

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**TOIMITTAJASUHTEIDEN KEHITTÄMINEN  
SUPPLIER RELATIONSHIPS DEVELOPMENT**

20.12.2013

Tekijä: Elina Hämäläinen

Ohjaaja: Anni Tuppur

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet .....	2
1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset .....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma.....	3
1.4 Teoreettinen viitekehys .....	4
1.5 Kirjallisuuskatsaus .....	5
1.6 Määritelmät ja käsitteet.....	6
1.6.1 Toimittajasuhde.....	6
1.6.2 Toimittajasuhteiden kehittäminen.....	6
1.6.3 Toimittajakehitys .....	7
1.7 Tutkimuksen rakenne.....	7
<b>2 TOIMITTAJASUHTEIDEN ANALYSOIMINEN.....</b>	<b>8</b>
2.1 Toimittajasuhteiden luonne .....	9
2.2 Toimittajasuhteiden elementit .....	10
2.2.1 Luottamus .....	11
2.2.2 Sitoutuminen .....	13
2.2.3 Keskinäinen riippuvuus ja valta.....	13
2.2.4 Kommunikaatio .....	16
2.2.5 Resurssien jakaminen.....	17
2.3 Toimittajasuhteiden portfoliomalli.....	18
<b>3 TOIMITTAJASUHTEIDEN KEHITTÄMINEN.....</b>	<b>22</b>
3.1 Suhteen kehittyminen liiketoimintamarkkinoilla.....	23
3.2 Toimittajakehitys .....	26
3.2.1 Toimittajakehityksen toimien luokittelu.....	28
<b>4 TOIMITTAJASUHTEIDEN KEHITTÄMINEN CASEYRITYKSESSÄ .....</b>	<b>32</b>
4.1 Toimittajasuhteiden luonne rakennusteollisuudessa .....	32
4.2 Kyselytutkimus.....	33
4.3 Caseyrityksen toimittajasuhteet .....	34
4.4 Kvalitatiivisen aineiston analysointi.....	34
4.5 Toimittajasuhteen kehittymisen seuranta.....	38
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>40</b>

<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>42</b>
---------------------------	-----------

## **LIITTEET**

**Liite 1.** Verkkokyselyn runko

**Liite 2.** Toimittajakehityksen toimien arviointi

## 1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenen aikana toimitusketjun hallinta ja sen kehittäminen on nähty laajempaan osana yrityksen liiketoimintastrategiaa, ja erityisesti toimittajasuhteisiin on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. On huomattu, että yritysten väliset suhteet luovat pysyvää arvoa, mutta tästä huolimatta monet yritykset eivät ole onnistuneet realisoimaan odotettuja hyötyjä. (Hsu et al. 2008, 296) Toimittajasuhteet ovat keränneet paljon kiinnostusta viime vuosien aikana, sillä sekä taloudelliset että ei-taloudelliset hyödyt, joita läheiset toimittajasuhteet tarjoavat, ovat kiistattomia ja merkittäviä (Giannakis 2007, 401).

Tutkijat ovat huomanneet, että yritysten halu tulla joustaviksi, tehokkaiksi ja sopeutumiskykyisiksi jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä vaatii yritysten resursseja käytettäviksi toimitusprosessin hallintaan. Tämä on johtanut suuriin muutoksiin yritysten välisten suhteiden luonteissa; laajoista toimittajakannoista on siirrytty yhä monimutkaisempiin toimittajasuhteisiin ja tultu riippuvaisemmiksi muutamasta avaintoimittajasta. (Cousins 2002, 71) Fordilainen sarjatuotantoajattelu on ollut pitkään vallalla yritysten suhtautumisessa toimittajiinsa, mutta japanilaisten yritysten menestyminen ja erilaiset suhteet toimittajiin ovat saaneet yritykset myös länsimaissa suhtautumaan toimittajasuhteisiinsa uudella tavalla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 51).

Ulkoistamisen suosio ja kasvu on ollut seurauksena yrityksiin kohdistuvasta paineesta parantaa laatua, toimitusvarmuutta sekä reagoivuutta jatkuvasti muuttuville tarpeille, mikä puolestaan on saanut yritykset arvioimaan toimittajiensa roolia yrityksen toiminnoissa ja antanut yrityksille enemmän mahdollisuuksia keskittyä ja kehittää ydinkyvykkyyksiään. Se on myös mahdollistanut ostavalle yritykselle toimittajien ominaisuuksien, teknologioiden, asiantuntemuksen sekä tehokkuuksien hyödyntämisen. Toisaalta ulkoistaminen merkitsee myös riippuvuutta muutamasta toimittajasta ja vaatii yritykseltä laajempaa toimittajapohjan hallintaa, mikä on johtanut haluun kehittää syvempiä toimittajasuhteita (Kannan & Tan 2006, 755-756).

Toiset suhteet sisältävät vain yhden transaktion, jonka toimittaminen saattaa kuitenkin kestää monia vuosia, mikä tekee ostavan yrityksen hyvinkin riippuvaiseksi toimittajasta. Osa toimittajasuhteista puolestaan sisältää jatkuvia toimituksia, mutta volyymit saattavat olla hyvinkin pieniä, jolloin riippuvuuksia ei välttämättä pääse syntymään. Toimittajasuhde voi olla molemmille osapuolille todella antoisa tai aiheuttaa tyytymättömyyttä sekä ostajalle että toimittajalle. Nämä johtuvat yleensä ainakin osittain osapuolten erilaisista vaatimuksista, epävarmuuksista ja kyvyistä toimittajasuhteessa. Suhteet myös muuttuvat, kun ne kehittyvät ajan myötä. (Ford et al. 1998, 25-26)

### **1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet**

Tämä tutkimus tarkastelee keinoja kehittää toimittajasuhteita. Teoriaosuudessa pyritään luomaan kattava ja monipuolinen kuva toimittajasuhteen elementeistä, luonteesta ja niiden kehittämisestä. Tutkimuksessa ei pyritä löytämään uusia ratkaisuja, vaan käydään läpi jo olemassa olevaa aiheen kirjallisuutta. Empiriaosion tarkoituksena on laajentaa ja monipuolistaa teoriaosuudessa käytyjä asioita käsittelemällä toimittajasuhteita todellisessa liiketoimintaympäristössä. Tätä havainnollistetaan luomalla yleiskuva caseyrityksen toimittajasuhteisiin ja niiden kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä. Erityispiirteinä tutkielmassa on toimittajasuhteiden luonne rakennusteollisuudessa, vaikka niihin keskitytäänkin tarkemmin vasta empiriaosuuden yhteydessä.

### **1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset**

Tutkimuksessa näkökulmaksi on rajattu ostajan näkökulma. Esimerkkiyritys toimii rakennusteollisuuden alalla, ja tämän vuoksi empiriaosuudessa käydään tarkemmin läpi rakennusteollisuudelle tyypillisten urakoitsija-toimittajasuhteiden luonnetta. Rakennusteollisuuden erityispiirteiden vuoksi niiden tarkastelu on olennaista caseyrityksen toimittajasuhteiden ja niiden kehittämisen ymmärtämisen kannalta. Teoriaosuudessa toimittajasuhteiden tutkimista ei kuitenkaan ole rajattu teollisuudenalan mukaan, vaan niiden analysoiminen tapahtuu yleisellä tasolla ja on yleistettävissä minkä tahansa yrityksen toimittajasuhteiden analysoimiseen.

### **Tutkielman päätutkimusongelma on:**

- Millä keinoin toimittajasuhdetta voidaan kehittää?

**Tutkielman alaongelmat ovat:**

- Mistä elementeistä toimittajasuhteet muodostuvat?
- Kuinka toimittajasuhteiden elementit vaikuttavat niiden kehittämiseen?

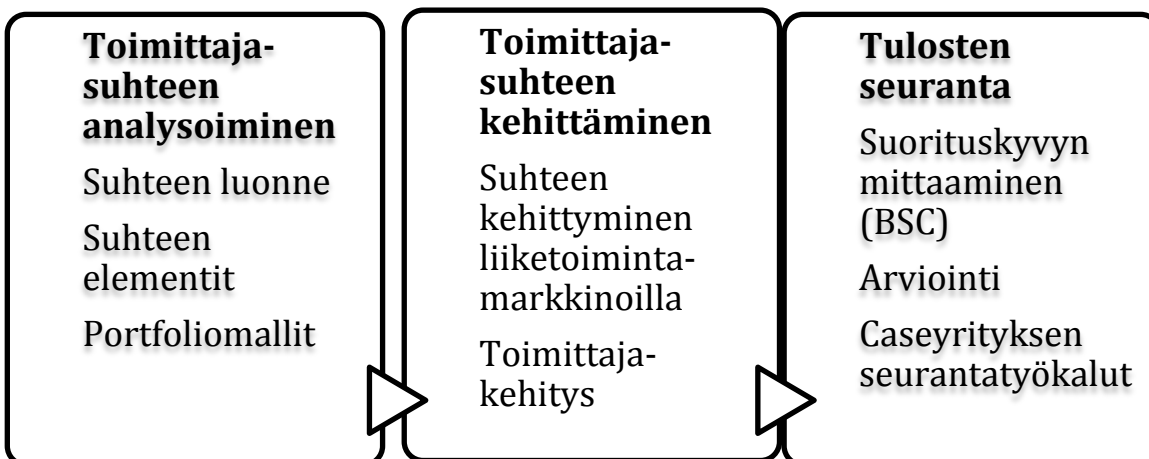
**1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma**

Tutkimus on tehty käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista se, että tutkija ei pyri yleistämään jotakin tapahtumaa vaan kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. Lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään apuna tapaus- eli casetutkimusta, joka tutkii yhtä tai korkeintaan muutamaa tarkasti valittua tapausta. Tapaustutkimuksessa keskeisimpänä asiana on tutkittava tapaus. Liiketaloustieteissä se on yksi yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, jossa tutkimuksen kohteena on yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto. On suositeltavaa käyttää useita eri lähteitä, kuten haastatteluja ja kirjallista aineistoa. Tässä tutkielmassa aineistonkeruumenetelmäksi on valittu kysely haastattelun sijaan, sillä tarkoitus ei ole kerätä yksityiskohtaista tietoa henkilöiden ajatuksista, ihanteista tai perusteluista toiminnalle. (Eskola & Suoranta 1999, 86; Metsämuuronen 2000, 42; Koskinen et al. 2005, 154-157)

Tämä tutkielma ei oleta minkäänlaisia ennakko-oletuksia tutkimuksen tuloksista, vaan toimittajasuhteita tarkastellaan hypoteesittomasta näkökulmasta. Tiedonkeruussa lähdettiin liikkeelle toimittajasuhteiden analysointiin liittyvistä artikkeleista, jotta pystyttäisiin paremmin hahmottamaan, mitkä eri tekijät vaikuttavat niihin, ja millä tavoin on mahdollista lähteä kehittämään toimittajasuhdetta. Teoriaa tuetaan empiriaosuudella, jossa käsitellään caseyrityksen toimittajasuhteita. Empiriaosuus sisältää caseyrityksen hankintayksikön tuoteryhmäpäälliköiden vastausten perusteella tehdyn kuvauksen esimerkkiyrityksen toimittajasuhteisiin ja niiden kehittämiseen vaikuttavista suhteen elementeistä. Lisäksi käsitellään toimittajan kehittämisen toimien soveltamista caseyrityksessä. Tämä kuvaus on toteutettu verkkokyselyn avulla, ja siihen vastasi yhteensä viisi tuoteryhmäpäällikköä.

## 1.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman keskiössä ovat toimittajasuhteet ja niiden kehittäminen. Toimittajasuhteiden nähdään koostuvan tietyistä elementeistä, joiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on erittäin tärkeää suhteen kehittämisen kannalta. Tässä tutkimuksessa toimittajasuhteiden tärkeimmiksi elementeiksi on valittu luottamus, sitoutuminen, kommunikaatio, resurssien jakaminen, valta sekä keskinäinen riippuvuus. Kuvassa 1 on kuvattuna toimittajasuhteiden kehittämisprosessi, joka on myös tämän tutkielman teoreettinen viitekehys. Siinä lähdetään liikkeelle suhteen analysoimisesta, jonka jälkeen yritys pystyy paremmin ymmärtämään, mitä suhteita kannattaa lähteä kehittämään. Seuraavana askeleena on suhteen kehittäminen, jossa keskitytään lähinnä toimittajan kehittämiseen. Kun suhdetta lähdetään kehittämään, on lisäksi tärkeää ymmärtää, kuinka suhde kehitty liiketoimintamarkkinoilla, ja sen vuoksi myös sitä käsitellään hieman tässä tutkimuksessa. Viimeisenä vaiheena on tulosten seuranta, johon sisältyy suorituskyvyn mittaamista esimerkiksi tuloskortin avulla sekä toimittajan arviointia. Lisäksi tutkielman caseyrityksellä on käytössään omat seurantatyökalut, joita voidaan käyttää toimittajan kehittämisen seurantaan.



**Kuva 1.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

## 1.5 Kirjallisuuskatsaus

Pääpaino toimittajasuhteisiin keskittyvästä kirjallisuudesta on jakautunut kahteen koulukuntaan. Ensimmäinen näistä on humanistinen ajattelutapa, joka rinnastaa organisaatioiden väliset suhteet ihmisten välisiin suhteisiin, jotka perustuvat luottamukseen, yhteisymmärrykseen ja yhteistyöhön. Toinen koulukunta edustaa taloudellista ajattelutapaa, jossa suhteiden nähdään perustuvan taloudelliseen valtaan, joka on peräisin organisaatioiden koosta ja vallasta markkinoilla (Cousins 2002, 72). Markkinoinnin kirjallisuus on ensimmäisiä jakaessaan liiketoimintasuhteet lyhytkestoisista, liiketoiminnallisista ja yksinkertaisista suhteista pitkäkestoisiin ja monimutkaisempiin suhteisiin (Ferrer et al. 2010, 419).

Kirjallisuus yhteistyöhön perustuvien suhteiden kehittämistä on lähtenyt liikkeelle yritysten tarpeista vähentää kustannuksia taloudellisten ja teollisten muutosten seurauksena viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana. Nämä muutokset ovat saaneet aikaiseksi huomion kiinnittymisen mm. varastonhallintaan sekä pyrkimykseen parempaan laatuun. Klassikkoesimerkinä tästä voidaan pitää japanilaista autoteollisuutta, jossa yritykset ovat menestyksekkäästi onnistuneet vähentämään kustannuksiaan läheisten toimittajasuhteiden avulla. Tämän on mahdollistanut ensisijaisesti käsitys toimittajista sisäisenä sidosryhmänä. Hankinnan ja hankintayksikön, jolla ei perinteisesti olla nähty olevan strategista arvoa, roolin muuttuminen on saanut yritykset ajattelemaan toimittajasuhteitaan ja niiden kehittämistä. (Cousins 2002, 72, 75, 77)

Osa viimeaikaisesta johtamisen kirjallisuudesta, erityisesti markkinoinnin ja strategian alueella, näyttää yhtyvän siihen käsitykseen, että suhteilla todellakin on väliä. On kuitenkin hyvin vaikea määritellä analyttistä liiketoimintasuhteen käsitettä sen monikäyttöisyyden vuoksi. Kirjallisuudessa on tunnistettu lukematon määrä suhteiden laatuun vaikuttavia tekijöitä, ja liiketoimintasuhteiden tunnusomaisia piirteitä on tutkittu hyvin laajasti. Suuri osa tutkimuksista pitää luottamusta toimittajasuhteen tärkeimpänä osatekijänä. (Ford et al. 2003, 37; Jiang et al. 2012, 4)

Organisaatioiden välisten suhteiden luonteen kuvailuun ja analysointiin on kehitetty monia erilaisia malleja, joista kuuluisimpia ovat portfoliomallit (esim. Kraljic 1983). Lisäksi kirjallisuudessa on esitelty useita suhteen kehittymisen malleja, jotka perustuvat



ajatukseen, että kaikki suhteet kehittyvät ajan myötä. Moni näistä malleista korostaa sitoutumisen ja keskinäisen riippuvuuden kasvavan suhteiden kehittymisen myötä. (Caniëls et al. 2010, 109-110)

Toimittajan kehittämisessä kirjallisuus on keskittynyt lähinnä ostavan organisaation näkökulmaan. Toimittajakehityksellä on ollut suuri merkitys koko toimitusketjun suorituskyvyn parantumiseen, sillä toimittajan kyvykkyyksiä kehittämällä yritykset ovat pystyneet yhä paremmin vastaamaan markkinoiden haasteisiin. Kiinnostuksen kohteina toimittajakehityksen kentällä ovat olleet mm. toimittajakehitykseen vaikuttavat tekijät, toimittajakehitysprosessi sekä ostavan organisaation osallistumiseen vaikuttavat tekijät toimittajakehityksessä. (Mortensen & Arlbjørn 2012, 152-153; Carr & Kaynak 2007, 347)

## **1.6 Määritelmät ja käsitteet**

Tämä osio määrittelee tämän tutkielman kannalta tärkeimmät käsitteet, sillä erilaisissa yhteyksissä ja lähteestä riippuen moni asia voidaan määritellä usealla eri tavalla.

