



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

A380A500 Kandidaatintutkielma,

Kansainvälinen liiketoiminta

Toimittajayhteistyön kehittäminen: Case Scania Suomi Oy

Erik Lehtiö 037282

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	4
1.1.	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	5
1.2.	Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet	6
1.3.	Kirjallisuuskatsaus.....	7
2	Toimittajayhteistyö	8
2.1	Toimittajan analysointi ja valitseminen.....	9
2.1.1	Päätöskriteerien muodostaminen	9
2.1.2	Toimittajan valinta	10
2.2	Resurssiriippuvuusteoria	12
2.3	Toimittajakannan rakenne	14
3	Toimittajayhteistyön kehittäminen.....	15
3.2	Luottamus.....	15
3.1.1	Luottamuksen muodostuminen.....	16
3.2.2	Luottamuksen vaikutukset.....	18
3.3	Sitoutuminen	19
3.4	Kommunikaatio.....	22
3.5	Yhteistyöstä aiheutuvat uhat	24
4	Case Scania Suomi Oy	25
4.2	Scania Suomen hankinta	25
4.3	Yhteistyön nykytila ja motivaatiot yhteistyön kehittämiseksi.....	26
4.4	Luottamus organisaatioiden välillä	27
4.5	Sitoutuminen yhteistyöhön.....	28
4.6	Kehitettävä toiminta	29
4.7	Mahdolliset uhkatekijät	30
5	Tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset	30
5.2	Yhteenveto	31
5.3	Johtopäätökset	33
5.4	Tutkimuksen yleistettävyys ja jatkotutkimusehdotuksia	34
6	Lähdeluettelo.....	35

1. Johdanto

Organisaatioiden liiketoimintaympäristön alati nopeutuva muutos on synnyttänyt organisaatioissa jatkuvan kehityspaineen viimeisien vuosikymmenien aikana. Tämän muutoksen seurauksena organisaatiot ovat joutuneet alkaa etsimään kilpailuetua myös oman organisaationsa ulkopuolelta. Osana tätä etsintää organisaatiot ovat alkaneet tekemään aiempaa tiiviimpää yhteistyötä muiden toimitusketjussa toimivien organisaatioiden kanssa, tarkoituksenaan tehostaa toimitusketjua siten, että sillä pystytään vastaamaan dynaamisten markkinoiden tarpeisiin. (Cao & Zhang 2011)

Toimitusketju voidaan määritellä organisaatioketjuna, jossa tuotteet, palvelut, tieto ja raha liikkuvat vertikaalisti molempiin suuntiin (Min & Mentzer 2004). Tämän lisäksi toimitusketju välittää tietoa materiaaleista aina ensimmäisestä toimittajasta loppukäyttäjään asti (Bechtel & Jayaram 1997). Paradigma antaa jo itsessään olettaa, että organisaatioiden on toimittava tiiviissä yhteistyössä, jotta ne pystyvät vastaamaan asiakaskeskeiseen ja markkinavetoiseen kilpailutilanteeseen (Hines 2004).

Yhteistyö toimitusketjussa voi tuottaa suuria hyötyjä ja etuja kaikille siihen kuuluville organisaatioille (Mentzer et al., 2000), kuten esimerkiksi helpottamaan riskinhallintaa (Kogut, 1988), alentamaan transaktiokustannuksia ja tehostamaan tuotantoa (Kalwani & Naravandas, 1995), sekä parantamaan tulosta ja lisäämällä kilpailuetua (Mentzer et al., 2000). Osana tätä muutosta myös hankintatoimen roolin mielikuvaa on muuttunut voimakkaasti organisaatioissa muuntaen sitä perinteisestä tavaran vaihdannasta lähemmäs suhdeperusteista kumppanuutta, jossa kaikki toimitusketjun osapuolet toimivat tiiviissä yhteistyössä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Mentzer et al., 2001).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toimittajayhteistyön kehittämistä käytännön tasolla case-organisaation avulla ostajaorganisaation näkökulmasta. Tarkasteltava organisaatio tässä tutkimuksessa on Volkswagen-konserniin kuuluva raskaan kaluston yritys Scania Suomi Oy. Toimittajina puolestaan tutkimuksessa on yli 15:stä hinausyrityksestä koostuva ryhmä, joiden toimintaa Scania pyrkii yhdenmukaistamaan. Tulevaisuudessa Scania haluaisi toimia ainoastaan yhden

hinausyrityksen, Falck Finland Oy:n kanssa, joka delegoi hinaukset edelleen alihankkijoilleen, mikäli he eivät itse pysty suorittamaan hinausta. Toiminnan suurin tavoite on saavuttaa hintaetuja keskittämisen avulla. Toinen keskeinen tavoite on helpottaa kulujen seuranta selkeän laskutuksen kautta.

1.1. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkielmaa lähdetään suorittamaan laadullisen case - tutkimuksen keinoin. Tutkielmassa muodostetaan ensin teoriaosuus aiemman aihetta käsittelevän akateemisen kirjallisuuden pohjalta. Tutkielman lähteet ovat tarkoin valittuja ja usein paljon viitattuja. Teoriaosuus muodostetaan suurimmaksi osaksi tieteellisiä artikkeleja lukemalla ja yhdistelemällä niissä tehtyjä oleellisia havaintoja ja tuloksia. Tarkoituksena teoriaosuudessa on muodostaa yhtenäinen, tiivis ja perusteltu näkemys tutkittavaan aihealueeseen.

Teoriaosuuden jälkeen suoritetaan puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastatellaan case – organisaation hankintapäällikköä. Metsämuurosen (2008) mukaan puolistrukturoitu haastattelu ”kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä...” Puolistrukturoidun haastattelun valitsemisen tarkoituksena on nostaa esille syviä tuntemuksia tilanteesta, joita esimerkiksi strukturoitu haastattelu ei mahdollistaisi. Lisäksi puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa tarkentavat jatkokysymykset, mitä strukturoidussa haastattelussa on vaikea toteuttaa. Haastattelun lisäksi tutkimuksessa käytetään havainnointia. Havainnoinnin mahdollistaa tutkijan viettämä aika case – organisaatiossa. (Metsämuuronen, 2008)

Haastattelun ja havainnoinnin pohjalta muodostetaan empiriaosio, jossa empiirisen aineiston läpikäyminen paljastaa keskeisempiä teemoja. Keskeisiä teemoja verrataan tämän jälkeen teoriaosuudessa esitettyihin seikkoihin, jonka jälkeen muodostetaan tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Vertailu teoriaosuuden ja empiriaosuuden välillä tullaan tekemään johtopäätökset – kappaleessa. Tämän tutkielman tulee päättämään kappale, jossa spekuloidaan tutkimuksen yleistettävyyttä, sekä tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa tarkastellaan palveluita ostavan yrityksen, sekä niitä tarjoavien yritysten välistä suhdetta, sekä pohditaan miten yhteistoimintaa voisi kehittää ostajaorganisaation toimesta. Pää tutkimusongelmaksi täten muodostuu ”Kuinka kansainväliseen konserniin kuuluva suomalainen ostajaorganisaatio voi kehittää toimitusketjuun epäsuorien hankintojen osalta?”

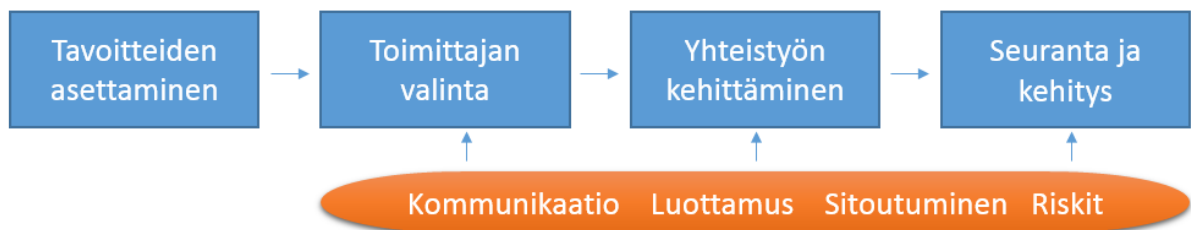
Tutkimusongelmaa käsitellään tutkielmassa myös alakysymysten avulla.

Alakysymysten tarkoitus on täydentää tutkittavaa pää tutkimusongelmaa. Tutkielman alakysymykset ovat seuraavat:

- Mitä hyötyjä ostajaorganisaatio tavoittelee?
- Kuinka hyötyjä tulee mitata?

Pää tutkimusongelmaan vastatakseen alakysymykset tulee olla selvitettyinä. On loogista asettaa ensin tavoitteet, ennen kuin koko kehitysprosessi ylipäättänsä aloitetaan. Seuraavaksi on järjestettävä mittarit kehityksen seuraamiseksi. Eri organisaatiot hakevat erilaisia hyötyjä erilaisista suhteista, joten on tärkeää pystyä seuraamaan omalle organisaatiolle tärkeitä muutoksia. Vasta kun tavoitteet ja mittausten menetelmät ovat selvillä, voidaan aloittaa systemaattinen toimitusketjun kehittäminen prosessi, koska muuten kehittäminen tuloksista ei ole mitään konkreettista näyttöä.

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa sitä, miten toimitusketjun kehittäminen tapahtuu käytännössä suomalaisessa yritys elämässä. Tutkimuksessa käydään läpi muun muassa sitä miten impulssi yhteistyön kehittämiseksi syntyy, miten yhteistyö aloitetaan, miten yhteistyötä kehitetään, mitä hyötyä siitä on ostajaorganisaatiolle ja mitä mahdollisia uhkia yhteistyö saattaa synnyttää. Alla on esitetty tutkimuksen viitekehys, jonka avulla lukijan on helpompi hahmottaa toimitusketjun kehittämisen prosessikokonaisuutta:



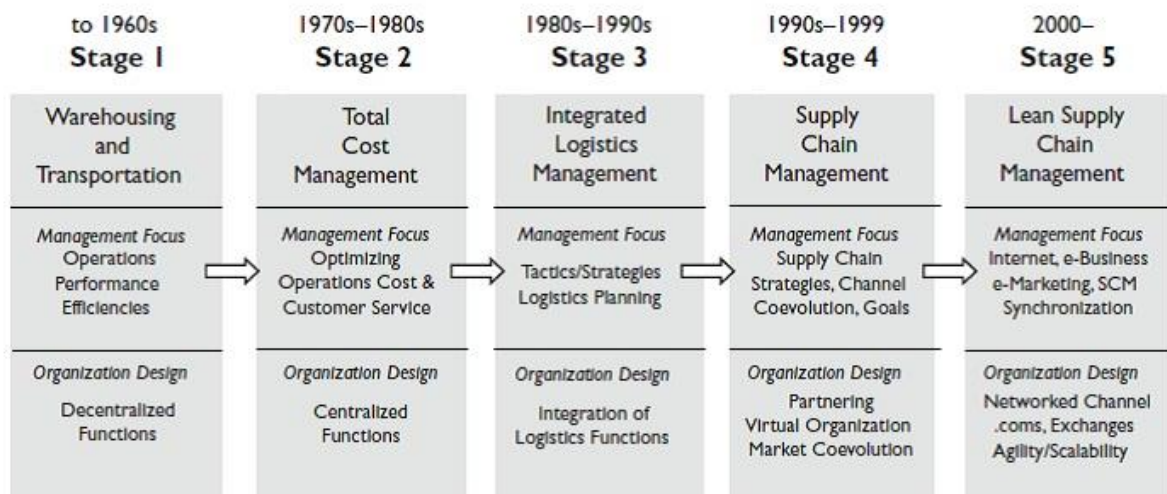
Kuva 1. Tutkielman viitekehys.

