



Turun yliopisto
University of Turku

KAUPAN TOIMITTAJASUHTEIDEN ARVIOINTI

Liiketaloustiede, toimitusketjujen johtamisen pro gradu -tutkielma

Laatija:
Antti Kurki

Ohjaaja:
KTT, TkT Juuso Töyli

28.4.2016
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	Aiheen merkitys ja tausta	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Tutkimuksen rajaus	6
1.4	Tutkimuksen rakenne	7
2	TOIMITTAJASUHTEET	9
2.1	Kauppan toimittajasuhteet	9
2.2	Kumppanuus	11
2.2.1	Kumppanuuden hyödyt	12
2.2.2	Kumppanuuden riskit	14
2.3	Toimittajasuhteen kehitys	15
2.3.1	Kehitysmallien vertailua	15
2.3.2	Kehitysmallien kritiikki	16
3	TOIMITTAJASUHTEEN ARVIOINTI	18
3.1	Toimittajasuhteen elementit	20
3.1.1	Yhteisöllisyys	20
3.1.2	Yksilöllisyys	21
3.1.3	Yhteistyö	22
3.1.4	Konfliktit	24
3.1.5	Vuorovaikutus	26
3.1.6	Valta	27
3.1.7	Luottamus	28
3.2	Toimittajasuhteen kehitysvaiheet	30
3.2.1	Kartoitusvaihe	30
3.2.2	Kehitysvaihe	31
3.2.3	Vakiintumisvaihe	32
4	METODOLOGIA	34
4.1	Tutkimusstrategia	34
4.2	Tutkimuskohteet	35
4.3	Aineiston kerääminen	37
4.4	Aineiston analysointi	39
4.5	Tutkimuksen arviointi	40

5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
5.1	Toimittajasuhteiden arviointi	42
5.1.1	Toimittajasuhde A.....	42
5.1.2	Toimittajasuhde B.....	51
5.1.3	Toimittajasuhde C.....	56
5.2	Mallin soveltuvuus	65
5.2.1	Yleiset haasteet	65
5.2.2	Kontekstiksidonnaiset haasteet	66
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET	75

KUVIOT

Kuvio 1	Kauppan toimittajasuhteet jatkumossa (mukaiillen Rienhart ym. 2004; Finne & Kokkonen 2005.).....	10
Kuvio 2	Tutkimuksen kohteena olevat toimittajasuhteet	36

TAULUKOT

Taulukko 1	Kirjallisuuskatsaus toimittajasuhteen kehitysvaiheista	16
Taulukko 2	Toimittajasuhteen arviointimalli (mukaiillen Lee & Johnsen 2012; Mentzer ym. 2000.)	19
Taulukko 3	Haastattelut.....	38
Taulukko 4	Toimittajasuhteen A nykytila	42
Taulukko 5	Toimittajasuhteen B nykytila	51
Taulukko 6	Toimittajasuhteen C nykytila	57

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen merkitys ja tausta

Kilpailun kiristyminen viimeisten vuosikymmenien aikana on pakottanut yrityksiä etsimään uusia kilpailukeinoja omien organisaatorajojensa ulkopuolelta. Useassa yrityksessä katseet käännetään ensisijaisesti omaan asiakas- tai toimittajakenttään, jossa tärkeimpien kumppaneiden kanssa pyritään yhteistyössä kehittämään liiketoimintaa resursseja sekä tietotaitoa jakamalla. Yhteistyöllä yritykset pyrkivät esimerkiksi nopeuttamaan toimitusketjuaan, alentamaan kustannuksia tai parantamaan tuotteiden ja palveluiden laatua. (Gadde & Senhota 2000; Rinehart, Eckert, Handfield, Page Jr. 2004.)

Kiristynyt kilpailu ja rakennemuutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi myös kaupan alaan. Muutokset ovat heijastuneet väistämättä yritysten välisiin suhteisiin, jonka myötä valta on siirtynyt toimitusketjussa yhä selvemmin tavarantoimittajilta kaupalle ja siitä edelleen kuluttajille. Muutamissa tapauksissa kaupan yrityksiä on syytetty suoranaisestä sanelupolitiikasta ja toimittajien painostamisesta. Tästä huolimatta kaupan toimitusketjussa on siirrytty järjestelmällisesti lyhytjänteisestä vastakkainasettelusta toimijoiden väliseen pitkänjänteisen yhteistyötä painottaviin suhteisiin. (Finne & Kokkonen 2005.)

Yhteistyöhakuisen toimittajasuhteen ylläpito ja kehittäminen on haastavaa. Se vaatii yritykseltä huomattavan paljon resursseja, eivätkä yhteistyön avulla saavutettavat hyödyt aina automaattisesti vastaa sille asetettuja tavoitteita. Suhdetta kehittäessä tulisikin aina pohtia tarkasti siihen kohdistuvia kustannuksia ja verrata niitä kriittisesti potentiaaliin saavutettavissa olevaan hyötyyn. (Gadde & Senhota 2000.) Toimittajan arvioinnilla on tärkeä rooli asiakasyritykselle investointeihin ja suhteen jatkamiseen liittyvän päätöksenteon tukena. Perinteinen toimittajan arviointi ei kuitenkaan ole paras tapa lähestyä pitkänjänteistä ja läheistä toimittajasuhdetta, koska siinä keskitytään yksipuolisesti toimittajan suorituskyvynmittareihin, kuten hintaan, laatuun ja toimitusvarmuuteen. Lähtökohtaisesti tämän tyyppisten arviointien haasteena ovat riittämättömät kannustimet tavarantoimittajan näkökulmasta. Arviointiprosessiin osallistuminen koetaan enemmän pakottavana toimenpiteenä, eikä niinkään yhteisen kehittämisen muotona. (Johnsen, Johnsen & Lamming 2008.) Kaupan alalla yhteistyön kehittämisessä vetovastuussa on prosessien omistajan roolissa toimiva kauppa, jonka tehtävänä on kyetä motivoimaan tavarantoimittajaa arvioinnin läpiviemiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Finne & Kokkonen 2005).

Akateemisessa kirjallisuudessa on esitetty muutamia toimittajasuhteen arviointimalleja, joissa tavarantoimittajan sitoutuminen on välttämätöntä arviointiprosessin läpivie-

miseksi. Näiden mallien etuna on se, että arvioinnin lopputulos ei ole pelkästään asiakkaan näkemyksen mukainen, vaan myös toimittajalla on aito mahdollisuus antaa oma palautteensa suhteen nykytilasta. Molemminpuolinen palautteen antomahdollisuus kannustaa toimijoita aitoon keskusteluun ja auttaa varsinaisen kehitystyön läpiviennissä. Arviointimallien soveltamisen käytännön haasteena ovat teoreettisuus ja empiirisen tutkimuksen puute erilaisissa toimintaympäristöissä. (Johnsen ym. 2008; Lamming, Cousins & Notman 1996.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa ovat mukana eräs suomalainen keskisuuri urheilukaupan toimija ja sen myyntivolyymien osuuksilla tarkasteluna kolme merkittävintä toimittajasuhdetta. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on arvioida yksilöllisesti valittujen toimittajasuhteiden nykytilaa sekä tunnistaa niiden mahdollisia tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia. Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä vastaavat siis kysymyksiin (TK1) *Mikä on valittujen toimittajasuhteiden nykytila?* ja (TK2) *Miten toimittajasuhteita voidaan kehittää tulevaisuudessa?* Tutkimuksen toissijaisena tarkoituksena testata Leen ja Johnsenin kehitysmallin soveltuvuutta kaupan tavarantoimittajasuhteiden arvioinnin työkaluna. Kolmas tutkimuskysymys vastaa kysymykseen (TK3) *Miten Leen ja Johnsenin toimittajasuhteen kehitysmalli soveltuu kaupan toimittajasuhteiden arviointiin?*

Käytännön tasolla tavoitteena on auttaa tutkimuksessa mukana olevaa asiakasyritystä arvioimaan sen tärkeimpiä tavarantoimittajasuhteita, jotta niitä voidaan kehittää tulevaisuudessa. Valittujen toimittajasuhteiden arviointi mahdollistaa samanaikaisesti tämän tutkimuksen teoreettisen tavoitteen täyttämisen, joka on testata toimittajasuhteen kehitysmallia uudessa kontekstissa.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Aikaisemman käsityksen mukaan etäinen toimittajien kilpailuttaminen oli keskeisin ja jopa ainoa keino saavuttaa hyviä tuloksia hankinnoissa. Ajatus kokonaisten toimitusketjujen hallinnasta muutti merkittävästi yritysten suhtautumista niiden lähimpiin toimittajiin ja pitkäjänteiset yhteistyötä sisältävät toimittajasuhteet alettiin nähdä potentiaalisena vaihtoehtona etäisille markkinaehtoisille suhteille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.) Tutkimuskirjallisuuden mukaan pitkäkestoisia ja kriittisiä toimittajasuhteita tulee tarkastella kahdenvälisenä asiakas-toimittajasuhteena, jossa huomio tulee kiinnittää itse suhteeseen, eikä jompaankumpaan yhteistyön osapuoleen. (Johnsen ym. 2008; Lamming

ym. 1996). Tässä tutkimuksessa toimittajasuhteella tarkoitetaan yritysten kahdenvälistä suhdetta ja tarkastelun kohteena on itse suhde, eikä vain yhteistyön toinen osapuoli.

Toimitusketjun hallintaan liittyvässä tutkimuksessa on käsitelty paljon kokonaisten toimitusketjujen ja niiden jäsenten välisten kumppanuuksien suorituskyvyn mittaamista (Kim, Kumar & Kumar 2010). Tämän tyyppisessä tutkimuksessa mittarit painottuvat kvantitatiivisesti mittaviin asioihin, kuten kustannuksiin, aikoihin, joustavuuteen ja laatuun. Toimitusketjun kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna ensimmäisenä tavoitteena on usein kustannusten alentaminen, jota voidaan mitata mm. tuotanto-, kuljetus- ja varastointikustannusten avulla. Toisena kehityskohteena on prosesseihin käytettävän ajan minimointi, joissa mittareina käytetään mm. toimitusaikaa, toimitusvarmuutta ja palveluastetta. Laadun parantamisella varmistetaan, että toimitusketjussa tuottama tuote tai palvelu vastaa loppuasiakkaan vaatimuksia. Laatua voidaan mitata esimerkiksi jakeluvirheiden ja virheellisten tuotteiden määrällä. Joustavuudella tarkoitetaan toimitusketjun ja sen jäsenten kykyä mukautua muuttuviin olosuhteisiin. Joustavuutta voidaan mitata tuotanto määrien-, toimitusten- ja henkilöstön joustavuudella. (Elrod, Murraray & Bande 2013.)

Tutkimuskirjallisuudessa on näkemyksiä, joiden mukaan toimittajasuhteen kuvaavien indikaattorien, kuten luottamuksen ja konfliktien ratkaisukyvyyn huomioimatta jättäminen tekee perinteisestä suorituskyvyn arvioinnista puutteellisen (Johnsen ym. 2008; Lamming ym. 1996). Johnsen ym. (2008) esittävät, että yritysten tulisi arvioida tärkeimpiä toimittajasuhteitaan ensisijaisesti suhdetta kuvaavien muuttujien avulla ja pyrkiä havaitsemaan niiden kautta toimitusketjussa esiintyviä ongelmia. Tässä tutkimuksessa on rajattu pois toimitusketjujen tutkimukselle ominainen suorituskyvyn mittaaminen ja toimittajasuhteita arvioidaan ainoastaan suhdetta kuvaavien elementtien avulla.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen toinen ja kolmas luku muodostavat teoriaosuuden, jonka pohjalta varsinainen tutkimus toteutetaan. Toisessa luvussa perehdytään erilaisiin toimittajasuhteisiin lähinnä kaupan alan näkökulmasta. Ensin esitellään kaupan alalle tyypilliset tavantoinimittajasuhteet yleisesti liikesuhteiden jatkumolla, jonka jälkeen perehdytään tarkemmin eriasteisiin kumppanuuksiin sekä esitellään näiden hyötyjä ja riskejä. Luvun lopussa tarkastellaan vielä toimittajasuhteen kehitysvaiheita ja niitä kuvaavia malleja.

Kolmannen luvun alussa käsitellään toimittajasuhteen arviointia ja siihen liittyviä näkemyksiä, jonka jälkeen siirrytään suoraviivaisesti tässä tutkimuksessa toimittajasuhteen arviointiin käytetyn viitekehyksen esittelyyn.

Tutkimuksen neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyvä menetelmät. Luvun tarkoituksena on kuvata ja perustella lukijalle tutkimuksen menetelmälliset valinnat. Lisäksi luvussa annetaan yksityiskohtaiset kuvaukset tutkimuskohteista ja kerrotaan miten valittuihin tapauksiin päädyttiin.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Jokaista tutkimuksen kohteena olevaa toimittajasuhdetta lähestytään erikseen ja niiden nykytila esitetään tiivistetysti tutkimuksen viitekehyksessä. Keskeisten havaintojen esittämistä tuettiin haastatteluista valituilla suorilla lainauksilla. Viidennessä luvussa käsitellään myös Leen ja Johnsenin (2012) mallin soveltuvuutta kaupan toimittajasuhteiden arvioinnin työkaluna.

Kuudennessa luvussa vedetään yhteen tutkimuksen teoriaosuuden keskeiset väittämät ja esitellään aineistosta tehdyt johtopäätökset. Luvun pääpaino on tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

2 TOIMITTAJASUHTEET

2.1 Kaupan toimittajasuhteet

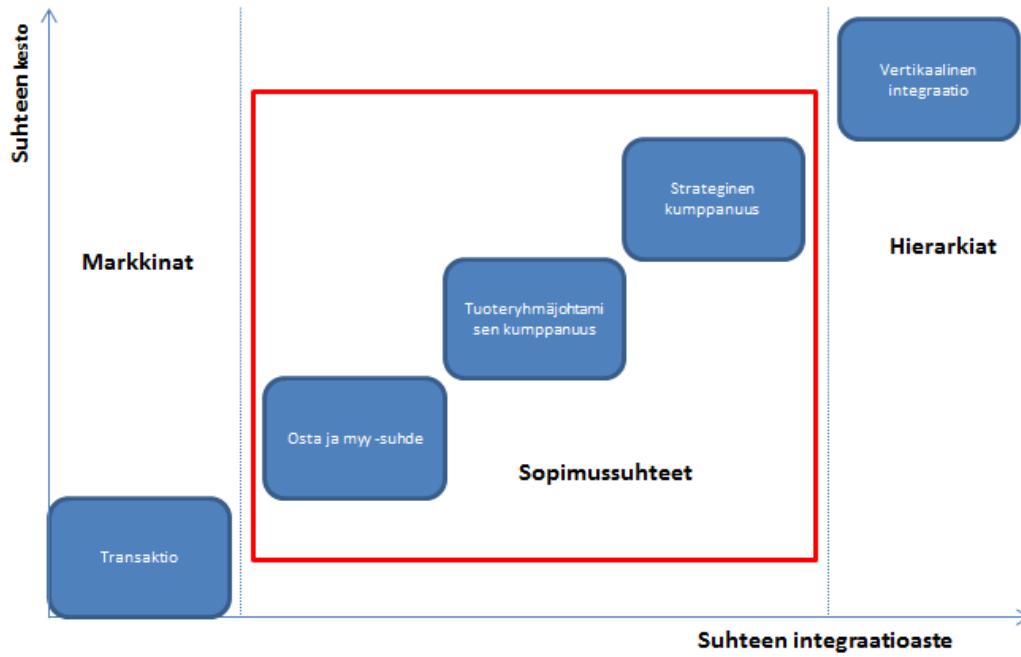
Kaupan käyttämien toimittajien määrä vaihtelee yrityksestä riippuen. Suurimmilla kaupan toimijoilla on paikallisesti jopa tuhansia toimittajia. Vastaavasti suppeammilla valikoimilla toimivilla yrityksillä on pienempi määrä toimittajia. Vähittäiskauppaa harjoittavan yrityksen koolla on suuri vaikutus siihen, minkä tyyppiseltä tavarantoimittajalta tuotteet hankitaan. Pääsääntöisesti suuret yritykset tilaavat tavarat suoraan valmistajilta. Vastaavasti pienemmät kaupat käyttävät välikäsiä, kuten agentteja tai tukkukauppiaita (Finne & Kokkonen 2005.).

Agentit keräävät vähittäiskauppiailta tilauksia ja välittävät niitä valmistajalle. Tukkukauppiat vastaavasti ostavat tuotteet valmistajalta ja jakelevat ne eteenpäin kauppoille. Välikäden käyttö on pienelle kaupalle hyödyllinen ja useasti jopa ainoa keino hankkia tavaraa, sillä valmistajat eivät juuri asioi suoraan pienempien kauppojen kanssa. (Finne & Kokkonen 2005.) Välikäden käyttö nostaa hankintakustannuksia, mutta tarjoaa kaupalle selkeitä etuja. Lisäksi väliportaan käyttö mahdollistaa pienemmän erien oston, joka vastaavasti laskee varastoon sidottua pääomaa ja vähentää varastotilan tarvetta. Agenttien ja tukkukauppiat mahdollistavat myös valikoimien kehittämisen joltavilla tuotemerkeillä, mutta heillä kuitenkin ole mahdollisuutta tarjota eksklusiivisuustakuuta, joten kyse ei ole kuitenkaan varsinaisesta kilpailuedusta. (Varley 2006; Finne & Kokkonen 2005.)

Kaikki toimittajasuhteet voidaan jakaa perinteisen mallin mukaisesti liiketoimintasuhteiden jatkumolla, jonka ääripäinä ovat markkinat ja hierarkiat. Markkinaehtoisiin suhteisiin voidaan luokitella ainakin yksittäiset transaktiot, joissa yritysten välinen suhde jää lyhytkestoiseksi. Yksittäiset transaktiot eivät synnytä suhdekohtaista lisäarvoa, joka tekee toimittajan vaihtamisesta helppoa. Markkinoiden etuna pidetään kustannustehokkuutta, koska asiakkaan tekemä kilpailutus pakottaa toimittajia etsimään keinoja omien kustannustensa karsimiseen. Hierarkian hyötynä ovat vastaavasti sellaisten liiketoiminnassa esiintyvien vaihtokustannusten minimoituminen, kuten toimittajan kilpailutus, vaihto, valvonta, yhteydenpito sekä opportunistisen käyttäytymisen pelon aiheuttamat kustannukset. (Rienhart ym. 2004.)

Markkinoiden ja hierarkian välissä ovat sopimussuhteet, joissa suhteen osapuolet pyrkivät kontrolloimaan edellä esitettyjä heikkouksia sopimuksilla ja keskinäisellä luotamuksella (Rienhart ym. 2004). Kaupan toimittajasuhteiden voidaan ajatella sijoittuvan tälle pääasiassa tälle alueelle (Kuvio 1). Kaupan yritysten hallitsemien suurten toimitta-

jamäärien ja rajallisten resurssein vuoksi merkittävässä osassa suhteissa yhteistyötä tehdään vain operatiiviselta pohjalta, jolloin toiminnan keskiössä on tavaran tilaus-toimitusprosessi. Yksinkertaisimmillaan yhteistyö voi olla pelkän tavaran toimittamista ennalta sovittujen ehtojen mukaisesti toimittajalta asiakkaalle. (Finne & Kokkonen 2005.)



Kuvio 1 Kaupan toimittajasuhteet jatkumossa (mukaillen Rienhart ym. 2004; Finne & Kokkonen 2005.)

Integraation kasvaessa yritysten välinen suhde muuttuu vuorovaikutuksellisempaan suuntaan ja operatiivinen toiminta muuttuu vähitellen molemminpuoliseen kehittämiseen, yhteismarkkinointiin, sekä yhteisten visioiden ja strategioiden muodostumiseen. Samalla asenteet keskinäisen informaation jakamiseen avartuvat ja yhteistyö syvenee. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008.) Tämän kaltaisia suhteita kaupan alalla edustavat kumppanuudet (ks. tarkemmin luku 2.2).