### **1.6.1 Toimittajasuhde**

Fordin et al. (2003, 38) mukaan toimittajasuhteen määrittely ei perustu siihen, kuinka yritykset näkevät toinen toisensa tai siihen, onko heillä negatiivinen vai positiivinen asenne toisiaan kohtaan. Heidän määritelmänsä keskittyy suhteen osapuolten käyttäytymiseen toisiaan kohtaan. Aikaa pidetään suhteen määrittävänä tekijänä; sekä menneisyys että tulevaisuus vaikuttavat nykyiseen käyttäytymiseen suhteessa sekä odotuksiin, kokemuksiin ja lupauksiin, jotka toimivat perustana suhteen vuorovaikutukselle. On mahdotonta määritellä, millainen on tyypillinen toimittajasuhde, sillä jokainen niistä on ainutlaatuinen.

### **1.6.2 Toimittajasuhteiden kehittäminen**

Markkinoinnin kirjallisuudessa suhteen kehittäminen määritellään suhdemarkkinoinnin kautta. Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan molemmille suhteen osapuolille hyötyjä tuottavan pitkäaikaisen suhteen perustamis- ja ylläpitämisprosessia (Davis & Love 2011, 445-446; Andersen 2001. 168). Tässä tutkielmassa toimittajasuhteiden kehittämisellä

tarkoitetaan toimittajan ja ostavan yrityksen välisen suhteen kehittämistä toimittajakehityksen kautta. Tämän lisäksi suhteen elementeillä on suuri vaikutus suhteen kehittämisen ja toimittajan kehittämisen onnistumisen kannalta, ja sen vuoksi ne on syytä ottaa huomioon.

### **1.6.3 Toimittajakehitys**

Krausen & Ellramin (1997, 39) mukaan toimittajakehitykseksi luokitellaan ostavan yrityksen mitkä tahansa ponnistelut toimittajan kanssa tarkoituksena parantaa toimittajan suorituskykyä ja/tai kyvykkyyksiä, joiden avulla pyritään saavuttamaan ostavan yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Toimittajakehityksellä pyritään ponnisteluihin pitkäaikaisen yhteistyön saavuttamiseksi ostajan ja toimittajan välillä, jotta toimittajan teknisiä, laadullisia sekä toimitukseen ja kustannuksiin liittyviä kyvykkyyksiä voitaisiin parantaa, sekä edistää jo käynnissä olevia parannuksia (Wagner 2006, 556).

## **1.7 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma jakautuu teoriaosuuteen ja empiriaosuuteen. Teoriaosuuden ensimmäinen osuus analysoi toimittajasuhteita, ja toinen pureutuu niiden kehittämiseen. Empiriaosuus puolestaan pyrkii tukemaan tutkielmassa esitettyä teoriaa. Tutkimus koostuu viidestä luvusta, joista ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen taustan, tavoitteet, ongelmat, tiedonkeruumenetelmät, teoreettisen viitekehyksen, kirjallisuuskatsauksen sekä keskeiset käsitteet. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman teoriaosuuden, ja ne keskittyvät toimittajasuhteiden analysoimiseen ja kehittämiseen. Toisen luvun keskeisimpinä osa-alueina ovat toimittajasuhteen elementit, ja kolmannessa luvussa käydään läpi toimittajasuhteen kehittämistä ja erityisesti toimittajakehitystä. Neljäs luku on tutkielman empiirinen osuus, jossa tutustutaan caseyrityksen tuoteryhmäpäälliköiden näkemyksiin toimittajasuhteista. Viides ja viimeinen luku sisältää johtopäätökset ja yhteenvedon.

## 2 TOIMITTAJASUHTEIDEN ANALYSOIMINEN

Ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää sille, millainen on tyypillinen toimittajasuhde. Kaikki suhteet ovat erilaisia, ja niillä on erilainen vaikutus sekä erilaiset mahdollisuudet yritykselle. Osa toimittajasuhteista on tärkeitä niiden taloudellisten vaikutusten takia, kun taas joissakin suhteissa vaikutukset tulevat näkyviin vasta ajan myötä. Toimittajasuhteiden vaikutusten arvioiminen ja arvon määrittäminen on hyvin vaikeaa, sillä myös muut yrityksen toimittajasuhteet vaikuttavat niihin. Suhteiden analysoiminen on kuitenkin erittäin tärkeää, jotta niitä pystytään paremmin hallitsemaan ja kehittämään. (Ford et al. 1998, 111-112)

Ford et al. (1998, 42; 2003, 39) lähtevät tutkimaan toimittajasuhteita niiden substanssin kautta. Nämä substanssin kolme aspektia (toimijoiden väliset sidokset, toiminnan yhteydet ja resurssit) auttavat ymmärtämään toimittajasuhteiden ydintä sekä sitä, kuinka ne vaikuttavat uuden suhteen kehittymiseen. Yrityksen ominaispiirteet markkinoilla ovat pitkälti määritelty liiketoimintasuhteiden kautta. Suhteet kytkevät yritykset toisiinsa, ja yritykset toimivat niiden kautta. Toimijoiden väliset sidokset korostavat sitä, että suhteet määrittävät yrityksen tuotevalikoimaa sekä itse organisaatiota. Yksittäiset toimijat oppivat muilta, investoivat ja panostavat suhteeseen. Sosiaalisen kanssakäymisen myötä tieto ja tuntemus toisesta kasvavat, mikä puolestaan auttaa rakentamaan luottamusta.

Toiminnan yhteydet yritysten välillä ovat arvokkaita, sillä ne antavat yrityksille mahdollisuuden perustella toimintoja, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnan menestymisen kannalta, mutta ovat yrityksen omien rajojen ulkopuolella. Suhteet ovat myös tapa sitoa yhteen kahden yrityksen resursseja. Resurssinäkökulma korostaa suhteita välittävänä tekijöinä, joiden avulla yritys voi käyttää omia resurssejaan sekä aktivoida toisen osapuolen hallinnassa olevia resursseja omaksi hyödykseen. (Ford et al. 1998, 42)

Hankintatoimen kirjallisuudessa on esitelty useita menetelmiä, jotka auttavat päätöksenteossa liittyen toimittajasuhteen eri vaiheisiin. Näistä esimerkkeinä ovat toimittajakategorisointi sekä toimittajan suorituskyvyn mittaaminen. Toimittajan kategorisoinnista hyvä esimerkki on ABC-analyysi ja suorituskyvyn mittaamisesta balanced scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti. Tuloskortin ideana on, että sitä

hyväksi käyttäen yritykset voivat siirtyä suhteissa operatiivisesta näkökulmasta strategiseen ajattelutapaan (Kaplan & Norton 1993, 134). ABC-analyyseissa puolestaan keskeisintä on epäsuorien kustannusten kohdistaminen tuotteille, jotka jaotellaan ryhmiin kustannusten mukaan. Pyrkimyksenä on tunnistaa epäsuorat kustannukset ja vähentää niitä. ABC-analyysistä kehittynyt ABM-malli puolestaan keskittyy niihin suhteisiin, joihin on käytetty eniten rahaa ja resursseja. (Burt et al. 2003, 427-428)

Olsen & Ellram (1997, 104) painottavat, että toimittajasuhteen suorituskykyä mitattaessa on erittäin tärkeää tunnistaa suhteeseen ja sen kehittymiseen vaikuttavat tekijät. Suhteeseen vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Ulkoiset tekijät liittyvät lähinnä markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, joita pystytään tarkastelemaan esimerkiksi Porterin viiden voiman mallin avulla. Sisäisiä tekijöitä ovat erilaiset taloudelliset, kilpailukykyyn sekä imagoon liittyvät tekijät. Giannakis (2007, 401-402) mainitsee, että toimittajasuhteiden suorituskyvyn mittaaminen on kuitenkin hyvin haastavaa johtuen niiden dynaamisuudesta ja kompleksisuudesta. Liiketoimintasuhteet ovat äärimmäisen monimutkaisia käsitteitä, jotka kehittyvät erilaisten rakenteiden tai verkostojen kautta, eivätkä nämä rakenteet ja verkostot ole aina sama kuin yksittäinen yritys vaan joukko yksittäisiä johtajia tai osastoja, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja muokkaavat suhteita. Suorituskyvyn mittaamisen tärkeys on noussut esille myös osapuolten välisten riippuvuuksien kasvaessa. Läheinen, strateginen suhde ei aina tuota haluttua lopputulosta, ja tällöin suorituskyvyn mittaaminen antaa arvokasta tietoa siitä, kannattaako kyseistä suhdetta edes kehittää.

## **2.1 Toimittajasuhteiden luonne**

Erilaisia teoreettisia malleja ja teorioita, kuten esimerkiksi transaktiokustannus- ja resurssiriippuvuusteoriaa sekä sosiaalisen vaihdon teoriaa, on käytetty selittämään toimittajasuhteiden luonnetta. Giannakis (2007, 402) ja Cousins (2002, 78) painottavat suhteita organisaatioiden välisinä prosesseina, jotka luovat arvoa yritykselle. Tämä on myös perustana Giannakisin (2007) kehittämälle viitekehykselle, joka määrittelee toimittajasuhteiden luonnetta kahden typologian avulla. Ensimmäinen niistä liittyy suhteen analyysin tasoihin, ja toinen perustuu suhteen alkuperään ja kehittymiseen.

Globalisaation, ulkoistamisen sekä koventuneen kilpailun myötä myös toimittajasuhteiden luonne on muuttunut yksinkertaisista arm's length –suhteista pitkäaikaisiin kumppanuuksiin toimittajien kanssa, ja samalla toimittajien määrää on aktiivisesti pyritty vähentämään (Sahay 2003, 553). Giannakisin (2007, 402) viitekehyksen ensimmäinen typologia, toimittajasuhteiden analyysin tasot, keskittyy toimittajasuhteiden prosessien monimutkaisuuteen. Toimittajasuhteita pidetään kehittyvinä niihin liittyvien yksilöiden, yksiköiden sekä kokonaisten organisaatioiden välillä. Toinen typologia sisältää kolme erillistä vaihetta liittyen toimittajasuhteiden alkuperään, vakiinnuttamiseen sekä kehittämiseen. Se pyrkii selittämään toimittajasuhteita kolmen dimension, jotka antavat tietoa toimittajasuhteiden rakenteellisista ja prosessuaalisista ominaispiirteistä, avulla.

Ensimmäinen dimensio on esisopimusvaihe. Tämä ulottuvuus korostaa tekijöitä, jotka ohjaavat yrityksiä osallistumaan toimittajasuhteisiin ja vaikuttavat toimittajan valintaan. Nämä ulkoiset tekijät sisältävät välttämättömyyden hankkia resursseja muilta organisaatioilta, epäsymmetrian, joka mahdollistaa vallankäytön toisia osapuolia kohtaan, vastavuoroisuuden saavuttaa yhteisiä etuja tai jakaa riskejä sekä pyrkimyksen tehokkuuteen ja vakauteen ympäristön epävarmuuksia minimoimalla ja omien arvojen mukaan toimimalla. Institutionaalinen ulottuvuus viittaa toimittajasuhteiden vakiinnuttamiseen ja oikeuksien jakamiseen osapuolten välillä. Institutionaaliset piirteet voidaan nähdä toimittajasuhteiden hallintorakenteiden määrittäjinä. Sopivimman hallintorakenteen valitsemista pidetään tärkeänä ulottuvuutena jäseneltäessä toimittajasuhteita. Operationaalinen dimensio pitää sisällään resurssien vaihtoa osapuolten kesken. Tämä määrittelee sen, kuinka organisaatiot koordinoivat toimintojaan, ja kuinka ne ovat vuorovaikutuksessa sovittujen sopimusten kautta. Vuorovaikutusta suhteen osapuolten kesken voidaan analysoida mm. transaktioiden ja kommunikaation tiheyden sekä jaettujen toimintojen määrän perusteella. (Giannakis 2007, 402-403)

## **2.2 Toimittajasuhteiden elementit**

Ferrer et al. (2010) ovat tutkineet vallan, keskinäisen riippuvuuden, resurssien jakamisen sekä luottamuksen vaikutusta toimittajasuhteisiin ja niiden tyyppiin. Cousins (2002) on esittänyt toimittajasuhteen keskeisimmiksi käsitteiksi yhteistyön, resurssien jakamisen sekä kilpailuedun saavuttamisen. Giannakis (2007) on puolestaan analysoinut

toimittajasuhteita vallan, sitoutumisen, osallistumisen sekä luottamuksen kautta. Näitä muuttujia on käytetty laajasti useissa toimittajasuhteiden teoreettisissa malleissa, ja niitä pidetään keskeisimpinä minkä tahansa liiketoimintasuhteen elementteinä. Lisäksi Jiang et al. (2012) ovat tutkineet toimittajasuhteiden pääelementtien, luottamuksen ja riippuvuuden, vaikutusta sitoutumiseen, kommunikaatioon, tyytyväisyyteen sekä pitkän aikavälin suuntautumiseen.

Tähän tutkimukseen on valittu ne toimittajasuhteen elementit, jotka ovat tärkeitä sekä toimittajasuhteen ymmärtämisen että niiden kehittämisen kannalta. Luottamusta pidetään yleisesti tärkeimpänä minkä tahansa liiketoimintasuhteen elementtinä, ja se vaikuttaa kaikkiin tässä tutkielmassa käsiteltäviin muihin suhteen elementteihin. Luottamusta ja sitoutumista on käsitelty joissakin tutkimuksissa yhtenä muuttujana, mutta tässä ne on erotettu toisistaan selvyuden vuoksi. Keskinäinen riippuvuus ja valta sen sijaan on käsitelty yhdessä, sillä ne ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Resurssien jakamisen yhteydessä keskitytään erityisesti tiedon jakamiseen.