Tutkielma keskittyy siis toimittajayhteistyön kehittämiseen kahden organisaation välillä epäsuorien hankintojen osalta Suomessa. Tutkielmassa käydään myös nopeasti läpi toimittajanvalintaa, koska se on oleellinen vaihe toimittajayhteistyössä ja sen kehittämisessä. Tutkielmaan ei tulla sisällyttämään esimerkiksi kolmansia osapuolia, eikä toimittajayhteistyöhön kannalta oleellisia tietojärjestelmiä niiden suuresta lukumäärästä ja erilaisista käyttötarkoituksista johtuen. Lisäksi kansainvälisen yhteistyön erikoispiirteitä pyritään välttämään tutkielmassa, vaikkakin tutkielma tulee sisältämään teoriaa myös kansainvälisestä toimittajayhteistyöstä. Tämä siksi, että esimerkiksi toimittajayhteistyön psykologiset ja taloudelliset tekijät eivät ole maakohtaisesti eroavia, vaikkakin kulttuurisella perimällä saattaa olla vaikutusta organisaatioiden toimintafilosofiaan.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Termi toimitusketjun johtaminen on luotiin vasta vuonna 1982 Oliver ja Webber nimisten konsulttien toimesta. Vaikka toimitusketjun johtamiselle ei ollut omaa määritelmää, sen muodostavia toimintoja on tutkittu jo huomattavasti 1980-lukua aiemmin. Toimitusketjun johtamisen osa-aleuiden, kuten esimerkiksi hankintatoimen, logistiikan ja markkinoinnin, integrointia ja koordinointia on tutkittu esimerkiksi Aldesonin (1957), Bowersox (1969) ja Forrester (1958) toimesta. Kyseisissä tutkimuksissa toimitusketjua ei vielä nähty yhtenä suurena kokonaisuutena, mutta tutkimukset muodostivat oleellisesti pohjaa tuleville tutkimuksille huomioimalla toimitusketjun johtamiselle todella tärkeitä teemoja, kuten esimerkiksi eri osastojen välisen yhteisen suunnittelun ja tiedonvälityksestä saatavat hyödyt. Toimitusketjujen

johtamisen tieteellinen evoluutio on helposti hahmotettavissa alla olevasta kuvasta. (Stadtler, 2015)



Kuva 2. SCM Evolution. (Mc Kee & Ross, 2009)

Toimitusketjun johtamista on tutkittu viime vuosikymmenien aikana erittäin paljon, esimerkiksi Google Scholarissa hakutermin ”Supply chain management” tuottaa yli kaksi miljoonaa osumaa. Suurin osa toimitusketjua käsittelevistä tutkimuksista on tehty tuotantoteollisuuden näkökulmasta, jossa toimitusketjulla on suuri vaikutus tuloksellisuuteen.

Toimitusketjun johtamisen suurimpia viimeaikaisia trendejä on ollut toimitusketjun vastuullisuus, eettisyys, sekä ympäristövaikutuksen huomioiminen. Viimeaikaisista trendeistä kiinnostuneet voivat lukea esimerkiksi Carter & Easton (2011) tai Seuring & Müller (2008) tutkielmat.

2 Toimittajayhteistyö

Lamertin ja Cooperin (2000) mukaan yksi suurimmista muutoksista liikkeenjohdollisessa paradigmassa on ollut se, että organisaatiot eivät kilpaile enää pelkästään toistensa kanssa, vaan kilpailu tapahtuu eri organisaatioista muodostuvien toimitusketjujen välillä. Tässä uudessa kilpailutilanteessa yksittäisen organisaation menestys riippuu yritysjohton kyvystä muodostaa toimivia verkostoja ja erilaisia liittoumia.

Tämä kappale käsittelee toimittajayhteistyötä, siihen liittyviä teorioita ja malleja. Tutkielmaa lähestytään lähtökohtaisesti talousteoreettisiin lähestymistapoihin kuuluvan resurssiriippuvuusteorian pohjalta, mutta kirjallisuuskatsauksessa käsitellään myös muita oleellisia tarkastelutapoja. Kirjallisuuskatsaus tulee käsittelemään toimittajayhteistyön eri vaiheet aina tarpeen määrittämisestä jatkuvaan kehitykseen asti.

2.1 Toimittajan analysointi ja valitseminen

Aissaoui et al. (2007) esittää tutkielmassaan kuusi vaihetta, jotka kuuluvat jokaiseen suureen ostopäätösprosessiin. Nämä ovat (1) 'make or buy' – päätös, (2) toimittajan valinta, (3) sopimusneuvottelut, (4) suunnitteluyhteistyö, (5) hankinta ja (6) hankinta-analyysi. Kun aiheena on toimittajayhteistyön kehitys, ensimmäinen vaihe voidaan sivuttaa oletuksella, että päätös tuotteen tai palvelun ostamiselle organisaation ulkopuolelta on jo tehty.

Toimittajan valinta puolestaan jakautuu muun muassa Sonmez (2006) mukaan viiteen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat (1) toimittajatarpeen tunnistaminen, (2) päätöskriteerien muodostaminen, (3) muutaman potentiaalisen toimittajan valinta ja niiden alustava tarkastus, (4) lopullinen toimittajan valinta ja (5) valitun toimittajan/toimittajien valvonta ja analysointi. Kuten myös aiemmassa kappaleessa, ensimmäinen vaihe voidaan sivuttaa oletuksella, että tarve toimittajalle on jo tunnistettu. Seuraavaksi käydään läpi toimittajan valinnan kannalta oleellisimpia vaiheita, kuten päätöskriteereiden muodostamista ja itse toimittajan valintaa.

2.1.1 Päätöskriteerien muodostaminen

Teoreettisella tasolla yhtenä oleellisimpänä vaiheena voidaan pitää päätöskriteerien muodostamista, koska se tulee muodostamaan pohjan, jota vastaan potentiaalisia toimittajia tullaan peilaamaan. Päätöskriteerien määrittämisessä erittäin oleellista on tuotteen tai palvelun merkitys organisaatiolle; yritys suhtautuu lähtökohtaisesti eri tavoin esimerkiksi toimistotarvikkeiden ostamiseen, verrattuna tärkeän komponentin valmistuksen ulkoistamiseen.

Organisaation pitää olla tietoinen hankittavan tuotteen tai palvelun merkityksestä esimerkiksi omaan tuotantoon, tuloksellisuuteen tai maineeseen. Organisaation pitää siis miettiä tarkasti, mihin asioihin ostettava tuote tai palvelu tulee vaikuttamaan. Esimerkiksi tuotantostrategia, eli tehdäänkö tuotteita esimerkiksi vain ainoastaan tilauksen tultua, vai tuotetaanko tuotteita varastoon odottamaan niiden myyntiä, vaikuttaa suuresti kriteereihin (Sonmez, 2006). Wilson (1994) nosti esiin Lehmann ja O'Shaighnessy (1982) muodostaman listan, jossa on kategorisoitu erilaisia tuotteita ja niihin vaikuttavia kriteereitä:

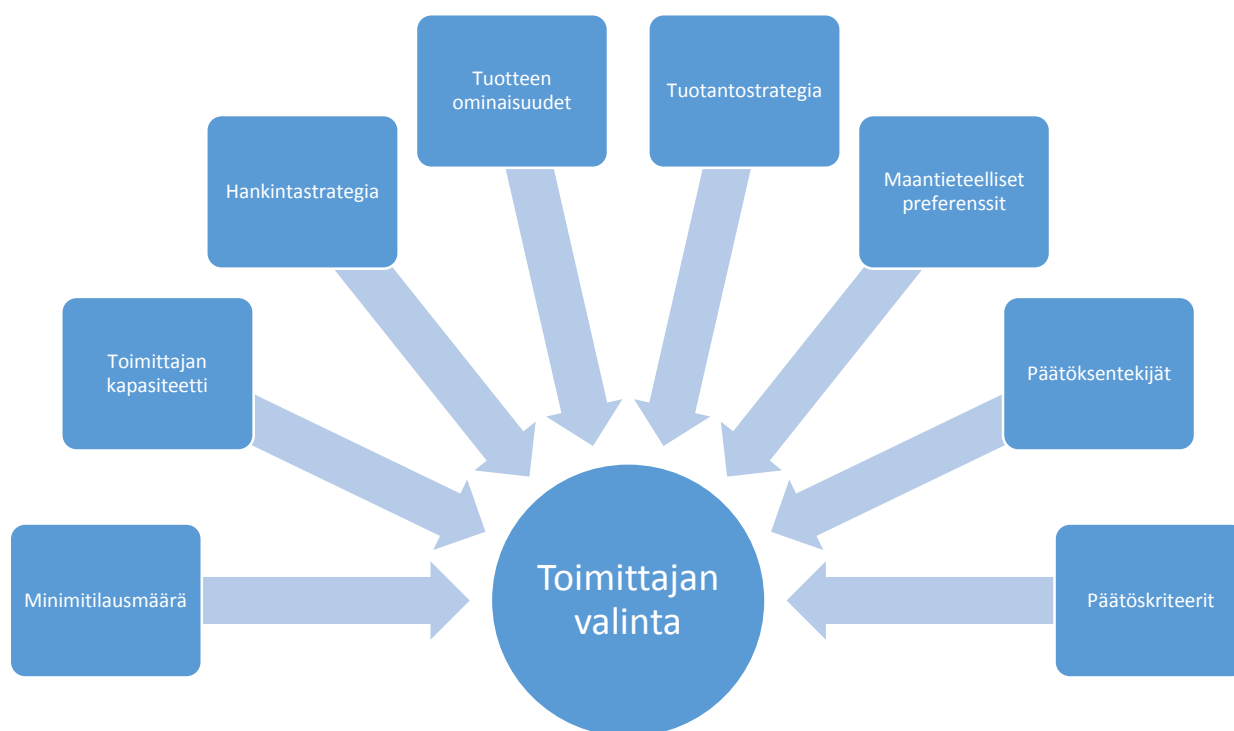
1. Rutiinitilauustuotteet: tuotteet, joiden käyttö on helppoa ja joiden käyttötarkoitus on selvillä (tärkeimmät kriteerit ovat luotettava toimitus ja hinta)
2. Prosessuaaliset ongelmatuotteet: tuotteen ominaisuudet ja käyttötarkoitus on selvät, mutta joiden käyttö todennäköisesti tuottaa ongelmia (tärkeimmät kriteerit ovat palvelut ja toimitus)
3. Toiminnalliset ongelmatuotteet: tuotteet, joiden toimivuus on epävarmaa sille määrättyssä käyttötarkoituksessa (tärkeimmät kriteerit ovat toimitus ja palvelut)
4. Poliittiset ongelmatuotteet: tuotteet, jotka ovat niin kalliita, että usea päätöksentekijä ottaa osaa ostopäätöksen tekemiseen (tärkeimmät kriteerit ovat hinta, maine ja tuotteen toimintavarmuudesta kertova data)

2.1.2 Toimittajan valinta

Muun muassa Aissaoui et al. (2006) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan, että toimittajan valinnasta akateemisessa kirjallisuudessa ollaan yhtä mieltä seuraavasta asiasta; ”tärkein ostopäätösprosessin osa on ehdottomasti muutaman luotettavan ja korkealaatuisen toimittajan valinta. Tämä helpottaa leikkaamaan kustannuksia ja samanaikaisesti ylläpitämään korkeaa laatua ja hyvää asiakaspalvelutasoa.” Toimittajan valinta on kuitenkin vaikeaa, koska se on tyypillistä monikriteeristä päätöksentekoa. Toimittajan valinnassa käytetään sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia kriteereitä. Esimerkiksi Sonmez (2006) listaa muutamia ongelmia toimittajan valintaprosessissa, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä akateemisessa kirjallisuudessa:

- Monia eri kriteereitä (sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia)
- Kriteereiden väliset ristiriidat
- Toimittajien suuri lukumäärä
- Sisäiset ja ulkoiset rajoitteet, jotka vaikuttavat ostoprosessiin

Ongelmien ratkaisemiseksi on oltava systemaattinen lähestymistapa, jotta sopivat toimittajat voivat löytyä. Alla on kuvaaja, joka on muodostettu Sonmezin (2006) kirjallisuuskatsauksen pohjalta, ja se kuvaa toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 3. Toimittajan valintaan vaikuttavat tekijät. Sonmez (2006).