Vähittäiskaupan toimitusketjussa valta on keskeisessä asemassa. Valta antaa yritykselle mahdollisuuden koordinoida ja ohjata jakelukanavan toimintaa. Viimeisen vuosikymmenen aikana kaupan alan yritykset ovat yhä aktiivisemmin pyrkineet laajentamaan toimialuettaan vertikaalisella integraatiolla. Tällä tarkoitetaan omistuksen laajentamista jakeluketjussa ylä- tai alavirtaan. Toisin sanoen joko tavarantoimittaja voi perustaa oman myymäläketjun tai vastaavasti kauppa voi ryhtyä itse valmistamaan myymiään tuotteita. Hyviä esimerkkejä vertikaalisesta integraatiosta ovat erityisesti muoti- ja sesonkituotteita myyvät yritykset, jotka ohjaavat koko arvoketjua omilla private label -tuotteillaan. Tällaisen nopean integroidun toiminnan ansiosta voidaan parantaa merkit-

tävästi kysynnän reagoimisen vasteaikaa, joka on liiketoiminnan kannalta keskeinen menestymisen edellytys. Uudet toimintamallit ovat vähitellen johtaneet siihen, että arvoa tuottamattomia välikäsiä, kuten agentteja ja edustajia on poistettu jakeluketjusta. (Finne & Kokkonen 2005.)

Vertikaalisen integraatio on kasvava trendi suurempien toimijoiden keskuudessa. Pienemmät kaupan yritykset ovat pyrkineet vastaamaan tähän solmimalla strategisia kumppanuussuhteita tavarantoimittajien kanssa. (Finne & Kokkonen 2005.) Ongelmana on kuitenkin, että kumppanuussuhteet vaativat osapuolilta panostuksia ja sitoutumista, joita pienemmillä toimijoilla on vähäisten resurssien vuoksi hankala tarjota. Lisäksi tiivis yhteistyö vaatii luottamusta, jonka puute ilmenee osapuolten alhaiseen tiedon jako halukkuuteen. Usein syvällisemmän yhteistyön esteeksi nouseekin strategisen tietopääoman jakaminen. (Adams, Kboja & Kauffman 2012.) Kumppanuuksien merkitys on kaupan toimijoille suuri, mutta vähäisten resurssi- ja kustannusvaatimusten vuoksi taktisen tason osta-myy tyyppiset suhteet pysyvät määrällisesti eniten edustettuina (Mentzer, Min & Zacharia 2000; Finne & Kokkonen 2005).

2.2 Kumppanuus

Lambert, Emmelhainz ja Gardner (1996) määrittelevät kumppanuuden asiakkaan ja toimittajan väliseksi räättälöidyksi liiketoimintasuhteeksi, joka rakentuu molemminpuoliseen luottamukseen, avoimuuteen sekä riskien ja hyötyjen jakoon. Kumppanuuksien avulla yritykset pyrkivät tavoittelemaan kilpailuetua, suorituskykyä tai näitä molempia, joita ei ole yksin mahdollista saavuttaa (Mentzer ym. 2000). Kumppanuudella ei tarkoiteta yhteisyritystä tai omistuksen laajentamista toimitusketjussa ylä- tai alavirtaan. Jokainen kumppanuussuhde on aina kahden itsenäisen yrityksen ainutlaatuinen yhteistyösuhde, jonka tavoitteet, prosessit ja luottamus on rakennettava erikseen. (Finne & Kokkonen 2005.)

Kirjallisuuden perusteella voidaan erottaa eriasteisia kumppanuuksia. Mentzer ym. (2000) jakavat vähittäiskaupparyityksen ja tavarantoimittajan väliset kumppanuudet operatiivisiin ja strategisiin. Heidän mukaansa valinta näiden kahden suuntauksen välillä riippuu siitä, että minkälaisia hyötyjä yhteistyöllä tavoitellaan. Operatiivisessa kumppanuudessa osapuolet koordinoivat ja suunnittelevat toimintojaan yhdessä rajatusti lyhyellä tähtäimellä. Yhteistyön lähtökohtana on toimintojen tehostaminen siten, että saavutetaan tavaran tai palvelun loppukäyttäjän vaatimustaso mahdollisimman vähäisin panostuksin. Tavoitteena on kustannustason alentaminen ja niukkojen resurssien kohdistaminen omaan ydintoimintaan. Tehokkuuden mittareina käytetään toimitusaikaa,

tuotteen laatua, sekä varasto- ja palvelutasoa. (Mentzer ym. 2000.) Operatiivisen tehokkuuden tavoittelussa korostuvat standardoidut prosessit ja toimintatavat, joilla minimoidaan mm. logistiikkakustannuksia ja liiketoiminnasta aiheutuvia transaktiokustannuksia (Finne & Kokkonen 2005). Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan operatiivinen kumppanuus perustuu selkeisiin sopimuksiin, joissa määritellään tarkasti osapuolten roolit, vastualueet ja suoritukset. Luottamuksen rakentuminen organisaatioiden välille edellyttää yhdessä laadittujen sopimusten ja pelisääntöjen noudattamista.

Strateginen kumppanuus on jatkuva ja pitkäaikainen yritysten välinen suhde, jonka avulla osapuolet pyrkivät tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen ja samalla kasvattamaan yhteisiä voittojaan (Mentzer ym. 2000). Strateginen yhteistyö edellyttää tietopääoman yhdistämistä siten, että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista hyötyä. Strategisessa kumppanuudessa toinen osapuoli mielletään kiinteänä osana omaa toimintaa, jonka avulla on mahdollisuus aidon kilpailuedun saavuttamiseen. Samalla sitä voidaan ajatella erittäin riskialttiina yhteistyönä, koska se vaatii luottamuksellisen tiedon jakamista kumppanille (Lambert ym. 1996; Mentzer 2000.) Finnen ja Kokkosen (2005) mukaan kaupan strateginen kumppani auttaa differoimisessa, tuoteryhmien määrittelyssä ja roolituksessa sekä konseptisuunnittelussa. Sitoutumalla strategiseksi kumppaniksi tavarantoimittaja varmistaa kaupan asiakasuskollisuuden sekä kasvattaa tuoteryhmiensä kokonaisuusmyyntiä ja tuottoja. Strategisen kumppanuuden ylläpito edellyttää sekä lyhytjänteisten operatiivisten etujen että pitkántähtäimen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tämän lisäksi kummankin osapuolen tulisi nähdä saavutettavat hyödyt eksklusiivisina ja vaikeasti jäljiteltävinä.

Yrityksillä on käytettävissä vain rajallinen määrä resursseja toimittajasuhteidensa ylläpitoon ja kehittämiseen. Kaikkiin suhteisiin ei kuitenkaan ole järkevää investoida samalla tavalla, jonka vuoksi yritysten resursseja allokoidaan lähinnä vain tärkeimpiin suhteisiin. Yhteistyön tason määrittäminen tapahtuu arvioimalla toimittajan kiinnostusta yhteistyöhön, toimittajien osaamista sekä molempien osapuolten käytössä olevia resursseja ja strategioiden yhteensopivuutta. (Mentzer ym. 2000; Finne & Kokkonen 2005.) Gadden ja Snehota (2000) esittävät, että yrityksen ei tulisi ikinä määritellä yksittäisen suhteen roolia ja arvoa pelkästään vaihdannan kohteena olevan tuotteen tai palvelun perusteella, vaan sitä tulisi tarkastella osana laajempaa suhteiden muodostamaa verkostoa. Toisin sanoen, yhteistyötason tarkastelua ei voida siis rajata vain kahden toimijan väliseksi, vaan sen mahdollisia vaikutuksia tulee peilata myös muihin suhteisiin.

2.2.1 Kumppanuuden hyödyt

Kumppanuussuhteeseen lähdetessä on otettava huomioon osapuolten erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet (Mentzer ym. 2000). Suhteen alkuvaiheessa on tärkeä ymmärtää,

ettei pelkkä sopimussuhteen solmiminen tuo automaattista hyötyä, vaan hyötytavoitteiden saavuttaminen vaatii yrityksiltä oikean tahtotilan, resursseja ja investointeja. (Gadde & Snehota 2000.) Yhteistyöhön kannattaa ryhtyä ainoastaan silloin, kun se todella koetaan tarpeelliseksi. Yhteistyön avulla tavoitellaan sellaisia hyötyjä, joita ei yksin ole mahdollista saavuttaa. (Mentzer ym. 2000.)

Ylitalon ja Timosen (2007) tutkimuksessa kaupan ja tavarantoimittajan väliset yhteistyön hyödyt jaetaan kustannus-, kasvu-, kyvykkyys-, ja toimialan kilpailukykyhyötyihin. Kustannushyödyt ovat säästöjä, joilla tavoitellaan taloudellista etua tehokkuuden parannuksien kautta esimerkiksi integroimalla logistisia prosesseja ja toimintoja. Kustannushyötyjen mittaaminen ja tunnistaminen on käytännössä vaikeaa johtuen kustannusten ja hyötyjen erilaisista riippuvuussuhteista. (Gadde & Snehota 2000.) Ylitalon ja Timosen (2007) mukaan keinoja kustannushyötyjen saavuttamiseen ovat mm. toimitusketjun parempi suunnittelu ja hallinta, sekä kysynnän ennustamisen ja automaattisten tilausjärjestelmien kehittäminen. Kasvuhyödyillä viitataan markkinaosuuden, myynnin ja katteen kasvuun. Ne ovat liitoksissa yritysten tuloksen positiiviseen kehitykseen. Kyvykkyyshyötyjen saavuttaminen edellyttää pitkän tähtäimen näkemystä ja kärsivällisyyttä, koska ne kehittävät osaamista sekä ajattelu- ja toimintatapoja vaikuttaen samalla välillisesti yritysten taloudelliseen tulokseen. Toimialan kilpailuhyödyt taas nähdään koko toimialan arvoverkoston yritysten kilpailukyvyyn kasvuna suhteessa ulkomaisiin toimijoihin. Kasvu- ja kyvykkyyshyötyjä on erittäin vaikea arvioida niiden epäsuoran taloudellisen vaikutuksen vuoksi. (Ylitalo & Timonen 2007.)

Kumppanuussuhteen alussa yrityksillä on usein ylimitoitettuja odotuksia yhteistyön hyödyistä. Todellisuudessa saavutetut hyödyt kuitenkin harvoin vastaavat alkuperäisiä odotuksia. Mahdollista on lisäksi se, ettei kumppanuuden avulla saavuteta mitään hyötyjä. (Ellram 1995.) Tutenin ja Urbanin (2001) tutkimuksen mukaan yleisimmät kumppanuudelta odotettavat hyödyt olivat kustannusten alentuminen, palvelun parantuminen ja kilpailuedun saavuttaminen. Todellisuudessa yleisimmät saavutetut hyödyt olivat suorituskyvyn parantuminen, alhaisempi kustannustaso, luottamus, ”win-win” mentaliteetti ja synergiaedut. Huomionarvoista tutkimustuloksissa on se, että kilpailuedun saavuttaminen on odotuksiin nähden harvinaista. Tämä voi selittyä sillä, että osa vastaajista piti kyselylomakkeessa vaihtoehtoina olleita hyötyjä kilpailuetuna eivätkä sen takia painottaneet sitä erikseen. Muita tutkimuksessa esiintyviä potentiaalisia ja saavutettuja hyötyjä olivat tuotteen tai palvelun laadun parantuminen, ”word of mouth”-markkinointi ja kumppanin teknologian hyödyntäminen. Tutkimukseen vastanneista 30:ntä prosenttia työskenteli tukku- ja vähittäiskaupassa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toiminnan tehostamiseen liittyvät odotukset saavutetaan usein, mutta laadulliset odotukset jäävät useammin saavuttamatta.

2.2.2 Kumppanuuden riskit

Tiivis yhteistyö tuo mukanaan myös riskejä, joihin suhteen osapuolten on syytä kiinnittää huomiota. Suhteen alkaessa voidaan sopia yhteistyöllä saavutettavien etujen tasapuolisesta jaosta, mutta ajan mittaan toinen osapuoli voi huomata kärsivänsä vääryyttä. Näin käy etenkin silloin, kun yhdessä saavutettu hyöty on vaikeasti määriteltävissä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.) Hyötyjen jaon epäoikeudenmukaisuuteen voi johtaa myös kumppanin kasvanut valta, jonka ansiosta se voi vaatia itselleen oikeutettua suurempaa osuutta. Vallan vastinparina voidaan nähdä riippuvuus, koska valta-asema vaatii ainakin osittain toisen osapuolen riippuvuutta. Riippuvuus liittyy useimmiten suhdetoimintoihin investointeihin, joita kaupan alalla ovat esimerkiksi integroidut tietojärjestelmät. (Kumar 2005; Ford 2003.)

Das ja Teng (1999) jakavat tutkimuksessaan kumppanuuden riskit suhteellisiin riskeihin ja suoritusriskeihin. Suhteellinen riski kuvaa mahdollisuutta siitä, ettei yritysten välinen suhde tai sen osapuolet toimi odotetulla tavalla. Tämän tyyppisiä riskejä ovat esimerkiksi kumppanin opportunistinen käyttäytyminen ja sitoutumisen heikkeneminen. Suoritusriskeihin kuuluvat kaikki muut sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka voivat aiheuttaa yhteistyön epäonnistumisen. Tällaisia yhteistyön epäonnistumisia ovat esimerkiksi osaamisen puute kriittisillä osa-alueilla, huono onni sekä ympäristön- ja markkinoiden muutokset. Yhteenvetona voi todeta, että suhteellinen riski liittyy yksittäisiin kumppanuuksiin ja suoritusriskit liittyvät kaikkeen yritysten tekemään liiketoimintaan.

Lähtökohtaisesti kumppanuudessa piilee riski siitä, ettei osapuolilla ole tavoitteiden suhteen yhdenmukaisuutta. Osapuolten tavoitteet voivat olla suuressa mittakaavassa samansuuntaisia, mutta yksityiskohtaisemmin tarkasteluna osapuolten välille voi muodostua merkittäviä intressiristiriitoja. Huomion arvoista on myös, että yritysten tavoitteet saattavat vaihtua kumppanuuden aikana olosuhteiden ja kilpailuympäristön muutosten johdosta, jolloin yhteistyö saattaa muodostua mahdottomaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) tarkastelevat kahta kumppanuuteen liittyvää riskiä, jotka tulisi huomioida erityisen tiiviissä vähittäiskaupparyityksen ja tavarantoimittajan välisessä yhteistyössä. Ensimmäinen riski on kilpailun luoman tehostamispaineen menetys, joka aiheutuu kohonneesta yhteishengestä ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Liiallinen hyvän olon tunne vähentää toimittajan pelkoa asiakkaan menettämisestä sekä vähentää tarvetta pyrkiä tehokkuuden kasvattamiseen ja kilpailukykyyn maksimointiin. Toisena riskinä on, etteivät yhteistyöllä saavutetut hyödyt jakaudu oikeudenmukaisesti asiakkaan ja toimittajan kesken. Esimerkiksi kaupan alalla tiedon jakamisen on todettu hyödyttävän enemmän tavarantoimittajia kuin kauppaa (Yu, Yan & Cheng 2001). Kumppanuuteen liitetään hyötyjen jakaminen win/win-periaatteella. Todellisuudessa hyötyjen jakautuminen toteutuu harvoin tasapuolisesti, koska yrityksillä on suuri

houkutus pitää saavutettu itsellään. Riskinä onkin, että toinen osapuolista ei saa omille panostuksilleen lainkaan vastinetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008).

2.3 Toimittajasuhteen kehitys

2.3.1 Kehitysmallien vertailua

Monet tutkijat ovat pyrkineet 1980-luvulta alkaen havainnollistamaan yritysten välisen liikesuhteen kehityksen. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty useita erilaisia näkemyksiä tämän monimutkaisen ilmiön kuvauksesta (Taulukko 1). Näitä kehitysmalleiksi kutsuttavia viitekehyksiä yhdistävät monet piirteet, joita ovat suhteen ominaisuuksien asteittaiset muutokset vaiheesta toiseen siirryttäessä. Merkittävin ero eri mallien välillä on niissä esiintyvien vaiheiden lukumäärä ja tästä johtuen myös toisistaan poikkeavat vaihekuvaukset. Voidaan kuitenkin todeta että, että tutkimuskirjallisuudessa esiintyvillä malleilla on enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja (Batonda & Perry 2003). Caniels ym. (2010) mukaan mallien yhteneväisyys johtuu siitä, että tutkijoiden muodostamat viitekehukset perustuvat pääosin aiempaan teoriaan, joka on yleisesti hyväksytty tutkijoiden keskuudessa.

Tutkimuskirjallisuudessa esiintyvien kehitysmallien painopiste on suhteen syntymisessä ja sitä välittömästi seuraavissa tapahtumissa. Valtaosassa malleja suhteen vakiintumisen jälkeiset tapahtumat on jätetty vähäisemmälle huomiolle (Ford 1980; Wilson 1995.) Ford (1980) jakaa suhteen kehityksen neljään vaiheeseen: esivaihe, kartoitusvaihe, kehitysvaihe ja vakiintumisvaihe. Lähes vastaavatyypiseen jaotteluun ovat päätyneet myös Dwyer ym. (1987), mutta heidän mallissaan on huomioitu lisäksi suhteen irtautumisvaihe. Suhteen taantuminen ja päättyminen on otettu huomioon paremmin vasta viimeaikaisessa tutkimuksessa. (ks. esim. Caniels ym. 2010.)

Taulukko 1 Kirjallisuuskatsaus toimittajasuhteen kehitysvaiheista

Tutkija(t)	Kehitysvaihe				
Ford (1980)	Esivaihe	Kartoitusvaihe	Kehitysvaihe	Vakiintumisvaihe	
Dwyer ym. (1987)	Tietoisuus	Kartoitus	Laajentuminen	Sitoutuminen	Irtautuminen
Ellram (1991)	Esivaihe	Tunnista kumppani	Seulo ja valitse	Luo suhde	Arvioi
Ring & Van de Ven (1994)		Neuvottele		Sitoudu	Toteuta
Wilson (1995)	Kumppanin valinta	Tarkoituksen määrittäminen	Rajojen asettaminen	Arvon luonti	Ylläpito
Parvatiyar & Seth (2000)	Muodostus	Johtaminen & Hallinta	Suorituskyvyn arviointi	Kehitys	
Caniëls, Gelderman & Ulijn (2010)	Toistuvat transaktiot	Kumppanuuden kehitys ja johtaminen	Kumppanuuden tehostaminen ja vahvistaminen	Epättydyttävässä kumppanuudessa selviytyminen	Kumppanuuden päättäminen
Lee & Johnsen (2012)		Kartoitusvaihe	Kehitysvaihe	Vakiintumisvaihe	

Kehitysmallien taustalla on ajatus yritysten välisen suhteen elinkaaresta. Tällä tarkoitetaan sitä, että suhteen kehitys noudattaa aina tietyn tyyppistä kaavaa. Aluksi osapuolet tunnustelevat mahdollisuuksia suhteen aloittamisesta, jonka jälkeen suhde muodostuu ja suhde lähtee syvenemään. Viimeisenä vaiheena on suhteen päättymisen. (Batonda & Perry 2003.) Kaikki liikesuhteen kehitysmallit eivät suoranaisesti kuvaa suhteen elinkaarta, vaan esittävät suhteen kehitystä ennemmin prosessimaisesta näkökulmasta. Tarkemmin sanottuna kehitysmallit ohjeistavat suhteen osapuolia siitä, missä järjestyksessä asioita tulisi tehdä, jotta suhde kehittyi syvemmälle tasolle. (Ellram 1991; Parvatiyar & Seth 2000.)

2.3.2 Kehitysmallien kritiikki

Toimittajasuhteen kehitysvaiheteorioita on käytetty monissa tutkimuksissa huolimatta siitä, että se on kohdannut myös paljon arvostelua. Yleisin tutkijoiden kritiikin kohde on kehitysmallien ydinajatus, jonka mukaan yritysten välinen suhde kehittyy aina peräkkäisten ja peruuttamattomien vaiheiden kautta huippuunsa. (Batonda & Perry 2003.) Tutkimukset ovat osoittaneet, ettei yritysten välinen suhde välttämättä saavuta tätä huippua, vaan sen kehitys voi pysähtyä jo varhaisempiin vaiheisiin tai päättyä ennen huippuvaihetta. Todellisuudessa merkittävä osa toimittajasuhteista jää lyhytaikaisiksi tai ne kariutuvat jo neuvotteluasteella. Tähän syynä on yksinkertaisesti se, että osapuolet

eivät koe suhteen aloittamista, ylläpitoa tai kehittämistä hyödyllisenä. Suhteen kariutumisen syynä on usein myös resurssien puute. Toisaalta monet toimittajasuhteet ovat pitkäkestoisia, jotka voivat kehittyä huippuunsa ja palata tämän jälkeen uudestaan varhaisempiin vaiheisiin. Toisin sanoen, toimittajasuhteen kehittyminen on todellisuudessa harvoin lineaarinen prosessi, jossa edetään suoraviivaisesti kohti tiettyä ideaalitasoa. (Ford ym. 2003; Caniels ym. 2010.)