### **2.2.1 Luottamus**

Ferrer et al. (2010, 427) määrittelevät luottamuksen kokonaisuudeksi, jossa osapuoli täyttää sopimuksen velvoitteet sekä odotetut ammattimaiset velvoitteet, ja osapuolten voidaan katsoa käyttäytyneen yhteisten tavoitteiden saavuttamisen mukaisesti. Toimittajasuhteisiin liittyvä kirjallisuus painottaa luottamuksen tärkeyttä suhteissa, ja sen rooliin toimitusketjussa on alettu kiinnittää yhä enenevässä määrin huomiota 1990-luvun puolivälin jälkeen. Luottamuksen avulla osapuolet pyrkivät osoittamaan toisilleen haluavansa panostaa suhteen jatkuvuuteen ja kehittämiseen (Cannon et al. 2010, 508).

Monet tutkijat (mm. Giannakis 2007, Jiang et al. 2012 ja Ferrer et al. 2010) painottavat luottamuksen tärkeyttä tutkimuksissaan. Giannakis (2007, 401) on sitä mieltä, että luottamusta voidaan pitää onnistuneen suhteen merkkinä sekä sen rakenteellisena muuttujana. Jiang et al. (2012, 4) puolestaan toteavat, että luottamus on monimutkainen sosiaalinen ilmiö, jota on kuvailtu monien eri ulottuvuuksien ja käsitteiden kautta. Useat tutkimukset määrittelevät luottamuksen kahden avaintekijän, hyväntahtoisuuden ja uskottavuuden, kautta. Hyväntahtoisuus liittyy uskomukseen, että kumppanilla on aikomuksia ja motiiveja kumppania kohtaan, eivätkä ne liity itsekeskeiseen

voitontavoitteluun. Uskottavuus on puolestaan uskomus siitä, että kumppani pitää sanansa ja täyttää luvatut velvoitteet.

Luottamus voidaan todeta olemassa olevaksi, kun toisen osapuoli on itsevarma kumppanin rehellisyydestä ja luotettavuudesta (Caniëls et al. 2010, 112). Luottamus on tehokas keino minimoida opportunistisesta käyttäytymisestä aiheutuvia riskejä sillä oletuksella, että suhteessa painotetaan pitkän aikavälin yhteistyötä. Luottamuksen kautta syntynyt avoimuus johtaa parempaan tietoisuuteen ja arvostukseen toisen osapuolen panostuksesta suhteeseen. Luottamus voi olla myös kilpailuedun lähde, sillä on löydetty todisteita siitä, että esimerkiksi korkeaa laatua on mahdollista ylläpitää luottamuksen avulla. Luottamuksen kautta voidaan myös vähentää transaktiokustannuksia, rohkaista investointeihin sekä motivoida jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen. (Ferrer et al. 2010, 427)

Ferrer et al. (2010, 427) luettelevat useita vaihtoehtoja sille, kuinka luottamusta voidaan luokitella. Yksi tapa on jakaa luottamus kolmeen eri kategoriaan: hyväntahtoiseen luottamukseen (goodwill trust), kompetenssiluottamukseen ja sopimuksenmukaiseen luottamukseen. Hyväntahtoinen luottamus motivoi läheisiin ja syvällisiin toimittajasuhteisiin sekä toimimaan niin, että osapuolet tulevat keskinäisesti riippuvaisiksi toisistaan. Cousins (2002, 75) määrittelee hyväntahtoisesta luottamuksesta niin, että vaadittaessa toinen osapuoli suorittaa tehtävät sovittua huolellisemmin ja paremmin. Sopimuksenmukainen luottamus puolestaan merkitsee sitä, että toimittaja pitää kiinni sopimuksessa sovituista asioista. Kompetenssiluottamus viittaa siihen, että osapuolella on kyky saada aikaan se, mitä sopimus vaatii.

Luottamus mahdollistaa sopeutumisen haasteellisiin markkinaolosuhteisiin ja johtaa parempaan tiedon jakamiseen. Dyer & Chu (2003, 57, 60) ovat tunnistaneet kaksi syytä siihen, miksi korkea luottamuksen taso vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamiseen. Ensimmäinen syy on se, että opportunistisen käyttäytymisen uhan poistuttua luottamuksellisen tiedon jakaminen on luontevampaa. Tämän lisäksi luottamuksen puute voi saada toimittajan pidättäytymään tärkeän tiedon jakamisesta. He tutkivat toimittajan luottamuksen tason vaikutuksia transaktiokustannuksiin ja tiedon jakamiseen sekä sitä kautta suorituskykyyn. Transaktiokustannuksilla tarkoitetaan kaikkia niitä kustannuksia, jotka syntyvät yritysten välisen sopimusten laatimisesta ja niiden toteutumisen

valvomisesta. Luottamuksen avulla voidaan eliminoida tarve muodollisille ja virallisille sopimuksille, jotka aiheuttavat kustannuksia ja vievät aikaa.

### **2.2.2 Sitoutuminen**

Sitoutuminen määritellään usein suhteen osapuolen aikomukseksi jatkaa suhdetta (Caniëls et al. 2010, 112). Se merkitsee osapuolten tahtoa tehdä lyhyen aikavälin uhrauksia toimittajasuhteen ylläpitämiseksi. Sitoutumisen korkean tason oletetaan vaikuttavan positiivisesti suhteen onnistumiseen, sillä pitkäaikaisia suhteita on mahdotonta ylläpitää ilman tiettyä sitoutumisen tasoa. Ostaja voi olla sitoutunut suhteeseen esimerkiksi suhteesta lähtemisestä aiheutuvien korkeiden kustannusten tai vaihtoehtoisten toimittajien puutteen vuoksi. (Jiang et al. 2012, 5)

Jiang et al. (2012, 5) sekä Theodorakopoulous (2013, 116) ovat tutkineet luottamuksen ja sitoutumisen välistä suhdetta ja todenneet korkean luottamuksen tason nostavan myös sitoutumisen astetta ja toisinpäin. Sitoutuminen tekee suhteen osapuolet haavoittuvaisiksi, minkä vuoksi ostajat etsivät luotettavia toimittajia kumppaneikseen minimoidakseen opportunistista käyttäytymistä, jolloin käyttäytymisen valvonta ja suojausten rakentaminen eivät ole välttämättömiä toimenpiteitä.

Sitoutuminen on tunnistettu yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi suhteen menestymisen kannalta, ja sen voidaan todeta olemassa olevaksi, kun suhde koetaan tärkeäksi. Sitoutuminen voi ilmetä monin eri tavoin, kuten vaikkapa suhteeseen investoimalla tai standardituotteiden ja -palveluiden hienosäätämisenä. Se on myös keino vastata asiakkaan tarpeisiin ja tehdä heidät tyytyväisiksi. Sitoutuminen luokitellaan tavallisesti tunteisiin vetoavaan sitoutumiseen, joka ilmaisee tahtoa jatkaa suhdetta, ja laskelmoivaan sitoutumiseen, joka perustuu kumppanin yleiseen negatiiviseen tunteeseen toista osapuolta kohtaan. Laskelmoiva sitoutuminen kertoo sen, missä määrin osapuoli kokee välttämättömäksi ylläpitää suhdetta. (Selnes 1998, 310; Caniëls et al. 2010, 112-113)

### **2.2.3 Keskinäinen riippuvuus ja valta**

Yhä enenevässä määrin painotetaan sitä, että organisaatioiden tulee nähdä itsensä toimitusketjun jäsenenä, jotka ovat riippuvaisia toinen toisistaan, tullakseen



kilpailukykyisiksi ja selviytyäkseen markkinoilla (Ferrer et al. 2010, 424). Riippuvuus nähdään koostuvan kahdesta tekijästä: resurssien välttämättömyydestä yritykselle sekä käsillä olevien vaihtoehtoisten resurssien tarjoajien määrästä. Välttämättömyydellä on positiivinen vaikutus riippuvuuteen, ja korvaavuuden vaikutus puolestaan on negatiivinen. Keskinäinen riippuvuus kertoo vahvasta ja yhteistyöhön painottuvasta pitkäaikaisesta suhteesta, jota kuvaavat luottamus ja sitoutuminen. Vanhemmat tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä ostajan riippuvuuteen toimittajasta, kun taas uudemmat tutkimukset ovat ottaneet huomioon myös toimittajan riippuvuuden ostajasta (Caniëls et al. 2005, 113, 220-221)

Caniëls et al. (2005, 220) nostavat esille molemminpuolisen riippuvuuden ja vallan keskinäisen vuorovaikutuksen sekä mainitsevat toimittajan riippuvuuden olevan vallanlähde ostajalle. Myös Ferrer et al. (2010, 423, 425) ovat huomanneet tutkimuksessaan vallan ja riippuvuuden olevan vuorovaikutuksessa keskenään. He määrittelevät vallan toisen osapuolen vaikutukseksi toiseen osapuoleen sillä oletuksella, että ohjaus ja pakottaminen mahdollistavat suhteen osapuolten ylläpitää järjestystä ja auktoriteettia. Heidän mukaansa riippuvuutta suhteen osapuolten välillä voidaan käyttää indikaattorina vallan määrittämiseksi suhteessa.

On tärkeää saada toimitusketjun itsenäiset jäsenet toimimaan yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Keskinäinen riippuvuus luo pohjan yhteisten päämäärien synnylle toimittajasuhteissa. Se johtaa yleensä yritysten nopeisiin ratkaisuihin luoda yhteisiä päämääriä, jotka puolestaan parantavat luottamusta ja kehittävät suhdetta jatkuvasti. Keskinäinen riippuvuus toimitusketjussa riippuu siitä, kuinka laajasti osallistujien prosessit ovat riippuvaisia toinen toisistaan päämäärien ja arvonluomisen saavuttamiseksi. Riippuvuus osapuolten välillä kasvaa myös omaisuuden spesifisyyden myötä. (Ferrer et al. 2010, 425-426)

Ferrerin et al. (2010, 426) sekä Caniëlsin et al. (2005, 224) mukaan kriittisyys, korvaavuus ja vaihtokustannukset ovat tärkeimpiä keskinäisen riippuvuuden määrittäjiä. Kriittisyys viittaa siihen, missä määrin yritykset ovat valmiita jatkamaan liiketoimintaprosessejaan resurssien puuttuessa. Resurssien jakaminen, osallistuminen yhteiseen suunnitteluun ja pitkän aikavälin suuntautuminen parantavat keskinäisen riippuvuuden suhteita. Kun yhteistyötä kasvatetaan, suhteen osapuolet tulevat tasapuolisesti riippuvaisiksi toisistaan,

jolloin vaihtokustannukset kasvavat ja autonomia vähenee. Vaihtoehtoisten toimittajien olemassaolo ja alhaiset vaihtokustannukset ovat ostajalle huomattavasti tärkeämpiä kuin suhteeseen sitoutunut pääoma. Kun vaihtokustannukset ovat hyvin alhaiset, ostaja ei koe minkäänlaista riippuvuutta toimittajasta.

Taloudellisen vallan vaikutus toimittajasuhteeseen on kiistaton. On kuitenkin perusteltua väittää, että taloudellinen valta on osa laajempaa kokonaisuutta: riippuvuutta. Cousins (2002, 78-79) on tunnistanut neljä erilaista riippuvuuden tyyppiä tutkimuksessaan: historiallinen, taloudellinen, teknologinen ja poliittinen riippuvuus. Historiallinen riippuvuus perustuu siihen, että suhteen osapuolet ovat aina tehneet yhteistyötä ja tuntevat toisensa hyvin. Taloudellinen riippuvuus on lähtöisin yrityksen koosta, jolloin se pystyy hallitsemaan markkinoita. Teknologinen riippuvuus syntyy, kun toinen osapuoli omaa prosesseihin tai tuotteisiin liittyvän kyvyn, jota toinen osapuoli tarvitsee. Viimeinen riippuvuuden tyyppi eli poliittinen riippuvuus johtuu siitä, että toisen osapuolen on pakko olla tekemisissä suhteen toisen osapuolen kanssa sisäisten tai ulkoisten tekijöiden sanelemana.

Osa tutkijoista (mm. Caniels et al. 2005, 221; Ferrer et al. 2010, 423) on sitä mieltä, että vallan epätasapaino on yksi suurimmista esteistä kehittää pitkäaikaisia toimittajasuhteita. Tämän lisäksi se on tunnistettu yhdeksi esteeksi luottamuksen syntymiselle. Vallan ja riippuvuuden epätasapaino voidaan määritellä eroksi siinä arvossa, jota suhteen osapuolet tuovat suhteeseen. Suhteen asymmetria puolestaan merkitsee, että itsenäisempi osapuoli on dominoivassa asemassa toiseen osapuoleen nähden. Molemmat ovat haitallisia suhteelle etenkin silloin, kun suhdetta halutaan lähteä kehittämään strategisempaan suuntaan. On olemassa todisteita siitä, että vallan epätasapaino tekee suhteesta epävakaa, sillä pelko toisen osapuolen aikeista etsiä uusia kumppaneita on suurempi. Toisaalta heikompi osapuoli voi myös olla tyytyväinen, sillä parhaimmillaan valta toimii kannustimena pitää liiketoiminta tuottavana.

Jiang et al. (2012, 4) pitävät luottamuksen lisäksi riippuvuutta liiketoimintasuhteen fundamentaalisenä osatekijänä. Riippuvuus on läsnä suhteessa, kun suhteesta saatavat hyödyt ovat äärimmäisen tärkeitä liiketoiminnan kannalta, tai kun toimittajan korvaaminen on hankalaa. Kun toisistaan riippuvaiset yritykset ovat herkkiä ja haavoittuvaisia, ne ovat halukkaita kehittämään pitkän aikavälin suhteita. Tästä näkökulmasta katsottuna

riippuvuus eroaa luottamuksesta, sillä luottamus edistää pitkäaikaisten suhteiden kehittymistä.

#### **2.2.4 Kommunikaatio**

Jiang et al. (2012, 5) määrittelevät kommunikaation virallisen ja epävirallisen tiedon jakamiseksi yritysten välillä oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Kommunikaatio on keskeinen toimittajasuhteen elementti, joka yhdistää yritysten jakelukanavat toisiinsa. Oikea-aikainen, säännöllinen ja virallinen kommunikaatio, joka sisältää suuren määrän kanssakäymisiä suhteen osapuolten välillä ja taipumuksen jakaa informaatiota, edistää myös toimittajakehitystä. (Theodorakopoulos 2013, 116)

Jiangin et al. (2012, 6) mukaan luottamus on tärkeässä osassa suhteen osapuolten välisessä kommunikaatiossa, sillä kommunikaatioon liittyvä tiedon jakaminen tekee yrityksen haavoittuvaiseksi, jolloin tarvitaan molemminpuolista luottamusta. Luottamus toiseen osapuoleen kehittyy vuorovaikutuksen ja hyötyjen vaihdannan seurauksena ja johtaa automaattisesti parempaan kommunikaatioon osapuolten välillä. Theodorakopoulos (2013, 116) ja Langfield-Smith & Greenwood (1998, 349) pitävät heikkoa kommunikaatiota yhtenä suurimmista esteistä luottamuksen kehittymiselle. Kommunikaation epäonnistuminen voi ilmetä ongelmien ilmoittamatta jättämisellä ostajalle, selkeiden ohjeiden ja vaatimusten puutteena tai toimittajan epäonnistumisena arvioida ostajan tarpeita.