Kuten kuvasta on nähtävillä, useat erilaiset seikat vaikuttavat toimittajan valintaan. Tilannetta vaikeuttaa edelleen se, että tekijöiden painoarvot vaihtelevat tapaus- ja tilannekotoisesti. Tämän takia yrityksellä on oltava selvillä päätöksenteon kriteerit, jotta tärkeimmät tekijät tulevat huomioitua päätöksenteon yhteydessä. Akateemikot ovat tuottaneet useita erilaisia malleja toimittajan valintaprosessin eri vaiheisiin erilaisissa toimintaympäristöissä, mutta tutkimuksen kannalta ei ole oleellista esitellä niitä sen tarkemmin tässä yhteydessä. Aiheesta kiinnostuneet voivat lukea esimerkiksi De Boer et al. (2000) tai Tahriri et al. (2008) kirjallisuuskatsaukset, jossa

esitellään useita erilaisia malleja ja metodeja. Kuten De Boer et al. (2000) toteavat katsauksessaan, pääasia toimittajan valinnan malleissa ja metodeissa on se, että ne ovat työkaluja, jotka tuovat esille seikkoja, jotka muuten saattaisi jäädä huomioimatta.

Sonmez (2006) on tutkielmassaan esittänyt väitteen, että toimittajan valintaan kuuluu kaksi päätehtävää; arviointiprosessi ja päätöksenteko arviointiprosessin pohjalta. Vaikka aiemmassa kappaleessa todettiin eri mallien esittelyn olevan turhaa, Sonmez (2006) hahmottaa toimittajan valintaprosessin yksinkertaisesti ja helposti: Aluksi määritellään päätöskriteerit, joita vastaan potentiaalisia toimittajia verrataan jatkossa. Sitten muodostetaan arvosteluasteikot ja mittarit, joilla arvioidaan toimittajan sopivuutta. Seuraavaksi päätöskriteereille merkataan painoarvot, jotka kuvaavat eri kriteerien tärkeyttä. Yksittäinen ”pääkriteeri” saattaa muodostua useita ”alakriteereitä”, jolloin alakriteerien painoarvot pitää suhteuttaa pääkriteeriin. Lopuksi näitä kriteereitä arvioidaan suhteessa aiemmin muodostettuihin toimittajien arvosteluasteikkoihin ja mittareihin pistemäärän saamiseksi. Kun toimittajien saamat pistemäärät summataan yhteen, jotka voivat olla sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia, päätös toimittajan valinnasta voidaan tehdä.

Kuten aiemmin on todettu, malleja ja metodeja toimittajan valitsemiseen on useita. Nämä mallit eivät kuitenkaan kerro usein koko totuutta, koska toimittajan valinta on niin monimuotoinen prosessi, ettei siihen ole olemassa ainakaan vielä yhtä varmaa, aina toimivaa metodia. Huomionarvoista on kuitenkin se, että organisaation pitää olla tietoinen monista seikoista, jotka vaikuttavat toimittajan valintaan, ja nämä seikat pitää ottaa huomioon toimittajan valintaprosessin yhteydessä.

2.2 Resurssiriippuvuusteoria

Verkostoihin on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja, kuten esimerkiksi resurssiriippuvuusteoria, transaktiokustannusteoria ja peliteoria. Tämän tutkimuksen empiriaosuuden kannalta sopivin lähestymistapa on resurssiriippuvuusteoria, koska sen perustana on organisaation välttämätön tarve hankkia resursseja toimintaympäristöstään omaa toimintaa varten. Transaktiokustannusteoria ei ole

sopiva lähestymistapa, koska sen ydin perustuu 'make or buy' – päätökseen, ja peliteoria keskittyy lähinnä hyötyjen jakamiseen verkostossa. (Vesalainen, 2002)

Vuonna 1978 Pfefferin ja Salancikin muodostama resurssiriippuvuusteoria perustuu kahteen keskeiseen elementtiin; riippuvuuteen ja valtaan. Organisaatioiden on hallittava sidossuhteitaan niin, että oma suhteellinen riippuvuus olisi mahdollisimman hyvässä hallinnassa. Riippuvuutta voidaan määrittää esimerkiksi vaihtokustannuksen avulla. Vaihtokustannus kuvaa niitä kustannuksia, jotka aiheutuisivat nykyisen yhteistyökumppanin vaihtamisesta uuteen. Tiivistetysti voidaan todeta, että mitä suurempi vaihtokustannus, niin sitä suurempi riippuvuus. (Vesalainen, 2002)

Esimerkiksi Hillman et. al. (2009) on tuonut kirjallisuuskatsauksessaan esiin useita erilaisia ratkaisuja riippuvuuden hallintaan. Näistä keskeisimpiä ovat yritysfuusiot sekä yhteistyö organisaatioiden välillä. Resurssiriippuvuusteoriasta on tullut yksi hallitsevista teorioista miksi yritysfuusioita tapahtuu. Davis ja Cobb (2009) listaavat kolme yritysfuusion muotoa; vertikaalinen (ostaa oman toimittajan tai asiakkaan), horisontaalinen (ostaa kilpailijan) ja toiminnan monipuolistaminen ostamalla organisaatioita eri toimialoilta. Ostamalla organisaation ja siten siirtämällä heidän toiminnot omaan kontrolliin, riippuvuus ulkoiseen organisaatioon poistuu.

Resurssiriippuvuusteoria on ensisijainen lähestymistapa myös yritysyritysyhteistyön ymmärtämiseen, vaikka ei selitä sitä kokonaan (Hillman et. al. 2009). Yhteistyöllä tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi strategisia yhteistyökumppanuuksia, tuotekehityssopimuksia, yhteismarkkinointisopimuksia ja ostaja – myyjä suhteita. Hillman et al. (2009) ovat esittäneet tutkielmassaan Provan et. al. (1980) tutkimustuloksia, jossa todetaan organisaatioiden liittyvän osaksi liittoumaa, jotta niiden valta kasvaa saman liittouman toimittajiin. Samassa tutkielmassa on esitelty myös Yan ja Grayn (1994, 2001) tutkielmat, jossa todetaan liittoumien syntyvän yleensä yhtä riippuvaisten organisaatioiden välille, ja jossa tärkeämmän resurssin hallitsija säilyttää strategisen päätösvallan. Eli vaikka resursseja olisikin vähäinen määrä, pienikin organisaatio voi saavuttaa hyvän aseman verkostossa, jos sen hallitsema resurssi on tyypiltään ainutlaatuinen (Vesalainen, 2002).

2.3 Toimittajakannan rakenne

Perinteisen talousnäkemyksen mukaan suuri toimittajien määrä johtaa kilpailuun, joka puolestaan johtaa hintojen alentumiseen. Tätä olettamusta vastaan organisaatiot nykyään pyrkivät aktiivisesti pienentämään toimittajakantaansa. Ristiriitaan löytyy kaksi syytä; kustannuksien pienentäminen ja strategiset syyt. (Cousins, 1999)

Kustannusten pienentäminen toimittajakantaa harventamalla perustuu muun muassa säästöihin transaktiokustannuksissa ja suurien tiluserien tuomaan paljousalennukseen. Huomionarvoista tässä yhteydessä on kuitenkin mainita se, että toimittajakannan harventaminen johtaa erilaiseen ostamiseen; ostajat menettävät valttikorttinsa, eli ”uhkauksen” ostaa toiselta toimittajalta. Tämä uudenlainen ostaminen vaatii strategisemmän lähestymistavan ostamiseen. Toimittajakannan pienentäminen kustannussäästöjen nimissä vaikuttaa siis kaksiteräiseltä miekalta; lyhyellä aikavälillä säästöt voivat olla huomattavia, mutta pitkällä aikavälillä se voi johtaa korkeampaan hintaan ja huonoon laatuun, mikäli suhdetta ei hoideta asiaankuuluvalla tavalla. (Cousins, 1999)

Muutamaan toimittajaan keskittyminen voi myös tuoda strategisia hyötyjä. Lyons et. al. (1990) ovat nostaneet esille esimerkiksi seuraavia hyötyjä; parantunut laatu, toimitusvarmuus, avoimien kirjojen tuoma reilun hinnan takaus ja hankinnan helpottuminen; on helpompaa suunnitella yhteisiä toimia muutaman organisaation kesken, kuin suuressa ryhmässä.

Vaikka toimittajakannan harventaminen on ollut vahva viime vuosikymmenet kestänyt trendi, empiirisissä tutkimuksissa niiden hyödyt ovat silti väiteltäviä. Esimerkiksi Cousins (1999) tuo esille englantilaisten eri aloilla toimivien organisaatioiden toimittajakantatutkimuksessaan, että kahdeksassa prosentissa organisaatioista toimittajakannan pienentäminen johti tosiasiasa kokonaiskulujen kasvuun ja yhteensä 54 % organisaatioista raportoi, että toimittajakannan pienentämisellä oli pieni tai olematon hyöty. Kun tähän lisätään lisääntynyt riippuvuus harvemmasta toimittajasta, organisaation on oltava tietoisia siitä, mihin he lähtevät mukaan.

Yksi vaihtoehto toimittajakannan kontrolloimiseen löytyy toimittajien jakamisesta kategorioihin, kuten esimerkiksi A-, B- ja C-luokka. Toimittajien määrää ei varsinaisesti pienennetä, mutta ne jaetaan tärkeysjärjestykseen, joka määrittää yhteistyön tason. Täten organisaatiolle on selvää, mitkä yhteistyökumppanit ovat muita tärkeämpiä, ja pystyvät täten keskittymään oleellisimpiin suhteisiin. (Cousins, 1999)

3 Toimittajayhteistyön kehittäminen

Globaalista kilpailutilanteesta johtuen organisaatiot keskittyvät yhä tiiviimmin ydinosaamisensa ja ulkoistavat muita toimintoja. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa organisaatiot pyrkivät muodostamaan pitkäkestoisia suhteita toisiin organisaatioihin. Perinteisessä hankinnassa usein hankkija pyrkii käyttämään ostovoimaansa ja näin laskee ostettavien tuotteiden tai palveluiden hintaa; ostava organisaatio voi vaihtaa alihankkijaa, jos tarjous ei miellytä. Tämänlainen hankinta johtaa usein "win-lose" - tilanteeseen, jolloin organisaatioiden vuorovaikutuksesta jää puuttumaan vastavuoroinen kehitys (Sahay, 2006).

Fokus on nykyään siirtynyt enemmän laadukkaiden tuotteiden hankkimiseen alennettuun hintaan, kuin puhtaaseen kaupankäyntikumppaneiden hyväksikäyttämiseen ja hintojen polkemiseen (Lockamy & Smith, 2000). Tämä uusi paradigma parantaa toimitusketjun tuottamaa arvoa kahdella tavalla; (1) yhteistyö muuttaa suhdetta niin, että toisesta organisaatiosta saatava arvo paranee ja (2) kustannukset laskevat, riskit jakaantuvat ja synergiat vahvistuvat. Pitkäkestoinen yhteistyö kuitenkin vaatii luottamusta, sitoutumista ja halukkuutta jakaa riskejä (Sahay et al., 2002).

3.2 Luottamus

Luottamus on esitetty akateemisessa kirjallisuudessa monimutkaisena käsitteenä, jolla on suuri vaikutus toimitusketjusuhteisiin. Schurr ja Ozanne (1985) määrittelevät luottamuksen seuraavasti: "luottamus on usko siitä, että toisen osapuolen sanomiin ja lupauksiin voi luottaa, ja että toinen osapuoli tulee täyttämään vaihtosuhteen

määrittelemät velvollisuudet.” Baier (1986) puolestaan määrittelee luottamuksen hyväksyttynä haavoittuvaisuutena mahdolliseen, mutta epätodennäköiseen, toisen osapuolen pahaan tahtoon. Luottamukselle on olemassa myös todella monia muita määritelmiä, mutta oleellista on huomioida luottamuksen käsitteen monimutkaisuus. Tässä kappaleessa käsitellään ensin luottamuksen muodostumista, jonka jälkeen käydään läpi mitä luottamuksella voidaan saavuttaa.

