



## **Toimittajasuhteiden hallinnan haasteet kansainvälisessä yrityksessä**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

Tuukka Lehtinen

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Aleksi Harju

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Tuukka Lehtinen

### **Toimittajasuhteiden hallinnan haasteet kansainvälisessä yrityksessä**

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2023

30 sivua, 1 kuva, 2 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Aleksi Harju

Avainsanat: Toimittajasuhde, kansainvälisyys, hankintatoimi, riskienhallinta

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli selvittää kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavan kohdeyrityksen toimittajasuhteiden hallinnan haasteita. Toimittajasuhteiden hallinta on merkittävä osa yrityksen hankintatoimea ja koko toimintaa. Tutkimuksessa pyrittiin myös löytämään keinoja haasteiden hallitsemiseksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerättiin kohdeyrityksen kahdelta hankintapäälliköltä helmikuussa 2023. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa käytettiin avuksi kohdeyrityksen nettisivuja. Aineisto käsiteltiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeyritys kohtaa monenlaisia riskejä, jotka liittyvät toimittajasuhteisiin. Riskejä syntyy niin yrityksen sisältä, kuin ulkoakin. Merkittävimmät haasteet liittyivät tehokkaan toimittajasuhteen muodostamiseen sekä kansainvälisyydestä johtuviin operatiivisiin haasteisiin.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Tuukka Lehtinen

### **Challenges in managing supplier relationships in an international company**

Bachelor's thesis

2023

30 pages, 1 figure, 2 tables and 1 appendix

Examiner: Junior researcher Aleksi Harju

Keywords: Supplier relationship, Internationality, Procurement, risk management

The purpose of this bachelor's thesis is to examine the challenges of managing the relations of the target company in international business. The management of supplier relationships is an important part of the company's acquisition activity and its entire operations. The aim of the study is to identify challenges related to the management of supplier relationships and to find ways to control them.

The study was conducted as a qualitative case study and the data were collected from the two purchasing managers of the target company in February 2023. In addition to interviews, the survey used the website of the target company. The data were processed by inductive content analysis. The investigation showed that the target company confronts a wide range of risks linked to supplier relations. The risks arise both inside and outside the company. The main challenges related to the establishment of an effective supplier relationship and operational challenges resulting from internationalism.

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	3
1.3	Tutkielman teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	4
1.4	Tutkielman rakenne.....	5
2	Toimittajasuhteiden hallinta .....	6
2.1	Toimittajasuhde.....	9
2.2	Toimittajasuhteen muodostaminen .....	11
2.3	Toimittajasuhteen ylläpito.....	13
3	Tutkimuksen toteutus .....	15
3.1	Tutkimuksen kohdeyritys.....	15
3.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	15
4	Toimittajasuhteiden hallinnan haasteet kohdeyrityksessä.....	17
4.1	Kohdeyrityksen toimittajasuhteet.....	17
4.2	Toimittajasuhteiden haasteet .....	20
4.2.1	Yleiset haasteet .....	20
4.2.2	Kansainvälisyydestä syntyvät haasteet .....	22
4.3	Toimittajasuhteiden riskienhallinta.....	23
5	Johtopäätökset .....	25
5.1	Tulokset ja johtopäätökset.....	25
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	28
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	29
	Lähteet .....	31

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa

## Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Kohdeyrityksen toimittajasuhteiden suurimmat haasteet

Taulukko 2: Kohdeyrityksen kansainvälisyydestä johtuvat haasteet

# 1 Johdanto

Toimittajasuhteiden hallinnan (Supplier relationship management eli SRM) merkitys on korostunut yritysten liiketoiminnassa viimeisten vuosikymmenien aikana. Nykyään yritykset pyrkivät pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin ja tämän takia toimittajasuhteiden hallinnasta on tullut tärkeä osa yrityksen hankintatoimea. Toimittajasuhteiden hallinta auttaa yritystä säästämään monenlaisia etuja. Edut liittyvät tehokkuuteen, kustannussäästöihin, laadunhallintaan, riskienhallintaan sekä kilpailukykyyn.

Toimittajasuhteiden hallinta on laaja termi ja se sisältää kaikki toimittajiin ja liikeprosessien hallintaan liittyvät toiminnot. Easton et al. (2014) määrittelevät toimittajasuhteiden hallinnan seuraavalla tavalla: ”Toimittajasuhteiden hallinnassa on kyse sekä huipputason, että alimman tason tavoitteista, jotka kattavat innovaation, riskin, kustannukset sekä laadun ja reagoitavuuden”. Toimittajasuhteiden hallinta vaikuttaa itse toimittajasuhteiden lisäksi koko hankintatoimen onnistumiseen.

Toimittajat ovat keskeisessä roolissa yrityksen toimitusketjussa, sillä heidän tuotteensa ja palvelunsa ovat usein välttämättömiä yrityksen toiminnan ylläpitämiselle. Toimittajien rooli on korostunut lähivuosina kilpailuedun saamisen kannalta. Laadukas toimittajasuhde on yksi yrityksen isoimmista kilpailueduista ja ketterän toimitusketjun merkittävä mahdollistaja (Christopher, 2000). Yritysten välisten toimittajasuhteiden luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen vie sekä aikaa, että resursseja. Toimittajasuhteet voidaan nähdä markkinasijoituksina: kun yritys sitoo resursseja, se muodostaa markkinainvestointeja tulevaa käyttöä varten. Nämä suhteet antavat yrityksille pääsyn muiden liiketoimintaa harjoittavien toimijoiden resursseihin. Investoinnit toimittajasuhteisiin ovat myös kumulatiivisia ja toisistaan riippuvaisia. Yhdessä suhteessa tehdyt sitoumukset vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin solmia uusia suhteita ja toimia muissa toimittajasuhteissa. (Johanson et al. 1985) Nämä seikat yhdessä tekevät toimittajasuhteista ja toimittajista tärkeitä voimavaroja yritysten toiminnalle.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimus pyrkii selvittämään toimittajasuhteiden hallinnan haasteita kansainvälisessä yrityksessä. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan erityisesti toimittajasuhteiden muodostamisen ja toimittajasuhteiden ylläpidon haasteita kansainvälisellä yrityksellä. Tutkimus pyrkii selvittämään erilaisia riskejä, joita kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys kohtaa jokapäiväisessä toiminnassa. Tutkimus ei pelkästään selvitä riskityyppejä, vaan pyrkii myös ymmärtämään mikä tai mitkä asiat ja ilmiöt synnyttävät näitä riskejä ja kuinka näitä pystytään hallitsemaan. Tutkimuksen yhtenä tarkoitus on selvittää kansainvälisyyden vaikutusta toimittajasuhteisiin ja sen tuomia haasteita. Tavoitteena on tuottaa lisätietoa toimittajasuhteiden hallinnan tärkeydestä ja niihin liittyvistä haasteista kansainvälisessä ympäristössä.

Douglas et al. (2012) mukaan toimittajasuhteiden hallinnasta on tullut kriittinen osa liiketoimintaprosessia monien eri tekijöiden takia. Heidän mukaansa kilpailun koveneminen, kustannustehokkuuden saavuttaminen, suhteiden tiivistäminen keskeisiin toimijoihin sekä yritysten tarve miettiä kestävyyttä ja riskejä ovat lisänneet toimittajasuhteiden merkitystä viimeisinä vuosikymmeninä.

O'Brien (2014) on tutkinut toimittajasuhteita ja erityisesti niiden tuottamaa arvoa hankintakentälle. Lukuisia muitakin tutkimuksia on julkaistu toimittajasuhteista ja sen vaikutuksista erilaisiin sidosryhmiin. Toimittajasuhteiden hallinnan haasteista on vähän tutkimustietoa kuten myös kansainvälisten yritysten toimittajasuhteiden hallinnasta. Toimittajariskienhallinnasta ja toimitusketjun hankinnasta kertova kirjallisuus liittyy kuitenkin läheisesti tutkimuksessa käsiteltyyn aiheeseen. Eksplisiittisesti tämän tutkimuksen tarkoituksena on avata haasteita erityisesti SMR-käsitteen näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään täyttämään tätä tutkimuksellista aukkoa ja saamaan vastauksia toimittajasuhteiden hallinnan haasteisiin, erityisesti kansainvälisillä yrityksillä. Tutkimus tukee aikaisempia tutkimuksia tuomalla uuden näkökulman toimittajasuhteiden käsittelyyn. On tärkeää pyrkiä selvittämään itse toimittajasuhteiden ja niiden hallinnan haasteita, jotta niihin pystytään löytämään oikeanlaisia ratkaisuja. Tavoitteena tutkimuksessa ei ole pelkästään raportoida haasteista, vaan myös antaa niihin konkreettisia ja sopivia ratkaisuehdotuksia.

Tutkimuskysymyksiä tutkimuksessa on yhteensä kolme; yksi pääpääkysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä. Pääkysymykseksi on asetettu:

- *Millaisia toimittajasuhteiden hallinnan haasteita kansainvälinen yritys kohtaa toiminnassaan?*

Pääkysymys pyrkii selvittämään kohdeyrityksen kansainvälisiin toimittajasuhteisiin kohdistuvia haasteita, joita yritys joutuu nykypäivänä kohtaamaan.

Alatutkimuskysymyksiksi on asetettu:

- *Miten toimittajasuhteiden haasteet näkyvät kansainvälisen yrityksen toiminnassa?*
- *Miten toimittajasuhteiden haasteita pystytään hallitsemaan kansainvälisessä yrityksessä?*

Alatutkimuskysymykset liittyvät pääkysymykseen ja niiden tiedoilla pyritään syventämään pääkysymyksen tietoa ottamalla mukaan uusia näkökulmia. Tässä tutkimuksessa alatutkimuskysymykset liittyvät toimittajasuhteiden haasteiden ilmenemiseen ja toimittajasuhteiden haasteiden hallitsemisen keinoihin.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä kandidaatintutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, jossa yrityksenä on tutkimusongelman syvälinen käsittely. Tutkimusaineisto kerättiin helmikuussa 2023 puolistrukturoidulla haastattelulla kohdeyrityksen edustajien kanssa. Haastateltavina oli kohdeyrityksen kaksi hankintapäällikköä ja haastattelut tehtiin Teams-sovelluksen avulla. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty kohdeyrityksen julkisesti saatavilla olevia materiaaleja. Haastattelujen aihepiireinä toimi haastateltavien tausta, toimittajasuhteet, kansainvälisyys hankintatoimessa sekä riskienhallinta (Liite 1).

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii sisälogistiikkaan ja valmistavaan teollisuuteen erikoistunut yritys. Kohdeyritys toimii pääasiassa Euroopassa, mutta sillä on myös toimintaa muualla maailmalla. Kohdeyritys on osa isoa konsernia ja näin ollen Suomessa sijaitseva yritys on tytäryhtiö. Tuotekirjo on yrityksessä laaja ja yrityksen prosentuaalisesti suurin osa liikevaihdosta tulee sisälogistiikkatuotteiden- ja palveluiden myymisestä. Yritys kehittää ja myy myös elinkaarenaikaisia palveluita.

Tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä. Haastatteluista kerätty tieto on nauhoitettu ja siitä on tehty päätelmiä induktiivisesti. Induktiivinen päättely etenee ensin

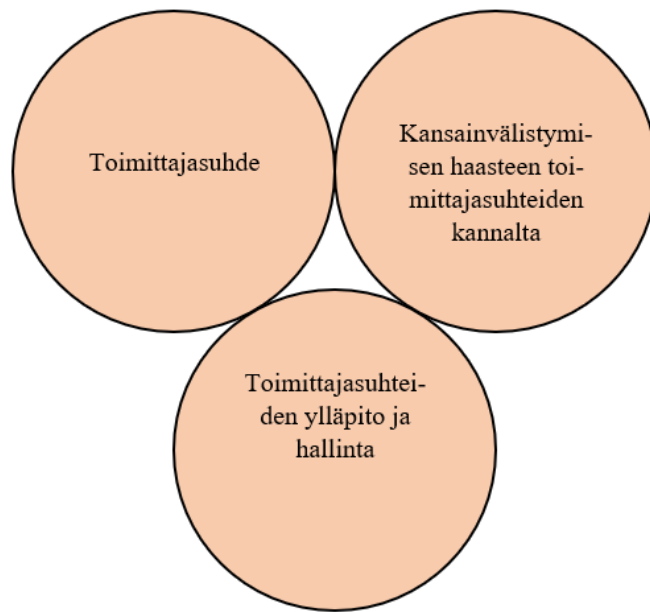


yksittäiseen havaintojoukkoon ja se muodostaa siitä yleistyksen tai jossain tapauksessa teorian (Korkman & Yrjönsuuri, 2016).

### 1.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee toimittajasuhteita kolmesta eri näkökulmasta. (Kuvio 1) Ensimmäisenä tutkimuksessa käydään läpi toimittajasuhdetta yleisellä tasolla ja siihen liittyviä ilmiöitä. Luvussa pyritään selventämään hyvää toimittajasuhdetta sekä sen vaatimuksia. Tämän jälkeen tutkimuksessa keskitytään toimittajasuhteiden ylläpitoon ja hallintaan. Toimittajasuhteen perusasioiden sekä ylläpidon ja hallinnan jälkeen tutkimuksessa käydään läpi kansainvälistymisen liittymistä toimittajasuhteisiin sekä toimittajasuhteen muodostamista ja- ylläpitoa. Pääpainona kansainvälisyydessä on sen tuottamat haasteet toimittajasuhteisiin. Tutkimuksen kohdeyrityksen luonteen vuoksi toimittajasuhteita ja sen haasteita käydään kansainvälisen yrityksen näkökulmasta.

Tutkimus on rajattu koskemaan yksittäisen kansainvälisen yrityksen toimittajasuhteita. Tutkimuksessa käydään läpi kaikkia yrityksen toimittajasuhteita, mutta yrityksen luonteen vuoksi pääpaino on kansainvälisissä suhteissa. Tutkimuksessa verrataan teoriaa ja rajattua tietoa toimittajasuhteista keskenään. Tutkielman pyrkimyksenä on selvittää, että noudatetaanko kohdeyrityksessä jotain teoreettista toimittajasuhteen mallia. Kyseinen rajausta on tehty, sillä kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavien yritysten toimittajasuhteiden hallintaa ja hallinnan haasteita ei ole kovin paljoa tutkittu.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen empiirisen osion kohdeyrityksenä toimii teollisuuden alalla toimivan kansainvälisen yrityksen suomalainen tytäryhtiö. Haastatteluaineiston perehtymisen apuna käytetään induktiivista sisällönanalyysimetodia, joka perustuu haastattelun aineistoon.

#### 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta sekä niiden alaluvuista. Tutkielman päälujuja ovat johdanto, teoriaosuus, tutkimuksen toteutus, empiriaosuus sekä yhteenveto ja johtopäätökset. Tutkimuksen johdantoluvussa käydään tiivistetysti läpi tutkimuksen tausta, tavoitteet, menetelmät, tutkimuskysymykset ja viitekehys. Johdannossa on tarkoituksena selittää asiat, jotka johtivat tämän tietyn aiheen valitsemiseen. Teoriaosuudessa esitellään tarkemmin itse tutkimuksen kohdetta teoreettisesta näkökulmasta. Siinä perehdytään toimittajasuhteen hallinnan eri vaiheisiin sekä toimittajasuhteiden haasteisiin. Empiriaosuudessa tarkastellaan tutkimusaineiston kerääminen sekä haastatteluaineisto. Tutkielmassa esitetään lopuksi johtopäätökset ja yhteenveto. Viimeisessä luvussa pyritään myös vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä tiivistämään tutkimustulokset.

## 2 Toimittajasuhteiden hallinta

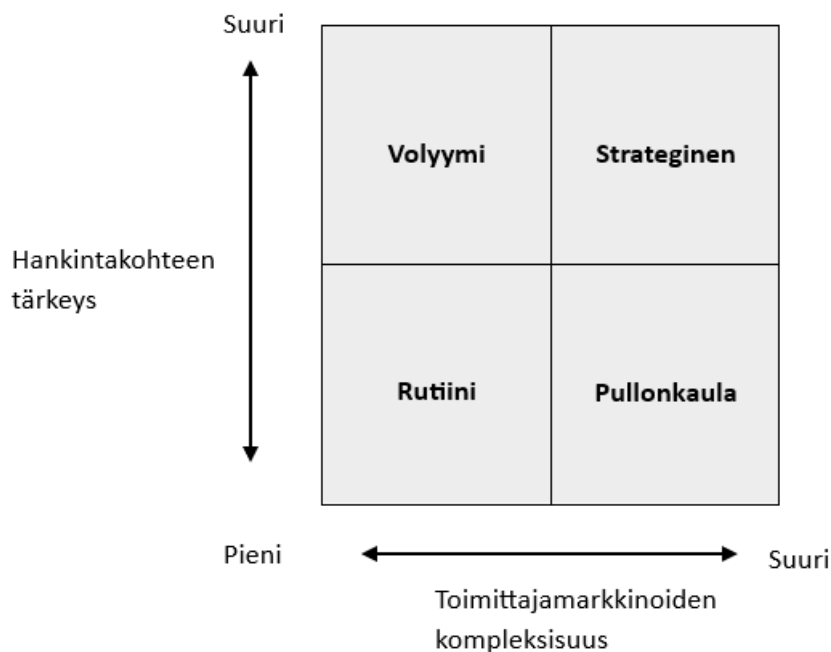
Toimittajasuhteiden hallinnalla tarkoitetaan liiketoimintaprosessia, joka tarjoaa rakenteen toimittajasuhteiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi (Douglas et al., 2012). Yritysten tarkoituksena prosessissa on työskennellä mahdollisimman tehokkaasti toimittajien kanssa, jotta voidaan saavuttaa etuja kilpailijoihin nähden. Edut voivat olla taloudellisia, strategisia tai muita yrityksen hankintatoimea kehittäviä etuja. Myös toimittajat pyrkivät saavuttamaan etuja ja näiden ristikkäisten intressien takia toimittajasuhteiden hallinta ei ole aina yksinkertaista. (Schuh et al. 2014)

Toimittajasuhteiden hallinnan merkitys on lisääntynyt merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. Suuri syy tähän kehitykseen on ostettujen tavaroiden ja palveluiden kasvanut osuus yritysten kuluista sekä liikevaihdosta. Hankintojen osuus yrityksen kustannuksista vaihtelee huomattavasti yritysten ja toimialojen mukaan, mutta esimerkiksi rakennusteollisuudessa hankintojen arvo on yleensä 75–80 % yrityksen kuluista. Tämä hankintojen merkityksen nousu johtuu enimmäkseen ostamisen lisääntymisestä yrityksissä. Nykypäivänä yritykset ulkoistavat toimintojaan enemmän toimittajilleen ja sen ansiosta yritykset ovat pystyneet keskittymään enemmän ydinosansaamiseen. Tämä on parantanut tehokkuutta tarjoamalla skaalaetuja yrityksen toimintoihin. (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota, 2003, 91–92)

Wu, Choi & Rungtusanatham (2010) korostavat ostajan vaikutusta toimittajasuhteiden hallinnassa. He kertovat artikkelissaan, että voimakkaampi ostajan vaikutus liittyy tiiviimpään yhteistyöhön tavarantoimittajan välillä. Ostajan vaikutuksella tarkoitetaan yhteistyökykyä ja avointa kommunikaatiota tavarantoimittajaan suuntaan. Tämä auttaa myös toimittajaa ja tuottaa vahvempaa toimittajan suorituskykyä kilpailijoihin nähden. Wu et al. (2010) määrittelevät toimittajan suorituskyvyn, sillä kuinka hyvin toimittaja toimittaa tarvittavat tuotteet ostajalle. Tätä toimittajan luomaa suorituskykyä mitataan laadullisesti, toimitusvarmuutena, reagoitakykyinä, kustannusten avulla ja teknisen tuen määrällä.

Toimittajasuhteiden hallinta liittyy olennaisesti yleiseen hankintatoimeen. Kraljicin (1983) ostosalkkuportfolio loi strategisen hankinta-ajattelun pohjan. Keskeinen oivallus oli, että yritysten hankinnat käyttäytyvät eri tavalla ja niillä on erilainen merkitys yritysten menestymiseen. Samanlainen ostoprosessi tai -malli ei sovellu automaattisesti kaikenlaisiin

hankintoihin. Kraljicin (1983) ostosalkkuportfolion (Kuvio 2) mukaan yrityksen toimitusstrategian tarve riippuu kahdesta tekijästä, jotka ovat hankintakohteen tärkeys ja toimittajamarkkinoiden kompleksisuus. Hankintakohteen tärkeys esitetään pystyakselissa ja se kertoo, kuinka tärkeä jokin hankinta on yritykselle. Hankintakohteen tärkeyttä lähestytään tarkastelemalla tuotteen ostomäärää, hankintakustannuksia tai hankintakohteen kokonaisvaikutuksia yrityksen kasvuun ja menestymiseen liittyen (Van Weele 2010). Toimittajamarkkinoiden kompleksisuus esitetään vaakakselilla (Kuvio 2). Tähän voidaan käyttää Van Weelen (2010) mukaan puolestaan erilaisten tuotteiden saatavuutta sekä toimittajamäärää.