Ostajan käyttämän kommunikaation tyyppi voidaan jakaa perinteiseen kommunikaatioon ja kehittyneeseen kommunikaatioon. Perinteisiä kommunikaatiometodeja ovat mm. puhelut ja sähköpostin käyttö sekä kirjoitetut viestit ja kasvotusten käytävät keskustelut. Kehittyneisiin metodeihin voidaan lukea tietokoneiden väliset linkit, sähköisen datan vaihto sekä yrityksen resurssisuunnittelu. Perinteinen kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on tärkeä tiedonvaihdon menetelmä, eivätkä kehittyneet kommunikaatiometodit voi korvata sitä, vaan ne pikemminkin tarjoavat lisää mahdollisuuksia jakaa tietoa. (Carr & Kaynak 2007, 349)

Prahinski & Fan (2007, 17) ovat sitä mieltä, että kommunikaation laatu on yksi tärkeimmistä käsitteistä toimittajasuhteessa. Se voidaan määritellä käsitykseksi hyödyllisestä, oikea-aikaisesta, selkeästä sekä perusteellisesta kommunikaatiosta. Heidän mukaansa kaikki tieto ei ole samanarvoista, ja jotta toimittaja saadaan toimimaan ostajan haluamalla tavalla, tulee ostajan tehokkaasti painottaa laadukasta tietoa esimerkiksi toistamisen avulla.

### 2.2.5 Resurssien jakaminen

Resurssien jakamista käytetään yhä enenevässä määrin etsimään keinoja hyötyjen maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi. Kilpailuhenkisessä ympäristössä menestyminen riippuu yrityksen kyvystä hallita ja jakaa resursseja, kuten tietoa ja varoja, sekä kustannuksia ja riskejä yrityksen verkostojen jäsenten kanssa. Tiedon jakamisessa tulee ottaa huomioon sen jakamisen laajuus, tiedon luonne ja tyyppi. (Ferrer et al. 2010, 424) Tiedon jakaminen luo siteitä yritysten välille ja lisää suhteen tehokkuutta. Sen ansiosta tieto kulkee koko toimitusketjun läpi, tiedon vastaanottajat ja lähettäjät tulevat lähemmäksi toisiaan, ja toimitusketjun jäsenet voivat toimia oikea-aikaisesti uuden tiedon mukaisesti (Hsu et al. 2007, 297).

Hsu et al. (2007, 297) määrittelevät tiedon jakamisen toimitusketjussa tietojärjestelmien, päätöksentekojärjestelmien ja liiketoimintaprosessien integroimiseksi. Heidän mukaansa tiedon jakaminen lisää näkyvyyttä, vähentää epävarmuutta ja parantaa asiakkaiden uskollisuutta. Ferrer et al. (2010, 424-425) yhtyvät käsitykseen tiedon jakamisen hyödyistä. Tiedon jakamiseen liittyy kuitenkin aina myös kustannuksia ja riskejä, jotka yritysten on tärkeää tunnistaa, sillä monissa tapauksissa ne voivat jopa ylittää toimittajasuhteesta saatavan hyödyn. Riskinä on aina, että suhteen toinen osapuoli käyttää hyväkseen saatua tietoa, mistä johtuen tiedon jakamista tulee valvoa ja ohjata.

Ferrer et al. (2010, 424) ja Hsu et al. (2007, 298) luokittelevat jaettavan tiedon organisaation tasojen (strateginen, taktinen ja operationaalinen) mukaan. Jaettavan tiedon aste riippuu suhteen syvyydestä ja tärkeydestä. Operationaalista tietoa ovat esimerkiksi viikottaiset tuotanto- ja toimitusaikataulut, ja sen jakaminen on huomattavasti yksinkertaisempaa kuin taktisen tai strategisen tiedon jakaminen. Strategista tietoa, kuten

toimittajan valintaan liittyvää tietoa, jaetaan vain pitkäaikaisissa ja läheisissä suhteissa. Taktiseen tietoon voidaan lukea esimerkiksi varastointi- ja käyttökustannukset.

Hsu et al. (2007, 296-297) väittävät tiedon levittämisen epäonnistumisen toimitusketjun sisällä olevan pääsyy siihen, miksi monet yritykset eivät onnistu saavuttamaan kaikkia toimittajasuhteeseen liittyviä hyötyjä. Epäonnistumisen syynä voi olla joko yrityksen kyvyttömyys tai haluttomuus jakaa tietoa. Puutteellinen tai tehoton tiedon jakaminen rajoittaa yrityksen kykyä selviytyä nopeasti muuttuvassa kilpailuymöäristössä, jossa asiakkaiden tarpeisiin reagoiminen ja vastaaminen on ehdotonta.

### **2.3 Toimittajasuhteiden portfoliomalli**

Caniëlsin et al. (2005, 219) mukaan valtaa ja keskinäistä riippuvuutta pidetään yleisesti erittäin tärkeinä käsitteinä toimittajasuhteen ymmärtämisen kannalta. Hankinnan portfolioanalyysissä tuotteet jaotellaan niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella. Keskinäinen riippuvuus ja valta ovat tärkeässä roolissa kaikissa hankinnan portfoliomalleissa, joista kuuluisin on Kraljicin vuonna 1983 kehittämä malli hankintojen luokitteluun. Myös Kraljicin mallissa valta ja keskinäinen riippuvuus ovat tärkeässä roolissa, vaikka niiden tarkasteluun ei tarkasti pureudutakaan. Mallin suosioista huolimatta portfolioiden käyttö hankintojen kentällä on toistaiseksi ollut rajallista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 142; Olsen & Ellram 2007, 102)

Kraljicin portfolion päätarkoituksena on tunnistaa strategiset tuotteet. Lisäksi sen avulla toimittajien kyvykkyyksien hyödyntäminen voidaan optimoida ja toimittajia voidaan hallita tehokkaasti. Portfolion suosio on johtanut moniin erilaisiin muunnelmiin, mutta perusajatus kaikissa näyttää olevan samanlainen: riippuvuuden ja vallan esiintyminen toimittajasuhteissa on väistämätöntä. Yksi näistä muunnelmista on Olsenin ja Ellramin (1997) kehittämä portfoliomalli, jota käsitellään tutkielmassa hieman tarkemmin. (Caniëls et al. 2005, 220) Frödellin (2011, 381-382) mukaan pitkäaikaisia suhteita rakennettaessa tuotteiden tärkeys ja arvo ovat tärkeimpiä määrittäjiä sille, keiden kanssa suhdetta tulee lähteä kehittämään.

Hankinnan portfolioanalyysin käyttö luo pohjaa kehittämistyölle, sillä se auttaa yrityksiä siirtymään taloushallinnon raportointiin perustuvasta reaktiivisesta mallista hankinnan strategisuutta ja proaktiivisuutta korostavaan malliin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 150). Olsen ja Ellram (1997, 103) ovat kehittäneet toimittajasuhteiden analysointiin työkalun, jossa analysoidaan ensin tuotteita ja tämän jälkeen toimittajasuhdetta. Portfolio rakentuu kolmesta eri analyysistä: hankintojen ja toimittajasuhteiden analysoimisesta sekä viimeisenä toimintasuunnitelmien kehittämisestä kahden ensimmäisen analyysin tulosten perusteella. Tässä tutkielmassa paneudutaan tarkemmin kuitenkin vain toimittajasuhteiden analysointiin.

Olsenin & Ellramin (1997, 103-107) mallissa toimittajasuhdetta analysoidaan kahden eri ulottuvuuden, toimittajan houkuttelevuuden ja suhteen vahvuuden, avulla. Toimittajan houkuttelevuus sisältää kaikki ne tekijät, jotka saavat yrityksen valitsemaan tietyn toimittajan. Ostajan näkökulmasta on selvää, että korkean houkuttelevuuden toimittajasuhteita kannattaa ylläpitää ja kehittää. Suhteen vahvuudella puolestaan kuvataan tekijöitä, jotka luovat siteitä kahden yrityksen välille.

<p><b><u>Suhteen vahvuus</u></b></p> <p><b>Taloudelliset seikat</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hankintojen volyyymi</li> <li>2. Ostajan tärkeys toimittajalle</li> <li>3. Lähtökustannukset</li> </ol> <p><b>Vaihtosuhteen tyyppi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vaihdannan tyyppi</li> <li>2. Henkilökohtaisten kontaktien taso ja määrä</li> <li>3. Muiden partnereiden määrä</li> <li>4. Vaihdantasuhteen kesto</li> </ol> <p><b>Yhteistyö toimittajan ja ostajan välillä</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yhteistyö kehittämisessä</li> <li>2. Tekninen yhteistyö</li> <li>3. Johdon integraatio</li> </ol> <p><b>Toimittajan ja ostajan etäisyys toisistaan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosiaalinen etäisyys</li> <li>2. Kulttuurinen etäisyys</li> <li>3. Teknologinen etäisyys</li> <li>4. Aikaan liittyvä etäisyys</li> <li>5. Maantieteellinen etäisyys</li> </ol>
--

**Kuva 2.** Suhteen vahvuutta kuvaavat tekijät (Olsen & Ellram 1997, 107).

<p><b><u>Toimittajan houkuttelevuus</u></b></p> <p><b>Taloudelliset tekijät</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toimittajan katteet</li> <li>2. Toimittajan taloudellinen vakaus</li> <li>3. Toimittajan kokemus</li> <li>4. Toimittajan esteet suhteesta lähtemiselle ja sen aloittamiselle</li> <li>5. Viivyttely</li> </ol> <p><b>Suorituskykyyn liittyvät tekijät</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toimitus</li> <li>2. Laatu</li> <li>3. Hinta</li> </ol> <p><b>Teknologiset tekijät</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kyky selviytyä muutoksista teknologiassa</li> <li>2. Toimittajan nykyinen ja tuleva kapasiteetin hyödyntäminen</li> <li>3. Toimittajan suunnittelukyvyt</li> <li>4. Toimittajan nopeus kehittyä</li> <li>5. Toimittajan patenttisuojaus</li> </ol> <p><b>Organisationaaliset, kulttuuriset ja strategiset tekijät</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vaikutus yrityksen asemaan verkostossa</li> <li>2. Toimittajan sisäinen ja ulkoinen integraatio</li> <li>3. Toimittajan ja ostajan strateginen yhteensopivuus</li> <li>4. Johdon asenne/näkemykset tulevaisuudesta</li> <li>5. Ylimmän johdon kyvykkyys</li> <li>6. Toimittajan ja ostajan toimintojen yhteensopivuus</li> <li>7. Riski ja epävarmuus toimittajan kanssa toimimisessa</li> <li>8. Luottamuksen tunne</li> </ol> <p><b>Muut tekijät</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kyky selviytyä ympäristössä tapahtuvista muutoksista</li> <li>2. Toimittajan maine turvallisuuteen liittyvissä asioissa</li> </ol>
--

**Kuva 3.** Toimittajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät (Olsen & Ellram 1997, 106).

Olsen & Ellram (1997, 108) ovat sitä mieltä, että toimittajan houkuttelevuuden arvioiminen on hyvin tärkeää, sillä sen ansiosta yritys pääsee analysoimaan nykyisiä toimittajiaan ja miettimään mahdollisia vaihtoehtoisia toimittajia. Erityisesti toimittajasuhteen kehittämisen kannalta yrityksen on hyvä huomata, mitkä toimittajasuhteista ovat potentiaalisia kehittämisen kannalta, ja keiden kanssa suhdetta halutaan syventää ja kehittää. Suhteen vahvuuden arvioiminen on tärkeää resurssien tehokkaan allokoimisen kannalta. Suhteen houkuttelevuus on edellytyksenä luottamukselle ja johtaa usein myös korkeaan sitoutumiseen. Suhteen houkuttelevuus on välttämätöntä osapuolten välillä koko suhteen olemassaolon ajan. (Frödell 2011, 384)

Kuvassa 4 on kuvattu suhteen analysointimalli, johon yritys asettaa toimittajasuhteensa suhteen vahvuuden ja kumppanin houkuttelevuuden perusteella. Tämän mallin ideaalitulanteena on, kun sekä ostaja että toimittaja asemoivat niiden välisen suhteen lähelle toisiaan ja mahdollisimman lähelle oikeaa ylänurkkaa. Soluissa 1, 2 ja 4 olevien toimittajien houkuttelevuus on suuri, ja näin ollen ne ovat haluttuja ostavan yrityksen näkökulmasta. Suhdetta on kuitenkin erittäin tärkeää vahvistaa esimerkiksi kommunikaatiota parantamalla, hankintavolyymia nostamalla tai ottamalla toimittaja mukaan tuotekehitykseen. (Olsen & Ellram 1997, 108)

Solut 3, 5 ja 6 kuvaavat toimittajasuhteita, joissa sekä houkuttelevuus että suhteen vahvuus ovat suhteellisen korkeita. Tällöin resurssien uudelleenallokointi eri toimintojen välillä on suositeltavaa. Lopuksi vielä jäljelle jääneet solut 7, 8 ja 9 kuvastavat suhteita, joissa houkuttelevuus on alhainen, jolloin yrityksen tulee harkita toimittajan vaihtamista. Suhteen vahvuuden ollessa hyvä, kyseinen toimittaja saattaa kuitenkin käyttää tehokkaasti resursseja, jolloin kehittäminen on parempi vaihtoehto kuin suhteen päättäminen. Jos yritys päättää kehittää toimittajaansa, pitkän aikavälin orientoituminen on välttämätöntä. Kehittämismenetelmiä valittaessa myös tuotteiden strategisuus on tärkeää ottaa huomioon. (Olsen & Ellram 1997, 108-109)

<b>Toimittajan houkuttelevuus</b>	1	2	3
	4	5	6
	7	8	9
	<b>Suhteen vahvuus</b>		

10

**Kuva 4.** Toimittajasuhteiden analysointi (Olsen & Ellram 1997, 107).



### 3 TOIMITTAJASUHTEIDEN KEHITTÄMINEN

Viime vuosien aikana yritykset ovat huomanneet, että toimittajasuhteita kehittämällä voidaan saavuttaa kilpailuetua markkinoilla sekä tehostaa suorituskykyä (Langfield-Smith & Greenwood 1998, 331). Organisaatioiden välisten suhteiden kehittämistä ja hallintaa pidetään hyvin tärkeinä, jotta saavutettaisiin toimitusketjun hallintaan liittyvät päämäärät. Toimittajasuhteita halutaan syventää ja kehittää pääasiassa kustannussyistä sekä paremman laadun takaamiseksi. (Theodorakopoulos 2013, 114-115) Jotta suhteita voidaan kehittää, tulee yrityksen analysoida toimittajasuhteitaan ja tunnistaa niihin vaikuttavat tekijät. Tällöin erityisesti toimittajasuhteen elementtien tunteminen on tärkeää, sillä niitä tehostamalla, ja niihin panostamalla yrityksen on mahdollista kehittää ja tiivistää suhdetta toimittajan kanssa. Luottamus on liiketoimintasuhteen peruspilari, ja ilman sitä suhteen kehittäminen on mahdotonta.