3.1.1 Luottamuksen muodostuminen

Organisaatioiden väliset suhteet ovat dynaamisia, ja joiden kehitys on riippuvainen organisaatioiden välisestä luottamuksesta. On siis tärkeää ymmärtää tekijöitä, jotka johtavat luottamukseen syntymiseen. Koska luottamukselle on olemassa niin monta määritelmää, on myös loogista, että luottamukseen johtavia tekijöitä on useita (Sahay, 2006).

Luottamus perimiltään sisältää laskuprosessin, jossa organisaatio laskee toisen osapuolen huijauksesta aiheutuvia kustannuksia ja yhteistyöstä saatavia hyötyjä. On siis loogista olettaa, että toinen osapuoli on luottamuksen arvoinen, jos huijauksesta saatavat hyödyt jäävät yhteistyöstä aiheutuvia hyötyjä pienemmiksi. Esimerkiksi Rao ja Bergen (1992) totesivat tutkimuksessaan, että organisaatiot maksavat lisähintaa tuotteiden laadun takaamiseksi. Ostajat maksoivat markkina-arvoa korkeampaa hintaa sen takia, että toimittajalta katoaisi intressit huijaamiseen; huijaava organisaatio ei tulisi saamaan korotettua hintaa tulevaisuudessa.

Toinen luottamukseen johtava tekijä on ennustusprosessi, joka käytännössä tarkoittaa organisaation kykyä ennakoita toisen osapuolen käyttäytymistä. Ennustamisen mahdollistamiseksi organisaatiossa on oltava tietoa toisen osapuolen aiemmasta käyttäytymisestä. Jatkuva vuorovaikutus on yksi oleellisimmista keinoista saada tietoa toisen osapuolen käyttäytymisestä, mutta esimerkiksi myös maine tai markkinaosuus voi vaikuttaa ennustusprosessiin. Esimerkiksi Handfield ja Nichols (1999) on todennut, että organisaatiot pyrkivät integroimaan toimitusketjuun osapuolten kanssa, jotka ovat osoittaneet olevansa luottamuksen arvoisia. Ennustamisprosessia voi helpottaa edelleen jakamalla tärkeää tietoa toimitusketjun osapuolten kanssa. Tiedonjakaminen selkeyttää toisen organisaation suunnitelmia ja

mahdollisia kyvykkyyksiä. Lisäksi tiedonjakaminen jo itsessään lisää luotettavuutta, koska se lisää organisaatioiden yhteistä haavoittuvaisuuden tunnetta, ja näin vähentää toisen osapuolen opportunistista käytöstä. (Sahay, 2006)

Luottamus muodostuu myös tulkitsemalla ja arvioimalla toisen organisaation motiiveja. Organisaatio, joka on halukas auttamaan ja palkitsemaan toista organisaatiota, on lähtökohtaisesti luotettavampi, kuin organisaatio jonka epäillään hyväksikäyttävän toisia organisaatioita (Lindsfold, 1978). Jaetut tai yhteiset arvot ja normistot auttavat organisaatioita luottamaan toisiinsa, koska se helpottaa toista osapuolta ymmärtämään toisen käyttäytymistä. (Sahay, 2006)

Luottamus voi muodostua myös kompetenssien kautta. Handfield ja Nichols (1999) on todennut kompetenssiin perustuvan luottamuksen jakautuvan kolmeen osaan. Ensimmäinen on spesifi kompetenssi tuotteen tai palvelun suhteen, johon kyseinen organisaatio on erikoistunut. Toinen luottamusta parantava kompetenssi on ihmissuhdetaidot. Ihmissuhdetaidot nousevat tärkeäksi tekijäksi varsinkin suhteen alkuaikoina, kun organisaatioiden edustajat tapaavat kasvotusten ensimmäisiä kertoja. Viimeinen kompetenssi sisältää elinkeinoelämän taitoja, joita on muun muassa yksilöiden kokemukset, viisaus ja maalaisjärki. Esimerkiksi jos henkilö on työskennellyt samassa tehtävässä 10 vuotta ja hän ymmärtää tarkasti myytävän tuotteen tai palvelun yksityiskohdat, häneen on helpompi luottaa kyseistä tuotetta tai palvelua koskevissa kysymyksissä.

Luottamusta voi luoda myös toiminnan kautta. Esimerkiksi Sahay (2006) on esitellyt luottamukseen johtavaa käytöstä. Tätä on muun muassa samojen arvojen ja tavoitteiden jakaminen, ennakoiva ja aktiivinen tiedonanto mahdollisista tulevaisuuden ongelmista, yhteinen suunnittelu ja päätöksenteko, sekä opportunistisen käytöksen eliminointi omassa organisaatiossa. Sahay (2006) mainitsee myös tutkimuksessaan, että luottamuksen mittaamisessa käytetään usein samoja tekijöitä, kun luottamuksen muodostamiseen. Luottamusta voidaan mitata siis esimerkiksi arvioimalla millä tasolla organisaatiot jakavat arvoja, työskentelevätkö organisaatiot yhteisen päämäärän eteen, kuinka paljon organisaatiot jakavat tietoa keskenään ja niin edelleen.

3.2.2 Luottamuksen vaikutukset

On selvää, että organisaatiot eivät pysty toimimaan pitkäkestoisesti yhteistyössä, jos ne eivät luota toisiinsa, koska muuten ne joutuisivat tutkimaan tarkasti jokaisen organisaatioiden välisen transaktion, näin pienentäen toimitusketjun tehokkuutta huomattavasti. Luottamus on siis lähtökohtainen edellytys yhteistyölle ja sen kehittämiseksi. Luottamuksella on kuitenkin myös muita vaikutuksia, joita käydään läpi seuraavaksi. (Kwon & Suh, 2004)

Yksi luottamuksen ilmenemismuoto on erikoislaatuiset investoinnit. Erikoislaatuisille investoinneilla tarkoitetaan esimerkiksi erityislaitteita tai tietojärjestelmiä, joilla toimittaja pyrkii vastaamaan ostajan tarpeisiin (Sahay, 2006). Erikoislaatuisille investoinneille ominaista on Williamsonin (2008) mukaan muun muassa se, että ne muuttavat organisaation kannustinrakennetta, ja että erikoislaatuiset investoinnit menettävät suuren osan arvostaan, jos organisaatioiden välinen suhde ei jatku tulevaisuudessa. Esimerkiksi Ganesan (1994) on osoittanut empirian keinoin, kuinka ostajaorganisaatiot luottavat enemmän toimittajiin, jotka ovat tehneet erikoislaatuisia investointeja heidän takiaan.

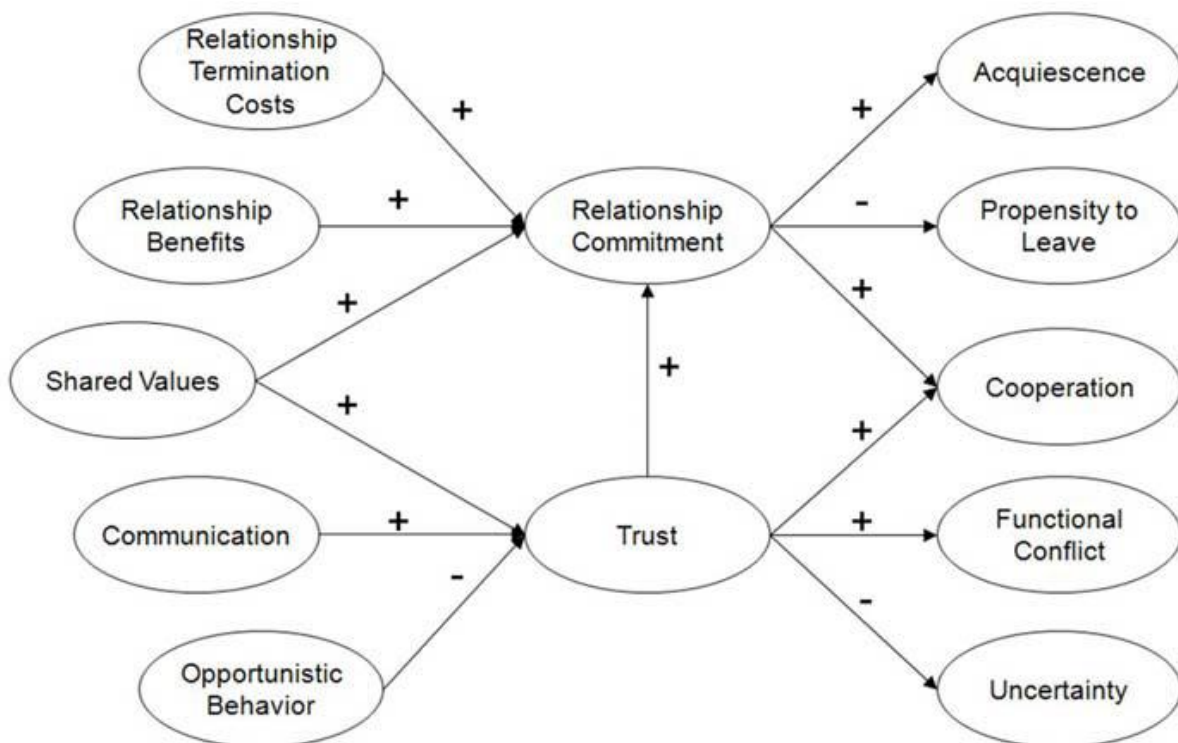
Toinen merkittävä ilmenemismuoto, joka myös osittain linkittyy erikoislaatuisiin investointeihin, on tiedonjako. Kun esimerkiksi toimittaja jakaa luottamuksellista tietoa ostajaorganisaation kanssa, ostajaorganisaatio pitää tiedonjakamista osoituksena sitoutumisesta yhteistyöhön. Huomionarvoista tässä yhteydessä on se, että tiedonjako helpottaa luottamuksen muodostumista, mutta myös lisääntyy luottamuksen myötä. (Sahay, 2006)

Seuraava luottamuksen ilmenemismuoto on suhteen kesto. Tämä siksi, että suhteen kesto on kuin investointi, jonka molemmat organisaatiot ovat tehneet toiminnan kehittämisen nimissä (Sahay, 2006). Lisäksi esimerkiksi aiemmin esitelty ennustamisprosessi helpottuu, kun suhde kasvaa vanhemmaksi. Tähän liittyen esimerkiksi Doney ja Cannon (1997) on todennut, että aiemmat kauppatapahtumat muodostavat viitekehyksen tulevaisuuden vaihdannalle. Toinen esimerkki luottamuksen ja suhteen keston välisestä korrelaatiosta on Andersonin ja Weitzin (1989) tutkielma, jossa empiirisesti todettiin toimitusketjun ostajien luoton kasvavan toimittajia kohtaan suhteen iän myötä.

