



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

TOIMITTAJAYHTEISTYÖN ROOLI YRITYSTEN INNOVAATIOITOIMINNASSA

THE ROLE OF SUPPLIER-BUYER COOPERATION IN THE COMPANYS' INNOVATION

Syksy 2014

Tekijä: Iida Sarén 0405857

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Ongelmanasettelu ja tavoitteet	2
1.2 Tutkimuksen rajaus	2
1.3 Tutkimusmenetelmä	3
1.4 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus	3
1.5 Keskeiset käsitteet	5
1.5.1 Toimittajasuhde	5
1.5.2 Innovaatiotoiminta.....	6
1.5.3 Tuotekehitys	6
1.5.4 Yhteistyö.....	7
1.6 Tutkimuksen rakenne	7
2. TOIMITTAJAYHTEISTYÖ	9
2.1 Toimittajasuhteet	10
2.2 Toimittajasuhteiden elementit.....	12
2.2.1 Luottamus	12
2.2.2 Sitoutuminen.....	14
2.2.3 Kommunikaatio	15
3. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN YLLÄPITO JA EDISTÄMINEN	17
2.4 Toimittajayhteistyön kehittäminen	17
2.5 Toimittajayhteistyön hyödyt ja edistävät tekijät.....	19
2.6 Toimittajayhteistyön haasteet.....	22
4. INNOVAATIOTOIMINTA YHTEISTYÖSSÄ TOIMITTAJAN KANSSA	25
3.1 Toimittajan innovatiivisuus	25
3.2 Toimittajien integroiminen tuotekehitykseen.....	27
3.3 Toimittajayhteistyön rooli.....	28
5. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN ROOLI VERKKOKAUPAN KEHITYKSESSÄ	30

4.1 Hong Kongin ja Itellan välinen yhteistyö.....	31
4.2 Yhteistyöstä kumpuavat haasteet.....	35
4.3 Yhteistyön kehittäminen	36
4.4 Yhteistyösuhteesta saatavat hyödyt Hong Kongille	38
4.5 Itellan rooli Hong Kongin verkkokaupan kehityksessä.....	39
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
LÄHDELUETTELO.....	46

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko - Hong Kong

Liite 2. Haastattelurunko - Itella

KAAVIOLUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	4
Taulukko 1. Toimittajayhteistyön hyödyt	20
Taulukko 2. Toimittajayhteistyön haasteet	23
Kuva 2. Prosessimalli Itellan ja Hong Kongin yhteistyöstä	31

1. JOHDANTO

Hankintojen osuus yritysten liiketoiminnasta kasvaa kiihtyvällä vauhdilla. Myynnin rinnalle ovat nousseet hankinnat, jotka muodostavat yhä suuremman osan yritysten tuloksesta. (Hankintatoimen strateginen asema, 2014) Yrityksmaailma on siirtynyt palvelualttiimpaan aikakauteen, jonka seurauksena ostajat odottavat toimittajiltaan ja loppuasiakkaat myyjiltä aiempaa enemmän. Yritykset vaativat räätälöityjä, juuri heidän tarpeisiinsa tuotettuja tuotteita ja palveluja. Aiemmin yrityksen itse hallinnoimat markkinointitoimet voivat nykypäivänä olla täysin toimittajan huolehdittavana. (Ford, Gradde, Håkansson & Snehota 2003, 38) Yritysten riippuvuus toimittajistaan on kasvanut hankintojen luonteen kehittymisen sekä sen aseman kasvun myötä.

Yritysten muuttunut suhtautuminen hankintoihin merkitsee ostotoiminnan muuttumista yhä strategisemmaksi. Monet tutkijat kehottavatkin yrityksiä luomaan strategisia suhteita toimittajiinsa saavuttaakseen kilpailuetua ja parantaakseen suorituskykyään. (Ha, Park, & Cho 2011) Markkinaympäristön jatkuva muutos vaikuttaa yritysten haluun muuttua entistä joustavimmiksi ja sopeutumiskykyisimmiksi. Halu olla joustava on vaikuttanut yritysten välisten suhteiden luonteeseen. Yritykset muodostavat yhä monimutkaisempia toimittajasuhteita. Laajoista toimittajakannoista siirrytään useasti vain muutamaan avaintoimittajaan. Riippuvuus toimittajista vaatii yrityksiltä erityishuomiota yhteistyön laadun tarkkailuun ja kehittämiseen (Giannakis 2007).

Toimintaympäristön muutokset ja teknologian kehittyminen ovat kasvattaneet kehitystoiminnan suosiota. Kohlin ja Jaworskin (1990) mukaan nykypäivänä on vaikea löytää toimialaa, jossa toimivat yritykset eivät harjoita tutkimus- ja kehitystoimintaa orientoituaan markkinaympäristön muutoksiin. Erityisesti yhteistyö innovaatiotoiminnassa on saavuttanut yrityksmaailmassa huomiota (Schleimer & Shulman 2011). Innovoinnin on huomattu olevan tehokkaampaa yhteistyössä toisen yrityksen kanssa kuin yksin. Yritysten välinen yhteistyö on noussut innovaatiotoiminnan keskiöön ja sen merkityksellisyys tutkimus- ja

kehitystoiminnalle on tunnustettu lukuisilla markkinoilla. (Gupta, Tesluk & Taylor 2007)

1.1 Ongelmanasettelu ja tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää toimittajasuhteiden roolia yritysten kehitystoiminnassa. Työn tarkoituksena on perehtyä toimittajan ja ostajan yhteistyön elementteihin ja syventyä suhteen asemaan ostajan kehitystoiminnan kannalta. Tarkoituksena on pohtia toimittajien tuomaa lisäarvoa suhteen laadun kautta ja tunnistaa yhteistyön tuomia hyötyjä sekä haasteita hankintatoimessa. Tutkielma pyrkii selvittämään yhteistyön kehittämisen keinoja. Työssä tarkastellaan yhteistyön roolia tapaustutkimuksen avulla.

Tutkimusongelma kiteytyy kysymykseen:

- Minkälainen rooli yhteistyösuhteella on yritysten tuotekehityksessä?

Tutkimusongelmaa tukevat alakysymykset:

- Mitä hyötyjä ja haasteita toimittajayhteistyö tuo yrityksille?
- Miten toimittajan ja ostajan välistä yhteistyötä voidaan kehittää?

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkielmassa tarkastellaan toimittajan ja ostajan välistä yhteistyötä sekä sen roolia ostajan innovaatiotoiminnassa. Innovaatiotoiminta on rajattu tässä tutkimuksessa tuotekehitykseen. Toimialakohtaisia rajoituksia ei erikseen tehdä, eikä kehitystoiminnassa eroteta palveluiden ja tuotteiden kehitystä. Tutkimus toteutetaan ostajan näkökulmasta ja siinä on tarkoituksena selvittää ostajan kokemia toimittajayhteistyön hyötyjä ja haasteita. Tarkastelu on rajattu koskemaan ostajan ja ainoastaan yhden toimittajan välistä suhdetta. Tarkastelun ulkopuolelle jätetään yritysverkossa harjoitettavan kehitystoiminnan erityispiirteet.

1.3 Tutkimusmenetelmä

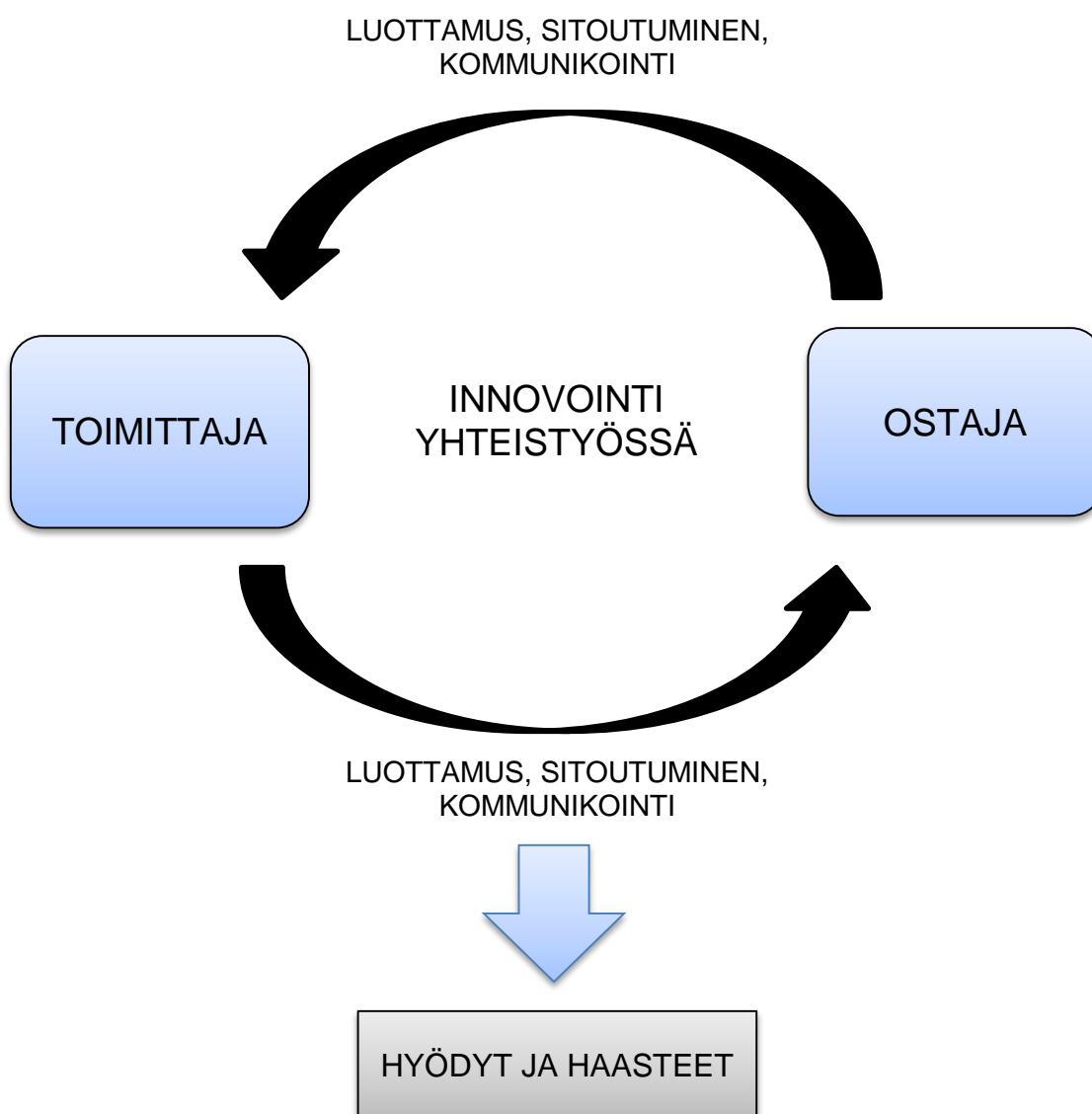
Tässä tutkielmassa perehdytään hypoteesittomasta näkökulmasta toimittajan ja ostajan välisen yhteistyön rooliin ostajan tutkimus- ja kehitystoiminnassa. Tämä tarkoittaa, ettei tutkijalla ole minkälaisia ennakko-oletuksia tutkittavasta aiheesta ja tutkimuksen tuloksista (Eskola & Suoranta 1999, 19–20). Teoriaosuudessa on käytetty hyväksi kirjallisuutta sekä tieteellisiä tutkimuksia. Aineistoa on kerätty toimittajasuhteista ja niitä analysoivista artikkeleista. Tutkielman kolmatta lukua varten on tarkasteltu tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet yritysten innovaatiotoimintaan sekä toimittajien sisällyttämiseen innovaatioprosesseihin. Teorian tarkoituksena on esittää aiheesta aikaisemmin esitettyjä tieteellisiä tutkimuksia ja asettaa empirialle vakaa pohja.

Tutkimuksen empiria on toteutettu hyödyntäen laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, johtuen tutkittavan aineiston luonteesta. Yhteistyön ja sen roolin ymmärtäminen vaatii kuvailevaa, eli laadullista menetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tiedonhankinnan tapaustutkimuksena, jonka kohteena tässä tutkielmassa on Hong Kong Group Oy:n ja Itella Oyj:n välinen toimittajayhteistyö. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää tutkimustuloksia, vaan ennemminkin juuri ymmärtää tutkittavaa ilmiötä perusteellisemmin (Metsämuuronen 2008, 18). Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua (Metsämuuronen 2008, 38). Haastatteluiden pohjana oli etukäteen valmiiksi suunnitellut haastattelukysymykset, joihin haastateltavat saivat vastata omin sanoin. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua myös tutkielman tavoitteilla. Tavoitteena ei ole todentaa syy-seuraus suhteita, vaan kartoittaa yhteistyön roolia ostajan innovaatiotoiminnassa perehtymällä yhteistyön elementteihin sekä siitä kumpuaviin hyötyihin ja haasteisiin.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Teoreettinen viitekehys luo pohjan tutkimuksen lähestymistavalle ja kiteyttää tutkimuksen osa-alueet yhteen. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on ilmentää

aiheesta aiemmin tehtyjä merkittäviä tutkimuksia ja kirjoitettua kirjallisuutta. Kuvassa 1 näkyy tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on asemoida tutkielma jo julkaistuun kirjallisuuteen. Teoria lähtee liikkeelle toimittajasuhteista ja yhteistyön avaintekijöistä, jotka vaikuttavat osapuolten vuorovaikutukseen. Toimittajasuhteen elementit luottamus, sitoutuminen ja kommunikaatio ovat suhteen määritteleviä tekijöitä. Toimittajan integroiminen tuotekehitykseen muokkaa osapuolten yhteistyötä. Toimittajayhteistyöstä kumpuavat hyödyt ja haasteet ovat tiiviisti sidoksissa yhteistyön elementteihin ja kehitysprosessin erityispiirteisiin.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Karniouchinan, Victorinon sekä Verman (2006) mukaan harva tutkija korostaa tuotteiden ja palveluiden eroja tutkimus ja kehitystoiminnassa. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehityksen eroavaisuuksia on tutkittu erittäin vähän, sillä ne eivät ole vielä saaneet erityishuomiota (Menor & Roth 2007). Drejer (2004) toteaa näidenkin vähäisten tutkimusten keskittyvän erojen tarkastelemiseen yhden yrityksen kehitystoiminnassa. Schleimer ja Shulman (2011) ovat kuitenkin vertailleet kahden yrityksen välisen yhteistyön eri syvyysasteiden vaikutusta uusien palveluiden sekä tuotteiden kehitykseen. Toimittajien sisällyttäminen erityisesti palveluiden kehitykseen ei ole noussut vielä kovinkaan keskeiseksi tutkimusaiheeksi, mikä saattaa johtua vielä palveluiden suhteellisen uudesta asemasta yritysten liiketoiminnassa.

Yhteistyösuhteita ja sen elementtejä on tutkittu jo pitkään ja yhteistyö nähdäänkin nykypäivänä kilpailukyvyn lähteenä (Prior 2012). Menor ja Roth (2007) toteavat yhteistyösuhteiden merkityksen tutkimus ja kehitystoiminnalle olevan laajasti tunnustettua. Toimittajien sitouttamista tuotekehitykseen on tutkittu erityisesti automaatio alalla. Tämä tutkimus ei ole toimialasidonnainen, vaan lähestyy aihetta laaja-alaisemmin keskittyen yhteistyön elementteihin. Yhteistyön vaikutuksia liiketoimintaan on tarkasteltu sekä toimittajan, että ostajan näkökulmasta (Carr & Kaynak 2007).

1.5 Keskeiset käsitteet

Tässä osiossa määritellään tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet. Käsitteiden määrittelemisen on tärkeää, sillä määritelmiä on monenlaisia riippuen tieteenalasta ja tutkimuksen näkökulmasta.