Toinen yleinen tutkijoiden arvostelun kohde on se, että yksinkertaistetut kehitysmallit eivät kykene selittämään riittävän tarkasti toimittajasuhteen kehitysvaiheiden rajoja. Tämä tekee kehitysvaiheen määrittämisestä haastavaa ja jokseenkin epämääräistä. Osa tutkijoista kritisoi myös etteivät kehitysvaihemallit kykene ohjeistamaan suhteen osapuolia siitä, missä suhteen ongelmat piilevät tai miten suhteen seuraava taso voidaan saavuttaa. (Batonda & Perry 2003.) Haasteellisen ongelma-alueiden havaitsemisesta tekee erityisesti se, että valtaosassa kirjallisuudessa esiintyvistä kehitysvaihemalleista on keskitytty kuvaamaan kahden tai korkeintaan kolmen erilaisen suhdetta kuvaavan muuttujan avulla. Vaikka tutkimuksissa käytetyt muuttujat ovat olleet pääasiassa relevantteja, niiden vähäinen määrä ei kykene antamaan riittävän laajaa kuvaa toimittajasuhteen kehitykseen vaikuttavista asioista. Merkittävä osa tutkimusten aineistosta on kerätty ainoastaan asiakas-toimittajasuhteen toiselta osapuolelta, jolloin suhteelle ominainen kahdensivisyys jää huomiotta ja tutkimuksen luotettavuus kärsii. (Lee & Johnsen 2008.)

Huolimatta siitä, että kehitysvaihemallit ovat erittäin tunnettuja akateemisessa kirjallisuudessa Caniels ym. (2010) kokevat niiden hyödyntämisen käytännön tasolla melko ongelmallisena. Tähän syynä on empiirisen tutkimuksen vähäisyys, jonka johdosta useimmat olemassa olevista malleista ovat jääneet teoreettisen päättelyn ja dokumentoitujen havaintojen varassa puhtaasti käsitteellisiksi. Erityisesti reaaliaikainen seuranta pitkittäistutkimuksena nostaisi merkittävästi näiden mallien arvoa toimittajasuhteen kehitysprosessin kuvaajana. Kvantitatiivisen tutkimuksen arvo on tässä yhteydessä myös tärkeä. Mahdollinen tilastollinen yleistettävyyttä lisäisi merkittävästi kehitysvaihemallien uskottavuutta liikkeenjohdollisina työkaluina.

3 TOIMITTAJASUHTEEN ARVIOINTI

Toimittajan seuranta ja suorituksen arviointi ovat tarpeellisia toimenpiteitä asiakasyritykselle riippumatta suhteen syvyydestä. Järjestelmällinen ja säännöllinen arviointi varmistavat, että toimittaja suoriutuu yhdessä sovituista velvoitteista asianmukaisesti. Monissa yrityksissä tehdäänkin merkittäviä panostuksia mittausjärjestelmien kehittämisen eteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.)

Ajatus kokonaisten toimitusketjujen hallinnasta on johtanut siihen, että yhä useammissa yrityksissä on pohdittu uudelleen toimittajien roolia asiakkaiden tarpeiden huomioimisessa ja kilpailukyvyn ylläpidossa. Toimittajien aktiivista seuranta ja arviointia pidetään asiakkaan näkökulmasta yleisesti hyödyllisenä toimenpiteenä. Toimittajien säännöllisellä arvioinnilla on todettu olevan vaikutus asiakasyrityksissä mm. kustannusten alentumiseen, toimitusaikojen lyhenemiseen, kokonaislaadun ja palvelun kehitykseen. Vastaavasti toimittajapuolella arviointia pidetään useimmiten vähemmän hyödyllisenä, jonka vuoksi asiakasyrityksen on usein haasteellista motivoida toimittajiaan mukaan arviointiprosessiin. (Lamming ym. 1996.) Ongelman ydin on siinä, että asiakaspuolella arviointi koetaan yhteisenä kehittämisen muotona, kun vastaavasti toimittajien näkökulmasta sitä pidetään lähinnä pakottavana toimenpiteenä. Toimittajapuolen näkemystä voidaan pitää perusteltuna, koska asiakas harvoin pyrkii rakentamaan keskusteluun arvioinnin tuloksista, jolloin tavoitteena on usein suorituskyvyltään heikompien toimittajien karsinta. (Johnsen ym. 2008.)

Kumppanuuden käsitteen myötä toimittajasuhteita on alettu ymmärtää kahden erillisen organisaation välisenä ilmiönä, jota tulisi käsitellä yhtenä yksikkönä. (Johnsen ym. 2008). Edellä esitetty näkemys on otettu huomioon monissa viimeaikaisissa tutkijoiden yrityksissä luoda liikkeenjohdolliseen tarkoitukseen soveltuvaa toimittajasuhteen arviointimallia. Näissä malleissa on siirrytty pois perinteisten kvantitatiivisten mittareiden käytöstä kohti suhteen toimivuutta kuvaavia muuttujia. (Giannakis 2007; Johnsen ym. 2008).

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on arvioida tutkimuksessa osallisena olevan asiakasyrityksen kolmea tärkeintä toimittajasuhdetta ja tarjota sille työkaluja suhteiden kehittämiseen. Toimittajasuhteen arviointia lähestytään tässä tutkimuksessa suhteen kehitysvaiheteorian näkökulmasta. Tarkemmin sanottuna tutkimuksen viitekehyksen pohjaksi valittiin Leen ja Johnsenin (2012) kehitysmalli (Taulukko 2). Kyseinen malli valittiin, koska siihen kuuluvat asiakas-toimittajasuhteen elementit kattavat merkittävän osan tutkimuskirjallisuudessa esiintyvistä yritysten välistä relevanteista suhdetta kuvaavista muuttujista (Johnsen ym. 2008). On siis oletettavaa, että näiden muuttujien avulla on mahdollista määritellä tutkimuksen kohteena olevien toimittajasuhteiden nykytila hyvin kattavasti. Toisena merkittävänä valintakriteerinä on se, että mallia on jo testattu aikaisemmin empirialla.

Taulukko 2 Toimittajasuhteen arviointimalli (mukailten Lee & Johnsen 2012; Mentzer ym. 2000.)

	Kartoitusvaihe – Taktinen toimittajasuhde	Kehitysvaihe	Vakiintumisvaihe – Strateginen toimittajasuhde
Yhteisöllisyys	- Osapuolten tavoitteet ovat eriäviä - Win-lose strategia	- Osapuolten tavoitteet ja strategiat osittain linjassa	- Yhteisesti luodut tulevaisuuden tavoitteet ja strategiat - Win-win strategia
Yksilöllisyys	- Rajattu sitoutuminen toiseen osapuoleen	- Myönnytyksiä yhteisen hyödyn vuoksi - Vakautta suhteeseen haetaan osoittamalla sitoutumista	- Yhteiset investoinnit - Osapuolet priorisoivat suhdetta muihin verrattuna
Yhteistyö	- Alustavia ideoita yhteistyöhön - Suppea tiedon jakaminen	- Yhteisesti laaditut suunnitelmat kyvykkyyksien kehittämiseksi - Osittainen tiedon jakaminen	- Käynnissä pitkän tähtäimen projekteja, joilla kehitetään kyvykkyyksiä - Tiedon läpinäkyvyys: jaetaan strategista tietoa
Konfliktit	- Konfliktit aiheutuvat tiedon ja ymmärryksen puutteesta toisen osapuolen käytäntöihin, prosesseihin ja vastuuseen - Yksipuolinen ongelmanratkaisu / syyttely	- Konfliktit aiheutuvat yhteisten tavoitteiden määrittelyssä, sekä yhteistyössä toteutettavien toimien roolien ja vastuiden jakamisessa - Ongelmien ratkaisu tapahtuu osittain yhdessä	- Konfliktit eivät ole ongelma - Konfliktit ratkaistaan rakentavalla tavalla - Yhteinen ongelmien ratkaisu
Vuorovaikutus	- Yritysten välillä epäsäännöllinen vuorovaikutus - Yksitasoinen vuorovaikutus - Epäjohtomukainen viestintä	- Säännöllinen vuorovaikutusmalli luotu: roolit ja rutiinit määriteltynä - Vuorovaikutusta myös muiden kuin oston- ja myynnifunktioiden välillä	- Ystävyys ja ammatilliset siteet tukevat vuorovaikutusta - Organisaatioiden väliset poikkitoiminnalliset tiimit - Ylimmän johdon säännöllinen sitoutuminen - Johdonmukainen viestintä
Valta	- Yksipuolinen suhde: Vahvempi toimija kontrolloi strategista ja taktista päätöksentekoa - Heikompi toimija huolissaan suhteen jatkuvuudesta	- Osapuolten asiantuntemus & vahvuudet alkavat määrittyä - Keskinäiseen riippuvuuteen perustuva strategia muovautumassa	- Yhteisymmärrys vallan & asiantuntemuksen jakautumisesta - Yhteinen strategia tukee keskinäistä riippuvuutta
Luottamus	- Sopimusperusteinen luottamus	- Kompetenssin perustuva luottamus	- Hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus

Kehitysmallien ydinajatuksena on kuvata asiakas-toimittajasuhteen muutosta ajassa tietyn valitun muuttujajoukon avulla (Batonda & Perry 2003). Nämä kuvaukset voidaan esittää yksinkertaisesti kaksiulotteisen matriisin avulla, jossa pystyakselilla on esitetty joukko analyysin kohteena olevia elementtejä ja vaakatasolla vastaavasti määritellään kunkin suhteen elementin taso. Tässä tutkimuksessa arviointi tehdään toimittajasuhdekohtaisesti edellä esitettyyn viitekehukseen asiakkaan ja toimittajan näkemysten mukaisesti. Kappaleissa 3.1 ja 3.2 esitellään tarkasti Leen ja Johnsenin (2012) mallissa analyysin kohteena olevat toimittajasuhteen elementit ja kehitysvaiheet.

3.1 Toimittajasuhteen elementit

Akateeminen kirjallisuus käsittelee lukuisan määrän toimittajasuhteen elementtejä, joiden avulla on mahdollista analysoida yritysten välistä suhdetta tai siihen liittyviä ilmiöitä. Useissa tutkimuksissa keskitytään vain rajattuun joukkoon ominaispiirteitä ja syynä tähän on tutkittavan ilmiön monimutkaisuus, koska toimivan viitekehyksen rakentaminen vaatii yksinkertaistamista (Homlund 2004). Toimittajasuhteen arvioinnin näkökulmasta elementtejä tulisi kuitenkin olla riittävän kattava määrä kokonaiskuvan saamiseksi. Huomionarvoista on se, että valittavat muuttajat analysoivat suhdetta yksikkönä eivätkä keskity vain asiakkaan tai toimittajan näkökulmaan. (Johnsen ym. 2008.)

Leen ja Johnsenin (2012) mallissa asiakas-toimittajasuhteen elementeiksi on valittu yhteisöllisyys, yksilöllisyys, yhteistyö, konfliktit, intensiivisyys, johdonmukaisuus, valta ja luottamus. Tässä tutkimuksessa mallia on muokattu siten, että intensiivisyys ja johdonmukaisuus on tiivistetty vuorovaikutus elementiksi (Ford ym. 1986).

3.1.1 *Yhteisöllisyys*

Toimittajasuhteessa yhteisöllisyys kuvaa osapuolten kiinnostusta toistensa hyvinvoinnista ja selittää niiden halua tinkiä omista tavoitteistaan yhteisten hyötyjen saavuttamiseksi. Yhteisöllisyyttä pidetään toimittajasuhteen syventymisen näkökulmasta avainelementtinä, joka tasapainottaa mahdollista epäsymmetrisyyttä ja luo pohjan yhteistyölle. (Lee & Johnsen 2008.) Johnsen ym. (2008) esittävät, että kehittääkseen yhteistyötä yritysten tulee hyväksyä yhteisesti luodut tavoitteet ja joustaa tarvittaessa omista intresseistään. Yritykselle yhteisöllisyyden näkökulma on haastava, koska viime kädessä jokainen yritys on itsenäisenä kaupallisena toimijana vastuussa vain omasta tuloksestaan.

Yhteisöllisyyteen liittyvä keskeisesti tulojaon ihanne – win/win, jonka avulla selitetään kahden voittoa maksimoivan yrityksen mahdollisuutta saavuttaa hyötyä siten, ettei jaettavan hyödyn muutos ole aina lisäystä toiselle ja vähennystä toiselle. Hyödyn jakaminen win/win-periaattella ei kuitenkaan tarkoita, että saavutettu hyöty jakautuu tasan osapuolten väillä. Yritysten yhteisesti tuottama hyöty tulisi lähtökohtaisesti jakaa suhteutettuna niiden tekemiin panostuksiin ja kannettuun riskiin. Haasteen hyötyjen jakamiselle muodostaa ennen kaikkea se, että kaikki hyödyt eivät ole yksiselitteisesti määritettävissä tai niiden realisoiminen saattaa olla mahdotonta toiselle osapuolelle. Toisin sanoen yhteistyössä tehdyt toimenpiteet voivat realisoitua hyötyinä hyvin laajalla säteellä, jonka vuoksi niiden jakamista win/win-periaattella ei ole aina aukottomasti mahdollista toteuttaa. (Vesalainen 2004.)

Ford ym. (1986) pitävät yhteisöllisyyttä ennen kaikkea suhteen tulevaisuuden kannalta merkittävänä tekijänä. Yhteisöllisyys ilmaisee niitä uhrauksia, joita yritys on val-

mis tekemään suhteen pidemmän tähtäimen hyötyjen eteen. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi osaamisen kehittyminen, innovatiivisuuden lisääntyminen kumppanin resurssija hyödyntämällä, resurssien uudelleen jaon seurauksena kasvanut joustavuus sekä kumppanin maineesta tai markkina-asemasta hyötyminen. Lyhyen tähtäimen hyödyt ovat vaihdannan hinnan kautta realisoituvia ja ne toteutuvat joko suhteen tehostumisen tai tuottavuuden nousun kautta. (Vesalainen 2004.) Johnsen ym. (2008) kuvaavat uhrautumista yrityksen näkökulmasta päätöksenä, jossa se luopuu lyhyen tähtäimen opportu- nismista saavuttaakseen etuja pitkällä tähtäimellä.

3.1.2 Yksilöllisyys

Yksilöllisyys liittyy keskeisesti yritysten väliseen vuorovaikutukseen kuvaten sitä, miten erityislaatuisen aseman kumpikin osapuoli antaa toiselle verrattuna muihin liikesuhteisiinsa. (Ford ym. 1986.) Johnsenin ym. (2008) selittävät toimittajasuhteen yksilöllisyyttä sopeutuksen ja erityisinvestointien avulla. Sopeuttamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa yritys mukauttaa omia käytäntöjään ja toimintatapojaan toisen yrityksen hyväksi, esimerkiksi myyjä voi yrittää muuttaa henkilöstönsä sosiaalista käyttäytymistä ja asenteita asiakkaan odotusten suuntaiseksi. Erityisinvestoinnit ovat taas merkittäviä suhdekohtaisia investointeja yritysten välisiin prosesseihin tai infrastruktuuriin. Sopeutukset ja erityisinvestoinnit edistävät yritysten välisen suhteen kehitystä sekä osapuolten oppimisprosessia. (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2003.)

Fordin ym (2003) mukaan on tärkeää ymmärtää ero muodollisen ja epämuodollisen sopeutuksen välillä. Muodollista sopeuttamista voidaan puhua, kun yritykset toimivat yhdessä solmitun sopimuksen mukaan ja täyttävät niille asetetut velvoitteet. Vastaavasti epämuodollisella sopeuttamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista suhdetta edistävää toimintaa, jota ei lueta osapuolten velvoitteeksi sopimuksessa. Tällaisia ovat esimerkiksi tapaukset, joissa asiakas hyväksyy äkillisen hinnan nousun toimittajan odottamattomien kustannusten seurauksena, tai kun toimittaja suostuu asiakkaan viime hetken toiveisiin tuotesuunnittelun osalta.

Fordin ym. (2003) mukaan yritykset pystyvät kehittämään yksilöllisyyttä ainoastaan epämuodollisen sopeuttamisen ja erityisinvestointien kautta. Erityisesti strategisen tason kumppanuuksissa tehdään merkittäviä suhdekohtaisia investointeja, joiden avulla pyritään viestimään toiselle osapuolelle halusta sitoutua pitkän tähtäimen yhteistyöhön. Investoinnit ovat erinomainen tapa kehittää liikesuhteen yksilöllisyyttä, mutta ne aiheuttavat myös merkittäviä kustannuksia ja voivat johtaa pahimmassa tapauksessa epäedullisiin lukkiutumistilanteisiin (Johnsen ym. 2008.) Suhdekohtainen investointi ei ole vält-

tämättä aina täysin sen tekijän päätettävissä. Esimerkiksi Johnsenin ja Fordin (2008) tutkimuksessa analysoitiin erästä jälleenmyyjän ja tavarantoimittajan välistä suhdetta, jossa merkittävästi suurempi jälleenmyyjä vaati pieneltä tavarantoimittajalta suhdetoimittajaisia investointeja yhteisiin logistisiin prosesseihin, jotta sillä olisi mahdollista karsia omia kustannuksiaan. Tavarantoimittaja oli lopulta pakotettu suostumaan jälleenmyyjän vaatimukseen, jotta se ei olisi menettänyt merkittävää osaa liiketoiminnastaan.

3.1.3 *Yhteistyö*

Yhteistyö kuvaa sellaisen toiminnan laajuutta ja määrää, jossa suhteen osapuolet työskentelevät rinnakkain saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita (Ford ym. 1986). Yritysten yhteinen tekeminen voi koostua esimerkiksi erilaisista projekteista ja suunnittelusta, joiden avulla tavoitellaan suurempia voittoja, informaatio hyötyjä, läpinäkyvyyttä ja joustavuutta. Yhteistyö tehostaa yritysten resurssien allokoitua ja parhaimmassa tapauksessa sillä voidaan saavuttaa jopa kilpailuetu muihin yrityksiin nähden. (Lee & Johnsen 2012.)

Anderson ja Narus (1990) määrittelevät yhteistyön kahden keskenään riippuvaisen yrityksen samaksi tai toisiaan täydentäväksi koordinoituksi toiminnaksi, jonka tarkoitus on saavuttaa yhteinen päämäärä. Heidän mukaansa yhteistyö edellyttää, että molemmat osapuolet ymmärtävät oman panoksensa merkityksen markkinoiden vaatimusten tyydyttämisessä. Vázquezin ym. (2007) mukaan jälleenmyyjän ja tavarantoimittajan välisen yhteistyö voidaan jakaa niiden koordinoitintarkoituksen perusteella jakeluyhteistyöksi ja markkinointiyhteistyöksi. Jakeluyhteistyö vaikuttaa liiketoiminnan näkökulmasta transaktioiden määrään ja volyymiin. Sen tavoitteena on kustannusten leikkaaminen ja toiminnan tehostaminen joko fyysistä jakeluprosessia tai tiedon kulkua kehittämällä. Markkinointiyhteistyö liittyy suoraan joko valmistajan tai vähittäiskauppiaan markkinointistrategiaan. Se pitää sisällään toimintoja, jotka liittyvät yritysten asemaan, imagoon, myyntivolyymeihin ja markkinaosuuksiin. Markkinointiyhteistyö edellyttää usein luottamuksellisen tiedon jakoa ja konkreettisia investointeja, jotka realisoituvat pidemmällä aikajänteellä. (Vázquez ym. 2007.)