Kuvio 2: Kraljicin Matriisi (Kraljic 1983 mukailen)

Yrityksen hankinnat muodostuvat luonteeltaan, ominaisuuksiltaan ja hallittavuudeltaan erilaisista tavara- ja palveluryhmistä, joita hankitaan erilaisilta toimittajamarkkinoilta. Kaikki hyödykkeet eivät ole strategisesti samanarvoisia, joten erityyppisiä hankintoja tulisi pyrkiä käsittelemään ja johtamaan eri tavoilla. Kun hankinnat luokitellaan eri kategorioihin, voidaan löytää parhaat tavat jokaiselle hankittavalle tuotteelle ja palvelulle. Näin voidaan myös hyödyntää syntyviä volyymietuja, allokoida resursseja organisaation sisällä sekä löytää ne yrityksen osa-alueet, joihin hankinnoissa kannattaa panostaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015)

Kraljicin ostosalkkuportfoliossa (1983) yrityksen ostot sijoitetaan nelikenttään neljään eri kategoriaan niiden vaikutuksen perusteella (Kuvio 2). Kategorioita ovat volyymituotteet, strategiset tuotteet, rutiinituotteet ja pullonkaulatuotteet. Volyymituotteiden hankinnan vaikutukset ovat yritykselle suuria. Volyymituotteilla on paljon tarjontaa ja toimittajasuhteiden tulee olla kunnossa volyymituotteita toimittavien myyjien kanssa, jotta hintataso pysyisi järkevänä. Rutiinituotteiden hankinnassa on keskeistä neuvottelut eri toimittajien kanssa, jotta yritys saavuttaisi parhaan mahdollisen arvon. Strategisilla tuotteilla tarkoitetaan korkea-arvoisia tuotteita, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Näiden tuotteiden kohdalla toimittajasuhteiden hallinta painottuu pitkäaikaisten suhteiden luomiseen, sillä strategisten tuotteiden toimittajia on yleensä vähän. Näissä tuotteissa yhteistyön kehittäminen on myös tärkeää, jotta toiminta pysyy käynnissä.

Dyerin & Singhin (1998) strategisen liikkeenjohdon teorian mukaan yrityksen suorituskyky muodostuu toimittajasuhteissa rakentuvien tekijöiden perusteella. Teoriassa yritysten verkostoja pidetään analyysiyksikkönä, joka selittää suhteelliset edut, eli kyseisessä verkostossa tuotetun yksittäisen yrityksen ylivertaisen suorituskyvyn. Dyer & Singh määrittelevät suhteellisen edun ylinormaaliksi voitoksi, joka on tuotettu sellaisessa suhteessa, jota kumpikaan yritys ei pystyisi tuottamaan yksin. Suhteellinen etu voidaan luoda vain tiettyjen liittouman kumppanien yhteisillä panostuksilla. Edun saavuttamiseen liittyy myös suhteellinen riski. Sama riski esiintyy toimittajasuhteiden hallitsemisessa.

Dyer & Singh (1998) ehdottavat neljää suhteellisen edun lähdettä, jotka ovat suhdekohtaiset varat, tiedon jakamisrutiinit, täydentävät resurssit ja valmiudet sekä tehokas hallinto. Amit & Schoemaker (1993) mukaan omaisuuden erikoistuminen on edun välttämätön ehto ja strategiset varat ovat luonteeltaan erikoistuneita. Näin ollen yrityksen täytyy tehdä jotain ainutlaatuista kehittääkseen kilpailuetua. Yritys voi esimerkiksi etsiä etua luomalla varallisuutta, joka perustuu yrityksen kumppanin taitoihin. Levinsonin & Asahin (1996) mukaan organisaatioiden välinen oppiminen on ratkaisevan tärkeää kilpailullisen menestyksen kannalta. He ovat myös huomanneet, että usein organisaatiot oppivat yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa.

On myös muita tapoja, joilla yritykset voivat luoda suhteellisia etuja. Yritys voi hyödyntää liittoumassa olevan kumppanin täydentäviä resursseja. Joissakin tapauksissa yrityksen kyky tuottaa resursseja saattaa edellyttää, että näitä resursseja käytetään yhdessä toisen yrityksen täydentävien resurssien kanssa. Täydentävä resurssi on liittouman lahjoitus kumppaneille,

jolloin he yhdessä tuottavat suurempaa etua. Dyer & Singh (1998) mukaan hallinnolla on myös keskeinen rooli suhteellisten etujen muodostamisessa, sillä se vaikuttaa transaktiokustannuksiin sekä kumppaneiden intresseihin luoda lisäarvoa.

Yritysverkosto voi kehittää suhteita, jotka johtavat kestäväan kilpailuetuun. Yksittäisten yritysten välinen kilpailu on vähentynyt verrattuna liittoutuneisiin yrityksiin, kun ne ovat alkaneet kilpailla toisiaan vastaan. Dyerin & Singhin (1998) mukaan kilpailuetua etsivien yritysten on tärkeää kiinnittää huomiota analyysiyksiköihin, jotka voivat rajoittaa mallin selitystä yritystason kannattavuudesta. Esimerkiksi allianssikumppanit voivat tuottaa suhteellista etua sijoittamalla suhdekohtaisiin omaisuuseriin ja tekemällä erikoistuneempia investointeja. Tämän erikoistuneen resurssin ehdollinen arvo altistaa sen omistajan suuremmalle riskille kuin yleinen resurssi (Klein et.al., 1978).

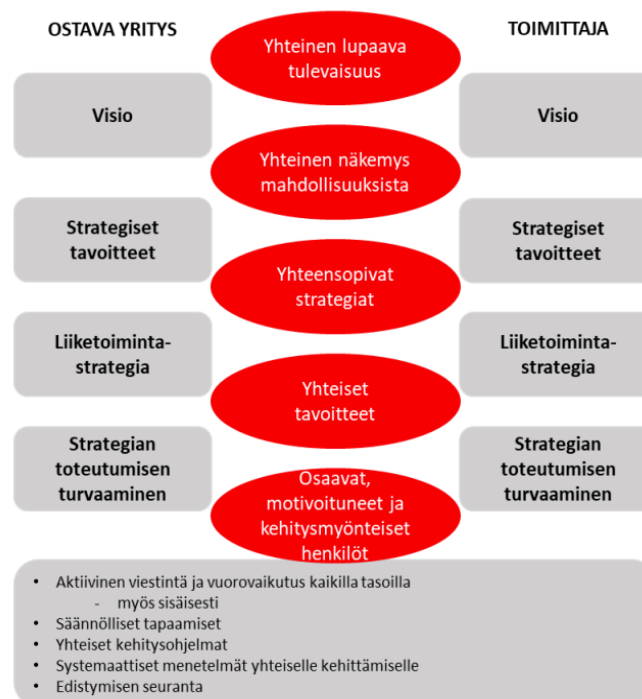
## 2.1 Toimittajasuhde

Fordin. et al. (2003, 39) mukaan toimittajasuhteella tarkoitetaan toimittajan ja tilaajan välistä dynaamista prosessia, jossa ostaja tekee monitahoista yhteistyötä toimittajan kanssa. Yrityksen toiminnan perustana toimii sen muodostamat suhteet, sillä ilman suhteita yrityksellä ei ole edellytyksiä toimia nykyajan globaaleilla markkinoilla. Kaikki suhteet ovat ainutlaatuisia, eikä kaikkia toimittajasuhteita voi käsitellä samalla tavalla niiden erilaisuuden vuoksi. Toimittajasuhteiden ajat, tavoitteet, merkitys ja hallinta vaihtelevat toimialan ja tarpeen mukaan. Toimittajasuhteen pituus voi vaihdella yhdestä ostosta aina vuosien tai vuosikymmenten kestäväan yhteistyöhön. Pidempiaikaisissa toimittajasuhteissa yhteistyön merkitys korostuu.

Ostajan näkökulmasta kaikki yritykset ovat uniikkeja ja toimittajan valinta on strateginen linjaus kohti yrityksen asettamaa tavoitetta. Ostajat myös mieltävät itsensä bisnesajureiksi ja heidän mielestään ostajien ostot ja markkinalinjaukset ohjaavat toimintaa toimittajien tuotevariaatioiden sijasta. (Strandvik et al. 2012, 134–136)

Nieminen (2016) esittää viisiportaisen mallin hyvän yhteistyön perustaksi toimittajasuhteessa. (Kuvio 3) Mallin mukaan ostavalla yrityksellä ja toimittajalla tulisi olla yhteiset tavoitteet, jotta yhteistyö voisi toimia ja sitä pystyisi kehittämään. Mallin mukaan molemmilla

osapuolilla tulisi olla yhteneväinen näkemys tulevaisuudesta, mahdollisuuksista, tavoitteista strategioista sekä strategioiden turvaamisesta. Nämä yhteiset tavoitteet auttavat ostavia yrityksiä ja toimittajia toimimaan paremmin yhdessä ja osapuolten toimiminen helpottuu, kun molemmat ajattelevat tulevaisuudesta ja toimintatavoista samalla tavalla. Hyvän yhteistyön perusta ei kuitenkaan tule itsestään vaan sitä pitää koko ajan kehittää. Aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus osapuolten välillä on tässä keskiössä. Jos keskustelu toimittajan ja ostajan välillä toimii, on koko hankintaketjun toimiminen helpompaa. Niemisen (2016) mukaan myös säännölliset tapaamiset, yhteiset kehitysohjelmat, systemaattinen toiminnan kehittäminen ja edistymisen seuranta ovat tärkeitä hyvässä toimittajasuhteessa. Edistymisen seuranta on tärkeää, sillä siinä osapuolet käyvät läpi toiminnan onnistumista ja miettivät miten toimitusketjua saataisiin tehokkaammaksi. Edellä mainitut keinot toimittajasuhteen parantamiseen vaihtelevat kuitenkin toimittajasuhteen laadun mukaan.



Kuvio 3: Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa (Nieminen, 2016, 114)

Toimittajasuhteelle ei pysty määrittämään standardia vaan kaikki suhteet ovat aina ainutlaatuisia sisällöltään, dynamiikaltaan, kehitykseltään ja vaikutukseltaan. Kaikki toimittajasuhteet vaativat myös erilaisia asioita onnistuakseen. Muutokset, joita yritykset ovat tehneet

hankintasektoreillaan viimeisten vuosikymmenten aikana, ovat lisänneet ostamisen strategista roolia yritysten sisällä. Toimittajasuhteet voivat vaikuttaa yrityksen strategiseen rooliin kahdella eri tavalla: rationalisoinnilla tehokkuuden lisäämiseksi ja kehittämisellä tehokkuuden lisäämiseksi. Toimittajasuhdetta ei myöskään voi eristää täysin, sillä suhteet ovat osa verkostoa, johon vaikuttavat myös suhteen ulkopuoliset tekijät. (Ford et al. 2003, 38)

Toimittajien kanssa toimiessaan yritykset kohtaavat erilaisia riskejä. Riskejä syntyy, kun yritykset ulkoistavat toimintojaan toimittajilleen, jotta he voisivat keskittyä omiin ydinosamiisiinsa. (Ritchie & Brindley, 2007) Suurin riski yritykselle syntyy toimittajan valinnasta. Toimittajavalinnassa on hyödynnettävä monenlaista saatavilla olevaa tietoa, kuten toimittajan toimitusaikaa, kapasiteettia, toimitusvarmuutta, kykyä kohdata haasteita, taloudellista asemaa sekä kommunikointikykyä ja aikaisempia palautteita. (Beasley et al. 2004, 29) Jos yritys jättää huomioimatta osan kriteereistä, on mahdollista, että toimittajan valinta on väärä. Riskinä toimittajasuhteessa on myös yhteistyön toimimattomuus. Hyvä toimittajasuhde vaatii täyttä luottamusta ja jos sitä ei jostain syystä saavuteta, on riskinä toimitusvaikeuksien muodostuminen.

