LUT-kauppakorkeakoulu
Kauppatieteiden kandidaatintutkielma
Talousjohtaminen

Golfkentän ja konetoimittajan toimittajasuhteen analysointi
Analyzing Buyer-Supplier relationship between golf course and machine supplier

8.4.2020

Tekijä: Lassi Nieminen
Ohjaaja: Jyri Vilko

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Lassi Nieminen

Tutkielman nimi: Golfkentän ja konetoimittajan toimittajasuhteen analysointi

Akateeminen yksikkö: LUT-kauppakorkeakoulu

Koulutusohjelma: Kauppatieteet, Talousjohtaminen

Ohjaaja: Jyri Vilko

Hakusanat: Verkosto, kahdenkeskinen kumppanuus, ostajan ja myyjän välinen suhde, toimittajasuhde, yhteistyösuhde.

Yhteistyön rooli on merkittävä nykypäivän kilpailullisilla markkinoilla. Eri organisaatiot tarvitsevat toisiaan, jotta organisaatioiden toiminta pystyttäisiin toteuttamaan. Toimiessa yhteistyösuhde synnyttää positiivisia vaikutuksia suhteen osapuolille, mutta sitoutuessa toiseen organisaatioon sitoutumisen vuoksi, saattavat vaikutukset olla negatiivisia. Kaikki yhteistyösuhteet eivät toteudu samalla tavalla, vaan siihen liittyy monia eri elementtejä, jotka määräävät toteuttamistavan. Tämä tutkimus keskittyy kohde golfkentän ja konetoimittajan väliseen uuteen buyer-seller suhteeseen. tutkimuksen avulla pyritään selvittämään suhteen vaikutuksia golfkentälle. Lisäksi näkökulmana toimii golfkentän eli case yrityksen näkökulma.

Tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, johtuen halusta saada syvällistä informaatiota kohdeyritykselle. Kohdeorganisaation jäseniä haastateltiin, ja haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelumenetelmän mukaan. Tutkimuksen empiirinen osio koostuu kolmen haastateltavilta saatujen haastattelutuloksien analysoimisesta yhdessä teorian kanssa. Näiden yhteistuloksena pyritään synnyttämään niin haastateltaville kuin tutkimuksen tekijälle uusia näkemyksiä. Näkemyksiä hyödyntäen pyritään vastaamaan haluttuihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman kattavasti.

ABSTRACT

Author: Lassi Nieminen

Title: Analyzing Buyer-Supplier relationship between golf course and machine supplier

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration, Business Administration

Supervisor: Jyri Vilko

Keywords: Network, Dyadic partnership, Buyer-Seller, Buyer-Supplier, Collaborative relationship

The role of cooperation is significant in today's competitive market. Different organizations need each other to be able to implement their activities. When working, a collaborative relationship creates positive effects on the parties of the relationship, but when committed to another organization because of commitment, the effects may be negative. Not all co-operation relationships take place in the same way but involve many different elements that determine how they are implemented. This study focuses on the new buyer-seller relationship between the target golf course and the machine supplier. The study aims to determine the relationship between the effects on the golf course. In addition, the perspective is the perspective of the golf course, which is the case company.

The research is qualitative research, due to the desire to obtain in-depth information for the target company. Members of the target organization were interviewed, and the interviews were conducted according to a semi-structured interview method. The empirical part of the study consists of analyzing the results of three interviews obtained together with the theory. The combined results of these is to create new insights for both the interviewees and the researcher. Utilizing the views, the aims is to answer the desired research questions as comprehensively as possible.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto 1
1.1 Aikaisempi tutkimus 1
1.2 Tutkimuksen aihe ja rajaus. 2
1.3 Tutkimuskysymyksien avaus 4
1.4 Tutkimusmenetelmät 5
1.5 Työnrakenne 5
2. Teoria osuus 7
2.1 Verkostoituneisuus ja sen kehitys 7
2.2 Kahdenkeskinen yhteistyösuhde käytännössä. 8
2.2.1 Mitä on kumppanuus? 8
2.3 Buyer-Seller suhde 11
2.3.1 Kommunikaation merkitys 12
2.3.2 Luottamus 13
2.4 Buyer-Supplier relationship 14
2.4.1 Kehittynyt ostaja-hankkija suhde. 15
2.4.1 Negatiivinen käyttäytyminen 16
2.5 Swot-analyysi 17
3. Tutkimusaineisto ja -menetelmät 19
3.1 Tutkimusotos ja aineiston analysointi 19
3.1.1 Haastattelukysymyksien luominen 20
4. Tutkimustuloksien avaus ja analysointi 21
4.1 Haastateltavien taustat 21
4.2 Vanhasta tavasta uuteen 22
4.3 Suhteen hyödyt 28
4.4 Suhteen mahdollisuudet 31
4.5 Suhteen tuomat haitat 33
4.6 Tulevaisuuden uhkakuvat 34
5. Johtopäätökset ja yhteenveto 38
5.1 Tulokset 38
5.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys 40
5.3 Tutkimuksen jatko ja puutteet 40
Lähdeluettelo 42
Liitteet 46

1. Johdanto

Pohtiessa organisaatioiden ja yrityksien toimintaa nykypäivän markkinoilla, pystyy huomata, että melkein jokainen tekee yhteistyötä toisen kanssa. Tämä on tulosta ymmärryksestä, ettei kaikkea tarvitse toteuttaa itse vaan on järkevää hankkia se muualta. Akateemiset tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan pitkänaikavälin ostajan ja myyjän välistä suhdetta, koska eri toimijat ovat ymmärtäneet, että sitä kehittämällä ja ymmärtämällä voidaan saada tehokas voimavara käyttöön (Claycomb & Frankwick, 2010, s. 252).

Yhteistyösuhteita ja laajempia verkostoja on kaikkialla. Nykypäivänä suurin osa ihmisistä on osallisena mitä erikoisimmissa verkostoissa tai yhteistyösuhteissa, vaikka he eivät sitä välttämättä tajuaisikaan. Asiasta tekee mielenkiintoisen, että vaikka suhteet näyttävät samalta, ne eivät ole sitä. Kuten esimerkiksi ihmisten välisissä ystävyyssuhteissa, samoja piirteitä voi olla, muttei koskaan samanlaisia. Jokainen yhteistyösuhde on uniikki tapaus ja sen erityispiirteet muuttuvat aina tapauskohtaisesti. Juuri tässä piilee sen kauneus, mutta myös epäonnistumisen vaara. Osapuolien tulisi ymmärtää, että he eivät voi toimia täysin samalla tavalla kuin aikaisemmin, koska kyseessä on eri tilanne ja mahdollisesti eri kumppani. Avain asiaksi voi siten nostaa mukautuvaisuuskyvykkyyden.

1.1 Aikaisempi tutkimus

Yhteistyösuhteita ja sen teemoja on tutkittu paljon, minkä vuoksi siitä löytyy monia eri tutkimuksia monista eri näkökulmista. Kuitenkin tämä tutkimus kohdistaa katseensa erityisesti kahdenkeskiseen kumppanuuteen eli dyadiin, yhteistyöhön ja kumppanuussuhteen eri tasoihin. Tutkimus käsittelee näihin teemoihin liittyviä teorioita buyer-supplier näkökulmasta ja pyrkii avaamaan niitä tarkemmin. Tässä kappaleessa avataan valitut pääteemat lyhyesti, koska teoreettisen pohjan tarkempi ja kattavampi avaaminen tapahtuu luvussa kaksi, mikä on tutkimuksen pääsääntöinen teoriakappale.

Kahdenkeskinen yhteistyösuhde eli dyadi voidaan ajatella olevan sekä yksinkertainen suhde kahden toimijan välillä, mutta myös se voidaan nähdä olevan yksi osa laajempaa suhdeverkostoa (Andersson et al. 1994, s. 1). Tässä tutkielmassa keskitytään case yrityksen ja heidän konetoimittajansa väliseen suhteeseen, mutta pidetään silmällä yhteistyösuhteen kuuluvuutta laajempaan verkostoon.

Kumppanuuden englanninkielinen termi on partnering ja sillä yleensä tarkoitetaan kahden toimijan syvällistä suhdetta (Hakanen et al. 2007, s. 77). Kumppanuuden ja yhteistyösuhteen sekä niiden ominaisuuksien selittäminen saattaa tuntua yksinkertaiselta, mutta syvällinen selittäminen on haastavaa. Selittäminen on haastavaa, koska kumppanuuden luonteen vuoksi, se on aina erilainen johtuen siitä, että eri kumppanuuksissa ja yhteistyösuhteissa on erilainen rakenne ja tapa toimia (Ford et al, 2003, s. 39).

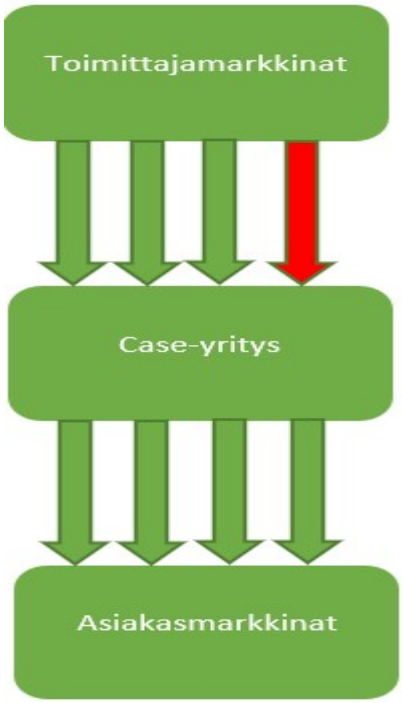
1.2 Tutkimuksen aihe ja rajaus.

Tämä tutkielma keskittyy tutkimaan espoolaisen golfkentän ja heidän konetoimittajansa välistä buyer-supplier yhteistyösuhdetta. Tässä työssä konetoimittajaa kutsutaan toimittaja X tai yhtiö X:ksi. Tutkimuksen kohteena olevaa golfkenttää kutsutaan Golfkenttä Y:ksi. Case yrityksen ja konetoimittajan suhde on pohjimmiltaan buyer-seller -suhde eli myyjän ja ostajan välinen suhde, missä ostajan rooli on case-yrityksellä ja myyjän rooli on konehankkijalla. Tutkielmassa pyritään nostamaan esiin teemoja, jotka liittyvät yhteistyösuhteisiin ja niiden toimimiseen käytännössä. Tutkielma toteutetaan espoolaiselle golfkentälle ja he ovat tämän työn case yritys. Case yrityksen ollessa golfkenttä, on tutkimuksen näkökulma rajattu tutkimaan ainoastaan golfkentän näkökulmaa ja heidän näkemyksiään yhteistyösuhteen teemoista. Tavoitteena on selvittää, yhteistyösuhteen vaikutuksia ja mahdollisuuksia golfkentälle.

Rajattu aihealue mahdollistaa case yrityksen toimintojen ja niiden vaikutuksen tarkemman analysoimisen. Tarkempi analysointi koetaan tärkeäksi, koska siten on mahdollista löytää uusia ja kannattavampia tapoja toteuttaa yhteistyösuhdetta konetoimittajan kanssa. Nämä uudet ja tehokkaammat tavat saattavat luoda golfkentälle korvaamattomia etuja pitkällä tähtäimellä. Kuitenkin tulee muistaa, että kaikki yhteistyösuhteesta

syntyneet edut eivät välttämättä ole mitattavissa, joten niille esimerkiksi hinnan antaminen ei ole kovin mielekästä.

Tutkielmassa tutkitaan golfkentille heidän toimintansa kannalta merkityksellistä teemaa eli konehankintoja. Konehankinnat ovat merkityksellisiä, koska koneiden avulla golfkenttä pystyy toteuttamaan heidän toimintansa pääidean eli luomaan nautinnollisen pelikokemuksen kuluttajalle. Konehankinnat ovat golfkentän näkökulmasta suuria investointeja, minkä vuoksi niiden taustalla on prosessi, jonka avulla selvitetään juuri oikea kone valittavissa olevista vaihtoehdoista. Tulee kuitenkin muistaa, että koneista ja kalustoista aiheutuneet kustannukset eivät lopu hankintaan vaan niitä syntyy lisää käytön yhteydessä. Hankinnan jälkeen erilaiset lisäpalvelut, kuten huoltojen tarpeet, lisääntyvät. Kuva 1 pyrkii kuvion avulla yksinkertaistamaan asian.



Kuva 1: Muokattu näkemys yrityksen asemasta markkinoilla, joka perustuu perinteiseen näkemykseen yrityksestä ja sen kohtaamista markkinoista (Ford et al. 2003, s. 14)

Kuva 1 alussa oleva toimittajamarkkinat tarkoittavat kaikkia niitä toimittajia, joista case-yritys valitsee omat toimittajansa. Valitut toimittajat edustavat markkinoilta lähteviä nuolia. Kuvassa punaisella värjätty kuvaa tämän tutkimuksen kannalta oleellista tekijää eli konetoimittajaa. Kuva pyrkii esittämään, että konetoimittaja on valittu kaikista niistä konetoimittajista, joita markkinoilla on tarjolla. Golfkentän toiminnan ollessa palvelut ja

ylläpito, niin case-yrityksestä lähtevät nuolet kuvaavat juuri näitä yrityksen synnyttämiä palveluita asiakkailleen.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aihealuetta ja näkökulmaa pyritään taklaamaan luotujen päätutkimuskysymyksen ja sekä tukevien, että täyttävien alatutkimuskysymyksien avulla. Voidaankin todeta, että päätutkimuskysymys rajaa halutun aiheen aidan kaltaisesti ja alatutkimuskysymykset täyttävät aitauksen erilaisilla informatiivisilla ja uusia näkökulmia tarjoavilla teemoilla. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostui:

Mitä vaikutuksia golfkentän ja konetoimittajan yhteistyösuhteella on golfkentälle?

Valittu tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, että millaisia vaikutuksia golfkenttä voi odottaa heidän yhteistyösuhteeltaan olevan. Huomioitavaa on se, että työ on rajattu tutkimaan asiaa vain golfkentän näkökulmasta, mikä omilta osin helpottaa, kun halutaan tuottaa informaatiota koskien yhteistyösuhteen vaikutuksia case yritykselle.

Alatutkimuskysymyksiksi syntyi kolme eri kysymystä ja ne ovat seuraavanlaiset:

Millaisia haittoja kahdenkeskisestä yhteistyösuhteesta on?

Millaisia hyötyjä kahdenkeskisestä yhteistyösuhteesta on?

Miten golfkenttä voi vaikuttaa yhteistyösuhteen syventämiseen?

