan monia tuloksia. Näitä ovat esimerkiksi suhteen aikaansaama kilpailuetu, mahdolliset epäonnistumiset tai odottamattomat positiiviset tai negatiiviset tulokset. (Pett & Dibrell 2001, 360-361)

Ford et al. (2003, 56) mukaan suhteen loppu ei ole kuitenkaan välttämättä täysi yhteistyön loppuminen vaan suhde voi palata vielä myöhemmin jollekin aiemmista asteista ja jatkaa sieltä uudelleen. Andersen & Kumar (2006) ovat nimenneetkin tämän tilan suhteen uudelleen julkaisuksi. Tämä tila voidaan saavuttaa kun molemmat osapuolet ovat toipuneet suhteen loppumisesta ja ovat valmiita yhteistyöhön uudelleen. (Ford et al. 2003, 57; Andersen & Kumar 2006, 532)



### 3 LUOTTAMUS TOIMITTAJASUHTEESSA

Tutkimusten valossa luottamus on seurausta yhteisestä historiasta ja lisäinvestoinneista suhteeseen – luottamuksen kerryttäminen vaatii aikaa. Luottamus ja sitoutuminen termeinä ovat lähekkäin toisiaan, sillä nämä kaksi muodostuvat toistensa avuin. Tarkemmin luottamuksen tulee olla ensin, jotta sitoutuminen voi kehittyä (Morgan & Hunt 1994, 24-26; Moorman et al. 1992; 315) Sitoutuminen toimittajaan kasvattaa luottamusta toimittajaan ja luottamus ja sitoutuminen ovat olennaisia edellytyksiä toimittajasuhteen rakentamiselle ja kehittämiseksi (Morgan & Hunt 1994, 22-24; Liu et al. 2008; 433-434) Nykytutkimuksen valossa luottamusta voi kokea joko yrityksessä työskentelevää henkilöä tai itse yritystä kohtaan. Yritykset kuitenkin muodostuvat ihmisistä, jotka toimivat välillisesti organisaatioiden kautta. (Doney & Cannon 1997, 35)

McDonald et al. (2000) mukaan luottamus on yksi tärkeimmistä elementeistä korkean sitoutumisen suhteissa ja luottamus pelaa erittäin tärkeässä roolissa ostajan käyttäytymisessä. Monen tutkimuksen mukaan (muun muassa Dibben & Harris 2001; Blomqvist 2002) luottamus lisääkin avointa kommunikaatiota, informaation jakamista ja parantaa konfliktista selviämistä. Peppers & Rogersinkin (2004) mukaan luottamus vahventaa suhdetta. Sitoutuminen suhteeseen on tällöin vahvempaa sekä ostajalla että toimittajalla ja suhde nähdään arvokkaana, kun suhteessa on luottamusta. Luottamuksen avulla suhde kehittyy pitkäaikaiseksi toimittajasuhteeksi. (Peppers & Rogers 2004, 81) Luottamusta voidaan pitää välittäjänä, jonka avulla vuorovaikutus ostajan ja myyjän välillä kulkee. Interaktiot saattavat kasvattaa luottamusta, mutta ne voivat myöskin vahingoittaa sitä. Yleisesti paremmat toimittajan suoritukset suhteessa, tiedon suurempi jakaminen ja viestinnän parantaminen kasvattavat luottamusta. (McDonald et al. 2000, 99-100)

McDonald et al. (2000) mukaan jopa virheiden myöntäminen auttaa rakentamaan luottamusta, jos ne käsitellään hienovaraisesti. Vahvan luottamuksen saavuttaminen tuo lukuisia positiivisia tuloksia. Mikäli luottamusta on suhteessa, on pieniä suhteen ongelmiakin helpompi selvittää. Luottamuksen puute tuo merkittäviä kustannusvaikutuksia ostajalle ja toimittajalle sekä strategisella että taktisella tasolla.

Strategisella tasolla ostaja voi menettää monia toimittajan potentiaalisia positiivisia aloitteita. Jos taas toimittajaan ei luoteta tarpeeksi, ostaja voi toteuttaa potentiaalisen aikeen yksin tai etsiä uuden toimittajan. Taktisella tasolla luottamuksen olemassaolo voi avata erilaisia säästötoimenpiteiden mahdollisuuksia. Esimerkiksi ostajan ei tarvitse suorittaa niin paljoa auditointeja toimittajasta. McDonald et al. (2000) mukaan ostajan tulisi siis omaksua epäilevä, mutta ei kyyninen näkökanta toimittajaan. (McDonald et al. 2000, 99-100)

Blomqvist (2002) jakaa luottamuksen neljään komponenttiin. Nämä ovat kyvykkyys, hyväntahtoisuus, käyttäytyminen ja itsetietoisuus. Kyvykkyys sisältää teknologisen kyvykkyuden, liiketoiminnallisen kyvykkyuden ja yhteistyökyvykkyuden. Organisaation kyvykkyys on kriittinen viesti potentiaalisille yhteistyökumppaneille, sekä potentiaalinen lähde tulevan suhteen pääomalle. Hyväntahtoisuus on partnerin moraalinen vastuu ja positiiviset aikomukset kohti kumppania. Hyväntahtoisuus voidaan jakaa kahteen alakomponenttiin moraaliseen vastuuseen sekä huolenpitoon, ymmärrykseen ja pääomaan. Käyttäytyminen ilmenee suhteen muodostuksen alussa erilaisina merkkeinä esimerkiksi miten informaatiota välitetään ja muodostetaan. Itsetietoisuus on monimutkainen mutta käytännöllinen konsepti ymmärrettäessä luottamuksen luonnetta. Vahva itsetietoisuus tarjoaa vahvan pohjan avoimelle kommunikaatiolle, oppimiselle ja tietotaidon luonneille suhteessa. Itsetietoinen organisaatio on tietoinen identiteetistään, arvoistaan ja kyvykkyyksistään, sekä kykenee kehittämään suhdetta vahvuksiensa avulla ja tasoittaa heikkouksiaan luomalla tarvittavia kyvykkyksiä sisäisesti tai ulkoisesti. (Blomqvist 2002, 181-183)

Crottsin ja Turnerin (1999, 119) mukaan luottamusta on erilaista eri sitoutumisen vaiheessa. He jakavat luottamuksen viiteen erilaiseen luokkaan, jotka seuraavat toisiaan suhteen kehittyessä. Nämä ovat: sokea luottamus, laskelmoiva luottamus, todennettavissa oleva luottamus, ansaittu luottamus ja vastavuoroinen luottamus. Ensimmäisellä sokean luottamuksen asteella ainoastaan maineella ja keskinäisellä riippuvuudella on tekemistä luottamuksen muotoutumisessa. Seuraavalla laskelmoivalla vaiheella riippuvuuden lisäksi myös yhteisillä tavoitteilla on merkitys luottamuksen muodostumisella. Mallin mukaan luottamus rakentuu suhteen sisäisten tekijöiden vaikutuksesta kerros kerrokselta ja lopulta vastavuoroinen luottamus

saavutetaan sitoutumisen ollessa korkeaa ja kommunikaation, yhteistyön, sosiaalisten sitoumusten ja rakenteellisten sitoumusten ollessa kunnossa suhteessa. Liitteenä (Liite 1.) tarkempi kuvaus mallista. (Crofts & Turner 1999, 118-123)

### **3.1 Luottamuksen kehittyminen toimittajasuhteessa**

Luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat toimittajan ominaisuudet sekä suhteen ominaisuudet. Toimittajan ominaisuuksia ovat toimittajan maine ja toimittajan koko. Suhteen ominaisuuksia ovat toimittajan halukkuus räätälöityä asiakkaan mukaan, luottamuksellinen tiedon jakaminen ja suhteen pituus. Doney & Cannon (1997) jakavat luottamuksen kehittymisen toimittajaan toimittajan ominaisuuksien mukaan. Mielipiteet muodostavat ostajayritysten työntekijät ja asiaan vaikuttaa toimialan toimijoiden kokemukset siitä, onko toimittaja on luotettava ja asiakkaistaan kiinnostunut. Luottamus rakentuu toimittajan herättämästä mielikuvasta ja toimittajan myyjähenkilön olemuksesta sekä näiden yhteisvaikutuksesta. Mielikuva toimittajasta muodostuu toimittajan maineesta, koosta sekä muista ominaispiirteistä. Käsitys myyjähenkilön luottamuksellisuudesta muodostuu asiantuntemuksesta sekä henkilön persoonasta. Tarkempi kuvaus tästä prosessista on tutkimuksen liitteenä (Liite 2). (Doney & Cannon 1997, 37-38)

Ganesanin (1994) mukaan myönteinen maine on helposti siirrettävissä toimijalta toiselle ja se lisää toimittajan tuottavuutta. Jos toimittajasta saadaan positiivista tietoa aikaisemmista onnistumisista, on toimittaja luottamuksen arvoinen. Toisin sanoen ostajat tekevät johtopäätöksiä toimittajan luotettavuudesta muiden ihmisten ja organisaatioiden tekojen kautta. Ostaja voi arvioida toimittajaa esimerkiksi kustannusten kautta, arvioimalla kustannuksia jotka syntyvät omalle organisaatiolle epäluotettavasta toimittajasta. (Ganesan 1994, 1-11)