Viimeinen esiteltävä luottamuksen ilmenemismuoto on avunanto. Kun organisaatio saa apua silloin toisilta organisaatioilta, kun se sitä tarvitsee, luottamusta kasvaa entisestään. Avunanto on luottamuksen ilmenemismuoto, mutta myös luottamusta kasvattava teko. Vanha sanonta ”hädässä ystävä tunnetaan” osuu kuin nyrkki silmään tässä asiayhteydessä; oikeat ystävät paljastuvat silloin, kun heidän ei tarvitsisi auttaa, mutta auttavat silti. (Sahay, 2006)

3.3 Sitoutuminen

Sitoutuminen on erittäin tärkeässä roolissa organisaation välisissä suhteissa. Andersonin ja Weitzin (1992) mukaan sitoutuminen on olemukseltaan vakautta ja uhrauksia. Toisin sanoen organisaatiot ovat valmiita tekemään lyhyen aikavälin uhrauksia pitkäkestoisen ja vakaan suhteen jatkamiseksi. Sitoutuminen ja luottamus korreloivat keskenään, ja sitoutumiseen vaikuttaa moni seikka. Alla on Morganin ja Huntin (1994) laatima kaavio, jonka tarkoitus on selkeyttää suhteeseen sitoutumiseen ja luottamukseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 4. *KVM Model of relationship marketing*. Morgan & Hunt (1994).

Suhteeseen sitoutuminen terminä yleisesti tarkoittaa osapuolten aikomusta jatkaa organisaatioiden välistä suhdetta (Dwyer et al., 1987). Organisaatiotutkijat ovat huomanneet, että usea eri asia vaikuttaa suhteeseen sitoutumiseen, jonka seurauksena tutkijat ovat huomioineet erityyppisiä sitoutumisen muotoja (Allen and Meyer, 1991). Suhteeseen sitoutumisen kannalta oleellimmat ja akateemisessa kirjallisuudessa useimmiten esiintyvät sitoutumismuodot ovat tunteellinen sitoutuminen ja laskennallinen sitoutuminen (Mathieu & Zajac, 1990).

Tunteellinen sitoutuminen yksinkertaistettuna tarkoittaa sitä, kuinka paljon organisaatio pitää suhteestaan toisiin osapuoliin. Tunteellisesti sitoutunut organisaatio haluaa siis jatkaa suhdetta sen takia, että se nauttii suhteesta olemisesta toisen osapuolen kanssa (Bunchanan, 1974). Tämän tyyppisissä suhteissa organisaatiot nauttivat lojaliteetista ja kuuluvuudentunteesta. (Geyskens et al., 1996)

Laskennallinen sitoutuminen on puolestaan määrittää tason, jonka mukaan organisaation pitää pysyä suhteessa. Laskennallinen sitoutuminen määritellään laskukaavan avulla, jossa verrataan kustannuksia ja hyötyjä, kuten esimerkiksi suhteeseen investoituja varoja ja toimittajan vaihtamisesta aiheutuvia kustannuksia (Allen & Meyer, 1991). Huomionarvoista tässä yhteydessä on se, että laskennallinen sitoutuminen perustuu rakenteellisiin rajoituksiin, jotka sitovat organisaation kauppakumppaniinsa, joten laskennallinen sitoutuminen kuvastaa verrattain negatiivista motivaatiota suhteen jatkamiselle (Geyskens et al., 1996). Lisäksi laskennallinen sitoutuminen ei ole sama asia kuin riippuvuus, koska riippuvuudessa on kyse rakenteellisista elementeistä, jotka sitovat organisaatiot suhteisiin, kun taas laskennallisessa sitoutumisessa on kyse organisaation motivaatiosta jatkaa suhdetta kyseiset rakenteelliset elementit huomioiden (Geyskens et al., 1996).

Kaksi keskeistä elementtiä, jotka vaikuttavat oleellisesti sitoutumiseen, on riippuvuus ja luottamus. Riippuvuus jakautuu edelleen kahteen erilaiseen riippuvuuteen, yhteenlaskettuun riippuvuuteen ja epäsymmetriseen riippuvuuteen.

Yhteenlasketussa riippuvuudessa on kyse kaikkien organisaatioiden yhteenlasketusta riippuvuudesta, jonka kuvaamiseen Emerson (1972) on käyttänyt, Geyskens et al., (1996) esittämässä tutkimuksessa, termiä ”suhteellinen koheesio”.

Epäsymmetrisen riippuvuuden määritelmä on nimensä mukainen, organisaatioiden riippuvuussuhteet toisiinsa eivät ole symmetrisiä (Geyskens et al., 1996).

Seuraavaksi tarkastellaan riippuvuuksien ja luottamuksen merkitystä sitoutuvuuteen, alkaen riippuvuuksista.

Dwyer et al. (1987) malli suhteen kehittämistä korostaa ostajan ja myyjän välisen riippuvuuden vähittäistä kasvattamista. Korkeaan riippuvuuteen tavoittamiseksi organisaatiot ovat kulkeneet usean suhteen kehitysvaiheen läpi, jolloin osapuolet ovat tehneet useita tekoja näyttääkseen uskovansa suhteeseen ja sen jatkuvuuteen (Anderson & Weitz, 1992; Geyskens et al., 1996). Jos organisaatio ei ole tyytyväinen suhteeseen ja sen mahdolliseen kehitykseen, se ei tule investoimaan varoja kyseisen suhteen kehittämiseen. Yhteenlasketun riippuvuuden ollessa suuri, suhdetta on jo jouduttu kehittämään, jolloin voidaan olettaa, että myös tunteellinen sitoutuminen on suuri. Vastaavasti myös yhteenlasketun riippuvuuden ollessa suuri, organisaatiot ovat joutuneet tekemään erikoislaatuisia investointeja suhteen kehittämiseksi, jolloin voidaan olettaa, että myös laskennallinen sitoutuminen on suuri. Suuri yhteinen riippuvuus siis lisää sitoutumista sekä laskennallisella, että tunteellisella tavalla. (Geyskens et al. 1996)

Epäsymmetrinen riippuvuus puolestaan Andersonin ja Weitz (1989) mukaan usein häiritsee suhteita, koska epäsymmetrinen riippuvuus mahdollistaa vahvemman osapuolen opportunistisen käytöksen. Epäsymmetrinen riippuvuus laskee tunteellista sitoutumista, koska riippuvuuden ollessa epäsymmetristä organisaatioiden tavoitteet ovat usein ristiriitaisia; vahvemmallalla osapuolella ei ole suurta rakenteellista intressiä sitoutua heikompaan osapuoleen (Geyskens et al. 1996). Vastaavasti suhteen heikompi osapuoli pelkää vahvemman osapuolen hyväksikäyttävän heidän organisaatiota, joten tunteellinen sitoutuminen on usein pientä heidän osaltaan.

Laskennallisen sitoutumisen osalta epäsymmetrisen riippuvuuden vaikutus on erilainen. Kun vahvemman osapuolen riippuvuus pienenee entisestään, sen valta suhteessa muihin osapuoliin kasvaa. Tällöin vahvemman osapuolen konkreettinen tarve jatkaa suhdetta laskee. Vaikka organisaation ei tarvitsi jatkaa suhdetta laskennallisen sitoutumisen pohjalta, sitä usein jatketaan, koska suhdetta dominoiva asema usein auttaa vahvempaa organisaatiota pääsemään omiin tavoitteisiinsa. Heikomman osapuolen kannalta riippuvuuden kasvaessa myös laskennallinen

riippuvuus kasvaa, koska silloin organisaation haavoittuvaisuus lisääntyy. Organisaation siis on lähes pakko jatkaa suhdetta, kun huomioon otetaan kauppakumppanin vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset, jos vaihtaminen on ylipäättänsä edes mahdollista. (Geyskens et al. 1996)

Luottamuksen merkitys tunteelliseen sitoutumiseen on oletetusti suuri. Luottamus organisaatioiden välillä on niin arvostettua, että se motivoi jatkamaan suhdetta (Granovetter 1985). Luottamuksen ollessa pientä, organisaatiot joutuvat valvomaan toisen osapuolen tekemisiä huomattavasti tarkemmin ja varautumaan mahdolliseen opportunistiseen käytökseen. Tämänlaisissa suhteissa päätöksenteko usein pohjautuu välittömien hyötyjen ja haittojen arvioimiseen. Osapuoli haluaa jatkaa suhdetta siis sen takia, että se ei voi vaihtaa kauppakumppania ja silti saada samoja hyötyjä. Luottamuksen laskiessa organisaatio joutuu siis jatkamaan suhdetta ennemminkin, kuin että se vain haluaisi jatkaa suhdetta. Esimerkiksi Geyskens et al. (1996) on empirian keinoin osoittanut, kuinka korkea luottamus laskee molemman osapuolen laskennallista sitoutumista.

3.4 Kommunikaatio

Kommunikaatio ostajan ja myyjän välillä on oleellinen osa toimitusketjufilosofiaa. Alati spesifimpi asiakaskysyntä korostaa entisestään tiedontarvetta toimitusketjun jokaisella tasolla sen vuoksi, että asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan entistä tehokkaammin (Ellinger et al. 1998). Esimerkiksi Ellram ja Edis (1996) toteavat tutkimuksessaan, että kommunikaation puute on sekä ostajien, että myyjien mielestä suurin syy suhteen epäonnistumiselle. Enemmän kommunikaatiota ketjussa ei kuitenkaan aina automaattisesti oikea ratkaisu, sillä niin kuin muussakin yritystoiminnassa, sitä tulisi harjoittaa harkiten.

Mohrin ja Nevinin (1990) mukaan kommunikaatio jakaantuu neljään omaan kategoriaan. Nämä ovat:

1. Sisältö (siirrettävä tieto, tai se mitä sanotaan)
2. Tiedonsiirtokanavat (miten tieto siirretään)
3. Suunta (tiedon vertikaalinen ja horisontaalinen liike)
4. Frekvenssi (kuinka usein tietoa siirretään)

Kommunikaatio on hyvä kategorisoida, koska sitä kautta neljää kategoriaa pystytään optimoimaan jokaiseen tilanteeseen sopivaksi. Kommunikaation optimointi on siis tilannekohtaista ja optimointiin vaikuttaa suuresti organisaatioiden ilmapiiri ja kulttuuri, sekä organisaatioiden väliset valtasuhteet. Esimerkiksi jos huomattavasti vahvempi organisaatio viestii jatkuvasti heikomman suuntaan, voi kommunikaatio tuntua määräilevältä ja näin aiheuttaa vastarintaa heikommassa organisaatiossa. Jos organisaatiot ovat puolestaan yhtä vahvoja ja he luottavat toisiinsa, formaalit ja jäykät kommunikaatiotavat voivat vaikeuttaa yhteistä toimintaa esimerkiksi siten, että organisaatioiden todelliset tavoitteet tai kehitysidealit jäävät vieraskoreuden peittoon. (Mohr & Nevin, 1990)

Nykyään on olemassa suuri määrä erilaisia tiedonvaihtojärjestelmiä, joiden avulla organisaatiot pystyvät esimerkiksi tarkastelemaan asiakkaan varastotasoja tai välittämään spesifejä tuotetietoja ympäri toimitusketjua. Tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ole oleellista käydä niitä läpi tässä asiayhteydessä, mutta oleellista on ymmärtää oikeanlaisen kommunikointitavan sopivuus erilaisiin tilanteisiin. Organisaatioiden on siis mietittävä sitä, mitä tietoa he tarvitsevat ja keneltä, ja kenelle heidän tulisi luovuttaa omia tietojaan, ja millä tavalla. Vaikka oikean kommunikointitavan ja – tason määrittäminen on monivaiheinen prosessi, Mohr ja Nevin (1990) ovat luoneet ”nyrkkisäännöt” erilaisille kommunikaatiotavoille erilaisissa valta- ja ilmapiiritilanteissa. Taulukko ei ole absoluuttinen totuus, se antaa vain osviittaa siitä, että kommunikaatiota tulisi myös suunnitella. Taulukko on esitetty alla:

Conditions	Communication Facets			
	Frequency	Direction	Content	Modality
Structure				
Relational	Higher	More bidirectional	More indirect	More informal
Market	Lower	More unidirectional	More direct	More formal
Climate				
Supportive	Higher	More bidirectional	More indirect	More informal
Unsupportive	Lower	More unidirectional	More direct	More formal
Power				
Symmetrical	Higher	More bidirectional	More indirect	More informal
Asymmetrical	Lower	More unidirectional	More direct	More formal

Kuva 5. Relationships between Channel Conditions and the Facets of Communication. Mohr & Nevin, 1990.