1.5.1 Toimittajasuhde

Toimittajasuhde muodostuu toimittajan ja ostajan välisestä vuorovaikutuksesta. Ford et al. (2003, 38) tarkastelevat toimittajasuhdetta osapuolten käyttäytymisen kautta, sillä asenteita on hankala arvioida ja käsitellä analyttisesti. Asenteet eivät myöskään aina liity suoraan käyttäytymisen vaikutuksiin, jotka ovat

ensisijaisesti tärkeitä liiketoimintasuhteissa. Cousins (2002) kehottaa yrityksiä tarkastelemaan toimittajasuhteita pikemminkin prosesseina kuin kokonaisuuksina, sillä toimittajasuhde on dynaaminen prosessi, joka muokkautuu ajan myötä. Sekä menneisyys että tulevaisuus vaikuttavat toimittajan ja ostajan nykyiseen käyttäytymiseen. Kokemukset, odotukset ja lupaukset ovat vuorovaikutuksen perustana. Ajan merkitys pakottaa yritykset tarkastelemaan suhdetta pidemmällä aikavälillä ja siirtämään painopisteen pois yksittäisistä hankinnoista sekä irrallisista ostoista ja myynneistä. Tyypillistä toimittajasuhdetta ei ole mahdollista määritellä, sillä jokainen suhde on ainutlaatuinen asiayhteydessään, siinä miten suhde kehittyy, miten se vaikuttaa osapuoliin sekä mitä se vaatii heiltä menestyäkseen. (Ford et al. 2003, 38)

1.5.2 Innovaatiotoiminta

Tilastokeskus määrittelee innovaatiotoiminnan toimenpiteiksi, joiden tarkoituksena on tuoda uusia sekä parannettuja prosesseja ja tuotteita markkinoille (Tilastokeskus, 2014a). Uudet ja parannetut tuotteet, palvelut sekä prosessit ovat innovaatioita. Myös uudet markkinointimenetelmät sekä yritysten uudet käyttöönotetut menetelmät liiketoiminnassa mielletään innovaatioiksi (Tilastokeskus, 2014b). Tarjoamien, prosessien ja uusien organisatoristen menetelmien on oltava selkeästi kyseiselle yritykselle tai toimijalle uusia, jotta niitä voi kutsua innovaatioksi. Innovaation kehittäjänä voi toimia mikä tahansa yritys tai henkilö ja siihen voi osallistua useita toimijoita. (Tilastokeskus, 2014b) Organisaatiot usein harjoittavat innovaatiotoimintaa tuotteiden ja palveluiden kehitystyönä. Innovaatiotoiminnan taustalla on tavoite liiketoiminnan paremmasta tuottavuudesta, tuotteiden ja palveluiden paremmasta laadusta sekä nousujohteisesta asiakastyytyväisyydestä.

1.5.3 Tuotekehitys

Palveluiden sekä tuotteiden kehitys on osa innovaatiotoimintaa. Tutkimus- ja kehitystoiminnasta, joka johtaa tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen tai uusien luomiseen, käytetään yleisesti ilmausta tuotekehitys. Tutkimus ja

kehitystoiminnan konteksti riippuu sitä harjoittavan yrityksen tarjoamasta. Palveluilla viitataan aineettomiin tuotteisiin, joiden kehittäminen sisältää erityispiirteitä. Gröönroos (2009, 77) kuvaa palveluita prosesseina, jotka vähintään jossain määrin tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kehitystoiminta, kontekstista riippumatta, on innovaatiotoimintaa, joka tähtää yritysten tarjoamien parantamiseen sekä uuden oivaltamiseen. Tutkimus- ja kehitystoiminnan avulla yrityksien on mahdollista kasvaa ja laajentaa toimintaansa.

1.5.4 Yhteistyö

Yhteistyö käsitteenä, on saavuttanut merkittävän aseman eri aloilla (Truman 2000). Barkin ja Pinsonneaultin (2005) mukaan käsite on ymmärretty eri tavoilla jopa saman tieteenalan sisällä. Zacharia, Nix ja Lusch (2009) määrittelevät yhteistyön toiminnaksi, joilla pyritään sekä yhteisiin että henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Yhteistyö on heidän mukaansa tiedon jakamista ja vaihtamista, yhteisiä päätöksiä ja tavoitteita sekä riippuvuussuhteiden hallintaa. Barki ja Pinsonneault (2005) näkevät yhteistyön moniulotteisena prosessina, jota tulee mitata monilla eri tekijöillä. Zacharia et al. (2009) esittävät yhteistyöllä olevan eri tasoja. Heidän mukaan yhteistyön taso on korkea, kun osapuolet käyttävät aikaa ja resursseja yhteiseen toimintaan, esimerkiksi ottamalla vastaan uusia tapoja toimia ja huomioimalla toisen osapuolen mielipiteet sekä ideat yhteisessä päätöksentekoprosessissa.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma jakautuu kahteen osaan, teoria- ja empiriaosuuteen. Työ koostuu kuudesta luvusta, joista ensimmäinen on tutkimuksen johdantokappale. Luvussa esitellään työn tavoitteet, rajaukset, tutkimuskysymykset sekä tutkielman kannalta keskeiset käsitteet. Tarkoituksena on antaa lukijalle yleiskuva tutkittavasta aiheesta ja sen aihepiiristä. Toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat tutkielman teoriaosuuden, jonka tarkoituksena on luoda pohja viidennessä luvussa esitettävälle empirialle.

Toisessa luvussa perehdytään toimittajayhteistyöhön ja toimittajasuhteiden elementteihin. Kolmas luku tarkastelee toimittajayhteistyön kehittämistä sekä yhteistyöstä kumpuavia hyötyjä ja haasteita. Neljäs luku syventyy toimittajan ja ostajan välisen yhteistyön asemaan innovaatiotoiminnassa. Luvussa esitellään aikaisempaa tutkimusta toimittajan innovatiivisuudesta ja integroimisesta ostajan tutkimus ja kehitystoimintaan.

Tutkielman viidennessä luvussa käydään teoriassa havaittuja käytäntöjä läpi case yrityksen avulla. Havainnollistavana tapauksena toimii Hong Kong Group Oy:n ja Itella Oyj:n välinen yhteistyösuhde. Luku keskittyy empiirisen aineiston analysoimiseen. Viimeinen, eli kuudes luku, vetää tutkielman tulokset yhteen ja esittää johtopäätökset. Kappaleessa käsitellään lisäksi johdon sovelluksia ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. TOIMITTAJAYHTEISTYÖ

Gadde, Huemer ja Håkansson (2003) näkevät suhteiden luomisen yhtenä yritysten tärkeimpänä voimavarana sekä kestävän kilpailuedun lähteenä. Yhteistyö on erittäin perusteltua markkinoiden jatkuvien muutosten takia. Wernerfelt (1984) esittää yritysten väliselle yhteistyölle resursseihin perustuvan näkemyksen. Hänen mukaan yritykset tekevät yhteistyötä laajentaakseen resurssejaan hyödyntämällä kumppanin tietotaitoa. Hara, Solomon, Kim, ja Sonnenwald (2003) toteavat teknologian kehittymisen, tietotaidon kasvamisen ja yritysten erikoistuneen osaamisen johtavan yritysten yhteistyötarpeeseen. Dyer ja Singh (1998) puolestaan näkevät toimijoiden yhteistyön motiivina kilpailuedun saavuttamisen. Näkökulma olettaa kilpailukyvyyn lähteenä olevan toimijoiden yhteistyö. Chang ja Gotcher (2007) tukevat resursseihin perustuvaa näkemystä mieltämällä kilpailukyvyyn erilaisten resurssien yhdistelmäksi.

Muuttuva markkinatilanne vaatii yrityksiltä ja näin ollen myös yhteistyösuhteilta joustavuutta. Yrityksellä, joka tekee yhteistyötä toimittajiensa kanssa, on hyvät mahdollisuudet toiminnan joustavuuteen. Tiedon nopea kulku ja vaihtaminen ovat tässä avainasemassa. Ha et al. (2011) sisällyttävät tiedon jakamisen yhteistyöstä muodostamiinsa osa-alueisiin. He jakavat yhteistyön kolmeen osa-alueeseen – yhteiseen päätöksentekoon, tiedon sekä hyötyjen ja haittojen jakamiseen. Usein toimittajat ei vain toimita tuotetta tai palvelua asiakkaalleen, vaan he osallistuvat ostavan yrityksen toiminnan ohjaukseen, mikä korostaa osapuolten yhteistä päätöksentekoa. Ford et al. (2003, 92) luettelevat erilaisia toimintaa ohjaavia työkaluja, kuten JIT (just-in-time) ja TQM (total quality management), jotka ovat myös osaltaan johtaneet toimittajan ja ostajan väliseen tiiviiseen yhteistyöhön. Hyötyjen ja haittojen jakaminen muokkaa osapuolten tavoitteita yhteneväisiksi ja tiivistää yhteistyötä.

Batt ja Purchase (2004) toteavat menneiden tapahtumien sekä tulevaisuuden odotuksien vaikuttavan mihin tahansa yhteistyösuhteen nykytilaan. Yhteistyösuhteet ovat jatkuvassa muutostilassa, ne muokkautuvat erilaisten tapahtumien ja osapuolten asenteiden myötä. Prior (2012) näkee luottamuksen

välttämättömänä yhteistyön kehittymisen kannalta. Gadde et al. (2003) puolestaan korostavat yhteistyösuhteen vakauden ja joustavuuden yhteensovittamista. Näiden kahden tekijän yhteensovittaminen on olennaista, sillä se mahdollistaa oppimisen ja innovoinnin suhteessa. Myös Ford et al. (2003, 39) korostavat oppimista, sillä se on prosessi, jonka kautta suhde kehittyy. Yhteistyösuhteen on kuitenkin oltava tarpeeksi vakaa kestämään pidemmällä aikavälillä sekä riittävän joustava varmistaa oppimisen ja innovoinnin. Vaihtelevuus parantaa oppimisen edellytyksiä, kun taas vakaus mahdollistaa toimimisen oppimisprosessin aikana. Gadden et al. (2003) mukaan luottamuksen taso sekä osapuolten identiteetit vaikuttavat tasapainotteluun suhteen vakauden ja monipuolisuuden välillä.

Van der Valk, Wynstra ja Axelsson (2009) tarkastelevat ostajan ja toimittajan välistä vuorovaikutusta neljän erityyppisen liiketoiminnan palvelun kautta. Toimijoiden välinen vuorovaikutus eroaa ominaispiirteiltään riippuen palvelutyypistä. Tutkimuksessa on käytetty neljää Wynstran, Axelssonin ja Van der Valkin (2006) tunnistamaa palvelutyyppeä. Esimerkkinä komponentti palvelut, jotka välitetään asiakkaalle ilman ostajan käsittelyä, vaativat toimittajalta suurta kapasiteettia ja hyvää laatua. Vuorovaikutuksen keskiössä on osapuolten kommunikointi palvelun suorituskyvystä ja kuluttajan vaatimuksista. Yhteistyön intensiivisyys ja vuorovaikutuksen luonne vaihtelevat toimittajan tarjoaman lisäksi erityyppisissä yhteistyösuhteissa. Zacharia et al. (2009) luonnehtivat korkeaa yhteistyön astetta tiiviiksi ja läheiseksi. Käytännössä yritykset ovat halukkaita tekemään päätöksiä yhdessä, ottamaan uusia ideoita vastaan ja asettamaan yhteisiä tavoitteita. Korkea yhteistyön taso näkyy muun muassa toimijoiden tavassa vaihtaa ideoita ja informaatiota keskenään. Pitkän aikavälin yhteistyösuhteet omaavat yleensä korkean yhteistyön tason, kun taas yksittäiset ostot ja lyhytaikaiset suhteet rakentuvat alemman tason yhteistyön varaan.

2.1 Toimittajasuhteet

Yritysten väliset suhteet ovat monimutkaisia, sillä ne muuttuvat ja muokkautuvat ajan myötä. Ford et al. (2003, 39) tarkastelevat toimittajasuhteiden sisältöä

kolmen eri näkökannan, toimijoiden välisten sidosten, toiminnan yhteyksien ja resurssien kautta. Nämä kolme ilmentymää auttavat ymmärtämään toimittajasuhteiden ydintä ja kehittymistä. Myös Monczka, Callahan, ja Nichols Jr (1995) ovat tutkineet toimittajasuhteita ymmärtääkseen suhteen kehittymistä. He tarkastelevat toimittajasuhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä.

Ford et al. (2003, 39) kuvaavat toimittajasuhteen alkavan yleensä muutaman yksittäisen toimijan kautta. Ståhlen ja Laennon (2000, 77) mielestä kahden yrityksen yhteistyön niin sanottu ”alkio” on nähtävissä jo yksinkertaisessa ostotapahtumassa. Vaikka toimijoiden suhde on satunnainen, vaaditaan siinäkin luottamusta ja osaamista. Fordin et al. (2003, 39) mukaan suhteet kehittyvät erilaisiksi, riippuen siitä, kuinka paljon toimijat haluavat ja uskovat, että heidän tulee luoda yhteyttä toisiinsa oppiakseen toinen toistensa tapoja ja käytäntöjä. Suhteen osapuolet voivat näin muokata suhdetta omalla toiminnallaan ja muun muassa vähentää epävarmuutta sekä etäisyyttä toimijoiden välillä. Kun toimijat ovat perehtyneet toisiinsa yhteinen tieto ja ymmärrys johtavat suhteen kehittämiseen.

Toistuvien tapahtumien kautta toimittajan ja ostajan välille syntyy ajan myötä yhteyksiä. Nämä linkit voivat sisältää monia näkökohtia toiminnalle, kuten suunnittelun, tuotannon ja logistiikan. Fordin et al. (2003, 40) mukaan toiminnan yhteydet tuovat mukanaan kustannuksia. Toimintojen keskittäminen kahden toimijan välillä rajoittaa mahdollisuuksia koordinointiin muiden mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Myös Carr ja Pearson (1999) tarkastelevat yhteistyöstä syntyviä kustannuksia. He tuovat esille transaktiokustannukset, jotka sisältävät kustannukset neuvotteluista, kommunikaatiomenetelmien täytäntöönpanoista, koordinoinnista, seurannasta ja sopimusten muuttamisesta (Ring & Van de Ven, 1992). Toimittajayhteistyö vaatii molemmilta osapuolilta investointeja, kuten käytetty aika yhteistyön kehittämiseen ja yllä mainitut neuvottelut. Ford et al. (2003, 40) mukaan suurin osa tämän tyyppisistä investoinneista jakautuvat tasan molemmille osapuolille. Investoinnit, joiden kustannukset jakautuvat epätasaisesti osapuolten kesken, muodostavat epäsymmetrisen riippuvuuden suhteessa.

2.2 Toimittajasuhteiden elementit

Giannakis (2007) on tutkinut toimittajasuhteita luottamuksen, vallan, osallistumisen ja sitoutumisen kautta. Prior (2012) vahvistaa tutkimuksellaan väitettä, jonka mukaan toimittajasuhteiden elementeillä on vaikutusta ostaja puolen kilpailukykyyn. Hän käyttää tutkimuksessaan ei-taloudellisia sekä taloudellisia niin sanottuja ”kovia” elementtejä. Luottamus ja sitoutuminen ilmentyvät hänenkin tutkimuksessaan. Ferrer, Ricardo, Hyland sekä Bretherton (2010) ovat puolestaan tutkineet toimittajasuhteita neljän erityyppisen suhteen kautta. Suhteita tarkastellaan tutkimuksessa vallan, keskinäisen riippuvuuden, resurssien jakamisen ja luottamuksen kautta. Ferrerin et al. (2010) tutkimus tarjoaa oivalluksia elementtien vaikutuksesta osapuolten sitoutumiseen yhteiseen toimintaan. Yen ja Hung (2013) puolestaan jaottelevat toimittajasuhteen luottamukseen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, pitäen kuitenkin luottamusta ja tyytyväisyyttä dominoivina elementteinä.

Toimittajasuhteiden elementtejä on tutkittu eri konteksteissa ja monenlaisesta eri näkökulmasta. Tähän tutkielmaan on valittu tarkasteltavaksi vain osa näistä elementeistä. Luottamus on noussut yleisesti tärkeimmäksi elementiksi, jolla on osaltaan vaikutusta toimittajasuhteiden muihin elementteihin. Useasti sitoutuminen nähdään kulkevan käsi kädessä luottamuksen kanssa ja näitä elementtejä on myös tarkasteltu yhtenä kokonaisuutena. Selkeyden vuoksi ovat ne tässä tutkielmassa erotettu toisistaan. Kommunikointi on yhteistyön keskiössä sekä oleellinen suhteen hahmottamisen kannalta. Kommunikaation taso usein erottaa toimittajasuhteet toisistaan. Nämä kolme elementtiä esiintyvät useimmiten eri tutkijoiden jaotteluissa ja ovat oleellisimpia toimittajasuhteiden ymmärtämisen kannalta.