Toinen tekijä, toimittajan koko, käsittää toimittajan koon ja markkina-aseman. Toimittajan koko tarjoaa merkkejä ostajalle, että yritys on luotettava. Ensimmäinen mielikuva toimittajan luotettavuudesta syntyy usein toimittajan koon perusteella. Koko ja markkina-asema antavat merkkejä siitä, että myös muut yritykset luottavat

toimittajaan, jolloin sitä voidaan pitää luotettavana. Joten voidaan olettaa että toimittaja täyttää lupauksensa, sillä muuten sillä ei olisi niin isoa asemaa markkinoilla. Toisaalta voidaan olettaa, että vähemmän luotettavat mutta paremmin käytettävissä olevat toimittajat toimisivat hämäräperäisesti, joten suuret toimittajat olisivat luotettavampia. Tässäkin tapauksessa voidaan hyödyntää laskennallista mallia, jolla määritetään mahdolliset syntyvät kustannukset epäluotettavasta toimittajasta. (Doney & Cannon 1997, 38)

Rempel et al. (1985) kuvaavat luottamuksen kasvamista suhteessa adjektiivien valossa. Nämä kolme vaihetta ovat tuttavallisuuden vaihe suhteen alkumetreillä kun kyse on vielä yksittäisistä transaktioista. Toinen vaihe on ennustettavuuden vaihe, jossa toimittajayhteistyöstä on jo kokemusta ja oletettavia voidaan tehdä suhteen taustan perusteella. Kolmas vaihe on luotettavuuden vaihe, kun yhteistyö on sitoutunut paikalleen. (Rempel et al. 1985, 98-108)

Sahaynkin (2003) mukaan luottamuksen saamisessa ja säilyttämisessä on kolme vaihetta. Ensimmäiseksi toimijan tulee ansaita luottamus ja korostaa yrityksensä sitoumusta suhteeseen. Toiseksi luottamus tulee säilyttää teoilla pitkäaikaisen suhteen lujittamiseksi ja kolmanneksi tietoisesti vähentää epäluottamusta olemassa olevissa toimittajasuhteissa. Kolmannessa vaiheessa on hyvä myös tiedostaa niitä kaikkia hyötyjä, joita suhteesta juuri kyseiseen toimittajaan saadaan. Luottamus on vaikea ansaita ja sen menettäminen ei ole ikinä myöskään liian vaikeaa. (Sahay, 2003, 554)

Caniëls et al. (2010) ovat tutkineet luottamuksen kehittymistä ostajan näkökulmasta toimittajasuhteessa neljän hypoteesin avulla 212 hollantilaisen hankinta-ammattilaisen keskuudessa. Tutkimuksessaan ainoastaan suhteen ensimmäisissä yksittäisten transaktioiden vaiheessa toimittajan sitoutuminen oli ostajan sitoutumista suurempaa. Korkeimmillaan sekä ostajan että toimittajan sitoutuminen on intensiivisessä yhteistyön vaiheessa, tosin ostaja on toimittajaa enemmän sitoutunut tällöin suhteeseen. Myöskin luottamus ja sitoutuminen ovat korkeimmillaan tässä vaiheessa. Jos ostaja tuleekin tyytymättömäksi suhteeseen tämän vaiheen jälkeen, luottamus suhteeseen romahtaa. Mielenkiintoinen tulos tutkimuksessa on, että

yksittäisistä transaktioista siirryttäessä vahvempaan yhteistyöhön, luottamus ei kasva enää merkittävästi ostajan sitoutumisen kuitenkin kasvaessa. (Caniëls et al. 2010, 114-125)

Eräs esimerkki toimittajan sitoutumisesta on se, että toimittaja tarjoutuu tekemään kustomoituja investointeja suhteessa ostajaan. Investoinnit voivat sisältää erikoiskalustoa ja tuotantoprosessien muokkaamista ostajan tarpeiden mukaan. Halukkuus erikoisinvestointeihin tarjoaa todisteita siihen, että toimittaja on luotettava ja uskottava sekä välittää tästä suhteesta ja on halukas tekemään uhrauksia. (Ganesan 1994, 12) Aiemmin mainitun kustannusten laskennan lisäksi toimittajan luottamuksellisuutta voidaan laskelmoida matemaattisesti myös ennustavalla prosessilla ja kyvykkyysoprosessilla. Ennustava prosessimalli, jossa ostaja ennakoi toimittajan käyttäytymistä ja kyvykkyysoprosessia on malli, jolla määritetään toimittajan kykyä kohdata ostajan tarpeet. Mahdollista on myös turvautua kolmannen osapuolen mielipiteisiin, jossa turvaututaan kollegoiden ja muiden henkilöiden, joilla on kokemusta toimittajasta, mielipiteisiin. Luottamusta lähestytäänkin usein riskin määrittämisen kautta. Tähän on olemassa monia laskennallisia kaavoja, joista esimerkkinä Laeequddinin et al. (2009) luottamuksenrakentamisprosessi, jossa oletetaan, että kun ei ole riskiä on luottamusta ja kun ei ole luottamusta on riskiä. (Laequddin et al. 2009, 281-284)

### **3.2 Luottamuksen edut toimittajasuhteessa**

Tutkimuksessa on aiemmin mainittu etuja, joita luottamuksen avulla suhteesta saadaan. Ostaja odottaa saavansa kustannusetuja, toimitusaikaan liittyviä etuja sekä innovaatioita luottamuksen kautta. Odotusten lisäksi luottamus tarjoaa tukea ja lojaliteettia toimittajalta ostajalle. Yhteistyö voi parantaa molempien asemia markkinoilla ja erityisesti ostaja voi toimittajan avulla oppia ja tehostaa prosessiaan. (Hald et al. 2009, 964) Hankintakustannukset ovat usein tärkeä, jopa tärkein toimintaa ohjaava tekijä. Luottamuksen avulla vähennetään kustannuksia. McDonald et al. (2000) ovat luoneet listan yhdestätoista luottamuksen avulla saavutetusta tekijästä, jotka vähentävät kustannuksia. Lista esitellään seuraavassa kuvassa 6.

Parempi tiedon vaihto ja pienentynyt epävarmuus
Turhien arviointien vähentäminen
Toistuvien prosessien eliminointi
Parempi hankinnan virta
Rutinoituneet transaktiot
Tiukempi laadunvalvonta
Parantunut toimitusketjun tehokkuus
Tuotannon kustannusten vähentyminen
Paremmat, kustannustehokkaammat tuotteet
Kustannusten jako tuotekehityksessä
Matalammat hankinnan kehittämiskustannukset

**Kuva 6.** Kustannussäästöt luottamuksellisissa toimittajasuhteissa (McDonald et al. 2000, 85)

McDonald et al.:n (2000) listassa on monipuolisesti kaikki mahdolliset kustannussäästöt listattuna luottamuksellisessa toimittajasuhteessa. Koska yritykset pyrkivät kustannustehokkuuteen, lista avaa luottamuksen todellisia hyötyjä eri toimitusketjun vaiheista.

### 3.3 Luottamus kansainvälisessä toimittajasuhteessa

Kulttuuriset tekijät vallitsevat kaikenlaisessa kulttuurien välisessä johtamisessa mukaan lukien toimittajasuhteen johtamisessa. Kulttuurisia tekijöitä toimittajasuhteessa ei ole kuitenkaan tutkittu paljoa viime aikaisessa tutkimuksessa. (Cannon et al. 2010, 519-520) Ketkar et al. (2011, 1-11) tutkimuksessa kulttuurien välistä eroa on tutkittu ostajayrityksen näkökulmasta ja nimenomaan kulttuurisen individualismin, kasvoittain kohtaamisen, toimittajan sitoutumisen ja luottamuksen avuin. Ketkar et al. pitää tärkeimpänä kulttuurisena dimensiona individualismia, sillä se linkittyy voimakkaimmin taloudelliseen menestykseen. Individualismi on kulttuurin

yksilökeskeisyyttä ja sen vastakohtana pidetään kollektivismia, yhteisön korostamista. (Hofstede et al. 2010, 90-91; Ketkar et al. 2011, 2) Esimerkki suuresta individualismi – kollektivismi erosta on amerikkalainen, vahvasti individualistinen, ja kiinalainen, selvästi kollektivistinen kulttuuri. Kiinassa on ainutlaatuinen merkitys luottamuksella paikallisissa quanxi-suhteissa. Quanxi verkostoa on kuvattu monella tapaa, mutta pääpiirteissään se on yhdistelmä henkilökohtaisia omia suhteita sekä yritysmaailman kontakteja. Verkostolla on suuri merkitys kenen kanssa tehdään yhteistyötä. Erityisesti neuvottelutilanteissa quanxi korostuu valinnoissa. (Abramson & Ai 1997, 795-801)

Ketkar et al. tutkimuksen johtopäätöksenä on, että kulttuurit vaikuttavat merkittävästi kansainväliseen toimitusketjuun kansainvälisen toimittajasuhteen muodossa. Kasvoittain kohtaamisella on huomattu olevan suurin vaikutus kansainvälisen suhteen sitoutumisen ja luottamuksen lisäämiseksi. Toimittajakumppanin individualismi - kollektivismi kulttuuri vaikuttaa taas epäsuorasti suoritukseen ja tämä tuleekin huomioida toimittajayhteistyötä suunniteltaessa. (Ketkar et al. 2011, 9-11) Neuvotteluilla on suuri merkitys, mutta myös kulttuuri vaikuttaa vahvasti luottamuksen rakentumiseen. Sakon (1994, 6) mukaan: ”Luottamus on kulttuurinen normi, jota ei voi tietoisesti luoda laskelmoiden. Yrityksen [ostajan] yritys luoda luottamusta voi rikkoa luottamuksen perustan”.