3.5 Yhteistyöstä aiheutuvat uhat

Toimitusketjun riskinhallinnasta on viime vuosikymmenien aikana muodostunut oma tieteen alalajinsa. Tässä asiayhteydessä ei kuitenkaan ole oleellista alkaa käymään läpi kaikkia toimitusketjusta kumpuvia riskejä, sillä ne eivät ole tutkimuksen kannalta oleellisia. Sen sijaan tässä kappaleessa spekuloidaan lyhyesti eritoten toimittajayhteistyön tiivistämisestä kumpuavia uhkia.

Yksi ehdottomasti suurimmista riskeistä on kasvanut riippuvuus. Riippuvuuden lisääntyminen kasvattaa monia erilaisia riskejä. Esimerkiksi jos alihankkijan tuote ei vastaa sovittua, voidaan oma toiminta joutua pysäyttämään kokonaan. Alihankkijan törttöilystä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita Toyotan eräs alihankkija, jonka vialliset jarrunesteen säätöventtiilit pysäyttivät 18 eri Toyotan laitoksen toiminnan melkein kahden viikon ajaksi (Rao & Goldsby, 2009). Toinen hyvä esimerkki kasvaneesta riippuvuudesta on Rolls Royce, joka pyrki ostosäästöihin toimittajakantaa harventamalla. Todellisuudessa toimittajakannan harventaminen johti organisationaaliseen jäykkyyteen ja sitä kautta tilanteeseen, jossa muuttuvaan kysyntään enää ei pystytty vastaamaan (Cousins, 1999). Riippuvuus voi kasvaa liian suureksi myös esimerkiksi erityislaatuisten investointien kautta. Jos organisaatio tekee liikaa spesifejä investointeja oman toimitusketjun tarpeisiin, voi toimitusketjun vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset paisua niin suuriksi, että toimittajaa ei ole enää järkevää lähteä vaihtamaan. On siis oleellista tarkastella organisaation riippuvuutta suhteessa toisiin tasaisin väliajoin.

Toinen suuri toimittajayhteistyön tiivistämisestä kumpuava riski on tietovuodot. Yhteiset tietokannat ja portaalit mahdollistavat yhä useamman ihmisen pääsyn käsiksi organisaation kannalta arkaluonteisiin tietoihin. Esimerkiksi jos suomalainen teollisuusyritys tilaa uuden tuotteen kiinalaiselta alihankkijalta tarkkoine tuotekuvauksineen, harva organisaatio Suomen päässä pystyy vaikuttamaan siihen, mihin kaikkialle uudet tuotetiedot tulevat loppujen lopuksi päätymään. On siis tärkeää ajatella etukäteen mitä tietoa jaetaan ja kenen kanssa. Suurempi tiedonvälitys ei todellakaan automaattisesti tarkoita parempilaatuista yhteistyötä, vaikka se sitä yleisellä tasolla mahdollisesti povaakin.

Riskejä on olemassa aina ja niitä kaikkia harvoin pystytään ennustamaan tarkasti. Oleellista kuitenkin on olla tietoinen riskien olemassaolosta ja siitä, että niihin on varauduttu edes jollain tasolla. Esimerkiksi ”mitä jos” – ajatuspelit helpottavat kartoittamaan mahdollisia riskejä. Harva, jos kukaan, osaa ennustaa milloin seuraava Tsunami iskee tai milloin tärkeimmän alihankkijan varastorakennus palaa, mutta organisaatioilla olisi hyvä olla alustavia varatoimintasuunnitelmia erilaisien skenaarioiden varalle.

4 Case Scania Suomi Oy

Tutkielman empiriaosiossa tarkastellaan toimittajayhteistyön kehittämistä case – yrityksen avulla. Tutkielman case – yritykseksi valikoitui Scania Suomi Oy, joka on Ruotsista lähtenyt maailmanlaajuinen Volkswagen-konsernin omistama kuorma- ja linja-autoyrittäjä. Scania Suomi työllistää noin 550 henkilöä 25 myynti- ja huolto paikassa ympäri maata. Yrityksen liikevaihto oli vuoden 2014 lopussa 236 miljoonaa euroa, josta tuloksen osuus oli 14 miljoonaa euroa. Tutkielman toinen osapuoli, Falck Group, on tanskalainen pelastus-, terveys- ja hinauspalveluihin erikoistunut organisaatio. Falck Groupin raskaiden ajoneuvojen hinausverkosto on Suomen laajin. Falckin verkosto koostuu eri paikkakunnilla sijaitsevista yrityksistä, joille Falck delegoi hinauksia, jos he eivät itse pysty vastaamaan niihin.

Tutkielman empiriaosuus on tehty Scania Suomen näkökulmasta, ja empiriaosuuden pohjan muodostaa haastattelu, jossa haastateltiin Scania Suomen hankintapäällikkö Kirsi Salmoa. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna Scania Suomen pääkonttorissa Helsingin Konealassa lokakuussa vuonna 2015.

4.2 Scania Suomen hankinta

Scania Suomen hankinta on jakautunut suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat, eli esimerkiksi kuorma-autot, tilataan pääsääntöisesti myyntitapahtuman yhteydessä konsernin sisältä. Kuorma-autojen päällysrakenteiden hankinta, kuten esimerkiksi kuljetuslavat ja -korit, hankitaan Suomessa toimivilta alihankkijoilta päällysrakenteista vastaavan ja niihin erikoistuneen henkilön toimesta. Epäsuorista

hankinnoista vastaa lähes yksinomaan hankintapäällikkö Salmo. Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi hinauspalveluita, korjaamojen työkaluja, toimistotavaroita, työterveyspalveluita ja niin edelleen.

Perinteinen ostoprosessi lähtee käyntiin tarpeen määrytyksestä. Kun tarpeet on määritelty, mahdollista toimittajaa lähdetään etsimään sopimustoimittajaluettelosta. Jos kyseiselle tuotteelle tai palvelulle löytyy entuudestaan sopimustoimittaja, Scania käyttää pääsääntöisesti sitä, mutta sopimustoimittajan puuttuessa Scania määrittelee tuotteelta tai palvelulta vaadittavat kriteerit, ja sitten pyytää tarjouksia useasta eri paikasta. Tarjouksista hyväksytään edullisin kriteerit täyttävä toimittaja. Hinta ei siis ole tärkein kriteeri, vaan se, että tilattava tuote tai palvelu täyttää Scanian omat kriteerit. Scanian omat kriteerit vaihtelevat tapauskohtaisesti, ja niistä päättää lähtökohtaisesti hankintajohtaja ja/tai hankintojen päätösfoorumit. Päätösforumeita käytetään kun hankittavan tuotteen tai palvelun hinta nousee ennalta määritellyn rajan yli. Päätösforumit koostuu hankittavan osan tai palvelun osastopäälliköstä tai teknisestä tukihenkilöstä, hankintapäälliköstä ja hankintasummasta riippuen päätöksentekoon otetaan mukaan myös ylempää johtohenkilöstöä. Isojen hankintaprosessin viimeinen hyväksyntä annetaan päätösforumeissa.

Toimittajien määrä vaihtelee suuresti epäsuorien ja suorien toimittajien kesken. Suoria toimittajia ei ole kovinkaan monta, koska suuri osa suorista hankinnoista tehdään ”suoraan tehtaalta”, tai muutaman hyväksi todetun päällysrakenneyrityksen kanssa. Epäsuorien toimittajien määrä on puolestaan todella suuri, ja niitä on tällä hetkellä yli 1000. Sopimustoimittajarekisteri on jo siis erittäin laaja Scania Suomella, ja heidän tarkoituksenaan on karsia tätä määrää ja keskittää ostoja harvemmille toimittajille ostosäästöjen toivossa.

4.3 Yhteistyön nykytila ja motivaatiot yhteistyön kehittämiseksi

Scania Suomen hinauksen tilaus on mennyt perinteisesti niin, että kun asiakkaan auto hajoaa tienpäällä, asiakas joko tilaa hinauksen itse, tai hän soittaa korjaamolle, joka välittää hinaustilauksen edelleen hinausyritykselle. Auto hinataan Scanian omalle korjaamolle, tai Scanian hyväksymälle sopimuskorjaamolle, korjataan ja

palautetaan takaisin ajoon. Hinauksen jälkeen hinausyritys lähettää hinauslaskun Scanialle. Hinauslaskut vaihtelevat hinnaltaan ja maksuehdoiltaan.

Scania Suomi huomioi noin vuosi sitten Spend-analyysissä hinauksien keskittyvän suurilta osin Falck Groupin käyttämiin alihankkijoihin. Tästä syntyi idea yhdenmukaistaa hinnastoa ja laskutusta, sekä keskittää entistä enemmän hinauksia Falckin alihankkijoille. Ideana yhteistyön kehittämisessä on sisällyttää Falck Group tiiviimmin hinaustoimintaan siten, että hinauksen suoritettuaan alihankkija ei välitä laskua Scanialle, vaan Falck Groupille, joka välittää yhdenmukaistetun, selvästi eritellyn laskun Scanialle. Täten laskujen maksaminen, budjetointi ja kulujen seuranta helpottuu. Scania Suomi pyrkii myös keskittämisen kautta saavuttamaan ”paljousalennuksia” Falck Groupilta.

4.4 Luottamus organisaatioiden välillä

Scania Suomi on käyttänyt jo pitkään Falck Groupin hinauspalveluita, ja heidän alihankkijoiden tarjoamia hinauspalveluita. Organisaatioiden välille on kerennyt jo syntymään luottamus toisen ammattitaidosta ja – pätevydestä pitkän yhteistoiminnan johdosta.

Kuorma-autoala on yleisesti ottaen perinteitä kunnioittava ala, jossa henkilökohtaiset suhteet ovat merkityksellisiä. Kuorma-auton omistaja on korjaamopäällikön tuttu ja paikallinen hinausyritys, joka on usein Falckin alihankkija, on puolestaan korjaamopäällikön tuttu, ja niin edelleen. Suhteiden luottamus perustuu siis myös ammattitaidon lisäksi henkilökohtaisiin seikkoihin, joten korjaamot käyttävät lähes yksinomaan aina samaa hinausyritystä.

Luottamusta synnyttää yhteisen historian lisäksi myös se, että sekä Scania Suomi, että Falck Group ovat yksiä alojensa suurimpia ja arvostetuimpia toimijoita. Lisäksi molemmat yritykset ovat vakaavaraisia ja kansainvälisiin konserneihin kuuluvia, joten äkillinen toimialalta poistuminen vaikuttaa erittäin epätodennäköiseltä.

Falck Group tarjoaa esimerkiksi sairaankuljetuspalveluita ja terveysterveystoimintoja, jotka nostattavat ryhmän luottamusta Scanian silmissä. Lisäksi Falck Groupin pääomistaja Lundbeck – säätiö lahjoittaa vuosittain kymmeniä miljoonia euroja lääketieteen

tutkimukseen. Kun otetaan huomioon henkilökohtaiset siteet, yritysten markkina-
asemat, omistajat ja visiot, voidaan luottamuksen todeta löytyneen.

4.5 Sitoutuminen yhteistyöhön

Sekä Scania Suomi, että Falck Group ovat näillä näkymin halukkaita sitoutumaan
yhteistyöhön, koska neuvottelut sen edistämiseksi on jo aloitettu. Se on ainakin yksi
selvä merkki organisaatioiden halukkuudesta kehittää yhteistä toimintaa.

Sitoutumista helpottaa esimerkiksi organisaatioiden visiot yhteiskunnan
kehittämisestä turvallisuuden ja eettisyyden nimissä. Jaetut arvot helpottavat
luottamuksen syntymistä ja edesauttavat näin sitoutumista. Lisäksi molemmat
organisaatiot hakevat kilpailuetua tuottamiensa palveluiden ja tuotteiden korkealla
laadulla, joten organisaatiot ovat myös sillä saralla mielentilallisesti yhteensopivia.