Sheun, Yenin ja Chaen (2006) tutkimuksen mukaan yhteistyön lisääntyminen toimittajan ja jälleenmyyjän välillä kasvattaa operatiivista tehokkuutta varastotasojen, täyttöasteen, tuotepalautusten ja tyytyväisyyden muodossa. He havaitsivat, että kommunikaatiolla, kehittyneillä tietojärjestelmillä sekä hajautetulla ja nopeasti reagoivalla koordinoitirakenteella voidaan parantaa merkittävästi yritysten välistä yhteistyön tasoa. Toimittajasuhteen arvioinnin näkökulmasta yhteistyö on yksi kriittisimmistä muuttujista, jonka avulla osapuolet voivat kartoittaa uusia innovatiivisia tapoja resurssien ja kyvykkyksiensä yhdistämiseen. Se on indikaattori, joka erottaa selkeästi yhteistä kehittä-

tämistä sisältävät strategiset suhteet lyhytjänteisistä markkinaehtoisista suhteista. (Johnsen ym. 2008.)

Tiedon jakamishalukkuudella on keskeinen rooli yritysten välisen yhteistyön onnistumisessa (Lee & Johnsen 2012). Jokaisella yrityksellä on lähtökohtaisesti täydellinen tietämys itsestään, mutta puutteellinen tieto muista yrityksistä. Asiakas-toimittajasuhteessa informaatio voi jakautua epätasaisesti osapuolten välille, joka saattaa johtaa eriarvoiseen kumppanuuteen. Tiedon avoin jakaminen tehostaa osapuolten oppimista, yhteistyötä sekä lisää innovatiivisuutta. Yhteiset päämäärät ja tavoitteet takaavat sen, että molemmat kumppanit hyötyvät toisen yrityksen tietopääomasta ja osaamisen hyödyntämisestä. Tällaisella toiminnalla tehostetaan yritysten sopeutumista muutoksiin ja parannetaan molempien yritysten menestysmahdollisuuksia. (Ireland, Hitt & Vaidyanath 2002.) Ensisijaisesti tiedon jakamisella tavoitellaan kuitenkin kustannussäästöjä pienempien transaktiokustannusten, varastokustannusten ja paremman palvelutason kautta. Yritys voi itse päättää kuinka paljon informaatiota se jakaa liikekumppanilleen huolimatta siitä, että informaation jakamisen potentiaaliset edut ovat suuret. Yritys voi olla jakamatta informaatiota liikekumppanilleen turvallisuuden tai mahdollisen kilpailukyvyn menetyksen pelossa. Informaation jakamisesta ja hyödyntämisestä aiheutuvat kustannukset tulisi kuitenkin olla yritykselle alhaisemmat kuin siitä saatavan hyödyn. (Li, Sikora, Shaw & Tan 2006.)

Cannonin ja Perreaultin (1999) mukaan yritysten välisessä tiedon jakamisessa on kyse osapuolten halukkuudesta jakaa hyödyllistä ja arvokasta informaatioita toisilleen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi toisen osapuolen osallistumista tuotesuunnitteluun, kustannusinformaation jakamista osapuolten välillä tai avoimen kirjanpidon ja yhteisen raportoinnin periaatteita. Li, Ragu-Nathan ja Rao (2004) esittävät, että tiedon jakamista asiakas-toimittajasuhteessa voidaan tarkastella tiedon jakamisen tason ja jaettavan tiedon laadun näkökulmista. Ensimmäisellä tarkoitetaan kriittisen ja luottamuksellisen informaation jaettavaa määrää. Jälkimmäisellä viitataan jaettavan tiedon ominaisuuksiin kuten tarkkuus, ajallisuus, riittävyys ja luotettavuus.

Tiedon jakamista toimittajasuhteen ominaispiirteenä tulisi tarkastella jakamisen tason lähtökohdista. Sahinin ja Robinsonin (2002) mukaan jaettavan tiedon määrää voidaan kuvata kolmen tason kautta, jotka ovat informaation jakamattomuus, osittainen jakaminen ja täydellinen jakaminen. Informaation jakamattomuus tarkoittaa, että yritykset eivät vaihda lainkaan luottamuksellista tietoa, vaan ainoa jaettava tieto liikkuu asiakkaalta toimittajalle tilauksen muodossa. Täydellinen tiedon jakaminen tarkoittaa, että suhteen kummallakin osapuolella on kaikki päätöksentekoa tukeva tieto käytössään. Osittaista jakamista tapahtuu näiden kahden ääripään välillä. (Sahin & Robinson 2002.)

Tiedon jakamisen tason määrittelyyn liittyy määrän lisäksi myös jaettavan tiedon luonne. Li ym. (2006) luokittelun perusteella organisaatioiden välillä jaettava tieto voi olla transaktionaalista, operatiivista tai strategista. Transaktionalinen tieto on asiakkaan ja myyjän välillä kulkevaa kaupankäynnin perustietoa, joka liittyy esimerkiksi tilausmääriin, hintoihin, tuotespesifikaatioihin, laatuun ja toimitusehtoihin. Tämän tason tieto välittyy rutiininomaisesti yritysten tietojärjestelmien kautta, eikä niiden jakamiseen tarvitse kiinnittää erityistä huomiota. Operatiivisen tason tietoa ovat mm. varastotasot, kustannukset, aikataulut, tuotannon ja kuljetusten kapasiteetit, sekä läpimenoajat ja toimitukset. (Li ym. 2006.) Operatiivisen tason tiedon jakamisen tärkeys korostuu aikaisemmin mainitussa jälleenmyyjän ja tavarantoimittajan välisessä jakeluyhteistyössä (Vázquez ym. 2007). Yrityksen halussa oleva strategisen tason tieto luottamuksellista, jota jakamalla ja yhdistelemällä suhteen osapuolet voivat synnyttää strategisia etuja. Strategisen tason tietoa ovat esimerkiksi kassapäätedata, reaaliaikainen kysyntätieto, markkinatrenditieto ja tuotesuunnitteluun liittyvä tieto. (Li ym. 2006) Strateginen tieto on vahvasti sidoksissa vähittäismyyjän ja tavarantoimittajan väliseen markkinointiyhteistyöhön (Vázquez ym. 2007) Mentzerin ym. (2000) tarkastelevat vähittäismyyjän ja tavarantoimittajan välistä tiedon jakamista riippuvuutta suhteen syvyyteen. Operatiivisessa yhteistyössä keskitytään jakamaan operatiivista tietoa kumppanille. Vastaavasti strateginen yhteistyö edellyttää sekä operatiivisen tiedon että strategisen tiedon jakoa. Taktisissa markkinaehtoisissa suhteissa taas rajoitutaan puhtaasti transaktionalisen tiedon jakamiseen. (Mentzer ym. 2000.)

3.1.4 Konfliktit

Jokainen toimittajasuhde on sekoitus konfliktia ja yhteistyötä riippumatta siitä, onko kyseessä markkinaehtoinen tai vahvaan vuorovaikutukseen perustuva kumppanuus. Usein oletetaan, että yhteistyön kasvaessa konfliktien määrä vähenee, mikä ei pidä paikkaansa, sillä toisinaan intensiivinen yhteistyö jopa kasvattaa konfliktien määrää. Keskeisin ero markkinaehtoisen suhteen ja kumppanuuden konflikteilla on se, mistä ne johtuvat ja miten niitä ratkaistaan. Markkinaehtoisissa suhteissa konfliktit syntyvät lähinnä transaktioon liittyvistä asioista kuten hinnoista, toimitusehdoista ja laadusta. Vastaavasti yritysten keskinäisen riippuvuuden kasvaessa kiistaa aiheuttavat mahdolliset erityisinvestoinnit ja suhteen vaatima molemminpuolinen sopeuttaminen, jossa vaaditaan yrityksiltä valmiutta kompromisseihin. (Gadde & Snehota 2000; Ford ym. 2003.) Ford ym. (2003) korostavat, että konflikteja ei pidä ajatella vain negatiivisena asiana yritysten välisessä liikesuhteessa. Heidän mukaansa konfliktit pitävät yllä kilpailukykyä, kannustavat luovuuteen ja innovointiin. Kiinnostus ja voimakas sitoutuminen risti-

riitatilanteissa suhteen osapuolten toimesta takaavat usein sen, että saavutettu ratkaisu on tehokas ja hyväksyttävä

Vähittäismyyjän ja tavarantoimittajan välisessä suhteessa konfliktit ovat hyvin yleisiä ja niiden ratkaisuun tulisi kiinnittää huomiota. Bobotin (2011) tutkimuksessa vähittäiskaupparyityksen työntekijät raportoivat käyttävänsä joka kuudennen tunnin työajastaan konfliktitilanteen ratkaisemiseen. Konfliktitilanteiden tehokas hallinta voidaankin nähdä keskeisenä taitona henkilöillä, jotka ovat vastuussa yritysten välisten suhteiden kehityksestä ja ylläpidosta. Ollakseen tehokkaita näiden henkilöiden tulee erilaisten ristiriitatilanteiden luonne, erilaisten hallintatapojen vaikutukset ja niiden soveltuvuus tilannekohtaisesti. (Bobot 2011.) Anderson ja Narus (1990) ehdottavat kolmea erilaista keinoa ristiriitatilanteiden välttämiseksi ja ratkaisemiseksi. Ensiksi, yritysten tulisi kouluttaa suhteen rajapinnassa työskenteleviä olemaan ymmärtäväisempiä perinteisten ongelmia aiheuttavien asioiden kuten tuotepalautusten kohdalla ja heille tulisi antaa riittävästi valtaa näiden ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi. Toiseksi, yritysten tulisi harkita eräänlaisen neuvoston perustamista, joka oikein johdettuna toimisi hyvänä foorumina ongelmien esiintuonnissa ja niiden yhteisessä ratkaisemisessa. Kolmantena vaihtoehtona on asiamiehen nimittäminen tavarantoimittajan lukuun. Asiamiehen tulee olla uskottava kummankin osapuolen näkökulmasta. Hänen tehtävänä on kuunnella sekä vähittäismyyjän että tavarantoimittajan huolia ja edesauttaa löytämään ratkaisuja sekä kommunikoidaan tehokkaasti näistä molemmille osapuolille.

Bobot (2011) jakaa konfliktityypit rakentaviin ja tuhoaviin. Rakentavat konfliktit nimensä mukaisesti edistävät suhteen laatua ja saavat aikaan positiivisia lopputuloksia. Rakentavaan konfliktiin liittyy olennaisena osana yhteinen ongelman ratkaisu, jossa molempien osapuolten näkökulmat otetaan huomioon tasapuolisesti. Yhteistyössä tapahtuva ristiriitojen ratkaisu tapahtuu neuvotteluiden kautta, jossa kommunikaatio ja sosiaaliset normit korostuvat. (Bobot 2011.) Tuhoavat konfliktit syntyvät usein siitä, kun suhteen osapuolista toinen tai molemmat vääristävät tai salaavat päätöksenteon kannalta oleellista informaatiota. Tällainen käyttäytyminen johtaa vihamielisyyteen ja epäluottamukseen vuorovaikutuksessa aiheuttaen esteitä suhteen kehitykselle. Tuhoavat konfliktit taas heijastelevat ongelmia enneminkin yksilöiden välillä kuin itse liiketoiminnassa. (Menon ym. 1996; Bobot 2011.) Monissa tutkimuksissa (ks. esim. Harris ym. 2008; Jehn & Mannix 2001) on esitetty tuloksia, joiden mukaan tuhoavat konfliktit heikentävät suhteen kokonaislaatua. Bobotin (2011) tutkimuksessa ei kuitenkaan päädytty tällaiseen lopputulokseen. Tätä hän selittää sillä, että konfliktin vaikutukset nähdään aina subjektiivisesti, eikä niiden vaikutuksia voida yksiselitteisesti määritellä negatiiviseksi tai positiiviseksi. Vastaavasti yhteistyöllä ratkaistavien konfliktien positiiviset vaikutukset todettiin tutkimuksessa paikkansa pitäviksi.

3.1.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on keskeinen elementti asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa. Vuorovaikutuksen ihannetila voidaan määritellä aidoksi dialogiksi, jossa osapuolet suhtautuvat toisiinsa arvostavasti, ja ovat avoimia sekä vastaanottavaisia. Vahvan epäsymmetrisyyden vallitessa vuorovaikutus voi olla pahimmillaan yksipuolista, vaativaa ja määräävää. Vuorovaikutuksen kautta yritykset pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa ja muokattavat itseään toisen tarpeiden mukaan. (Ford, Håkansson & Johansson 1986; Johnsen & Ford 2008.) Vuorovaikutusta voidaan tarkastella johdonmukaisuuden ja intensiivisyyden näkökulmista (Ford ym. 1986; Ford & Rosson 1982).

Johdonmukaisuuden näkökulmasta vuorovaikutuksessa on kyse yritystenvälisen viestinnän selkeydestä. Erityisen tärkeää vuorovaikutuksen kannalta on, että yritykset kykenevät ilmaisemaan selkeästi odotuksensa toisiaan kohtaan. Selkeys omien tavoitteiden esittämisessä ja kiinnostus kumppanin päämääriä ja aikomuksia kohtaan muokkaavat vuorovaikutuksen sisältöä oleellisesti. (Johnsen & Ford 2008.) Johdonmukaisuus yritysten välisessä vuorovaikutuksessa edellyttää yritysten sisäisten vuorovaikutustavoitteiden yhdenmukaisuutta. Monissa yrityksissä on yksiköitä ja osastoja, joilla on omat tavoitteet ja roolinsa. Ilman yhteisiä pelisääntöjä jokainen yksikkö tavoittelee omaa päämääräänsä ja aiheuttaa siten yritysten välisessä vuorovaikutuksessa epäjohdonmukaisuutta. Tämän tyyppinen epäjohdonmukaisuus voi esiintyä myös henkilötasolla, jos yksilön lähettämää viestiä ohjaavat omat henkilökohtaiset odotukset ja kiinnostuksen kohteet. (Alajoutsijärvi, Möller & Rosenbröijer 1999.) Johnsenin ym. (2008) mukaan epäjohdonmukaisuuksien tunnistaminen yritysten välisessä viestinnässä voidaan nähdä negatiivisessa mielessä ongelmia aiheuttavana tekijänä, mutta samalla se saa yritykset pohtimaan ja kyseenalaistamaan erilaisia näkemyksiä, jolloin on mahdollisuus oivaltaa uudenlaisia ja luovia ratkaisuja suhteen kehittämiseksi.

Vuorovaikutuksen intensiivisyys kuvaa yritysten keskinäisen kanssakäymisen sekä niiden välillä vaihdettavien resurssien määrää ja tasoa. (Johnsen & Ford 2008). Intensiivisen vuorovaikutukseen edellytyksenä ovat tarkat ja selkeät vuorovaikutusrakenteet, joita ovat käytännössä yritysten välille laaditut toimintarutiinit ja käytännöt. Säännöllisen ja tehokkaan vuorovaikutuksen saavuttaminen vaatii, että siihen osallistuvat henkilöt tunnistavat oman roolinsa ja ymmärtävät oman vaikutuksensa kokonaiskuvassa. (Lee ym. 2012.) Tyypillisessä yritysten välisessä suhteessa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa vain toisen organisaation määrittelemien vastinpariensä kanssa. Hieman intensiivisempään suuntaan mennään, kun osapuolten välistä vuorovaikutusta tapahtuu useiden eri funktioiden välillä ja useilla hierarkiatasoilla. Intensiivisintä vuorovaikutus on yritysten perustamissa poikkitoiminnallisissa ryhmissä, joihin osallistuu henkilöstöä molempien yritysten eri toiminnoista ja hierarkiatasoilta. Poikkitoiminnallisissa ryhmissä yrityksillä on mahdollista löytää uusia innovatiivisia ideoita yhteistyön kehittämiseen yhdistele-

mällä kyvykkyyksiä ja resursseja uudella tavalla. Intensiivisen vuorovaikutuksen muodostumiseen vaikuttaa merkittävästi yritysten ylimmän johdon osallisuus, koska se tuo uskottavuuden vuorovaikutuksen toteutumiseen alemmilla tasoilla. (Johnsen ym. 2008.)

3.1.6 *Valta*

Asiakas-toimittajasuhteessa valta on keskeisessä roolissa. Yhteisten tavoitteiden ja sopeutumisen ohessa yritysten välille saattaa aiheutua jännitteitä esimerkiksi kilpailun tai valtataisteluiden muodossa. Voimasuhteiden avulla yritykset määrittelevät asemaansa niin keskinäisten suhteiden kuin ympäröivien verkostojen kautta. (Johnsen & Ford 2008.) Monesti valta nähdään liikesuhteen kannalta ainoastaan negatiivisena tekijänä. Useiden tutkijoiden mielestä vallan käytöllä on kuitenkin positiivisia vaikutuksia. Kyse on enemmän siitä, käyttääkö yritys valta-asemaansa pakottavasti vai rakentavasti. (Hausman & Johnston 2010; Kumar 2005.)

Kumar (2005) esittää, että vallan näkyminen toimittajasuhteessa edellyttää toisen osapuolen jonkin asteista riippuvuutta. Riippuvuus toisesta osapuolesta koskee myös toimittajasuhteen vahvempaa osapuolta. Toimittajasuhdetta, jossa toinen osapuoli on toista riippuvaisempi, kutsutaan epäsymmetriseksi toimittajasuhteeksi kun puolestaan toisistaan yhtä riippuvaiset yritykset muodostavat symmetrisen toimittajasuhteen. (Johnsen & Ford 2008.) Epäsymmetrisessä suhteessa vähemmän riippuvaisempi yritys voi käyttää valtaansa pakottavasti tai rakentavasti. Pakottavasti valtaansa käyttävä osapuoli saa toisen tuntemaan suhteen epämiellyttäväksi, jolloin yhteistyö vähenee, konfliktien mahdollisuus kasvaa ja suhteen tulevaisuus vaarantuu. (Andersson & Narus 1990; Hausman & Johnston 2010.) Vallan rakentavaa käyttöä pidetään merkinä hyvästä yhteistyöstä. Rakentavalla vallan käytöllä vahvempi osapuoli pyrkii kasvattamaan yritysten keskinäistä riippuvuutta, joka taas edistää yritysten välisen suhteen toimintaa, kehitystä ja kasvattaa siitä saatavia hyötyjä pitkällä tähtäimellä. (Hausman & Johnston 2010) Symmetrisessä suhteessa vallitsee tietynlainen tasapainotila, jossa suhteen osapuolilla on yhteiset tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet. Suhteen symmetrisyys mahdollistaa parempien tulosten saavuttamisen, helpottaa koordinoitua ja vähentää epävarmuutta. (Johnsen & Ford 2008.)

Yritysten välisiä voimasuhteita arvioitaessa huomionarvoista on se, ettei yrityksen valta-asema tarkoita monopoliasemaa. Yksittäisessä asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa voimatasapainoon vaikuttavat mm. osapuolten suhteellinen suuruus toisiinsa nähden sekä keskinäisen liiketoiminnan houkuttelevuus, jossa edistävinä tekijöinä ovat toiminnan kannattavuus ja kasvun mahdollisuus. (Johnsen ym. 2008; Johnsen & Ford

2008.) Vaikka teoriassa yhteistyötä sisältävät asiakkaan ja toimittajan väliset suhteet mielletään usein symmetrisiksi, ovat ne todellisuudessa hieman epäsymmetrisiä. (Johnsen ym. 2008.) Johnsen ja Ford (2008) tutkivat suhteen epäsymmetrisyyttä ja sen vaikutuksia liikesuhteeseen Iso-Britannian tekstiiliteollisuudessa toimivien pienten valmistavien yritysten (toimittaja) ja suurten vähittäiskauppaketjujen (asiakas) välillä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että epäsymmetrisyydellä ei voida automaattisesti olettaa olevan pelkästään negatiivisia vaikutuksia liikesuhteesta riippuvaisemmalle osapuolelle. Samassa tutkimuksessa todettiin epäsymmetrisyyden vaikutusten olevan monitahoisia, eikä niiden vaikutuksia voida automaattisesti kokea joko positiivisena tai negatiivisena.