Kuten Ketkar et al. tutkimuksessaan totesivat, kasvoittain kohtaamisella on todella suuri painoarvo erityisesti kansainvälisessä toimittajasuhteessa. Kasvoittain kohtaamisista erityisesti neuvottelutilanteet ovat tärkeitä. Neuvottelu voidaan nähdä tapana selvittää keskinäistä riippuvuutta, suhteen konflikteja tai tapana välttää näitä konflikteja. Neuvotteluissa julkaistaan asioita suhteesta, määritellään suhdetta tai uudelleen määritetään suhteen tarkoitusta. Yksittäisistä kulttuuritekijöistä esimerkiksi individualismin ja kollektivismien merkitys on suuri kulttuurisidonnaisiin neuvottelutyyleihin, suhtautumisesta ympäristöön ja fundamentalistiseen maailmankatsomukseen. Neuvotteluihin on olemassa paljon teoriaa muun muassa sosiaalisen vaihdon teoriasta ja neuvottelun riskin hallinnasta. (Koeszegi 2004, 640-647)

## **4 TOIMITTAJASUHTTEEN VAIHEET ESIMERKKIYRITYS NORDKALKILLA**

Tutkimuksen empiirisen aineiston hankinta pohjautuu toimittajasuhteen mallintamiseen ja luottamuksen merkityksen arviointiin kvalitatiivisen tutkimuksen kautta caseyritys Nordkalkille. Hirsjärvi et al. (2000, 181) kuvaavat kvalitatiivisen tutkimuksen tähtäävän tutkimuskohteen ymmärtämiseen, minkä vuoksi aineistona voi toimia yksikin tapaus, kun se tutkitaan syvällisesti. Tutkimuksessa panostettiin yhteen haastatteluun, jotta saataisiin mahdollisimman tarkka kuvaus toimittajasuhteista Nordkalkilla.

### **4.1 Aineiston keräys**

Empirian syventämiseksi suoritettiin haastattelu Nordkalkin Lappeenrannan kaivoksella 2.4.2012. Haastateltavaksi valikoitui Nordkalkin Materiaalipäällikkö Timo Hirvonen, jolla on kahdenkymmenen kahdeksan vuoden kokemus toimittajasuhteista. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelussa haastateltava kertoo kokemuksistaan toimittajasuhteista teemoittain eli vaihe vaiheelta. Haastateltava käytti toimittajasuhteen vaiheiden selvittämiseksi esimerkkitoimittajaa X ja haastattelu eteni keskustelunuomaisesti, haastattelurungon johdatellessa haastattelua eteenpäin. Haastattelukysymykset ovat tutkimuksen liitteenä (liite 3). Empiirinen aineisto pohjautuu haastattelussa Hirvosen kertomaan.

### **4.2 Nordkalk Oy Ab**

Nordkalk Oy Ab on perheyritys Rettig Groupin omistuksessa oleva merkittävä toimija louhitun kalkkikiven, poltetun kalkin ja sammutetun kalkin eli kalsiumhydroksidin tuottajana. Yhtiön tuotevalikoimaan kuuluvat myös dolomiittikalkki ja wollastoniitti. Yrityksen asiakkaita ovat monet teollisuuden alat ja tuotteita käytetään ympäristöhoidollisissa tarkoituksissa sekä maataloudessa. Nordkalkin liikevaihto oli 369,2 milj. euroa vuonna 2011. Henkilöstön määrä on noin 1200. Nordkalkilla on toimintaa yli 30 paikkakunnalla yhdeksässä eri maassa. (Rettig Group



2012) Nordkalkin Lappeenrannan kaivos ja toimipiste sijaitsevat Ihalaisten teollisuusalueella. Lappeenrannan kaivos on merkittävä kaivosesiintymä niin paikallisesti kuin konsernin välisesti. Nordkalkilla on ollut toimintaa Ihalaisten teollisuusalueella jo vuodesta 1910 ja kalkkia tiedetään poltetun paikan päällä jo 1600-luvulta lähtien. (Nordkalk 2012a)

Nordkalkin yritysarvot ovat luottamus, osaaminen ja laatu. Visiona on olla johtava kalkkiyritys Pohjoismaissa ja kolmanneksi suurin Euroopassa. (Nordkalk 2012b) Nordkalk on perinteikäs toimija alallaan. Yrityksessä arvostetaan erityisesti luottamusta pitkäaikaisessa toimittajayhteistyössä. Nordkalkin tavoite on olla alansa paras ja oletama on, että kaikilla Nordkalkin toimittajallakin on sama tavoite.

Nordkalkin hankintaosasto on jakautunut yrityksen divisioonien mukaan. Yrityksen ostojohtaja työskentelee Ruotsissa ja ostojohtajan alapuolella työskentelevät strategiset ostajat, jotka toimivat erityisesti Suomen Paraisten kaivoksella ja Ruotsissa. Yksi strategisista ostajista työskentelee Lappeenrannassa ja toimii haastateltava Hirvosen alaisena. Yrityksen operatiivinen osto suoritetaan paikkakunnittain. Nordkalkin hankintastrategia on pyrkiä koordinoimaan ja keskittämään volyymit. Riippuen hankittavasta tuotteesta tai palvelusta joko operatiivinen tai strateginen osto neuvottelee kilpailukykyisen hinnan. Nordkalkilla pyritään pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin ja monesta säännöllisestä hankinnasta pyritään tekemään sopimukset.

Hirvonen on mukana Lappeenrannan toimipisteen hankinnoissa, sopimusten tekemisessä sekä vastaa itse paikallisista investointiprojekteista. Nordkalkin hankinnat koostuvat pääasiassa urakoinnista, energiasta (hiili, sähkö, polttoaineet ja maakaasu), kuljetuksista, kunnossapidosta, investoinneista sekä kemikaaleista. Erityisen merkittäviä ovat kemikaalihankinnat, sillä niiden hankinta suoritetaan ainoastaan Lappeenrannassa. Tutkimuksen empiriaosiossa esimerkkitoimittajana toimii Nordkalkin kansainvälinen kemikaalitoimittaja X.

### 4.3 Nordkalkin toimittajasuhteet

Nordkalkille on tärkeää saavuttaa parhaat toimittajat. Tämän tärkeydestä kertoo se, että yritys on listannut hyvän toimittajan tuntomerkit erillisille listalle, jota pyritään noudattamaan toimittajanvalinnassa. Nämä ”hyvän toimittajan tuntomerkit” sisältävät muun muassa kriteerit hyvästä laadusta, reklamaatioiden minimaalisesta määrästä, oikea-aikaisesta toimituksesta ja toimittajan olemisesta alansa kehityksen kärjessä. Toimittajalta odotetaan informointia, yhteistyökykyä sekä joustavuutta. Listauksessa löytyy myös ohjeita ostajille, jotka työskentelevät toimittajayhteistyössä. Tärkeimpänä esiin nousee palautteen anto, erityisesti myönteisen palautteen antaminen. Pitkäaikaisen suhteen rakentumisessa on tärkeää, että ostaja antaa positiivista palautetta toimittajan hyvästä ja luotettavasta toiminnasta. Lista tuntomerkeistä löytyy tutkimuksen liitteenä (liite 4).

”Tietenkin tärkeimmät suhteet ovat ne, missä on eniten rahaa kiinni.”, toteaa Hirvonen yrityksen toimittajasuhteista (Hirvonen 2012). Toimittajien toimituskykyä seurataan Nordkalkilla esimerkiksi seuraamalla toimittajien virhetoimituksia ja reklamaatioita. Jokaisella toimittajalla on oma vastuuostaja ja jokaisella sopimuksella on ”omistajaostaja”. Toimittajia kategorisoidaan myös ABC-analyysillä eri luokkiin toimittajilta ostojen ja kauppoihin sitoutuneiden rahamäärien mukaan. Tavoitteena on myös vähentää toimittajien määrää, jotta voitaisiin keskittyä toimittajasuhteisiin enemmän. Hyvät toimittajasuhteet ovat tärkeitä, sillä Nordkalk pyrkii pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin ja pyrkii lisäämään volyymiä hyvien toimittajiensa kohdalla. Nordkalkin toimiala, prosessiteollisuus, tuo toimintaan tiettyä erityispiirrettä: ”Harvoin mikään hankinta jää kertahankinnaksi, vaan haluamme esimerkiksi varaosahankinnassa huolehtia, että sama toimittaja voi suorittaa koneen huollot riittävän pitkän aikaa” (Hirvonen 2012).

Toimittajat sijaitsevat pääasiassa Suomessa ja Euroopassa. Nordkalkin toimittajayhteistyö kestää keskimäärin kolme vuotta. Tässä ajassa toimittajasuhteet ehtivät elää elinkaarensa. Nordkalkin tavoite toimittajayhteistyössä on viisi vuotta ja tämän ajan kestänyt toimittajayhteistyö osoittaa, että kyseessä on luotettava

toimittajakumppani. Toimittajasuhteissa Nordkalkille tärkeitä arvoja ovat luottamus, avoimuus ja rehellisyys.