Suhteiden kehittäminen vaatii korkeaa luottamuksen tasoa, tiedon jakamista, tehokasta kommunikaatiota, suoraa toimittajan auttamista tuotannon tehostamiseksi, pitkäaikaisia sopimuksia sekä toimittajan osallistumista tuotteiden ja prosessien kehittämiseen (Langfield-Smith & Greenwood 1998, 331, 346, 350). Myös pitkän aikavälin orientoituminen on erittäin tärkeää suhteen kehittämisen kannalta. On löydetty kolme tekijää, jotka vaikuttavat ostajan pitkän aikavälin orientoitumiseen: ostajan luottamus toimittajaan, toimittajan suorituskyky sekä ostajan riippuvuus toimittajasta. Ostavan yrityksen näkökulmasta taloudellinen suorituskyky, kuten hankintahinta ja kokonaiskustannukset, on ratkaiseva tekijä yrityksen halusta ryhtyä suhteeseen toimittajan kanssa. (Cannon et al. 2010, 507-508)

Langfield-Smith & Greenwood (1998, 349) ja Sahay (2003, 556-557) ovat sitä mieltä, että korkea luottamuksen taso osapuolten välillä on välttämätöntä suhteen kehittämisen kannalta. Sahay (2003) painottaa tutkimuksessaan niitä tekijöitä, jotka johtavat luottamuksen kehittymiseen ostajan ja toimittajan välillä. Yksi näistä tekijöistä on laskelmien tekeminen toisen osapuolen kustannuksista ja hyödyistä niissä tilanteissa, joissa toinen osapuoli jää suhteeseen tai huijaa. Toinen tekijä on osapuolen kyky ennustaa kumppanin tulevaa käytöstä. Tämän kannalta erityisesti tiedon jakaminen on tärkeässä roolissa. Luottamus ilmenee myös kumppanin motiivien tuntemisen sekä veloitteiden

täyttämisen kautta. Luottamuksen kehittäminen vaatii jatkuvia ja tarkasti suunniteltuja toimia koko suhteen olemassaolon ajan.

Langfield-Smith & Greenwood (1998, 347, 351) esittävät tutkimuksessaan mallin, joka kuvaa toimittajasuhteen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat teollisuudenalan ja teknologioiden samankaltaisuus, aikaisempi positiivinen kokemus muutoksesta, tehokas kommunikaatio, tiedon jakaminen sekä oppiminen. Nämä tekijät lisäävät osapuolten kykyä ja halua tehdä ja hyväksyä muutoksia ja ovat välttämättömiä, kun suhdetta halutaan kehittää eteenpäin kohti yhteistyöhön perustuvaa kumppanuutta. Frödellin (2011, 385) mukaan ostavan yrityksen valta ja epävarmuus markkinoilla voivat puolestaan vaikuttaa negatiivisesti ostajan haluun kehittää pitkäaikaisia suhteita.

### **3.1 Suhteen kehittyminen liiketoimintamarkkinoilla**

Toimittajasuhteiden kehittyminen voidaan määritellä kumulatiivisten vaiheiden kokonaisuudeksi, jonka aikana uskollisuutta ostajan ja toimittajan välillä testataan ja vaihdannan yhteiset pelisäännöt kehittyvät. Suhdemarkkinoinnin asiantuntijat ovat sitä mieltä, että kommunikaatio on keskeinen ominaisuus suhteiden kehittymisen kannalta. Markkinointisuhteissa kommunikaatiolla on keskeinen rooli, sillä se auttaa ymmärtämään kumppaneiden aikomuksia ja kyvykkyyksiä. Monissa tapauksissa kommunikaatio nähdään itsenäisenä tai välittävänä muuttujana kumppanuuden kehittymisen menestykselle. Kommunikaation tulee kuitenkin muuttua suhteen kehitymisprosessin aikana, sillä kumppanuus ja suhteen myöhemmät vaiheet vaativat kahdensuuntaista ja tehokasta kommunikaatiota. (Andersen 2001, 168-169, 178)

Fordin et al. (1998, 26, 29-35) mukaan liiketoimintasuhteet muuttuvat ja kehittyvät ajan myötä. Kaikki suhteet eivät kuitenkaan kehity samaan tahtiin, sillä osa suhteista hajoaa jo alkuvaiheessa, kun taas joissakin tapauksissa suhteesta tulee ajan kuluessa kannattamaton joko molemmille tai vain toiselle osapuolelle. He ovat jakaneet suhteen kehittymisen neljään eri vaiheeseen, joita ovat suhdetta edeltävä vaihe, tutkimusvaihe, kehitysvaihe sekä vakiintumisvaihe. Esisuhddevaihetta leimaa korkea vastahakoisuus yritysten ollessa kuitenkin koko ajan tekemisissä toistensa kanssa. Tutkimusvaihe sisältää paljon keskustelua ja neuvotteluja vaihdantaa koskien, mutta luottamuksen ja sitoutumisen

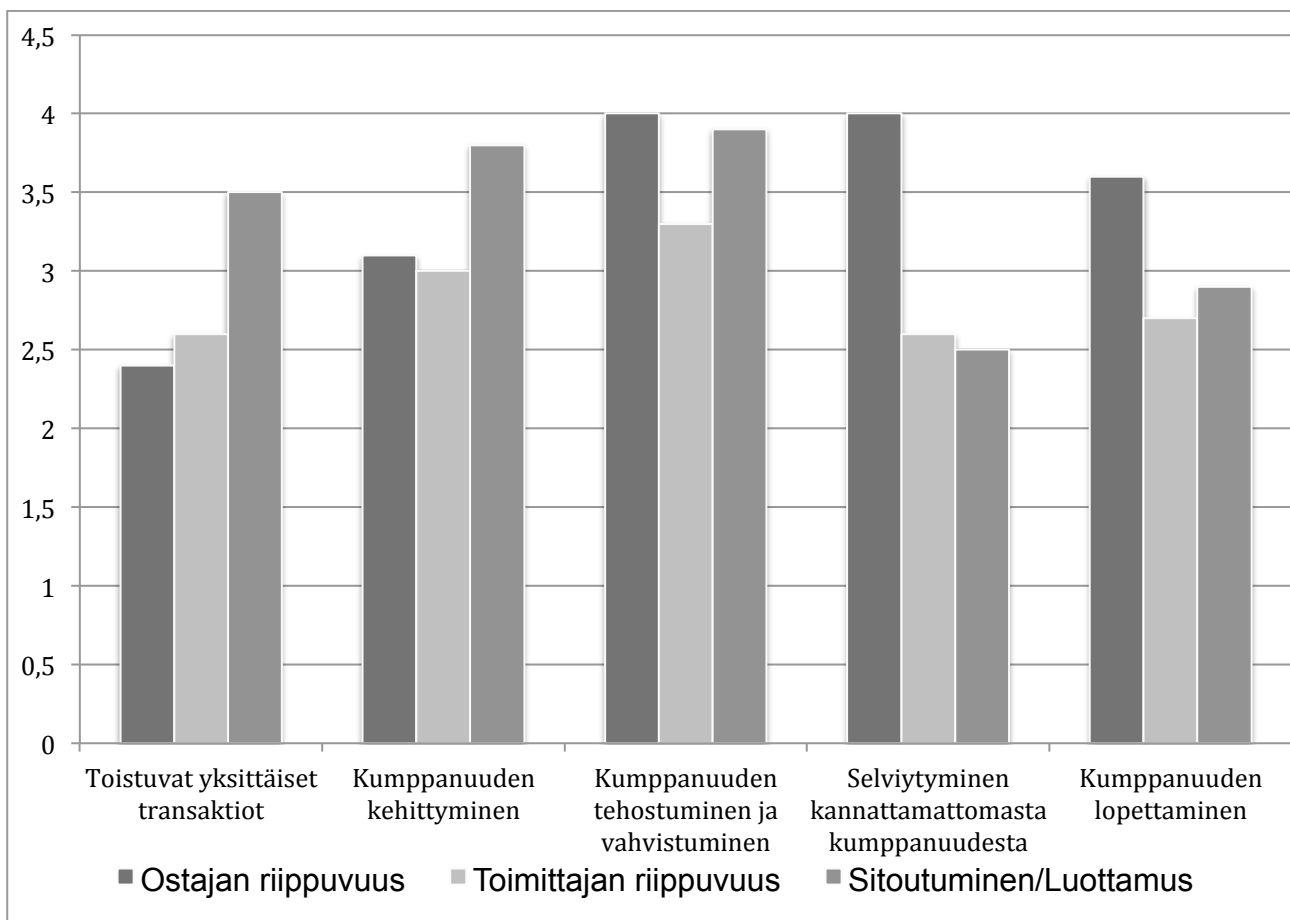
puute voi vaikeuttaa suhteen kehittymistä. Kehittyvässä vaiheessa vaihdanta ja volyymit kasvavat, ja suhde kehittyy positiiviseen suuntaan. Dwyer et al. (1987) näkevät suhteen kehittymisen kulun lähes samoin kuin Ford et al. (1998). He ovat tunnistaneeet viisi liiketoimintasuhteen kehittymisen vaihetta: tiedostaminen, tarkastelu, laajentuminen, sitoutuminen sekä irtautuminen, jotka ovat markkinoinnin kirjallisuudessa yleisimmin tunnistetut kehittymisen vaiheet. Dwyer et al. (1987) painottavat tutkimuksessaan suhteiden kehittymistä yksipuolisesta suhteesta kaksipuoliseen suhteeseen, jossa luottamus ja sitoutuminen kehittyvät ajan myötä.

Ford et al. (1998, 35, 38) ovat tunnistaneeet syitä sille, miksi suhteen kehittyminen voi hidastua tai jopa pysähtyä kokonaan. Syinä voivat olla molemminpuolisen luottamuksen ja sitoutumisen puute, suhteeseen kohdistuvien vaatimusten muutokset sekä se, että suhde johonkin toiseen yritykseen koetaan arvokkaammaksi. Tämän lisäksi Polonsky et al. (2010, 258, 262) nostavat esille mielenkiintoisen seikan, että jo päättyneitä suhteita on mahdollista jatkaa, vaikka sitä ei juurikaan ole huomioitu alan kirjallisuudessa. Heidän mukaansa liiketoimintaympäristössä tai liiketoiminnassa tapahtuva muutos, suhteen tai siihen liittyvien vaatimusten saavuttamisen epäonnistuminen sekä projektin päättyminen voivat johtaa passiiviseen vaiheeseen suhteessa. Suhteen päättymiseen puolestaan voivat vaikuttaa esimerkiksi luottamuksen puute tai markkinoilla tapahtuvat muutokset.

Caniëls et al. (2010, 111-113) ovat tutkineet luottamuksen/sitoutumisen ja riippuvuuden tasojen muutoksia suhteen kehittymisen eri vaiheissa. Luottamus ja sitoutuminen ovat välttämättömät edellytykset toimittajasuhteen rakentamiselle ja kehittämiseksi. Ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin luottamuksen korkea aste johtaa myös sitoutumisen korkeaan tasoon ja toisinpäin. Riippuvuus on luottamuksen ja sitoutumisen ohella tärkeässä osassa suhteiden kehittämisessä. Kuva 5 kertoo riippuvuuden ja luottamuksen/sitoutumisen tasojen muutokset kumppanuuden kehittymisen eri vaiheissa. Sitoutuminen ja luottamus on tässä tutkimuksessa käsitelty yhtenä muuttujana, koska käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan ja vuorovaikutuksessa keskenään.

Tutkimuksen yleisenä odotuksena on, että luottamus/sitoutuminen ja riippuvuus tulevat kaikki nousemaan kehityksen kolmen ensimmäisen vaiheen aikana, jonka jälkeen ostajan odotetaan antavan huomattavasti vähemmän arvoa näille muuttujille, ja niiden tasot laskevat. Syy siihen, miksi näin oletetaan tapahtuvan on se, että suhteen siirtyminen

tasolta toiselle heijastelee osapuolten halua jatkaa suhdetta. Kun suhde kulkee ensimmäisten vaiheiden läpi, halu jatkaa suhdetta ja investoida siihen ovat korkealla, ja ne laskevat hiljalleen siirryttäessä myöhempisiin vaiheisiin. Kehittyneissä suhteissa ostaja saattaa hiljalleen muodostaa käsityksen siitä, että toimittaja käyttää hyväkseen luottamusta ja toimii siksi opportunistisesti. Ostajan voi olla vaikea vähentää riippuvuutta toimittajasta esimerkiksi korkeiden suhteesta lähtemisen esteiden vuoksi, mistä johtuen ostajan riippuvuus on myöhemmissä vaiheissa toimittajan riippuvuutta suurempi. (Caniëls et al. 2010, 113-116)



**Kuva 5.** Toimittajan ja ostajan riippuvuuden sekä sitoutumisen ja luottamuksen määrien keskiarvot jokaisessa kumppanuuden kehitysvaiheessa (Caniëls et al. 2010, 121).

Selnes (1998, 308) on sitä mieltä, että kun suhteita lähdetään kehittämään, asteittainen kehittäminen on suositeltavampaa, sillä tällöin osapuolilla on enemmän aikaa tutustua toisiinsa ja arvioida tulevaisuutta. Lisäksi mahdollisia negatiivisia vaikutuksia ja riskejä on helpompi hallita ja vähentää. Batonda & Perry (2003, 1458, 1464, 1466) kuitenkin väittävät, että suhteet eivät kehity vaiheittain vaan pikemminkin joustavien tilojen kautta,

jolloin suhteiden kehittyminen tapahtuu ennustamattomasti dynaamisessa ympäristössä tilasta toiseen. Viimeisimmät tutkimukset ovatkin löytäneet todisteita siitä, että organisaatioiden väliset suhteet harvoin kulkevat läpi täsmällisen kehitysprosessin vaihe vaiheelta.

### 3.2 Toimittajakehitys

Yritysten keskittyessä ydinkyvykkyksiinsä ne ovat tulleet yhä riippuvaisemmiksi toimittajistaan, ja pärjätäkseen kovenevassa kilpailussa yritysten on varmistettava toimittajiensa suorituskyvyn, kyvykkyysien ja reagoivuuden vastaavan tai ylittävän kilpailijoiden kyvyt. Viimeaikaiset empiiriset tutkimukset ovat todistaneet, että toimittajakehityksellä on positiivinen vaikutus tuotteen, toimittajan ja yrityksen suorituskykyyn. (Wagner 2006, 565-566) Kun yritykset ulkoistavat ydinliiketoimintaan kuulumattomia toimintoja, riippuvuus toimittajien suorituskyvystä ja kyvykkyyksistä kasvaa, sillä tuotteiden ja palveluiden hankinta tapahtuu yhä enenevässä määrin ulkopuolisilta toimittajilta (Arroyo-Lopez et al. 2012, 680-681).

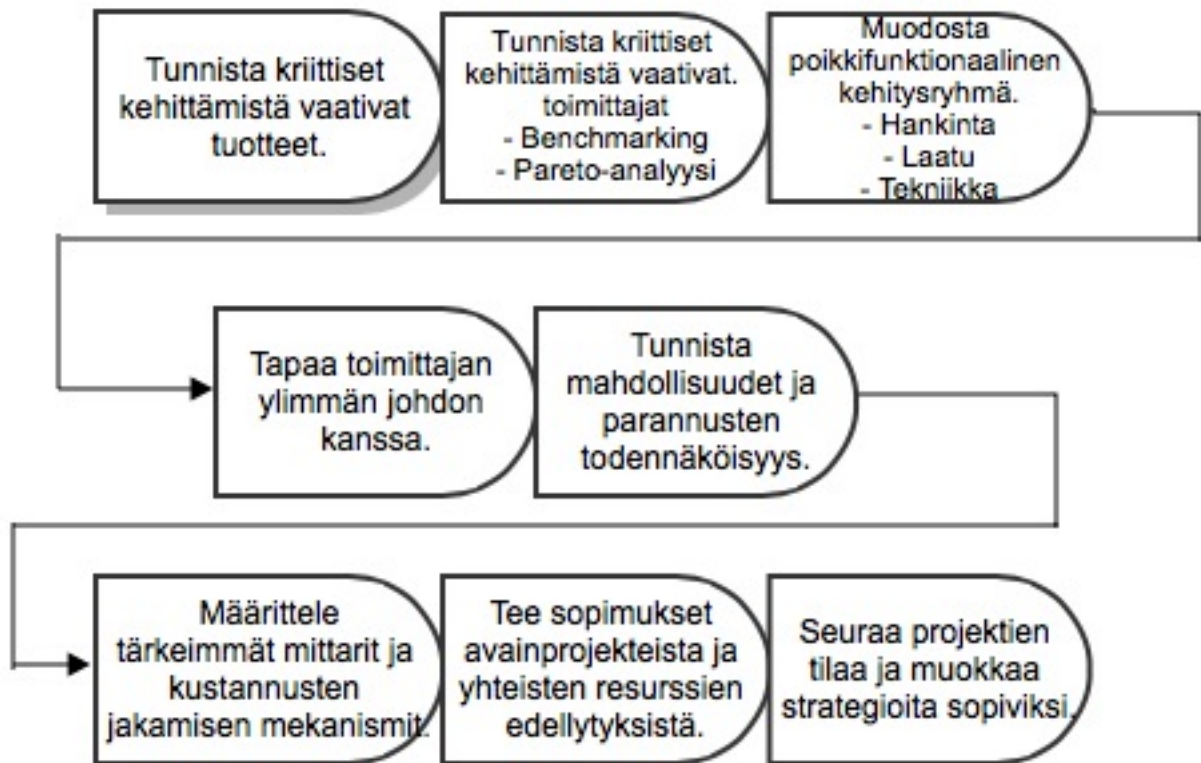
Toimittajan suorituskyvyn ja kyvykkyysien tehostamiseen yritykset voivat käyttää toimittajakehitystä. Toimittajakehityksen toimet vaihtelevat suuresti toisistaan epävirallisesta toimittajan arvioinnista aina laajoihin toimenpiteisiin, kuten toimittajan henkilöstön kouluttamiseen tai toimittajan toimintoihin investoimiseen, jotka vaativat paljon aikaa ja sitovat yrityksen resursseja. (Krause & Ellram 1997, 39) Kustannustehokkuuden näkökulmasta toimittajien kehittäminen on koettu vähintäänkin yhtä tehokkaaksi keinoksi kuin kilpailuttaminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 51).