Alatutkimuskysymyksillä pyritään avaamaan enemmän yhteistyösuhteen vaikutuksia ja miten golfkenttä voi vaikuttaa sen toimintaan. Alatutkimuskysymykset yksi ja kaksi kertovat tarkemmin erilaisista yhteistyösuhteen vaikutuksista ja niistä tilanteista miten ne syntyvät. Viimeinen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, että miten golfkenttä voi omilla ajatuksillaan ja suunnitelmillaan parantaa ja syventää yhteistyösuhdettaan konetoimittajaan. Vastaukset haluttuihin kysymyksiin saadaan yhteistyöllä aiempien tutkimuksien avulla, kuten myös tutkimusta varten toteutetuilla haastatteluilla.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkielma suoritetaan kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen menetelmin ja perustein. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että se pyrkii enemmän ymmärtämään tutkimuksen aihetta ja sen hypoteesittomuutta (Eskola & Suoranta, 1996, s. 14-15). Tutkielmassa pyritään selvittämään golfkentän kokemuksia ja odotuksia yhteistyösuhteesta, minkä vuoksia laadullinen tutkimus ja sen menetelmät ja näkemykset soveltuvat hyvin tämän tutkimuksen tilanteeseen.

Valitun näkökulman ollessa case yrityksen näkökulma, tullaan tutkielmassa keskittymään case yrityksen henkilöstön mielipiteisiin ja omiin näkemyksiin yhteistyösuhteesta ja siitä mitä vaikutuksia sillä case yritykselle. Valitut henkilöt työskentelevät yhteistyösuhteen rajapinnassa ja sen vuoksi ovat kykeneväisiä muodostamaan omia näkemyksiään yhteistyösuhteen vaikutuksista yrityksen toimintaan. Tutkimuksen ja tutkittavan aiheen vuoksi, haastattelutilanteen on suotavaa olla vapaamuotoinen, koska näin se mahdollistaa valituille henkilöille tilanteen, missä heillä on mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti tuntemuksistaan asiaa kohtaan.

Tässä kappaleessa ei avata laadullista tutkimusta ja valittua haastattelumuotoa syvällisemmin vaan se tehdään kappaleessa numero 3. Kolmoskappaleessa käsitellään empiiristä aineistoa ja tutkimusmenetelmiä tarkemmin sekä selitetään, että miksi tähän tutkimukseen valittiin juuri valitut menetelmät.

1.5 Työnrakenne

Tutkielma koostuu viidestä eri osiosta, jotka jokainen pyrkivät yhdessä luomaan lukijalle täyteläisen ja yhtenevän lukukokemuksen. Nämä viisi osiota ovat: johdanto, teoreettinen osuus, empiirinen osuus, tuloksien avaus ja johtopäätökset. Johdannossa kerrotaan aiheesta pintapuolisesti ja se, että miksi tämä tutkimus toteutetaan. Alun pintapuolinen kerronta antaa lukijalle käsityksen siitä, että mistä tässä on oikein kyse. Johdantoa voidaan pitää oppaana, joka kierrättää koko aiheen läpi, mutta loppujen lopuksi lukijan täytyy itse saada ja muodostaa lopullinen kuva tutkimuksesta.

Teoriaosassa kerrotaan aiheeseen liittyvästä teorioista ja malleista kattavammin ja syvällisemmin. Avaamisella pyritään siihen, että käsitellyt asiat ymmärretään tarkemmin,

jotta niiden hyödyntäminen ja soveltaminen olisi helpompaa, kun siirrytään käsittelemään oikeaa käynnissä olevaa tilannetta. Teoria osuutta voidaan siis kutsua työkaluiksi, joita hyödynnetään, kun pyritään selvittämään case yrityksen tilannetta ja tarjoamaan uusia ideoita liittyen heidän toimintaansa.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään empiiriseen osuuteen. Empiirisessä osiossa kerrotaan tarkemmin niistä menetelmistä ja tyylistä, joiden avulla tämä tutkimus toteutettiin. Kerrotaan tarkemmin, että miten haastattelu toteutettiin ja minkä menetelmän avulla. Empirian avulla saadaan ne tarvittavat tiedot case yritykseltä, jotka ovat tämän tutkimuksen kannata välttämättömiä.

Ensimmäiset kolme aihealuetta ovat olleet tukevia kappaleita, joiden avulla case yrityksen tilanteen ja tarjolla olevat teoriat yhdistyvät. Tuloksien analysointi osuudessa pyritään tulkitsemaan case yrityksestä saatuja näkemyksiä ja tietoja, joita pyritään avaamaan hyödyntäen teoreettista pohjaa. Näiden analyysien avulla pyritään luomaan kokonainen kuva siitä, että millaisia vaikutuksia yhteistyösuhteella on golfkentälle. Tuloksien arvioimisessa saattaa syntyä uusia näkemyksiä liittyen yhteistyösuhteen toteutukseen, joiden avulla case yritys pystyy syvällisemmin hahmottamaan sekä omaa, että yhteistyösuhde kumppanin toimintaa. Tutkielman kokoavan kappaleen jälkeen siirrytään johtopäätöksiin, missä kerrataan tutkimuksessa opitut asiat ja niputetaan koko paketti kauniiseen nippuun. Samalla lopussa vielä pohditaan, että onko mahdollista tutkia asiaa tarkemmin.

2. Teoria

Tämä luku on tutkimuksen teoreettisen viitekehystä käsittelevä kappale ja se tulee käsittelemään valitun aihealueen ympärillä pyöriviä teoriakokonaisuuksia. Teoriaosuudessa pyritään avaamaan teorioita laajemmin, jotta saataisiin luotua kokonaiskuva aihealueesta. Teorioiden laajemman avaamisen lisäksi keskitytään pienempiin yksityiskohtiin, koska niistä on mahdollista löytää mielenkiintoisia teemoja, joita ei välttämättä aluksi tullut ajatelleeksi. Aluksi keskitytään hieman laajempaan yhteistyökokonaisuuteen eli verkostoihin, minkä jälkeen keskittyminen siirtyy kuvaamaan työnkeskeisimpiä asioita eli kahdenkeskistä yhteistyötä ja sekä buyer-supplier, että buyer-seller suhdetta.

2.1 Verkostoituneisuus ja sen kehitys

Yhteiskunnan muutos näkyy eri toimijoiden ajatuksista ja strategioiden toteuttamistavoissa. Samalla yhteistyösuhteiden merkitys on muuttunut. Huomionkohde yksinkertaisista kahden toimijan välisistä yhteistyösuhteista on siirtynyt ajattelemaan yhteistyösuhteita laajemmassa mittakaavassa. Keskipiste on siirtynyt ajattelemaan suhdekokonaisuuksia eli verkostoja. (Andersson et al. 1994, s. 1). Viimeisien vuosikymmenien ajan verkostojen suosio on kasvanut suuresti, mikä näkyy aiheeseen liittyvien teemojen eksponentiaalisesta lisääntymisestä (Hakanen et al. 2007, s. 19). Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007 s. 9-21) kuitenkin muistuttavat, että verkostot eivät ole uusi juttu ihmiskunnassa vaan painottavat, että niitä on ollut kauan, mutta ovat esiintyneet eri muodoissa.

Verkoston syvällinen määrittäminen on haastavaa ja siksi monet eri akateemiset tutkimukset määrittelevät sen eri tavoin. Yleisesti verkostolla tarkoitetaan erillisiä yhteistyösuhteita, jotka ovat linkittyneet toisiinsa (Andersson et al. 1994, s. 2). Verkostot voidaan nähdä syntyvän ja sitä kautta olevan peräisin kahdenkeskisistä yhteistyösuhteista (Andersson et al. 1994 s. 1: Vesalainen, 2006, s. 11). Se voidaan myös nähdä olevan erillisten osien yhteen liittymänä, joka luo kokonaisuuden (Hakanen et al. 2007, s. 15). Loppujen lopuksi on tärkeää muistaa, että ilman yksittäisiä kumppanuuksia ja yhteistyösuhteita ei olisi verkostoja (Ståhle & Laento, 2000, s. 26).

Kehityksen mukana verkostojen merkitys markkinoiden kilpailussa on korostunut. Verkostojen merkitys markkinoilla tapahtuvassa kilpailussa on suuri. Nykyään toimijat pyrkivät vastaamaan kilpailuun verkostojen avulla, jolloin kilpailu on siirtynyt eri verkostojen välisiksi kilpailuiksi (Hakanen et al, 2007, s. 24: Whipple & Frankel, 2000, s. 21). Toimijoiden ja organisaatioiden verkostoitumisen takana on pääsääntöisesti kaksi eri syytä, ja ne ovat liiketoiminnan kehittäminen ja kustannuksiin liittyvät positiiviset tekijät eli kustannusedut (Hakanen et al. 2007, s. 25-26: Vesalainen, 2006, s. 16).

2.2 Kahdenkeskinen yhteistyösuhde käytännössä.

Suhteen kohteena olevan asian, eli palvelun tai tuotteen toiminnoista riippuu pitkälti se, että millainen suhteesta halutaan muodostaa. Se, että preferoiko ostaja kertaluontoista suhdetta (transactional) vai yhteistyösuhdetta riippuu kohteena olevasta hankinnasta (Valtakoski, 2015, s. 107). Kahdenkeskisen kumppanuuden ymmärtäminen on suuressa asemassa tässä tutkimuksessa, minkä vuoksi luku 2.2 ja sen alaluvut tulevat käsittelemään tätä aihekokonaisuutta. Ensiksi keskitytään aiheen perusolemukseen eli selvitetään, että mitä kumppanuus oikeastaan on ja sen jälkeen aletaan avaamaan asiaa syvällisemmin ja tuomaan esiin niitä ominaisuuksia, jotka ovat kahdenkeskisille kumppanuuksille eli dyadeille tyypillisiä.

2.2.1 Mitä on kumppanuus?

Kumppanuuden luonteen vuoksi sen selittäminen ei ole yksinkertaista (Ford et al. 2003, s. 39), kuitenkinkin yleisesti se on nähty olevan ainakin kahden toimijan yhteistyö, jossa toimijat pyrkivät toimimaan yhdessä saavuttaakseen etuja (Andersson et al. 1994; Man, 2013). Vaikka täydellistä selitystä termille ei välttämättä koskaan tulla luomaan johtuen aiheen luonteesta, on sen perustaa tutkittu. On nostettu esiin, että tietopääoma, lisäarvo ja luotettavuus ovat kolme seikkaa, jotka ovat perusta toimivalle kumppanuudelle (Ståhle & Laento, 2000, s. 26-27). On tärkeää ymmärtää, että missä menee kumppanuuden ja liittouman raja. Man (2013 s. 52) mukaan kyseessä on liittouma eli allianssi silloin, kun osapuolilla on yhteinen käsitys tavoitteista, hyödyt ja riskit jakaantuvat molemmille osapuolille, molemmilla on valta vaikuttaa päätöksiin ja avonaiseen ymmärrykseen.

Voidaankin ajatella, että käsitteen määrittämisen sijaan on tärkeämpää miettiä, että miten eri toimijat pystyvät ylläpitämään ja kehittämään yhteistyösuhteitaan (Ford et al. 2003, s. 38). Kumppanuuden onnistuessa, tarjoaa se etuja osapuolille, minkä vuoksi näissä onnistuminen onkin tärkeää ja siihen panostetaan. Kumppanuuksien suunnittelu onkin noussut merkittävään asemaan johtuen kumppanuuksien vaikutuksista toimintojen organisoimisessa (Man, 2013 s. 3). Puhuttaessa kumppanuuden onnistumisesta, tulee muistaa, että loppujen lopuksi ne muodostuvat organisaatioiden kesken yhteistyön tuloksena (Ståhle & Laento, 2000, s. 104). Kumppanuuden kaltainen yhteistyö on luonnehdittu yhteistyöksi, joka vaatii suurta suunnitelmallisuutta ja tietojen jakamista osapuolten kesken (Joseph et al. 1995, s. 28). Voidaankin todeta, että luottamus ja suunnitelmallisuus on korkeassa asemassa, jotta yhteistyöllä olisi minkäänlaisia mahdollisuuksia onnistua. Burt (1998, s. 134) nostaa esiin, että kumppanuudessa on kaiken kaikkiaan kyse osapuolien välisestä riippuvuussuhteesta ja kunnioituksesta.

Päätös kumppanuudesta ja yhteistyöstä on suuri, joten sen onnistumisen kannalta on tärkeää, että se toteutetaan oikean kumppanin kanssa. Ståhle ja Laento (2000, s. 94-95) toteaa kirjassaan, että on syytä huomioida, että mahdollisen kumppanin hyvä ja vahva markkina-asema ei tarkoita, että se olisi paras mahdollinen kumppani. Kumppanin valintaan vaikuttaa mahdollisen kumppanin pöytään tuotujen hyötyjen lisäksi organisaation toimintaan liittyvät seikat kuten esimerkiksi strategiset näkemykset ja toimintatavat (Tjemkes et al. 2012, s. 30-36). Abodor (2006 s. 124-130) kirjoitti tekstissään, että oli tunnistanut neljä tapaa, miten yhteistyösuhteet voivat alkaa. Nämä neljä tapaa ovat:

1. Luonnollisesti ja spontaanisti muodostunut ja toimiva yhteistyö. Yhteistyö perustuu korkeaan luottamuksen tasoon eikä tiukkoihin sopimuksiin.
2. Itsenäisten yrityksien tai organisaatioiden luoma yhteistyö, mihin ryhdytään, jos molemmat osapuolet kokevat sen strategisesti järkeväksi. Yhteistyön luonne päättää, että mihin osapuolet perustavat yhteistyö. Tämä on kirjallisuuden tutkituin yhteistyön toteutustapa.
3. Kolmannen osapuolen avulla luotu yhteistyö, jonka mahdollistaa otollinen toimintaympäristö. Esimerkiksi lakisäännöksien muuttuminen.
4. Pakonedessä toteutettu yhteistyö. Tämä yhteistyö perustuu sopimuksiin.

Edellä mainitut neljä yhteistyön syntymistapaa osoittavat, että ei ole yhtä toimivaa tapaa luoda yhteistyösuhdetta. Huomionarvoista on kuitenkin se, että mitä löyhempi sopimusmuoto on yhteistyösuhteen perustana, niin sitä enemmän suhde vaatii luottamusta ja molempien osapuolten panosta yhteistyösuhteen ylläpitämiseen. Tämä johtuu siitä, että tiukemmassa sopimustilanteessa molemmat osapuolet joutuvat toimimaan vähintään sopimuksessa mainittujen seikkojen verran. Kolikon kääntöpuolena on, että ilman muodollista ja sitovaa sopimusta oleva suhde voi kaatua helpommin, kun asetetut rajat eivät ole selkeitä. (Abodor, 2006, s. 124-130)

Kumppanuuden synnyttämien positiivisten vaikutuksien lisäksi on tärkeää huomioida, että kumppanuus ei ole automaattinen tie onneen. Tutkimuksien mukaan samalla kun organisaatiot ja yritykset panostavat kumppanuuksiin, myös niiden epäonnistumisprosentti on kasvanut (Tjemkes et al. 2012, s. 6). Man (2013, s. 9) toteaa kirjassaan, että luodessaan kumppanuussuhdetta tulee muistaa, että loppujen lopuksi molemmat osapuolet hakevat kumppanuudesta etuja itselleen, jolloin on tärkeää huomioida mahdolliset opportunistiset yritykset. Onkin tärkeää, että osapuolet sopivat siitä, että miten mahdolliset lisäedut jaetaan osapuolien kesken (Man, 2013, s. 10).