#### 4.3.1 Toimittajayhteistyön kehittyminen

Toimittajayhteistyö lähtee liikkeelle yleensä siitä, että Nordkalk tunnistaa itse talon sisäisesti tuotteen tarpeen. Tuotannosta lähtee pyyntö osto-osastolle tarjouspyyntöpohjan muodossa ja osto vastaa toimittajanvalinnasta. Tärkeä tehtävä osto-osastolla on etsiä koko ajan uusia potentiaalisia toimittajia tuleviin tarpeisiin. Tämä tapahtuu pääasiassa Internetin välityksellä. Investointeihin etsitään toimittajaa aina projektikohtaisesti. Hirvosen (2012) mukaan Nordkalkilla toimittajat lähestyvät Nordkalkia enemmän kuin Nordkalk toimittajia. Toimittaja herättää Nordkalkin kiinnostuksen, mikäli usea tutkimuksessa jo aiemmin mainituista hyvän toimittajan määrittelyistä piirteistä täyttyy. Yleensä toimittajan halpa hinta herättää kysymyksiä ja kaivosalan verkoston ollessa Suomessa niin pieni, Hirvonen käyttää usein apuna kollegoiden kokemuksia toimittajista. ”Halvempiakin toimittajia löytyy aina Internetistä, pyrimmekin parhaaseen kokonaisratkaisuun valinnassa.”, sanoo Hirvonen. Toimittajia arvioidaan erityisen tarkasti kun on kyseessä kriittinen tuote. Nordkalkilla on olemassa erityinen toimittaja-arviointi pohja, joka sisältää muun muassa taloudellisten ja tuotannollisten resurssien, tuotantotilojen sekä laatu-, ympäristö- sekä työsuojeluympäristön arvioinnin. Erityisen tärkeää on toimittajan suorituskyvyn arviointi.

Kun sopiva ja kiinnostava toimittaja löytyy, toimittajalta pyydetään tarjous. Nordkalk jakaa tietoa toimittajalle vain sen verran mitä toimittajan tarjoama tuote tai palvelu sitä vaatii. Esimerkiksi millaisia kuljetinrullia käytetään prosessissa. Nordkalk on kuitenkin hyvin tarkka prosessistaan, eivätkä ulkopuoliset pääse tutustumaan prosessiin tarkemmin. ”Tässä vaiheessa kehenkään ei voi luottaa ja tieto leviää niin nopeasti toimittajien keskuudessa. Mieluummin kertoo vähemmän kuin liikaa.”, toteaa Hirvonen kysyttäessä informaation vaihdosta. Tietoa vaihdetaan ainoastaan tarjoukselle vaadittava määrä. Nordkalk voi esittää toimittajalle kysymyksen miten he ratkaisisivat ongelman ja ideaalitulanteessa toimittajan tarjouksen muodossa voidaan päästä jonkin Nordkalkin prosessin tehostumiseen ja parantumiseen.

Suhteen kehittymisen vaihe saavutetaan tilauksen tai sopimuksen kautta. ”Suhteen alku ja ensimmäiset vaiheet ovat todella tärkeitä meille.”, korostaa Hirvonen. Erityisesti neuvottelutilanne on tärkeä, sillä siinä sovitaan kaikki olennainen ja käsitellään suhteen kipupisteet ja reklamaatiot. Hirvosen mukaan luottamus syntyy neuvottelutilanteessa. Kun toimittaja vakuuttaa olevansa luottamuksen arvoinen eikä laskelmat osoita toisin, voidaan toiseen luottaa. Neuvottelutilanteessa myös avoimuus on toimittajalle erittäin suotavaa esimerkiksi kertomalla mistä kustannukset syntyvät. Kommunikaatio ja tiedonvaihto on vilkkainta suhteen alussa, palaverieita ja puheluita ehtii tulla paljon ennen kuin toiminta rutinoituu. Kun toimittaja osoittautuu hyväksi, kontaktin ei tarvitse olla enää yhtä tiivis oston puolelta vaan yhteydenpito tiivistyykin enemmän muilla organisaatiotasolla esimerkiksi tuotannon puolella. Toiminnan rutinoituessa myös tietoa jaetaan avoimemmin. Vaihdeettava tieto sisältää muun muassa volyymitietoja, seisokkitietoja ja tuotannon tietoja.

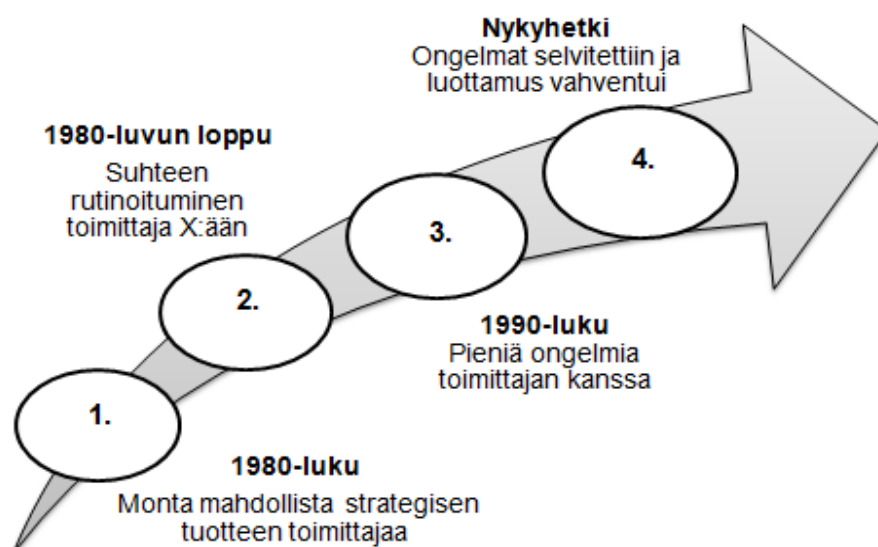
Vaihdeettavaa tietoa vastaan Nordkalk odottaa uusia ideoita ja ratkaisuja toimittajilta, mikäli siihen annetaan impulsseja. Nordkalk odottaa toimittajiltaan innovaatioita ja tehokkuutta. Jos toimittaja on niitä valmis tarjoamaan, päästään suhteen laajenemisen vaiheeseen. Tässä vaiheessa hyväksi havaitulle toimittajalle saatetaan antaa lisätilauksia Nordkalkin muilta osa-alueilta, joissa toimittaja on aiemmin toiminut. Kehittyminen suhteen laajenemiseen tapahtuu usein kolmen vuoden välein käytävissä toimittajaneuvotteluissa. Toimittajasuhteen ”hyvyys” ei ole kuitenkaan kiinni siitä kuinka paljon toimittajalla on toimituksia Nordkalkille. ”Hyvä toimittajasuhde ei tarvitse aina laajentumista, vaan hyvä toimittajasuhde voi jatkua vaikka volyymi jopa laskisi.”, toteaa Hirvonen.

Nordkalkin kaikki toimittajasuhteet eivät kuitenkaan pääse suhteen laajenemisen vaiheeseen, sillä välillä toimittajien kanssa esiintyy konflikteja tai suhde päättyy muulla tavoin. Satunnaisesti toimittajat toimittavat väärää tuotetta, laskuttavat väärin tai myöhästyvät toimituksista. Kaikki nämä vaikuttavat negatiivisesti suhteeseen Nordkalkin näkökulmasta. Konfliktiksi asiat kärjistyvät helpommin, kun on paljon rahaa kiinni toimituksessa. Toimittajasuhde päättyy nopeasti, jos huomataan, ettei toimittajalla ole toimituskykyä tai toimittaja on kerännyt rekisteriinsä paljon reklamaatioita Nordkalkilta. Myös jos kustannukset ovat liian suuret vanhalla

toimittajalla, suhde päätetään. Nordkalk pitää uutta toimittajaa aina suuremman riskin omaavana. Kyseessä tulee olla todella hyvät uuden toimittajan tarjoamat edut tai erittäin painavat syyt, että Nordkalk vaihtaisi pitkäkestoisia vanhoja toimivia toimittajasuhteitaan uusiin samalla toimialalla. Toimittajanvaihto maksaa 5% ensimmäisen vuoden summasta Nordkalkille. Silloin tällöin hankinnat jäävät kertahankinnoiksi jos toimittaja hoitaa tilauksensa huonosti. Yleensä molemmille osapuolille jää huono kuva yhteistyöstä, eikä Nordkalk käytä tällöin enää toimittajaa.

#### 4.3.2 Kansainvälinen toimittaja X

Kuten aiemmin tutkimuksessa sivuutettiin, haastattelussa pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti Nordkalkin toimittajasuhteita käyttäen esimerkkinä toimittajayritystä X, joka on Nordkalkille rikastusprosessissa käytettävän strategisen kemikaalituotteen toimittaja. Toimittaja X on kansainvälinen kemikaalitoimittaja Alankomaista. Toimittaja X on alallaan merkittävä toimija ja kooltaan samankokoinen kuin Nordkalk. Yhteistyö on alkanut jo 1980-luvulla ja jatkunut aina tähän päivään asti. Toimittaja X:n toimialalla on kilpailua ja vastaavanlaisen tuotteen tarjoajia on muutamia Euroopassa ja kymmeniä maailmassa. Seuraavana on esitetty toimittajasuhde X:n kanssa kuvan muodossa (kuva 7).