Riskinä voi olla, myös joustavuuden katoaminen. Joustavuus voi kadota ulkoistamisen seurauksena, jos varsinkin jos yritys tekee sellaisia pitkäaikaisia sopimuksia toimittajien kanssa, jotka rajoittavat sen toimintamahdollisuuksia. Tämä vaikeuttaa muuttuviin asiakastarpeisiin vastaamista (Embleton & Wright 1998, 100). Muita toimittajiin liittyviä riskejä ovat muiden muassa kohdemaan valinta, toimitussuhteen piilokustannukset ja henkilökemioiden ongelmat yrityksen sekä sen toimittajan välillä.

## 2.2 Toimittajasuhteen muodostaminen

Van Weelen (2014, 57) mukaan ostoprosessiin kuuluu tarpeen määrittely, toimittajan valitseminen, sopimuksen teko ja toimituksen seuranta. Ostoprosessi on tärkeä, sillä kaikki yrityksen hankinnat suunnitellaan prosessin pohjalta. Ostoprosessin pohjalta tehty osto-opas sisältää ohjeet ostopäätöksentekoprosessiin ja toimittajasuhteiden yksityiskohtaiseen käsittelyyn.



Van Weele (2014) määrittelee hankinnan tyypit kolmeen eri kategoriaan. Kategoriat ovat uusi hankinta, muunneltu jälleenosto ja suora jälleenosto. Uudessa hankinnassa yritys ostaa täysin uuden tuotteen uudelta toimittajalta, jolloin ominaista on epävarmuus ja korkea riski. Muunnellussa jälleenostossa yritys ostaa uuden tuotteen jo tuntemaltaan toimittajalta. Suorassa jälleenostossa yritys ostaa tutun tuotteen jo tuntemaltaan toimittajalta, jolloin epävarmuuden aste jää matalaksi sopimuksen ehtojen ollessa tuttuja. Kyseiset hankinnat ovat pääosin yrityksen rutiinituotteiden hankintoja.

Nykypäivän intensiivisillä markkinoilla yrityksillä on paineita parantaa markkinoinnin ja hankintatoimen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Yritykset etsivät jatkuvasti erilaisia tapoja suorittaa nämä kriittiset toiminnot mahdollisimman kustannustehokkaasti, mutta samalla luomalla maksimaalista arvoa (Cannon & Perreault 1999). Tehokkuuteen vaikuttaa suuresti oikeanlaisten toimittajien löytäminen ja tämän takia toimittajasuhteen muodostaminen on tärkeää yrityksessä. Yritykset etsivät ennen kaikkea pitkäaikaisia toimittajasuhteita, sillä uuden toimittajan avaamisesta syntyy aina ylimääräisiä kuluja (Cannon, Joseph & Homburg, 2001).

Sheth ja Sharma (1997) ovat sitä mieltä, että toimittajasuhteita muodostetaan neljästä eri syystä. Syyt ovat kustannustehokkuus, mahdollistavat teknologiat, kilpailukyvyn parantaminen ja yleisen tehokkuuden lisääntyminen. Heidän mukaansa toimittajasuhteet pystyvät vähentämään transaktioihin liittyviä kustannuksia. Tätä väitettä selittää transaktiokustannusteoria, jonka mukaan transaktioiden ominaisuudet eli omaisuuden spesifisyys, epävarmuus ja epäsäännöllisyys määräävät yrityksen hallinnon rakenteen (Williamson, 1985).

Toinen syy toimitussuhteen muodostamiseen on Shethin ja Sharman (1997) mukaan teknologiat, jotka mahdollistavat yritysten paremman kommunikaation. Erilaiset tiedonvälityskanavat alentavat sekä asiakkaiden, että toimittajien kustannuksia ja lyhentävät kiertoaikoja. Niiden avulla pystytään myös helpommin kohdentamaan tarjontaa yksittäiselle asiakkaalle. Tietojärjestelmien etuja ovat myös asiakkaan kannattavuuden määrittely sekä asiakaskoh- taisten tarjouksien lähettäminen.

Shethin ja Sharman mukaan (1997) kolmas syy toimittajasuhteiden muodostamiseksi on kilpailukyvyn parantaminen. Toimittajat luovat yritykselle arvoa, joka on vaikeasti kopioitavissa (Day & George, 1995). Yritykset pyrkivät tämän takia löytämään molempia hyödyttäviä toimitussuhteita, sillä Shethin ja Sharman (1997) mukaan suhteet, joista on

molemminpuolista hyötyä tulevat kestävämmän. Kestävien suhteiden poistumisesteet ovat yleensä suuria, joten se hillitsee toimittajasuhteesta poistumista.

Neljäs syy liittyy yleisen tehokkuuden lisääntymiseen. Toimittajasuhteet lisäävät kilpailukykyä, kun yritys lukitsee hyvän toimittajan. Hyvä suhde tavarantoimittajiin voi myös olla tehokas tapa vähentää kilpailun kielteisiä vaikutuksia, kuten toimituskustannusten nousua. (Sheth & Sharma 1997)

### 2.3 Toimittajasuhteen ylläpito

Toimittajasuhteen ylläpidolla tarkoitetaan kaikkia keinoja, jotka edistävät toimittajan ja ostajan välistä yhteistyötä ja auttavat toimittajasuhteen säilymiseen. Toimittajasuhteen ylläpidon tulisi olla säännöllistä, jotta varmistettaisiin mahdollisimman hyvä kommunikaatio toimittajien suuntaan. Hyvä kommunikaatio auttaa myös mahdollisten ongelmien, kuten toimitusvaikeuksien kanssa. Pitkäaikaisessa toimittajasuhteessa oletetaan, että toimittajan ominaisuudet vaikuttavat pitkäaikaisen toimittajasuhteen toimintaan ja onnistumiseen. 2010-luvun aikana toimittajasuhteen muodostamisen ympäristö muuttui nopeasti, kun toimittajien ja ostajien käyttämästä teknologiasta tuli olennaista ja se juurtui osaksi toimittajasuhteita. (Obal & Lanzioni, 2013) Tämä kehitys on jatkunut ja nykyään toimittajasuhteiden ylläpitäminen tapahtuu pääsääntöisesti teknologiaa hyödyntävien toiminnanohjausjärjestelmien kautta.

Kalliokoski, Simons & Mikkola (2001) mukaan toiminnanohjauksella ohjataan yrityksen työtä ja resursseja. Heidän mielestään tehdyn työn tulee täyttää kaikki asiakkaan vaatimukset. He jakavat yrityksen toiminnanohjauksen kolmeen tasoon, jotka ovat strateginen ohjaus, kehitystoiminnan ohjaus sekä operatiivinen ohjaus. Strategisessa toiminnassa keskiössä on yrityksen tavoitteiden asettelu sekä tulosten seuranta. Kehitystoiminnassa etsitään ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Operatiivinen ohjaus puolestaan on yrityksen jokapäiväisten tehtävien ohjausta ja merkittävää siinä mielessä, että se tuottaa yrityksille tuloja. Kalliokosken, Simonsin ja Mikkolan (2001) mukaan toiminnanohjauksessa voi myös erotella neljänlaiset tehtävät, joita ovat suunnittelu, toimeenpano, seuranta ja säätö. Kaikki tehtävät muodostavat yhdessä ohjausmekanismin toiminnan tueksi

Osa toimittajasuhteen vaikutuksista on helposti mitattavissa, kun taas osa vaikutuksista on hankalasti identifioitavissa, sillä ne ovat laadullisia ja niiden tulokset näkyvät vasta

pidemmällä aikavälillä. Toimittajasuhteen arviointi on tämän takia usein vaikeaa ja toimittajasuhteen hallinnan ja kehittämisen arviointi vaikeutuu, mikäli vaikutuksia ei pysty kunnolla mittaamaan. (Ford. et al. 2003, 95)

Toimittajasuhteiden hallinnan yksi oleellisimmista osa-alueista on riskien hallitseminen. Riski määritellään tappion uhkaksi tai menetyksen mahdollisuudeksi. Riskiin liittyy myös kaksi osatekijää: riskin muodostavat menetykset tai tappiot ja toisaalta epävarmuus niiden esiintymisestä. (Hallikas. et.al. 2001) Riskienhallinnalla tarkoitetaan puolestaan prosessia, jossa yritystä uhkaavia vaaroja pyritään torjumaan ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoimaan. Riskejä on monenlaisia ja niitä hallitaan yrityksissä eri tavoilla. Tavoitteena on löytää tasapaino riskien mahdollisen realisoitumisesta johtuvien kustannusten ja niiden hallintaan laitettavien resurssien välillä. (Suominen, 2003)

Toimittajasuhteet ja niihin panostaminen ovat jo itsessään keino hallita riskejä. Toimittajia etsimällä ja arvioimalla pystytään karsimaan heikkoja toimittajia pois. Tämän etsimisen ja kartoittamisen tarkoituksena on löytää omia tarpeita parhaiten vastaava toimittaja. Toimittajasuhteissa jaetaan monenlaista tietoa osapuolten kesken ja tämä auttaa osapuolten välille muodostuvan luottamuksen syntymisessä. Luottamus voi vähentää riskiä ja vahvistaa näin toimittajasuhdetta (Mishra et al. 2016). Luottamus myös kehittyy ajan myötä ja varsinkin pitkäaikaisissa suhteissa, sillä pystytään vähentämään riskiä. Toimittajasuhteissa on myös tärkeää muodostaa läheinen ja avoin kommunikaatio, jotta tietojen jakaminen olisi mahdollisimman helppoa toimittajan ja ostajan välillä (Mishra et al. 2016). Tämä on myös oleellisessa osassa, kun pyritään hallitsemaan toimittajasuhteiden riskejä.

Liiketoiminnassa on tärkeää leikata kustannuksia, jotta yritys pystyy toimimaan mahdollisimman kilpailukykyisesti. Toimittajasuhteiden yksi ongelmista on se, että kaikki toimittajat eivät pysty toimimaan kilpailukykyisesti heikoissa taloustilanteissa. Jos toimittaja valmistaa ostajalle kustomoitua tuotetta, on korvaavan toimittajan löytäminen usein hankalaa. Yllättävät tilanteet tekevät riskienhallinnasta vaikeaa. Yritykset voivat yrittää varautua riskeihin, mutta kaikkeen ei voi varautua. (Beth et al. 2003)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen perustana on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen toteutuminen kokonaisuudessaan. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään kohdeyritys ja toisessa alaluvussa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää ja -aineistoa.