Epäsymmetrisen liikesuhteen hallinta koetaan monesti vaikeaksi riippuvamman osapuolen näkökulmasta. Syynä on liikesuhteen avulla saavutettavien konkreettisten hyötyjen osoittaminen ja realisointi. Huolimatta haasteista epäsymmetrinen suhde voi toimia, kun toimintaympäristö on vakaa ja helposti ennustettavissa. Epävakaissa olosuhteissa vahvemman osapuolen kannattaa käyttää valtaansa rakentavasti ja oikeudenmukaisesti suhteessa riippuvaan osapuoleen ongelmien ratkaisemiseksi. (Hausman & Johnston 2010; Johnsen & Ford 2008.) Leen ja Johnsenin (2012) tutkimus osoittaa, että suhteen keston ja yhteistyön kautta osapuolten keskinäiset riippuvuussuhteet tasoittuvat ja voimistuvat. Voimakas molemminpuolinen riippuvuus ja yhteinen vallankäyttö kehittävät luottamusta ja sitoutumista, jolloin suhteen luonne muistuttaa yhä enemmän symmetristä liikesuhdetta.

3.1.7 Luottamus

Luottamus yritysten välisessä suhteessa perustuu uskomukseen, jonka mukaan osapuolet suorittavat toisilleen suotuisia toimenpiteitä. Samalla oletuksena on, etteivät osapuolet käytä tilaisuuden tullen hyväksi toisen haavoittuvuutta. Tämän uskomuksen myötä yritys asettaa itsensä alttiiksi kasvavalle riskille, joka johtuu siitä, ettei vastapuolen käyttäytyminen ole sen omassa kontrollissa. (Anderson & Narus 1990.) Kumar (2005) vastaavasti näkee luottamuksen suojana opportunistista käyttäytymistä vastaan. Hänen mukaansa välistävedon pelko on saattanut huonojen kokemusten seurauksena juurtua yrityksiin. Tämän vuoksi luottamusta tulisi rakentaa kärsivällisesti uusien kokemusten kautta.

Yritysten välisessä suhteessa luottamus esiintyy henkilön luottamuksena toiseen henkilöön, organisaation luottamuksena toiseen organisaatioon, henkilöiden luottamuksena organisaatioon tai organisaation luottamuksena vastapuolen organisaation henkilöön. Organisaatiossa luottamus syntyy mielipidejohtajan, tai muun arvostetun vasta- puolesta kokemuksia omaavan arvostetun henkilön kautta. Kollektiivinen luottamus on

sitä yhtenäisempi ja vakaampi, mitä useammalla henkilöllä on positiivisia kokemuksia kumppanista. (Vesalainen 2004.)

Anderson ja Narus (1990) esittävät, että luottamus kehittyy ajan kuluessa ja yhteistyön lisääntyessä. Vastavuoroisesti voidaan ajatella, että suhteen kehittyminen vaatii osapuolilta lisääntyvää luottamusta, sillä yritykset tuskin lähtevät uhraamaan resurssejaan ilman riittävää luottamusta (Dwyer ym. 1987).

Sako (1992) jaottelee yritysten välisen luottamuksen kolmeen tyyppiin: sopimusluottamus (contractual trust), kompetenssiluottamus (competence trust) ja hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus (goodwill trust). Sopimusluottamus perustuu solmittuun suulliseen tai kirjalliseen sopimukseen, jonka ehtoja noudattamalla osapuolet saavuttavat toistensa luottamuksen. Lewickin ja Bunkerin (1996) mukaan yritysten välinen luottamus perustuu tällöin pelotusvaikutukseen, jossa sopimuksen pitäminen ja opportunistisen käyttäytymisen välttäminen perustuu oman maineen menettämisen ja sopimusrikkomuksesta aiheutuvan rangaistuksen pelkoon. Kompetenssiluottamus perustuu tekniiseen ja liikkeenjohdolliseen osaamiseen, joita kumppanilla on halussa. Yritys luottaa siihen, että sen kumppanilla on kyky täyttää sovitut ehdot. (Sako 1992.) Tämän voi rinnastaa Lewickin ja Bunkerin (1996) kokemusperustaiseen luottamukseen (knowledge-based trust), jossa myönteiset kokemukset vastakkaisen osapuolen käyttäytymisestä vahvistavat käsityksiä osaamisesta ja lisäävät samalla myös käyttäytymisen ennustettavuutta (Lewick & Bunker 1996). Hyväntahtoisuuteen perustuvaa luottamusta esiintyy, kun toinen osapuoli on valmis tekemään enemmän kuin sopimuksessa on sovittu. Tällainen luottamus edellyttää molemminpuolista sitoutumista ja avointa ilmapiiriä. (Sako 1992.) Samoja piirteitä on havaittavissa Lewickin ja Bunkerin (1996) tunnistamiseen perustuvassa luottamuksessa (identification-based trust). Heidän mukaansa tämän lajin luottamus on syvällisintä ja kestäväntä laatua, eikä romahda pienistä vastoinkäymisistä.

Sako (1992) esittää, että pitkäjänteisissä suhteissa kompetenssiin ja hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus muodostuu tärkeämmäksi ja samaan aikaan sopimusperusteisen luottamuksen merkitys vähenee. Väitettä tukee Leen ja Johnsenin (2012) tutkimus, jossa todettiin luottamuksen muuttavan muotoaan suhteen kehitysvaiheen mukaisesti.

3.2 Toimittajasuhteen kehitysvaiheet

3.2.1 *Kartoitusvaihe*

Kartoitusvaiheessa suhdetta leimaa epävarmuus, joka johtuu osapuolten keskinäisten kokemusten puutteesta. Yritysten välisen etäisyyden vuoksi osapuolten on vaikea muodostaa käsitystä sekä omista että kumppaninsa vaatimuksista ja toiveista. (Ford ym. 2003.) Olsenin ja Ellramin (1997) mukaan etäisyys voi olla sosiaalista, kulttuurista, teknologista, ajallista ja maantieteellistä. Sosiaalinen etäisyys kuvaa sitä, miten hyvin osapuolet tuntevat toistensa työskentelytavat. Kulttuurisella etäisyydellä havainnollistetaan yritysten eroja normi- ja arvotasoilla. Teknologinen etäisyys määrittelee erot yrityksien tuote- ja prosessiteknologioiden välillä. Aikaetäisyydellä tarkoitetaan tilauksen teon ja tuotteen vastaanoton välistä kiertoaikaa. Maantieteellinen etäisyys taas viittaa yritysten toimipisteiden välistä fyysistä etäisyyttä. Fordin ja kumppaneiden (2003) mukaan kartoitusvaiheessa on erittäin tärkeää, että organisaatiot tutustuvat toisiinsa perusteellisesti ja oppivat sitä kautta toistensa toimintatapoja. Pienentääkseen etäisyyttä merkittävästi toimijoiden on opittava tuntemaan toisensa henkilötasolla asti.

Dwyerin ym. (1987) mukaan kartoitusvaiheeseen siirryttäessä asiakas ja toimittaja ovat saavuttaneet keskinäisen vuorovaikutuksen, jonka avulla he yhdessä kartoittavat yhteistyön mahdollisia hyötyjä, haittoja ja velvoitteita. Ring ja Van de Venin (1994) mukaan osapuolet ovat neuvotteluasteella, jossa toimijat yhdessä kartoittavat motivaatio- ja epävarmuustekijöitä, sekä mahdollisia tulevaisuuden investointeja. Kartoitusvaiheessa on mahdollisuus koeostoihin, mutta muutoin osapuolten väliset sidokset ovat heikkoja (Ford ym. 2003). Kartoitusvaihe voidaan jakaa viiteen osaan: kiinnostuminen, tietojen vaihto ja neuvottelut, osapuolten välisten voimasuhteiden määrittäminen, yhteisten toimintatapojen kehittäminen ja suhteelle asetettavien tavoitteiden määrittely. Kaikki kartoitusvaiheen alaprosessit ovat tärkeitä, sillä niiden avulla osapuolet voivat mitata ja testata toistensa rehellisyyttä, suorituskykyä ja tavoitteidensa yhteensopivuutta (Dwyer ym. 1987). Johnsen ym. (2008) korostavat erityisesti konkreettisten tavoitteiden määrittelyä myynti- ja tulostavoitteiden muodossa. Heidän mukaansa osapuolten tulee yhdessä selvittää keskinäisen suhteensa tarkoitus.

Kartoitusvaiheessa yritykset kohtaavat monia riskejä, joista merkittävin on tulevaisuuden hyötyjen epävarmuus suhteessa nykyhetken korkeisiin kustannuksiin. Korkeat kustannukset johtuvat pääasiassa yhteisten toimintarutiinien ja käytäntöjen puuttumisesta, jolloin suhteen hoitaminen vie aikaa ja vaatii arvokkaita yritysjohton resursseja. Levottomuutta suhteessa aiheuttaa myös luottamuksen puute ja huoli toisen osapuolen sitoutumisesta suhteeseen. Toimittajasuhteen alussa asiakkaalla ja toimittajalla on taipumusta suhtautua toistensa lupauksiin melko epäilevästi ilman konkreettisia todisteita.

(Ford 2003.) Suhteen jatkon kannalta on tärkeää, että osapuolet kykenevät osoittamaan toisiaan kohtaan aitoa kiinnostusta ja sitoutumista (Dwyer ym. 1987). Todistamalla sitoutumisensa toisiinsa osapuolet ansaitsevat toistensa luottamuksen, jolloin suhteella on mahdollisuus kehittyä. Sitoutumisen konkreettinen todistaminen voi toisinaan olla hyvin hankalaa, koska kartoitusvaihe koostuu lähinnä keskusteluista ja neuvotteluista, eikä varsinaista vaihdantaa tapahdu lainkaan. Tällöin toisen osapuolen luottamus ansaitaan vahvan vuorovaikutuksen ja ylimmän johdon sitoutumisella. (Ford ym. 2003.)

3.2.2 Kehitysvaihe

Toimittajasuhde saavuttaa kehitysvaiheen, kun yritysten välisen liiketoiminnan volyyymi kasvaa ja sen luonne kehittyy positiivisempaan suuntaan (Ford 2003). Dwyerin ym. (1987) mukaan suhde siirtyy kehitysvaiheeseen, jos osapuolet ovat tyytyväisiä toistensa tarjoamiin ominaisuuksiin ja mahdollisuuksiin. Kehitysvaiheessa hyödynnetään kartoitusvaiheessa saavutettua luottamusta, jonka ansiosta osapuolet uskaltavat ottaa suurempia riskejä suhdetta kehittääkseen. Samalla osapuolet sitoutuvat toisiinsa tiukemmin saavuttaen synergiaetuja. Fordin ym. (2003) mukaan suhde voi olla kehitysvaiheessa riippumatta sen iästä. Esimerkiksi asiakkaan vaatimusten muutos tai erityisinvestoinnit yhteisiin integroituihin prosesseihin ja järjestelmiin saattavat aiheuttaa suuriakin muutoksia pitkään jatkuneissa stabiileissa suhteissa.

Kehitysvaiheessa toimintojen välisten linkkien, toimijoiden välisten sidosten ja resurssisidosten vahvistuminen vähentävät merkittävästi yritysten väliseen suhteeseen epävarmuutta. Tämä mahdollistaa sen, että osapuolet uskaltavat keskustella avoimemmin ja yksityiskohtaisemmin suhteen yksityiskohdista. (Ford ym. 2003.) Tässä vaiheessa osapuolten välisten keskustelujen määrä on melko suuri, mutta niiden määrä ei kuitenkaan yllä enää kartoitusvaiheen tasolle. Toisaalta, niiden luonne on samanaikaisesti muuttunut strategisempaan suuntaan. (Dwyer 1987.) Fordin ym. (2003) mukaan kehitysvaiheeseen liittyy usein tärkeitä investointeja esimerkiksi tuote- tai prosessikehitykseen. Investoinniksi voidaan laskea myös se, kun yritys pyrkii muuttamaan henkilöstönsä käyttäytymistä ja reagointia siten, että se vastaa kumppanin odotuksia. Olennaista on lisäksi vuorovaikutus käytäntöjen ja yleisten toimintarutiinien määrittely. (Ford ym. 2003.)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja toimijoiden välisten sidosten kehittyminen yksinään eivät riitä luottamuksen rakentumiseen yritysten välille. Tietyn pisteen jälkeen luottamus rakentuu lupauksen sijasta ainoastaan konkreettisten tekojen kautta. Tässä vaiheessa toimintojen väliset linkit ja resurssisidokset nousevat tärkeään rooliin. Sopeuttamalla omaa toimintaansa toisen osapuolen vaatimusten mukaan yritys osoittaa, että se on val-

mis ottamaan riskejä ja sitoutumaan suhteen kehittämiseen. (Ford ym. 2003; Dwyer 1987.) Sopeuttaminen voi olla muodollista tai epämuodollista. Muodollinen sopeuttaminen toteutuu silloin, kun yritykset toimivat yhdessä solmitun sopimuksen mukaan ja täyttävät niille asetetut velvoitteet. Osapuolet olettavat, että kumppani suoriutuu pakollisista velvoitteistaan, joten muodollista sopeuttamista ei voida pitää osoituksena sitoutumisesta. Vastaavasti epämuodollista sopeuttamista voi pitää tärkeänä sitoutumisen indikaattorina. Epämuodollisella sopeuttamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista suhdetta edistävää toimintaa, jota ei lueta osapuolten velvoitteeksi sopimuksessa. Tällaisia ovat esimerkiksi tapaukset, joissa asiakas hyväksyy äkillisen hinnan nousun toimittajan odottamattomien kustannusten seurauksena, tai kun toimittaja suostuu viime hetken muutokseen tuotesuunnittelussa. Toimittajasuhteen joustavuudella on suuri merkitys suhteen kehityksessä, mutta se voi myös koitua kalliiksi yritykselle (Ford ym. 2003.)

Suhteen kehittyessä yritysten keskinäinen sopeuttaminen ja sitoutuminen kasvavat. Molemmat osapuolet voivat olla vastuussa siitä, jos yhteistyön kehitys tahallisesti tai tahattomasti hidastuu. Yhteistyösuhteen alussa yritykset voivat nopeasti ajautua varhaisempiin kehitysvaiheisiin, jonka takia yritykset voivat joutua pohtimaan kannattaako yhteistyötä jatkaa vai ei. (Ford ym. 2003; Dwyer ym. 1987.)

3.2.3 *Vakiintumisvaihe*

Vakiintumisvaiheessa osapuolet ovat käyneet läpi perusteellisen oppimisprosessin ja voivat nauttia luottamuksellisesta sekä toimivasta yhteistyöstä. Toimittajasuhteen vakiintuminen edellyttää, että yritykset ovat kyenneet osoittamaan sitoutumistaan toisilleen puheiden ja tekojen tasolla siinä mittakaavassa, että voidaan puhua todellisesta luottamuksesta. (Ford ym. 2003.) Dwyerin ym. (1987) korostavat merkitystä suhteen jatkuvuuden kannalta, mikä mahdollistaa osapuolten sitoutumisen ja halun kehittää suhdetta pitkällä tähtäimellä. Saavutettu tyytyväisyys ostajan ja toimittajan välillä mahdollistaa sen, että voidaan toistaiseksi unohtaa vaihtoehtoisten kumppaneiden tarkastelu markkinoilta. Suhteen ylläpidon ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että molemmat osapuolet panostavat suhteeseen taloudellisia, viestinnällisiä ja henkisiä voimavaroja. Lisäksi suhteessa vaaditaan osapuolilta kestävyyttä ja johdonmukaisuutta, jotta on mahdollista ennustaa mahdollisia muutoksia ja reagoida näihin oikealla tavalla. (Dwyer 1987; Ford ym. 2003.) Vakiintumisvaiheen saavuttaminen riippuu osapuolten oppimisen tehokkuudesta ja nopeudesta sekä suhteen vaatimista investoinneista. Haasteena suhteen kehityksessä on usein riittämättömät resurssit tai yksinkertaisesti se, että toisella osapuolella ei ole tilapäisen tarpeen vuoksi mielenkiintoa pitkäkestoiseen suhteeseen. (Ford 2003.)

Vakiintumisvaiheelle on ominaista, että kehitysvaiheessa osapuolten kesken sovitut toimintamallit ja käytännöt ovat muodostuneet rutiineiksi. Suhteessa muodostuneet rutiinit yhdessä luottamuksen kanssa vähentävät merkittävästi epävarmuutta yritysten välillä ja alentavat samalla merkittävästi suhteen hallintakustannuksia. (Ford ym. 2003.) Claycombin ja Frankwickin (2010) tutkimuksen mukaan erityisesti asiakkaan kokema alhainen epävarmuus on yksi menestyvän toimittajasuhteen avaintekijöistä. Mitä luottavaisempi asiakas on toimittajaansa kohtaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä on mahdollisuus kilpailuedun synnylle. Ford ym. (2003) huomattavat liian rutinoitujen käytäntöjen heikkouksista. Rutiinien ongelmana on usein se, että niitä juurikaan kyseenalaisteta johdon toimesta. Äkilliset muutokset toimintaympäristössä saattavat vallitsevien rutiinien vallitessa aiheuttaa yllättävän kustannustason nousun ja johtaa pahimmassa tapauksessa kilpailukyvyn menetykseen.

4 METODOLOGIA

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategian eli menetelmällisten ratkaisutapojen kokonaisuuden valinta on yksi tutkijan tärkeimmistä tehtävistä, koska se ohjaa ja määrittelee tutkimuksen toteutusta sekä teoreettisella että käytännön tasolla. Menetelmäkirjallisuudessa on esitetty erilaisia tutkimusstrategioita, joista tutkijan tulee valita oman tutkimuksen kannalta sopivin vaihtoehto. Tutkimusstrategian valinnassa on ymmärrettävä, ettei oikeaa tai väärää valintaa ole olemassa. Kyse on siitä lähinnä siitä, miten valinta on perusteltu. (Hirsijärvi, Remes & Sarajärvi 1997.)

Tapaustutkimus sopii erityisen hyvin tutkimusstrategiaksi, kun halutaan vastata ”miten” ja ”miksi” kysymyksiin nykyajan tapahtumista sekä kuvailla reaalielämän ilmenemistä itsessään dokumentoimalla sen keskeisiä piirteitä (Yin 2003). Tyypillisesti tapaustutkimus lähestyy tutkittavaa tapausta sisältäpäin tuottaen siitä yksikohtaista ja kokonaisvaltaista tietoa syvällisen analyysin avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli kuvata urheiluvälineiden vähittäiskauppaa harjoittavan yrityksen toimittajasuhteiden nykytilaa ja kartoittaa niiden kehitysmahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, koska sen avulla on mahdollista tarkastella kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteiden nykytilannetta sekä ymmärtämään samalla tutkittavan ilmiön luonnetta ja monimutkaisuutta.

Tapaustutkimus voidaan jakaa intensiiviseen ja laajaan tapaustutkimukseen. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa kuvataan yhtä havaintoyksikköä tarkasti sisältäpäin tuottaen siitä syvällistä ja kokonaisvaltaista kontekstisidonnaista tietoa. Laajassa tapaustutkimuksessa tutkitaan useaa havaintoyksikköä ja muodostaa niistä kokonaiskuva löytämällä eroja ja yhtäläisyyksiä sekä peilata sitä tutkimuksen teoriaan. Laajassa tapaustutkimuksessa on usein tavoitteena testata tai laajentaa olemassa olevaa teoriaa. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämä tutkimusta voidaan pitää pääosin intensiivisenä tapaustutkimuksena, mutta se sisältää myös piirteitä laajasta tapaustutkimuksesta. Jokaista valittua kolmea havaintoyksikköä lähestyttiin ensin intensiivisen tapaustutkimuksen keinoin kuvaamalla ja analysoimalla niitä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti, jonka jälkeen pohdittiin teoriaosassa esitellyn viitekehityksen soveltuvuutta tutkimuksen kontekstissa ja peilaamalla näitä näkemyksiä teoriaan.