Organisaatioiden sitoutumista toisiinsa tukee myös se, että molemmat organisaatiot
omistavat suuren markkinaosan omasta toimialastaan. Scania Suomi on jonkin
verran riippuvainen Falckin tarjoamista palveluista, mutta alalla on myös
vaihtoehtoisia palveluntarjoajia. Vaikka alalla on Salmon mielestä myös
vaihtoehtoisia palveluntarjoajia, Scanialla ei ole lähtökohtaisesti intressejä lähteä
vaihtamaan palveluntarjoajaa esimerkiksi alemman hinnan perusteella, koska
organisaatioiden välille on ehtinyt jo syntyä sekä riippuvuus-, että luottamussuhde.
Falck puolestaan tiedostaa oman arvostetun asemansa, joka on näkynyt esimerkiksi
neuvottelujen ensimmäisen tarjouskierroksen perusteella. Ensimmäinen
tarjouskierros päättyi Falckin vastaukseen, jossa Scanian keskittäessä palvelut
Falckille hinauksien reaalihintana olisi ollut nykytasoa korkeampi. Toisaalta tämä voi
kertoa myös Salmon mukaan Falckin tietämättömyydestä omia hintojaan kohtaan
omassa alihankkijaverkostossaan, mutta oletettavasti vastatarjouksen korkea hinta
perustuu organisaatioiden väliseen jo kehitettyyn siteeseen. Emme tiedä Falckin
tutorakennetta, mutta kun noin kolmasosa teillä liikkuvista raskaan kaluston
ajoneuvoista on Scanioita, voidaan turvallisesti olettaa Scanian tuottavan heille myös
verrattain paljon liikevaihtoa. Molemmat organisaatiot ovat siis ainakin jollain tasolla
riippuvaisia toisistaan muun muassa liiketoimintaympäristöstä johtuen.

4.6 Kehitettävä toiminta

Lähtökohtaisesti Scanialla ei ole intressejä lähteä kehittämään itse hinauspalvelua tai siihen liittyviä tietojärjestelmiä ainakaan vielä tässä vaiheessa. Organisaatioiden välinen pitkään jatkunut yhteistyö on muodostanut Scanialle kuvan, jonka mukaan Falck ja sen alihankkijat pärjäävät tehtävissään vallan mainiosti. Toki yksittäisiä kehitysideoita tulee silloin tällöin mieleen, mutta Scanian korjaamohenkilöstön henkilökohtaiset suhteet Falckin ja sen alihankkijoiden kanssa mahdollistaa jo nyt normaalia ammattisuhdetta yksityiskohtaisemman tiedonvälityksen. Esimerkiksi hinausautojen kuljettajat voi usein nauttia kahvia korjaamohenkilöstön kanssa, kun hinaus tilataan korjaamolle, jolloin hinaushenkilöstö pystyy keskustelemaan Scanian henkilöstön kanssa ja vaihtamaan mielipiteitä avoimesti.

Kehitettävä toiminta keskittyy lähinnä Falckin ”toimistotoiminnan” lisäämiseen hinausverkostossa. Kun aikaisemmin Falck ja sen alihankkijat ovat kaikki lähettäneet omannäköisensä laskut Scanialle, tavoitteena on se, että Falck kerää laskut yhteen ja lähettää vain yhden laskun Scanialle. Tällöin myös yhteydenpito Falckin suuntaan helpottuu huomattavasti, kun jatkossa laskuille on vain yksi tai kaksi yhteyshenkilöä parinkymmenen sijaan. Näin esimerkiksi säästetään talousosaston resursseja ja helpotetaan budjetointia, kun tiedetään milloin lasku tulee ja mitkä sen maksuehdot ovat.

Tilauksien tekeminen tai hinaustoiminta itsessään ei siis ole kehityksen kohteena, vaan tarkoitus on muodostaa Falckista välikäsi Scanian ja Falckin alihankkijoiden välille. Mikäli sopu yhteistoiminnan kehittämisestä syntyy, voidaan jatkossa miettiä yhteistoiminnan syventämistä entisestään. Yksi potentiaalinen tulevaisuuden kehityskohde on esimerkiksi Scanian ajoneuvojen ajotietokoneiden linkittäminen Falckille. Tällöin kun auto hajoaa tien päällä, tieto auton hajoamisesta menisi välittömästi Falckille ja sen alihankkijoille, jolloin hinausta ei tarvitsisi enää tilata erikseen. Ajoneuvotietokoneet ovat linkitetty Scanian tietokantoihin, mutta niiden tietojen luovuttaminen ulkopuolisille henkilöille vaatisi emoyhtiön hyväksynnän, ja näin olisi huomattavasti vaikeampi projekti toteuttaa.

Toiminnan kehittämistä tullaan mittaamaan muun muassa kulujen ja ostoanalyysin avulla. Sopimuksen synnyttyä hinauksesta aiheutuvien kulujen tulisi laskea ja ostojen tulisi keskittyä entistä vahvemmin Falckiin ja sen alihankkijoihin. Toiminnan kehittämistä ei voida kuitenkaan vielä mitata, koska sopimus on neuvotteluvaiheessa, eli mitään tosielämän hyötyjä ei ole vielä kerennyt realisoitumaan.

4.7 Mahdolliset uhkatekijät

Hankintapäällikkö Salmon mukaan yhteistyön kehittäminen ei tule käytännössä sisältämään uusia riskejä, verrattuna aiempaan toimintatapaan. Kuten edellä on mainittu, Scania luottaa jo entuudestaan Falck Groupiin ja sen alihankkijoihin. Sopimus tullaan tekemään niin, että alennukset tulevat menemään porrastetusti; mitä enemmän hinauksia, sitä suurempi alennus. Scania ei tule sopimaan kiinteästä hinauksien määrästä, vaan Scania muodostaa hinausennusteen, jonka jälkeen keskittämistä johtuva alennusprosentti lasketaan toteutuneiden hinauksien pohjalta.

Yksi mahdollinen uhkatekijä kuitenkin nousee siitä, että Falck on tietoinen asemastaan ja yrittää käyttää sitä neuvotteluvalltina. Kuten ensimmäinen tarjouskierros osoitti, Falck ei ole lähtemässä mukaan ”polkuhinnoilla”. Neuvotteluilla on siis teoreettinen mahdollisuus kuihtua kasaan Falckin korkean hinnoittelupolitiikan takia, koska hinauksien keskittämiseen perustuva paljousalennus on tärkeä kriteeri Scaniaalle.

5 Tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoite oli tehdä selkoa siitä, kuinka ostava organisaatio voi kehittää toimittajan kanssa tapahtuvaa yhteistyötä. Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tärkeimpiä kohtia ja kootaan yhteen empiriaosuuden havainnot. Lopuksi kirjallisuuskatsauksen teorioita verrataan havaintoihin.

5.2 Yhteenveto

Liikkeenjohdollisen paradigman muutos kohti toimitusketjuajattelua on synnyttänyt viime vuosikymmenien aikana käytännössä uuden tieteenalan, jossa pääpaino on organisaatioiden välisissä suhteissa ja niiden kehittämisessä. Tämä toimitusketjun hallinnaksi tai johtamiseksi kutsuttu ala on herättänyt suurta kiinnostusta sekä tutkijoissa, että alan ammattilaisissa. On kieltämättä selvää, että toimittajayhteistyön kehittämisellä on suuria potentiaalisia mahdollisuuksia parantaa organisaatioiden kilpailuasemaa huomattavasti esimerkiksi alempien hintojen, paremman laadun ja nopeamman markkinareagoinnin avulla.

Tutkimuksen tavoitteena oli selventää sitä, miten Suomessa toimiva kansainväliseen konserniin kuuluva organisaatio voi kehittää toimittajayhteistyötä epäsuorien hankintojen, tässä tutkielmassa hinauspalveluiden, osalta. Läpi tutkielman neljä kokonaisuutta nousi tärkeään rooliin. Nämä kokonaisuudet olivat luottamus, sitoutuminen, kommunikaatio ja yhteistyöstä kumpuavat riskit. Tutkielmaan oli tarkoitus sisällyttää vielä yhteistyön mahdollisuudet, mutta tutkielman edetessä osio jätettiin pois sen vuoksi, että se olisi ollut todella laaja. Yhteistyön mahdollisuudet ja hyödyt ovat luonteeltaan nimittäin tapauskohtaisia, joten niiden yleistettävä esittäminen tuottaa ongelmia.

Impulssi toimittajayhteistyön kehittämiselle voi lähteä useasta eri paikasta. Esimerkiksi kustannuksien leikkaaminen, markkinareagoinnin nopeuttaminen, laadun parantaminen tai uuden toimialan valloitus voi synnyttää kyseisen impulssin. Toimittajayhteistyötä ei voida kehittää pitkälle, jos organisaatiot eivät luota toisiinsa. Organisaation luottamuksen voi saavuttaa monin eri keinoin, kuten esimerkiksi kompetenssin tai oman toiminnan kautta. Myös yrityksen markkina-asema tai laskelma opportunistisen käytöksen kannattavuudesta usein synnyttää luottamusta. Jos organisaatiot eivät luota toisiinsa, on hyvin epätodennäköistä, että organisaatiot investoivat suhteeseen huomattavia varoja tai jakavat tietoa keskenään. Suhdekohtaiset, toisin sanoen erikoislaatuiset, investoinnit ja tiedonjako ovat yhteistyön kannalta oleellisia, ja niitä on erittäin vaikea saavuttaa ilman luottamusta.

Luottamuksen lisäksi suhteeseen sitoutuminen on tärkeässä roolissa organisaatioiden välisissä suhteissa. Sitoutuminen kun tarkoittaa yleisesti ottaen organisaatioiden halukkuutta jatkaa suhdetta, ja sen merkitys toimittajayhteistyön

kehittämisessä on selvä. Harva haluaa kehittää suhdetta, jos ei halua jatkaa sitä. Sitoutumisen tasoon vaikuttaa muun muassa luottamus, kommunikaatio, tunteet, suhteen päättämiskustannukset ja yhteiset arvot. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti myös organisaatioiden välinen riippuvuussuhde. Riippuvuussuhde on oleellinen muun muassa silloin, kun organisaatio kartoittaa riskejä, tai miettii mihin suuntaan suhdetta pitäisi lähteä kehittämään. Organisaation on siis oltava selvillä omista riippuvuuksista, ja yrittää kontrolloida niitä tilanteeseen sopivalla parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi jos organisaatio on pakosti riippuvainen toisesta organisaatiosta, esimerkiksi monopoli- tai oligopolitilanteessa, organisaation kannattaa ehkä sitouttaa itsensä kyseisiin monopoli tai oligopolioorganisaatioihin riippuvuuden kontrolloimiseksi.

Kommunikaation osalta organisaatioiden tulee valita tilannekohtaisesti sopivin tapoja toimia. Kommunikaatiossa organisaatioiden välillä on erotettavissa neljä eri kategoriaa, joita tulisi optimoida tilanteisiin sopiviksi. Nämä kategoriat olivat tiedon sisältö, tiedonsiirtokanavat, tiedon suunta ja tiedonvälityksen frekvenssi. Esimerkiksi eksessiivinen kommunikointi voi altistaa tietovuotoriskille, joten organisaation on päätettävä mihin organisaatioihin voi luottaa milläkin tiedolla. Vaikka kommunikaation puute on nostettu yhdeksi pääsyyksi miksi suhde epäonnistuu, ei suurempi kommunikaation määrä automaattisesti tarkoita parempilaatuista suhdetta, vaikka se pohjustaakin sitä.