2.2.1 Luottamus

Anderson ja Narus (1990) määrittelevät luottamuksen yrityksen uskoksi siihen, ettei kumppanin toiminta johda negatiivisiin, vaan myönteisiin seurauksiin yrityksen kannalta. Dwyer, Schurr ja Oh (1987) näkevät luottamuksen hyvän suhteen kriittisenä tekijänä. Luottamuksella on todettu olevan suuri vaikutus

yhteistyösuhteen laatuun. Moorman, Deshpande ja Zaltman (1993) puolestaan tarkastelevat luottamusta yritysten haluna luottaa kumppaneihinsa. He kuvaavat luottamuksen uskomukseksi, tunteeksi tai odotukseksi yhteistyökumppania kohtaan. Yhteistyösuhteessa osapuolet voivat hyötyä toistensa asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta. Luottamus on niin sanottua sosiaalista pääomaa, josta yritykset hyötyvät yhteistyössä toimittajiensa ja muiden yhteistyökumppaneidensa kanssa. Stähle ja Laento (2000, 52) näkevät luottamuksen roolin yrityksen liiketoiminnassa mahdollisuuksien luojana.

Luottamus toisen osapuolen osaamiseen ja kyvykkyyksiin on tärkeää erityisesti yhteistyösuhteen alkuvaiheessa (Ha et al. 2011). Giannakis (2007) kuvaa luottamusta uskomuksina kumppanistaan ja yhteisinä ajatuksina. Luottamus kehittyy automaattisesti yhteistyön aikana ja rakentuu vuorovaikutuksessa osapuolten kesken. Han et al. (2011) mukaan luottamuksen tunne toistensa kyvykkyyksiin vaatii alkutaipaleen jälkeen lisäksi empatian sekä kunnioituksen tunteita, jotta yhteistyösuhde vähitellen kehittyisi toimitusketjussa seuraavaan vaiheeseen. Japin (1999) mukaan luottamus perustuu kykyyn ennustaa toisen puolen toimia sekä uskomukseen siitä, ettei vastapuoli käyttäydy opportunistisesti. On yleisesti tunnustettu, että keskinäinen ymmärrys ja kunnioitus ovat välttämättömiä pitkäaikaisissa suhteissa (Ha et al. 2011). Myös Giannakis (2007) antaa painoarvoa keskinäiselle ymmärrykselle ja korostaa siihen vaikuttavina tekijöinä sosiaalista ja organisatorista kulttuuria, rehellisyyttä sekä avoimuutta.

Han et al. (2011) mukaan luottamukseen sisältyy merkittävästi emotionaalisia näkökohtia kuten uskomuksia ja tunteita henkilöiden välillä. Tästä syystä luottamusta, tarkastellaan heidän tutkimuksessaan pikemminkin yksittäisten johtajien kuin koko organisaation tasolla. Tutkimus vahvistaa tunteisiin liittyvällä luottamuksella olevan suurikin vaikutus avoimeen informaation vaihtamiseen sekä hyötyjen ja riskien jakamiseen. Myös Stähle ja Laento (2000, 52) pitävät luottamusta edellytyksenä avoimelle vuorovaikutukselle. He eivät luettele elementin eri puolia, mutta toteavat luottamuksen olevan pikemminkin tunnepohjainen kuin rationaalinen ilmiö (Stähle ja Laento 2000, 54). Avoin

vuorovaikutus on heidän mukaan erityisen tärkeää tuotekehityspainotteisessa yhteistyösuhteessa.

Prior (2012) esittää elementin koostuvan objektiivisesta uskottavuudesta ja hyväntahtoisuudesta. Objektiivinen uskottavuus kertoo osapuolten asenteesta toistensa kirjoitettuun ja puhuttuun tietoon. Ihannetilanne on Priorin (2012) mukaan sellainen, jossa kummatkin osapuolet voivat tasapuolisesti luottaa toistensa sanaan. Anderson ja Narus (1990) väittävät mielekkään kommunikoinnin ja läheisen yhteistyön olevan välttämätöntä tällaisen ihannetilän saavuttamiseksi. Hyväntahtoisuus kertoo, missä määrin toinen osapuoli etsii yhteisiä hyötyjä ja on yleisesti kiinnostunut kumppaninsa hyvinvoinnista (Prior 2012).

2.2.2 Sitoutuminen

Morgan ja Hunt (1994) määrittelevät sitoutumisen suhteen osapuolten uskomukseksi siitä, kuinka paljon jatkuvan yhteistyösuhteen eteen tulee tehdä töitä. Sitoutuminen kertoo, kuinka merkityksellinen ja tärkeä suhde on osapuolille. Ford et al. (2003, 39) tarkastelevat sitoutumista osapuolten käyttäytymisenä. Kun toisen käyttäytyminen ei ole ennalta arvattavaa, ei osapuoli luultavasti ole täysin sitoutunut yhteiseen toimintaan. Sitoutuminen on osaltaan myös riippuvainen osapuolten mahdollisuudesta saada hyötyä nykyisen suhteen ulkopuolelta ja yhteistyösuhteen kannustimista. Giannakis (2007) viittaa sitoutumisella osapuolten taipumukseen jatkaa liikesuhdetta. Hän jakaa sitoutumisen osapuolten panostukseen, toimittajasuhteen pituuteen ja uskollisuuteen. Prior (2012) näkee sitoutumisen luottamuksen rinnalla toisena kriittisenä elementtinä toimittajasuhteen kasvun ja kehityksen kannalta.

Prior (2012) käyttää tutkimuksessaan Kingshottin (2006) esittämää sitoutumisen kahtiajakoa. Sitoutuminen on jaettu asenteelliseen ja voimakastunteiseen sitoutumiseen. Asenteelliseen sitoutumiseen liittyy uskomuksia yhteistyösuhteesta, kuten osapuolten uskomuksia yhteistyösuhteen ylläpidon kannattavuudesta sekä sen roolista yritykselle omaisuuden näkökulmasta.

Affektiivinen, eli voimakastunteinen sitoutuminen, viittaa osapuolten ilmaisemaan käyttäytymiseen. Prior (2012) mukaan osapuolten käyttäytyminen viittaa vahvaan sitoutumiseen, mitä vähemmän opportunistista käyttäytymistä esiintyy.

Krause, Handfield ja Tyler (2007) pohtivat sitoutumisen vaikutuksia ostajan liiketoiminnan suorituskykyyn. Toimitusketjuista kumpuavien teorioiden mukaan suorituskyvyn parannukset ovat useasti mahdollisia vain jos ostaja sitoutuu pitkäaikaiseen toimittajasuhteeseen avaintoimittajiensa kanssa. Sitoutuminen näkyy osapuolten investoinneissa heitä yhdistävään toimintaan. Krause (1999) huomauttaa nojaten kokemukseen ja aikaisempiin tutkimuksiin, ettei toimittaja ole valmis investoimaan ja panostamaan toiminnan kehittämiseen, jos ostaja ei sitoudu ja investoi pitkäaikaiseen suhteeseen.

2.2.3 Kommunikaatio

Mohr ja Nevin (1990) määrittelevät kommunikaation liimaksi, joka pitää muun muassa jakelukanavat yhdessä. Prior (2012) esittää tutkimuksessaan kommunikaation koostuvan kahdesta osa-alueesta – täsmällisestä tiedosta ja niin sanotusta hiljaisesta tiedosta. Hiljaista tietoa ei voi esittää kirjallisessa muodossa, kuten raportissa tai sähköpostissa. Sitä on hankala viestiä ja erottaa, sillä tieto on naamioitu yhteiseen toimintaan. Thomas (2013) toteaa toimittajasuhteen pituuden osaltaan vaikuttavan informaation vaihtamisen tiheyteen ja käytettyihin keinoihin. Ståhle ja Laento (2000, 89) esittävät erilaisten yhteistyön muotojen hallitsevan informaatiota omalla tavallaan. Taktisessa yhteistyössä hallitaan informaatiota tyypillisesti tiedonhallintajärjestelmien avulla.

Carr ja Kaynak (2007) jakavat kommunikaation perinteiseen ja kehittyneeseen viestintään. Sriram ja Stump (2004) määrittelevät perinteisten viestinnän menetelmien olevan niitä, joissa käytetään puhelinta, faksia, sähköpostia, kirjallisia viestejä sekä kommunikoidaan kasvotusten. Kehittyneempi viestintä viittaa heidän mukaansa välineisiin, kuten tietokoneiden välisiin linkkeihin, sähköiseen tiedonsiirtoon sekä toiminnanohjausjärjestelmiin. Wognum, Fisscher ja Weenink (2002) näkevät osapuolten kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen

tärkeänä osana tiedonvaihtoa, eikä sitä heidän mukaansa pysty korvaamaan kehittyneillä kommunikointimenetelmillä. Kehittyneet uudenaikaiset viestintämenetelmät tarjoavat yrityksille lisää mahdollisuuksia jakaa tietoa kumppaneilleen.

Schleimer & Shulman (2011) mieltävät kommunikaation monitahoiseksi ilmiöksi. Heidän mielestään tehokas kommunikaatio saavutetaan oikeanlaisilla viestintäkanavilla. Viestintäkanavat eroavat toisistaan tavassa välittää informaatiota. Thomas (2013) osoittaa tutkimuksessaan, ettei videoneuvottelulla kommunikaatio kanavana ole merkittävää suhdetta tiedon vaihtamisen kanssa. Tämä viittaa siihen, etteivät videoneuvottelut vaikuta tiedon vaihtamisen tehokkuuteen ja sitä kautta tuotekehitykseen. Sen sijaan Thomas (2013) toteaa sähköpostilla ja kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella olevan positiivinen vaikutus tiedon vaihtamiseen. Vaikka yritykset ovat pystyneet uuden teknologian avulla kehittämään kommunikointiaan muun muassa videoneuvottelujen kautta, ei tämä voi korvata kasvokkain vaihdettua tiedonjakamista. Tiedonvaihto voi painottua eri kanaville riippuen tiedon luonteesta.

Sriram ja Stump (2004) väittävät kommunikoinnin olevan epäsuorassa mutta positiivisessa yhteydessä ostajan suorituskykyyn. Batt ja Purchase (2004) vahvistavat kommunikaation vähentävän yritysten epävarmuutta toimittajiensa toimintatavoista, asiantuntevuudesta ja pätevydestä. Molemminpuolinen viestintäprosessi vahvistaa suhteita, luo ja siirtää arvoa yhteistyösuhteessa. Carr ja Kaynak (2007) näkevät tiedon jakamisen kasvattavan ymmärrystä toimittajasuhteessa, mikä johtaa toimittajan kasvaneeseen haluun sitoutua suhteeseen. Heidän mukaan hyötyjen saavuttamisen edellytys on molemminpuolinen tiedon vaihtaminen. Kun molemmat osapuolet kommunikoivat aktiivisesti, muotoutuu osapuolille kuva tasavertaisesta yhteistyösuhteesta.

3. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN YLLÄPITO JA EDISTÄMINEN

Schuh, Strohmer, Easton, Hales ja Triplat (2014) mieltävät toimittajasuhteiden hallinnan käsitteenä vielä hieman epäselväksi. He määrittelevät toimittajasuhteiden hallinnan (SRM) koostuvan kaikesta toimittajan ja ostajan välillä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Useimmat yritykset eivät näe laajempaa kuvaa, siitä mitä todellisuudessa on saavutettavissa, paneutuessaan yleisiin kuvauksiin toimittajasuhteiden hallinnasta ja siihen kuuluvista työkaluista. Myös Cousins (2002) esittää toimittajasuhteiden hallinnan yritysten keskuudessa vielä leveästi ymmärretyksi käsitteeksi. Suhteiden hallinta on yrityksille elintärkeää yhteistyön laadun ylläpitämisen kannalta. Suhteen hallinnalla ostajat voivat varmistaa yhteistyön kannattavuuden. Giannakis (2007) toteaa toimittajasuhteiden hallinnan olevan edellytyksenä toiminnan tehokkaalle suorituskyvyille. Toimittajan ja ostajan välisen suhteen hallinta edesauttaa yhteistyöstä kumpuavien hyötyjen syntymistä.

2.4 Toimittajayhteistyön kehittäminen

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä yrityksillä on oltava kyky kehittää onnistuneesti suhteita toimittajiensa kanssa. Batt ja Purchase (2004) nostavat suhteiden kehittämisen keskeiseksi osaksi yritysten kestävästä kilpailuetua. Carr ja Kaynak (2007) mieltävät toimittajien tehokkaan kehittämisen keinoksi vähentää ostajan tuotteiden, palveluiden ja prosessien kuluja samanaikaisesti laatua parantaen. Toimittajasuhteen laatu on arvokkaassa asemassa hankintojen osuuden kasvaessa. Krause ja Ellram (1997) määrittelevät toimittajasuhteiden kehittämisen ostajan pyrkimykseksi lisätä ja parantaa toimittajan kyvykkyyksiä ja valmiuksia vastata ostajan tarpeisiin.

Yritykset luottavat yhä enemmän toimittajiinsa, jonka vuoksi toimittajasuhteen ja toimittajien kyvykkyyksien kehittämiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Krause ja Ellram (1997) luettelevat toimittajien kehitystyön kriittisiksi tekijöiksi tehokkaan molemminpuolisen viestinnän, ylimmän johdon osallistumisen

kehitykseen sekä yhteiset tiimit. Giannakis (2007) nostaa puolestaan suorituksen mittaamisen kriittiseksi tekijäksi. Jotta kehittäminen olisi tehokasta, on yritysten pystyttävä mittaamaan toimittajien ja yhteistyön suorituksia.

Kehittämisen keinot vaihtelevat suuresti. Krause ja Ellram (1997) mukaan kehittäminen voi olla toimittajien arviointia, palautetta toimittajan suorituskyvystä, odotuksien nostattamista sekä toimittajan henkilöstön kouluttamista. He osoittavat ostajan osallistumisen kehitysprosessiin olevan olennaista hyötyjen saavuttamisen kannalta. Myös ostajan tehokas kommunikointi on tärkeää, sillä toimittajalla tulee olla selkeä käsitys ostajan tarpeista ja odotuksista. Viestintä onkin Carrin ja Kaynakin (2007) mukaan noussut useissa tutkimuksissa kriittiseksi tekijäksi kehittämisprosessissa. Krause et al. (2007) sisällyttävät toimittajien kehittämiseen muun muassa tavoitteiden asettamisen, toimittajien arvioimisen ja suorituskyvyn mittaamisen.

Han et al. (2011) mukaan pitkän aikavälin suhteessa toimittajien halu ja jatkuvat pyrkimykset parantaa toimitusprosessia ovat tärkeitä onnistumisen kannalta. Yhteistyösuhteen pituuden voidaan olettaa vaikuttavan jollain tapaa yhteistyösuhteen ja toimittajan kehitykseen. Pitkän aikavälin yhteistyösuhteessa toimittajalla on olemassa olevaa tietoa ostaja yrityksen sisäisistä prosesseista ja tavoitteista. Tietämyksensä avulla toimittaja voi suunnitella tulevaa ja kehittää etukäteen valmiuksia vastata yleisesti ostajan tarpeisiin, sekä tuotekehitykseen. Krause et al. (2007) toteavat pitkän aikavälin toimittajasuhteiden yleensä omaavan suhteellisen paljon sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa muodostuu toimittajasuhteiden kehittämisestä.

Dyer ja Singh (1998) mieltävät pitkäaikaisen yhteistyösuhteen kilpailukyvyn lähteeksi. He rinnastavat yhteistyön teknologiaan, joka voi toimia kilpailukyknä verrattuna muihin toimijoihin. Kohtamäki, Vesalainen, Henneberg, Naudé ja Ventresca (2012) mukaan yhteistyöhön on kuitenkin investoitava, jotta se voi toimia kilpailukyvyn lähteenä. Heidän mukaansa yhteinen oppiminen sekä erityisesti operationaalisten toimintojen kehittäminen ovat tärkeitä pitkän aikavälin suhteissa. Yhteisen toiminnan kehittäminen on myös Ventrescan

(2012) mukaan jossain määrin riippuvaista toimittajasuhteen pituudesta ja luonteesta.