Krause & Ellram (1997, 40, 48, 50) painottavat kommunikaation roolia toimittajakehityksessä. Yrityksen panostaessa tehokkaaseen kahdensuuntaiseen kommunikaatioon toimittajakehitysprosessin aikana tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa. Heidän mukaansa tehokkaan kommunikaation puute saattaa pahimmassa tapauksessa jopa johtaa toimittajakehitysprosessin epäonnistumiseen. Myös johdon sitoutuminen sekä ostavan organisaation suora osallistuminen toimittajakehitykseen parantavat mahdollisuuksia saavuttaa halutut tulokset. Carr & Kaynak (2007, 349-350, 362) nostavat esille kommunikaation lisäksi tiedon jakamisen tärkeyden toimittajakehityksessä. Kommunikaation on tunnistettu vaikuttavan positiivisesti

yrittäjien suorituskykyyn ja tiedon jakamiseen, vaikkakin sen vaikutus suorituskykyyn on epäsuora. Heidän mukaansa menestyksessä toimittajan kehittäminen on yhteydessä laadukkaaseen ja tehokkaaseen tiedon jakamiseen, joka ilmenee osapuolten korkeammalla sitoutumisella suhteeseen. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että perinteiset kommunikaatiometodit vaikuttavat positiivisesti tiedon jakamiseen kehittyneiden metodien sijaan.

Toimittajan kehittämisessä vallalla on ollut ostajan näkökulma, sillä kehittämisohjelmat on usein tehty ostavan yrityksen tarpeita ajatellen, mutta myös toimittajan kiinnostus ja motivaatio kehitystoimia kohtaan on erittäin tärkeää arvioida. Ostajan tulee katsoa toimittajakehitystä molempien osapuolien näkökulmasta, jotta paras mahdollinen lopputulos saavutetaan. Toimittajan kehittämisen kannalta ostajan suhtautuminen toimittajaan kumppanina on erittäin tärkeää, ja ostajan tulee ottaa huomioon, että toimittaja haluaa ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin sellaisen yrityksen kanssa, jota toimittaja itse pitää houkuttelevana. (Mortensen & Arlbjørn 2012, 152, 157, 167)

Krause et al. (1998) esittelevät strategisen toimittajakehitysprosessin, joka helpottaa yrityksiä hahmottamaan prosessin ja siihen kuuluvat vaiheet. Ensimmäiset neljä vaihetta ovat yleisesti ottaen olleet helposti käyttöönotettavissa, kun taas neljä viimeisintä ovat olleet hieman hankalampia. Toimittajan kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa ne toimittajat, joita halutaan kehittää. Tällöin toimittajapohjan kartoittaminen on tärkeää. Apuna toimittajan valintaan voidaan käyttää toisessa luvussa esitettyä portfoliomallia sekä mallissa ehdotettuja benchmarkausta ja pareto-analyysia. Pääsääntönä toimittajavalinnassa on kuitenkin se, että ne toimittajat, jotka täyttävät minimivaatimukset, ovat potentiaalisia ehdokkaita toimittajakehitykseen. (Monczka et al. 2005, 283)



**Kuva 6.** Toimittajakehitysstrategian implementointiprosessi (Monczka et al. 2005, 285).

### 3.2.1 Toimittajakehityksen toimien luokittelu

Toimittajakehitystä voidaan tutkia prosessi- tai tulosorientoituneesta näkökulmasta. Wagner (2006, 556) ja Arroyo-Lopez et al. (2012, 681, 684) ovat sitä mieltä, että prosessorientoitunut toimittajakehitys on tehokkaampaa kuin tulosorientoitunut toimittajakehitys, sillä se lisää toimittajan kykyä toimia omillaan, ja parannuspyrkimykset jatkuvat myös varsinaisen toimittajakehityksen päättymisen jälkeen. Se myös rohkaisee rakentamaan pysyviä parannuksia. Pitkäaikainen suuntautuminen ja strateginen ajattelutapa toimittajakehityksessä ovat hyvin tärkeitä, ja toimittajan kehittäminen vaatii molempien osapuolten osallistumista. Toimittajakehityksen onnistumista on yleensä mitattu syntyvien lopputulemien, kuten kustannusten vähentymisen, kautta.

Wagner (2006, 557, 561) luokittelee toimittajakehityksen suoriin ja epäsuoriin toimintoihin. Kun puhutaan suorista toiminnoista, ostavalla yrityksellä on aktiivinen rooli

toimittajakehityksessä, ja se luovuttaa resursseja toimittajan käytettäväksi. Wagnerin (2006) mukaan opportunistinen käyttäytyminen on vaarana ryhdyttäessä suoriin toimittajakehityksen toimiin, mutta pyrkiminen pitkäaikaiseen toimittajasuhteeseen ja toimittajaan investoiminen kuitenkin vähentävät tätä uhkaa. Epäsuorassa toimittajakehityksessä ostava yritys antaa vain rajallisen määrän resursseja toimittajakehitykseen. Sen sijaan toimittajille tarjotaan palkkioita ja kehitystä valvotaan. Tavallisesti epäsuorat toiminnot edeltävät suoraa toimintoa, ja epäsuorien toimintojen on nähty mahdollistavan suoran toimittajakehityksen hyödyntäminen. Arroyo-Lopez et al. (2012, 684) puolestaan jakavat toimittajakehityksen toimet kolmeen tyyppiin: suora pääoman tai laitteiston investoiminen toimittajayritykseen, toimittajan osittainen ostaminen sekä inhimilliset ja organisationaaliset investoinnit toimittajayritykseen. Kaikki kolme toimittajan kehittämisen tyyppiä vaativat korkeaa osallistumista, ja erityisesti viimeinen näistä sisältää runsaasti tiedonsiirtoa, joka puolestaan edistää toimittajan taloudellista ja operationaalista tehokkuutta.

Wagner (2006, 565, 567) analysoi toimittajakehityksen toimia kuuden dimension avulla, joista neljä liittyy epäsuoraan kehittämiseen (tilapäiset (ad hoc) ja viralliset (formal) toimet, arvioiminen ja kommunikaatio) ja kaksi suoraan kehittämiseen (inhimillinen ja taloudellinen tukeminen). Tutkimuksen tulosten perusteella viiden ensimmäisen (kuva 7) suoran kehittämisen toimen soveltamiseen yritykset luovuttavat enemmän inhimillistä pääomaa, kun taas taloudellinen tukeminen on yleisempää kahden viimeisimmän toimen osalta. Epäsuorassa toimittajakehityksessä (kuva 8) kolmen viimeisimmän toimen osalta kommunikaatiolla on merkittävin rooli, ja kolme toiseksi viimeisintä sisältävät eniten arviointia. Yritysten tulee tarkoin miettiä, mitä toimittajakehityksen keinoja niiden tulee käyttää, jotta halutut tavoitteet saavutetaan. Lisäksi on hyvä pohtia eri kehittämisen toimien ja erilaisten parannusten (esimerkiksi tuote-, kustannus- tai laatu-parannusten) välisiä suhteita.



**Suorat toimittajakehityksen toimet:**

1. Prosessiorientoituneet neuvot
2. Tietotaidon siirto
3. Strategiset neuvot
4. Markkinoille tulon tukeminen
5. Henkilökunnan siirrot
6. Taloudellinen tukeminen
7. Toimittajaan investoiminen

**Kuva 7.** Suorat toimittajakehityksen toimet (Wagner 2006, 560)

**Epäsuorat toimittajakehityksen toimet:**

1. Tilapäinen (ad hoc) kustannus
2. Tilapäinen tuote
3. Tilapäinen toimitus
4. Tilapäinen teknologia
5. Virallinen (formal) tuote
6. Virallinen kustannus
7. Virallinen toimitus
8. Virallinen teknologia
9. Vaikutus yrityksen suorituskykyyn
10. Räätelöity järjestelmä
11. Palaute tuloksista
12. Yksityiskohtainen järjestelmä
13. Yrityksen strategiset päämäärät
14. Toimittajapäivät
15. Toimittajan palkitseminen

**Kuva 8.** Epäsuorat toimittajakehityksen toimet (Wagner 2006, 562).

Arroyo-Lopezin et al. (2012, 680, 685, 700) mukaan toimittajan kehittämisen toimet, jotka sisältävät vähäistä osallistumista ja rajallista tiedon vaihtoa, ovat edellytyksenä menestyksekkäälle toimittajakehitykselle. Yksinkertaisimmat toimet kuitenkin harvoin

johtavat toimittajan suorituskyvyn parantumiseen, joka sitä vastoin vaatii monimutkaisempia toimia. Sanchez-Rodriguez et al. (2005, 290-292) pureutuvat tutkimuksessaan paremmin toimittajakehityksen jaotteluun, joka perustuu osallistumisen tasoon ja implementoinnin monimutkaisuuteen. Tutkimus jakaa toimittajakehityksen toimet vähäistä osallistumista ja implementointia vaativiin perustoimiin, keskitasoisiiin toimiin sekä kehittyneisiin toimiin. Kehittyneet toimet vaativat korkeatasoista osallistumista ja implementointia, tiedon jakamista sekä toimivaa kommunikaatiota. Tiedon jakamisen on lisäksi nähty korreloivan positiivisesti yrityksen liiketoiminnan suorituskyvyn kanssa.

**Perustoimet**

Tavaran hankkiminen rajalliselta toimittajamäärältä

Toimittajan suorituskyvyn arvioiminen ja palaute

Osien standardointi

**Keskitasoiset toimet**

Toimittajan sertifiointi

Toimittajan palkitseminen ja huomioiminen

Vierailut toimittajayritykseen

**Kehittyneet toimet**

Toimittajan kouluttaminen

Intensiivinen tiedonjakaminen toimittajan kanssa

Yhteistyön tekeminen toimittajan kanssa koskien materiaalien parantamista ja uusien materiaalien kehittämistä

Toimittajien osallistuminen ostajan uusiin tuotekehitysprosesseihin

**Kuva 9.** Toimittajakehityksen käytännöt (Sanchez-Rodriguez et al. 2005, 291).

## 4 TOIMITTAJASUHTEIDEN KEHITTÄMINEN CASEYRITYKSESSÄ

### 4.1 Toimittajasuhteiden luonne rakennusteollisuudessa

Rakennusteollisuudessa pitkäaikaiset suhteet toimittajien kanssa ovat yhä harvinaisia. Tämä saattaa johtua teollisuudenalalle tyypillisistä ominaisuuksista, joita ovat esimerkiksi projektilähtöisyys ja taipumus osaoptimointiin. Projektit ovat tyypillisesti lyhytkestoisia, joiden jälkeen ostaja ja myyjä eivät välttämättä enää tulevaisuudessa tule tekemään yhteistyötä. Suhteen osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan koko projektin ajan, mutta pitkäaikainen yhteistyö on harvinaista. Vaikka kumppanuuksien kehittäminen onkin hieman yleistynyt rakennusteollisuudessa viime vuosikymmenen aikana, luottamuksen, kunnioituksen ja rehellisyyden puute on edelleen suuri ongelma. Suhteiden ylläpitäminen myös projektin päätyttyä on erittäin tärkeää pitkäaikaisten suhteiden kehittämistä ajatellen. (Frödell 2011, 381; Jiang et al. 2012, 3; Matthews 2000, 495) Hartmannin & Caertelingin (2010, 354) mukaan kilpailuhenkinen huutokauppamenettely on nähty osasyynä luottamuksen puutteeseen ja ristiriitaisiin suhteisiin.

Kirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota enemmän asiakkaan ja urakoitsijan väliseen suhteeseen, eikä niinkään toimittajan ja urakoitsijan keskinäiseen suhteeseen. Syynä tähän on todennäköisesti alan asiakaslähtöisyys. (Frödell 2011, 382) Bemelmansin et al. (2012, 342-343) mukaan yhteistyö toimittajien kanssa on noussut hyvin tärkeäksi, sillä riippuvuus toimittajista on suuri. Useat tutkimukset ovat todistaneet, että arviolta n. 90 prosenttia projektin liikevaihdosta kuluu materiaalien ja palveluiden ostamiseen. Matthews (2002, 493-495) on toimittajien roolin lisäksi kiinnittänyt huomiota aliurakoitsijoiden roolin tärkeyteen ja nopeaan kasvuun, sillä jopa 90 prosenttia projektista on aliurakoitsijoiden vastuulla. Hänen mukaansa kumppanuuksien rakentaminen on nähty keinona parantaa ja luoda pitkäaikaisia suhteita pääurakoitsijan ja aliurakoitsijan välille.

Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että rakennusteollisuus kärsii heikosta suorituskyvystä. Vaikeuksia on toimitusketjun hallinnassa ja prosessien integroimisessa, minkä voidaan nähdä johtuvan pääasiassa alan projektikeskeisyydestä, pirstoutuneisuudesta sekä suunnittelu- ja tuotantoprosessien erottamisesta. Kaikista suurimmista teollisuudenaloista juuri rakennusteollisuudessa integroituminen on heikointa ja suhteet katkonaisia ja epäjatkuvia. Ongelmat kommunikaatiossa ovat myös syynä toimitusketjun heikkoon

suorituskykyyn. Lisäksi johdon tietämys ja tuntemus paikallisista resursseista ja olosuhteista nähdään riittämättömäksi projektien alueellisten vaihteluiden sekä niiden eristäytyneisyyden vuoksi. Tämä johtaa usein vaikeuksiin kommunikaatiossa projektien kesken. Rakennusteollisuudessa vallalla on ollut urakoitsijoiden haluttomuus rakentaa pitkäaikaisia suhteita toimittajiensa kanssa, mikä voidaan havaita myös toimittajien asenteissa, jotka heijastelevat epävarmuutta. (Frödell 2011, 382, 392; Bankvall et al. 2010, 385-386)

Akintoyen & Mainin (2007, 612, 615) mukaan yhteistyö rakennusprojektin osallistujien kesken vaatii molemminpuolista luottamusta, sitoutumista, osallistumista, yhteisiä päämääriä, hyvää kommunikaatiota ja yhteistä ongelmanratkaisua. Erilaiset asenteelliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat myös pitkäaikaisen yhteistyön onnistumiseen. Rakennusteollisuudessa kumppanuuden menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. sitoutumisen ja luottamuksen korkea taso, kyky jakaa riskejä kumppanin kanssa, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, hyvä kommunikaatio, riittävät resurssit, parantunut hyötysuhde ja kumppaneiden roolien ymmärtäminen. Jiang et al. (2012, 4, 11) puolestaan toteavat tutkimuksessaan luottamuksen olevan selkeästi tärkein elementti suhteen laadun kannalta. Riippuvuuden vaikutus sen sijaan on vähäistä ja tapahtuu lähinnä luottamuksen kautta. He ovat tutkineet luottamuksen ja riippuvuuden vaikutusta toimittajasuhteisiin rakennusteollisuuden alalla Iso-Britanniassa.