Yhteenvedon voidaan todeta ainakin se, että toimittajayhteistyön kehittämiseen ei löydy yksittäistä, aina varmaa kaavaa, jolla suhde muuntuisi kannattavaksi. Toimitusketjun hallinta ja toimittajayhteistyön kehitys sisältää sekä taloudellisia, että psykologisia elementtejä. Esimerkiksi psykologiset elementit, kuten luottamuksen muodostuminen, on usein kulttuurisidonnaisia, joten yhdessä kulttuurissa toimiva ratkaisu saattaa olla katastrofaalinen toisessa.

Toimittajayhteistyön kehittäminen on erittäin laaja aihe, jota on vaikea käsitellä kandidaatintutkielman muodossa monipuolisesti. Oleellista on kuitenkin huomioida ne todella useat seikat, jotka vaikuttavat suhteen muodostumiseen ja kehittymiseen. Organisaatioiden tulisi siis miettiä tarkasti kenen kanssa he rakentavat suhteita ja mihin suuntaan kyseisiä suhteita kannattaa yrittää viedä. Lisäksi organisaatioiden

tulisi pitää itsensä tietoisena riskeistä, joita toimittajayhteistyön kehittämiseen liittyy, ja miettiä tarkasti onko suhde tulevaisuudessa kannattava vai ei.

5.3 Johtopäätökset

Tutkielman teoriaosuus vastaa hyvin Scania Suomelta haastattelussa saatuja vastauksia. Resurssiriippuvuusteoria muodostaa pohjan yhteistyön kehittämiseksi, sillä Scanian on käytännössä pakko järjestää hinauspalvelu korjaamoille. Toimittajan valinta on tässä tapauksessa helppo, koska organisaatioiden välille on jo entuudestaan muodostunut luottavainen suhde ja Falck Group muutenkin vastaa Scanian tavoitteisiin hyvin esimerkiksi verkoston laajuuden kautta. Vaikka Scanialla on vaihtoehtoisia palveluntarjoajia, ei sillä ainakaan ole näillä näkymin ole motivaatiota lähteä vaihtamaan palveluntarjoajaa jo entuudestaan syntyneen luottamuksen takia. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että luottamus on isossa roolissa organisaatioiden välisissä suhteissa.

Organisaatioiden sitoutuminen toisiinsa on myös lähellä akateemista teoriaa. Luottamus, yhteiset arvot ja keskinäinen riippuvuussuhde sitouttaa organisaatiot vahvasti toisiinsa. Organisaatioiden välinen virallinen kommunikointi on vähäistä, mutta tilanteeseen sopivaa. Käytännössä kommunikointi on yksisuuntaista (Scania -> Falck), mutta on vaikeaa keksiä syitä, miksi Falck pitäisi jatkuvasti yhteyttä Scaniaan, tai miksi Scanian pitäisi kommunikoida Falckin suuntaan muuta kuin hinaustilauksia. Kuten teoriaosuudessa todettiin, suuri kommunikaation määrä ei automaattisesti takaa parempaa suhdetta, vaan sen pitää olla tilanteeseen sopivaa.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”mitä hyötyjä ostajaorganisaatio tavoittelee” vastaus on pääpiirteittäin seuraava: luotettavaa yhteistyökumppania ja kustannussäästöjä keskittämisen kautta. Toiseen alatutkimuskysymykseen ”miten hyötyjä tulee mitata” tutkimus ei tuottanut yksiselitteistä vastausta, koska mitattavat hyödyt ovat tapauskohtaisia, ja empiriaosuudessa hyötyjä ei ollut ainakaan vielä kerennyt realisoidumaan.

Empirian kaikki havainnot eivät löytyneet teoriasta, ja kaikki teoria ei löytynyt empiriasta. Tämä kuvastaa seikkaa, jonka mukaan toimittajayhteistyön kehittämiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa kaavaa, vaan kaikki suhteet ja niihin

sopivat toimintatavat ovat tapauskohtaisia. Lopuksi on esitetty koontitaulukko, jossa esitetään Scanian näkökulmasta neljä keskeisintä elementtiä, kommunikaatio, sitoutuminen, luottamus ja yhteistyöstä kumpuavat riskit:

Luottamus	Kommunikaatio	Sitoutuminen	Riskit
<ul style="list-style-type: none"> •Palvelutoimittajan helppo valinta •Kuorma-autoalan perinteiden kunnioitus •Näytöt omasta ammattitaidosta •Kansainväliset konsernit, epätodennäköinen alalta poistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Kommunikaation epämuodollinen luonne •Potentiaalinen tulevaisuuden kehityskohde 	<ul style="list-style-type: none"> •Neuvotteluiden aloittaminen •Suuret markkinaosuudet •Yhteiset arvot 	<ul style="list-style-type: none"> •Ei sisällä riskejä. Sopimukseen ei tulla merkkamaan kiinteitä hinauskeskityksiä •Falckin neuvotteluvoima •Vaihtoehtoiset palveluntarjoajat

Kuva 6. Koontitaulukko.

5.4 Tutkimuksen yleistettävyys ja jatkotutkimusehdotuksia

Tämä tutkimus sisälsi teoriaosuuden, sekä empiriaosuuden. Tutkimuksen teoriaosuus on hyvin yleistettävissä, koska se on muodostettu yleisesti hyväksytyjen ja aktiivisesti viitattujen tutkimuksien pohjalta. Tutkielman empiriaosuuden yleistettävyys on mahdollisesti heikompi, koska empiriaosuus muodostettiin kahden Suomessa toimivan kansainvälisen tytäryhtiön suhteen kehittymisestä epäsuorien hankintojen kategoriassa. Empiriaosuus siis sisältää useita rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen yleistettävyyteen, mutta toisaalta empiriaosuus sisälsi useita teoriasta tuttuja piirteitä, joten on mahdollista, että myös empiriaosuus on yleistettävissä.

Empiriaosuuden yleistettävyydestä voisi tehdä jatkotutkimuksen, jossa tutkimukseen sisällytetään esimerkiksi toisia maita ja itsenäisiä organisaatioita. Lisäksi olisi mahdollista tehdä vastaavanlainen tutkimus, mutta siten, että molemmat osapuolet saataisiin tutkimukseen mukaan ja vertailla onko organisaatioiden tuntemukset keskenään samanlaisia tai toisistaan eroavia.

6 Lähdeluettelo

Allen, Natalie J., and John P. Meyer. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of occupational psychology* 63.1 (1990): 1-18.

Anderson, Erin, and Barton Weitz. "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads." *Marketing science* 8.4 (1989): 310-323.

Anderson, Erin, and Barton Weitz. "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels." *Journal of marketing research* (1992): 18-34.

Baier, Annette. "Trust and antitrust." *Ethics* (1986): 231-260.

Bechtel, C., and Jayaram, J. (1997). Supply Chain Management: A Strategic Perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 15-34.

Brown, James R., Robert F. Lusch, and Carolyn Y. Nicholson. "Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance." *Journal of retailing* 71.4 (1996): 363-392.

Buchanan, Bruce. "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations." *Administrative science quarterly* (1974): 533-546.

Cao, Mei, and Qingyu Zhang. (2011). "Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance." *Journal of Operations Management* 29.3: 163-180.

Carter, Craig R., and P. Liane Easton. "Sustainable supply chain management: evolution and future directions." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41.1 (2011): 46-62.

Cousins, Paul D. "Supply base rationalisation: myth or reality?." *European Journal of Purchasing & Supply Management* 5.3 (1999): 143-155.

Davis, Gerald F., and J. Adam Cobb. "Resource dependence theory: Past and future." *Research in the Sociology of Organizations* 28.1 (2010): pp. 21-42.

Doney, Patricia M., and Joseph P. Cannon. "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships." *the Journal of Marketing* (1997): 35-51.

Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh. "Developing buyer-seller relationships." *The Journal of marketing* (1987): 11-27.

Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, and Quentin J. Plair. "Customer satisfaction and loyalty in supply chain: the role of communication." *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 35.2 (1999): 121-134.

Emerson, Richard M. "Exchange theory, part II: Exchange relations and networks." *Sociological theories in progress* 2 (1972): 58-87.

Ganesan, Shankar. "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships." *the Journal of Marketing* (1994): 1-19.

Geyskens, Inge, et al. "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study." *International Journal of research in marketing* 13.4 (1996): 303-317.

Gundlach, Gregory T., and Ernest R. Cadotte. "Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting." *Journal of Marketing Research* (1994): 516-532.

Granovetter, Mark. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness." *American journal of sociology* (1985): 481-510.

Handfield, Robert B., and Ernest L. Nichols. *Introduction to supply chain management*. Vol. 999. Upper Saddle River, NJ: prentice Hall, 1999.

Hillman, Amy J., Michael C. Withers, and Brian J. Collins. "Resource dependence theory: A review." *Journal of management* (2009).

Hines, T. (2004). *Supply Chain Strategies: Customer-driven and customer-focused*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

Kalwani M.U. and Narayandas N. (1995) "Long-term manufacturer–supplier relationships: do they pay?" *Journal of Marketing*, 59 (1) pp. 1–15

Kogut B. "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. (1988). " *Strategic Management Journal*, 9 (4), pp. 319–332

Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict EM Steenkamp. "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers." *Journal of marketing research* (1995): 54-65.

Kwon, Ik-Whan G., and Taewon Suh. "Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships." *Journal of Supply Chain Management* 40.1 (2004): 4-14.

Lambert, Douglas M., and Martha C. Cooper. "Issues in supply chain management." *Industrial marketing management* 29.1 (2000): 65-83.

Lindskold, Svenn. "Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation." *Psychological Bulletin* 85.4 (1978): 772.

Lockamy III, Archie, and Wilbur I. Smith. "Target costing for supply chain management: criteria and selection." *Industrial Management & Data Systems* 100.5 (2000): 210-218.

Lyons, Thomas F., A. Richard Krachenberg, and John W. Henke Jr. "Mixed motive marriages: what's next for buyer-supplier relations." *MIT Sloan Management Review* 31.3 (1990): 29.

Mc Kee R., Ross D., 2009 "From Lean Manufacturing to Lean Supply Chain: A Foundation for Change", *LAWSON White Paper*.

Mentzer J.T., J.H. Foggin and S.L. Golicic. (2000). "Collaboration: the enablers, impediments, and benefits." *Supply Chain Management Review*, 5 (6), pp. 52–58

Mentzer J.T., W. DeWitt, J.S. Keebler, S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith, Z.G. Zacharia (2001). "Defining supply chain management." *Journal of Business Logistics*, 22 (2), pp. 1–25

Min, S. and Mentzer, J.T. (2004). Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts. *Journal of Business Logistics*. 25(1), 63-99.

Mohr, Jakki, and John R. Nevin. "Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective." *The Journal of Marketing* (1990): 36-51.

Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt. "The commitment-trust theory of relationship marketing." *the journal of marketing* (1994): 20-38.

Rao, Akshay R., and Mark E. Bergen. "Price premium variations as a consequence of buyers' lack of information." *Journal of Consumer Research* (1992): 412-423.

Rao, Shashank, and Thomas J. Goldsby. "Supply chain risks: a review and typology." *The International Journal of Logistics Management* 20.1 (2009): 97-123.

Sahay, B. S., et al. "Changing the mindsets for success in supply chain management." *Vikalpa* 27.3 (2002): 39-44.

Schurr, Paul H., and Julie L. Ozanne. "Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness." *Journal of consumer research* (1985): 939-953.

Seuring, Stefan, and Martin Müller. "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management." *Journal of cleaner production* 16.15 (2008): 1699-1710.

Stadtler, Hartmut. "Supply chain management: An overview." *Supply chain management and advanced planning*. Springer Berlin Heidelberg, 2015. 3-28.

Sonmez, M. (2006) *Review and critique of supplier selection process and practices*. Loughborough University

Williamson, Oliver E. "The economic institutions of capitalism." *The Political Economy Reader: Markets as Institutions* (2008).

Wilson, E. (1994) The relative importance of supplier selection criteria: A review and update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(3): pp.35