Prior (2012) esittää yhteistyösuhteen elementtien, luottamuksen ja sitoutumisen, vaikuttavan myös yhteistyösuhteeseen sijoitettuihin resursseihin, jotka täydentävät molempien osapuolten prosesseja ja järjestelmiä. Kohtamäki et al. (2012) mukaan suhteeseen investoituidut varat ja henkinen pääoma vaikuttavat suoraan yhteistyösuhteen suorituskykyyn. Myös Chang ja Gotcher (2007) painottavat näiden investointien tärkeyttä toimittajasuhteen kehityksessä ja suorituskyvyssä. Heidän mukaansa suhteen henkinen pääoma ohjaa suhteeseen investoitujen resurssien ja osapuolten oppimista. Kotamäen et al. (2012) tutkimus vahvistaa oletusta siitä, että suhteeseen investoidut varat parantavat ostajan ja toimittajan yhteistä suorituskykyä. Investoinnit voivat vauhdittaa tiedon jakamista sekä uusien ideoiden syntymistä ja tätä kautta vaikuttaa epäsuorasti yrityksen kilpailukykyyn. Nämä investoinnit voivat olla esimerkiksi investointeja kommunikaatiomenetelmiin, uuteen teknologiaan ja muihin yhteistyötä tehostaviin työkaluihin. Humphreys, Li ja Chan (2004) toteavat investointien lisäävän osapuolten riippuvuutta toisistaan, mikä vuorostaan lähentää yhteistyötä.

2.5 Toimittajayhteistyön hyödyt ja edistävät tekijät

Luin et al. (2009) mukaan hankintaan perustuvassa suhteessa osapuolten yhteistyö vaikuttaa positiivisesti toiminnan tuloksiin. Johnston, McCutcheon, Stuart ja Kerwood (2004) osoittavat lisääntyvän yhteistyön johtavan paremmaksi koettuun suorituskykyyn sekä ostajayrityksen kohonneeseen tyytyväisyyteen liiketoimintaansa. Monet tutkimukset vahvistavat tämän yhteistyön ja suorituskyvyn positiivisen korrelaation. Ford et al. (2003, 43) painottavat toimittajayhteistyön tuomien hyötyjen laajuutta. Hyötyjä on mahdollista saavuttaa riippumatta siitä, millä alueella tehdään yhteistyötä. Toimittajayhteistyöstä voi syntyä sekä taloudellisia, että ei-taloudellisia hyötyjä. Möller ja Törrönen (2003) jakavat toimittajayhteistyön tuomat hyödyt suoraan ja epäsuoraan lisäarvoon. Hyödyt kuten kustannussäästöt ja tulot ovat toimittajayhteistyöstä syntyviä suoria

hyötyjä, kun taas yhteistyön tuoma lisäarvo innovatiivisuuden muodossa on epäsuora hyöty. Alla olevassa taulukossa 1 on listattu tässä osiossa käsiteltäviä toimittajayhteistyön tuomia hyötyjä. Luettelossa ei ole tehty eroa suorien ja epäsuorien hyötyjen välille, koska jakautuminen on riippuvainen yhteistyölle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta.

Taulukko 1. Toimittajayhteistyön hyödyt

TOIMITTAJAYHTEISTYÖN HYÖDYT
Toiminnallinen suorituskyky
Kustannusedut
Tehokkaampi innovaatiotoiminta
Hyödyt liikevaihdossa ja tuloissa
Mahdollisuus erilaistamiseen
Kilpailukyvyn saavuttaminen
Uudet kyvykkyydet
Avoimempi kommunikaatio
Kohonnut sosiaalinen pääoma

Millään yrityksellä ei ole kaikkia tarvitsemiaan resursseja tyydyttääkseen asiakkaansa tarpeet. Kaikki yritykset ovat jollain tavalla riippuvaisia toimittajistaan. Frod et al. (2003, 43) sisällyttävät toimittajista saatuihin hyötyihin muun muassa operationaaliset resurssit, kuten tuotannon, logistiset palvelut, teknologiaosaamisen ja muun tietotaidon koskien tuotteita, prosesseja sekä kehitystoimintaa. Taulukossa 1 mainitut uudet kyvykkyydet voivat olla osapuolten yhdessä vuorovaikutuksessa kehittämää uusia kyvykkyyksiä tai toimittajan omaa tietotaitoa, josta ostaja saa osakseen yhteistyön kautta. Thomasin (2013) mukaan oleellimmat toimittajayhteistyöstä saavutettavat hyödyt ovat kustannusten minimointi ja tuotekehitysprosessin lyhentäminen. Zacharia et al. (2009) vahvistavat yhteistyön toimittajan ja ostajan välillä vaikuttavan toiminnalliseen suorituskykyyn. Yhteistyö voi johtaa heidän mukaansa muun muassa parempaan laatuun ja asiakaspalveluun, pienempiin kustannuksiin sekä

lyhempään tuotteiden kiertoaikaan. Krause et al. (2007) kiteyttävät yhteistyön hyödyt kustannussäästöihin, laatuun, toimitusaikaan, joustavuuteen ja luotettavuuteen. Yllä mainitut ovat hyötyjä, jotka vaikuttavat positiivisesti ostajan liiketoiminnan taloudelliseen ja toiminnalliseen suorituskykyyn.

Yhteistyöllä voi olla positiivisia vaikutuksia yritysten suhteesta aina yksittäisiin ihmissuhteisiin. Zacharia et al. (2009) mukaan luottamuksen tason nousu voi vaikuttaa toisen osapuolen uskottavuuteen ja yhteistyösuhteen tehokkuuteen. Ha et al. (2011) toteavat luottamuksen vahvistamisen kehittävän yhteistyöstä syntyviä kilpailuetuja. Luottamuksella on positiivinen vaikutus myös asiakastytyväisyyteen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin. Myös Prior (2012) osoittaa luottamuksen vaikuttavan toimittajan ja ostajan väliseen yhteistyöhön. Hänen mukaansa luottamus helpottaa toimittajasuhteiden elementeistä yhteistyön sujuvuutta kaikista eniten. Claro, Hagelaar ja Omta (2003) osoittavat luottamuksen kasvattavan yhteistä ongelmien ratkaisua. Zacharia et al. (2009) mielestä yritysten tulisi keskittyä vähemmän ihmissuhteisiin ja siirtää painopistettä ensisijaisesti operatiivisiin tuloksiin, kuten kustannuksiin, laatuun, varaston kiertoaikaan ja asiakasarvoon, sillä onnistuneet tulokset johtavat parempaan yhteistyön tehokkuuteen, kohonneeseen luottamukseen sekä osapuolten sitoutumiseen. Luottamuksen parantamiselle ei ole olemassa yhtä ainutta keinoa. Luottamus kehittyy jatkuvasti yhteisen toiminnan myötä.

Chang ja Gotcher (2007) osoittavat sosiaalisen pääoman helpottavan osapuolten oppimista ja täten kehittävän samalla yhteistä osaamista. Kohtamäki et al. (2012) käyttävät tutkimuksessaan sosiaalisen pääoman tekijöinä luottamusta, vuorovaikutuksen avoimuutta ja yhdenmukaisuuden tunnetta. He osoittavat sosiaalisen pääoman vaikuttavan selkeästi yhteistyön suorituskykyyn. Tsai ja Ghoshal (1998) ovat löytäneet positiivisen korrelaation sosiaalisen pääoman ja innovoinnin välillä. Heidän mielestään yritysten tulisi investoida sosiaalisen pääoman luomiseen, sillä se kannustaa osapuolia kommunikoimaan tiiviimmin ja vaihtamaan relevanttia informaatiota, mikä saattaa edistää tuotekehitystä. Kasvanut sosiaalinen pääoma antaa toimittajalle ja ostajalle paremmat lähtökohdat yhteiselle kehitystoiminnalle. Kohtamäki et al. (2012) ehdottavat sosiaalisen pääomaan keskittymistä ja investointeja yhteiseen suhteeseen.

Heidän mukaan yritysten tulisi tarjota mahdollisimman hyvät puitteet yhteistyölle, mikä lähtee liikkeelle yhteistyösuhteen rakenteista.

Sitoutuminen kulkee usein käsi kädessä luottamuksen kanssa. Toimittajan tulee osoittaa ostajalle olevansa sitoutunut yhteiseen toimintaan, jotta luottamus voi kasvaa. Priorin (2012) mukaan luottamus ja sitoutuminen parantavat voimavarojen tehokkuutta. Tehokas toimittajayhteistyö vaatii hänen mielestään ehdottomasti vahvaa luottamusta osapuolten välille sekä molempien sitoutumista yhteiseen toimintaan. Myös Morgan ja Hunt (1994) asettavat luottamuksen ja sitoutumisen yhteistyösuhteen keskiöön. Nämä kaksi elementtiä ovat yhteistyön ja siitä kumpuavien hyötyjen perustana. Heidän mukaan sitoutuminen ja luottamus vähentävät yhteistyösuhteen osapuolten opportunistista käyttäytymistä.

Kommunikaatio on suuressa roolissa yhteistyösuhteen sujuvuudessa ja sen kehittämisessä. Prior (2012) toteaa, ettei yhteistyö voi olla tehokasta, jos kommunikaatio on köyhää. Hän osoittaa luottamuksen ja sitoutumisen olevan edellytyksiä sujuvalle informaation vaihdolle ja siten myös vaikuttavan yhteiseen kykyyn innovoida. Monczkan et al. (1995) mukaan viestintä ja toiminnan koordinointi tiivistää yhteistyösuhdetta. McQuinstonin (1989) oivaltaa tehokkaan kommunikaation toimittajan ja ostajan välillä mahdollistavan tuotteiden, palveluiden ja prosessien erilaistamisen ja vähentävän osapuolten aiheuttamia riskejä. Taulukossa 1 ja yllä mainitut sosiaalinen pääoma sekä avoimempi kommunikaatio ovat kaikki vahvasti sidonnaisia toimittajasuhteen peruselementteihin. Kommunikaatio, sitoutuminen ja luottamus kytkeytyvät toisiinsa, minkä vuoksi muutokset yhdessä elementissä vaikuttavat myös kahteen jäljellä olevaan.

2.6 Toimittajayhteistyön haasteet

Alla oleva tauluko 2 sisältää toimittajayhteistyöstä aiheutuvia haasteita ostajayritykselle. Ensimmäinen haaste, osapuolten eriävät ominaisuudet, käsittävät kaiken ostajan ja toimittajan väliset erot toimijoina. Stähle ja Leanto

(2000, 69-71) mieltävät toimittajasuhteen osapuolten erilaiset panostukset, tavoitteet, avoimuuden asteet, kyvyn hyödyntää tietoa, herkkyyden puutteen ja malttamattomuuden tärkeiksi ominaisuuksiksi. Heidän mukaan eroavaisuudet näissä ominaisuuksissa estävät tasapuolisen luottamuksen kehittymisen, mikä puolestaan asettaa yhteistyölle yhä suuremman haasteen luottamuksen oleellisesta asemasta johtuen. Fliess ja Becker (2006) mainitsevat toimittajasuhteen osapuolten välisten erojen muun muassa luottamuksessa, avoimuudessa, halussa tehdä yhteistyötä sekä tiedonvaihdossa, aiheuttavan haasteita yhteisessä kehitystoiminnassa.

Taulukko 2. Toimittajayhteistyön haasteet

TOIMITTAJAYHTEISTYÖN HAASTEET
Osapuolten eriävät ominaisuudet
Heikko luottamus, sitoutuminen sekä kommunikointi
Opportunismi
Tehtäväalueiden, tarpeiden sekä vaatimusten hankala määrittäminen
Kehitettävien kohteiden luonteet ja monimuotoisuus
Yhteistyön aiheuttamien kustannusten sekä hyötyjen arvon vaikea mitattavuus

Möller ja Törrönen (2003) mainitsevat transaktiokustannusten hallinnan toimittajayhteistyön haasteena. He jakavat kustannukset kahteen osaan – operationaalisiin ja strategisiin kustannuksiin. Strategisiin kustannuksiin kuuluu muun muassa riski siitä, että toimittaja käyttäytyy opportunistisesti kun ostajasta tulee riippuvainen hänen tarjoamastaan. Myös Ford et al. (2003, 46) korostavat ostajan epävarmuutta toimittajan tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta. Toimittajan arvonluonnin potentiaalia voi olla hankala mitata. Joskus on erittäin vaikea tietää onko toimittaja tarpeeksi tehokas. Tiiviiden toimittajasuhteiden luomista voidaan täten usein sanoa riskinottamiseksi, sillä suhteisiin investoiduille varoille on melkein mahdotonta laskelmoida rahassa mitattua hyötyä ja tulosta.

Möller ja Törrönen (2003) esittävät etenkin vasta tulevaisuudessa näkyvät toimet olevan vaikeasti arvioitavissa. Muun muassa Toimittajan innovaatiokykyä on vaikea arvioida etukäteen toimittajavalinnassa. Innovaatiopotentialin mitattavuus voi olla hankalaa, sillä sille on vaikea määrittää minkäänlaisia kustannuksia ja tuloja. Gadden ja Snehota (2000) mukaan toimittajasuhteiden epävarmuudelta ja riskeiltä ei voi välttyä, sillä ostajan kontrolli toimittajan suhteen on rajallista. Esimerkiksi riski toimittajan opportunistisesta käyttäytymisestä on aina olemassa. Opportunismi voi olla hiljaisen sopimuksen epäkunnioittavista tai syntyä osapuolten erilaisista oletuksista (Hill, Eckerd, Wilson & Greer, 2009). Opportunismi kytkeytyy läheisesti toimittajasuhteen luonteeseen vaikuttaviin epätasaisiin valtasuhteisiin, jotka muun muassa lisäävät opportunistin riskiä.

Fordin et al. (2003, 45) mukaan vaatimusten, tarpeiden ja tehtävien määrittelemien voi aiheuttaa haasteita ostajalle. Jos kehitettävän kohteen luonne on monimutkainen, voi olla vaikeaa määrittää esimerkiksi tarkat laatuvaatimukset. Monimutkainen teknologia ja osapuolille täysin uudet ominaisuudet voivat myös aiheuttaa määrittämisen hankaluuden. Fordin et al. (2003, 45) mukaan B2B liiketoiminnassa yritykset usein valitsevat toimittajan, joka on heille entuudestaan tuttu, kun on kyse monimutkaisten tuotteiden, palveluiden tai prosessien toimittamisesta ja kehittämisestä. Fliess ja Becker (2006) mukaan osapuolten voi olla vaikea määrittää tehtäväalueensa, jolloin on vaarana unohtaa osa-alueita ja oleellisia tehtäviä. Erityisesti tilanteissa, joissa kehitysprosessi ei ole tarpeeksi kontrolloitua, aikaa ja resursseja voi mennä helposti hukkaan.

Kehitettävän kohteen erityispiirteet tuovat haastetta kehitystoimintaan. Joidenkin tuotteiden kehittäminen voi vaatia monitasoisempaa kehitystä kuin toiset. Fliessin ja Beckerin (2006) tutkimuksesta käy ilmi, että on eri asia kehittää toimittajan kanssa yhteistyössä tuotetta, joka on tarkoitettu loppuasiakkaalle, kuin sellaista, joka kulkee vielä muutaman välikäden kautta kuluttajalle. Ford et al. (2003, 98) mieltävät kehitysprosessin tuloksellisuuden riippuvan osapuolten käyttäytymisestä ja näkemyksistä siitä, minkälainen lopputuloksen tulisi olla. Kehitettävän kohteen ominaispiirteet ovat oleellisia kehitysprosessin kulun kannalta. Prosessin kokonaisvaltainen koordinointi voi olla hankalaa, kun kehitettävä kohde sisältää esimerkiksi uudenlaista teknologiaa.

4. INNOVAATIOTOIMINTA YHTEISTYÖSSÄ TOIMITTAJAN KANSSA

Yritykset luottavat yhä enemmän toimittajiinsa kun on kyse innovaatioprosessista. Schiele (2012) huomauttaa, etteivät toimittajat kuitenkaan ole yhtä valmiita tekemään tiivistä yhteistyötä kaikkien ostajiensa kanssa, minkä vuoksi ostajan tulee saavuttaa tietynlainen asema toimittajan silmissä. Innovaatiotoiminnalla voi olla kalliskin hinta. Yritysten tulee panostaa innovaatiotoimintaan, jotta varoja menisi mahdollisimman vähän hukkaan. Stähle ja Laento (2000, 18) väittävät yritysten tuottavan jokaista onnistunutta innovaatiota kohden jopa kymmeniä epäonnistuneita ideoita. Lukuiset tutkijat ovat yrittäneet selvittää, mikä tekee innovaatiotoiminnasta onnistunutta ja minkälainen ympäristö innovoinnille on otollinen. Näissä tutkimuksissa toimittajasuhteet ovat nousseet keskeiseen rooliin.