#### 3.1 Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimuksessa kohdeyrityksestä käytetään nimeä Yritys X, jotta sen anonymiteetti säilyy. Yritys X on kansainvälisen yrityksen Suomessa toimiva tytäryhtiö. Se on merkittävä toimija maailmanlaajuisesti teollisuudessa ja erityisesti nosto- ja siirtolaitteiden valmistuksessa. Yrityksen henkilöstöluokka on 250–499 työntekijää ja liikevaihto oli vuonna 2022 yli 150 miljoonaa euroa. Yrityksellä on toimintaa ympäri Suomea ja työllistää useiden eri alojen ammattilaisia. Yritys X on todella kansainvälinen ja 95 % yrityksen myynnistä tulee viennistä. Kansainvälisenä suurena yrityksenä hankinnalla ja toimittajasuhteiden hallinnalla on suuri merkitys kohdeyrityksen liiketoiminnalle.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja realistisesti. Tässä tutkimustyypissä aineisto kootaan luonnollisista ja todellisista tilanteista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161). Tutkimus kohdistuu yhteen yritykseen ja sen takia ilmiötä pystytään kuvaamaan yksityiskohtaisemmin ja syvemmin.

Laadullisella tutkimuksella on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka näkyvät myös tässä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihin ja käytyihin haastatteluihin, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään apuna induktiivista analyysiä, jonka tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tämän vuoksi tutkimuksessa on hypoteesien ja teorian testaamisen sijasta keskiössä aineiston monitahoinen tarkastelu. Laadullisessa

tutkimuksessa suositaan myös metodeja, joissa tutkittavien oma ääni pääsee esille. (Hirsjärvi et al. 1997, 164)

Tutkimuksen toteutustapana toimi teemahaastattelu. Teemahaastattelu on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto, missä käydään läpi ennalta määriteltyjä teemoja ja aiheita (Hirsjärvi et al. 1997, 208). Haastattelun runkona toimi aihetta varten laaditut haastattelukysymykset (Liite 1). Kysymysten avulla hankintapäälliköiltä voitiin kysyä samat kysymykset ja haastattelusta saatiin avoin ja johdonmukainen. Haastattelukysymyksien luonnissa on pyritty saamaan tutkimusongelmalle vastauksia. Kysymykset ovat monipuolisia ja käsittelevät laajasti kaikkia tutkimuskysymysten aiheita. Kysymykset käsittelevät teoriaosuudessa ilmi tulleita aiheita. Haastattelut tehtiin Teams-sovelluksessa peräkkäisinä päivinä ja molemmat haastattelut kestivät 45 minuuttia. Haastattelut tehtiin kahdelle kansainvälisestä hankinnasta vastaavalle kohdeyrityksen hankintapäällikölle. Molemmilla hankintapäälliköillä on useiden vuosien kokemus kansainvälisten toimittajasuhteiden kanssa toimimisesta sekä hankintaprosessien kehittämisestä useissa eri yrityksissä. Kokemustensa ansiosta haastateltavat ovat luotettavia tietolähteitä vastaamaan heille annettuihin kysymyksiin. Hankintapäälliköistä käytetään termejä hankintapäällikkö A ja hankintapäällikkö B. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä on kerätty muistiinpanoja analyysia varten.

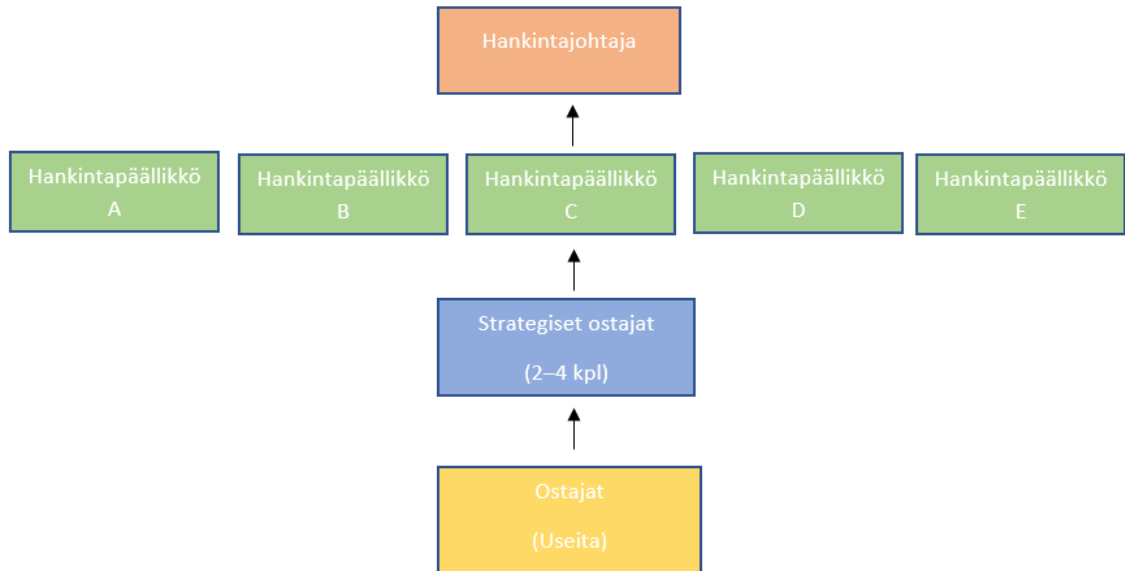
Tutkimuksesta kerätty aineistoa tarkasteltiin aineistolähtöisen analyysin avulla. Tämän avulla saatiin tietoon, mitä tutkittavat havaitsevat ja mitä heidän ympärillensä tapahtuu. Saatiin myös selville toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. (Hirsjärvi et al. 1997, 208) Uusitalo (1995, 89) täydentää vielä, että tieteellinen havainnointi on näkemisen lisäksi tarkkailua. Uusitalon (1996, 89) mukaan tieteelliselle havainnoinnille voidaan asettaa tiettyjä vaatimuksia, jotka erottavat sen arkipäiväisestä tarkkailusta. Seuraavassa luvussa esitellään haastatteluaineiston analyysin havaintoja.

## 4 Toimittajasuhteiden hallinnan haasteet kohdeyrityksessä

Tässä luvussa käydään läpi kohdeyrityksen toimittajasuhteiden muodostamista, toimittajasuhteiden ylläpitoa, kansainvälisyyden vaikutusta toimittajasuhteisiin sekä riskienhallintaa. Kappale käsittelee yrityksen X:n toimittajasuhteita hankintapäälliköiltä saadun tiedon perusteella. Tavoitteena on analysoida saatuja tietoja ja pyrkiä selvittämään minkälaisia haasteita kohdeyritys kohtaa toimiessaan kansainvälisesti erilaisten toimittajien kanssa. Tekstin kursivoidut kohdat ovat suoria sitaatteja haastatteluaineistosta.

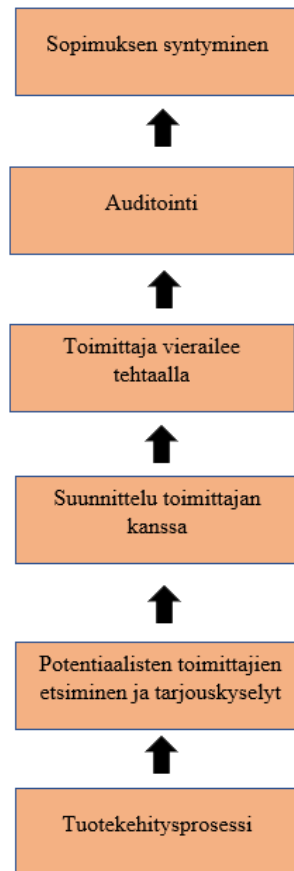
### 4.1 Kohdeyrityksen toimittajasuhteet

Kohdeyrityksen hankintaosasto koostuu ostajista, strategisista ostajista, viidestä hankintapäälliköstä sekä hankintajohtajasta (Kuvio 4). Ostajia on organisaatiossa monia ja he ostavat komponentteja tarvelaskentaohjelman perusteella. Strategisia ostajia kohdeyrityksessä on 2–4 ja he vastaavat tärkeiden komponenttien ostamisesta sekä osittain sopimusten tekemisestä. Strategiset ostajat suorittavat lähes samoja tehtäviä, kuin hankintapäälliköt, mutta heillä ei ole kokonaisvastuuta. Hankintapäälliköillä on vastuu toimittajasuhteen kokonaisuuden hallinnasta ja siihen kuuluu oikean tuotteen ostaminen oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan ja sopivalla hinnalla. Vastuuseen kuuluu myös saatavuuden, laadun ja hintojen varmistaminen. Kohdeyrityksessä vastuualueet jaetaan hankintapäälliköiden kesken tuotekategorioittain. Hankintajohtaja vastaa hankintatoimen kokonaisuudesta sekä varmistaa, että kaikki toimii hankintaorganisaatiossa.



Kuvio 4: Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio

Toimittajan valintaprosessi lähtee liikkeelle tuotekehitysprosessilla (Kuvio 5). Tuotekehitysosastolta tulee tiedot nimikkeiden ostamisesta ja tuotekehitysprosessi etenee yhteistyössä tuotekehityksen ja suunnittelun kanssa. Tavallista on että, toimittaja joko ottaa yhteyttä suoraan hankintapäällikköön sopivasta tuotteesta tai hankintapäällikkö löytää sopivan toimittajan tuotemessuilta tai vastaavasta tapahtumasta. Usein jokin tietty tekninen ominaisuus ohjaa toimittajan valintaa. Yhteydenoton jälkeen pidetään palaveri ostajan tehtaalla, jossa toimittaja esittelee toimintaansa ja ostaja kertoo ostettavista osakokonaisuuksista. Tässä vaiheessa kohdeyritys tekee niin sanottua ”total cost of ownership” eli TCO-ajattelua, missä huomioidaan toimitussuhteen kustannukset. Näitä kustannuksia syntyy esimerkiksi rahdista, toimitajasuhteen ylläpidosta sekä laadullisista tekijöistä. Pisteytys, tarjouspyyntölomake ja auditointi ovat sopivimman toimittajan löytämisen tukena. Auditointi tarkoittaa yrityksen tai kolmannen osapuolen suorittamaa prosessia, jossa selvitetään auditoitavan yrityksen suoriutumista sen aikaisemmista tavoitteista. (Laamanen 1993, 32) Yritys X suorittaa auditoinnit itse manuaalisesti ja niiden määrä on pieni kovien kustannusten takia. Myös Leire ja Mont (2010) ovat huomanneet tämän ja he ovat todenneet, että monille yrityksille on vaikeaa löytää tarvittavia resursseja toimittajiensa auditointiin. On myös mahdollista, että tässä vaiheessa neuvottelut kariutuvat toisen tai molempien osapuolten erimielisyyksien takia.