**Kuva 7.** Nordkalkin ja toimittaja X:n suhteen kehittyminen

Edellä olevassa kuvassa numeroidut alueet kuvaavat toimittajasuhdetta vaiheittain. Ensimmäisessä, pre-suhteen vaiheessa, toimittaja ja Nordkalk löysivät toisensa 1980-luvulla. Kiinnostus heräsi molemmin puolin ja yhteistyö päätettiin aloittaa. Toimittajasuhde toimittaja X:ään oli ensimmäiset kymmenen vuotta tasaisesti kehittyvässä, mutta vakaassa vaiheessa. Noin kymmenen vuotta sitten suhteeseen liitettiin Nordkalkin puolelta kehityspanoksia, sillä toimittaja ei täyttänyt kaikkia hyvän toimittajan kriteerejä ja laatu oli huonontunut hetkellisesti. Toimittaja X paransi kilpailukykyään ja tehokkuuttaan ja suhde jatkui vaikeuksien yli oppimisprosessin kautta. Nykypäivänä toimittajasuhde toimittaja X:n kanssa on esimerkillinen vahvan luottamuksen ja sitoutumisen suhde. Molemmat osapuolet sijoittavat suhteeseen henkistä pääomaa tietoisesti. Nordkalk ostaa koko tuotteen volyyminsa tältä toimittajalta - vaikka tarjouksia tuleekin säännöllisesti muilta toimijoilta. Toimittajan kanssa hinnat neuvotellaan aina kolmen kuukauden tasolla, toimittajayhteistyötä päivitetään samalla syklillä sekä meneillä on monia yhteisiä projekteja, joissa tehdään kehitysyhteistyötä yhdessä. Voidaankin sanoa, että suhde on saavuttanut laajentumisen vaiheen. Suhteen loppumista ei ole edustettuna kuvassa (kuva 7), sillä se ei ole lähitulevaisuudessa näköpiirissä.

Kansainvälisessä toimittajayhteistyössä ostajan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota kulttuurieroihin esimerkiksi neuvottelutilanteissa. Sitoutumisen osoittaminen voi olla hyvin kulttuurisidonnaista ja individualismin sekä kollektivismin erot voivat vaikuttaa yrityskulttuuriin. Toimittajasuhde X:n kanssa on kehittynyt samankaltaisen sitoutumisen ja molemminpuolisen kiinnostuksen takia pitkäaikaiseksi, hedelmälliseksi yhteistyöksi. Toimittaja X on osoittanut kiinnostusta koko suhteen ajan Nordkalkia kohtaan ja pitänyt tätä avainasiakkaanaan. Tätä osoittaa toimittajan halu tarjota Nordkalkille ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin. Yritykset ovat suorittaneet vierailuja molemmin puolin ja ovat tiiviissä yhteistyössä kaikilla organisaation tasoilla. Hirvonen (2012) kuvaa tilannetta molemminpuoliseksi win-win-tilanteeksi. Suhteeseen on kehittynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana normit, eikä suhdetta ole tarvinnut miltään osa-alueelta kyseenalaistaa säännöllisissä palavereissa. ”Kaikki on pelannut toimittaja X:n suhteen viime aikoina. Se on aina parempi kun ei tarvitse kiinnittää jatkuvasti huomiota toisen tekemisiin.”, toteaa Hirvonen hyvästä pitkäikäisen toimittajasuhteesta.

#### 4.4 Luottamuksen merkitys Nordkalkille toimittajasuhteissa

Nordkalkilla on paljon erikokoisia toimittajia ja erikokoiset yritykset sitoutuvat ostajaansa eri tavalla. Avoimuus sisältää tiedon avoimen vaihdon ja Nordkalk arvostaa toimittajan rehellisyyttä. ”Vaikka kaikki ei menisi aina putkeen, toimittajan kannattaa myöntää virheensä ja olla rehellinen. Nordkalkin tulee saada tieto ongelmista heti, jotta luottamus säilyy.”, kertoo Hirvonen kysyttäessä rehellisyydestä toimittajasuhteissa. Rehellisyys ja avoimuus kasvattavatkin luottamusta toimittajasuhteissa ja näiden kahden avainasian laiminlyöminen johtaa Nordkalkin luottamuksen horjumiseen toimittajaa kohtaa.

Nordkalkille tärkeää on selvittää mahdolliset ongelmat heti kun ne ilmenevät. Mikäli toimittaja kohtaa itselleenkin epämiellyttävät ongelmatilanteet ja informoi Nordkalkia ajoissa, on mahdollista jatkaa yhteistyötä. Nordkalk ei luota toimittajaan automaattisesti, vaan luottamus tulee ansaita teoilla. Nordkalk tarkastaa toimittajan kilpailukyvyn säännöllisesti, tavallisesti kolmen vuoden välein. Hirvosen (2012) mukaan tämä ei suinkaan ole epäluottamuksen osoitus, vaan toimittajan voittaessaan edelleen kilpakumppaninsa hintavertailussa tämä vahventaa entisestään luottamusta toimittajaa kohtaan. ”Toimittajat saattavat närkästyä joskus tästä menettelystä, mutta meille se vain vahventaa luottamusta suhteessa.”, Hirvonen sanoo. Nordkalkin on helpompi luottaa toimittajaan, joka kehittää itseään suhteessa, luo ratkaisuja ja pysyy ajan hermolla. Kaikille toimittajille tapahtuu välillä virheitä mutta ongelmien nähdäänkin vain selvittävän luottamuksen tilan ja jatkon. Jos toimittaja selviää tästä menettelystä edelleen parhaana vaihtoehtona, toimittajan kanssa voidaan solmia pidempi sopimus ja näin osottaa luottamusta toimittajaa kohtaan.

Nordkalkin luottamuksen menettäminen on myös mahdollista toimittajalle. Pahin epäluottamusta herättävä tekijä on tilanne, jossa nykyisen toimittajan kilpailija tulee esittämään uuden innovaation samasta prosessista, jossa nykyinen toimittaja on toimittajana. Vanha toimittaja on voinut saada edellisestä ”vanhanaikaisesta” prosessista paremman katteen tai kyseinen toimintatapa on ollut helpompi tai halvempi toteuttaa. ”Me luotamme toimittajaan suhteen kehittyessä, odotamme että

hän tuntee meille sopivat innovaatiot.”, sanoo Hirvonen. Tällaisia tilanteita sattuu silloin tällöin ja usein ne päättyvät luottamuksen menettämiseen täysin kyseiseen toimittajaan.

#### 4.4.1 Luottamuksen kehittyminen toimittajasuhteessa X

Toimittaja X:ään luottamus on kehittynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana koko ajan eteenpäin. Sitä ennen koettujen ongelmien vaikutus on vaikuttanut varmasti ainakin toimittajan puolelta suhteen luottamuksen tietoiseen kasvattamiseen. Viimeisimpinä aikoina molemmat osapuolet ovat suhtautuneet suhteeseen samalla painoarvolla, kuunnelleet toista ja tehneet vierailuja toistensa toimipisteissä. Näillä tekijöillä on tutkitusti vaikutusta ostajan luottamuksen lisääntymiseen. Nordkalkin luottamus toimittajaa kohtaan onkin nyt suurimmillaan, toiminnan ollessa parhaimmillaan. Hirvonen luettelee toimittajan luottamuksellisuutta kasvattavia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa se, että mitä luvataan pitää erityisesti suhteen ensimmäisillä vaiheilla sekä jos toimittajalle sattuisi virheitä, ne hoidettaisiin asianmukaisesti. ”Sanon usein toimittajille että, nyt kun tämä sopimus on tehty niin toivoisin ettei tähän tarvitse palata tarkastamaan mitä tässä lukee. Tällä tarkoitan sitä, että sopimukseen on kirjattu aina kaikki toimintatavat ongelmatilanteisiin.”, toteaaakin Hirvonen. Toimittaja X:n kanssa ei ole näin tarvinnut toimia, sillä toimittaja pysyy aikatauluissa ja suhde on hyvin vakiintunut.

Nordkalk antaa painoarvoa luottamukselle, sillä uuden toimittajan etsiminen olisi kallista kaikilla tavoin. Vanhojen toimittajien pitäminen ja arvostaminen kannattaa, erityisesti kun on kyse strategisesta tuotteesta. Nordkalkilla ostajat käyttävät eniten aikaa vanhalle toimittajalle, eikä tulevaisuuden suunnitelmissa ole etsiä tietoisesti uutta toimittajaa. Hyvät kokemukset vuosittain toimittaja X:stä kasvattaa luottamusta ja suhteen näkymät ovat erittäin hyvät, suhdetta kehitetään avoimuuden ja jatkuvan parantamisen kautta – yhteisiä projektejakin on suunnitelmissa tulevaisuudessa.



## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimittajasuhteet ovat monimutkaisia ja monipuolisia. Strategiset toimittajasuhteet ovat yrityksen tärkein voimavara, sillä hankintatoimen kirjallisuudessa on korostettu yrityksen hankintojen muodostavan jopa 60% yrityksen kokonaiskustannuksista. Toimittajasuhteiden avulla päästään uusiin mahdollisuuksiin, resursseihin sekä tavoittamaan suurempi hyöty, mitä ei yksin olisi mahdollista itse saavuttaa. Ostajat pitävät omaa yritystään ainutlaatuisena ja olettavat toimittajien olevan kiinnostuneita panostamaan suhteeseen.