Yksi merkittävä tiiviin yhteistyön riski on siinä, että yhteistyökumppanista tulee liian merkittävä yritykselle ja se saattaa johtaa tilanteen liialliseen riippuvuussuhteeseen. Varsinkin toimittajan aseman korostuessa, voi toimittaja käyttää tilannetta radikaalisti hyväkseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s. 315). Huomion arvoista on se, että kumppanuus synnyttää erilaisia ongelmia, joiden selvittäminen on molempien osapuolien harteilla. Loppujen lopuksi ongelmia syntyy juuri kumppanuuden merkityksellisyyden vuoksi. (Ford et al. 2003, s. 59)

Kumppanuuden edetessä molemmat osapuolet oppivat suhteesta lisää, jolloin on mahdollista, että kumppanuussuhteen olemus muuttuu halutusta alkuperäisestä suunnitelmasta (Doz & Hamel, 1998, s.15). Onkin tärkeää pitää mielessä, että miksi alun perin yhteistyötä alettiin syventää. Pitää ymmärtää, että yhteistyösuhteen syventäminen ei itsessään ole se päämäärä, vaan oleellisempaa on se, että tehdään se sen vuoksi, että molemmat saavat siitä hyötyjä itselleen (Vesalainen, 2006, s. 162). Lambert, Emmelhainz ja Gardner (1999, s. 165) sanovat, että yksi merkittävä syy yhteistyösuhteiden takana on osapuolien eroavat tavoitteet yhteistyötä kohtaan.

Toimittaja pystyy toimillaan pyrkimään vaikuttamaan hankkijan päätöksiin ja tilanteisiinsa. Toimittajat pyrkivät tähän kahdella eri tyylillä, jotka Ford, Gadde, Håkansson ja Snehota (2003, s. 46-47) ovat nostaneet esiin kirjassaan. Nämä kaksi tapaa ovat:

1. Pyrkiä vaikuttamaan hankkijan, eli ostajan, kokemiin epävarmuuksiin.
2. Pyrkiä korostamaan omia kykyjään. Pyritään vastaamaan kahdella eri tavalla:
   A) Korostaa ongelman selvityskykyä
   B) Korostaa siirtokykyä

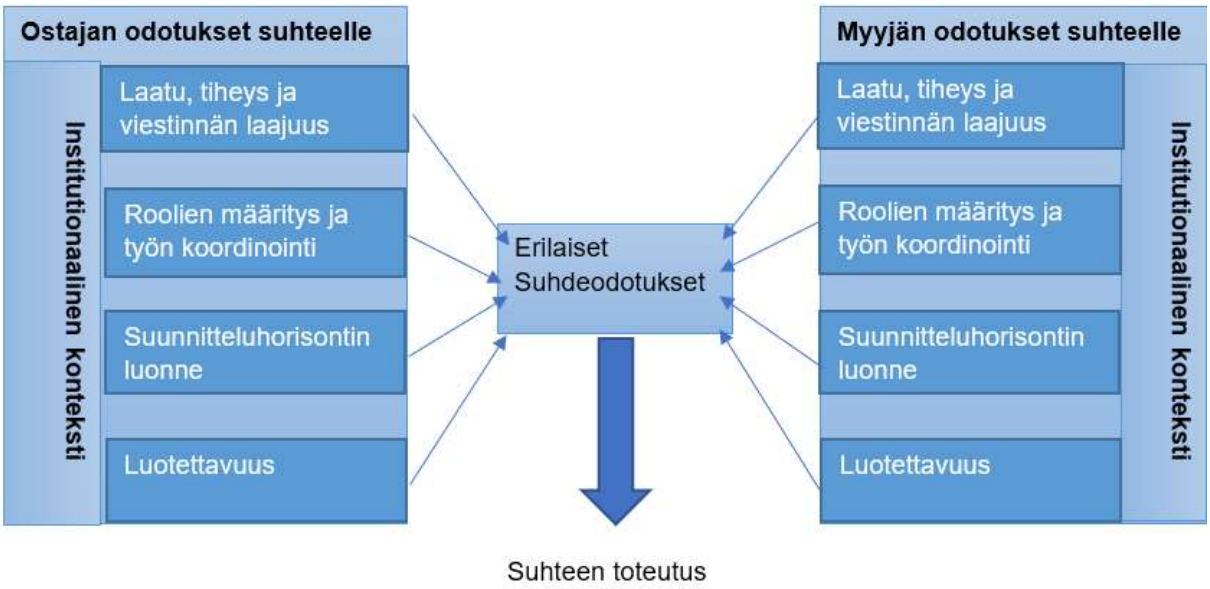
Ensimmäinen kohta korostaa epävarmuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi tuotteen käytön haastavuuteen, tuotteen tuotantoon ja markkinoihin liittyviin tekijöihin. Näillä keinoilla toimittaja pyrkii vaikuttamaan ostajan tarpeisiin. Toinen kohta pyrkii kokonaisuudessaan asettamaan omat kyvyt alustalle ja korostamaan haluttuja kykyjä ostajalle, jotta ostajalle saadaan synnytettyä olo, että heillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin käyttää toimittajaa. (Ford et al. 2003, s. 46-47)

2.3 Buyer-Seller suhde

Buyer-Seller relationship tarkoittaa karkeasti käännettynä ostajan ja myyjän välistä suhdetta. Suhteen alullepano vaatii työtä ja keskusteluja osapuolien välille. Valtakosken (2015) mukaan ”suhteen alullepano vaihe” ostajan ja myyjän välisessä suhteessa alkaa sillä, että osapuolet käyvät aluksi keskusteluja ja molemmat osapuolet miettivät haittoja, hyötyjä ja niitä velvollisuuksia, jotka mahdollinen suhde saattaisi tuoda mukanaan ja vaihe päättyy siihen päättyvät siihen, kun suhde on saatu luotua ja asioista on saatu sovittua.

Buyer-Seller relationship sisältää nykyään samoja piirteitä kuin tiiviimmät yhteistyösuhteet. Näitä piirteitä on esimerkiksi sekä vallan jakaantuminen osapuolien välillä, että luottamus ja kommunikaation toteutuminen. Näiden avulla yritetään saada se hyöty irti buyer-seller suhteesta, joka on saatavilla (Claycomb & Frankwick, 2010, s. 252). Claycombin ja Frankwickin (2010, s. 253) mukaan tulee muistaa, että suhdetta pystytään kehittämään ja jatkamaan niin kauan kuin molemmat osapuolet saavat siitä hyötyä itselleen. Lisäksi suhteen molemmat osapuolet luovat arvoa toisilleen (Baumann, Le Meunier-Fitzhugh & Wilson, 2017, s. 107). Hyvän ja toimivan suhteen puolesta suh-

teen osapuolet ovat valmiita jopa kestämään ne negatiiviset vaikutukset, koska osapuolet ovat sitoutuneet suhteeseen (Baxter, Durand, Geiger, Kleinaltenkamp, Lee & Saab, 2012, s. 82). Kuviosta kaksi pystyy näkemään niitä normeja ja odotuksia, joita osapuolilla saattaa olla suhteesta.



Kuva 2: Kuvio kaksi kuvastaa mitä normeja ja odotuksia suhteesta on niin ostajalle kuin myyjälle ja se on luotu Andersenin, Christensenin ja Damgaardin tutkimuksessa olleen kuvion perusteella (Andersen, Christensen & Damgaard, 2009, s. 816).

Tämän kappaleen alakappaleissa käsitellään luottamuksen ja kommunikaation merkitystä buyer-seller suhteessa, jotta pystyttäisiin ymmärtämään eri tekijöitä, jotka vaikuttavat eri toimijoiden välisiin suhteisiin. Nämä käsitteet heijastuvat eri muodossa eri suhteissa ja sen vuoksi monet tutkimukset tulevat tuomaan erilaisia näkemyksiä näihin teemoihin.

2.3.1 Kommunikaation merkitys

Kommunikaation voi toteuttaa monella eri tavalla ja eri tilanteisiin sopivat eri tavat kommunikoida. Kommunikaatio voidaan jakaa viralliseen (formal) ja epävirallisen (informal) kommunikointiin. Virallisessa kommunikoinnissa kommunikoinnin tulokset ovat saatavissa kiinteässä muodossa eli esimerkiksi dokumentteina. Epävirallisessa kom-

munikoinnissa kommunikointi tapahtuu henkilökohtaisemmin eli esimerkiksi kasvotusten. Toisin kuin virallisessa kommunikoinnissa niin epävirallisessa ei jää kiinteitä todisteita tapahtuneesta. (Zhang & Zhang, 2013, s. 104).

Monien aikaisempien tutkimuksien mukaan kommunikaation rooli ostajan ja myyjän suhteessa on keskeinen. Kommunikaatio prosessia on kutsuttu tekijäksi, joka yhdistää ja pitää organisaatioiden väliset suhteet kasassa (Andersen, Christensen & Damgaard, 2009, s. 817). Toimivan kommunikaation avulla molemmat osapuolet saavat pidettyä suhteen toimivana ja välttämään erilaisia mahdollisia ongelmia kuten esimerkiksi toimia tehokkaasti, jos yhteistyö ajautuu konfliktiin. (Bantham, Celuch & Kasouf, 2011, p.1083). Mitä tehokkaampaa kommunikointi on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä on mahdollista pitää konfliktit aisoissa eikä päästää niitä kasvamaan suuriksi (Zhang & Zhang, 2013, s. 104). Zhangin ja Zhangin (2013) tutkimuksen mukaan epävirallinen kommunikointi on tehokkaampi kommunikoinnin muoto kuin virallinen johtuen sille tyypillisistä elementeistä.

Kommunikoinnin toimiessa hyvin niin se mahdollistaa suhteen toiminnan, mutta jos osapuolet kommunikoivat tehottomalla tavalla niin se saattaa taas pilata toimivankin suhteen. Benthamin, Celuchin ja Kasoufin (2011) mukaan jos osapuolet hoitavat mahdolliset konfliktit tehottomasti niin ne saattavat synnyttää negatiivisten tapahtumien jakson. Kommunikaation tehokkuuteen vaikuttaa Zhangin ja Zhangin (2013) mukaan suuresti esimerkiksi kuinka tarkkaa kommunikoitu informaatio on ja se, että kuinka hyvin jaettu informaatio tuli ymmärretyksi. Kuviosta kaksi pystyy huomata sen, että Andersen, Christensen ja Damgaard (2009) ajattelivat kommunikoinnin laadun, tiheyden ja laajuuden olevan yksi niistä tekijöistä, mikä vaikuttaa suhteen toteutuneeseen tulokseen.

2.3.2 Luottamus

Oli kyseessä uusi tai vanha kumppani, joutuu ostaja jännittämään kumppanin toimia. Siksi ostaja joutuu luottamaan siihen, että myyjä toteuttaa sovitut asiat kuten niistä on luvattu (Valtakoski, 2015, s. 107). Myös luottamuksen tason määrittely saattaa osoittautua hankalaksi. Bentham, Celuch ja Kasouf (2011) toteavatkin, että luottamuksen taso ja sen vaikutus siihen, että miten tehokkaasti yhteistyösuhteen osapuolet saavat

selvitettyä konfliktit, on vielä selvittämättä. Lisäksi ajatukset luottamuksen luonteesta ovat vaihdelleet suuresti aikaisemmissa tutkimuksissa (Brister, Caldwell, Canuto-Carranco, Do, Gullet & Turner, 2009, s. 330-331).

Luottamus voidaan nähdä samanlaisena kuin kommunikaatio: ilman sitä ei voi yhteistyö toimia. Valtakosken (2015, s. 109) mukaan luottamus on tärkeässä roolissa varsinkin suhteen alkuvaiheessa. Monet muutkin tutkijat ovat sitä mieltä, että luottamus on suhteissa merkittävässä asemassa (Brister, Caldwell, Canuto-Carranco, Do, Gullet & Turner, 2009, s. 330). Bentham, Celuch ja Kalouf (2011) esittävätkin idean, että luottamus toimisikin moderaattorin tai suodattimen lailla tiiviissä yhteistyösuhteessa. Toisaalta luottamuksen taso voidaan nähdä mittarina, joka osoittaa, että kuinka paljon ollaan valmiita ottamaan riskejä (Valtakoski, 2015, s. 109). Kuitenkin Brister et al (2009) toteavat, että luottamuksen syntyminen eri osapuolien välisessä suhteessa ei tarkoita sitä, että molemmat osapuolet luottavat toisiinsa, koska luottamuksen ei tarvitse olla vastavuoroista.

2.4 Buyer-Supplier relationship

Kun organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, samalla muuttuvat motiivit luotujen yhteistyösuhteiden takana. Aiheen aikaisemmat tutkimukset ja näkökannat ovat keskittyneet yksipuolisesti ostajan näkökulmaan (Stuart, 1997, s. 539). Muutos vaikuttaa hankkijan ja toimittajien sekä suhteisiin, että haluihin toteuttaa tarvittavat hankinnat molempia hyödyntävällä tavalla (Man, 2013, s. 51-52). Ajan mittaan organisaatiot ovat alkaneet toimittajiensa kanssa tekemään yksityiskohtaisempia sopimuksia, missä osapuolet ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa (Stuart, 1997, s. 539). Tämä on johtanut siihen, että hankkija-toimittajasuhteita tai ostaja-myyjäsuhteita on alettu toteuttamaan samalla tavalla kuin normaaleita kumppanuussuhteita, missä molemmat osapuolet ovat saman arvoisessa asemassa (Man, 2013, s. 51-52). Cordónin, Haldin ja Vollmannin (2009, s. 960) mukaan kirjallisuudessa puhutaan siitä, että kuinka toimittajan osaamista ja resursseja voitaisiin hyödyntää, jotta voitaisiin lisätä ostajan saamaa arvoa. Tässä kappaleessa käsitellään Buyer-Supplier eli ostajan ja toimittajan välistä suhdetta ja pyritään nostamaan esiin teemoja, jotka vaikuttavat osapuolien väliseen suhteeseen niin positiivisesti kuin negatiivisesti.

2.4.1 Kehittynyt ostaja-hankkija suhde.

Nopea kehitys on vaikuttanut tuotteiden kehittyneisyyteen ja asiakkaiden vaatimuksiin, minkä vuoksi perinteinen ajattelutapa ei ole enää toimiva ratkaisu. (Tjemkes et al. 2012, s. 130). Man (2013 s. 52) toteaakin kirjassaan, että hankintatoimen perinteiset ajatukset hinnasta ei enää päde vaan nykyään tärkeinä teemoina pidetään innovaatiota ja joustavuutta unohtamatta ajatusta, että yhteistyösuhde hyödyntäisi molempia osapuolia. Uudet tutkimukset toteavatkin, että ostajat yrittävät perinteisien operationaalisten hyötyjen lisäksi saada strategisia hyötyjä, kuten esimerkiksi korkeamman teknologian omaavia tuotteita (Villena, Revilla, Choi, 2010, s. 563).