3.1 Toimittajan innovatiivisuus

Innovatiivisuus on nykypäivän yrityksille välttämätöntä. Dynaamisessa ympäristössä päätöksenteon nopeus, uudistumiskyky, innovatiivisuus sekä strateginen rohkeus nousevat esille (Stähle & Laento, 2000, 18). Hult, Hurley ja Knight (2004) määrittelevät innovatiivisuuden yrityksen kyvyksi kehittää ja implementoida uusia ideoita. Innovatiivisuudella viitataan myös yritysten haluun tutkia uusia mahdollisuuksia (Garcia, Calantone & Levine, 2003). Inemek ja Matthyssens (2013) puolestaan näkevät innovatiivisuuden toimittajan kykyä tuottaa ja toteuttaa uusia ideoita ja toimintatapoja, kuten myös investointeina uusiin tuotteisiin, prosesseihin ja teknologioihin. Stähle ja Laento (2000, 18) selkeyttävät, ettei innovatiivisuus ole kyky tuottaa satunnaisia innovaatioita uusien tuotteiden muodossa, vaan yrityksen kyky jatkuvaan innovointiin. Innovointi mahdollistaa yrityksille uudistumiskyvyn, jota kilpailijat eivät pysty kopiaimaan.

Toimittajien kyky innovoida on noussut avaintekijäksi arvontuotannossa ostajayritykselle (Möller & Törrönen, 2003). Quinn (2000) nostaa esille ostajan halun etsiä innovaatiopotentiaalia toimittajista. Yritykset eivät enää välttämättä vaadi toimittajilta toimintakyvyn maksimointia, vaan he haluavat hyödyntää toimittajan innovaatiopotentiaalia luomalla sen kautta arvoa omille asiakkailleen. Ståhlen ja Laennon (2000, 18) mukaan yritysten tarve innovointiin on johtanut kasvavaan tarpeeseen löytää kumppanuuksia. Jatkuvasti muuttuvasta markkinatilanteesta esille noussut innovaatiotoiminnan tarve on siis mahdollisesti osaltaan vaikuttanut myös toimittajasuhteiden tiivistymiseen ja yhteistyön lisääntymiseen.

Innovatiiviset toimittajat tuovat Azadeganin (2011) mukaan ostajayritykselle suoria sekä epäsuoria hyötyjä. Toimittajan innovatiivisuus voi johtaa uusiin ideoihin, prosesseihin ja teknologiaan, mikä suoraan parantaa esimerkiksi tuotteiden laatua. Ostaja voi hyötyä toimittajan tuomista ideoista epäsuorasti parantamalla myöhemmin omia kyvykkyyksiään toimittajan innovatiivisuuden kautta. Azadegan ja Dooley (2010) esittävät innovatiivisen toimittajan vastaavan tehokkaammin ongelmatilanteisiin ja haasteisiin osallistumalla ratkaisun kehittämiseen. Innovatiivisten toimittajien on Srinivasan ja Brushin (2006) mukaan helpompaa vastata ostajan vaatimuksiin kuluista, joustavuudesta, laadusta sekä kehitystoiminnasta.

Ford, Håkansson ja Johanson (1986) toteavat yritysten kehittävän uusia kyvykkyyksiä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Toimittajan innovatiivisuus voi heidän mukaansa olla enimmäkseen toimittajan ja ostajan välisen vuorovaikutuksen tulosta. McEvily ja Marcus (2005) esittävät tiiviin yhteistyösuhteen tarjoavan yrityksille erityisen hyvät mahdollisuudet haalia uusia kyvykkyyksiä. Tämän näkemyksen mukaan yritykset päivittävät jatkuvasti kyvykkyyksiään oppimisen ja sopeutumisen kautta. McEvilyn ja Marcuksen (2005) mukaan erityisesti yhteinen ongelmanratkaisu johtavaa uusien voimavarojen hankintaan. Yhteinen ongelmanratkaisu tarjoaa yrityksille mahdollisuuden ymmärtää ja havaita hiljaista tietoa sekä valmiuksia muokata kyvykkyyksiä omien olosuhteiden kannalta sopiviksi. Tiedon jakaminen ja luottamus vaikuttavat epäsuorasti yrityksen kykyihin ja valmiuksiin luomalla

yhteiselle ongelmanratkaisulle perustan. Tiedon jakaminen ja luottamus toimivat siis niin sanottuna esiasteena uusien kyvykkyyksien ja voimavarojen hankinnassa.

Inemek ja Matthyssens (2013) osoittavat yhteisten tiedon vaihtamisen rutiinien sekä hallintatapojen edistävän toimittajan innovatiivisuutta laajentamalla toimittajan tietotaitoa. Myös ostajan investoinnit yhteistyösuhteeseen vaikuttavat toimittajan innovatiivisuuteen, kannustamalla toimittajaakin investoimaan innovatiivisiin toimiin. Toimittajien innovatiivisuuteen on siis mahdollista vaikuttaa erilaisten rutiinien ja prosessien kautta, jotka toimittaja oppii ja integroi omaan toimintaansa.

3.2 Toimittajien integroiminen tuotekehitykseen

Bidault, Despres ja Butler (1998) määrittelevät toimittajien aikaisen sitouttamisen (ESI) vertikaalisen yhteistyön muodoksi, jossa toimittaja osallistuu aikaisessa vaiheessa innovaatiotoimintaan yleensä konseptin ja suunnittelun tasolla. Heidän mukaan yritykset eri toimialoilta ja maantieteellisten rajojen yli kehittävät tiiviimpiä suhteita harvemman toimittajan kanssa. Toimittajien rooli tuotekehityksessä on muuttunut siinä missä toimittajien rooli yleisestikin ostajien liiketoiminnassa. Thomas (2013) nostaa esille portin toimittajan tietämykseen ja asiantuntemukseen, joka avautuu integroimalla toimittaja tuotekehitykseen. Ostajat voivat täydentää omia sisäisiä voimavarojaan toimittajilta saamiltaan tiedoilla ja taidoilla. Ostajan on samalla tavalla myös mahdollista hyötyä toimittajan verkostosta.

Ragatzin, Handfieldin ja Scannellin (1997) mukaan toimittajien integroimisesta kehitysprosessiin voi saada niin sanottujen ”kovien” hyötyjen lisäksi myös ”pehmeitä” hyötyjä. Vaikka nämä pehmeät hyödyt eivät ole mitattavissa suoraan tuotekehityksen suorituskyvyllä, näkyvät ne pitkällä aikavälillä kehitysprosessin tehokkuudessa ja vaikuttavuudessa. Hagedoorn (2002) osoittaa, että toimittajien aikainen sitouttaminen innovaatioprosessiin parantaa huomattavasti prosessin suorituskykyä. Hänen mukaan myös lyhytaikaiset suhteet, joissa toimittaja

integroidaan aikaisessa vaiheessa kehitystoimintaan, mahdollistavat joustavuuden liiketoiminnassa.

Tiedon vaihtamisella on merkittävä asema toimittajien integroimisessa tuotekehitysprosessiin. Muun muassa Thomas (2013) on pyrkinyt ymmärtämään paremmin viestintäkanavien tehokkuutta ja niiden vaikutusta tiedon vaihtamiseen, tuotekehitykseen ja ostajan suorituskykyyn markkinoilla. Tutkimuksessa kanavat on rajattu viestintään tietokoneen välityksellä. Tuotekehityksen suorituskykyä on mitattu käyttäen tehokkuuden mittarina resurssien määrää ja vaikuttavuuden mittarina uusien tuotteiden laatua. Tutkimus vahvistaa tiedonvaihtamisen positiivisen vaikutuksen tuotekehitykseen. Myös Carr & Kaynak (2007) näkevät toimittajien sitouttamisen tuotekehitykseen mahdollisuutena parantaa tuotteiden laatua. Oleellisessa asemassa on heidän mukaan toimittajien aikainen ja huolellinen sitouttaminen.

3.3 Toimittajayhteistyön rooli

Carr ja Pearson (1999) mukaan yritykset, jotka tekevät pitkän aikavälin suunnittelua, muodostavat pitkän aikavälin yhteistyösuhteita avaintoimittajiensa kanssa. Toimittajasuhde voi vaihdella yksittäisiä ostotapahtumista ja lyhytaikaisesta projektiluontoisesti yhteistoiminnasta pitempiluontoisiin yhteistyösuhteisiin, joissa toimittaja yleensä toimittaa strategisesti tärkeää palvelua tai tuotetta. Useat tutkimukset osoittavat toimittajan roolin yritysten innovaatiotoiminnassa strategiseksi. Bidaultin et al. (1998) mukaan toimittajien strategiseen rooliin innovaatiotoiminnassa on kiinnitetty lähivuosina paljon huomiota etenkin automaatioalalla. Toimittajan rooli tutkimus- ja kehitystoiminnassa riippuu yhteistyön luonteesta.

Dowlatsahi (2000) luokittelee toimittajasuhteet strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen yhteistyötasoon. Strategisella tasolla keskitytään toimittajien strategiseen kehittämiseen, jossa ratkaisevaa on taloudellisen ja luottamuksellisen suhteen luominen. Yhteistyösuhteen tyypillisiä piirteitä ovat luottamuksellisuus ja läheisyys, toisin kuin taktisella ja operatiivisella tasolla.

Taktisella tasolla toimittajien valinnalla on painoarvoa. Yleensä strategisella yhteistyötasolla toimittajien määrä vähenee ja toimittaja sisällytetään tutkimus ja kehitystoimintaan. Fliess ja Becker (2006) puolestaan esittävät tutkimuksessaan yhteistyön malleja uusien tuotteiden kehittämiseen. He ovat jaotelleet mallit sopimussuhteen intensiteetin mukaan. Tärkeimmiksi malleiksi valikoituivat sopimuksellinen kehittäminen, koordinoitu kehittäminen ja yhteinen kehittäminen. Yhteisellä kehittämisellä on luonnollisesti kaikista korkein yhteistyön intensiteetti.

5. TOIMITTAJAYHTEISTYÖN ROOLI VERKKOKAUPAN KEHITYKSESSÄ

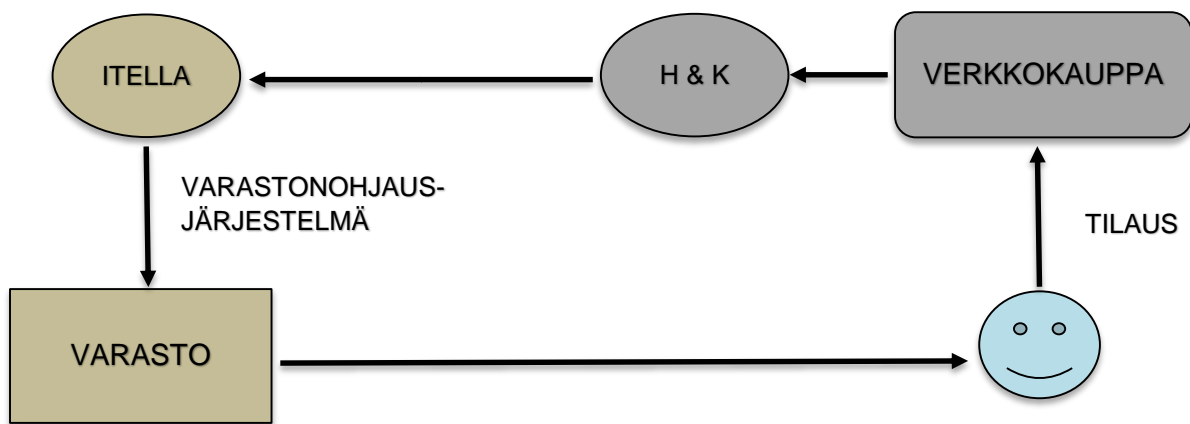
Empiria osiossa on tarkoitus tutkia ja analysoida teoriaosuudessa esitettyjä aiheita case yrityksen Hong Kongin näkökulmasta. Tarkoituksena on tarkastella Hong Kongin ja Itellan välistä yhteistyötä ja siitä kumpuavia hyötyjä sekä haasteita Hong Kongin verkkokaupan kontekstissa. Tässä osiossa esitetyt haastattelutulokset pyrkivät saamaan selkoa yritysten välisen yhteistyön roolista verkkokaupan kehitystoiminnassa. Empiria pohjautuu Hong Kongilla työskentelevän markkinointijohtajan (Liite 1) sekä Itellalla toimivan palvelupäällikön (Liite 2) haastatteluihin. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti marraskuussa 2014.

Hong Kong Group on vuonna 1989 perustettu tunnettu suomalainen osakeyhtiö, joka tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman erilaisia työkaluja, puutarhan, kodin ja vapaa-ajan tuotteita sekä kalastustarvikkeita 26 tavaratalossa Suomen Kokkola-Kuopio linjan eteläpuolella (Hong Kong, 2014a). Nämä tavaratalot jäävät kuitenkin tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle. Empiriassa keskitytään yhtiön verkkokaupan toimintaan ja sen kehittämiseen. Osio käsittelee toimittajayhteistyötä ainoastaan Hong Kongin ja Itellan välillä. Hong Kongin verkkokaupassa on myynnissä kalastustarvikkeita ja se onkin Suomen suurin kalastustarvikkeiden verkkokauppa (Hong Kong, 2014b).

Itella Oyj toimii empiriaosuudessa analysoitavan yhteistyösuhteen toisena osapuolena. Yrityksen asiakkaina toimivat sekä yksityishenkilöt että yritykset. Yhtiö palvelee yritysasiakkaitaan nimellä Itella kun taas kuluttajat tuntevat palveluntarjoajan Posti-nimellä. Itella on logistiikka- ja verkkokauppapalveluiden osaaja, joka huolehtii asiakkaidensa kaupankäynnin ja arjen sujuvuudesta 11 eri maassa. (Itella Yrityksille, 2014a) Itella Oyj tarjoaa asiakkailleen tuotteita, palveluja ja liiketoimintaratkaisuja. Yrityksen liikevaihdosta jopa 96 prosenttia on yrityksiltä ja yhteisöiltä peräisin. Tärkeimmät toimialat ovat kauppa, palvelut ja media. (Itella Yrityksille, 2014b)

4.1 Hong Kongin ja Itellan välinen yhteistyö

Itella tarjoaa Hong Kongille logistiikkaratkaisuja. Itellan tarjoama kuljetus- ja logistiikkapalvelu sisältää palvelut pakettikuljetuksista rahtiin ja varastointiin (Itella Yrityksille, 2014c). Yhteistyön toiminnallinen prosessi näkyy alla olevasta kuvasta 2. Käytännössä Hong Kongin verkkokaupan varasto on täysin Itellan hoidettavana. Verkkokaupassa on myynnissä ainoastaan tuotteita, jotka fyysisesti sijaitsevat Itellan varastossa. Kaikki Hong Kongin verkkokaupassa myydyt tuotteet kuljetetaan kyseisestä varastosta suoraan loppuasiakkaalle.



Kuva 2. Prosessimalli Itellan ja Hong Kongin yhteistyöstä

Hong Kongia edustanut haastateltava kuvaa yritysten yhteistyötä läheiseksi ja sujuvaksi hänelle esitettyyn kysymykseen yhteistyösuhteen luonteesta. Myös Itellaa edustanut henkilö luonnehtii yhteistyösuhdetta läheiseksi. Yrityksillä ei ole Hong Kongin mukaan konkreettisia yhteisiä pitkän ajan tavoitteita. Haastateltava on kuitenkin sitä mieltä, että yhteistyö nähdään jatkuvana pitkällä aikavälillä. Myöskään Itellan haastateltava ei pysty antamaan konkreettisia esimerkkejä pitkän aikavälin tavoitteista. Hän toteaa yhteisen kehitystyön sitovan yrityksiä yhteen. Tutkimus- ja kehitystoiminta viittaa selkeästi suhteen pitkäaikaisuuteen. Haastateltuiden perusteella voi huomata yhteistyön yhtenä motiivina olevan muun muassa kilpailuedun saavuttaminen ja kustannustehokkuuden parantaminen.