Tutkimuksessa valittiin tarkastelunäkökulmaksi vaiheteoria, sillä se on sopivin luottamuksen kehittymisen tarkasteluun. Vaiheteorian mukaan toimittajasuhde muodostuu erilaisten vaiheiden kautta, kuitenkin niin, että jokainen suhde etenee omassa tahdissa eikä kaikki suhteet etene välttämättä kaikkia vaiheita ollenkaan. Tutkimuksessa vaiheteorian kautta kuvatut pre-suhde, kiinnostus suhteeseen, suhteen kehittämisvaihe ja suhteen laajeneminen ovat tyypillisiä monesta toimittajasuhteesta tunnistettavia vaiheita. Tämän lisäksi suhde voi milloin tahansa näiden vaiheiden murroskohdissa päätyä suhteen lopetusvaiheeseen. Suhteet voivat päättyä onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Suhteen kesto riippuu suhteen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on luottamuksen kehittyminen toimittajasuhteessa. Tutkimuksen teoriaosassa tulee esiin, että luottamus kehittyy useissa vaiheissa eikä sitä ole mahdollista saavuttaa kerralla. Luottamus vaatii aikaa rakentumiselleen ja rakentuminen usein monesta osatekijästä. Toimittajasuhteen vaiheet itsessään tukevat luottamuksen kehittymistä, mutta luottamuksen kehittymiseksi molempien osapuolien, toimittajan ja ostajan, tulee panostaa suhteeseen.

Luottamus toimittajaan täytyy olla, jotta ostaja voi sitoutua toimittajaan ja suhde voi kehittyä. Sitoutuminen toimittajaan kasvattaa taas luottamusta toimittajan silmissä ja luottamus sekä sitoutuminen ovat olennaisia edellytyksiä, jotta suhteen kiinnostukseen vaiheesta voidaan edetä suhteen kehittämisen vaiheelle. Luottamuksen tuoma varmentuminen tulee esiin suhteen laajentumisen vaiheella,

kun huomataan että toimittajasuhde on toiminut hyvin. Nordkalkilla toimittajasuhteita tarkkaillaan säännöllisesti kolmen vuoden välein pidettävissä neuvotteluissa, joissa selvitetään suhteen potentiaali laajenemisen vaiheelle. Suhde on kyvykäs laajenemaan, mikäli molemmilla osapuolilla on hyvä mielikuva sekä toimittajalla halua kasvattaa volyymiaan.

Kuten tutkimuksen empirian esimerkkinä oleva toimittajasuhde X osoittaa, luottamus voi kehittyä myös todella vahvaksi, kun molemmat osapuolet tiedostavat suhteen hyödyt. Monien tutkimusten mukaan (muun muassa Dibben & Harris 2001; Blomqvist 2002) luottamus lisää avointa kommunikointia, tiedonvaihtoa ja parantaa konfliktista selviämistä. Nordkalkin yritysarvoistakin löytyvä luottamus on erityisen tärkeää osto-osastolla. Hirvonen (2012) korostaa haastattelumateriaalissa monesti rehellisyyttä ja avoimuutta. Tieto mahdollisista ongelmista Nordkalkin on saatava ensimmäisenä ja näin luottamus voi säilyä ongelmallistenkin tilanteiden yli. Kun luottamusta on ostajan puolelta suhteessa, pienet ongelmat on helppo selvittää. McDonald et al. (2000) mukaan luottamus on välittäjäaine suhteessa, jonka avulla informaatio vaihtuu. Nordkalkilla tiedostetaan tämä myös varmasti, sillä luottamusta korostetaan nimenomaan tiedonvaihdon yhteydessä.

Luottamuksen kehittymiseen suhteen pre-vaiheessa ja kiinnostuksen vaiheessa vaikuttavat toimittajan ominaisuudet sekä suhteen ominaisuudet. Mielikuvaan toimittajan luottamuksesta vaikuttavat nämä tekijät ja mielikuvan muodostajina toimivat yrityksen ostajat. Ostajat saattavat kysyä apua kollegoiltaan, kuten usein Nordkalkilla. Ganesanin (1994) mukaan kynnyks luottaa toimittajaan ylittyy, kun toimittajasta saadaan positiivista tietoa aiemmista onnistumisista. Suhteen kehittymisen vaiheessa toimittajan tulee ansaita ostajan luottamus ja korostaa sitoutumistaan. Nordkalkilla toimittajat ansaitsevat käytännössä luottamuksen pitämällä lupauksensa ja olemalla rehellisiä. Toimittaja sitoutuu suhteeseen helpommin kun suhde on pitkäaikaisesti suuntautunut. Nordkalk käyttääkin palkitsemiskeinonaan pidempiaikaisia sopimuksia onnistuneiden määräaikaisten toimittajasuhteiden jälkeen.

Prosessiteollisuuden toimiala tarjoaa tutkimukselle uutuusarvoa. Nordkalkilla epäonnistuneet toimittajasuhteet loppuvat pääsääntöisesti luottamuksen puutteeseen. Tämä kuvaakin kuinka merkittävää tekijä luottamus on Nordkalkin toimittajasuhteissa. Tähän saattaa vaikuttaa prosessiteollisuuden toimiala, sillä Nordkalkilla ei ole kertahankintoja vaan tavoitteena on aina pitkäaikainen toimittajasuhde. Toinen prosessiteollisuuden ero teoriassa esiintyvistä valmistavasta teollisuudesta saattaa olla se, että toimittajat lähestyvät Nordkalkia enemmän, kuin Nordkalkin ostajat toimittajiaan. Nordkalk pyrkii saada toimittajilta uusia innovaatioita ja uusia tarjouksia vanhoihin ratkaisuihin. Jotta on mahdollista saada toimittajalta uusia innovaatioita, on oltava molemminpuolista luottamusta suhteeseen ja pyrittävä pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin, jotka tyydyttävät toimittajia. Luottamuksen kehittyminen ja toimittajasuhteen kehittyminen kulkevatkin käsi kädessä tällä toimialalla.

Jatkotutkimusaiheena tähän tutkimukseen voisi olla epäluottamuksen vaikutus suhteen loppumiseen. Tieteellinen tutkimus suhteen epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on vielä vähäistä. Kuten Nordkalkin esimerkki osoittaa suhteen epäonnistuminen on kriittinen tapahtuma sekä ostajalle että toimittajalle. Epäonnistumiseen johtaneiden tekijöiden tunteminen auttaa ymmärtämään toimittajasuhteita ja luottamusta sekä ennaltaehkäisemään suhteiden epäonnistumista.

## LÄHDELUETTELO

Abramson, N.R. & Ai, J.X. (1997) Using Guanxi-Style Buyer-Seller Relationships in China: Reducing Uncertainty and Improving Performance Outcomes *The International Executive* Vol. 39 No. 6, 765-804

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990) A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing* Vol. 54 January, 42-58

Andersen, P.H (2001) Relationship Development and Marketing Communication: An Integrative Model. *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 16 No. 3, 167-182

Andersen ,P.H. & Kumar, R. (2006) Emotions, trust and marketing communications: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management* Vol. 35 No.4, 522-535

Ba, S. (2001) Establishing on-line trust through a community responsibility system. *Decision Support Systems* Vol. 31 No. 3, 323-336

Batonda, G. & Perry, C. (2003) Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing* Vol. 37 No. 10, 1457-1484

Bhote, K. (1989) Strategic Supply Management. New York: AMACOM

Blois, K.J. (1999) Trust in business to business relationships: An evaluation of its status. *Journal of Management Studies* Vol. 36 No. 2 March, 197-215

Blomqvist, K. (2002) Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.

Burt, D.N., Dobler, D. & Starling, S.L. (2003) World Class Supply Management – The Key to Supply Chain Management. 7. painos. Boston: McGraw Hill Companies Inc.

Caniëls, M. C. J., Gelderman, C. J. & Ulijn, J. M. (2010) Buyer-supplier relationship development: an empirical study among Dutch purchasing professionals. *Journal of Enterprising Culture* Vol. 18 No. 2, 107-137

Cannon, J., Doney, P., Mullen, M. & Petersen, K. (2010) Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management*. Vol.28, 506-521

Cavinato, J.L. & Kauffman, R.G. (2000) *The Purchasing Handbook: A Guide of the Purchasing and Supply Professional*. 6.painos. Arizona: The McGraw-Hill Companies

Chang, H.-C. & Lin, C.-H. (2008) Interfirm influence strategies and their impact on developing buyer-supplier relationships. *International Journal of Commerce and Management* Vol. 18 No.1, 10-30

Crotts, J.C. & Turner, G.B. (1999) Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 11 No. 3, 116-123

Dibben, M.R & Harris, S. (2001) Social relationships as a precursor to international business exchange, IMP Working Paper.

Doney, P.M. & Cannon, J.P. (1997) An examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 61, April, 35-51

Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987) Developing Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing* Vol.51 No.4, 11-27

Ellram, L. (1991) Life-cycle patterns in industrial buyer-seller relationships *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 21 No. 9, 12-21

Eskola, J. & Suoranta, J. (1999) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Lundgren A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998) *Managing Business Relationships*. 3. painos. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships*. 2. painos. Chippenham: John Wiley & Sons Ltd.

Frazier, G.L., Spekman, R.E., & O'Neal, C.R. (1988) Just-in-time Exchange Relationships in Industrial Markets, *Journal of Marketing* Vol. 52 No. 4, 52-67

Ganesan, S. (1994) Determinant of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* Vol. 58 April, 1-19

Goffin, K., Szejczewski, M. & New, C. (1997) Managing Suppliers: When fewer can mean more. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 27 No.7 , 422-436

Godson, M. (2009) *Relationship Marketing*. 1. painos. New York: Oxford University Press.