Toimittajan kanssa toteutetussa suhteessa on kyseessä yhteistyöperustainen suhde ja sen avulla pyritään saada aikaan pitkäaikaisia tuloksia (Tjemkes et al. 2012, s. 130). Vaikka yhteistyö nähdäänkin pitkänaikavälin toimintona, on muistettava, että yhteistyösuhteen pitää ensiksi täyttää halutut lyhyen aikavälin vaatimukset, jotta se pystyy toimimaan pitkällä aikavälillä (Stuart, 1997, s. 541). Monissa aikaisemmissa tutkimuksissa suhteen normit on määritelty tarkoittamaan niin sanotusti käyttäytymissääntöjä, jotka on jaettu suhteessa mukana olevien osapuolien välillä (Andersen, Christensen & Damgaard, 2009, s. 816).

Ostajan kannalta kumppanuus toimittajan kanssa saattaa luoda merkittäviä hyötyjä, koska näin hankkija saa kumppanuussuhteen kautta pääsyn tärkeisiin resursseihin. Samalla hankkija saa näin vähennettyä ostajan epävarmuuttaan. (Tjemkes et al. 2012, s. 131). Kuitenkin onnistunut logistinen yhteistyösuhde vaatii suhteelta joustavuutta, kommunikaatiota, omistautumista ja reilua toimintaa (Tate, 1996, s. 7). Eri hankinta lähtökohdat vaikuttavat siihen, että millainen suhteen tarvitsee olla. Mitä monimutkaisempi ja vaikeammin arvioitavissa hankinta on, niin sitä tiiviimmän suhteen ostaja haluaa toimittajaan (Davies, Prince & Windsor, 2016, s. 8).

Kehittyneen hankkija-toimittajasuhteen myötä osapuolet kohtaavat uusia ongelmia, jotka ovat erilaisia kuin yksinkertaisissa liiketapahtuma perusteisissa hankinnoissa. Nimittäin tiiviimmän yhteistyön vuoksi, osapuolet joutuvat hyväksyvään, että he eivät ole

enää itsenäisiä, vaan ovat sidottuja toiseen osapuoleen. (Tjemkes, 2012, s. 130). Samalla tulee muistaa, että vaikka informaation jakaminen ja konfliktien selvittäminen ostajan ja myyjän välisessä suhteessa on merkityksellistä, ei se tarkoita, että suhteesta tulee sellainen kuin osapuolet toivoisivat (Claycomb & Frankwick, 2010, s. 252). Reiluus on merkittävässä roolissa esimerkiksi silloin kun yhteistyösuhde kohtaa konflikteja (Poppo & Zhou, 2014, s. 1511). Lisäksi varsinkin kansainvälisien hankintasuhteiden sopimuksien valvomisen avulla pystytään vähentämään konflikteja, kuten esimerkiksi mahdollisia sopimusrikkomuksia (Griffith & Zhao, 2015, s. 34).

Hard, Cordon ja Vollman (2009, s. 964) toteavat tekstissään, että hyväntahtoisuus on asia, jonka avulla pystytään tutkia, että kuinka todennäköistä on, että jos mahdollisuus tulee niin luottamuksen saaja alkaa käyttäytymään opportunistisella tavalla luottamuksen antajaa kohtaan suhteessa. Chicksandin (2015, s. 121) nostaa tutkimuksessaan esiin, että uudet tutkimukset osoittavat luottamuksen tason kasvu yhteistoimitusketjun tukemana on luonut kestäviä toimitusketjuja ja sen lisäksi ympäristö innovaatioita. Hyväntahtoisuus voi näkyä myös erilaisten voimasuhteiden tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Vaikka voimakkaammalla osapuolella olisi mahdollisuus käyttää tilannetta hyödykseen niin saattaa myös olla, että voimakkaampi osapuoli hyväntahtoisesti välittää heikomman osapuolen hyvinvoinnista (Jap & Wang, 2017, s. 204).

2.4.1 Negatiivinen käyttäytyminen

Toimiva hankintasuhde toimiessaan mahdollistaa monien eri ovien avautumisen ja antaa suhteen molemmille puolille mahdollisuuden oppia lisää sekä itsestään, mutta myös yhteistyöstä. Kuitenkin tulee muistaa, että yritysten välinen suhde kohtaa haasteita, vaikka se suhteella olisi yhteistyöllinen tavoite (Sözüer & Semerciöz, 2016, s. 567). yhteistyösuhteen toimiessa voisi ajatella kyseessä olevan hyvin toimiva koneisto, mutta kyseessä on silti vähintään kaksi eri toimijaa, joka täytyy pitää mielessä. Toimittajalla ja ostajalla on mahdollisesti erilaiset näkemykset ja tavoitteet, jotka vaikeuttavat yhteisien tavoitteiden määritystä (Poppo & Zhou, 2014, s. 1511).

Molempien osapuolien osallistuminen tietotaidollaan yhteistyösuhteeseen on merkityksellistä, koska muuten saattaa syntyä tilanne, missä vain toinen osapuoli tuo osaa-

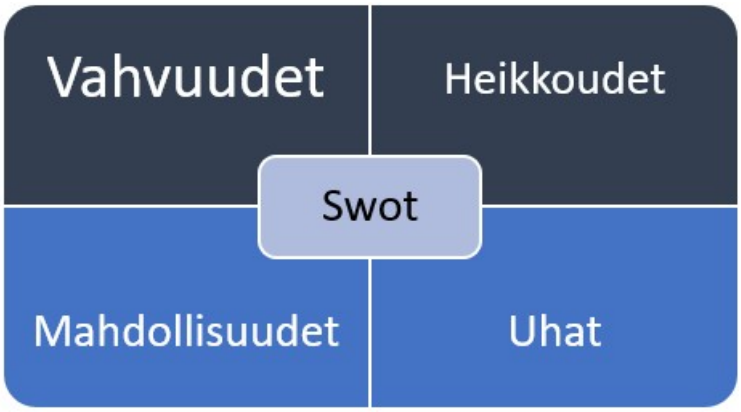
mista pöytään. Tämänkaltainen riski on toimittajalla, joka luo tuotteita tiiviissä suhteessa hankkijan kanssa, mutta hankkijalla ei ole oleellista tietotaitoa, jota se voisi antaa toimittajalle, joiden avulla toimittaja pystyisi parantamaan toimintaansa. (Man, 2013, s. 67-68). Onkin tärkeää, että toimittaja saa hankintayhteistyösuhteeseen asiakkaan, joka on vakaa ja toimiltaan vastuullinen, jolle toimittaja tuottaa tavaransa tai palvelunsa (Burt, 1998, s. 135).

Vaikka monet tutkimukset osoittavat, että tiiviimpi sosiaalinen kanssakäyminen toisi positiivisia hyötyjä suhteen molemmille osapuolille niin pitää muistaa, ettei mikään ole koskaan yksinkertaista. Villena, Revilla ja Choi (2010, s. 561) nostavatkin varoituksen sanana, että osapuolien ei kannata sokeasti lähteä investoimaan sosiaaliseen suhteeseen toistensa kanssa, koska on mahdollista, että tällöin vain tuhlataan resursseja ja saadaan positiivisien vaikutuksien sijaan negatiivisia vaikutuksia.

Sopimuksien avulla pyritään luomaan kiinteät pelisäännöt suhteelle. Näiden pelisääntöjen avulla voisi kuvitella, että osapuolien olisi yksinkertaista pysyä rajojen sisällä, mutta välttämättä asia ei ole niin yksinkertaista kuin voisi olettaa. Aikaisemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet eri tutkijoiden eriävät näkemykset sopimuksien merkityksestä ja vaikutuksista kansainvälisissä ostajan ja toimijoiden välisissä suhteissa (Griffith & Zhao, 2015, s. 22-23). Griffith & Zhao (2015) toteavatkin, että sopimusrikkomukset estävät osapuolien välisen suhteen toteutumista ja lisäävät, että sopimuksen spesifisyys ei toimi kaikissa kansainvälisissä ostajan ja toimittajan välisissä suhteissa.

2.5 Swot-analyysi

Swot-analyysi on Andrewsin luoma malli, jota käytetään varsinkin strategisen johtamisen sektorilla (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014, 76). Puusa et al (2014) toteavat, että swot-analyysi kuvataan yleensä nelikenttämallina. Kuva 3 esittää swot-analyysin perinteisen ilmenemismuodon. Swot-analyysia käytetään, kun halutaan löytää kohdeorganisaatiolle ja heidän tilanteisiin sopivat keinot, joiden avulla kohdeorganisaatio pystyy sopeutua heidän toimintaympäristönsä vaatimiin raameihin (Andrews, 1971). Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti, että mikä Swot-analyysi on ja miksi se on merkittävä.



Kuva 3: Kuva kuvastaa Swot-analyysin nelikenttää. Kuva tehty Puusa et al (2012) tekemän kuvan pohjalta.

Swot-analyysi koostuu organisaation sisäisistä tekijöistä, jotka ovat niin vahvuudet (strenght) kuin heikkoudet (weaknesses). Näitä omia piirteitä tutkimalla organisaatiot pystyvät miettiä, että pystyvätkö he vastaamaan toimintaympäristön vaatimiin tekijöihin. Lisäksi analyysiin kuuluu ulkopuolelta tulevat vaikutukset, jotka ovat mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Pohdittaessa sisäisiä- ja ulkoisia tekijöitä yhdessä, organisaatiot pystyvät pohtia, että pystyvätkö he toimimaan kohdemarkkinoilla ja mitä heidän olisi syytä odottaa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014, 76-77).

3. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tämä työ toteutetaan kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, missä pyritään tuloksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä. Laadullinen tutkimus pyrkii luomaan syvällisen näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen avulla saatujen tuloksia ei voida yleistää johtuen niiden tilannekohtaisuudesta eli samat tulokset eivät päde kaikkialla vaan kohdetapauksessa. (Kananen, 2017, s. 33-35) Kanasen (2017) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kyse ”tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen”.

Tutkimuksen haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastattelumuotona, koska haastattelumuotona se antaa haastateltaville liikkumavaraa vastata haluttuihin kysymyksiin. Puolistrukturoidussa haastattelumuodossa haastattelijalla on kysymykset, jotka ovat suhteellisen tarkat, mutta haastattelija saattaa kysyä haastateltavilta myös muita kysymyksiä, kuten esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä. (Bell & Bryman, 2011, s. 467). Toteutettujen haastatteluiden ja muutenkin koko tutkimuksen avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys työn kohteena olevasta aiheesta. Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan kokonaisvaltaisen käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Kananen, 2017, s. 34).

3.1 Tutkimusotos ja aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kolmea henkilöä, jotka kaikki ovat case yritykseen kuuluvia henkilöitä. Kaksi heistä (henkilöt A ja B) ovat kenttämestarin roolissa ja yksi (henkilö C) on toimitusjohtaja. Kaikilla haastatteluun valituilla henkilöillä on pitkä kokemus alalta. Pitkä kokemus golfkenttätyön eri rooleista auttaa synnyttämään uusia näkemyksiä, joita voi verrata ajan mukana karttuneiden kokemuksien avulla. Haastatteluun valittiin tarkoituksella kenttämestarin ja toimitusjohtajan roolissa olevat henkilöt, koska he katsovat toimintaa hieman eri näkökulmista, johtuen erilaisista työtehtävistä. Erilaiset roolit ja niiden mukana tulevat tehtävät mahdollistavat sen, että haastattelussa saadaan erilaisia ideoita eri näkökulmista.

Kaikki haastattelut suoritettiin kasvotusten ja kaikki haastattelut suoritettiin erikseen. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2019. Haastateltavien nimiä ei kerrota tässä tutkimuksessa ja muita henkilötietoja kuin haastateltavien rooli yrityksessä. Haastattelutilanteessa oli mukana ainoastaan haastattelija ja haastateltava. Haastatteluissa kysyttyjen kysymyksien avulla pyritään saamaan haastateltavien mielipiteitä esiin ja analysoimaan niitä suhteessa teoreettiseen aineistoon. Haastattelut nauhoitettiin, koska niiden läpikäyminen haastattelujen analysointivaiheessa auttaa muistamaan ja löytämään piileviä vastauksia. Työssä ei ole käytetty muita aineistoja kuin työtä varten laadittujen haastattelukysymyksien ja haastattelujen avulla kerätty aineisto, eli kyseessä on siis primääriaineisto (Kananen, 2017). Haastatteluissa käytettyjen haastattelukysymyksien (Liite 1) yhdessä teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään saamaan vastaus haluttuihin tutkimuskysymyksiin.

3.1.1 Haastattelukysymyksien luominen

Tutkimuksen haastattelukysymyksien luomisessa ja jakamisessa käytettiin apuna Swot-analyysia, joka avattiin tarkemmin kappaleessa 2.5. Haastattelukysymyksien pääkysymykset on rajattu neljään eri kategoriaan kuten myös swot-analyysi. Nämä neljä kategoriaa ovat hyödyt, haitat, mahdollisuudet ja uhat. Tässä tutkimuksessa voidaan ajatella olevan kaksi kohdetta, joiden tilanteeseen hyödynnetään swot-analyysia. Ensimmäinen on perinteinen ajatus, eli on yksi kohdeorganisaatio, ja tässä tutkimuksessa se on golfkenttä Y. Toinen ajatus on golfkenttä Y:n ja konetoimittaja X:n muodostama yhteistyö vastaisi swot-analyysin kohdeorganisaatiota. Haastattelukysymyksien avulla pystytään vastaamaan molempiin kokonaisuuksiin.

4. Tutkimustuloksien avaus ja analysointi

Tässä kappaleessa avataan haastatteluista saatuja vastauksia ja verrataan niitä keskenään kuten myös kakkoskappaleessa käytyihin teorioihin. Ensiksi käydään tarkemmin läpi haastateltuja henkilöitä ja heidän kokemuksiaan alalta. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan heidän näkemyksiään suhteen pohjatiedoista. Viimeiseksi siirrytään tutkimaan tutkimuksen kannalta tärkeintä osiota eli tutkimuksen nykyistä ja tulevaisuuden tasoa. Tämä kappale etenee samalla tavalla kuin Liite 1 olevat haastattelukysymykset. Voidaankin sanoa, että Liite 1 on tämän kappaleen punainen lanka.

Tutkimuksessa käytetyt haastattelutulokset, haastateltavien henkilöiden eli henkilöt A, B ja C, löytyvät tiivistetyssä muodossa tässä kappaleessa. Lisäksi tässä kappaleessa nostetaan suorina lainauksina tutkimuksen tekijän, eli samalla haastattelijan, mielestä oleellisimmat seikat esiin. Haastatteluita ei laiteta litteroituna työn liitteisiin johtuen tietoturvallisuuteen liittyvistä seikoista.

4.1 Haastateltavien taustat

Tässä kappaleessa käsitellään haastateltavien taustoja ja asemaa case-yrityksessä. Kuten Liite 1 pystyy näkemään niin kyseessä on tämän haastattelun ”alkutiedot”-kappale. Taulukossa 1 on tiivistetty haastateltavien vastaukset kysymyksiin. Taulukko on muodostettu siten, että ensimmäisessä sarakkeessa näkyy haastattelukysymys ja sarakkeissa 2-4 näkyy haastateltavien A, B ja C:n vastaukset.

Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet pitkään tutkimuksen kohteena olevalla golfkenttä Y:llä kuten Taulukko 1 meille näyttää, joten he tuntevat yrityksen toiminnan hyvin ja ovat nähneet miten erilaiset muutokset ja mahdolliset ongelmatilanteet vaikuttavat toiminnan ylläpitämiseen. Lisäksi haastateltavien pitkä ja monimuotoinen kokemus eri golfkentiltä auttaa heitä ymmärtämään esimerkiksi erilaisten koneisiin liittyvien lisäpalveluiden merkityksen. Aiempi kokemus muilta golfkentiltä yhdistettynä nykyiseen tilanteeseen tarjoaa mahdollisuuden kriittiselle ajattelulle merkittävien hankkeiden tai ongelmatilanteiden parissa. Esimerkiksi haastateltava C:n kokemus on ollut hänelle

eduksi, kun hän on solminut yhteistyösuhdetta konehankkijan kanssa. Lisäksi henkilöiden A ja B lähempi kokemus koneista tarkoittaa sitä, että he pystyivät antamaan omia kokemuksen kautta kehittyneitä mielipiteitä sopimuksen pienistä yksityiskohdista.

Kuten Taulukosta 1 pystyy näkemään, tämän tutkimuksen kannalta tärkeä teoreettinen käsite on haastateltaville A ja C tuttu, mutta haastateltavalle B se on uusi tuttavuus. Aikaisempi kokemus kahdenkeskisestä yhteistyösuhteesta on ollut positiivinen tekijä luodessa uutta tiiviimpää yhteistyösuhdetta konetoimittajaan. Aikaisemmat niin hyvät kuin huonotkin kokemukset ovat erityisen arvokkaita, koska niistä on mahdollista oppia uusia asioita, kuten esimerkiksi sopimuksen tiukkuuteen ja Zhangin ja Zhangin (2013) esiin nostamaan kommunikaation muotoon liittyviin seikkoihin.

Taulukko 1: Haastateltavien vastauksien tiivistettymuoto. Taulukossa olevat vastaukset ovat vastauksia Liite 1 alkukysymyksiin.

Kysymys	***Haastateltava A***	***Haastateltava B***	***Haastateltava C***
Rooli	Kenttämestari	Kenttämestari	Toimitusjohtaja
Kuinka kauan	19 vuotta	15 vuotta	15 vuotta
Kokemus muilta kentiltä	Kahdelta eri kentältä ja rooleina kenttämestari ja apulaiskenttämestari	Muilla kentillä kenttämestarina ja konsulttina	Kolmella muulla kentällä, joista kahdella samassa virassa.
Kuinka kauan	12 vuotta	15 vuotta	Noin 12 vuotta
Kahdenkeskisen yhteistyösuhteen tuntevuus	Aiemmalta kentältä kokemusta.	Ei entuudestaan tuttu	Tutkittavana olevan yhteistyösuhteen muoto tullut tutuksi aiemmassa työpaikassa.

4.2 Vanhasta tavasta uuteen

Henkilöiden alkutietojen jälkeen Liite 1:ssä on vuorossa tietojen keräys liittyen uuden suhteen kestoon, miten siihen päädyttiin sekä uuden yhteistyösuhteen vertailua aikaisempiin koneiden hankintasopimuksiin. Nykyisen yhteistyösuhteen avaaminen auttaa

pohtimaan sen piirteitä tarkemmin, jolloin niin haastateltavalle kuin haastattelijalle syntyy helpommin esimerkiksi uusia ideoita tai kehitysehdotuksia, jotka ovat tärkeitä haastattelun seuraavissa osioissa.

Ensimmäinen kysymys tässä kohdassa oli: *Kuinka kauan hankintayhteistyö on jatkunut konetoimittajanne kanssa? (Liite 1)*

Haastateltava C: *”Siinä muodossa missä se nyt on, niin tämä on toinen vuosi. Mutta kokonaisuudessaan me olemme tehnyt näitä konetoimittajamme kanssa olevaa sopimusta muiden kuin konetoimittajan kanssa jo aiemmin.”*

Haastateltava C:n vastauksesta käy ilmi, että kyseessä on erityisen nuori sopimus, mutta kuitenkin hänellä on kokemusta saman tyyppisistä sopimuksista golfkenttä Y:n muiden toimittajien kanssa. Nuori sopimus saattaa aiheuttaa negatiivisia piirteitä niin tutkimuksen kuin golfkenttä Y:n päättävien henkilöiden (henkilöt A, B ja C:n) mielissä. Uusi suhde saattaa aluksi tuntua hyvältä ja toimivalta, mutta mitä kauemmin suhde pysyy toiminnassa, niin on mahdollista, että konflikteja syntyy. Kuitenkin aikaisempi kokemus sopimustyypistä auttaa toteuttamaan seuraaviakin sopimuksia.

Seuraava kysymys listalla oli: *Miten päädyitte valitsemaan yhtiö X:n konetoimittajaksenne?*

Haastateltava A: ”*Neuvotteluissa käytiin läpi kolme eri potentiaalista kumppanuus ehdokasta ja kyseinen valinta tuli sen takia, koska että pystymme itse määrittämään parhaiten meille sopivan maksutavan ja suoraan suunnitelmiin saatiin 5 vuoden koneiden hankintasuunnitelma valmiiksi.”*

Haastateltava B: *”Me pyydettiin tarjouksia monesta (3) muusta yrityksestä ja pitkän mietinnän jälkeen päädyimme yhtiö x:ään.”*

Haastateltava C*: ”Se varmaan lähti siitä, et ensiksi kilpailutettiin näitä konetuottajia ja tarjoajia ja sitten todettiin, että niiden (konetoimittaja x) koneet ja laitteet on meille sopivia. Ja sitten siinä oli yhtenä vahvana tekijänä varaosien sopivuus ja niiden helppo käyttö”*

Haastateltavien vastauksista huomaa sen, että yhteistyöpäätöstä ei toteutettu hetken mielijohteesta ja valittu heti ensimmäistä tarjoajaa vaan käytiin tarkasti läpi eri vaihtoehtoja omia toimintoja silmällä pitäen. Tämä käy ilmi varsinkin haastateltavien A:n ja C:n vastauksista, jossa haastateltavat nostavat esiin sopivimman maksutavan ja koneet, jotka sopivat heille parhaiten. Kuten kuvio 2 eli Andersenin, Christensenin ja Damgaardin (2009) tutkimuksessa ollut kuvio osoittaa, ostaja käy läpi erilaisia merkittäviä tekijöitä, ja niiden täyttyessä siirtyvät he suhteen luomisessa eteenpäin. Haastateltavien vastauksista käy ilmi samanlaisen prosessin läpikäymisestä. Syvällinen valintaprosessi tukee Vesalaisen (2006) näkemystä siitä, ettei suhdetta luoda sen luomisen iloksi vaan siitä pitää olla myös hyötyä.

”Millainen on yhteistyösuhteenne konetoimittaja X:n kanssa?” kysymyksellä pyrittiin selvittämään yhteistyösuhteen seikkoja tarkemmin, koska kuten aikaisemmista tutkimuksista pystyy päätellä, niin jokainen suhde on erilainen.

Haastateltava A: ”*Kumppanuussuhteemme ei ole niin sanotusti poissulkeva, eli tarkennuksena sanoisin näin, että kumppanuussuhteemme koskee niitä koneita, mitä tavarantoimittajalla on tarpeisiimme tarjota. Jos kumppanillamme ei ole tarjota jotain erikoislaitetta, jota kentänhoidossa tarvitsemme, niin olemme oikeutettuja hankkimaan sen joltain muulta toimittajalta. Eli niin sanotusti kätemme ei ole sidotut kumppanimme tuotteisiin. Eli jos heillä ei ole tuotetta, jota tarvitsemme, voimme hankkia sen muualta. Mutta tietysti jos heillä on tuote kyseiseen toimeen, tuote hankitaan heiltä*.”

Haastateltava B: ”*Tällä hetkellä se on erittäin hyvä. He toimittaa meille vuosittain koneita ja ottaa samalla vanhat koneet pois meiltä eli käytännössä kierrätetään koneita. Saadaan aina uusimmat mallit.”*

Haastateltava C: *“Me ollaan sitoutettu heidät meidän toimintaan ja heillä on nyt vuosittainen summa joilla he ostavat meiltä palveluita. Lisäksi keskitetään ostomme heille.”*

Haastateltava A vastaus kertoo sen, että golfkenttä Y:llä on sellainen sopimus konetoimittaja X:n kanssa, että golfkenttä ostaa heiltä koneita aina kun on mahdollista. Jos verrataan A:n vastausta C:n aikaisempaan vastaukseen niin pystytään huomata, että

konetoimittaja X:n koneet ovat golfkenttä Y:lle mieleen ja heidän tarjoamansa varaosapalvelu eli lisäpalvelut ovat erityisen hyödyllisiä. Kuitenkin sopimus tarjoaa sen mahdollisuuden, että jos haluttua konetta ei ole saatavilla konetoimittaja X:llä niin he saavat hankkia sen muilta toimittajilta. Tämä ehkäisee Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008) mielipidettä siitä, että tiivis yhteistyösuhde luo riskitilanteen mahdollisesta riippuvuussuhteesta toimittajaan.

Käytännössä kysymys ”Miten yhteistyösuhde konetoimittaja X:n kanssa eroaa aikaisemmista hankintasuhteista” samaan kysymykseen kuin aikaisempi kysymys, mutta lähestyy asiaa eri näkökulmasta. Näin se tarjoaa mahdollisuuden saada esiin eroavuuksia, voidaankin tämän ja aikaisemman kysymyksen luovan yhteisen kysymyksen, mihin pitää vastata eri näkökulmista.

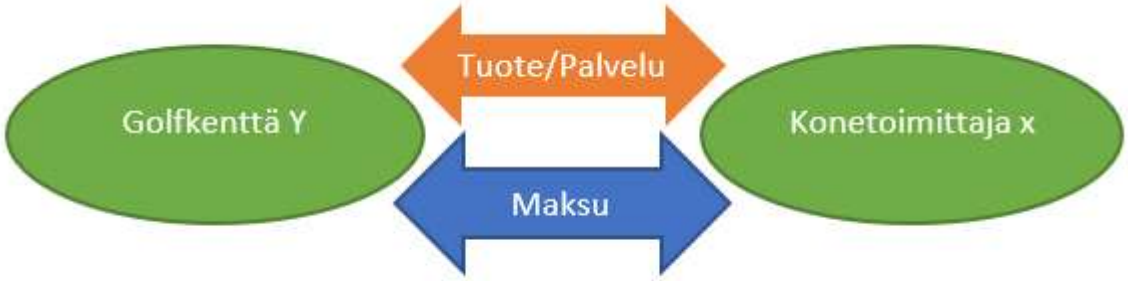
Haastateltava A: *”Siten, että tota yhteistyö on ehkä hieman helpompaa ja henkilökohtaisemmin tapahtuvaa, ei niinkään, että toimitaan yrityksen kanssa vaan asiassa toimii kaksi henkilö keskenään, jotka molemmat hankkivat toisiltaan jotain.”*

Haastateltava B: *” Se eroaa siten, että olemme aina etusijalla varaosissa ja koneissa. Päästään kokeilemaan uusia malleja. Siinä mielessä se eroaa aika paljon aikaisemmista ajoista.*

Haastateltava C: ”*Aikaisemmin se oli enemmän niin et me ostettiin, joka vuosi erilaisilta konetoimittajalta koneita ja laitteita. Ja nyt kun on sopimus niin me ollaan keskitetty (kone)ostot heille ja he ovat keskittäneet pääkaupunkiseudun golfostot meille jolloin se on laajentunut ja syventynyt siitä mitä se oli ennen.”*

Saaduista vastauksista nousee esiin kaksi eri teemaa: Läheiset välit ja konetoimittajan tekemät ostot golfkentältä. Yhteistyösuhde ei kuulosta yksinkertaiselta ostajan ja myyjän väliseltä suhteelta vaan kuulostaa tiiviiltä suhteelta, missä molemmat ovat mukana, koska saavat siitä enemmän irti kuin vain minimimäärä. Se, että konetoimittaja X on keskittänyt golfostot eli esimerkiksi yritystapahtumat heille, on mielenkiintoinen yksityiskohta. Tämä synnyttää ”tavanomaisen” kulkukaavion rinnalle vastakkaisen kulkukaavion kuten kuva 3 kuvastaa. Tällä tavalla yhteistyösuhde tiivistyy ja kiinnittää mo-

lemmat osapuolet siihen vielä tiiviimmin mukaan. Voidaankin ajatella, että kynnys purkaa yhteistyösuhde on korkeampi nyt kuin ilman toimittajan ostoja. Pohdittaessa esimerkiksi Japin & Wangin (2017) toteamusta siitä, että vahvempi osapuoli välittää heikomman osapuolen tarpeista suhteessa tähän tilanteeseen, joudutaan erikoisen ongelman pariin. Kumpi tässä suhteessa on heikompi osapuoli? Johtuen alan spesifisisyydestä, voi huomata, että molempia voi ajatella sekä heikompana, että vahvempana. Ehkä tulevaisuuden tutkimuksien voisi olla hyvä keskittyä tähän näkökulmaan.



Kuva 3: Golfkenttä Y:n ja konetoimittaja X:n välillä käyvien tapahtumien kulkukaavio. Luotu haastattelujen pohjalta.

”Mitä odotuksia teillä oli uudelle hankintasuhteelle?”
Haastateltava A: *Se, että meillä on jo etukäteen selvillä 5 vuoden ajan investointisuunnitelmamme, joka helpottaa ja nopeuttaa budjetointia vuosittain. Ja lisäksi tällä pyrittiin saavuttamaan konekantamme modernisointi nykyajan vaatimuksiin sopivammaksi.*

Haastateltava B: *Nimenomaan just se, että meidän konekanta pysyy uutena. Se oli se suurin asia, että koneet pysyy kunnossa. Ja se, että kumppani käyttää meidän kenttää.*

Haastateltava C: ”*No kyllä varmaan ne odotukset oli tietenkin se et se hyöty siitä että ensiksi haettiin sitä et varaosien ja huoltoon liittyvät asiat näiden koneiden kohdalla toimivat paremmin ja se on kriittinen osuus toiminnan osalta. Jos tulee joku ongelma jollekin koneelle niin me tiedetään mistä ja miten nopeasti me saadaan se huolto joka on niin ku asioita mitä ei pystytä itse tekee niin tiedetään et ne koneet on mahdollisimman nopeasti taas käyttökunnossa että ne ei taas seiso tuolla. Päivä kun ne seisoo tuolla niin ne on poissa pelistä ja silloin kenttää ei voida pitää niin hyvässä kunnossa.”*

Haastateltavien vastauksista korostuu se, mikä on aiemmissa kysymyksissä tullut ilmi eli sekä uusien ja modernien koneiden vaihtaminen vanhojen tilalle, että lisäpalveluihin liittyvät odotukset. Esimerkiksi Haastateltava C:n vastauksesta huokuu pitkän linjan kokemus, koska vaikka hän ei ole samanlaisessa roolissa kuin haastateltavat A ja B, niin hän ymmärtää, että lisäpalvelut ovat yhtä tärkeitä kuin itse konehankinnat. Lisäksi hän yhdistää oman työaseman näkökulmansa ja ymmärtää, ettei he pysty hoitamaan kaikkia asioita itse vaan he tarvitsevat yhteistyökumppanin, joka pystyy hoitamaan tämän asian. Haastateltavien A ja B:n esiin nostamat asiat konekaluston modernisoinnista käy yhteen haastateltava C:n kommenttiin varaosista. On tärkeää, että on uudet koneet, mutta sen lisäksi tarvitaan hyvin toimiva lisäpalvelusysteemi, jotta golfkenttä saisi maksimaalisen hyödyn paljon resursseja sitovasta suuresta investoinnistaan.