## **4.2 Kyselytutkimus**

Tämän tutkielman empiriaosiossa tarkoituksena on saada yleiskuva caseyrityksen toimittajasuhteista ja niiden kehittämisestä. Tämän vuoksi tiedonkeruumenetelmäksi on valittu kyselytutkimus. Kyselyn etuna on se, että vastaajilta voidaan kysyä monia asioita ajankäytöllisesti katsottuna tehokkaasti. Verkkokysely on yksi kyselyn muodoista, ja sitä on käytetty tässä tutkielmassa. Etuina verkkokyselyssä ovat nopeus ja aineiston vaivaton saanti. (Hirsjärvi et al. 1997, 190-191) Tässä tutkielmassa käytetään strukturoidun ja puolistrukturoidun kyselyn yhdistelmää, sillä yhdessä kysymyksessä vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi.

### 4.3 Caseyrityksen toimittajasuhteet

Tämän tutkielman empiriaosion tarkoituksena on selvittää, mitä toimittajasuhteiden elementtejä esimerkkiyritykseen kuuluvan hankintayksikön tuoteryhmäpäälliköt pitävät toimittajasuhteita ja niiden kehittämistä ajatellen tärkeimpinä. Lisäksi halutaan saada selville, ovatko tietyt suhteen elementit erityisen tärkeitä rakennusteollisuudessa, sekä millaisia toimittajan kehittämisen toimia yrityksessä sovelletaan.

Caseyrityksellä on laaja toimittajakanta, ja kaikkien sen yksiköiden hankintaprosesseihin osallistuu tuhansia materiaali- ja tavarantoimittajia sekä muita alihankkijoita, ja arviolta n. 70 % caseyrityksen projektikustannuksista on peräisin tavara- tai palveluhankinnoista. Osa toimittajista on kausisopimustoimittajia, joiden kanssa tehdyt pitkäaikaiset sopimukset kannustavat toimittajia pitkäaikaiseen yhteistyöhön, ja saavat ne helpommin noudattamaan esimerkkiyrityksen eettistä ohjeistoa. Kuitenkaan pelkkä kausikausisopimusten tekeminen ei riitä kehittämään toimittajasuhdetta, ja sopimuksia laadittaessa on tärkeää ottaa huomioon myös toimittajan näkökulma.

Toimittajasuhteiden kehittämistä caseyrityksessä on tutkittu lähettämällä viidelle hankintayksikön tuoteryhmäpäälliköille kysely, joka sisältää kysymyksiä koskien toimittajasuhteen elementtejä ja kehittämistä sekä toimittajan kehittämistä. Kysymysten vastaajiksi ovat valikoituneet tuoteryhmäpäälliköt juuri sen vuoksi, että he ovat eniten yhteyksissä toimittajien kanssa ja toimivat yhteishenkilönä toimittajan ja edustamansa ostavan yrityksen välillä. He tuntevat hyvin toimittajan edustaman yhteishenkilön ja osaavat näin ollen vastata parhaiten toimittajasuhteita koskeviin kysymyksiin.

### 4.4 Kvalitatiivisen aineiston analysointi

Kvalitatiivisen aineiston analysoinnin tärkein tehtävä on erilaisten erojen ja yhteneväisyyksien löytäminen aineiston ja teorian välillä. Yleensä kvalitatiivisen aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat ainakin osittain yhtä aikaa, jolloin aineiston kerääjällä on erinomaiset edellytykset aineiston analysointiin. (Metsämuuronen 2000, 51)

Luottamusta pidetään yleisesti tärkeimpänä suhteen elementtinä, ja sen vuoksi se on saanut eniten huomiota kirjallisuudessa. Jiang et al. (2012) näkevät luottamuksen

rakennusteollisuudessa tärkeimpänä suhteen elementtinä. Akintoyen & Mainin (2007) mukaan rakennusprojektien onnistumisen kannalta sitoutuminen ja kommunikaatio näyttäytyvät oleellisimpia elementteinä, kun taas kumppanuuden rakentamisessa kyseisellä alalla sitoutuminen, luottamus ja kommunikaatio ovat tärkeimmässä asemassa. Alaa on jo pitkään vaivannut pitkäaikaisten suhteiden ja luottamuksen puute, joihin kuitenkin ollaan aktiivisesti viime vuosien aikana kiinnitetty huomiota, ja näihin ongelmiin on pyritty hakemaan ratkaisua.

Verrattaessa tuoteryhmäpäälliköiden vastauksia teoriaan, voidaan havaita selkeitä yhtäläisyyksiä niiden välillä, sillä vastausten perusteella luottamusta pidetään sekä suhteen elementeistä että suhteen kehittämistä ajatellen tärkeimpänä tekijänä. Sitoutuminen nähdään toiseksi merkittävimpänä elementtinä, ja se saakin lähes yhtä paljon huomiota kuin luottamus. Yhdessä vastuslomakkeessa mainitaan osuvasti, että ”Aitoa kehittämistä ei voi olla, jos molemmat osapuolet eivät ole sataprosenttisesti sitoutuneita.”. Kolmanneksi tärkeimmiksi elementeiksi vastausten perusteella valikoituvat resurssien jakaminen ja kommunikaatio, jota painotetaan myös rakennusteollisuuden alalla sekä projektien että kumppanuuksien onnistumisen kannalta.

Kolmannessa kysymyksessä vastaajia pyydetään mainitsemaan caseyrityksen toimittajasuhteita ajatellen tärkein toimittajasuhteen elementti, ja luottamus sekä sitoutuminen saavat tässäkin suurimman huomion. Perusteluna näille valinnoille yksi vastaajista mainitsee, että juuri nämä kaksi elementtiä mahdollistavat pitkäjänteisen yhteistyön syntymisen. Toisen vastaajan mukaan sitoutuminen on tärkein elementti toimittajasuhteita ajatellen, sillä se ottaa huomioon sekä luottamuksen että resurssien jakamisen. Hän on sitä mieltä, että suhteiden kehittämistä ajatellen caseyritys ei riittävässä määrin sitouta avaintoimittajiaan, joita tulisi sitouttaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Hänen mielestään on huolestuttavaa, että ”Yrityksen nykyinen toimintatapa ei kannusta toimittajiaan sitoutumaan.”. Myös luottamuksen puute yrityksen toimittajasuhteissa on ongelmana, ja toiminnan tulisi olla läpinäkyvämpää, sillä ”Molemminpuolinen luottamus ei tällä hetkellä toteudu kunnolla edes suurimpien ja tärkeimpien toimittajien kanssa.”. Tähän ongelmaan ollaan havahduttu, sillä caseyritys on ottanut käyttöön avaintoimittajaohjelman, jonka tarkoituksena on tehdä yhteistyötä ja kehittää suhdetta sellaisten toimittajien kanssa, jotka sitoutuvat kyseisen yrityksen vaatimuksiin (esim. ympäristövaatimukset). Näiden toimittajien tulee myös lähtökohdiltaan (mm. talous ja laatu) olla sopivia.

Kaksi vastaajista on huomionnut myös kommunikaation merkityksen. Ensimmäinen heistä mieltää kommunikaation ja luottamuksen suhteen tärkeimmiksi elementeiksi, mitä perustellaan sillä, että ”kommunikaatiolla parannetaan luottamusta”. Hänen mukaansa kommunikaation avoimuuden puute johtaa epäselvyyksiin, mutta kommunikaation ollessa tehokasta ja avointa molemmille osapuolille on selvää se, mitä toinen haluaa ja tarvitsee, jotta yhteistyö saadaan toimimaan moitteettomasti. Yrityksen omia toimittajasuhteita ajatellen vastaaja kommentoi, että ”On edelleen projekteja/sisäisiä asiakkaita, jotka eivät ole sitoutuneet keskitetysti tiettyihin toimittajasuhteisiin.”. Hänen mukaansa ”kausisopimukseen sitoutuminen ei ole sillä tasolla, että niistä saataisiin paras mahdollinen hyöty.” Tämä on suuri ongelma, sillä juuri kausisopimukset ovat yksi tapa sitouttaa toimittaja ostajaan ja saada toimittaja kunnioittamaan ja noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Toinen vastaajista luettelee puolestaan kommunikaation ja resurssien jakamisen suhteen elementeistä eniten huomiota vaativiksi, kun lähdetään kehittämään toimittajasuhdetta. Oletuksena on kuitenkin se, että suhteessa vallitsee jo riittävä luottamuksen taso. Caseyrytksen toimittajasuhteita ajatellen hän sanoo tuoteryhmän ja hankintatapojen vaikuttavan suuresti siihen, kuinka suhetta toimittajan kanssa tulee kehittää. Kuitenkin yleisesti ajatellen caseyrytksen tulisi painottaa kehitystoimissaan sitoutumista, sillä ”Kehitystä on vaikea tehdä, jos osa organisaatiosta pyrkii yksittäisiin voiton maksimointeihin.”. Tämä voi pahimmassa tapauksessa hänen mukaansa johtaa luottamuksen menettämiseen ja kommunikaation sekavuuteen toimittajalle. Osoptimointi on nähty tyypillisenä piirteenä rakennusteollisuudessa, ja se on yksi niistä syistä, jotka estävät pitkäaikaisten suhteiden syntyminen toimittajan ja urakoitsijan välille.

Neljäs kysymys käsittelee rakennusteollisuuden erityisluonnetta, ja vastaajia pyydetään luettelemaan ne elementit, jotka ovat heidän mielestään tärkeimpiä ottaen huomioon teollisuudenalan erityispiirteet. Yksi vastaajista on sitä mieltä, että vallalla on väliä millä tahansa teollisuudenalalla, sillä aina ”isompi kyykyttää pientä”, ja monopolitilanteissa sopimukset ovat poikkeuksetta myyjälle (toimittajalle) edullisempia. Lisäksi hänen mielestään valta vaikuttaa negatiivisesti luottamuksen tasoon, jolloin yhteistyön syntyminen vaikeutuu. Toisessa vastauslomakkeessa mainitaan, että luottamus alalla on erittäin tärkeää, sillä riippuvuus toimittajasta (työn ja tuotteiden laatu) ja aikatauluista on olennainen asia ja tärkeä ottaa huomioon. Lisäksi yksi vastaajista mainitsee, että rakennusteollisuuden alalla sitoutumista ja luottamusta tulisi kehittää eniten, sillä kyseistä

alaa ”vaivaa puheiden ja tekojen ristiriita”. Vaikka asioista sovittaisiin etukäteen, turvautuvat yritykset tästäkin huolimatta liian usein kilpailuttamiseen, jolloin hinta ratkaisee. Hän lisää vielä, että tilaajat (ostavat yritykset) pelkäävät hyvin tiiviin yhteistyön saavan toimittajan uskomaan, että ne ovat liian riippuvaisia toimittajasta, jolloin myös hinnat nousevat.

Kyselyn toinen osio pitää sisällään erilaisia toimittajakehityksen toimia, joita vastaajien tuli arvioida Likert-asteikolla yhdestä viiteen sillä perusteella, kuinka useasti esimerkkiyritys käyttää niitä. Vitonen tarkoittaa, että yritys soveltaa niitä jatkuvasti, ja ykkönen puolestaan tarkoittaa, ettei kyseistä keinoa ole käytetty lainkaan. Toimittajan kehittämistä ajatellen kahden tai kolmen toimittajan käyttö saman tuotteen hankintaan kilpailun luomiseksi saa kaikilta vastaajilta nelosen tai vitosen, joten kilpailuttamista käytetään hyvin laajasti. Lupaukset tämänhetkisistä hyödyistä saa toiseksi korkeimman keskiarvon (4,0), ja tämän lisäksi palautteen antaminen toimittajalle koskien arvioinnin tuloksia, pyynnöt siitä, että toimittajan tulee kehittää suorituskyykyään sekä toimittajaohjelman käyttäminen saavat seuraavaksi korkeimmat keskiarvot. Selkeästi vähiten näistä toimista esimerkkiyritys käyttää toimittajan henkilöstön kouluttamista sekä toimittajan toimintoihin investoimista, jotka puolestaan kasvattaisivat sitoutumista, joka selkeästi on avainasemassa caseyrityksen ja minkä tahansa yrityksen toimittajasuhteita ajatellen. Liitteessä 2 on kuvattuna kaikkien vastaajien antamat arviot toimittajankehittämistoimien soveltamisesta caseyrityksessä.

Toimittajakehityksen arvioinnin vastaukset heijastelevat selkeästi kyselyn ensimmäisen osion vastauksia, sillä kehittyneitä toimia, kuten toimittajaan investoimista tai toimittajan kouluttamista, ei sovelleta juuri ollenkaan vaan keskitytään lähinnä epäsuoriin sekä perus- ja keskitason toimiin. Luottamuksen ja sitoutumisen puute eivät kannusta sen enempää ostavaa yritystä kuin toimittajaakaan ryhtymään kehittyneisiin toimiin, jotka vaativat ostajan aktiivista osallistumista ja ovat haasteellisia implementoida. Jotta toimittajan suorituskyykyä ja kyvykkyyksiä voitaisiin kehittää, on välttämätöntä käyttää myös monimutkaisempi kehittämisen keinoja. Kehittyneemmät toimet vaativat luottamusta ja sitoutumista, mutta samalla ne lisäävät entisestään näitä molempia suhteen elementtejä, jotka lisäksi ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään.



Kirjallisuudessa huomioitu kilpailuttamisen ja huutokauppamenttelyn negatiiviset vaikutukset näkyvät varmasti jossain määrin luottamuksen ja sitoutumisen puutteena caseyrityksen toimittajasuhteissa, ja yksi vastaajista ottaakin asian esille vastauksissaan. Rakennusteollisuudessa toimittajalla ja aliurakoitsijalla on suuri merkitys projektien kannalta, joten ongelmat luottamuksessa ja sitoutumisessa voivat aiheuttaa lisäongelmia, kuten projektien viivästyistä, liiketoiminnassa. Lisäksi ostajan luottamuksen puute vaikuttaa negatiivisesti pitkän aikavälin orientoitumiseen, jolloin suhteiden kehittäminen on todella haasteellista. Ostavan yrityksen näkökulmasta esimerkiksi hankintahinta ja kokonaiskustannukset ovat ratkaisevia tekijöitä, kun ryhdytään suhteeseen toimittajan kanssa, mikä ei ole hyvä lähtökohta. Luottamuksen vahva vaikutus myös muihin suhteen elementteihin, jotka yhtä lailla ovat tärkeitä suhteen kehittämisen ja toimittajan kehittämisen kannalta, vain lisää sen merkitystä.