Kuvio 5: Kohdeyrityksen toimittajanvalintaprosessi

Tuotteiden sopivuuden selvittämisen ja palaverin jälkeen lähetetään potentiaalisille toimittajille tarjouskyselyt. Potentiaalisia ja prosessissa mukana olevia yrityksiä, joille tarjoukset lähetetään, on kohdeyrityksessä normaalisti 3–4 kappaletta. Erilaisia tuotteita kilpailutetaan eri tavalla, eikä kohdeyrityksellä ole siihen mitään tiettyä mallia. Vielä ennen sopimuksen allekirjoitusta toimittaja yleensä tulee käymään kohdeyrityksen tiloissa. Kaiken ollessa kunnossa, toimittaja joko hyväksyy suoraan tarjouksen, tai tekee vastatarjouksen kokonaisuudesta. Kun toimittaja hyväksyy sopimuksen, tehdään tulevaisuuden suunnitelmat toimittajasuhteen hallinnan osalta. Kyseinen toimittajasuhteen muodostusmalli ei kuitenkaan ole ainoa, vaan kiireellisissä ja yksittäisissä ostotapahtumissa prosessi voi olla suoraviivaisempi.

Yritys X hallitsee ja ylläpitää toimittajasuhteita toimittajavierailuilla ja säännöllisillä palavereilla toimittajien kanssa. Toimittajan tärkeys ja toimitettava määrä vaikuttaa yhteydenpidon aktiivisuuteen. Keskeistä on muodostaa yritys X:n ja toimittajien välille kestävä ja toimiva kommunikatioyhteys.



*” Jos ostaja ymmärtää myyjän intressejä, on toimittajasuhteen ylläpito huomattavasti helpompaa ” – Hankintapäällikkö A*

Yritys X käyttää hallinnan apuna erilaisia visualisointityökaluja, joiden avulla toimittajalle voidaan näyttää esimerkiksi reklamaatioiden määrä, toimitusvarmuus tai ostomäärän kehitys. Visualisointityökalujen hyöty tulee monien eri lähteiden datan analysoinnista (Yao, Hou, Yang, Liu, Li, Ren & Wang 2020). Yritys X:llä on käytössä myös toimittajaportaali, jossa on esillä jokaisen toimittajan ennusteet, tilaukset ja reklamaatiot. Hankintapäällikkö B kuvaa sen tarpeellisuutta seuraavalla tavalla:

*”Toimittajaportaali helpottaa toimintaa, sillä kommunikaatio sähköpostien kautta on vähentynyt portaalin ansiosta.”*

Erityinen hyöty syntyy myös siitä, että kaikki toimittajien tiedot ovat yhdessä paikassa ja hallinnointi on näin tehokkaampaa ja läpinäkyvämpää. Teknologian käyttö auttaa yritystä saamaan paremman ymmärryksen toimittajistaan ja heidän toiminnastaan. Teknologia auttaa yritystä nopeuttamaan päätöksentekoa ja vähentämään virheiden määrää. Kohdeyrityksen käytössä olevat analyysityökalut auttavat myös tietojen tallentamisessa sekä analysoimaan tietoa eri lähteistä. Nämä edut auttavat yritystä tekemään parempia päätöksiä ja sähköisten järjestelmien sekä teknologian käyttö onkin erittäin merkittävää kohdeyrityksen toimittajasuhteiden johtamisessa.

## 4.2 Toimittajasuhteiden haasteet

Hankintapäälliköt näkevät kansainvälisen yrityksen toimittajasuhteiden hallinnassa erilaisia ja eri tavoilla ilmeneviä riskejä. Näitä ovat toimiminen erilaisten asiakastyyppeiden kanssa, kommunikaation sujuvoittaminen, kriittisten tilanteiden hoitaminen toimittajien kanssa sekä toimittajasuhteen kehittäminen. Tässä kappaleessa käydään erikseen läpi toimittajasuhteiden yleiset haasteet sekä kansainvälisyydestä syntyvät haasteet.

### 4.2.1 Yleiset haasteet

Hankintakentällä toimii erilaisia toimittajia, joilla kaikilla on omat intressinsä. Tämän takia henkilökohtaisten suhteiden hoito myyjään koetaan kohdeyrityksen hankintapäällikköiden

keskuudessa haastavana. Erityisen haastavaa on kommunikaation sujuvaksi saaminen, sillä tämä vaatii yleensä pitkäaikaista toimimista toimittajan kanssa. Hankintapäällikkö A kuvaa kyseistä haastetta seuraavalla tavalla:

*”Vaikeinta on saada kommunikointi sujuvaksi ja tehokkaaksi sekä luoda sellainen toimittajasuhde, että saa vastauksia ja toimittaja aidosti kuuntelee.”*

Haastatteluissa tuli ilmi, että tähän liittyy hyvin paljon ostajan merkitys myyjän liiketoiminnalle. Ostajan ollessa merkitykseltään vähäinen, voi olla haastavaa saada ketään tavoitettua toimittajan puolelta. Merkittävässä asemassa yrityksen liiketoiminnassa olevan yrityksen toiminta on helpompaa ja hankintapäällikkö A kuvaa asian näin:

*”Jos olet firman top 3 asiakas ja tuot 10 % niiden liikevaihdosta, voit ottaa puhelimen käteen ja soittaa toimittajalle, jolloin he varmasti kuuntelevat ja alkavat valmistamaan tarvittavaa komponenttia”*

Kommunikaation merkitys korostuu epävarmoissa ja toiminnan kannalta kriittisissä tilanteissa. Tilanteet liittyvät yritys X:llä toimintalinjan pysähtymiseen. Jos yritys X ei saa tuotantolinjalle ajoissa tarvitsemaansa komponenttia, pysähtyy toiminta kokonaan. Hyvä kommunikaatio toimittajien kanssa ja merkittävyys asiakkaalle mahdollistavat tehokkaan toiminnan.

Kohdeyrityksen haasteet liittyvät myös tietojärjestelmiin. Haasteet ovat yleensä kuitenkin väliaikaisia. Hankintapäällikkö B kuvaa haasteita seuraavalla tavalla:

*”Tietojärjestelmien muutokset tuovat aina väliaikaisia haasteita yrityksen hankintatoimelle”*

Tietojärjestelmät ovat kehittyneet viime vuosien aikana, kun markkinoille on tullut uusia työkaluja datan visualisointiin. Kohdeyritys on saanut esimerkiksi uuden toimittajaportaalin, jossa voidaan jakaa tuotantoennusteita, tilauksia ja reklamaatioita toimittajien kanssa. Tarkoituksena on myös saada tarkempaa dataa toimittajien suoriutumisesta ja kohdeyritys haluaa portaalin avulla näyttää toimittajille heidän suorittamisestaan niin aikataulun kuin muiden osa-alueiden osalta. Uudet järjestelmät tuottavat paljon etua, mutta niissä on myös haasteensa. Kohdeyrityksellä menee resursseja työntekijöiden kouluttamiseen järjestelmien käyttäjiksi. Kohdeyrityksessä on myös havaittu haasteita järjestelmien turvallisuudessa ja

käytettävyydessä. Kokonaisuudessaan uudet järjestelmät koetaan kuitenkin positiivisiksi ja oikein käytettynä ne tehostavat yrityksen toimintaa toimittajien kanssa.

Molemmat hankintapäälliköt nimesivät haasteeksi tuotenimikkeiden arvottamisen sekä varastotasojen ylläpitämisen. Kohdeyritys pyrkii arvokkaiden nimikkeiden kohdalla minimoimaan varmuusvaraston ja suoraviivaistamaan toimitusketjunsä. Tämä tehdään, jotta kalliita tuotenimikkeitä ei seisoisi turhaan yrityksen varastossa. Vähemmän arvokkaiden rutiinituotteiden (Kuvio 2) kohdalla yritys X haluaa suuremmat varmuusvarastot, etteivät tuotteet pääse loppumaan. Haasteita tähän tuo nimikkeiden suuri määrä sekä toimitusvarmuuden ylläpidon vaikeus. Kohdeyrityksen tulee huolehtia toimittajasuhteista niin, että yhden toimittajan vaikeudet eivät vaikuta kriittisten pullonkaulatuotteiden saatavuuteen. Tässä auttaa kuitenkin osan toimittajista pitämät kaupintavarastot, jossa toimittajat seuraavat tuotteiden saldoja ja täydentävät tuotteita itse niiden mukaan. Kaupintavarastoissa ostaja määrittää varastotasot ja toimittajat reagoivat niihin.

#### 4.2.2 Kansainvälisyydestä syntyvät haasteet

Haastatteluissa tuli ilmi useita kansainvälisyydestä syntyviä haasteita, jotka vaikuttavat toimittajasuhteiden muodostamiseen ja hallintaan. Hankintapäällikkö A painotti operatiivisia eroja. Kansainvälisessä hankinnassa on otettava rahtiajat eri tavalla huomioon. Tuotteiden tuominen kotimaahan on haastavampaa ja aikaa vievää, joten ennakkoinnin merkitys kasvaa. Tämä näkyy kohdeyrityksellä siten, että komponenttien toimitusajat voivat olla jopa useita kuukausia. Näin ollen tuotantoa ja markkinoita pitää ennakoida, jotta komponentteja on koko ajan saatavilla. Arkipäiväinen toiminta on myös haastavampaa pitkän välimatkan vuoksi. Hankintapäällikkö A kuvaa muutoksesta johtuvaa muutosta seuraavalla tavalla:

*”Olemme siirtyneet yhä enemmissä määrin toimittajavierailuista etäpalavereihin”*

Etäpalaverit helpottavat yrityksen toimintaa, sillä pitkät ja kalliit yritysvierailut vähenevät. Haasteena on kuitenkin toimittajasuhteiden hallinta, sillä etäpalaverit eivät ole yhtä tehokkaita, kuin kasvotusten käytävät palaverit. Toimittajavierailut ovat hyödyllisiä, sillä ostaja pääsee näkemään toimintaa paikan päällä ja antamaan kehitysehdotuksia. Yritys X:n tulee jatkuvasti miettiä, onko toimittaja niin kriittinen, että sen luona tulisi vierailla.

Toimittajasuhteiden haasteet liittyvät myös kulttuuriin. Kulttuurierot voivat olla suuria, kun hoidetaan toimittajasuhteita ei-eurooppalaisten toimittajien kanssa ja erityisesti erot näkyvät yritys X:n kohdalla Kiinan markkinoilla toimiessa. Kohdeyrityksessä mietitään jatkuvasti voiko toimittajaan luottaa, sillä osassa maista kaupankäynnin pelisäännöt ovat hyvin erilaiset länsimaihin verrattuna ja kaikki tiedot on saatava tarkasti sopimukseen. Tämä johtuu siitä, että kohdeyrityksen kokemuksen mukaan joissain maissa toimittajat hakevat etua sopimuksissa ja he voivat tulkita sopimuksen tietoja eri tavalla kuin kotimaassa. Tämä johtaa siihen, että kansainvälisten yritysten kanssa on mentävä enemmän heidän ehdoillaan, eikä toimittajasuhteen muodostaminen ole niin suora prosessi, johon kotimaassa on totuttu. Haastatteluissa selvisi, että kansainvälisten yritysten kanssa on tärkeää mukautua heidän toimintatapoihinsa, sillä toimittajasuhteen muodostaminen on yksilöllistä eri puolilla maailmaa.