”Millaista kommunikaationne on ollut?”
Haastateltava A: ”*Kommunikointi on hyvin, sanoisin, henkilökohtaista, ja perustuu aika pitkälti henkilökohtaisiin tapaamisiin, joita on kohtuulisen usein kauden aikana eli noin muutaman viikon välein.”*

Haastateltava B: *”Se on hyvä. Me ollaan yhteydessä viikoittain aina jos on jotain erityistä. Ja kun ne on täällä lähellä niin se on helppoo meille. Esimerkiksi jos on ongelma nii vaan ollaan yhteydessä (heihin) ja ne tulee heti katsomaan.”*

Haastateltava C: *”Se on nykypäivänä mennyt sellaiseksi et se suhde on rakentunut aika pitkälti siihen et on tuntemus siitä toisen osapuolen päättävistä ihmistä niin aika pitkälti enemmän kuin normaalissa kauppasuhteessa. Sanotaanko näin et se on niin kuin parantanut toimintaa kun molemmat osapuolet tietää toisistaan enemmän, en mä sanois kaveripiiriin mut semmoiseksi niin läheiseksi ettei se oo enää sellaista perus kaupankäyntiin mis mennään ja ostetaan tuote ja myyjä on kuka tahansa vaan tässä niinku todella tiedetään mitä kumpikin todella haluaa ja ollaan pystytty syventää sen avulla.”*

Kommunikointi on haastateltavien mukaan erityisen tiivistä ja muistuttaa Zhangin ja Zhangin (2013) näkemystä epävirallisesta kommunikaatiosta. Kuten Zhang ja Zhang (2013), myös haastateltavat tuntuvat pitävän juuri tätä positiivisena asiana ja kokevat

sen tekevän kommunikoinnista arkipäiväistä. Kuten haastateltava C totesi tässä kysymyksessä ja haastateltava A aiemmassa kysymyksessä, niin suhteesta on tullut henkilökohtaisempaa ja inhimillisempää, kuten voisi olettaa esimerkiksi kaverisuhteissa olevan. Haastateltava C toteaakin hyvin, että molemmat osapuolet tietävät toisensa tarpeet. Tulee kuitenkin muistaa, että vaikka kommunikaatio tuntuu ”kaverilliselta” niin mukana on kaksi eri organisaatiota, ja vaikka he haluavat parasta toisilleen, niin ensisijaisesti osapuolet haluavat parasta itselleen kuten esimerkiksi Poppo ja Zhou (2014) totesivatkin.

4.3 Suhteen hyödyt

Tästä kappaleesta alkaa sekä tämän työn, että toteutetun haastattelun kannalta keskeiset osa-alueet. Swot-analyysin pohjalta luotu jako hyötyihin/haittoihin ja mahdollisuuksiin/uhkiin. Tämä ensimmäinen kappale käsittelee hyötyjä, kuten Liite 1 opastaa. Taulukko 2 kuvastaa myös Liite 1 olevat haastattelukysymykset ja haastateltavien vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Ensiksi kysyttiin haastateltavilta, että mitä positiivisia vaikutuksia uudesta yhteistyösuhteesta on ollut golfkentälle. Sen jälkeen siirryttiin tarkastelemaan, että onko Golfkenttä Y kehittänyt toimintaansa yhteistyösuhteen avulla.

Haastateltavien mielestä yhteistyösuhteen positiiviset vaikutukset vaikuttavat niin suhteen keskiössä oleviin tavaroihin ja palveluihin kuten myös itse suhteen elementteihin. Vastauksien perusteella voidaan nostaa esiin kolme keskeistä elementtiä: Uudet ja modernit koneet, lisäpalvelujen toimivuus ja viimeiseksi kanssa käyminen konetoimittaja X:n kanssa. Kaikki haastateltavat kokevat, että oli sitten kyseessä kone- tai lisäpalvelutoimitus, niin se on luotettavaa ja toteutuu ripeällä aikataululla. Kuten haastateltava C sanoi hankintasuhteen odotuksia kohdassa, että jos koneet ovat kauan poissa käytöstä niin se vaikuttaa myös itse kentän kuntoon, jolloin ydintuotteen eli golfkokemuksen laatu kärsii. Eli viivästymiset ja muutenkin epävarmat toimitukset saattaisivat aiheuttaa niin imagollisia kuin taloudellisia vaikutuksia.

Vanhojen koneiden vaihto uusiin ja moderneihin koneisiin auttaa ehkäisemään yllättäviä hajoamisia tai muita ongelmatiloja. Erityisen huomioitavaa on haastateltava B:n

toteamus kaluston yhtenäistämisestä (taulukko 2). Golfkenttä Y:n kannalta on käytännöllisempää hankkia kalusto pääsääntöisesti yhdeltä toimittajalta, koska se helpottaa esimerkiksi huollon hankintaa, kuten haastateltava C sanoi aiemmassa kappaleessa kysymykseen, että miksi he valitsivat konetoimittaja X:n yhteistyökumppanikseen.

Mielenkiintoinen asia vastauksissa on se, että niistä pystyy huomaamaan golfkenttä Y:n kiinnostuksen suhteen laatuun. Kuten taulukko 2 näyttää, haastateltava C totesi, että hänen mielestään syvempi suhde on merkittävä, koska koneet ovat paljon resursseja vaativa investointi. Haastateltava A:n toteamus toimivasta kommunikoinnista antaa kuvan, että syvempi yhteistyösuhde konehankkijaan on mieluinen. Voisi ajatella, että kuten Hard, Cordon & Vollman (2009), Chicksand (2015) ja Jap & Wang (2017) toteavat, että hyväntahtoisuudella saattaisi olla merkittävä rooli toimivassa suhteessa eli tässä tapauksessa Golfkenttä Y:n ja Konetoimittaja X:n välisessä suhteessa. Tätä tukee myös haastateltava C:n aikaisempi vastaus kommunikointiin liittyvässä kysymyksessä.

Taulukko 2:sen viimeinen kysymys pyrkii selvittämään, että onko positiivisien vaikutuksien avulla pystytty kehittämään omaa toimintaa. Haastateltavien vastauksista näkee, että miten suhteen nuoren iän aiheuttamat hankaluudet arvioinnille tulevat esiin. Haastateltavat A ja B näkevät, että he ovat voineet kehittää toimintaansa yhteistyösuhteen avulla, mutta haastateltava C ei ajattele aivan samoin. Selitys tähän saattaa johtua haastateltavien eri näkökulmista suhteessa kenttään. Haastateltavat A ja B näkevät enemmän kentän näkökulmasta toimintojen kehitystä kuin haastateltava C, joka näkee asian enemmän taloudellisten ja suhteiden kautta.

Kentän ylläpidollisten tehtävien kannalta katsottuna sitä on pystytty kehittämään suhteen avulla, kuten haastateltava B toteaakin vastauksessaan. B:n mukaan he ovat pystyneet suunnittelemaan tulevia töitä pidemmälle aikavälille. Pidempi aikaväli helpottaa töiden suunnittelua ja äkkinäisten ongelmien kohtaaminen ei välttämättä aiheuta pidemmällä aikavälillä ongelmia. Lisäksi aikaisemmissa vaiheissa korostettu lisäpalvelujen hyvä laatu helpottaa pitkänaikavälin suunnittelua. Haastateltava A puolestaan korosti konekannan kartoituksen merkitystä. Haastateltava A:n vastaus liittyy haastateltava B:n nostamaan pitkänaikavälin suunnitteluun, koska hän korostaa koneiden mah-

dollisia äkillisiä rikkoutumisia, jotka nyt pystyvät paremmin ennakoimaan. Kuten Villena, Revilla ja Choi (2010) totesivatkin, niin nykyään pyritään yhteistyösuhteesta saamaan enemmän strategisia hyötyjä kuin tyydyttäisiin pelkästään operatiivisiin hyötyihin.

Haastateltava C:n kommentti suhteen syklisyydestä (taulukko 2) on tärkeä, ja se osoittaa C:n kokemuksen suhteista ja niiden luomisesta. Hänen kommenttinsa myös osoittaa suhteen nuoruuden tuomat niin hyvät kuin huonot puolet. Kuten vastauksesta käy ilmi, osapuolet vielä testailevat uutta suhdetta ja panostavat molempien osapuolien halujen täyttämiseen. Haastattelussa C totesi suhteen luomisesta näin: ”Mut kun tehdään näitä sopimuksia, niin pyritään vähintään kolmen vuoden sopimukseen. Ensimmäinen vuosi on harjoittelua, toisena vuotena lähtee rullaamaan ja kolmantena se syventyy entisestään”. Tjemkes et al (2012) sanoivatkin, että tiiviissä yhteistyösuhteessa osapuolet, kuten tässä tapauksessa Golfkenttä Y, ei ole enää niin itsenäinen kuin aikaisemmin, vaan ollaan enemmän sidottuja yhteistyökumppaniin. Haastateltava C:n vastauksessa juuri huomaakin sen, että ensimmäinen vuosi on suhteelle harjoittelua. Harjoittelussa opitaan toisen osapuolen tavoille ja samalla pyritään luomaan yhteisiä rutiineja. Voisi ajatella, että C tiedostaakin tämän piirteen tiiviissä yhteistyösuhteessa.

Taulukko 2: Kuvastaa haastateltavien tiivistetyt vastaukset haastattelukysymyksiin.

Kysymys	Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C
Mitä positiivisia vaikutuksia?	- Rikkinäisten ja vanhojen koneiden nopea vaihto. - Toimittajan uusien koneiden koekäyttö mahdollisuus. - Tehokas kommunikointi toimittajan kanssa.	- Toimituksien nopeus ja luotettavuus. - Uudet ja kehittyneet koneet. - Ostojen keskittäminen johtanut siihen, että kalusto on yhtenäistä.	- Tuki- ja huoltopalvelut sekä näiden nopeus ja luotettavuus. - Toimittajan golfpalvelu ostot Golfkenttä Y:ltä. - Syvempi suhde on merkittävä, koska kyseessä on isot investoinnit.
Oletteko kehittäneet toimintaanne tämän avulla?	- Ekologisempien moottorien avulla saaneet pienennettyä hiilijalanjälkeään. - Ennen suhteen alkua konekanta kartoitettu ja nyt suhteen avulla helppo selvittää, että uusiutuuko konekanta tarpeeksi usein. Tällä pyritään välttämään koneiden rikkoutumisessa piilevät aikapommit.	- Pystytään suunnitella työt pidemmällä aikavälillä, koska uudet koneet ovat luotettavat. - Kuluttavat vähemmän polttoainetta, jolloin kertyy säästöjä.	- Suhteen kehitys on syklinen ja mitä pidemmälle mennään, niin sitä enemmän tulee mahdollisuuksia esimerkiksi syventää suhdetta. Nyt ollaan vielä tutustumisvaiheessa, jolloin keskitytään siihen, että molemmat osapuolet täyttävät toistensa halut.

4.4 Suhteen mahdollisuudet

Tässä kappaleessa keskitytään tutkimaan suhteen tarjoamia mahdollisuuksia. Mahdollisuuksilla tarkoitetaan tulevaisuuteen ja tulevaisuudessa realisoituvia tekijöitä. Kysymyksissä keskitytään yhteistyösuhteen tasoon ja toimintaan kuten Liite 1:n ja Taulukko 3:n näyttää. Ensimmäisenä tutkitaan Golfkenttä Y:n mahdollisuuksia, ja toisessa kysymyksessä haluja vaikuttaa yhteistyösuhteen tasoon tulevaisuudessa.

Ensimmäisessä kysymyksessä haastateltavat ovat kaikki sitä mieltä, että he pystyvät tarjota Konetoimittaja X:lle mahdollisuuksia, joiden avulla Konetoimittaja X pystyisi kehittämään omaa toimintaa, mutta samalla he olisivat enemmän sitoutuneita Golfkenttä Y:n toimintaan. Haastateltava B:n vastaus on hyvä esimerkki siitä, että kuinka Golfkenttä Y:n kokemus koneista ja heidän tarjoamansa mielipiteet koneiden toiminnasta, tarjoaa Konetoimittaja X:lle mahdollisuuden tutkia koneitaan ja mahdollisesti kehittää, niitä saadun palautteen ansiosta.

Haastateltavien A ja C:n vastaukset kuvastavat haluja sekä ymmärtää, että toteuttaa Konetoimittaja X:n tarpeita. Esimerkiksi Haastateltava C:n kommentti Konetoimittaja X:n mahdollisuudesta hyödyntää Golfkenttä Y:n tiloja, kun he järjestävät koneiden promootiopäiviä. Tämä on Konetoimittaja X:n, mutta samalla myös Golfkenttä Y:n kannalta järkevä ratkaisu, koska molemmat hyötyvät toteutetusta ratkaisusta. Haastateltavien A ja C:n, kuten myös B:n näkemykset toiminnasta kuvaavat Manin (2013) näkemystä siitä, että yhteistyö olisi innovatiivinen ja suhteen molempia osapuolia hyödyntävää.

Viimeinen kysymys Taulukko 3:ssa koskee Golfkentän halua syventää yhteistyötä nykyisestä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä, että suhteen nykyinen taso on riittävä ja ei ole tarpeen syventää. Haastateltava C totesikin hyvin, että kysymys on enemmän siitä, miten suhde lähtee syventymään. Voisi ajatella, että suhteen syventyminen on kuin virtaava joki, ja joen reunamat ovat yhteistyösuhteen sopimuksessa sovitut kiinteät ja joustamattomat rajat. Tätä ajatusta myös tukee Villenan, Revillan ja Choin (2010) ajatus, ettei suhteeseen kannata väkisin panostaa sosiaalista pääomaa, koska näin ollen saatettaisiin vain tuhlata resursseja. Varsinkin yhteistyösuhteen nuoren iän vuoksi, pakolla toteutetut syventämistoimet saattaisivat tuottaa enemmän negatiivisia vaikutuksia kuin positiivisia.

Taulukko 3: Taulukko kuvastaa Liite 1 Mahdollisuudet osion tiivistetyt vastaukset.