#### **4.5 Toimittajasuhteen kehittämisen seuranta**

Toimittajan kehittäminen vaatii oikea-aikaista suorituskyvyn mittaamista (Monczka et al. 2005, 283). Toimittajan arviointi on yksi toimittajan kehittämisen väline, ja sen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa mm. heikkouksista ja parannusta vaativista asioista. Niiden perusteella yritys voi lähteä miettimään parhaiten sopivia keinoja parannusten tekemiseen. Suhteen kehittämisen mittaaminen voi osoittautua hankalaksi, sillä sen elementit ovat hyvin abstrakteja käsitteitä, ja parhaiten niiden kehittymistä voidaan seurata säännöllisillä keskusteluilla toimittajan kanssa. Tärkeintä on luoda ja ylläpitää hyvät suhteet avaintoimittajien kanssa, jotta saavutettaisiin parhain mahdollinen lopputulos. Tasapainotettu tulokortti soveltuu toimittajasuhteen suorituskyvyn mittaamiseen, ja sitä voidaan käyttää apuna suhteen kehittämisen seurannassa.

Caseyrityksessä on käytetty toimittajan kehittämisen seurantaan työkalua, jossa ideana on asettaa tietyt tavoitteet, minkä jälkeen niiden toteutumista seurataan. Työkalua voidaan käyttää yleisesti jonkin asian johtamiseen. Alussa määritellään ongelma tai tutkittava asia, minkä jälkeen asetetaan väliaikainen ratkaisu, analysoidaan ja tunnistetaan syyt tapahtuneelle. Sen jälkeen kehitetään ja otetaan käyttöön toimenpiteet ja lopuksi seurataan lopputulosta. Toinen työkalu toimittajakehitykseen on PDCA-konsepti (Plan-Do-Check-Act). Ensimmäiseen työkaluun verrattuna idea on sama, mutta tapa on hieman

prosessimaisempi. Tästä huolimatta se soveltuu käytettäväksi toimittajan kehittämiseen. Varsinaisia toimittajakehityksen työkaluja tai toimittajasuhteen kehittämisen työkaluja ei yrityksellä kuitenkaan ole käytössä.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimittajasuhteet ovat hyvin monimutkaisia ja dynaamisia ilmiöitä, jotka koostuvat monista elementeistä. Suhteiden hallitseminen ja kehittäminen ovat erittäin tärkeitä, sillä niiden avulla yritys voi mm. saavuttaa kilpailuetua markkinoilla, pienentää kokonaiskustannuksia, nostaa asiakastyytyväisyyttä ja hallita paremmin epävarmuuksia. Yritysten kiinnostus ja halu kehittää toimittajasuhteita on viime vuosien aikana ollut kasvava trendi, sillä niihin liittyvät hyödyt ja mahdollisuudet ovat tulleet paremmin yritysten tietoisuuteen. Tämän lisäksi toimintojen ulkoistaminen on tehnyt yritykset hyvin riippuvaisiksi niiden toimittajista, mistä johtuen ostavan yrityksen on varmistettava toimittajiensa suorituskyky ja tehokkuus.

Suhteiden analysoiminen on välttämätöntä niiden kehittämisen kannalta. Tässä tutkielmassa esitellään toimittajasuhteiden analysointiin kehitetty työkalu, joka analysoi suhteita toimittajan houkuttelevuuden ja suhteen vahvuuden avulla sekä auttaa yritystä hahmottamaan, mitä suhteita kannattaa lähteä kehittämään. Toimittajan kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon, että pelkkä kehittämistoimenpiteiden käyttöönotto ei riitä, vaan samalla tulee kiinnittää huomiota toimittajasuhteen elementteihin ja vahvistaa niitä aktiivisesti.

Luottamusta on korostettu äärimmäisen paljon yritysten välisissä suhteissa, ja tästä syystä siihen on paneuduttu huolellisesti myös tässä tutkielmassa. Luottamus on tiukasti sidoksissa suhteen muihin elementteihin joko niiden mahdollistajana tai niiden seurauksena, joten sillä on suuri merkitys myös muiden suhteen elementtien kannalta. Luottamus on tehokas keino ehkäistä opportunistia, vähentää transaktiokustannuksia, hallita resurssien kehittämistä ja taata solidaarisuus sekä oikeudenmukaisuus liiketoiminnassa.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli toimittajasuhteen kehittämisen keinot. Lisäksi päätutkimusongelmaa tuettiin kahdella alaongelmalla, joita olivat toimittajasuhteen elementit sekä niiden vaikutus suhteen kehittämiseen. Tässä tutkielmassa keskityttiin pääasiassa toimittajakehitykseen, jonka avulla yritys voi kehittää ja tehostaa toimittajiensa suorituskykyä ja kyvykkyyksiä. Toimittajan kehittämisen kannalta suhteen elementeillä on suuri vaikutus toimittajakehityksen onnistumisen kannalta. Myös toimittajasuhteiden

kehittymistä markkinoilla käytiin läpi, sillä se auttaa yrityksiä hahmottamaan suhteiden elinkaarta sekä sitä, missä vaiheessa milläkin elementillä on suurin merkitys.

Empiriaosuudessa tutkittiin toimittajasuhteiden luonnetta rakennusteollisuudessa ja pyrittiin luomaan kattava kuva caseyrityksen toimittajasuhteisiin vaikuttavista elementeistä. Caseyrytyksen näkemystä toimittajasuhteista havainnollistettiin hankintayksikön tuoteryhmäpäälliköiden näkemyksillä, ja tärkeimmiksi elementeiksi valikoituivat luottamus ja sitoutuminen niin caseyrityksen omia toimittajasuhteita kuin myös teollisuudenalaa ja yleisesti muita suhteen elementtejä ajatellen. Tämä kulkee linjassa teorian kanssa, sillä sekä yleisesti että erityisesti rakennusteollisuudessa nämä molemmat ovat hyvin kriittisiä tekijöitä. Rakennusteollisuudessa pitkäaikaiset toimittajasuhteet ovat yhä suhteellisen harvinaisia, mutta halu kehittää suhteita toimittajien kanssa on suuressa kasvussa.

Jatkotutkimusaiheena tähän tutkimukseen voisi olla toimittajan näkökulmaan keskittyminen toimittajasuhteiden kehittämisessä. Tässä tutkielmassa näkökulmaksi on valittu ostavan organisaation näkökulma, jota on painotettu myös aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa. Toimittajan näkökulma on erittäin tärkeä suhteiden kehittämisen kannalta, sillä vain ostajan motivaatio ja kiinnostus kehitystoimenpiteitä kohtaan ei ole riittävä, vaan molempien osapuolien näkökulmat ja mielipiteet ratkaisevat loppupeleissä. Lisäksi toimittajasuhteiden erityispiirteitä rakennusteollisuudessa on tutkittu vain pintapuolisesti, joten niiden tarkempi analysoiminen vaatii syvempää aiheeseen paneutumista.

## LÄHDELUETTELO

**Akintoye, A. & Main, J.** (2007) Collaborative relationships in construction: the UK contractors' perception. *Engineering, Construction and Architectural Management* 14, 6, 597-617.

**Andersen, P. H.** (2001) Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16, 3, 167-182.

**Arroyo-Lopez P., Holmen, E. & de Boer, L.** (2012) How do supplier development programs affect suppliers? Insights for suppliers, buyers, governments from an empirical study in Mexico. *Business Process Management Journal* 18, 4, 680-707.

**Bankvall, L., Bygballe, L. E., Dubois, A. & Jahre, M.** (2010) Interdependence in supply chains and projects in construction. *Supply Chain Management: An International Journal* 15, 5, 385-393.

**Batonda, G. & Perry, C.** (2003) Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing* 37, 10, 1457-1484.

**Bemelmans, J., Voordijk, H. & Vos, B.** (2012) Supplier-contractor collaboration in the construction industry. A taxonomic approach to the literature of the 2000-2009 decade. *Engineering, Construction and Architectural Management* 19, 4, 342-368.

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

**Caniëls, M. C. J., Gelderman, C. J.** (2005), Power and interdependence in buyer supplier relationships: a purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management* 36, 2, 219-229.

**Caniëls, M. C. J., Gelderman, C. J. & Ulijn, J. M.** (2010) Buyer-supplier relationship development: an empirical study among Dutch purchasing professionals. *Journal of Enterprising Culture* 18, 2, 107-137.

**Cannon, J. P., Doney, P. M., Mullen, M. R. & Petersen, K. J.** (2010) Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: the moderating role of culture. *Journal of*

Operations Management 28, 6, 506-521.

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

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

**Davis, P. & Love, P.** (2011) Alliance contracting: adding value through relationship development. *Engineering, Construction and Architectural Management* 18, 5, 444-461.

**Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S.** (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51, 2, 11-27.

**Dyer, J. H. & Chu, W.** (2003) The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization Science* 14, 1, 57-68.

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

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

**Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D.** (1998) *Managing business relationships*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

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

**Frödell, M.** (2011) Criteria for achieving efficient contractor-supplier relations. *Engineering, Construction and Architectural Management* 18, 4, 381-393.

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

**Hartmann, A. & Caerteling, J.** (2010) Subcontractor procurement in construction: the interplay of price and trust. *Supply Chain Management: An International Journal* 5, 5, 354-362.

**Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.** (1997) Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna 2010, Kariston Kirjapaino Oy.

**Jiang Z., Henneberg, S. C. & Naude´ P.** (2012) Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27, 1, 3-15.

**Hsu, C-C., Kannan, V. R., Tan, K-C. & Leong, G. K.** (2008) Information sharing, buyer-supplier relationships and firm performance: A multi-region analysis *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38, 4, 296-310.

**Kannan, V. R., Tan, K. C.** (2006) Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 36, 10, 755-775.

**Kaplan, R. S. & Norton, D. P.** (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* 71, 5, 134-147.

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

**Krause, D. R. & Ellram, L. M.** (1997) Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 27, 1, 39-52.

**Langfield-Smith, K. & Greenwood, M. R.** (1998) Developing co-operative buyer-supplier relationships: a case study of Toyota. *Journal of Management Studies* 35, 3, 331-353.

**Matthews, J., Pellew, L., Phua, F. & Rowlinson, S.** (2000) Quality relationships: Partnering in the construction supply chain. *International Journal of Quality & Reliability Management* 17, 4/5, 493-510.

- Metsämuuronen, J.** (2000) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki, International MetHelp, Metodologia-sarja 4.
- Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R.** (2005) Purchasing and supply chain management. 3. painos. Mason (OH), South-Western.
- Mortensen, M. & Arlbjørn, J.** (2012) Inter-organisational supplier-development: the case of customer attractiveness and strategic fit. *Supply Chain Management: An International Journal* 17, 2, 152-171.
- Olsen, R. F., Ellram, L. M.** (1997) A portfolio approach to supplier relations. *Industrial Marketing Management* 26, 2, 101-113.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H.** (2008) Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki, Tietosanoma Oy.
- Prahinski, C. & Fan, Y.** (2007) Supplier evaluations: the role of communication quality. *Journal of Supply Chain Management* 43, 3, 16-28.
- Polonsky, M., Gupta, S., Beldona, S. & Hyman, M. R.** (2010) Inactivity and the dynamics of relationship development: a proposed model. *Journal of Strategic Marketing* 18, 3, 257-273.
- Sahay, B. S.** (2003) Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems* 103, 8, 553-563.
- Sanchez-Rodriguez, C., Hemsworth, D. & Martinez-Lorente, A. R.** (2005) The effect of supplier development initiatives on purchasing performance: a structural model. *Supply Chain Management: An International Journal* 10, 4, 289-301.
- Selnes, F.** (1998) Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing* 32, 3/4, 305-322.
- Theodorakopoulos, N.** (2013) A management tool for developing the relationships between large purchasing organisations and small ethnic minority suppliers, *Journal of Management Development* 32, 1, 113-126.



**Wagner, S. M.** (2006) Supplier development practises: an exploratory study. *European Journal of Marketing* 40, 5/6, 554-571.

## Liite 1. Verkkokyselyn runko

1. Mikä näistä toimittajasuhteen elementeistä on mielestänne tärkein?
  - a) Luottamus
  - b) Kommunikaatio
  - c) Sitoutuminen
  - d) Keskinäinen riippuvuus
  - e) Resurssien jakaminen (tiedon yms.)
  - f) Valta
  
2. Mikä/Mitkä yllä mainituista suhteen elementeistä vaatii mielestänne eniten huomiota, kun halutaan kehittää toimittajasuhdetta? Miksi?
  
3. Mitä toimittajasuhteen elementeistä pitäisi mielestänne eniten kehittää yrityksenne toimittajasuhteita ajatellen? Miksi?
  
4. Onko jokin/jotkin näistä elementeistä mielestänne tällä kyseisellä teollisuudenalalla (rakennusteollisuus) erityisen tärkeä?
  
5. Onko yritys käyttänyt toimittajakehitystä? (Lista toimittajan kehittämisen toimista seuraavalla sivulla.)

Arvioi jokainen näistä kohdista (a-n) asteikolla 1-5 riippuen siitä, käyttääkö yrityksenne näitä keinoja toimittajan kehittämiseen.

1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

(a) 2 tai 3 toimittajan käyttö saman tuotteen hankintaan kilpailun luomiseksi toimittajien välillä

(b) 4 tai useamman toimittajan käyttö saman tuotteen hankintaan kilpailun luomiseksi toimittajien välillä

(c) Toimittajan suorituskyvyn määrittäminen epävirallisen arvioinnin kautta, joka tapahtuu tätä tarkoitusta varten ilman määrättyjä käytäntöjä

(d) Toimittajan suorituskyvyn määrittäminen virallisen arvioinnin kautta käyttäen vakiintuneita ohjeita ja käytäntöjä

(e) Palautteen antaminen toimittajalle koskien arvioinnin tuloksia

(f) Toimittajaohjelman käyttäminen, jotta varmistuttaisiin toimittajan laadusta ja välttyttäisiin tulevilta tarkastuksilta

(g) Verbaalinen tai kirjallinen pyyntö siitä, että toimittajan tulee kehittää suorituskykyään

(h) Lupaukset tämänhetkisistä hyödyistä (esim. korkeammat tilausmäärät)

(i) Lupaukset tulevista hyödyistä (esim. liiketoiminnan jatkamisen harkitseminen)

(j) Ostavan yrityksen tekemät työmaavierailut, joilla autetaan toimittajaa parantamaan suorituskykyä

(k) Toimittajan henkilöstön kutsuminen työmaalle, jotta he paremmin ymmärtäisivät, kuinka heidän tuotteitaan käytetään

(l) Toimittajan saavutusten/suorituskyvyn huomioiminen palkintojen muodossa

(m) Toimittajan henkilöstön kouluttaminen

(n) Toimittajan toimintoihin investoiminen

(Krause & Ellram 1997, 48)

## Liite 2. Toimittajakehityksen toimien arviointi

	Vastaaja 1	Vastaaja 2	Vastaaja 3	Vastaaja 4	Vastaaja 5	Keskiarvot
a)	4	5	5	4	5	4,6
b)	2	1	5	1	4	2,6
c)	3	5 (ennen)	3	3	3	3
d)	4	5 (nyt)	3	2	5	3,5
e)	3	5	3	4	4	3,8
f)	2	5	4	5	3	3,8
g)	4	5	3	3	4	3,8
h)	4	3	3	5	5	4
i)	4	3	3	2	5	3,4
j)	3	5	3	4	4	3,8
k)	3	3	3	5	4	3,6
l)	3	5	2	4	5	3,8
m)	2	2	2	5	1	2,4
n)	1	1	1	4	1	1,6