Haasteet liittyvät myös yhteisen kielen löytämiseen. Kansainvälisessä ympäristössä toimiessa kohdeyritys ostaa komponentteja eri maalaisilta henkilöiltä, jotka eivät välttämättä puhu kaupankäynnissä valtakielenä käytettyä englantia. Tämä voi tuottaa haasteita kanssakäymiselle ja sopimusten tekemiselle. Haastatteluissa kävi ilmi, että jo muutama sana vasta puolen kielen osaamista auttaa sopimusneuvotteluissa ja antaa toimittajalle positiivisemmän kuvan. Näin ollen laaja kielitaito edesauttaa ja helpottaa toimittajasuhteiden muodostamista ja ylläpitoa kansainvälisessä ympäristössä.

#### 4.3 Toimittajasuhteiden riskienhallinta

Kohdeyritys hallitsee toimittajasuhteiden riskejä eri keinoilla. He tekevät noin kerran vuodessa laajemman riskikartoituksen toimittajista. Riskikartoituksessa selvitetään toimittajan tärkeys ja toimittajan edustaman alan riski. Toimittajan tärkeyttä arvioidaan siten, toimitaako toimittaja komponentteja kaikkiin tuotteisiin ja kuinka välttämättömiä toimittajan tuottamat osat ovat yrityksen toiminnan ylläpitämiselle. Kyseisistä muuttujista tehdään numeerinen arvio, jotta tuloksia voidaan vertailla. Arviot lähetetään toimittajille ja niistä keskustellaan. Tämän avulla pyritään parantamaan toimittajien toimintaa ja miettimään miten toimintaa saataisiin tehokkaammaksi.

Riskien hallintaan kuuluu myös vahvasti toimittajien vaikutuksen arvioiminen yrityksen hankintoihin liittyen. Hankintapäällikkö A kuvaa kohdeyrityksen ajattelutapaa seuraavalla tavalla:

*”Jos toimittajalla on 60 % volyymista ja me annetaan vielä tämä niille, on heillä 80 % volyymista, jolloin olemme liikaa niiden varassa”*

Tähän hankintapäällikkö A:n kuvaamaan skenaarioon ei haluta joutua, sillä yritys pyrkii hajauttamaan saman raaka-aineen tai komponentin toimituksen useammalle toimittajalle, jotta toimittajan ongelmatilanteessa muut toimittajat voivat paikata ongelmissa olevaa toimittajaa. Tästä hyvä esimerkki on kohdeyritykselle vaativat teknologiakomponentit, jotka ovat yritykselle kriittinen hankintakategoria. On tärkeää, että tämän kategorian komponentit eivät pääse loppumaan, sillä lopputuotteen hinnasta suurin osa muodostuu kyseisten komponenttien ympärille.

Kohdeyritys tekee myös SWOT-analyyssejä tavarantoimittajille. SWOT-analyysissä on tarkoitus selvittää yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Yuan, 2013). Tämän tarkoituksena on valmistautua mahdollisiin riskeihin, joita voi olla esimerkiksi toimitusriskit, taloudelliset riskit sekä vahinkoriskit. Kohdeyritys on huomannut toiminnassaan saman kuin Beth et al. (2003), kaikkeen ei pysty varautumaan, mutta hyvä valmistautuminen auttaa moniin riskeihin ja pienentää riskin vaikutusta. Tätä kohdeyritys pyrkii noudattamaan laatiessaan erilaisia riskianalyysseja toimittajistaan.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tulokset pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 5.1 Tulokset ja johtopäätökset

Seuraavaksi esitellään tutkimuskysymykset sekä niihin vastaukset. Vastaukset on saatu analysoimalla tutkimuksen haastatteluaineistoa. Ensiksi vastataan päätutkimuskysymykseen ja viimeisenä alatutkimuskysymyksiin.

- Millaisia toimittajasuhteiden hallinnan haasteita kansainvälinen yritys kohtaa toiminnassaan?

Tutkimuksessa selvisi, että kansainvälinen yritys kohtaa toiminnassaan monenlaisia haasteita, joihin tulee varautua eri keinoilla. Haasteita muodostuu sekä yrityksen sisäisistä, että ulkoisista tekijöistä. Kohdeyrityksen yleiset toimittajasuhteisiin liittyneet haasteet liittyvät pitkälti henkilökohtaisten suhteiden hoitoon (Taulukko 1). Sujuvan ja avoimen toimittajasuhteen luominen voi viedä vuosia ja se vaatii jatkuvaa panostusta molemmilta osapuolilta. Keskeisessä roolissa on kommunikaatio. Kaikista haastavimpana kohdeyrityksessä koettiin avoimen kommunikaation saaminen toimittajan kanssa, jolloin toimittaja aidosti kuuntelee ostajaa. Uusien tietojärjestelmien käyttöönotto luo myös haasteita. Kuten Sheth ja Sharma (1997) sanoivat, teknologiat mahdollistavat yritykselle tapoja tehokkaampaan kommunikaatioon. Uusien teknologioiden hyödyt ovat usein tiedossa, eikä niitä vastusteta yleisesti kohdeyrityksessä. Haasteet liittyvät suurimmilta osin teknologioiden käyttöönottoon. Aina kun yritys ottaa toimittajasuhteisiin uuden tietojärjestelmän, joutuu se käyttämään resursseja koulutukseen. Erityisesti kiireaikoina kyseinen ongelma korostuu. Myös käyttöön liittyvät ongelmat, ja tietoturvan heikkous aiheuttavat kohdeyrityksessä mietittävää.

Toimittajasuhteet ovat alttiita nopeille muutoksille. Toimittajat voivat kärsiä yllättävissä tilanteissa tuotteiden saatavuusongelmista, joka heijastuu suoraan ostajalle. Koronapandemia ja Ukrainan sota ovat osoittaneet, että tilanteet saattavat muuttua nopeasti. Tällaiset tilanteet

vaikuttavat suoraan toimittajasuhteisiin, sillä tavaraa on heikommin saatavilla ja hinnat nousevat. Kaikkeen on kuitenkin mahdollista varautua ja toimittajasuhteiden hallinta vaatii nopeaa tilanteen mukaista reagointikykyä.

<b>Yleiset haasteet</b>
<i>Sujuvan ja avoimen toimittajasuhteen luominen</i>
<i>Tietojärjestelmistä johtuvat haasteet</i>
<i>Varastotasojen ylläpito</i>
<i>Nopeasti muuttuvat markkinatilanteet</i>
<i>Saatavuushaasteet</i>

Taulukko 1: Kohdeyrityksen toimittajasuhteiden yleiset haasteet

Kohdeyritys kokee myös, että kansainvälisyys tuottaa haasteita toimittajasuhteiden muodostamiselle ja ylläpidolle (Taulukko 2). Etenkin rahtiajat tuottavat välillä haasteita. Toimitusajat voivat olla joissain komponenteissa ja raaka-aineissa jopa kuukausia, joten ennakointi on tärkeää. Kohdeyritykselle tuottaa haasteita myös tehtaiden epävarma toiminta. Jos toiminta pysähtyy teknisen vian takia, komponentteja jää liikaa varastoon. Toisaalta tuotantokapasiteetin nostaminen saattaa aiheuttaa raaka-aineen loppumisen. Näitä tilanteita pystytään kuitenkin suhteellisen hyvin vähentämään tuotannon suunnittelulla ja riittävällä ennakkoinnilla. Raaka-aineiden saatavuushaasteisiin ostajat eivät sen sijaan paljoa voi vaikuttaa. Kohdeyritys on kärsinyt teknologiakomponenttien saatavuushaasteista ja tämä raaka-aineiden epävarma saatavuus koetaan suureksi ongelmaksi.

Kulttuurilliset haasteet ovat myös läsnä kohdeyrityksen toimittajasuhteiden hallinnassa. Kaupankäynnin pelisäännöt ovat hyvin erilaiset Euroopan ulkopuolella ja tämä tuottaa välillä ongelmia. Luottamuksen rakentaminen voi myös olla vaikeaa ja toimittajasuhteen muodostaminen on erilainen prosessi ulkomailla, sillä siellä on mentävä enemmän toimittajan ehdoilla. Myös yhteisen puhekielen löytäminen on joskus hankalaa, jolloin toimittajasuhteen muodostaminen vaikeutuu huomattavasti.

Kansainvälisyydestä johtuvat haasteet
<i>Operatiiviset erot</i>
<i>Kulttuurierot</i>
<i>Yhteisen puhekielen löytäminen</i>
<i>Toimittajasuhteiden muodostamisen haasteet</i>

Taulukko 2: Kohdeyrityksen kansainvälisyydestä johtuvat haasteet

- Miten toimittajasuhteiden haasteet näkyvät kansainvälisen yrityksen toiminnassa?

Toimittajasuhteiden haasteet näkyvät kohdeyrityksen toiminnassa epävarmuutena ja kiireenä. Hankintatoimi on välillä hektistä nopeasti muuttuvien markkinatilanteiden takia. Esimerkiksi komponenttien saatavuusongelmat pakottivat yritys X:n välittömiin toimenpiteisiin, jotta toiminta ei olisi pysähtynyt kokonaan Ukrainan sodan takia. Silti ulkopuolisesta tilanteesta johtuvat väliaikaiset toimitusketjun keskeytykset vaikuttivat yrityksen toimintaan kielteisesti. Epävarmuutta syntyy myös yrityksen oman toiminnan muutoksista. Uusien tuotteiden valmistuksen aloittaminen sekä tuotannolliset haasteet aiheuttavat yritykselle paljon mietittävää. Tässä auttaa kuitenkin selkeiden strategioiden luominen ja ennakointi.

Toimittajasuhteiden haasteet voivat heijastua myös suoraan yrityksen brändiin. Jos yrityksen toimittajat eivät noudata eettisiä standardeja, ympäristövaatimuksia tai muita kaupankäynnin pelisääntöjä, voi yrityksen maine kärsiä. Tämä on yksi syy, minkä takia yritysten tulisi valita toimittajat huolella. Toimintaa täytyy myös kehittää jatkuvasti haasteiden takia. Erilaiset koulutukset ja palaverit ovat hyviä keinoja reagoida haasteisiin

- Miten toimittajasuhteiden haasteita pystytään hallitsemaan kansainvälisessä yrityksessä?