Kommunikointi sujuu yhteistyösuhteessa yleisellä tasolla erittäin hyvin. Osapuolet käyttävät informaation vaihtamiseen perinteisiä

kommunikointimenetelmiä. Hong Kongin edustaja toteaa kommunikointivälineen tehokkuuden riippuvan yhteistyösuhteessa vaihdettavan informaation luonteesta. Osapuolet kommunikoivat keskenään puhelimitse, kasvotusten, sekä sähköpostin välityksellä. Lisäksi Hong Kongilla on käytössä Itellan sähköinen toiminnanohjausjärjestelmä varastonhallintaa varten. Puhelinkeskustelut toimivat tukikeskusteluina sähköpostitse ja kasvotusten käydyille asioille. Yritykset käyttävät sähköpostia kun kyse on hieman pienemmistä asioista ja saman pöydän ääreen istutaan erityisesti kun on tarve syvällisemmälle yhteydenpidolle ja neuvotteluille. Viestintävälineiden käyttö on siis kyseisessä yhteistyösuhteessa tapauskohtaista. Hiljainen tieto on erittäin arvokasta, eikä siihen pääse käsiksi kirjallisten viestintävälineiden kautta. Itellan edustaja mainitseekin kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen tapaamisissa ja neuvotteluissa olevan kommunikointivälineistä kaikista tehokkain. Kun tarkoituksena on sopia yhteisestä liiketoiminnasta ja suunnitella kehitystoimintaa, eivät sähköiset välineet voi korvata yhteisiä neuvotteluja.

Luottamuksen taso on selkeästi kehittynyt toimittajasuhteen alkutaipaleelta nykytilanteeseen. Osapuolet pystyvät avoimesti keskustelemaan uusista ratkaisuista, toiminnasta ja sen kehittämisestä. Hong Kongia edustanut haastateltava toteaa, ettei luottamus ole koskaan heikkoa ollut. Eron huomaa hänen mukaan tästä huolimatta selkeästi. Itellan ja Hong Kongin tapaus tukee teoriassa esitettyä väitettä tunteisiin liittyvän luottamuksen vaikuttavan positiivisesti avoimeen kommunikointiin. Haastattelu paljastaa henkilökemioiden muotoutumisen toimineen Itellan ja Hong Kongin välisen luottamuksen pohjana. Teorian sekä empirian pohjalta on selkeää, että luottamukseen sisältyy merkittävästi emotionaalisia näkökohtia. Osapuolten välinen luottamus on ajan myötä saanut henkilökemioiden kautta emotionaalisia piirteitä, kuten empatiaa ja kunnioituksen tunteita. Hong Kongin edustaja toteaa osapuolten keskustelevan nykyään myös muistakin kuin työasioista. Tämä luo osapuolten välille kotoisan ja avoimen ilmapiirin. Kommunikointi on täten helpottunut ajan sekä luottamuksen vahvistumisen myötä. Empiria viittaa väitteeseen, jonka mukaan luottamus toimii avoimen keskustelun edellytyksenä. Suhteen kehittyminen näkyy Hong Kongin mukaan keskustelun avoimuudessa. Tämä vahvistaa olettamusta siitä, että

luottamusta tulee tarkastella pikemminkin yksittäisten henkilöiden, kuin koko organisaation tasolla.

Myös Itellaa edustanut haastateltava näkee luottamuksen syventyneen ajan myötä. Toimittajasuhteen kehittyminen pikemminkin kumppanuussuhteeksi on hänen mielestään selkeä syy luottamuksen muutokselle. Hän ei näe yrityksiä erillisinä toimijoina, vaan katsoo yhteistyön yhdistäneen yritykset yhdeksi toimijaksi. Teoriaan nojaten luottamus on mahdollistanut osapuolille tiiviimmän yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden, riksien sekä hyötyjen jakamisen. Yritysten yhteistyö on nykypäivänä täysin erilaista kuin toimittajasuhteen alkutaipaleella. Luottamus on rakentunut automaattisesti ajan myötä yhteistyön tuomassa vuorovaikutuksessa. Haastateltava kertoo yhteistyön rakentuneen alkuvaiheessa ainoastaan Itellan tarjoamien palveluiden ja tuotteiden myymiseen ja toimittamiseen, eli yrityksen tuotannollisen roolin ympärille. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että osapuolten yhteinen kehitystoiminta on tiivistänyt yhteistyösuhdetta olennaisesti. Empiria tukee teoriassa useasti esiin tullutta yhteistyösuhteen dynaamisuutta. Toimittajasuhde muokkautuu vuorovaikutuksessa myös Hong Kongin ja Itellan tapauksessa.

Hong Kong kokee Itellan olevan aidosti halukas kehittämään verkkokaupan toimintaa yhteistyössä heidän kanssaan. Hong Kongin edustaja vastaa kysymykseen Itellan sitoutumisesta kokevansa Itellan olevan hyvinkin sitoutunut yhteiseen toimintaan. Tiivis yhteistyö on Hong Kongille merkki Itellan sitoutumisesta verkkokaupan prosessien kehittämiseen. Itellan edustaja kertoo yhtiön olevan aidosti sitoutunut yhteiseen toimintaan. Toimittajan sitoutuminen näkyy hänen mielestään panostuksessa asiantuntijoiden aikaan Hong Kongin verkkokaupan toiminnan parissa. Itella käyttää paljon aikaa ja resursseja verkkokaupan toimintaan ja tunnistaa tämän lisäksi myös tavoitettavuuden olevan sitoutumisen merkinä yhteistyökumppanille. Yritysten on helppo sitoutua yhteiseen toimintaan kun heidän välillä vallitsee luottamus. Vuoropuhelua käydään molempien haastateltavien mukaan ajoittain jopa enemmän mitä sille on tarvetta.

Osapuolet sitoutuvat vahvasti yhteiseen toimintaan, sillä yhteistyö on heille kannattavaa. Haastatteluiden perusteella voi olettaa toimijoiden valtasuhteiden olevan hyvinkin tasapainossa. Molemmat osapuolet vaikuttavat päätöksenteossa. Tasapainoinen sitoutuminen ja luottamus yhteistyösuhteessa voi osaltaan johtua Itellan ja Hong Kongin yhteisesti jakamiin haasteisiin ja hyötyihin. Nojaten teoriaan jaetut hyödyt ja haitat tiivistävät sekä vahvistavat yhteistyötä. Hong Kongin edustaja mainitsee haastattelussa erikseen Itellan muutaman kerran vuodessa järjestämän tapaamisen heidän ja verkkokauppioiden kesken. Tarkoituksena on käydä läpi verkkokauppaan liittyviä asioita ja jakaa kokemuksia sekä kehitysajatuksia. Myös tämä vahvistaa toimittajan sitoutumista case yrityksen kehitystoimintaan.

Hong Kong ylläpitää yhteistyösuhdettaan Itellan kanssa pitämällä säännöllisesti yhteyttä toimittajaansa. Haastateltava toteaa yhteydenpidossa olevan toki taukojakin, mutta yleisesti ottaen osapuolet ovat toisiinsa viikoittain yhteydessä. Tietysti yhteydenpidon määrä riippuu osastosta. Toimittajasuhteen ylläpito ulottuu selkeästi yksittäisiin henkilöihin, mikä osaltaan vaikuttaa yhteydenpitotiheyteen. Yhteydenpito toimii yhteistyösuhteen ylläpitävänä toimena. Yhteydenpito on erittäin riippuvaista sen hetkisestä toiminnan luonteesta. Sekä Itellaa, että Hong Kongia edustanut haastateltava mieltää suhteen ylläpitämisen tärkeäksi, sillä se vaikuttaa yritysten yhteiseen kehitystoimintaan sekä logistiikkapalvelun laatuun.

Empiria vahvistaa teoriassa käsiteltyjen toimittajasuhteiden elementtien merkityksellisyyttä. Luottamuksen kehittyminen on selkeästi vaikuttanut positiivisesti yritysten väliseen toimintaan. Empiriasta erottuu teoriassa esitetyt yhteistyöntasot. Itella ja Hong Kong kommunikoivat toiminnanohjausjärjestelmän avulla kun on kyse taktisesta yhteistyöstä ja hyödyntävät neuvotteluja kun kyse on kehitystoiminnasta. Itellan ja Hong Kongin yhteistyösuhde on innovaatiotoiminnan näkökulmasta selkeästi strateginen. Toimittajasuhteen osapuolet ovat molemmat selkeästi sitoutuneita yhteiseen toimintaan. Tämä näkyy vuorostaan suhteen laadussa kohonneen luottamuksen ja tyytyväisyyden kautta.

4.2 Yhteistyöstä kumpuavat haasteet

Kysyttäessä yhteistyön haasteita Hong Kongin edustaja toteaa yhteistyön sujuvan hyvin muutamia kommunikaatioon liittyviä asioita lukuun ottamatta. Suurissa organisaatioissa tulee helposti informaatiokatkoksia, sillä tiedon on usein kuljettava usean eri tahon läpi. Hong Kongin verkkokaupasta vastuussa oleva yksikkö on vain yksi pieni osa Itellaa. Verkkokaupan toimintaan liittyvä kriittinen tieto, kuten tilapäiset ongelmat informaatioteknologiassa, ei ole aina tullut tarpeeksi nopeasti perille Hong Kongin henkilöstölle. Tiedon kulku Itellan operatiivisella taholta tuo Hong Kongin mukaan haastetta yhteistyöhön. Erityisesti poikkeustilanteissa vastausten saaminen on ajoittain liian hidasta. Viestinnän vaikeudet eivät kuitenkaan ulotu ongelmien korjaamiseen ja selvittämiseen, mikä hoituu aina suhteellisen nopeasti.

Organisaatioiden eri koot, tuovat siis haasteita yhteistyölle. Kun yhdestä asiasta istuu Hong Kongilta korkeintaan kaksi edustajaa saman pöydän ääreen Itellan kanssa, on vastapuolta edustamassa runsaasti enemmän henkilöitä. Tämä johtuu vastuualueiden jakautumisesta usealle eri ihmiselle. Vaikka Hong Kongin edustaja mainitsee organisaatioiden eriävät koot haasteena, hän toteaa, että vastuu täysin ymmärrettävästi jakautuu monen ihmisen kesken suurissa organisaatioissa. Myös organisaatiomuutokset luovat haasteita yhteistyölle toimittajan kanssa. Itellan yt-neuvottelujen tuloksena syntyneet muutokset vastuuhenkilöissä tuovat haasteita yhteistyölle joidenkin Hong Kongin ostojen kohdalla, kuten esimerkiksi osoitteettomassa mainonnassa. Hong Kongin verkkokauppa on vielä toistaiseksi välttynyt Itellan organisaatiomuutoksesta johtuneista vaikeuksista. Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, ettei kuluttajan tulisi kärsiä tällaisista seikoista. Vaikeuksia osapuolten yhteistyöhön luo luonnollisesti myös yt-neuvotteluiden viemä aika.

Haasteita on Itellaa edustavan henkilön mielestä aina, ja pitääkin olla. Hänen mielestä ilman haasteita ei voi kehittyä. Haastateltava kiteyttää yhteistyön haasteen molempien osapuolten toiveiden yhdistämiseen. Toiminnan tulee olla kustannustehokasta ja asiasta käydäänkin paljon keskustelua. Luonnollisesti kumpikaan osapuoli ei halua leikata omia katteitaan, joten on löydettävä yhteinen

molempia osapuolia miellyttävä ratkaisu. Ihannetilanteessa kustannuksia saadaan leikattua, tai jätettyä pois yhteisen toiminnan tuloksena. Tällaisissa neuvotteluissa herää myös aina kysymys palvelutason alentamisesta.

Kummastakaan haastattelusta ei ilmene opportunistin merkkejä. Osapuolet vaikuttavat luottavansa toinen toisiinsa ja olevan aidosti kiinnostuneita yhteisten tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamisesta. Pitkäaikaisessa suhteessa on kyse kovista panoksista, jolloin luottamuksen arvo nousee erittäin korkeaksi. Itella on todella tärkeä toimittaja verkkokaupan kontekstissa, jolloin opportunistinen käyttäytyminen voi johtaa nopeasti verkkokaupan kannattavuuden laskuun. Ajoittain heikko kommunikaatio on ainut teoriassa esiintynyt empiriassa näkyvä yhteistyön haaste. Muut teoriassa esitetyt haasteet, kuten tehtäväalueiden määrittelyn vaikeudet ja kehitettävän kohteen luonteen erityispiirteet eivät näytä hankaloittavan Itellan ja Hong Kongin harjoittamaa kehitystoimintaa. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että verkkokaupan erityispiirteet ja logistiikkaprosessien kehittäminen on tuttua aluetta suhteen toimijoille.

4.3 Yhteistyön kehittäminen

Hong Kongin haastattelusta käy ilmi yritysten kehittävän yhteistyötään ainoastaan silloin, kun se koetaan tarpeelliseksi. Yritykset eivät kehitä yhteistyötään säännöllisesti, esimerkiksi ennalta sovitulla rutiineilla ja käytännöillä. Hong Kongin edustajan mukaan jatkuva kehittäminen ei ole tarpeen, kun yhteistyö on saatu toimimaan. Jos kummallekaan osapuolelle tulee ajatuksia prosessien muuttamisesta, antavat he palautetta toisilleen. Mikäli ongelma ei hoidu pelkällä palautteella, ryhtyvät osapuolet yhteisiin kehitystoimenpiteisiin. Itellan edustaja vahvistaa Hong Kongin edustajan kommenttia siitä, että ongelmia ratkotaan ja yhteistyötä kehitetään ainoastaan silloin kun niitä tulee eteen. Yhteistyötä ei ole Itellan edustajan mielestä tarvetta kehittää erillisin suunnitelmin, sillä se kehittyy jatkuvasti yhteistyösuhteen kautta. Haastateltava nostaa esille innovaatiotoiminnan, joka vaikuttaa suuresti yhteistyösuhteen kehittymiseen. Hän mieltää suhteen kehittämisen tulevan automaattisesti tutkimus- ja kehitystoiminnan ohessa. Esimerkkinä hän mainitsee

yhteistyön luonteen muuttumisen Itellan osallistuttua Hong Kongin kehitystoimintaan.

Hong Kongin edustaja pohtii yhteydenpidon monimuotoisuuden olevan yksi mahdollisista kehityskohteista. Tietoa vaihdetaan eri osastojen kesken monesta eri aihealueesta, riippuen vireillä olevista projekteista ja organisaation osastosta. Informaatio voisi hänen mielestään joissain tilanteissa olla selkeämmin ja nopeammin saatavilla. Kehittämisen varaa on siis osapuolten välisessä kommunikoinnin järjestämisessä. Kommunikointia tulisi kehittää suorittavasta tasosta lähtien, sillä hankaluudet ylettyvät sinne asti. Yritysten asiakaspalveluiden yhteydenpito tulisi olla sujuvampaa ja tehokkaammin järjestettyä. Hong Kong kaipaa nopeampaa vastausaikaa.

Pienissä yksityiskohdissa on Hong Kongin edustajan mukaan parantamisen varaa. Suuren organisaation taakse on helppo piiloutua, kun kyse on kommunikaatiokatkoksista. Haastateltava mainitsee juuri kyseisen ilmiön yhtenä vaivattoman kommunikoinnin esteenä. Viestintäkatkokset voivat usein johtua henkilöstön määrästä ja siitä, ettei kukaan ole varsinaisesti vastuussa viestin välittämisestä Hong Kongille asti. Informaatio kulkee monen eri välikäden kautta, mikä aiheuttaa helposti tiedon katkonaisuutta ja hitautta. Hong Kongille olennaisinta on saada informaatio mahdollisimman nopeasti. Toiselle osapuolelle tulee usein kiusallinen olo tilanteessa, jossa informaatiokatkokselles annetaan selitykseksi toisen ihmisen huolimattomuus. Ilmiö vaikuttaa Hong Kongin ja Itellan väliseen yhteistyöhön luultavasti osaksi kiusallisesti läheisten henkilösuhteiden takia.

Toimittajaa edustanut haastateltava toteaa, ettei yritysten tulisi nähdä toisiaan erillisinä toimijoina. Hänen mielestään heillä on pikemminkin yhteinen ongelma ja tarve, joita ratkaistaan ja tavoitellaan yhdessä. Tätä ajatustapaa tulisi hänen mielestä kuitenkin vielä kehittää eteenpäin. Ajatus yhteisöllisyydestä vahvistaisi kehitystoimintaa vielä entisestään. Haastateltava vastaa kysymykseen paremmista tavoista kehittää yhteistyösuhdetta hieman epäröiden. Hänelle ei tule saman tien mieleen mitään erityistä uutta kehitystoimenpidettä. Tiivis yhteinen toiminta ja onnistumiset kehitysohjelmassa voisivat lähentää osapuolia

ja luoda yhtenäisen kuvan kahden erillisen sijaan. Kun osapuolista tulee läheisemmät, vahvistuu myös heidän välillään oleva yhteys, mikä vuorostaan luo lisää arvoa.