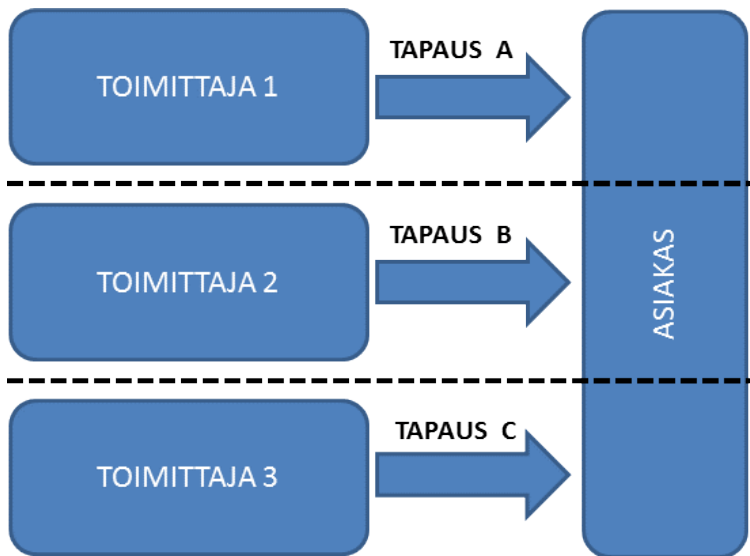
Tutkimuksen teossa on eroteltavissa kaksi sitä ohjaavaa päälogiikkaa. Ensimmäinen on deduktiivinen logiikka, joka pohjautuu ajatukseen teoriasta tiedon ensisijaisena lähteenä. Deduktiivisen logiikan avulla tutkija kykenee muodostamaan hypoteeseja tutkitavasta ilmiöstä ennalta tunnetun teorian avulla. Deduktiivisesti ohjautuvan tutkimuksen voidaan ajatella olevan lineaarinen prosessi, joka etenee suoraviivaisesti teorian pohjalta

empiiriseen tutkimukseen. Toinen päälogiikoista on induktiivinen tapa, jossa tutkija siirtyy empiirisen aineiston pohjalta teoreettisten käsitteiden muodostamiseen. Kahden päälogiikan välissä on abduktiivinen logiikka, joka etenee spiraalimaisena prosessina teoriasta empiiriseen tutkimukseen ja empiirisestä tutkimuksesta takaisin teoriaan. Abduktiivisella logiikalla ohjautuvassa tutkimuksessa teoria ja empiria ovat ikään kuin vuoropuhelussa keskenään koko tutkimusprosessin hioten teoreettista viitekehystä ja muodostamalla uusia näkökulmia tutkimukseen. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämän tutkimuksen voidaan ajatella etenevän pääosin deduktiivisen logiikan mukaan. Teoriaosuudessa on esitelty kattavasti aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjautuva teoreettinen viitekehys, jonka soveltuvuutta on testattu uudessa kontekstissa.

4.2 Tutkimuskohteet

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteina ovat urheiluvälineiden vähittäiskauppaa harjoittavan yrityksen kolme toimittajasuhdetta, joista jokainen on eroteltu omaksi analyysiyksiköksi. Merkittävä rooli tapausten muodostamisessa oli tutkimuksessa osallisena olevalla asiakasyrityksellä, jonka intressinä oli omien tärkeimpien toimittajasuhteidensa kehittäminen. Tutkimukseen osallistuneet toimittajayritykset valittiin asiakasyrityksen luovuttaman viimeisimmän saatavilla olevan vuotuisen myyntitilaston avulla (2012). Tutkimukseen valittiin asiakkaan myyntitilaston kolme kärkitoimittajaa, joiden osuudet asiakkaan myyntivolyymista olivat suurimmat. Valittujen toimittajien merkkituotteiden osuus asiakkaan kokonaisymyynistä oli yhteensä lähes kolmanneksen (30,8 %), jota voidaan pitää merkittävä osuutena. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksen ulkopuolelle jäi suuri osuus sen myynistä, mutta tavarantoimittajien suuren määrän vuoksi näiden yksittäiset osuudet jäivät pieniksi, eikä niitä tämän tutkimuksen tavoitteiden ja teoriaosuuden valossa koettu relevanteiksi.

Tässä tutkimuksessa keskeisessä osassa on urheiluvälineiden vähittäiskauppaa harjoittavalla asiakasyrityksellä, jonka kolme tärkeintä toimittajasuhdetta on jaoteltu yksittäisiksi tapauksiksi syvällistä tarkastelua ja analyysia varten (Kuvio 2).



Kuvio 2 Tutkimuksen kohteena olevat toimittajasuhteet

Asiakas on suomalainen keskisuuri kauppaketju, jonka pääasiallisena kohderyhmänä ovat ulkoilua ja retkeilyä harrastavat kotimaiset kuluttajat. Kauppaketjulla on yhteensä 9 myymälää ja 4 verkkokauppaa, joiden myynti koostuu pääasiassa vaatteista ja kengistä. Myymälät sijaitsevat pääasiassa Lounais-Suomessa, mutta pääkaupunkiseudulla on lisäksi kaksi ja Tampereella yksi myymälä. Yrityksen verkkokaupat on jaoteltu niissä myytävien varusteiden ja hintojen mukaan eri kohderyhmille. Verkkokauppojen osuus asiakasyrityksen myynnistä on noin neljänneksen. Asiakasyritys työllistää yhteensä 120 henkilöä ja sen liikevaihto on 19,28 M€ (2012).

Toimittaja 1 on kansainvälisesti toimiva ruotsalainen ulkoiluvaatteiden ja retkeilyvarusteiden suunnitteluun sekä valmistukseen erikoistunut yritys. Yrityksen päämarkkina-alueena ovat pohjoismaat, mutta viime vuosina se on keskittynyt myös vahvasti muualle Eurooppaan ja Aasiaan. Yritys toimii yhteensä 26:ssä eri maassa, joissa sillä on yhteensä 190 työntekijää. Sen suomalaisen tytäryrityksen palveluksessa työskentelee 7 henkilöä ja sen liikevaihto on 8,38 M€ (2012). Yhteistyö asiakasyrityksen kanssa se alkoi jo vuonna 1998, kun tytäryritys Suomeen perustettiin. Toimittajan osuus asiakkaan myynnistä oli viimeisten tietojen mukaan 12,3 %, joka tekee siitä asiakasyrityksen suurimman yksittäisen tavarantoimittajan.

Toimittaja 2 on kansainvälisesti toimiva suuri ruotsalainen yritys, joka suunnittelee ja valmistaa ulkoiluvaatteita sekä retkeilyvarusteita viiden hallinnoimansa tuotemerkin alla. Viime vuosina yritys on pyrkinyt laajentamaan toimintaansa Euroopassa vertikaalisesti alavirtaan päin. Näin on käynyt myös Suomessa, jossa yritys toimii samanaikaisesti vähittäiskaupassa oman kauppaketjunsä kautta ja samanaikaisesti tukkuportaassa jakelijana muille urheilukaupan vähittäismyymyjille. Asiakasyritys on liikesuhteessa Suomeen perustetun tytäryrityksen kanssa, jonka tehtävänä on toimia jakelijana tukkuportaassa Suomen markkinoilla. Yritys on perustettu 1996 ja on siitä alkaen ollut yksi asia-

kasyrityksen tärkeimmistä tavarantoimittajista. Yrityksen liikevaihto on 6,35 M€ ja sen palveluksessa työskentelee 5 henkilöä (2012). Viimeisimpien tietojen mukaan toimittajan merkkituotteiden osuus asiakkaan myynnistä oli 9,8 %, joka tekee siitä asiakkaan toiseksi suurimman tavarantoimittajan.

Toimittaja 3 on suomalainen urheilu- ja ulkoiluvaatetukseen sekä retkeilyvarusteiden suunnitteluun ja valmistukseen erikoistunut yritys. Yrityksellä on vankka historia johtavana ulkoiluvaate- ja ulkoiluvälinevalmistajana Suomessa aina 70-luvun puolivälistä asti ja nykyään se on kasvava kansainvälinen yritys. Yrityksen tuotteita myydään kahden tuotemerkin alla yli viidessätoista maassa. Päämarkkina-alueikseen yritys ilmoittaa Suomen ja Keski-Euroopan alppimaat. Toimittajayrityksen palveluksessa työskentelee 70 henkilöä ja sen liikevaihto on 30M€. Yritys on asiakkaan pitkäaikaisin tavarantoimittaja, sillä yritysten välinen yhteistyö on kestänyt aina 70-luvun puolivälistä tähän päivään asti. Toimittajan merkkituotteiden osuus asiakkaan myynnistä on viimeisten tietojen mukaan 8,7 %, joka tekee siitä asiakasyrityksen kolmanneksi suurimman tavarantoimittajan.

4.3 Aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli arvioida asiakasyrityksen tavarantoimittajasuhteiden nykytilaa. Teoriaan peilaten on tärkeä huomata, että perinteinen toimittajan arviointi ei kykene tarjoamaan todellisuutta vastaavaa kuvausta toimittajasuhteen nykytilasta. Tämä johtuu siitä, että perinteinen toimittajan arviointi on yksipuolisesti asiakasyrityksen näkemys suhteen nykytilasta. Tähän väittämään perustuen aineisto päätettiin kerätä tapauskohtaisesti sekä asiakkaalta että tavarantoimittajalta. Tarkemmin sanottuna pyrittiin muodostamaan todenmukainen näkemys kunkin valitun toimittajasuhteen nykytilasta ja kehitysmahdollisuuksista keräämällä aineistoa asiakas-toimittajarajapinnassa toimivien yritysten avainhenkilöiltä.

Tapaustutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä riippuen tutkittavasta ongelmasta ja tutkimusresursseista. (Yin 2003.) Tässä tutkimuksessa käytettiin asiakas- ja toimittajayritysten luovuttamia dokumentteja tutkimuskohteiden valinnassa ja tutkimuksissa osallisena olevien yritysten esittelyssä. Tutkimuksen varsinainen aineisto kerättiin kuitenkin avoimilla haastatteluilla, joissa haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti omista kokemuksistaan ja näkemyksistään asiakas-toimittajasuhteen nykytilaan liittyen sekä kartoittaa sen mahdollisia kehityssuuntia.

Nimestään huolimatta avoimen haastattelun ideana ei ole kysellä tai keskustella ihan mistä tahansa, vaan haastattelun sisällön tulee liittyä tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelman asetteluun tai tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tämän tutkimuksen aineiston keruuta ohjasi haastattelurunko (liite 1), jota tutkija käytti haastattelutilanteissa pitämään keskustelun aiheessa. Tavoitteena oli ohjata kutakin haastateltavaa antamaan vähintään yksi näkemys jokaista haastattelurungossa esitettyä toimittajasuhteen elementtiä kohti. Tarvittaessa haastateltaville avattiin kunkin elementin sisältöä, jos se koettiin tarpeelliseksi keskustelun avauksen kannalta. Konkreettisten esimerkkien antoa pyrittiin kuitenkin välttämään, jotta haastateltavien vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja ja todenmukaisia.

Jokaisesta tutkimuksen kohteena olleesta toimittajasuhteesta aineistoa kerättiin yhteensä kuudella haastattelulla. Näistä haastatteluista neljä kohdistettiin asiakasyrityksen ja kaksi toimittajayrityksen henkilöstöön. Asiakasyrityksen haastateltavat henkilöt olivat jokaisessa kolmessa valitussa tapauksessa samoja. Haastateltavien henkilöiden tehtävänimikkeet vaihtelivat, mutta kaikissa tapauksessa haastateltavia henkilöitä oli sekä operatiiviselta tasolta, että yritysten johdosta (Taulukko 3).

Taulukko 3 Haastattelut

Päivämäärä	Yritys	Haastateltava
11.2.2013	Asiakas	Verkkokauppias
13.2.2013	Asiakas	Tuotepäällikkö 1
13.2.2013	Asiakas	Tuotepäällikkö 2
15.2.2013	Toimittaja 1	Myyntipäällikkö
15.2.2013	Toimittaja 1	Maajohtaja
20.2.2013	Toimittaja 2	Toimitusjohtaja
20.2.2013	Toimittaja 2	Aluemyyntipäällikkö
23.1.2014	Toimittaja 3	Myyntipäällikkö
23.1.2014	Toimittaja 3	Maajohtaja
13.2.2014	Asiakas	Toimitusjohtaja

Haastateltavat henkilöt päätettiin yhdessä asiakasyrityksen yhteyshenkilön kanssa ja yhteydenotot tutkimukseen osallistuneihin toimittajayrityksiin tapahtuivat saman henkilön välityksellä. Tutkimuksen taustoja ja haastattelurungon elementtejä ei haluttu jakaa ennalta haastateltaville, jotta haastateltavien kertomukset olisivat mahdollisimman spontaaneja. Valinta mahdollisti myös mallin soveltuvuuden tarkastelun uudessa kontekstissa ja aidossa tilanteessa. Kaikki haastattelut suoritettiin kasvotusten joko asiakasyrityksen tai toimittajayrityksen tiloissa. Haastattelu nauhoitettiin ja tämän jälkeen litteroitiin sanatarkasti. Kaikkiaan haastatteluista kertyi aineistoa noin 80 sivua.

4.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysitavan valinta on tutkijan itsensä määriteltävissä, koska ei ole olemassa tiettyä sääntöä, jonka mukaan analyysi tulisi tehdä. Pääperiaatteena kuitenkin on, että valitun analyysitavan tulisi vastata parhaimmalla mahdollisella tavalla tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Aineiston analyysi etenee vaiheittain. Ensimmäisenä aineisto kuvataan, jonka jälkeen se luokitellaan ja yhdistellään sopiviksi kokonaisuuksiksi ja lopuksi aineisto selitetään. Laadullisen aineiston tapauksessa edellä esitetty suoraviivainen malli harvemmin toteutuu sellaisenaan, vaan usein joudutaan palaamaan edellisiin vaiheeseen ja samoja vaiheita toistetaan useaan otteeseen analyysin edetessä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että aineistoa voidaan analysoida monissa vaiheissa tutkimusta, jolloin aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi ovat usein limittäin sidoksissa toisiinsa. (Hirsijärvi ym. 1997.)

Kirjallisuudessa on esitetty monia erilaisia tekniikoita laadullisen aineiston analyysiin (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkimuksessa analysoinnin menetelmäksi on valittu teorialähtöinen sisällönanalyysi, joka menettelytapana sopii mihin tahansa kirjalliseen muotoon saatetun materiaalin analysoinnissa. Tavoitteena teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jotta tulkinta ja johtopäätösten teko olisi mahdollista. Teorialähtöinen sisällönanalyysi nojaa vahvasti aikaisemmin tutkimuksessa kuvattuun malliin, joka muodostaa tutkimukselle analyysirungon. Tämä runko voi olla joko väljä tai strukturoitu. Ensimmäisessä huomioidaan myös analyysirungon ulkopuolelle jääviä asioita ja jälkimmäisessä keskittään ainoastaan niihin asioihin, jotka sopivat analyysirunkoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Tässä tutkimuksessa analyysirunko on strukturoitu, koska tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on testata teoriaosiossa esitetyn viitekehysten toimivuutta uudessa kontekstissa.

Sisällönanalyysiprosessin mukainen ensimmäinen vaihe on haastatteluaineiston redusointi eli pelkistäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009), joka toteutettiin tiivistämällä haastateltujen kuvauksia toimittajasuhteista korostaen teoriaosuudessa esitettyjen liikesuhteen elementtien sisältöä. Toisessa vaiheessa tiivistetyt kertomukset koodattiin teemojen sisällä analyysirungon mukaisesti sopiviin ryhmiin (kehitysvaihe). Viimeisessä vaiheessa jokaisen toimittajasuhteen tulokset esitettiin kaksiulotteisissa matriisissa (Miles & Huberman 1994), jonka avulla on mahdollista tehdä melko suoraviivaisia johtopäätöksiä toimittajasuhteen nykytilasta ja mahdollisesta tulevaisuuden suunnasta.

4.5 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen teossa pyritään välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta niiden tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä johtuen jokaista tehtyä tutkimusta ja sen tuloksia tulee arvioida luotettavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsijärvi ym. 1997.) Yleisesti tutkimusta arvioidaan realibiliteetin, validiteetin ja yleistettävyyden käsittein. Edellä mainitut käsitteet tarjoavat kuitenkin huonot lähtökohdat laadullisen tutkimuksen arviointiin, koska ne ovat alun perin syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat siten lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tulisikin keskittyä luotettavuuteen arviointiin uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden näkökulmista. (Eriksson & Kovalainen 2008; Lincoln & Guba 1985.)

Tutkimuksen uskottavuus edellyttää, että tutkija on perehtynyt aiheeseen ja kyennyt esittämään riittävät todisteet väittämiensä tueksi. Tärkeää myös on, että kuka tahansa muu pystyy kyseisen aineiston pohjalta pääsemään lähelle samoja tuloksia ja tekemään vastaavia tulkintoja. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämän tutkimuksen tekijällä ei ollut tutkimusta aloittaessa syvällistä tietämystä toimittajasuhteen arvioinnista. Tutustuminen aihepiiriin tapahtui kirjallisuutta lukemalla ja varsinainen ymmärrys aiheesta muodostui vasta tutkimusprosessin edetessä. Tutkimuksen kohteena olleet toimittajasuhteet eivät olleet entuudestaan tuttuja, mutta aikaisempi osa-aikatyö asiakasyrityksen varastossa antoi pienen käsityksen asiakkaan liiketoiminnasta ja organisaatiosta. Syvällinen tutustuminen valittuihin toimittajasuhteisiin alkoi vasta haastattelujen yhteydessä, jonka vuoksi tutkimuksen valittu teoreettinen viitekehys ei välttämättä palvele täysin kaikkien kolmen valittujen toimittajasuhteiden tulevaisuuden tavoitteita. Aikaisempi tutkimuskirjallisuus ei kasvata tämän tutkimuksen uskottavuutta, koska vastaavatyypisiä toimittajasuhteen arviointeja ei ole aikaisemmin tehty tai vaihtoehtoisesti niitä ei ole dokumentoitu. Toisaalta tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyistä havainnoista merkittävä osa on sijoitettavissa suoraviivaisesti valittuun viitekehukseen, joka viestii sen uskottavuudesta.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten sovellettavuutta toisessa kontekstissa. Tutkijan tulee osoittaa, että aiemmin erilaisessa kontekstissa tehdystä tutkimuksesta löytyy edes jotain yhteneväisyyksiä saatuihin tutkimustuloksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämän tutkimuksen tulokset on saavutettu varsin ainutlaatuisessa kontekstissa, joten niitä on ainakin käytännön tasolla melko vaikea soveltaa suoraan toisenlaisessa yhteydessä. Aineistosta tehtyjen havaintojen osalta voidaan kuitenkin nähdä joitakin selkeitä yhtäläisyyksiä aikaisempaan aiheeseen koskevaan teoriaan, joten siltä osin myös siirrettävyys toteutuu.

Varmuudella tarkoitetaan tutkijan vastuuta tutkimusprosessin loogisuuden ja menetelmien riittävästä kuvauksesta lukijalle. Laadukkaalla dokumentoinnilla voidaan varmistaa, että myös lukijalla on syvempi ymmärrys tutkimuksesta ja sen tuloksista. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tässä tutkimuksessa on selitetty lukijalle tarkasti tutkimusstrategiset valinnat, tutkimuksen kohteet, aineiston keräys ja analyysimenetelmät perusteluineen, joiden avulla on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan tulosten ja tulkintojen yhdistettävyyttä kerättyyn aineistoon. Lukijan tulee pystyä ymmärtämään logiikka, jolla tutkija on tehnyt havainnot ja johtopäätöksiä aineistosta (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tässä tutkimuksessa analyysin teon kannalta keskeisimmät havainnot on esitetty tarkasti valituin suorin lainauksin, jotta kuka tahansa pystyy arvioimaan tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Tutkimuksessa saatujen tulosten vahvistettavuutta voidaan perustella myös aineiston triangulaation avulla. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksen aineisto on kerätty useammalta kuin yhdeltä tiedonantajaryhmältä. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Tässä tutkimuksessa jokaisen valitun tutkimuskohteen (toimittajasuhde) lopulliset johtopäätökset ovat muodostettu asiakasyrityksen haastateltavien kertomuksista, jotka on mahdollista vahvistaa toimittajayrityksen haastateltavien toimesta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Toimittajasuhteiden arviointi

5.1.1 Toimittajasuhde A

Suhteen osapuolet tunnistavat selkeästi toistensa vahvuudet ja erityisosaamisalueet. Asiakas kokee toimittajan tuotemerkin yleisen markkina-aseman vahvana, mutta ennen kaikkea he korostavat sen sopivuutta omiin valikoimiinsa. Toimittaja näkee asiakkaan vahvuuden sen maineessa oman alansa erikoisliikkeenä, jolla osaaminen ja tietotaito kuluttajarajapinnassa ovat erittäin korkea tasoista. Nämä näkemykset heijastuvat suhteen elementteihin, jotka ovat nykytilanteessa jakautuneet kehitysvaiheen ja vakiintumisvaiheeseen (Taulukko 4).