Kysymys	Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C
Koetteko, että voisitte omilla toiminnoillanne vaikuttaa yhteistyösuhteen tasoon ja toimintaa?	- Yhteistyösuhteen syvyyteen pystytään vaikuttamaan. - Esimerkiksi tarjoamalla enemmän palveluita toimittajalle.	- Tarjota mielipiteitä siitä, että miten esimerkiksi heidän koneensa toimivat.	- Pyrkiä ymmärtämään toimittajan tarpeita ja haluja. Esimerkiksi tarjota mahdollisuus koneiden esittelylle.
Haluaisitteko syventää yhteistyösuhteen tasoa?	- Tyytyväinen tämän hetken tasoon.	- Tällä hetkellä yhteistyösuhteen taso on riittävällä tasolla.	- Kysymys enemmän siitä, että miten suhde lähtee kehittymään kuin halusta syventää. - Tarkoituksena tuottaa hyötyjä molemmille puolille.

4.5 Suhteen tuomat haitat

Keskustelu asioiden onnistumisista ja mahdollisuuksista on yleensä helpompaa, koska ne ovat positiivisia asioita. Tulee kuitenkin muistaa mahdollisuus negatiivisen asioiden syntyyn, ja sen vuoksi tässä kappaleessa tutkitaan suhteen vaikutuksen myötä syntyneitä heikkouksia. Taulukko 4 kuvastaa Liite 1 mukaisesti Heikkoudet osion haastateltavien vastaukset tiivistetysti. Ensiksi haastateltavat pohtivat, että onko yhteistyösuhteesta syntynyt heikkouksia eli negatiivisia vaikutuksia. Viimeiseksi haastateltavat pohtivat ratkaisuja estämään negatiivisten vaikutuksen syntyä.

Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että yhteistyösuhde ei ole tuottanut negatiivisia asioita, mikä saattaa johtua suhteen nuoresta iästä, kuten haastateltava B toteaakin taulukossa 4. Kuitenkin haastateltavilla A ja C on herännyt jo asioita, jotka ovat puutteellisia tai rajoittavia suhteessa. Haastateltava A toivoisi syvempää kommunikointia uusien koneiden käyttömahdollisuuksista. Kuten haastateltava A sanoi, niin asia ei ole vakava, mutta kuitenkin sellainen, joka toisi lisäarvoa golfkenttä Y:lle. Suhteen kasvaessa nämä pienet asiat saattavat hävitä tai mahdollisesti pahentua, riippuen osapuolten välisestä kommunikoinnista. Haastateltava C:n toteamus liittyy enemmän aiemmin puhuttuun ”yhteistyösuhdejoen” reunoihin eli tehdyn sopimuksen ehtoihin. Golfkenttä Y:n tiukempi yhteistyösuhde konetoimittaja X:n kanssa vaatii uhrauksia golfkentältä ja hyvänä esimerkkinä on juuri haastateltava C:n esiin nostava seikka. Kuitenkin golfkenttä Y on ollut tästä tietoinen jo suhteen rakennusvaiheessa eli se ei ole tullut yllätyksenä vaan tietoisena negatiivisena rajoituksena.

Haastateltavat ovat pitkälti samalla sivulla siitä, miten he pyrkivät ottamaan huomioimaan nämä mahdolliset ongelmat golfkentälle. Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että ennakoiminen ja omatoiminen asioiden tutkiminen ovat heidän mielestään lääke taklaamaan näitä ongelmia. Haastateltava B:n mielestä tiivis yhteistyö olisi hyvä keino ennakoida mahdollisten ongelmien syntymiseen. Kuitenkin Claycombin ja Frankwickin (2010) mielestä suhde pysyy toiminnassa ja sitä kehitetään, kunhan molemmat osapuolet saavat hyötyä siitä itselleen. Toisaalta Baxter, Durand, Geiger, Kleinaltenkamp, Lee ja Saab (2012) olivat sitä mieltä, että hyvässä yhteistyösuhteessa osapuolet ovat valmiita kestämään enemmän negatiivisia vaikutuksia. Haastateltavien vastaukset

ovat samalla linjalla kuin sekä Claycomb ja Frankwick, että Baxter et al, ja niistä huokuu vahva sitoutuneisuus yhteistyösuhteeseen.

Taulukko 4: Taulukko kuvastaa Liite 1 Heikkoudet osion kysymyksiin haastateltavien tiivistetyt vastaukset.

Kysymys	Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C
Onko toiminnasta herännyt heikkouksia?	- Ei välttämättä heikkouksia, mutta parannusehdotuksia. - Syvempää keskustelua eri laitteiden käyttömahdollisuuksista.	- Tällä hetkellä ei ole herännyt heikkouksia, koska suhde on vielä niin nuori.	- Ei suoranaisesti, mutta tietysti jos toiselta toimittajalta tulee uusia ja parempia koneita niin emme voi hyödyntää niitä.
Miten pyritte huomioimaan mahdolliset ongelmat?	- Pitämään itsemme tietoisina asioista, joita voimme kumppaniltamme pyytää.	- Pyrimme huomioimaan mahdolliset heikkoudet tiiviillä yhteistyöllä toimittajan kanssa.	- Pyrimme taklaamaan mahdollisia ongelmia etukäteen.

4.6 Tulevaisuuden uhkakuvat

Haastattelun ja Liite 1 viimeinen osio pyrki käsittelemään tuntemattoman tulevaisuuden mahdollisia uhkakuvia eli negatiivisia tekijöitä. Tulevaisuutta ei voi kukaan varmuudella kertoa etukäteen, mutta näin haastateltavat pääsevät pohtimaan mahdollisia uhkia, joita yhteistyösuhde saattaa synnyttää. Taulukossa 5 on koottuna haastateltavien vastaukset kysymyksiin. Ensiksi haastateltavat pohtivat suhteen sisäisiä uhkakuvia eli sekä haastateltavien välillä syntyvät uhat, että golfkentän puolelta syntyvät sisäiset ongelmat. Viimeinen kysymys taas keskittyy suhteen ulkopuolelta tuleviin asioihin, jotka saattavat luoda uhkia tulevaisuudessa.

Haastateltavin näkemykset vaihtelevat suuresti Taulukko 5 ensimmäisessä kohdassa. Huomioitavaa on se, että toiset ovat skeptisempiä suhteen tulevaisuutta kohtaan kuin toiset. Haastateltavat nostavat esiin niin golfkentän organisaation sisältä tulevia kuin konetoimittajan puolelta tulevia uhkakuvia. Haastateltava B nostaa esiin kaksi mielenkiintoista uhkakuvaa. Kuten Taulukosta 5 pystyy näkemään, niin ensimmäinen uhkakuva käsittelee konetoimittaja X:n olemassaoloon, eli kykyyn toimittaa koneita golfkentälle. Tämä on merkittävä seikka, koska kuten aiemmin on käsitelty, niin koneiden mer-

kitys golfkentän ylläpitämiseen on merkittävä. Suhteen sopimuksen pohjana ollut keskitetyt konehankinnat, synnyttää mahdollisia uhkia, koska se sitoo golfkenttä Y:n hankkimaan koneet konetoimittaja X:ltä, jotka sillä on mallistossa. Mahdollinen uhka konkretisoituu, jos konetoimittaja X:lle syntyy omia sisäisiä ongelmia, koska silloin golfkenttä Y on sivullinen uhri, joka voi ajautua ongelmiin konetoimittaja X:n mukana. Tilannetta voisi verrata osakemarkkinoilta tuttuun ”kaikki munat samassa korissa”- periaatteeseen, eli laitetaan kaikki yhden kortin varaan. Peilatessa golfkenttä Y:n toimintaa suhteessa Valtakosken (2010) ajatukseen luottamuksen roolista halutun riskin mittarina, voi huomata, että golfkenttä Y on valmis sietämään suuren riskin, eli he luottavat konetoimittaja X:ään.

Haastateltava B:n toinen ajatus liittyi konetoimittaja X:n uusiin samankaltaisiin sopimuksiin muiden golfkenttien kanssa. Vastauksesta käy ilmi, että uudet sopimukset on tehty golfkenttä Y:n sopimuksen jälkeen, mikä saattaa aiheuttaa negatiivisa mielikuvia toisen osapuolen mielessä. Haastateltava B pohtii golfkenttä Y:n tulevaisuuden asemaa konetoimittaja X:n mielessä, koska se saattaa vaikuttaa niin tulevaisuuden hankintojen ja lisäpalvelujen saatavuuden nopeuteen kuin konetoimittaja X:n hankintoihin golfkenttä Y:ltä. Vastauksesta huokuu pieni epävarmuus tulevaisuutta kohtaan, mutta myös osoittaa sen minkä monet tutkijat ovat aikaisemmin todenneet, eli sen, että tiiviissäkin suhteessa on silti kaksi eri osapuolta, jotka pyrkivät ajamaan toisen osapuolen intressien lisäksi myös omia intressejä.

Haastateltava C:n ajatus golfkenttä Y:n sisällä tapahtuvasta tyytymättömyydestä on mielenkiintoinen. Ennakoidakseen mahdollisia konflikteja, haastateltava C toteaakin, että pohjustus yhteistyösuhteen tärkeydestä on tehty hyvin. Tämä pohjustus muistuttaa Banthamin, Celuchin ja Kasoufin (2011) näkemystä kommunikaation merkityksestä estämään ja lieventämään mahdollisia konflikteja yhteistyösuhteissa. Kuten Andersen, Christensen & Damgaard (2009) totesivat kuvassaan (Kuvio 2), että molempien osapuolien pitää sopia ja myydä omat mielipiteet yhteistyösuhteen toteutustavoista ja merkityksestä toiselle osapuolelle, niin se pätee myös golfkenttä Y:n velvollisuuteen toteuttaa sama prosessi organisaation sisällä heidän osakkailleen.

Mahdollisien suhteen sisältä kumpuavien uhkakuvien jälkeen siirrytään tarkastelemaan suhteen ulkopuolelta tulevia uhkia. Haastateltavien vastaukset liittyvät niin maailmanlaajuisiin tekijöihin, joihin kummallakaan osapuolella ei ole hirveästi mahdollisuuksia vaikuttaa, kuin konetoimittaja X:n kilpailijoihin golfkentän huoltokoneiden markkinoilla. Haastateltava A nostaa esiin taloudelliset tilanteet, kuten esimerkiksi maiden väliset kauppasopimukset, jotka muodostavat rajoja, joihin kumpikaan osapuoli ei voi toiminnallaan vaikuttaa. Haastateltava A nostaa myös esiin seikan, että konetoimittajan päämies eli ylin johto, on monikansallinen yhtiö. Maailmantalouden turbulenssit vaikuttavat eri tavoilla golfkenttä Y:n toimintaan kuin konetoimittaja X:n toimintaan.

Haastateltavien B ja C:n näkemykset kohdistuvat enemmän paikallisiin asioihin. Kuten Taulukko 5 näyttää, niin haastateltava B nostaa esiin sitoutuneisuuden konetoimittaja X:n koneisiin mahdolliseksi uhaksi. Haastateltava C on nostanut saman asian esiin edellisessä kappaleessa (Taulukko 4), mutta hän ei koe sitä yhtä negatiiviseksi asiaksi kuin haastateltava B. Toisaalta Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) totesivatkin, että jos toimittajasta tulee liian tärkeä ostajalle, niin se voi synnyttää riippuvuussuhteen. Haastateltava B:n kommentti herättää juuri sen kysymyksen, että onko konetoimittaja X liian merkittävä golfkenttä Y:lle ja ovatko he liian riippuvaisia konetoimittajasta?

Golfkenttä Y:n muutos hajautetusta hankinnoista keskitettyyn hankintaan, saattaa herättää tunteita heidän aikaisempien konetoimittajien keskuudessa. Haastateltava C nostaa esiin markkinoilla olevien muiden konetoimittajien mahdolliset toiminnan estoyritykset, mutta ei koe sitä kovinkaan todennäköisenä. Lisäksi haastateltava C totesi: *” nämä markkinat ovat niin pienet, että kenelläkään ei ole varaa laittaa kapuloita rattaisiin, vaan kaikki ajattelee kumminkin niin, että pitää osata nähdä viiden vuoden päähän ja et kenen kanssa me sitten tehdään tätä yhteistyötä. Kaikki haluaa pitää suhteet hyvinä jatkoa ajatellen”.* Haastateltava tiedostaa sen, että markkinat ovat pienet ja sen vuoksi suhteiden merkitys korostuu. Konetoimittajat eivät halua tahallaan aiheuttaa ongelmia, koska kuten haastateltava C toteaa, heidän sopimus konetoimittaja X:n kanssa loppuu viiden vuoden päästä. Näin muille konetoimittajille avautuu mahdollisuus saada tehtyä samanlainen sopimus golfkenttä Y:n kanssa.

Taulukko 5: Haastateltavien Liite 1 uhat-osion kysymyksien tiivistetyt vastaukset.

Kysymys	Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C
Koetko, että yhteistyö saattaisi tulevaisuudessa synnyttää ongelmia toimintaanne kohtaan?	- Vaikea sanoa, koska kyseessä on nuori yhteistyö.	- Jos toimittajalle sattuu jotain niin yhteistyö saattaisi loppua, jolloin jäisimme paitsioon. - Toimittaja tehnyt meidän sopimuksemme jälkeen samanlaisia sopimuksia muiden kanssa, joten mahdollisuus jäädä tärkeysjärjestyksessä taakse.	- Osakkaiden mahdollinen tyytymättömyys yhteistyösopimukseen. Pohjustus tehty niin hyvin, että kovin epätodennäköistä.
Mitä uhkia näet kohdistuvan yhteistyötänne kohtaan?	- Maailmanlaajuiset uhat, koska toimittajamme päämies on maailmanlaajuinen yhtiö. - Esimerkiksi tulleihin liittyvät taloudelliset tekijät. - Yhdessä pystymme taklaamaan nämä ongelmat.	- Muiden toimijoiden koneiden mahdollinen kehitys ja se, että emme pääse hyödyntämään niitä.	- Meillä on edelleen muitakin koneita, jolloin mahdollisuus siihen, että toiset toimittajat laittaisivat kapuloita rattaisiin. - Epätodennäköistä, koska markkinat ovat niin pienet.

5. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän tutkimuksen aiheena oli golfkenttä Y:n ja konetoimittaja X:n yhteistyösuhde, ja suhteelle tyypillisien piirteiden tunnistaminen. Vastaukset valittuihin teemoihin pyrittiin saada hyödyntäen aiheen aikaisempien tutkimuksien pohjalta luotua teoreettista viitekehystä, kuten myös haastattelua varten luotujen haastattelukysymyksien avulla. Haastateltavien A, B ja C:n vastauksia analysoimalla teoreettinen viitekehys työkaluna, pyritään löytämään tutkimuksen kannalta oleellisimmat pointit. Tutkimus on merkityksellinen case yritykselle, eli golfkenttä Y:lle, koska se antaa case yritykselle syyn pohtia omaa yhteistyösuhdetta ja mahdollisesti toimii linkkinä, kun yhdistellään haastateltavien mielipiteitä suhteesta.