4.4 Yhteistyösuhteesta saatavat hyödyt Hong Kongille

Hong Kong saavuttaa yhteistyöstä Itellan kanssa ensisijaisesti taloudellisia hyötyjä, kuten kustannustehokkuutta ja toimitusvarmuutta. Haastattelun perusteella varmuuden tunne on yhteistyöstä syntyvä suurin hyöty. Kun ostaja luottaa toimittajansa kyvykkyyksiin on helppo siirtää keskipistettä ja resursseja muille osa-alueille. Kustannustehokkuudella on suuri merkitys koko prosessin kannalta, minkä vuoksi se onkin Hong Kongin tarkkailun kohteena. Yhteistyöstä syntyvät hyödyt parantavat selkeästi verkkokaupan taloudellista suorituskykyä, mikä tukee väitettä yhteistyön positiivisesta vaikutuksesta toiminnan suorituskykyyn. Hong Kong kokee Itellan olevan korvaamaton kehitystoiminnassa. Tehokas innovaatiotoiminta on hyöty, joka voi johtaa mahdollisuuteen Hong Kongin prosessien ja toiminnan erilaistamiseen.

Hong Kongia edustanut haastateltava toteaa yhteistyöllä olevan tietysti vaikutusta muihinkin asioihin, kuten esimerkiksi brändiin. Epävarmemmat asiakkaat saattavat saada positiivisen vaikutuksen verkkokaupan luotettavuudesta huomattessaan Itellan, eli kuluttajille tutun Postin, hoitavan asiakkaiden tilaamien tuotteiden kuljetuksen. Posti on Suomessa kuluttajille tuttu ja turvallinen, mikä herättää enemmän luottamusta kuin pienempi, kuluttajille tuntematon kuljetusalan yritys. Haastateltava mainitsee yhteistyön hyötynä myös tehokkaan ja mielekkään yhteisen toiminnan Itellan kanssa. Itellan tuomat uudet ideat ja panostus verkkokaupan kehitykseen ovat tuoneet yritykselle huimasti lisäarvoa.

Itellalla on vaikutusta Hong Kongin tuloksellisuuteen ja loppuasiakkaiden tyytyväisyyteen. Hong Kongin edustaja tunnistaa prosessissa monta keskeistä tekijää kuluttajan kannalta. Kun asiakas tekee verkkokaupasta tilauksen, ovat loput toimenpiteet Itellan hoidettavissa. Asiakaskokemuksen kannalta on

olennaista, että oikeat tuotteet lähtevät luvatussa aikataulussa asiakkaalle hänen toivomaansa osoitteeseen, sillä kuluttaja muodostaa asiakaskokemuksensa suurimmaksi osaksi kuljetuspalvelun perusteella. Asiakkaiden positiivinen kokemus Hong Kongin verkkokaupan toiminnasta on selkeä hyöty Hong Kongin liiketoiminnalle.

4.5 Itellan rooli Hong Kongin verkkokaupan kehityksessä

Verkkokaupalle tyypilliset piirteet, kuten sen sijainti Internetissä, vaikuttavat erittäin paljon Itellan rooliin Hong Kongin verkkokaupan kehitystoiminnassa. Hong Kongin edustaja nostaa haastattelussa esille kaikille verkkokauppiaille yhteisen ongelman, kustannuskriittisyyden. Tällöin logistiikkaratkaisut ja niiden tehostaminen ovat merkittävässä asemassa tuloksellisuuden kannalta. Logistiikka on suuri osa verkkokaupan toimintaa, mikä tietysti tekee Itellan roolista merkittävän. Yhteistyösuhteesta saadut hyödyt näkyvät Hong Kongin verkkokaupan toiminnassa. Hong Kongin edustajan mukaan verkkokauppa on pikkuhiljaa kehittynyt entistä kannattavammaksi ja tehokkaammaksi. Hän viittaa tällä verkkokaupasta tilattujen tuotteiden toimitusnopeuteen sekä varmuuteen, kustannustehokkuuteen ja asiakastyytyvyyteen.

Itellan henkilöstöä on osallistettu erilaisiin toimiin ja kehitysprojekteihin, jotka tähtäävät verkkokaupan kehittämiseen ja tehostamiseen. Ajatuksia tulee molemmilta osapuolilta ja niistä keskustellaan yhdessä saman pöydän ääressä. Itella tuo edustajansa mukaan paljon uusia ajatuksia Hong Kongin kehitystoimintaan. Osapuolet kunnioittavat toinen toisiaan ja ottavat uudet ideat avoimesti vastaan. Molemmilla osapuolilla on päätösvaltaa kehitysprosessissa. Esiinnousseista ideoista valitaan yhdessä järkevin vaihtoehto ja kehitetään sitä eteenpäin. Usein kehitysprosessiin otetaan muitakin toimijoita mukaan, kuten esimerkiksi Hong Kongin alihankkijoita. Kehitystoimintaa tehdään tällöin kaikkien toimijoiden kesken.

Itellan haastattelusta välittyi innostus ja aito kiinnostus verkkokaupan kehitystoimintaan. Kehitystoiminta kulkee haastateltavien mukaan hyvää vauhtia

eteenpäin. Itellan edustaja painottaa avoimen keskustelun tärkeyttä. Osapuolten on hänen mielestä pystyttävä keskustelemaan avoimesti ilman esteitä, jotta kehittäminen on tehokasta. Yritykset kehittelevät yhdessä uusia toimintatapoja markkinoille. Tavoitteena on kasvattaa Hong Kongin verkkokauppaa. Lähtökohtana on, että Itellakin kasvaa verkkokaupan kasvun myötä. Haastateltavan mukaan liiketoiminnan yhteisessä kehittämisessä on tärkeintä yhteinen tavoite, joka yhdistää toimijat. Itellan haastattelusta käy ilmi, ettei Itella tahdo Hong Kongilta ainoastaan rahaa, van haluaa luoda yhteistyökumppanilleen kasvun edellytyksiä.

Itellan edustaja näkee yrityksensä roolin Hong Kongin verkkokaupan kehityksessä merkittävänä. Hän kuitenkin painottaa, ettei heidän roolia tule nähdä liian laajana. Itella pystyy tuomaan uusia, parempia sekä tehokkaampia tilaus ja toimitusketjun ratkaisuja, jotka tukevat verkkokaupan kehitystä. Toimittajan rooli perustuu haastateltavan mukaan siihen mitä he toimittavat asiakkaalleen. Itella tuo lisäarvoa Hong Kongille oman osaamisensa kautta. Itellan edustaja toteaa, etteivät he edes kuvittele tuovansa Hong Kongille lisäarvoa esimerkiksi verkkokaupan alustaan tai kauppiasosaamiseen. Itellan rooli rajoittuu ydinliiketoimintansa, logistiikan ja toimitusketjun, perusteella. Haastateltavan mielestä Itella on omalta osaltaan kasvun moottori Hong Kongille.

Myös Hong Kongia edustanut henkilö kuvaa Itellan roolia verkkokaupan kehityksessä erittäin näkyväksi. Toimittajan rooli riippuu hänen mukaan aina yrityksen linjauksista ja yhteistyön määrästä. Itella tarjoaa Hong Kongille palvelun toimivan verkkokaupan ytimen. Hong Kong on riippuvainen Itellan tarjoamista palveluista ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Palvelu on räätälöity juuri Hong Kongin verkkokaupalle sopivaksi ja sitä kehitetään ja mukautetaan jatkuvasti ympäristön ja Hong Kongin tarpeen mukaan. Haastateltava korostaa markkinoiden jatkuvaa muutosta ja sen vaikutuksia verkkokaupan muutoksiin. Toiminnan kehittämiseksi ja seuraamiseksi on aina tarvetta, sillä organisaatiot, ihmiset ja toimintaympäristö kehittyvät jatkuvasti. Logistiikanhallinta saattaa vaatia kokonaan uusia ratkaisuja ympäristön muuttuessa. Yhteistyö tuo Hong Kongille varmuutta ympäristön muuttuessa. Haastateltavan mielestä joustava toimittaja yhteistyökumppanina on nykypäivänä korvaamaton.

Molemmat haastateltavat mainitsevat Hong Kongin myymäläkeräilyhankkeen esimerkkinä verkkokauppaa kehittävästä projektista. Hanke toteutetaan läheisessä yhteistyössä Itellan kanssa. Itella tarjoaa Hong Kongille uusia ideoita, osaamista sekä teknisiä ratkaisuja. Käytännössä myymäläkeräilyhankkeen tavoitteena on järjestää toiminta niin, että tulevaisuudessa verkkokaupasta tilatut tuotteet keräillään Hong Kongin myymälöistä. Verkkokaupalle ei siis enää ole tarkoitusta pitää omaa varastoa, vaan pystyä toimittamaan tuotteet tavarataloista. Hong Kongin edustaja korostaa Itellan osaamisen arvoa verkkokaupan toiminnalle. Itella tuo kehitystoimintaan ideoita aivan toisenlaisesta näkökulmasta. Kehitysprojekteja ei pystyisi toteuttamaan ilman heitä, sillä kehittämiseen vaaditaan heidän erityisosaamistaan.

Kysyttäessä Hong Kongin edustajalta toimittajavalinnan kriteereistä, hän vastaa epäröimättä hinnan olevan suurin tekijä. Hong Kongilla verkkokaupan toiminta oli alkuvaiheessa vielä yksisuuntaisempaa. Tällöin tiedossa oli tarkalleen mitä toimittajalta haluttiin. Hinta oli tärkeimpänä kriteerinä, sillä se on verkkokaupan toiminnalle erityisen kriittinen. Itella pystyi kaikista vaihtoehdoista parhaiten tarjoamaan Hong Kongille tarvitsemansa. Vaikuttavana tekijänä oli hinnan lisäksi myös uskottavuus. Haastattelu osoittaa Hong Kongin luottamuksen Itellan kyvykkyyksiin ja osaamiseen olleen vahva jo yhteistyön alkaessa. Haastateltavan mukaan toimittajan innovatiivisuus on noussut esille vasta myöhemmässä vaiheessa. Hinta on edelleen tärkeimpiä kriteereitä toimittajavalinnassa, vaikka toimittajan innovatiivisuuden on huomattu olevan arvokas piirre. Hong Kongin edustajan mielestä innovatiivisuutta olisi kuitenkin hankala käyttää toimittajavalinnan kriteerinä. Hän mieltää, ettei kehitystoiminta yhteistyössä Itellan kanssa olisi näin tehokasta ja onnistunutta, jos se olisi aloitettu heti toimittajasuhteen alkuvaiheilla. Itellan rooli Hong Kongin kehitystoiminnassa on siis vahvistunut ajan myötä. Kehitystoiminnan sujuvuus on osaksi vahvan yhteistyöhistorian tulosta.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa toimittajan ja ostajan välisen yhteistyön roolia ostajan tuotekehityksessä. Pyrkimyksenä oli tarkastella toimittajayhteistyön piirteitä ja löytää niiden kautta suhteen asema kehitystoiminnassa. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään yhteistyöstä saatavat hyödyt ostajayritykselle. Tarkastelun kohteena oli lisäksi ostajan yhteistyössä koetut haasteet ja suhteen kehittäminen. Tutkimus toteutettiin perehtymällä aiheista tehtyihin tieteellisiin artikkeleihin ja suorittamalla yrityshaastattelu Hong Kongin ja Itellan kanssa. Haastatteluiden avulla päästiin tarkastelemaan teoriassa esitettyjen aiheiden toteutumista esimerkkitapauksessa.

Tutkimuksen mukaan toimittajasuhteiden suurimpina hyötyinä case yritykselle ovat kustannusedut, toimitusvarmuus sekä kehitystyössä korostuva Itellan erityisosaaminen. Yhteistyön avulla Hong Kongin verkkokaupan toimintaa on pystytty tehostamaan entisestään. Hong Kong hyötyy myös Itellan olemuksesta ja brändistä. Tämä näkyy muun muassa asiakastyytyväisyydessä. Lisäksi teoriaosuudessa esitettyä yhteistyön hyötyjä ovat lisäksi erilaistamisen mahdollisuus, kohonnut sosiaalinen pääoma, avoimempi kommunikaatio, kilpailukyvyyn saavuttaminen sekä muut hyödyt liiketoiminnassa ja tuloissa. Tutkimuksen perusteella yhteistyöllä on myös mahdollisuus tehostaa kehitystoimintaa. Toimittajayhteistyöstä kumpuavat hyödyt parantavat liiketoiminnan suorituskykyä.

Toimittajan integroiminen kehitystoimintaan avaa ostajalle portin toimittajan kyvykkyyksiin ja verkostoon. Ostaja voi hyötyä toimittajan verkostosta, mikä näkyy myös tämän tutkimuksen empiriassa. Hong Kong osallistuu Itellan vuotuisesti järjestämään tapaamiseen muiden verkkokauppioiden kanssa, jossa yritykset voivat hyötyä toistensa näkemyksistä, ideoista ja kokemuksista. Tutkimuksen perusteella taloudelliset tekijät kuten hinta ovat edelleen dominoivia kriteereitä toimittajavalinnassa. Toimittajan innovatiivisuus on vaikeasti mitattavissa, mutta parhaiten se on arvioitavissa ostajan liiketoiminnan kontekstissa.

Yritysten toiminta fokusoituu kattamaan oman liiketoiminnan ydinalueet ja riippuvuus toimittajista tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Tutkimus osoittaa toimittajan roolin kehitystoiminnassa määräytyvän kunkin osaamisen ja kyvykkyyksien kautta. Yritykset tarvitsevat kehitystoimintaansa yhteistyökumppaneita, joilla on erityisosaamista liittyen kehitettävään kohteeseen. Näin ollen toimittaja ei välttämättä ole yhtä arvokas yhteistyökumppani kaikille asiakkailleensa. Tutkimuksen case-tapauksessa, toimittajan rooli muotoutuu erittäin suureksi. Itellalla on tarjota osaamista ja arvokkaita näkemyksiä kehitystoiminnalle, sillä verkkokaupan toiminta on vahvasti riippuvainen logistiikasta. Itellan rooli, esimerkiksi ohjelmistoalalla toimivan yrityksen kehityksessä, olisi huomattavasti pienempi, sillä palvelutuotteet eivät ole kriittisiä logistiikkaratkaisuille. Ohjelmistokehityksessä jollain toisella alalla toimiva yritys on varmasti arvokkaampi yhteistyökumppanina kehitystoiminnassa.

Hong Kongin markkinointijohtajan haastattelusta huokui hyvin positiivinen suhtautuminen yhteiseen kehitystyöhön. Koska Itellan rooli Hong Kongin verkkokaupan liiketoiminnan kannalta on suuri, muotoutuu rooli myös verkkokaupan kehitystoiminnassa merkittäväksi. Väite ei ole kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella yleistettävissä. Toimittajalla voi mahdollisesti olla pieni rooli ostajan koko liiketoiminnan kannalta, mutta suuri asema ostajan tarjoaman ainutlaatuisen tuotteen kehitystoiminnassa. Empiria vahvistaa teoriasta kumpuavaa väitettä, jonka mukaan toimittajat ja yhteistyö voivat toimia kilpailukyvyyn lähteenä (Dyer ja Singh 1998). Tutkielman mukaan toimittajayhteistyö ostajan innovaatiotoiminnassa näyttäisi olevan merkittävässä roolissa kilpailukykyisen aseman saavuttamisessa.

Itellan rooli on kehittynyt yhteistyösuhteen alkutaipaleelta nykytilanteeseen. Luottamuksen kehittyminen on toiminut kehityksessä oleellisena tekijänä, sillä se on johtanut avoimempaan kommunikointiin ja sitä kautta tehokkaampaan kehitystoimintaan. Tutkimuksen mukaan henkilökohtaiset suhteet osapuolten välillä ovat merkittävimpiä tekijöitä yhteistyösuhteen laadun kannalta. Vaikka suhteiden muotoutuminen vahvistaa luottamusta ja sitä kautta yhteistyön

tehokkuutta, voi siitä koitua myös haasteita yhteistyölle. Emotionaaliset tekijät nousevat esille suhteen kehittyessä. Henkilökohtaiset suhteet saattavat vaikeuttaa yhteistyön kehittämistä, esimerkiksi uusien kommunikaatiotapojen osalta. Empiriassa käy ilmi ongelmien aiheuttavan kiusallisia tilanteita toiselle osapuolelle. Case yritys koki yhteistyön haasteina myös toimittajan organisaation suuren koon ja siitä kumpuavat informaatiokatkokset.