Taulukko 4 Toimittajasuhteen A nykytila

	Kartoitusvaihe – Taktinen toimittajasuhde (*)	Kehitysvaihe (**)	Vakiintumisvaihe – Strateginen toimittajasuhde (***)
Yhteisöllisyys		- Nykyiset tavoitteet ovat määritelty siten, että yhteistyö on kannattavaa - Yhteisen strategian määrittelyssä on puutteita	
Yksilöllisyys			- Investointi yhteiseen myymälään - Asiakkaan henkilöstö on erittäin sitoutunut toimittajaan
Yhteistyö		- Pääosin lyhyen tähtäimen yhteistyötä - Tiedon jakamisessa puutteita, jotka vaikuttavat yhteistyöhön	
Konfliktit		- Konfliktit eivät vahingoita suhteen jatkuvuutta - Ongelman ratkaisu: osittain yhdessä	
Vuorovaikutus			- Vuorovaikutus monitasoista ja aktiivista - Ylimmän johdon sitoutuminen keskinäiseen vuorovaikutukseen
Valta			- Vallan jakautumisessa suhteessa vallitsee yhteisymmärrys osapuolten välillä
Luottamus		- Asiakkaan luottamus perustuu toimittajan johdon osaamiseen - Toimittajan luottamus perustuu pitkään yhteistyöhön asiakkaan kanssa	

*Yhteisöllisyys (**).* Molempien sekä asiakas että toimittaja puolen vastauksissa oli selkeästi havaittavissa aito kiinnostus toista osapuolta kohtaan. Osapuolet ilmaisivat selkeästi tahtonsa aitoon yhteistyöhön ja sen onnistumiseksi oltiin valmiita tinkimään yhteisen edun nimissä. Yhteisöllisyyden pohjana koettiin olevan yritysten samanlainen arvomaailma ja toimintatapa, joka antaa vahvan pohjan yhteistyön rakentamiseen. Osapuolten yhteisenä intressinä on lisäksi laadukkuuden viestiminen kuluttajalle. Tämä on saavutettavissa tehokkaimmin, kun kuluttaja yhdistää mielessään toimittajan tuotemerkin asiakkaan maineeseen laadukkaiden tuotteiden jälleenmyyjänä.

Jotta yhteisöllisyys ei jäisi vain puheen tasolle, ovat yritykset määritelleet toiminnalleen selkeitä taloudellisia tavoitteita, joiden avulla onnistumista voidaan mitata objektiivisesti. Tämän hetkiset tavoitteet on määritetty vuositasolla kaupan alalle tyypillisiin talouden tunnusluvin, kuten toimittajan tuotemerkin kokonaismyyntiin ja siitä saatavaan katteeseen. Lisäksi yritykset seuraavat yhdessä jonkin verran sellaisia toimialalle tyypillisiä logistiikan tunnusluja, kuten varastonkiertonopeutta ja toimitustäsmällisyyttä. Tavoitteiden asettamisesta huolimatta yhteisen strategian muodostaminen on jäänyt puutteelliselle tasolle. Asiakkaan näkemyksen mukaan vika on tavoitteiden seurannassa ja siinä, ettei aikaisempien epäonnistumisten syitä ole analysoitu riittävän tarkasti.

”Kun me ollaan asetettu näitä tavoitteita ja sitten kun niihin päästään, niin se on sitten jäänyt vähän siihen. Siinä ollaan vähän kädet pystyssä sitten. [...] Meiltä puuttuu sellainen asioiden oikea pohtiminen, että miksi päästiin tai miksi ei päästy” (Tuotepäällikkö 1, Asiakas)

Toimittaja on asiakkaan kanssa osittain samoilla linjoilla, mutta näkee ongelman juurisyyn olevan tavoitteiden asettamisen yhteydessä tehtävien konkreettisten toimenpidesuunnitelmien puutteellisuudessa. Toimittaja kokee strategiatyön jäävän vaiheeseen, jolloin kumppanuuden tuoma etu resurssien yhdistämisestä jätetään hyödyntämättä.

”Ollaanhan me noita myyntitavoitteita asetettu, mutta sitten se tapa millä niihin päästään [...] tavallaan se työ on jäänyt siinä tekemättä.” (Myyntipäällikkö, Toimittaja 1)

Haasteena yhteisen strategian muodostamisessa saattaa olla toimittajan riittävä motivaatio tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän syynä on se, että valitut tavoitteet on asetettu merkittävässä määrin kaupan lähtökohdista, eikä niinkään yhteistyön lähtökohdista. Jos toinen osapuoli ei ole sitoutunut tavoitteisiin riskinä on, että tavoitteiden määrittämiseen käytetyt panostukset valuvat hukkaan ja sen avulla saavutettavat mahdolliset syner-

giaedut jäävät hyödyntämättä. Tulevaisuudessa yritysten tulee panostaa entistä enemmän tavoitteiden määrittelyyn yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tarkemmin sanottuna osapuolten tulisi yhdessä valita sellaisia mittareita, jotka kannustavat molempia osapuolia sitoutumaan strategiaprosessiin. Yksi kehittämisen mahdollisuus on myös ottaa nykyisten vuosittaisten tavoitteiden lisäksi pidemmän tähtäimen kasvutavoitteita, joiden saavuttamiseen vaaditaan osapuolten yhteistä innovointia ja osaamisen yhdistelyä kuluttajien tyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

*Yksilöllisyys (***)*. Molempien yritysten edustajien kertomuksissa on yksilöllisyyden näkökulmasta tarkasteluna vakaan ja turvatuun kumppanuuden piirteitä. Toimittajayrityksessä asiakasta priorisoidaan tärkeimpänä yhteistyökumppanina ja jakelukanavana, jonka ansiosta asiakas on aina ensimmäinen vaihtoehto toimittajalle uutuustuotteiden lanseeraukseen ja muihin kaupan näkökulmaa vaativiin projekteihin. Asiakkaan aktiivinen osallistuminen yhteistyöhön takaa sen henkilökunnalle ensimmäisten joukossa parhaan ja kattavimman mahdollisen koulutuksen ja tietotaidon myyntinsä tueksi.

Yritysten välisen suhteen yksilöllisyyden kivijalkana on yhteisinvestointina pääkaupunkiseudulle perustettu outlet- myymälä, jonka operatiivinen vetovastuu on asiakkaalla. Investointi tuottaa merkittävää hyötyä molemmille osapuolille. Toimittajalle se mahdollistaa toimialalle tyypillisten sesonkien jälkeisten ylivarastojen kustannustehokkaan purkamisen. Asiakkaan etuna tässä on se, että se saa lisättyä myyntiään kilpailukykyisten hintojen avulla uhraamatta liiallisesti omaa katettaan. Nykyisessä hintalähtöisessä kilpailussa toimittajien poistoerät ovat erittäin haluttuja ja asiakas arvostaakin merkittävästi yksilöllisyyttä, josta se kokee nauttivansa tämän hetkessä toimintamallissa..

Toimittaja on sisäistänyt erinomaisesti yksilöllisyyden merkityksen suhteen kehittämisessä ja on pienillä teoilla saanut asiakasta sitoutettua entistä vahvemmin yhteistyöhön. Tästä hyvänä esimerkkinä on sen oman organisaation ylitason avaaminen asiakkaan avainhenkilöille. Tämän kaltaiset teot saavat asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi tasavertaiseksi kumppaniksi, jonka näkemyksiä arvostetaan.

”[...] tosta Toimittaja 1:stä voi sanoa vielä sen verran, että meillä on suhteet sinne ihan konsernin johtoon asti Ruotsiin. Tunnetaan konsernin pääjohtajakin ihan henkilökohtaisesti [...], jos toimittaja tavallaan avaa ovensa meille korkeimpaan saakka, niin silloin me nähdään, et meil on oikeesti mahis vaikuttaa asioihin tietyllä tavalla syvällisemmin.” (Verkko-kauppias, Asiakas)

Asiakkaan sitoutuminen suhteeseen konkretisoituu toimittajan tuotemerkin ostovoilyymin kasvuna, toimittajan tuotemerkin lisääntyneenä myymälänäkyvyytenä ja markkinoinnin toteutuksessa. Erityisen mielenkiintoista on se, miten sitoutuminen tavar-

toimittajaan on havaittavissa aidosti koko asiakasyrityksen organisaatiossa ja päivittäisessä työssä.

”Meillä oli tossa sellanen henkilökunnan tilaisuus, jossa koko porukka oli koolla, hiukan yli sata ihmistä. Kun mä siinä kattelin, niin 80 %:lla omasta väestä oli niiden (Toimittaja 1) takki päällä [...] viime kädessä henkilökunta hirveen paljon määrää mitä tuolta ulos myydään, kun ne suosittelee asiakkaalle jotain tuotetta.” (Verkkokauppias, Asiakas)

*Yhteistyö (**).* Osapuolten välinen yhteinen tekeminen rakentuu toimialalle tyypillisistä yksittäisistä lyhykestoisista projekteista, kuten tuotelanseerauksista, kampanjoiden rakentamisesta ja tapahtumien järjestämisessä. Tällaisen yhteistyön taustalla rajallisten resurssien jakaminen ja näkemys siitä, että yhdessä tekemällä päästään parempiin tuloksiin. Pitkän tähtäimen yhteistyötä suhteessa voidaan ajatella olevan säännöllisesti järjestettävät tapaamiset, joihin osallistuu kummankin yrityksen johtoa ja muuta avainhenkilöstöä ostosta ja myynnistä. Tapaamisten pääpaino on tavoitteiden onnistumisen seuraamiseen valittujen mittareiden tarkastelussa, mutta jonkin verran keskustellaan myös toimialan yleisistä suuntaviivoista ja markkinatilanteesta.

Asiakkaan puolella koetaan, että näiden tapaamisten tuomia mahdollisuuksia ja paikalla olevien henkilöiden osaamista ei hyödynnetä riittävän tehokkaasti. Heidän näkemyksensä mukaan näissä tapaamisissa tulisi käyttää aikaa nykyistä enemmän uusien innovatiivisten markkinointitapojen ideointiin ja entistä kuluttajälhtöisempien toimintamallien etsimiseen. Tähän hyvänä avauksena saattaisi toimia toimittajan kansainvälisen kokemuksen kautta saadun näkemyksen jakaminen.

”Meillä on kuitenkin tosi paljon hyvää faktaa siitä, miten eri asiat on muilla markkinoilla toiminut ja niitä voitaisiin sitten käyttää hyödyksi myös täällä, kun päästään siihen seuraavaan tasoon.” (Maajohtaja, Toimittaja 1)

Kaikkien suhteen avainhenkilöiden vastauksissa oli havaittavissa positiivisia näkemyksiä keskinäiseen tiedon jakamiseen liittyen ja sen nähtiin olevan yksi yhteistyön kulmakivistä. Erityisen avoimesti informaation jakamiseen suhtauduttiin yhteisen myymälään liittyvissä asioissa ja sen osalta pyritäänkin noudattamaan avoimen kirjanpidon ja yhteisen raportoinnin periaatteita, myös muuhun toimijoiden väliseen keskinäiseen liiketoimintaan liittyvää tietoa jaetaan suhteellisen avoimesti. Lisäksi osapuolet pyrkivät viestimään toisilleen tehokkaasti omista päämääristään ja tulevaisuuden suun-

nitelmistaan intressiristiriitojen välttämiseksi. Osapuolet ovat esimerkiksi avanneet omat yritysstrategiansa toisilleen avoimesti. Kasvokkain käytävissä tapaamisissa tietoa vaihdetaan myös keskinäisen liiketoiminnan ulkopuolelle rajattavista asioista. Tällöin tietoa vaihdetaan esimerkiksi toimialan yleisestä kehittämisestä ja analysoidaan markkinoita ja niiden kehitystä kokonaisuutena.

Vaikka suhtautuminen tiedon jakamiseen on myönteistä, on sen jakamiseen liittyvistä käytännöistä havaittavissa merkittäviä kehityskohteita. Ensimmäinen merkittävä kehityskohde on asiakkaan kertomuksessa esiin noussut tarve selvittää ja vastaanottaa nykyistä helpommalle tavalle toimittajan saldo- ja toimitusaikataulutietoja.

”[...] jos meidän verkkokaupasta on myyty tuote loppuun ja sitten mietitään, että saisko sitä lisää, niin meidän verkkokaupasta ihminen soittaa heille jollekin ihmiselle, joka katsoo heidän varastojärjestelmästä [...]”
(Verkkokauppias, Asiakas)

Edellä kuvatun operatiivisen tiedon nopea ja ajantasainen kulku koettiin tärkeäksi erityisesti verkkokaupan näkökulmasta, jotta loppuasiakas pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman hyvin ja mahdollisilta asiakaspettymyksiltä välttyttäisiin. Tulevaisuudessa yritysten tulisikin harkita investointeja omaan tietojärjestelmiinsä ja niiden integrointimahdollisuuksiin, jotta liiketoiminnan ydintoimintojen kannalta tärkeän operatiivisen tiedon kulkua saadaan helpotettua.

Toinen merkittävä tiedon jakamiseen liittyvä kehityskohde on toimittajan näkemyksen ennalta sovitun raportointiaikataulujen noudattaminen. Toimittaja kokee, ettei se ole saanut asiakkaalta yhdessä sovittuja myyntiraportteja säännöllisesti, jolloin mahdollisiin muutoksiin reagoiminen vaikeutuu. Näiden tietojen luovutuksen viivästyminen yhteisen myymälän osalta viivästyttää ja aiheuttaa merkittäviä haasteita toimittajalle sen emoyhtiön vaatiman raportoinnin osalta.

”Siihen tiedon jakamiseen olisi hyvä saada paremmat rutiinit tuon outletin osalta, samoin kuin myynnistä kokonaisuutena [...] silloin tiedetään millä tasolla ollaan, ja mitä pystytään lisäämään myynnillisesti sisälle, jos on jotain onnistumisia, mitä pitää vähentää sitten taas, jos epäonnistumisia niin sillä puolen.” (Pohjoismaiden myyntijohtaja, Toimittaja 1)

Tiedon jakamisen suurimmat haasteet liittyvät jakamisen käytäntöihin, mutta haastatteluissa nousi esiin sellaisia tiedon osa-alueita, joissa osapuolet kaipaavat aktiivisempaa tiedon vaihtoa. Asiakkaan kertomuksissa kärkipäähän nousi markkinointiin ja siihen sijoitettavien panostusten määrään liittyvä tiedon jako. Käytännössä asiakas haluaisi toimittajan kertovan sille enemmän omista markkinointiin liittyvistä suunnitelmistaan,

jolloin asiakas voisi kohdistaa huomioida näitä omassa markkinoinnissaan ja välttää panostusten päällekkäisyyksiä. Toimittaja vastaavasti kokee, ettei se saa riittävästi tietoa asiakkaan valikoimamuutoksista, vaikka se on itse aina valmis kertomaan omista muutoksistaan omissa jakelukanavissaan. Yleisesti toimittajan toivomuksena olisikin lisätä vastavuoroisuutta tiedon vaihdon osalta.

*Konfliktit (**).* Yleisellä tasolla konfliktien esiintyminen osapuolten välillä on melko harvinaista. Viime aikoina ristiriitaa on aiheutunut asiakkaan toimittajalta saama markkinointituen suuruus ja sen käyttötarkoitus. Muita esille nostettuja erimielisyyksien aiheuttajia ovat harvoin esiintyvät tuotteiden laatuongelmat, sekä toimittajan tuotemerkin halvempi hinnoittelu asiakkaan kilpailijoilla. Molemmat osapuolet tiedostavat hyvin, että pitkässä liikesuhteessa tapahtuu aina välillä väärinymmärryksiä ja erimielisyyksiä. Tärkeintä on suhtautua niihin avoimesti ja toisen näkökulma huomioiden. Kokonaisuudessaan tämän hetkinen ongelmien ratkaisu koetaan toimittajan näkökulmasta melko toimivaksi ja suhdetta rakentavaksi.

”Kyllä siinä aina pyritään löytämään ne oikeat vastaukset, niin päästään eteenpäin. Molempien intressi on kehittää tätä yhteistyötä eteenpäin, eikä jarrutella sitä.” (Pohjoismaiden myyntijohtaja, Toimittaja 1)

Asiakkaan näkemys ongelmien ratkaisusta oli osittain vastaava. Jonkin asteista tyytymättömyyttä oli kuitenkin havaittavissa yksittäisissä tapauksissa, joissa se kokee jääneensä ilman toimittajan riittävää tukea. Pienistä haasteista huolimatta asiakas kokee ongelmien ratkaisukyvyyn olevan kokonaisuudessaan nykytilanteessa hyvällä tasolla.

”Mun mielestä molempien suhtautuminen ongelmatilanteisiin on hyvä ja avoin. Jossain asioissa he ovat hieman kädettömiä, jos sillä tavalla sanoisi, mutta yleisesti sanoen kyl nää hoitaa kaikki asiat hyvin. (Verkkokauppias, Asiakas)

Kehittääkseen ongelmien ratkaisukykykkyyttään tulevaisuudessa toimijoiden tulisi pyrkiä ratkaisemaan ongelmia sillä organisaatiotasolla ja niiden henkilöiden välillä, joi-ta se lähinnä koskettaa. Tämän jälkeen tieto ratkaisusta ja tehtävistä toimenpiteistä tulisi jakaa selkeästi muille, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin ja seuraava taso yhteisen ongelman ratkaisun osalta saavutettaisiin.

”Ehkä tässä on ollut välillä liian monta kokkia samassa sopassa [...] Pitäisi ehkä vähän tarkemmin määritellä, ketkä näistä asioista päättää. Ot-

taa sitten kaksistaan tai kolmistaan se päätös, ja kertoa sitten se asia muille.” (Pohjoismaiden myyntijohtaja, Toimittaja 1)

Edellisen lisäksi tulevaisuudessa tulisi yrittää huomioida tarkemmin tapoja, joilla turhia konflikteja voitaisiin ennaltaehkäistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jo ennen yhteisten projektien ja toimenpiteiden aloitusta tulisi miettiä tarkemmin mahdollisia ristiriitojen aiheuttajia ja pyrkiä sopimaan niistä mahdollisimman pitkälle jo ennakoitua.

”Ei oikeistaan ilmene mitään ristiriitoja, jos asiat on ymmärretty vaan etukäteen sopia. Ne ristiriidat tulee sitten tämmöisistä, että tulee esiin jostain asioita joista ei ole etukäteen sovittu.” (Toimitusjohtaja, Asiakas)

Vuorovaikutus (***). Haastateltavien kertomusten mukaan yritysten välinen vuorovaikutus voidaan jakaa selkeästi kolmelle eri hierarkiatasolle, joissa jokaisesta löytyvät omat vastinparinsa. Ylimmällä hierarkiatasolla asiakasta edustavat toimitusjohtaja ja verkkokauppojen toiminnasta vastaava kauppias, joiden vastinparina on toimittajan päässä Pohjoismaista vastaava myyntijohtaja. Tämän tason pääasiallinen tehtävä on vuosittaisten ostoraamisopimusten teko, markkinointiin ja yhteisiin investointeihin liittyvä päätöksenteko. Ylimmällä hierarkiatasolla saatetaan ottaa kantaa myös yksittäisiin operatiivisiin asioihin. Edellä esitetyn tason alapuolella toimii operatiivisesta toiminnasta päävastuussa olevat asiakkaan kaksi tuotepäällikköä ja heidän vastinpareinaan kaksi toimittajan myynnistä vastaavaa henkilöä. Pääoperatiivisella tasolla käydään yksityiskohtaisemmat hintaneuvottelut sekä suunnitellaan sesonkikohtaiset ennakot ja toimitusten aikataulutus. Yritysten väliseen vuorovaikutukseen osallistuvat molempien yritysten logistiikassa ja asiakkaan myymälähenkilökunta, jotka huolehtivat tarvittaessa pikätäydennyksistä suoraan myymälöihin.