Toimittajasuhteiden haasteiden hallintakeinot vaihtelevat eri haasteiden mukaan. Tärkeintä on luoda aikaa toimittajasuhteiden hallinnalle. Toimittajasuhteiden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä. Keskeistä on luoda hankintaorganisaatiosta toimiva, jotta kaikki sen jäsenet tietävät omat vastualueensa. Tämä helpottaa huomattavasti toimittajasuhteiden hallitsemista ja muodostamista. Hankintatoimi ja toimittajasuhteiden hallinta vaativat erityistaitoja, joten henkilöstön jatkuva kouluttaminen on tarpeen. Kohdeyritys painotti tietojärjestelmäosaamista, mutta myös komponenttien ostaminen toimittajilta sekä kommunikoinnin parantaminen vaativat harjoittelua.

Kansainvälisyydestä johtuvia haasteita pystytään hallitsemaan saamalla luottamus toimittajaan. Tämä toimii, kun solmitaan pitkäaikaisia toimittajasuhteita toimittajien kanssa. Pitkäaikaisten toimittajasuhteiden hyödyt liittyvät siihen, että toimittajaketju on muotoutunut tehokkaaksi, eikä prosessia tarvitse käydä läpi tuotetta ostaessa. Kulttuurisia haasteita pystytään hallitsemaan ennen kaikkea kuuntelemalla toimittajaa. Yhteistyö kehittyy paremmaksi säännöllisillä tapaamisilla sekä toimittajan kanssa yhdessä suunnittelemalla.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimukset pyritään lähtökohtaisesti tekemään ilman virheitä, mutta aina se ei ole mahdollista, sillä tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään hyödyksi reliabeliusta eli mittaustulosten toistettavuutta sekä validiusta eli pätevyyttä. (Hirsjärvi et al. 1997, 231)

Reliabelius eli mittaustulosten toistettavuus voidaan todeta kahden haastateltavan tulosten samanlaisuudesta. (Hirsjärvi et al. 1997, 231) Tässä tutkielmassa haastateltavat antoivat samanlaisia vastauksia, joten toistettavuus on hyvä. Toisaalta haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi et al. 1997, 231). Haastattelussa oli osallisena kohdeyrityksen kaksi työntekijää, joten on mahdollista, että he ovat halunneet luoda yrityksen toimittajasuhteista todellisuutta paremman kuvan. Haastateltavat vastasivat kuitenkin kysymyksiin avoimesti ja he antoivat paljon tutkimukseen tarvittavaa tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää otoskoko. Tutkimuksen haastattelukysymyksiä, ei ollut mahdollista lähettää etukäteen haastateltaville, joten saatu tietomäärä olisi voinut olla

suurempi toisenlaisella lähestymistavalla. Tutkimuksessa käytettiin kuitenkin myös sekundäärisiä lähteitä, eli kohdeyrityksen nettisivuja. Näillä lisätiedoilla saatiin laajennettua tutkimuksen näkökulmaa ja tämä paransi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen validius, eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata oikeaa asiaa. (Hirsjärvi et al. 1997, 231) Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa tarkoitusta, sillä joissain tapauksissa on mahdollista, ettei haastateltavat ole ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymyksiä tarkoitettulla tavalla. Tässä tutkimuksessa on varmistettu kysymyksiä kysyttäessä, että haastateltavat ymmärtävät täysin kysymyksen. Näin ollen tutkimuksen pätevyttä on saatu parannettua.

Hirsjärvi et al. (1997) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Tässä tutkimuksessa toteutuu kyseinen asia, sillä luvussa kolme on kerrottu tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksessa on myös suoria otteita haastatteluista, jotka auttavat lukijaa havainnoimaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkijan roolilla on myös vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen tekijällä ei ole ollut aikaisempaa tietoa kohdeyrityksestä, joten ennakkokäsityksiä ei ole ollut. Tämä on auttanut tutkijaa muodostamaan kuvan saatujen tietojen perusteella, eikä subjektiivinen näkemys ole sivuuttanut objektiivista näkemystä tutkimusta tehdessä. Objektivisuuden pyrkivä tutkimus on myös yksi syistä, miksi tutkimus on rajattu yhtä yritystä tutkivaksi tapaus-tutkimukseksi.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheet

Toimittajasuhteiden hallinnan haasteista ei löydy yliopiston tietokannan perusteella kovin paljoa tutkimustietoa. Tulevaisuudessa voitaisiin tehdä saman alan tutkimuksia, mutta laajemmalla otannalla. Tutkimuksessa on käyty läpi eri riskien oleellisimpia haasteita, mutta jatkossa tutkimukset voisivat keskittyä eri riskityyppien tarkempaan käsittelyyn. Esimerkiksi toimittajasuhteiden riskienhallintaa tai toimittajasuhteiden vaikutusta yrityksen suorituskykyyn kansainvälisessä ympäristössä voisi käsitellä tarkemmin. Tulevat tutkimukset voisivat liittyä kilpailukykyyn, kannattavuuden ja kestävän kehityksen vaikutukseen

toimittajasuhteissa. Tästä ei ole saatavilla laajaa tutkimustietoa ja näkökulmaksi voisi ottaa eri maita ja kulttuureita.

Tutkimukset voisivat jatkossa käsitellä myös ajankohtaisten tapahtumien vaikutusta toimittajasuhteisiin. Ukrainan sodan tai energiakriisin vaikutukset ulottuvat toimittajasuhteiden eri osa-alueisiin, eikä aiheita ole käsitelty vielä kovinkaan paljoa toimittajasuhteiden näkökulmasta. Toimitusvarmuuden hallinta epävarmoina aikoina olisi myös ajankohtainen aihe, josta olisi hyötyä nykypäivän hankintatoimea tutkittaessa.

## Lähteet

- Amit, R., & Schoemaker, (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33–46
- Beasley, M., Bradford, M. & Pagach, D. (2004) Outsourcing? At Your Own Risk: Before Outsourcing Any Process or Function, It's Essential to Assess the Risks Enterprise-Wide. *Strategic Finance* 86, 1, 22–29.
- Beth, S. et al. (2003) Supply chain challenges. building relationships. *Harvard business review*. 81 (7), 64–117.
- Cannon, J. P. & Homburg, C. (2001) Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of marketing*. 29–43.
- Cannon, J. T. & Perreault, Jr W. D. (1999) Buyer-Seller Relationships in Business Markets: *Journal of Marketing Research* 36, 4, 439-460.
- Christopher M (2000) The agile supply chain: competing in volatile markets. *Ind Mark Manag* 29(1):37–44
- Day, George S., Advantageous Alliances. (1995) *Journal of the Academy of Marketing Science*, 297-300
- Douglas, M., Lambert., Matthew, A. & Schwieterman. (2012) “Supplier Relationship Management as a Macro Business Process.” *Supply chain management* 17.3 (2012): 337–352.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management review*, 660–679.
- Embleton, P.R. & Wright, P.C. (1998) A Practical Guide to Successful Outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 94-106
- Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships*. 2. Painos. Chichester: Wiley.

- Hallikas, J. (2001) Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 20th edn, Helsinki: Tammi.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015) Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma.
- Johanson, J. & Mattsson, L. (1985) Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks. *International Journal of Research in Marketing* 2, 185–195
- Kalliokoski, M., Simons., M & Mikkola, M. (2001) Pk-yrityksen toiminnanohjaus ja sen järjestelmät. VTT automaatio
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21: 297-326.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard business review*. 61 (5), 109–.
- Korkman, P & Yrjönsuuri, M. (2016) Filosofian historian kehityslinjoja. Gaudeamus
- Laamanen, K. (1993) Auditointiprosessin ja laatu järjestelmän kehittäminen alihankinta yhteistyössä. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Leire, C. & Mont, O. (2010) The Implementation of Socially Responsible Purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 27–39
- Levinson, N. S., & Asahi, M. 1996. Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics*, 24: 51–63.
- Mishra, D., Sharma, R.R.K., Kumar, S. & Dubey, R. (2016) Bridging and buffering: Strategies for mitigating supply risk and improving supply chain performance. *International Journal of Production Economics* 180, 183–197.
- Nieminen, S. (2016) Hyvä hankinta–Parempi bisnes. Helsinki, Talentum Pro.
- O'Brien J (2014) Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base. London; Kogan Page.

- Obal, M. and Lancioni, R.A. (2013), "Maximizing buyer– supplier relationships in the digital era: concept and research agenda", *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 No. 6, pp. 851-854.
- Ritchie B, Brindley C, 2007. Supply chain risk management and performance, *International Journal of Operations & Production Management* vol.27 Iss 3 pp: 303-322
- Schuh, Christian et al. *Supplier Relationship Management*. (2014) Berkeley, CA: Apress, 2014.
- Sheth, J. N. & Sharma, A. (1997) *Supplier relationships: Emerging issues and challenges*. *Industrial marketing management*. 26 (2), 91–100.
- Suominen, A. (2003) *Riskienhallinta*. 3. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Van Weele, A. J. (2010) *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 5th ed. Andover: Cengage Learning, 196–197
- Weele, A. J. van (2014) *Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. Sixth edition.
- Williamson, O. (1985) *The economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York
- Wu, Z. et al. (2010) *Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance*. *Journal of operations management*. 115–123.
- Yao, T. et al. (2020) *Supplier selection based on information visualization tools--Taking Z agricultural machinery company as an example*. *IOP conference series. Materials Science and Engineering*. 782 (3), 32031–.
- Yuan, H. (2013) *A SWOT analysis of successful construction waste management*. *Journal of cleaner production*. P.1–8

## Liite 1. Haastattelukysymykset

1.	Kerro itsestäsi ja roolistasi yrityksen hankintojen parissa
2.	Miten toimittajan valintaprosessi toimii yrityksessä?
3.	Miten yrityksenne hallitsee ja ylläpitää toimittajasuhteita? Hyödynnättekö tietojärjestelmiä toimittajasuhteiden johtamisessa? Mitkä ovat niiden hyödyt?
4.	Mitkä ovat mielestäsi yrityksen yleisimmät haasteet toimittajasuhteiden muodostamisessa?
5.	Miten kansainvälisyys näkyy yrityksen toimittajasuhteiden muodostamisessa?
6.	Miten toimittajasuhteiden muodostaminen eroaa kansainvälisten ja kotimaisten yritysten välillä?
7.	Miten pyritte yrityksessä kehittämään hankintatoimea? Miten hankintatoimen kehittäminen voi heijastua toimittajasuhteiden johtamiseen?
8.	Kuinka tärkeänä näet toimittajasuhteiden hallinnan osana yrityksen hankintatoimea?
9.	Miten yrityksessä on otettu riskienhallinta huomioon toimittajasuhteissa?
10.	Voiko toimittajasuhteiden hallinnan vaikeutta määritellä esimerkiksi tietyn toimialan tai maan mukaan? Minkälaiden toimittajien kanssa toimittajasuhteiden ylläpitäminen on helpointa?
11.	Mitä etuja näet yritykselle toimittajasuhteiden kehittämisestä sekä sen ylläpitämisestä?