Tutkielmassa korostuu selkeästi kommunikaation merkitys toimittajayhteistyössä sekä erityisesti kehitystoiminnassa. Empiria vahvistaa yhteistyön kehittämisen hankalaksi, sillä ilman konkreettista ongelmaa on vaikea ryhtyä kehitystoimenpiteisiin. Toimittajasuhteet kehittyvät tehokkaimmin haasteiden kautta. Yhteistyön suorituskyvyn mittaaminen nousee kriittiseksi tekijäksi, sillä se tuo haasteet ja ongelmakohdat esille. Tutkimuksesta selviää, että toimittajan suorituskyvyn kehittäminen kehittää samanaikaisesti osapuolten yhteistyötä, kuten esimerkiksi luottamuksen tasoa ja kommunikointia. Yhteistyö kehittyy kun ostaja on tyytyväinen toimittajan suoritukseen sekä silloin kun kehitetään yhdessä onnistuneesti Hong Kongin tapauksessa esimerkiksi uusia toimintatapoja.

Tutkimuksen tulokset voivat toimia yrityksille muistutuksena yhteistyön merkityksellisyydestä. Sekä teoriasta että empiriasta huokuu yhteistyösuhteen elementtien vahva asema ja vaikutus toimittajayhteistyöhön, mikä herättelee johtajat keskittämään huomionsa niihin. Tutkimus auttaa johtajia ymmärtämään yhteistyön ydintä ja keskittämään resursseja oleellisten asioiden, kuten kommunikaation ja henkilökohtaisten suhteiden, kehittämiseen. Tutkimus tarjoaa johtajille näkemyksen yhteistyön mahdollisista hyödyistä ja haasteista. Kun mahdolliset haasteet ovat tiedossa, on johtajien helpompaa varautua ja ennalta ehkäistä yhteistyön ongelmia kehitystoiminnassa. Näin he voivat vaikuttaa yhteistyöhön ja innovaatiotoiminnan onnistumiseen. Vaikka työ on rajattu ostajan näkökulmaan, voivat toimittajatkin hyötyä työssä esitetyistä toimittajayhteistyön hyödyistä ja haitoista. Kun suhteen molemmat osapuolet ovat tietoisia yhteisen innovoinnin haasteista, voivat he yhdessä varautua ja suunnitella toimintaansa tehokkaaksi.

Tutkimuksesta herää useita jatkotutkimuskysymyksiä. Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla toimialan merkitys toimittajan roolissa ostajan innovaatiotoiminnan näkökulmasta. Olisi kiinnostavaa tietää, minkälainen merkitys toimittajan ja ostajan toimialoilla on yhteistyön roolin kannalta. Entä minkälainen merkitys on kehityksen kohteen luonteella? Palveluiden ja tuotteiden kehittämisen eroavaisuuksista on tehty tutkimusta vasta hyvin vähän. Tämä tutkimus on vain katsaus toimittajayhteistyön asemaan tuotekehityksessä. Aihealuetta on syytä tutkia vielä eteenpäin. Jatkotutkimusaiheena voisi myös toimia toimittajayhteistyön mittareiden kehittäminen. Miten voidaan varmistaa, että yhteistyöstä saadaan mahdollisimman suuret hyödyt, ja nimenomaan niitä hyötyjä, joita on tavoiteltu?

LÄHDELUETTELO

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990) A model of distributor firm and manufacturing firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 1, 42-58.

Azadegan, A. (2011) Benefiting from supplier operational innovativeness: The influence of supplier evaluations and absorptive capacity. *Journal of Supply Chain Management*, 47, 2, 47-64.

Azadegan, A. & Dooley, K. J. (2010) Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management*, 28, 6, 488-505.

Barki, H. & Pinsonneault, A. (2005) A model of organizational integration, implementation effort, and performance. *Organization Science*, 16, 2, 165-179.

Batt, P. J. & Purchase, S. (2004) Managing collaboration within networks and relationships. *Industrial Marketing Management*, 33, 3, 169-174.

Bidault, F., Despres, C. & Butler, C. (1998) New product development and early supplier involvement (ESI): the drivers of ESI adoption. *International Journal of Technology Management*, 15, 1-2, 49-69.

Carr, A. S. & Kaynak, H. (2007) Communication methods, information sharing, supplier development and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 4, 246-370.

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

Chang, K. & Gotcher, D. F. (2007) Safeguarding investments and creation of transaction value in asymmetric international subcontracting relationships: The

role of relationship learning and relational capital. *Journal of World Business*, 42, 4, 477-488.

Christian Grönroos 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. WSOY, Juva.

Christian Schuh, Michael F. Strohmer, Stephen Easton, Mike Hales, Alenka Triplat. Supplier relationship management. Berkeley, CA : Apress : Imprint: Apress, 2014.

Claro, D. P., Hagelaar, G. & Omta, O. (2003) The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? *Industrial Marketing Management*, 32, 8, 703-716.

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

Dowlatshahi, S. (2000) Designer-buyer-supplier interface: Theory versus practice. *International Journal of Production Economics*, 63, 2, 111-130.

Drejer, I. (2004) Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33, 3, 551–562.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987) Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 4, 11-27.

Dyer, J. H. & Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 4, 660-679.

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

Ferrer, M., Ricardo, S., Hyland, P. W., Bretherton, P. (2010) Relational factors that explain supply chain relationships. *Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics*, 22, 3, 419-440.

Fliess, S. & Becker, U. (2006) Supplier integration – Controlling of co-development processes. *Industrial Marketing Management*, 35, 1, 28-44.

Ford, D., Håkansson, H. & Johanson, J. (1986) How do companies interact? *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, 1, 26-41.

Ford, D., Gradde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) Managing business relationships. 2. painos. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

Gadde, L. E., Huemer, L. & Håkansson, H. (2003) Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32, 5, 357-364.

Gadde L. E & Snehota I. (2000) Making the Most of Supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29, 4, 305-316.

Garcia, R., Calantone, R. & Levine, R. (2003) The role of knowledge in resource allocation to exploration versus exploitation in technologically oriented organizations. *Decision Sciences*, 34, 2, 323-349.

Giannakis, M. (2007) Performance measurement of supplier relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12, 6, 400-411.

Gupta, A. K., Tesluk, P. E. & Taylor, M. S. (2007) Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization Science*, 18, 6, 885-897.

Ha, B., Park, Y. & Cho, S. (2011) Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers; It's effect on collaboration and logistics efficiency. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 1, 56-77.

Hagedoorn, J. (2002) Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31, 4, 477-492.

Hankintatoimen kehittäminen (2014) Hankintatoimen strateginen asema [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2014]. Saatavilla <http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen-strateginen-asema/>

Hara, N., Solomon, P., Kim, S. & Sonnenwald, D. H. (2003) An Emerging View of Scientific Collaboration: Scientists' Perspectives on Collaboration and Factors that Impact Collaboration. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54, 10, 952-965.

Hill J. A, Eckerd S, Wilson D. & Greer B, (2009) The effect of unethical behaviour on trust in a buyer–supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. *Journal of Operations Management*, 27, 4, 281–293.

Hong Kong (2014a) Tavaratalot: Konserni- / yritysinfo [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2014]. Saatavilla <http://www.hongkong.fi/fi/info/konserni/>

Hong Kong (2014b) Kalastus [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2014]. Saatavilla <http://kalastus.hongkong.fi/fi/>

Hult, T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004) Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 5, 429-438.

Humphreys, P. K., Li, W. L. & Chan, L. Y. (2004) The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega*, 32, 2, 131-143.

Inemek, A. & Matthyssens, P. (2013) The impact of buyer-supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. *Industrial Marketing Management*, 42, 4, 580-594.

Itella Yrityksille (2014a) Tietoa Itellasta [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.11.2014]. Saatavilla <http://www.itella.fi/group/>

Itella Yrityksille (2014b) Itella lyhyesti [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2014]. Saatavilla <http://www.itella.fi/group/konserni/itellalyhyesti.html>

Itella Yrityksille (2014c) Palvelut ja tuotteet [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2014]. Saatavilla <http://www.itella.fi/palvelutjatuotteet/>
<http://www.itella.fi/group/konserni/strategia/>

Jap, S. (1999) Pie Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer–Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36, 4, 461-475.

Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I. & Kerwood, H. (2004) Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22, 1, 23-38.

Karniouchina, E. V., Victorino, L. & Verma, R. (2006) Product and Service Innovation: Ideas for Future Cross-Disciplinary Research. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 3, 274-280.

Kingshott, R. P. J. (2006) The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35, 6, 724-739.

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990) Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.

Kohtamäki, M., Vesalainen, J., Henneberg, S., Naudé, P. & Ventresca, M. J. (2012) Enabling relationship structures and relationship performance improvement: The moderating role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 41, 8, 1298-1309.

Krause D. R. (1999) The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. *Journal of Operations Management*, 17, 2, 205-224.

Krause D., R. & Ellram, L. M. (1997) Critical elements of supplier development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3, 1, 21-31.

Krause, D. R., Handfield, R. B. & Scannell, T. V. (1998) An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17, 1, 39-58.

Krause, D. R., Handfield, R. B. & Tyler, B. B. (2007) The relationship between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25, 2, 528-545.

Lui, S. S., Wong, Y. Y. & Liu, W. (2009) Asset specificity roles in interfirm cooperation: reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 62, 11, 1214–1219.

McEvily, B. & Marcus, A. (2005) Embedded ties and the acquisitions of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26, 11, 1033-1055.

McQuiston, D. H. (1989) Novelty, complexity and importance as casual determinants of industrial buyer behaviour. *Journal of Marketing*, 53, 2, 66-79.

Menor, L. J., & Roth, A. V. (2007) New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, 25, 4, 825–46.

Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990) Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54, 4, 36-51.

Monczka, R. M., Callahan, T. J. & Nichols Jr, E. L. (1995) Predictors of relationships among buying and supplying firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25, 10, 45-59.

Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G (1993) Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57, 1, 81-101.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.

Möller, K. K. & Törrönen, P. (2003) Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32, 2, 109-118.

Prior, D. D. (2012) The effects of buyer-supplier relationships on buyer competitiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27, 2, 100-114.

Quinn, J. B. (2000) Outsourcing innovation: The new engine of growth. *Sloan Management Review*, 41, 4, 13-29.

Ragatz, G. L., Handfield, R. B. & Scannell, T. V. (1997) Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 3, 190-202.

Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1992) Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 7, 483-498.

Schiele, H. (2012) Accessing Supplier Innovation by Being Their Preferred Customer. *Research – Technology Management*, 55, 1, 44-50.

Schleimer, S. C. & Shulman, A. D. (2011) A Comparison of New Service versus New Product Development: Configurations of Collaborative Intensity as Predictors of Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 4, 521–535.

Srinivasan, R. & Brush, T. H. (2006) Supplier performance in vertical alliances: The effects of self-enforcing agreements and enforceable contracts. *Organization Science*, 17, 4, 436-452.

Sriram, V. & Stump, R. (2004) Information technology investments in purchasing: an empirical investigation of communications, relationship and performance outcomes. *Omega*, 32, 1, 41-55.

Stähle, P. & Laento, K. (2000). Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Thomas, E. (2013) Supplier integration in new product development: Computer mediated communication, knowledge exchange and buyer performance. *Industrial Marketing Management*, 42, 6, 890-899.

Tilastokeskus (2014a) Innovaatiotoiminta [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.10.2014]. Saatavilla http://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio_toim.html

Tilastokeskus (2014b) Käsitteet ja määritelmät [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.10.2014]. Saatavilla <http://www.stat.fi/til/inn/kas.html>

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998) Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 4, 464-476.

Truman, G. (2000) Integration in electronic exchange environments. *Journal of Management Information Systems*, 17, 1, 209-244.

Van der Valk, W., Wynstra, F. & Axelsson, B. (2009) Effective buyer-supplier interaction patterns in ongoing service exchange. *International Journal of Operations & Production Management*, 29, 8, 807-833.

Wernerfelt, B. (1984) A resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.

Wognum, P.M., Fisscher, O. A. M., & Weenink, S. A. J. (2002) Balanced relationships: management of client–supplier relationships in product development. *Technovation*, 22, 6, 341-351.

Wynstra, F., Axelsson, B. & Van der Valk, W. (2006) An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management*, 17, 5, 474-496.

Yen, Y. & Hung, S. (2013) How does supplier's asset specificity affect product development performance? A relational exchange perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28, 4, 276-287.

Zacharia, Z. G., Nix, N. W. & Lusch, R. F. (2009) An analysis of supply chain collaborations and their effect on performance outcomes. *Journal of Business Logistics*, 30, 2, 101-123.

LIITTEET

Liite 1.

HAASTATTELURUNKO - HONG KONG

1. Mikä on tehtävänimikkeenne Hong Kongilla?
2. Mitä Hong Kongin ja Itellan välinen yhteistyö pitää sisällään?
3. Minkälaiseksi kuvailisitte yhteistyötä Itellan kanssa?
4. Miten kommunikoitte keskenänne?
5. Koetko jonkun kommunikointitavan olevan tehokkain?
6. Onko Itellalla ja Hong Kongilla tällä hetkellä yhteisiä pitkän aikavälin tavoitteita?
7. Minkälaiseksi koette yhteistyösuhteen roolin verkkokaupan kehityksessä sekä kuinka paljon vaikutusta Itellalla on verkkokaupan toimintaan?
8. Onko Itellalla vaikutusta verkkokaupan tuloksellisuuteen?
9. Miten ylläpidätte suhdettanne Itellaan?
10. Kehitättekö yhteistyösuhdettanne?
11. Onko yhteistyön kehittämiseksi ollut esteitä, entä mikä kehittämisessä on ollut haasteellista?
12. Onko luottamuksen taso kehittynyt yhteistyön alkutaipaleelta nykypäivään? Jos on, niin näkyykö ero yhteisessä toiminnassa ja miten?
13. Minkälaiseksi koette Itellan sitoutumisen verkkokaupan toimintaan?
14. Onko yhteistyössä kohdattu haasteita, jos on niin mitä ja mistä ne ovat mahdollisesti johtuneet?
15. Minkälaisia kriteereitä Hong Kong käyttää toimittajavalinnassa?
16. Minkälaisia hyötyjä Hong Kong saa yhteistyöstä Itellan kanssa?
17. Näkyykö yhteistyöstä saadut hyödyt verkkokaupan toiminnassa? Miten?
18. Kehitättekö verkkokauppanne toimintaa? Miten?
19. Minkälainen rooli yhteistyöllä on verkkokaupan toiminnan kehittämisessä?
20. Onko jotain mitä voisi tehdä vielä paremmin ja kehittää eteenpäin? Miten?

Liite 2.

HAASTATTELURUNKO – ITELLA

1. Mikä on tehtävänimikkeenne Itellalla?
2. Mitä Itellan ja Hong Kongin välinen yhteistyö pitää sisällään?
3. Minkälaiseksi kuvailisitte yhteistyötä Hong Kongin kanssa?
4. Miten kommunikoitte keskenänne?
5. Koetteko jonkun kommunikointivälineen olevan tehokkain?
6. Onko Itellalla ja Hong Kongilla tällä hetkellä yhteisiä pitkän aikavälin tavoitteita?
7. Miten ylläpidätte suhdettanne Hong Kongiin?
8. Kehitättekö yhteistyösuhdettanne? Miten?
9. Onko yhteistyön kehittämiselle ollut esteitä, entä mikä kehittämisessä on ollut haasteellista?
10. Onko luottamuksen taso kehittynyt yhteistyön alkutaipaleelta nykypäivään? Jos on, niin näkyykö ero yhteisessä toiminnassa ja miten?
11. Onko yhteistyössä kohdattu haasteita, jos on niin mitä ja mistä ne ovat mahdollisesti johtuneet?
12. Minkälaisia hyötyjä Itella saa yhteistyöstä Hong Kongin kanssa?
13. Minkälaisia keinoja yhteistyön kehittämisessä voitaisiin mielestänne ottaa käyttöön, jotta yhteistyö kehittyisi vielä paremmaksi?
14. Osallistuuko Itella Hong Kongin verkkokaupan kehitystoimintaan?
15. Koetteko tuovanne lisäarvoa Hong Kongin verkkokaupan kehitykselle?
16. Miten Itellan sitoutuminen yhteiseen toimintaan välittyy Hong Kongille?
17. Minkälaiseksi koette Itellan roolin Hong Kongin verkkokaupan kehityksessä?