Hadjikhani, A. (1996) Project Marketing and the Management of Discontinuity. *International Business Review*. Vol. 5, No. 3, 319-336

Hald, K.S., Cordón, C. & Vollman, T.E. (2009) Towards understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management* Vol. 38, 960-970

Harland, C.M. (1996) Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management* Vol. 7 March Special Issue, 63-80

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2000) Cultures and Organizations - Software of the mind – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York: The McGraw Hill Companies

Hoyt, J. & Huq, F. (2000) From arm's-length to collaborative relationships in the supply chain. An evolutionary process. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 30 No. 9, 750-764

Hughes, J., Ralf, M. & Michels, B. (1998) Transform Your Supply Chain. Releasing Value In Business. 1.painos. International Thomson Business Press.

Johnston, D.A. & Kristal, M.M. (2008) The climate for co-operation: buyer-supplier beliefs and behavior. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 28 No. 9, 875-898

Kanter, R.M. (1994) Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*. July-August, 96-108

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* September-October, 134-147

Ketkar, S., Kock, N., Parente, R. & Verville, J. (2011) The impact of individualism on buyer-supplier relationship norms, trust and market performance: An Analysis of data from Brazil and the U.S.A. *International Business Review*, doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.09.003

Koeszegi, S.T. (2004) Trust-building strategies in inter-organizational negotiations. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 19 No. 6, 640-660

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laequddin, M., Sardana, G.D., Sahay, B.S., Waheed, K.A. & Sahay, V. (2009) Supply chain partner's trust building process through risk evaluation: the

perspectives of UAE packaged food industry. *Supply Chain Management: An International Journal* Vol. 14 No. 4, 280-290

Larson, A. (1992) Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A study of the Governance of Exchange Networks. *Administrative Science Quarterly* Vol. 37 No. 1, 76-104

Larson, P.D. (1994) Buyer-Supplier co-operation, product quality and total costs. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 24 No. 6, 4-9

Lee, H. & Wellan, D. (1993) Vendor survey plan: a selection strategy for JIT/TQM Suppliers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 23 No. 7 , 39-45

Leenders, M.R., Nollet, J. & Ellram, L.M. (1994) Adapting purchasing to supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 24 No. 1, 40-42

Lintukangas, K. & Kähkönen, A. (2010) The Effects of SRM Capability on Supply Management Performance. *International Journal of Business and Management Science* Vol. 3 No. 2, 107-120

Liu, Y., Li, Y., Tao, L. & Wang, Y. (2008) Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China, *Industrial Marketing Management* Vol. 37 No. 4, 432-446

McDonald, M., Rogers, B. & Woodburn, D. (2000) Key Customers – How to manage them profitably. 1. painos. Amsterdam: Butterworth Heinemann.

Metsämuuronen, J. (2000) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.



Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. (2005) Purchasing and supply chain management. Mason (OH): South-Western

Moorman, C., Zaltman, G & Depaché, R. (1992) Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research* Vol. 29, 314-328

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* Vol. 58, 20-38

Murphy, J.T. (2006) Building trust in economic space. *Progress in Human Geography* Vol. 30 No. 4, 427-450

Nordkalk. 2012a. Historia – kasvua vuodesta 1898. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2012] Saatavilla: <<http://www.nordkalk.fi/default.asp?viewID=328>>

Nordkalk. 2012b. Arvot, mission ja visio. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2012] Saatavilla: <<http://www.nordkalk.fi/default.asp?viewID=329>>

Olsen, R.F. & Ellram, L.M. (1997) Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management* Vol. 26, 101-113

Peppers, D. & Rogers, M. (2004) Managing Customer Relationships. A strategic framework. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pett, T.L. & Dibrell, C.C. (2001) A process model of global strategic alliance formation. *Business Process Management Journal* Vol. 7 No. 4, 349-364

Polonsky, M., Beldona, S. & Schuppisser, S. (2003) Re-examining relationship development, Australian & New Zealand Marketing Academy 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December 2003, 1061-1067

Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M. P. (1985) Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 49, 95-112

Rettig Group. 2012. Toimintakertomus 2011.

Robinson, S. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599

Sahay, B. (2003) Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 103 No. 8 pp. 553-563

Sako, M. (1994) The informational requirement of trust in supplier relations: evidence from Japan, the UK and the USA. Paper presented at Workshop on trust and learning, Paris

Scharlemann, J., Eckel, C., Kacelnik, A. & Wilson, R. (2001) The value of a smile: Game theory with human face. *Journal of Economic Psychology* Vol. 22 pp. 617-640

Schonberger, R. (1986) *World Class Manufacturing*. New York: The Free Press

Strandvik, T., Holmlund, M. & Edvardsson, B. (2012) Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 27 No. 2, 132-141

Thorelli, H.B. (1986) Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*. Vol.7 No.1, 37-51

Webster, F.E.Jr. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing* Vol. 56 No. 4, 1-17

Wilson, D.T. (1995) An integrated model of buyer-supplier relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, No. 4 pp. 335-345

# HAASTATTELUT

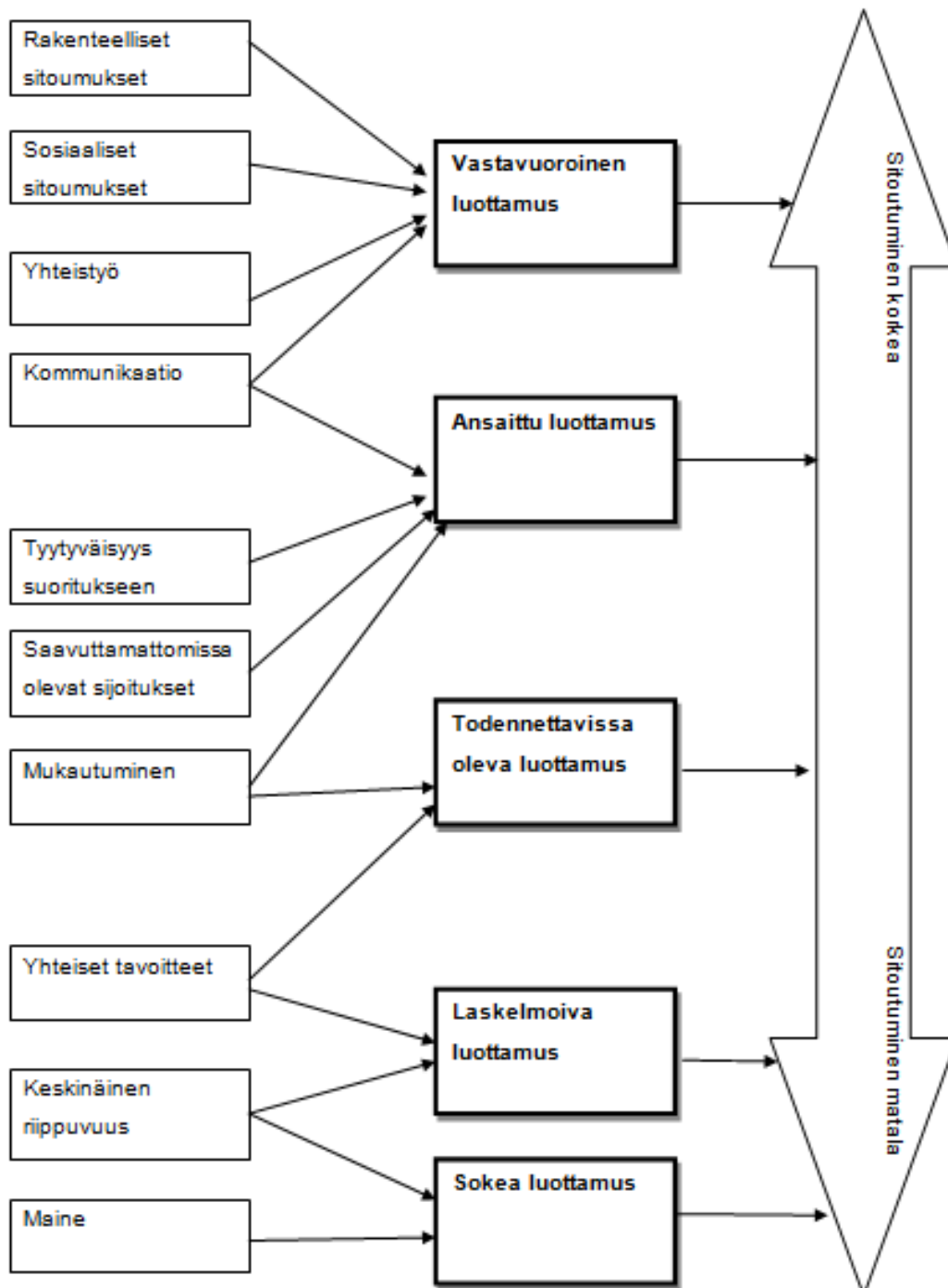
Hirvonen Timo, Materiaalipäällikkö Nordkalk Oy Ab, puhelinpalaveri 19.3.2012

Hirvonen Timo, Materiaalipäällikkö Nordkalk Oy Ab, haastattelu, Lappeenranta  
2.4.2012. Kesto 1h 45min.