5.1 Tulokset

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin, koska näin ollen tutkimuksen tarkastelun kohteesta saataisiin syvällisempää tietoa kuin mitä kvantitatiivinen tutkimus olisi pystynyt tarjoamaan. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: *”Mitä vaikutuksia golfkentän ja konetoimittajan yhteistyösuhteesta on golfkentälle?”*. Päätutkimuskysymyksen lisäksi ratkaistavana oli kolme eri alatutkimuskysymystä. Näiden alatutkimuskysymyksien tarkoituksena on antaa lisää informaatiota, joiden avulla saadaan koottu vastaus päätutkimuskysymykseen.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys käsitteli konetoimittaja X:n kanssa luodun yhteistyösuhteen aiheuttamia haittavaikutuksia. Toteutettujen haastattelujen ja tieteellisten lähteiden yhteistuloksena saatiin vastaus ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Yhteistyösuhteen aiheuttamat haittavaikutukset painottuvat kumppanin ominaisuuksiin ja yhteistyösuhteen toteutumistapaan. Golfkenttä Y tiukassa riippuvuussuhteessa konetoimittaja X:ään johtuen golfkentän toimintaympäristöstä. Suhteen pohjana oleva sopimus sitoo golfkenttä Y:n keskittämään konehankinnat konetoimittaja X:lle, mikä estää golfkenttä Y:tä hankkimasta mahdollisia kehittyneempiä koneita muilta toimittajilta. Muiden toimittajien koneet saattaisivat tuottaa paremman lopputuloksen kuin nykyiset koneet, mutta heillä ei ole pääsyä näihin. Liiallinen riippuvuus yhdestä toimijasta mahdollistaa sen, että konetoimittaja X:n toiminnassa ilmenevien ongelmien vaikutuk-

set tuntuvat golfkenttä Y:n toiminnassa voimakkaampina kuin vapaammassa yhteistyösuhteessa. Tiiviin ja luottamuksellisen yhteistyön hintana voidaan ajatella olevan juuri riskien voimistuminen kuten aikaisemmat tutkimukset sen osoittavat.

Toinen alatutkimuskysymys tutki yhteistyösuhteen synnyttämiä hyötyjä golfkenttä Y:lle. Suhteesta saatuja hyötyjä on esimerkiksi paremmat tukipalvelut, konetoimittaja X:n tekemät ostot golfkenttä Y:ltä ja uusien koneiden sekä laatu, että yhtenäisyys. Suhteen tuomat hyödyt ovat merkittäviä, koska niiden avulla golfkenttä pystyy kehittää omaa toimintaansa tehokkaammaksi ja toteuttaa palvelunsa laadukkaammin. Tiiviin yhteistyön ja konetoimittaja X:n tekemien ostojen kautta, suhteen molemmat osapuolet ovat integroituneet toistensa toimintaan. Lisäksi konetoimittaja X:n golfpalveluiden ostojen keskittyminen golfkenttä Y:lle, tuo golfkenttä Y:lle tulojen lisäksi näkyvyyttä, joka tulee toiminnan sivutuotteena. Positiivinen näkyvyys on tärkeää, koska se herättää kuluttajissa tunteita, jotka saattavat realisoitua tulevaisuudessa golfkenttä Y:n kannalta positiivisella tavalla, eli uusien asiakkaiden määrän kasvuna.

Viimeinen alatutkimuskysymys käsitteli, että kuinka golfkenttä Y voisi vaikuttaa suhteen syventymiseen tulevaisuudessa. Haastattelujen vastauksien analysoinnin jälkeen golfkenttä Y:n keinoihin vaikuttaa suhteen syventymiseen voidaan eritellä 3 eri tekijää, ja ne kaikki pyörivät kommunikoinnin ja luottamuksen ympärillä. Golfkenttä Y keskittyisi luomaan kommunikoinnista sen tyylisen, että syvimmätkin tarpeet ja mielipiteet tulisivat julki. Aikaisempien tieteellisten julkaisujen perusteella tämä kommunikoinnin pitäisi olla epävirallista, koska näin päästäisiin luomaan kommunikoinnista tehokkaampaa. Syvällinen kommunikointi hyödyntäisi molempia osapuolia, koska toimivan vuoropuhelun avulla molemmat osapuolet olisivat varmasti tietoisia toistensa tarpeista. Lisäksi tehokas kommunikointi ja sen mukana tuleva mahdollinen luottamus, helpottaisi täyttämään suhteen pohjana olevan sopimuksen minimivaatimukset tehokkaasti.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä ollut ”mitä vaikutuksia golfkentän ja konetoimittajan yhteistyösuhteesta on golfkentälle” saatiin luotua vastaus hyödyntäen käsiteltyjä alatutkimuskysymyksiä. Golfkenttä Y:n kokemat vaikutukset ovat sekä koneiden, että lisäpalveluiden saannin varmuus, omien toimintojen suunnittelujen helpottuminen, riippuvuuden kasvaminen ja riskien lisääntyminen. Kaiken kaikkiaan vaikutukset ovat

olleet positiivisia ainakin lyhyellä aikavälillä, mutta sen kehittyminen tulevaisuudessa saattaa synnyttää uhkia, jos niitä ei ratkaista osapuolien kesken.

5.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksen golfkenttä Y:lle, joka oli samalla tutkimuksen toimeksiantaja. Tutkimuksen avulla golfkenttä Y saattaa saada uusia ajatuksia suhteestaan konetoimittaja X:ään, mutta myös ymmärtää asioita, joita he eivät välttämättä ole pitäneet tärkeinä asioina. Eniten tutkimuksen tuloksista hyötyvät johtotehtävissä olevat ihmiset, eli tässä tutkimuksessa haastateltavat A, B ja C. Muille työntekijöille tutkimuksen avulla saadut tulokset eivät luo samalla tavalla lisäarvoa, kuten juuri esimerkiksi toimitusjohtajalle.

Toisaalta tutkimus saattaa tuottaa hyötyjä myös toisille pääkaupunkiseudun golfkentille. Se, että tutkimus on toteutettu golfkenttä Y:lle ja heidän näkökulmastaan, ei estä muiden golfkenttien hyödyntämästä tutkimusta. Hyvänä esimerkkinä voi olla tilanne, missä toinen golfkenttä miettii kuinka toteuttaa omien koneiden hankinta siten, että siitä irtoaisi mahdollisimman paljon lisäarvoa. Golfkenttä Y:n kokemukset auttavat muita pohtimaan, esimerkiksi sitoutuneisuus asteen, eli sekä luottamuksen, että riskinmäärän. Loppujen lopuksi tulee silti huomioida, että jokainen golfkenttä on erilainen aina osakkaista lähtien taloudellisiin asioihin. Siksi tutkimusta ei voida käyttää suoraan strategioiden pohjalla, vaan se tarjoaa ideoita ja sitä voi käyttää herättämään ideoita.

5.2.1 Tutkimuksen jatko ja rajoitteet

Tutkimus keskittyi tutkimaan yhteistyösuhdetta ainoastaan golfkenttä Y:n näkökulmasta, jolloin konetoimittajan näkökulma jäi vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen pohjalta voisi tulevaisuudessa keskittyä tutkimaan asiaa vielä syvällisemmin ottaen konetoimittajan näkökulman ja tarpeet paremmin mukaan tutkimukseen. Mielenkiintoista olisi ottaa tutkimukseen mukaan myös ruohonjuuritason työntekijöitä ja verrata heidän kokemuksiaan johtotehtävissä olevien henkilöiden mielipiteisiin. Toisaalta tämän tutkimuksen tyylisen voisi toteuttaa myös golfkentän muille toimittajille, vaikka tutkimuksen

asetteluja joudutaan muuttamaan, johtuen koneiden suuresta merkityksestä golfkentän toimintaan.

Epävarmuuden pilvi pyöri haastateltavien yläpuolella haastatteluja toteuttaessa, ja se oli suhteen nuori ikä. Yhteistyösuhteen nuoruus paistoi haastateltavien vastauksista, mikä vaikutti saatuihin tuloksiin. Saadut tulokset kärsivät, koska haastateltavat eivät pysty vastaamaan kaikkiin kysymyksiin kunnolla, johtuen suhteen nuoruudesta. Lisäksi suhteen alku saattaa synnyttää haastateltavien mieleen ”ihastumisen” yhteistyötä kohtaan, mikä korostaa positiivisia kokemuksia ja lieventää yhtistyökumppanin huonojen puolien vaikutukset. Tutkimuksen ajankohdan siirtäminen esimerkiksi viiden vuoden päähän, jolloin suhde päättyy, tuottaisi todennäköisesti syvällisempiä vastauksia. Toisaalta tämä avaa uuden oven mahdolliselle jatkotutkimukselle, joka toteutettaisiin suhteen lopuksi. Näitä vertaamalla golfkenttä Y saisi mielenkiintoisia näkemyksiä, joiden avulla he voisivat suunnitella uudet hankintayhteistyösuhteet.

Lähdeluettelo

Abodor, H. (2006). Inter-firm collaboration. Configurations and dynamics. Competitiveness Review, vol. 16, nro 2, sivut 122-134.

Andersen, P. H., Christensen, P. R. & Damgaard, T. 2009. Diverging expectations in buyer–seller relationships: Institutional contexts and relationship norms. *Industrial Marketing Management, 38*(7), pp. 814-824. doi:10.1016/j.indmarman.2008.04.016

Anderson, J.C., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. Journal of Marketing, vol. 58, nro 4, sivut 1-15.

Andrews, K. 1971. The concept of corporate strategy. Homewood: Irwin.

Baumann, J., Le Meunier-Fitzhugh, K. & Wilson, H. 2017. The challenge of communicating reciprocal value promises: Buyer-seller value proposition disparity in professional services. *Industrial Marketing Management, 64*, pp. 107-121. doi:10.1016/j.indmarman.2017.02.002

Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.

Burt, D. 1989. Managing Suppliers Up to Speed. *Harvard Business Review, 67*(4), p. 127.

Celuch, K., Bantham, J. H. & Kasouf, C. J. 2011. The role of trust in buyer–seller conflict management. *Journal of Business Research, 64*(10), pp. 1082-1088. doi:10.1016/j.jbusres.2010.11.011

Chicksand, D. 2015. Partnerships: The role that power plays in shaping collaborative buyer–supplier exchanges. *Industrial Marketing Management, 48*, pp. 121-139. doi:10.1016/j.indmarman.2015.03.019

Claycomb, C. & Frankwick, G. L. 2010. Buyers' perspectives of buyer–seller relationship development. *Industrial Marketing Management, 39*(2), pp. 252-263.

Doz, Y. L. & Hamel, G. 1998. *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston (MA): Harvard Business School Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Ford, D. 2003. *Managing business relationships*. 2nd ed. Chichester: Wiley.

Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R. & Lee, Y. 2012. The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer–seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management, 41*(1), pp. 82-93. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.013

Griffith, D. & Zhao, Y. 2015. Contract Specificity, Contract Violation, and Relationship Performance in International Buyer- Supplier Relationships. *Journal Of International Marketing, 23*(3), pp. 22-40.

Gullett, J., Do, L., Canuto-Carranco, M., Brister, M., Turner, S. & Caldwell, C. 2009. The Buyer–Supplier Relationship: An Integrative Model of Ethics and Trust. *Journal of Business Ethics, 90*(Supplement 3), pp. 329-341. doi:10.1007/s10551-010-0430-4

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.

Hald, K. S., Cordón, C. & Vollmann, T. E. 2009. Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management, 38*(8), pp. 960-970. doi:10.1016/j.indmarman.2008.04.015

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma.

Joseph, W. 1995. How industrial distributors view distributor-supplier partnership arrangements. *Industrial Marketing Management, 24*(1), pp. 27-36.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. [Jyväskylä]: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lambert, D. 1999. Building successful logistics partnerships. *Journal of Business Logistics, 20*(1), pp. 165-181.

Man, A. d. 2013. *Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships*. Chichester: Wiley.

Poppo, L. & Zhou, K. Z. 2014. Managing contracts for fairness in buyer–supplier exchanges. *Strategic Management Journal, 35*(10), pp. 1508-1527. doi:10.1002/smj.2175

Prince, M., Palihawadana, D., Davies, M. & Winsor, R. 2016. *An Integrative Framework of Buyer-Supplier Negative Relationship Quality and Dysfunctional Interfirm Conflict*.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus: Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.

Sözüer, A. & Semerciöz, F. 2016. Relationship Learning in Buyer-supplier Exchanges: A Conceptual Model for Complex Environments. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235*, pp. 566-575. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.083

Tate, K. 1996. The elements of a successful logistics partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26*(3), pp. 7-13.

Valtakoski, A. 2015. Initiation of buyer–seller relationships: The impact of intangibility, trust and mitigation strategies. *Industrial Marketing Management, 44*, pp. 107-118. doi:10.1016/j.indmarman.2014.10.015

Vesalainen, J. 2006. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. 2. uud. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Villena, V. H., Revilla, E. & Choi, T. Y. 2011. The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management, 29*(6), pp. 561-576. doi:10.1016/j.jom.2010.09.001

Wang, Q. & Jap, S. 2017. Benevolent dictatorship and buyer-supplier exchange. *Journal of Business Research, 78*, pp. 204-216. doi:10.1016/j.jbusres.2016.12.016

Zhang, Z. & Zhang, M. 2013. Guanxi, Communication, Power, and Conflict in Industrial Buyer-Seller Relationships: Mitigations Against the Cultural Background of Harmony in China. *Journal of Business to Business Marketing, 20*(2), p. 99. doi:10.1080/1051712X.2013.775625

Liitteet

Liite 1

Haastateltavan alkutiedot

1, Mikä on roolisi nykyisessä työpaikassasi?

2, Kuinka kauan olet ollut yrityksessä?

3, Oletko työskennellyt muilla golfkentillä?

b, Jos olet, niin kuinka kauan?

c, mikä oli roolisi?

4, Onko kahdenkeskinen yhteistyösuhde miten tuttua sinulle?

Taustatietoa tilanteesta.

1, Kuinka kauan hankintayhteistyö on jatkunut?

2, Miten päädyitte valitsemaan yhtiö X:n toimittajaksenne?

3, Miten yhteistyö toimittaja x:n kanssa eroaa aiemmista hankintasuhteista?

4, Mitä odotuksia teillä oli uudelle hankintasuhteelle?

5, Millaista kommunikointinne on toimittajanne kanssa?

vahvuudet:

6, Onko uudesta toimintatavasta ilmentynyt positiivisia vaikutuksia?

a, Jos on, niin millaisia?

7, Oletteko kehittäneet toimintaanne hankintasuhteen avulla?

a, Miten olette kehittäneet?

Mahdollisuudet:

10, Koetteko, että voisitte omilla toiminnoillanne parantaa yhteistyösuhteen tasoa ja toimintaa?

a, Jos koette, niin miten?

11, Haluaisitteko syventää yhteistyötä?

12, Koetteko, että teillä on mahdollisuus vaikuttaa suhteen syventymiseen?

Heikkoudet

8, Onko toiminnasta herännyt heikkouksia?

a, Jos on, niin millaisia?

b, miten ne näkyvät toiminnassa?

9, Miten pyritte huomioimaan mahdolliset heikkoukset?

Uhat

1, Koetko, että yhteistyö saattaisi synnyttää uhkia toimintaanne kohtaan?

a, millaisia nämä uhat ovat?

2, Miten pyritte reagoimaan mahdollisiin uhkiin?