# LIITTEET

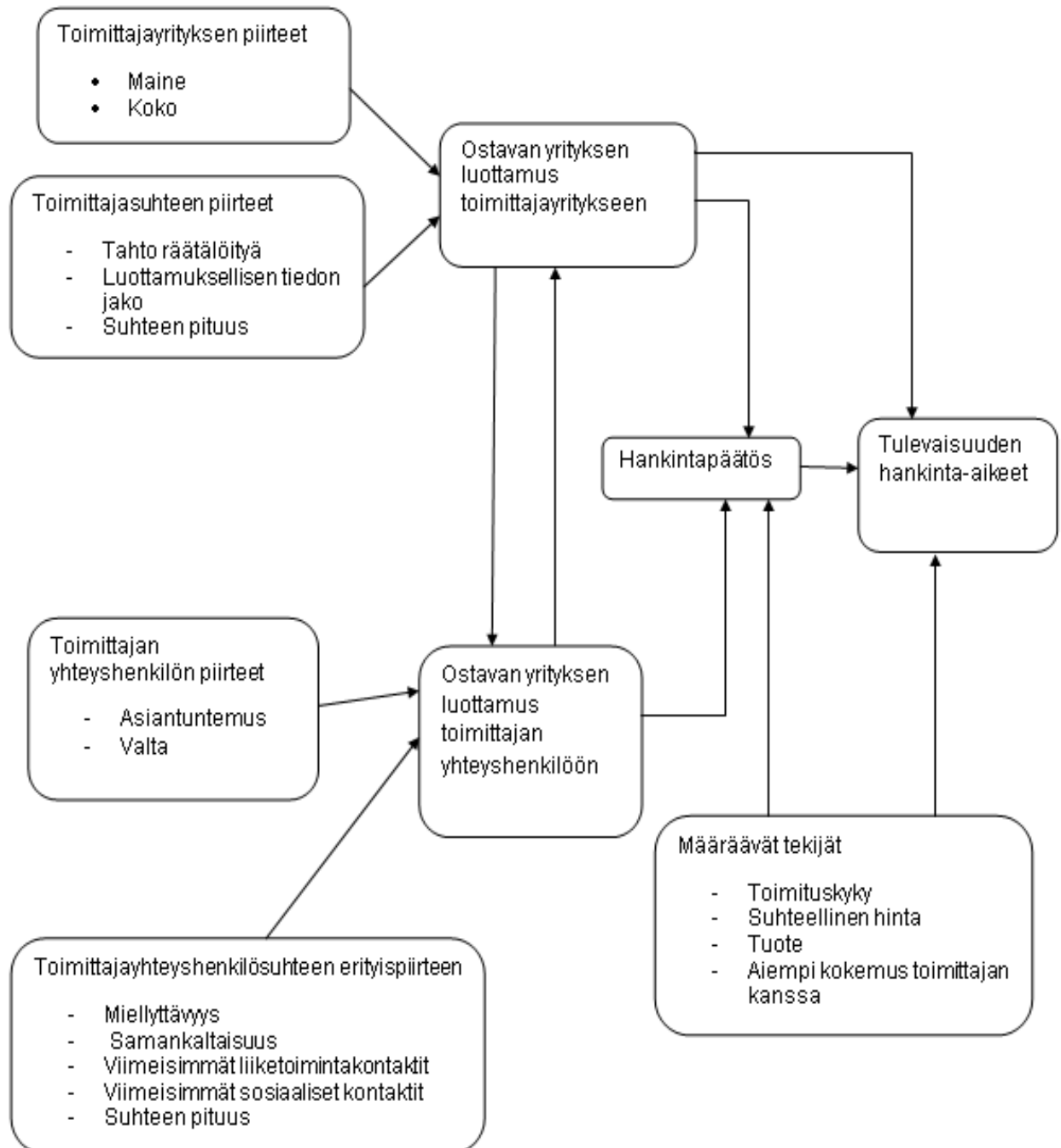
## Liite 1.

Luottamuksen kehittyminen (Crotts & Turner 1999, 116-123).



## Liite 2.

Luottamuksen rakentuminen sekä yrityksen ja sen yhteistyön vaikutus luottamukseen (Doney & Cannon 1997, 39)



### Liite 3.

Haastattelurunko 2.4.2012

- Yritysesittely, mikä Nordkalk on?
- Mikä on teidän nykyinen toimenkuva?
- Millaisia ovat Nordkalkin hankinnat?
- Onko Nordkalkilla millainen hankintastrategia?

#### Toimittajasuhteen vaiheet:

- Miten toimittajasuhdetta hallitaan ja johdetaan?
- Millaisia toimittajia Nordkalk etsii lyhytaikaiseen toimittajasuhteeseen vs. pitkäaikaiseen toimittajasuhteeseen?
- Mitkä ovat hyvän toimittajan ominaispiirteitä Nordkalkille?
- Minkälaisia tekijöitä hyvä toimittajasuhde sisältää?
- Millainen toimittajakenttä Nordkalkilla on? Miten toimittajakenttää hallitaan?
- Miten Nordkalk tunnistaa toimittajan tarpeensa?
- Mitä kanavia Nordkalk käyttää etsiessään uusia toimittajia?
- Millaisissa hankinnoissa Nordkalk etsii uusia toimittajia?
- Lähestyvätkö toimittajat Nordkalkia, vai päinvastoin?
- Mitkä tekijät tekevät toimittajasta ”houkuttelevan”?
- Arvioidaanko potentiaalisia toimittajia? Jos, miten?
- Millainen on tarjousprosessi Nordkalkilla? Kumpi tekee tarjouksen?
- Millaiset ovat neuvottelut toimittajan kanssa?
- Miten toimittaja osoittaa sitoumustaan suhteeseen neuvottelutilanteessa?
- Miten toimittajan kanssa kommunikoidaan suhteen alkuvaiheessa?
- Ottaako Nordkalk yhteyttä potentiaalisen toimittajan muihin yhteistyökumppaneihin selvittääkseen tietoja toimittajasta?
- Pitävätkö neuvotteluissa luvatut toimitusajankohdat yms?
- Millaisen toimittajakumppanin kanssa suhde jatkuu?
- Miten toimittajasuhde kehittyy?
- Mitkä asiat mahdollistavat suhteen kehityksen?
- Miten tietoa jaetaan toimittajan kanssa?
- Miten kommunikointi muuttuu suhteen kehittyessä?
- Onko toimittajasuhteissa paljon rutiineja?
- Otetaanko toimittajasuhteen kehittyessä hankinnassa enemmän riskejä? Jos, millaisia?
- Esiintyykö toimittajien kanssa konflikteja? Jos, millaisia?
- Millaisia hyötyjä pitkäaikaisista toimittajasuhteista on Nordkalkille?
- Miten toimittajasuhdetta tarkkaillaan?

- Onko Nordkalkilla tiettyjä arviointimittareita/kriteerejä?
- Millaisissa tilanteissa vanhasta toimittajasta luovutaan?
- Millaiset toimittajat jäävät vain kertahankinnan kumppaneiksi?
- Miten yhteistyö toimittajan kanssa loppuu? Millainen on ns. tyypillinen tilanne?

#### Luottamus:

- Kuinka suuri merkitys on henkilökohtaisilla suhteilla?
- Mikä merkitys luottamuksella on toimittajasuhteessa?
- Millaiset tekijät vahventavat luottamusta?
- Millä tavalla ”hyvä toimittaja” osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen?
- Miten toimittaja ansaitsee Nordkalkin luottamuksen suhteen alkuvaiheessa?
- Miten luottamus toimittajaan kasvaa / muuttuu yhteistyön kehittyessä?
- Millaisilla teoilla toimittaja säilyttää luottamuksensa? Mitä Nordkalk odottaa toimittajaltaan, jotta suhde voi laajeta?
- Onko luottamuksen menettäminen syy suhteen lopettamiseen?
- Miten toimittaja voi menettää luottamuksen?
- Voiko luottamus palautua?

#### Suhde toimittajaan X:

- Kuka on toimittaja, mitä toimittaa?
- Millainen yhteistyösopimus Nordkalkilla on toimittajan kanssa?
- Millainen on ollut toimittajasuhteen tausta tietyn toimittajan kanssa?
- Mitkä asiat ovat edistäneet toimittajasuhteen kehittymistä tässä suhteessa?
- Millaisia ”normeja” suhteessa on?
- Ovatko nämä tietoisia vai onko toimittajasuhde kehittynyt ”itsestään” ajan kanssa?
- Millainen on sitoutumistaso tässä suhteessa? Onko toimittaja läheinen yhteistyökumppani?
- Sijoitetaanko tähän suhteeseen pääomaa suhteen ylläpitämiseksi?
- Kuinka tärkeä tämä kyseinen toimittaja on Nordkalkille? Millaiset ovat suhteen tulevaisuuden näkymät?

#### **Liite 4.**

”Hyvän toimittajan tuntomerkit” (Hirvonen 2001)

NORDKALK OY ABP

T. Hirvonen

Lappeenranta

11.4.2001

#### **HYVÄN TOIMITTAJAN TUNTOMERKIT**

- LAATU - REKLAAMAATIOITA 0 KPL
- TOIMITUS - OIKEAAN AIKAAN, OIKEA MÄÄRÄ
- YHTEISTYÖKYKYINEN
- INFORMOI ASIAKASTA
- JOUSTAVUUS
- HINTA/KUSTANNUS - TÄRKEÄ TEKIJÄ  
- KOKO LOGISTINEN KETJU  
- YHTEINEN INTRESSI
- KEHITYKSEN KÄRJESSÄ OMALLA ALALLAAN

SEURAA TOIMITTAJAA MITTAREILLA JA ANNA PALAUTETTA – MYÖS MYÖNTEISTÄ

MIKÄLI AIOMME MYYDÄ PARASTA TUOTETTA PARHAALLA PALVELULLA JA PARHAALLA HINNALLA, TARVITSEMME PARHAAN TOIMITTAJAN PARHAAN TUOTTEEN/PALVELUN KILPAILUKYKYISEEN HINTAAN!