Yritysten välinen vuorovaikutus on ylivoimaisesti intensiivisintä ja säännöllisintä oston ja myynnin funktioiden välillä. Nykyisellään asiakkaan oston ja toimittajan myynti tapaavat toisiaan säännöllisesti 4 – 5 viikon välein kasvotusten, muutoin yhteyttä pidetään aktiivisesti yllä sähköpostilla ja puhelimitse. Suorat keskustelut ylimmän johdon tasolla eivät ole kovinkaan yleisiä. Asiakas kokee kuitenkin positiivisena sen, että keskusteluyhteys saadaan tarvittaessa nopeasti järjestettyä. Yritysten välisessä vuorovaikutuksessa merkittävä rooli on neljännesvuosittain järjestettävällä tapaamisella, johon osallistuvat molempien yritysten avainhenkilöt. Näissä tapaamisissa pyritään noudattamaan ennalta määriteltyä sisältörunkoa. Tapaaminen on rakennettu pitkälti yhdessä määriteltyjen tavoitteiden tarkastelua varten, mutta myös muita esiin nousevia aiheita voidaan käsitellä ja ideoida yhdessä. Molemmat osapuolet näkevät näiden tapaamisten

tärkeänä osana yhteistyötä, mutta toimittajan mielestä tapaamisten säännöllisyyden osalta on tulevaisuudessa vielä kehitettävää.

”Mä uskon, että vielä paremmin pystyttäis hyvissä ajoin syklittämään ja lyömään hyvissä ajoin nämä päivämäärät näille vaikka näille kvartaali-tapaamisille. Sovittais hyvissä ajoin nämä paikat ja ajankohdat vaikka koko vuoden osalta valmiiksi, jolloin ne olis sitten kaikkien tiedossa jo.”
(Pohjoismaiden myyntijohtaja, Toimittaja 1)

Kumpikaan osapuolista ei havaitse toistensa kommunikaatiossa tai käytöksessä suoranaisia epäjohtonmukaisuuksia. Toimittaja on erityisen tyytyväinen siihen, että asiakas on tiedottanut sitä systemaattisesti viimeaikaisen liiketoiminnan laajentumisestaan ja tiettyjen toimintojensa keskittämisestä. Toimittajan näkemyksen mukaan asiakkaan tekemät muutokset tulevat tulevaisuudessa selkeyttämään ja vahvistamaan entisestään nykyistä ja vahvaa vuorovaikutusta. Asiakas vastaavasti korostaa poikkeuksellisen hyviä henkilösuhteita toimittajaan ja uskoo näiden edistävän yhteistä liiketoimintaa tulevaisuudessa.

*Valta (***)*. Suhteen osapuolet kokevat vallan jakautumisen erittäin tasaiseksi, eikä kumpikaan koe olevansa toisen yrityksen määräysvallan alla. Asiakas kuitenkin tunnistaa jonkin asteista valta-aseman etsintää puolin ja toisin yksittäisissä hintaneuvottelutilanteissa. Toimittaja on tunnistanut saman asian, mutta ei kuitenkaan pidä näitä tilanteita mitenkään haitallisena suhteen jatkuvuuden kannalta, vaan ymmärretään olevan osa kaupallisuutta. Pääasiallisesti kumpikin toimija pyrkii käyttämään asemaansa keskinäisessä suhteessa rakentavasti pitkällä tähtäimellä, eivätkä pyri hyötymään hetkellisistä etulyöntiasemastaan suhdetta riskeeratakseen. Erityisesti toimittajan asenne asiakkaaseensa on enemmänkin yhteistyöhön pyrkivä kuin oman edun tavoittelu mahdollista määräävää asemansa hyväksi käyttäen.

”[...] me halutaan meidän asiakkaiden kanssa olla enemmän partnereita, ja tehdä enemmän syvää tekemistä. Silloin siinä ei ole aihetta kummankaan käyttää valtaa, vaan molemmat haluaa saavuttaa sen yhteisen tavoitteen enemmänkin silloin yhteistyössä kuin kummankaan partnerin vallankäytössä.” (Pohjoismaiden myyntijohtaja, Toimittaja 1)

Tämä ajatus on tarttunut myös asiakkaaseen ja johtanut samalla symmetriseen voimatasapainoon ja asiantuntijuuden jakautumiseen osapuolten välillä.

”Me ollaan aika isossa roolissa siinä, että Toimittaja 1:stä on tullut Suomessa nin merkittävä brändi [...] Koska se meidän osuus siinä on niin merkittävä, niin mä sanoisin ne voimasuhteet ehkä tässä tapauksessa 50 – 50. (Toimitusjohtaja, Asiakas)

Vaikka voimasuhteet ovat tällä hetkellä melko hyvin tasapainossa, koetaan asiakkaan puolella jonkin verran huolta suhteen tulevaisuuden suunnasta. Asiakas kokee volyyminsa melko pienenä verrattuna kotimaan markkinoilla toimiviin suurempiin kilpailijoihin. Tämän lisäksi mahdollisten uusien kilpailijoiden saapuminen markkinoille tarkoittaisi toimittajan taloudellisen riippuvuuden heikkenemistä asiakkaasta ja täten vähentäisi asiakasyrityksen vaikutusvaltaa suhteessa. Toisaalta, toimittajan riippuvuus asiakkaasta ei suoranaisesti ole tähänkään mennessä perustunut merkittäviin myyntivolyymeihin, vaan enemmän asiakkaan maineeseen ja tunnettavuuteen laadukkaiden ja hintakategorialtaan koreampien tuotemerkkien jälleenmyyjänä.

*Luottamus (**).* Suhteessa vallitsee korkea molemminpuolinen luottamus, joka ilmenee molempien yritysten jokaisella tasolla. Luottamuksen koetaan perustuvan pitkään yhteiseen historiaan ja tekemiseen, joita tukeva erinomaiset henkilösuhteet. Asiakas nostaa esiin luottamuksensa perusteen tavarantoimittajan johdon osaamiseen, yleiseen toimintatapaan ja päätösten ennakoitavuuteen.

”Meillä on kyllä tosi korkea luottamus Toimittaja 1:een. Ihan sellaiseen heidän toimintatapaan, eli jos jotain sovitaan, niin siitä pidetään kiinni. Se on kanssa aika tärkeätä, että kuka viime kädessä vastaa sen firman toiminnasta ja niillä on hyviä ihmisiä siellä johdossa.” (Toimitusjohtaja, Asiakas)

Toimittaja vastaavasti näkee sopimusten roolin luottamuksen kannalta jokseenkin merkittävänä ja suhdetta tukevina tekijöinä, mutta korostaa kuitenkin pitkää yhteistyötä luottamuksen perustana.

”[...] kyllä se siihen pitkään suhteeseen perustuu, ja se luottamus on kasvanut sitä myötä. [...] Tietysti ne sopimukset on aina jossain määrin tärkeitä, että ikinä ei tiedä, kun ihmiset vaihtuu ja organisaatiot kehittyä, niin kyllä on hyvä pitää jotain kirjallistakin siellä pohjalla. (Pohjoismaiden myyntijohtaja, Toimittaja 1)

Vahva molemminpuolinen luottamus koetaan nykyisen suhteen perustana, jonka päälle osapuolet voivat jatkaa keskinäisen yhteistyönsä kehittämistä tulevaisuudessa. Luottamuksen menetys aiheuttaisi merkittävää hiipumista myös muilla osa-alueilla ja

vaarantaisi suhteeseen tehdyt merkittävät investoinnit. Tulevaisuudessa osapuolten tu-leekin pyrkii vahvistamaan luottamusta entisestään erityisesti ylimmän johdon tasolta, jonka luottamukselliset välit heijastuvat nopeasti alempien organisaatiotasojen keskinäi-seen vuorovaikutukseen.

5.1.2 Toimittajasuhde B

Asiakkaan näkemyksen mukaan toimittajan tuotemerkit ja tuotteet ovat poikkeuksellisia muihin verrattuna, jonka vuoksi se on ollut useita vuosia yksi asiakkaan tärkeimpiä ta-varantoimittajia. Toimittajan tuotemerkit ovat erityisen suosittuja kuluttajien keskuu-nessa, jonka vuoksi suhteen kehittäminen pitäisi olla asiakkaan intressinä. Tästä huoli-matta toimittajasuhde on jäänyt kokonaisuudessaan etäiseksi taktisen tason suhteeksi, jossa molempia osapuolia ohjaavat omat sisäiset tavoitteet ja hyödyn maksimointi (Taulukko 5).

Taulukko 5 Toimittajasuhteen B nykytila

	Kartoitusvaihe – Taktinen toimittajasuhde (*)	Kehitysvaihe (**)	Vakiintumisvaihe – Strateginen toimitta- jasuhde (***)
Yhteisöllisyys	- Osapuolien tavoitteet ja intressit ovat eriäviä - Win / lose -strategia		
Yksilöllisyys	- Suhteessa ei ole ha-vaittavissa yksilöllisyyt-tä korostavia tekijöitä		
Yhteistyö	- Yhteistyö rajoittunut rutiinien toteuttamiseen - Suppea tiedon jakami-nen		
Konfliktit	- Paljon konflikteja puutteellisista rutiineista ja hinnoista - Yksipuolinen ongelmi-en ratkaisu		
Vuorovaikutus	- Vuorovaikutus vain operatiivisella tasolla		
Voimasuhteet	- Toimijoiden näkemyk-set vallan jakautumises-ta ovat eriävät - Asiakas huolissaan suhteen jatkumisesta		
Luottamus	- Sopimusperusteinen luottamus		

Yhteisöllisyys ()*. Tähän hetkeen mennessä osapuolet eivät ole muodostaneet yhteisiä tavoitteita, eikä niistä ole edes keskusteltu alustavasti. Merkittävänä syynä tähän on ke-sällä 2011 tapahtunut yrityskauppa, jonka kautta tavarantoimittaja laajensi liiketoimin-

taansa tukkukaupasta vähittäiskauppaan. Samassa hetkessä asiakkaan yhdestä tärkeimmästä tavarantoimittajasta tuli myös sen uusi kilpailija. Vallitseva kilpailutilanne ei luonnollisestikaan kannusta yhteisten intressien hakemiseen ja sitä kautta vaikeuttaa suuresti yhteisten tavoitteiden muodostamista. Asiakkaan puolella yhteisyyden kehittämistä vastaan asetetaan todella jyrkästi, koska sen pelätään vahingoittavan omaa liiketoimintaa. Asiakkaan näkemyksestä on tulkittavissa omien

”Meillä ei ole tällä hetkellä intressiä tukea heidän liiketoimintaansa, vaan ottaa kaikki irti mitä saadaan tukemaan omaamme. Onhan tämä tavallaan skitsotilanne, kun kyseessä on meidän kilpailija ja silti me osteetaan tavaraa sieltä.” (Toimitusjohtaja, Asiakas)

Tavarantoimittajalla näkemykset ovat vastaavasti hieman optimistisempia, eivätkä he täysin sulje pois mahdollisuutta yhteisyyden kehittämiseen tulevaisuudessa.

”Ei meillä ole mitään yhteisiä tavoitteita asetettu [...]Mun mielestä voitais kuitenkin ihan hyvin näitä asioita läpi tiettyyn pisteeseen.” (Maajohdaja, Toimittaja 3)

Huolimatta siitä, että osapuolet eivät ole löytäneet tämän hetkessä tilanteessa yhteistä intressiä ja liiketoimintalogiikkaa ei sulje pois suhteen kehittämistä tulevaisuudessa. Toimijoiden välillä on olemassa pitkä historia ja henkilösuhteet, joiden avulla ongelmia on mahdollisuus ratkaista. Yhteisöllisyyden näkökulmasta on mahdollista lähteä rakentamaan tavoitteita varovasti kaupan alalle ominaisten operatiivisten tehokkuus tavoitteiden kautta, joiden saavuttaminen palkitsi kumpaakin osapuolta. Esimerkiksi tavarantoimittajan parantunut toimitusvarmuus asiakkaalle päin voitaisiin palkita asiakkaan jakamalla operatiivisen tason tiedolla varastotasoista ja myynneistä toimittajan tuotteiden osalta. Jaetun tiedon ansiosta tavarantoimittaja kykenisi suunnittelemaan paremmin toimituksiaan ja karsimaan kustannuksiaan. Samalla asiakas hyötyisi tavarantoimittajan parantuneesta palvelutasosta.

Yksilöllisyys (*). Toimittajasuhteessa ei ole tunnistettavissa sellaisia selkeitä tekijöitä, jotka antaisivat suhteelle erityisen aseman tavanomaiseen liikesuhteeseen verrattaessa. Asiakas korostaa yksilöllisyyden yhteydessä pieniä investointeja, joita se on itse tehnyt toimittajan hyväksi pitääkseen suhdetta yllä, esimerkiksi huomioimalla tavarantoimittajan tuotemerkkejä sen myymäläkalustuksen osalta. Eniten asiakas puolella harmitellaan joustavan palvelun katoamista, jota se ennen on kokenut saavansa.

”Ennen ne palveli ja hoiti hyvin, mut nyt tää on vähitellen valunu tämmöiseksi perustason asiaksi.” (Verkkokauppias, Asiakas)

Toimittaja puolestaan ilmoittaa asiakkaan olevan yhä yksi sen tärkeimmistä yhteistyökumppaneista. Tämän toimittaja pyrkii osoittamaan asiakkaalle hyvien ostoehto- ja pienien myymäläkalusteinvestointien muodossa. Samalla toimittaja kuitenkin myöntää, että markkinoiden kiristyneen kilpailutilanteen johdosta yksilöllinen suhde asiakkaaseen on saattanut kärsiä viime vuosina. Uusien vahvojen toimijoiden tulo markkinoille on aiheuttanut sen, että tavarantoimittajan rajalliset resurssit ovat keskittyneet aiempaa enemmän uusien asiakassuhteiden kehittämiseen.

”Onhan tää edelleen yksi meidän tärkeimmistä asiakkaista. Tavallaan se yksilöllisyys on kuitenkin vähän hävinnyt tästä, kun taistelukentälle on tullut uusia kilpailijoita.” (Myyntipäällikkö, Toimittaja 3)

Yhteistyö (*). Toimittajasuhteessa tämän hetkinen yhteinen tekeminen rajoittuu puolivuositain tehtäviin ennakoiden suunnitteluihin ja tavaroituksen toteutukseen asiakkaan myymälöissä. Tältäkin osalta yhteistyö on asiakkaan mielestä hyvin rajattua, eikä tavarantoimittaja osallistu heidän mielestään riittävästi prosessiin tarjoamalla asiakkaalle järkeviä kokonaisuuksia. Lisäksi asiakkaan toivomuksena olisi, että tavarantoimittaja kantaisi suurempaa vastuuta myymiensä tuotteiden kierrosta asiakkaan myymälöissä ja osallistuisi yhteistyössä asiakkaan kanssa mahdollisten ylivarastoiden purkuun. Vastavuoroisesti asiakas suostuisi auttamaan tavarantoimittajaa sen hitaasti kiertävien tuotteiden kanssa. Toimittajan näkemys yhteistyöstä on, että se sujuu nykyisellään perustointojen, kuten tilausten ja toimitusten osalta hyvin. He kuitenkin toivoisivat, että asiakas suostuisi tekemään aktiivisemmin yhteistä suunnittelua ja toteutusta markkinoinnin osalta aiempien vuosien tapaan.

Yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi erittäin rajattu tiedon jakaminen toimijoiden välillä. Vallitsevan kilpailutilanteen vuoksi, erityisesti asiakas suhtautuu kaikenlaisen tiedon jakamiseen todella suurella varauksella.

”Ei me tietoa juurikaan jaeta. Ainoa on oikeestaan se, että ne näkee mitä me myydään, mut ei me vapaaehtoisesti mitään kerrota.” (Verkkokauppias, Asiakas)

Toimittaja näkemys tiedon jakamiseen on hieman avoimempi, eivätkä he koe ongelmalliseksi jakaa tietoa esimerkiksi operatiiviseen toimintaan liittyviä tuotteiden saatavuus- ja varastotietoja. Strategisen tason tiedon, kuten tulevaisuuden suunnitelmien ja tavoitteiden jakamiseen suhtaudutaan kuitenkin varauksella.

”No kyllä me nyt meidän varastotilannetta päivitetään heille ja sit pyritään kertomaan tietty toimitusaikatauluista ja niiden muutoksista [...] mitä nyt tulee esimerkiksi tällaisiin tulevaisuuden suunnitelmiin, niin eihän me oikeastaan niistä puhuta ollenkaan. (Myyntipäällikkö, Toimittaja 3)

Konfliktit (*). Asiakkaan mukaan osapuolten välille aiheutuu runsaasti konflikteja säännöllisten rutiinien toteuttamisen yhteydessä, esimerkiksi laskutuksessa. Ongelmana eivät ole tapahtuneet virheet, vaan toimittajan suhtautuminen niiden korjaamiseen ja ennaltaehkäisyyn. Asiakkaan useista pyynnöistä huolimatta toiminnassa ei ole tapahtunut muutosta, jonka asiakas kokee välinpitämättömyytenä. Rutiinin omaisten tehtävien lisäksi toimijoiden välillä on viime aikoina sattunut muutamia merkittäviä konflikteja, jotka liittyvät tavarantoimittajan omaan jakelukanavaan ja sen hintapolitiikkaan. Asiakkaan näkemyksen mukaan tavarantoimittajan pitäisi määritellä selkeämmin sen oman jakelukanavansa rooli asiakkaalle, jotta turhilta konflikteilta vältytään ja yhteistyön jatkuminen olisi mahdollista myös tulevaisuudessa.

”[...] kyllä mä tavallaan ymmärrän, ku tää kilpailutilanne on tämmöinen, mutta silti [...] Kyllä he kohteliaasti vastaavat, mutta ei ne ongelmat sillä ratkea. Kyllä meidän pitäisi pystyä asioista läpinäkyvämmiin puhumaan.” (Verkkokauppias, Asiakas)

Toimittajan puolella myös tunnustetaan kilpailutilanteen muutoksen johdosta syntyneet haasteet, mutta niitä ei koeta yhtä kriittisiksi kuin asiakkaalla.

”Kyllä ne kaikki on ratkaistu, että ei siellä oikeastaan ole mitään jäänyt ratkaisematta. Jos nyt yleisesti katsoo, niin ihan hyvin kyllä. Ei mitään sellaista isompaa ongelmaa ole jäänyt.” (Myyntipäällikkö, Toimittaja 3)

Vuorovaikutus (*). Toimijoiden välinen vuorovaikutus on rajoittunut pääosin asiakkaan oston ja toimittajan myynnin funktioiden välille. Tarkemmin sanottuna säännöllisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kaksi ostajaa ja tavarantoimittajan myyntiedustaja, jotka hoitavat asiakkaan myymälöiden sesonkikohtaiset valikoimat ja toimitusten aikataulutukset. Ylemmän johdon osallisuus suhteen vuorovaikutukseen on nykyisellään hyvin rajoittunutta ja epäsäännöllistä. Toimittajan mukaan heidän osallistumista vuorovaikutukseen rajoittaa organisaation pieni koko Suomessa. Yrityksen ylintä johtoa Suomessa edustaa ainoastaan maajohtaja, jonka resurssien rajallisuus tuo haasteensa intensiiviseen osallistumiseen. Asiakas vastaavasti kokee, että sen ylemmän johdon re-

sursien käyttö vaatisi ensin aktiivisuutta ja aitoa halukkuutta toimittajalta vuorovaikutuksen kehittämiseen. Ongelmana vuorovaikutuksessa on myös toimittajan epäjohtomukainen viestintä sen tavoitteista ja päämääristä nykyisessä kilpailutilanteessa. Asiakkaan näkökulmasta tämän tyyppinen viestintä lisää epävarmuutta ja heikentää sen kiinnostusta aidon dialogin avaamiseen.

Valta (*). Vaikka asiakkaalla on viime kädessä valta päättää ostoistaan, kokevat he silti olevansa jonkin verran altavastaajina suhteessa tavarantoimittajaan. Tähän syynä on tavarantoimittajan merkkituotteiden suuri osuus myynnistä sen kahdessa suurimmassa tuoteryhmässä. Riskit suhteen päättymisestä ovat saaneet asiakkaan etsimään korvaavia tuotemerkkejä, mutta tämä on koettu erittäin haasteelliseksi tehtäväksi pidemmälläkin tähtäimellä.

”Kyllä heillä on sen verran kova brändi, että kyllä meillä olis tosi vaikeaa saada sitä myyntiä korvattua jollain toisella meidän tärkeimmissä tuoteryhmissä [...] Jotenkin tässä on sellainen henkinen filis, että ne valtasuhteet on 55 – 45 meidän tappioksi” (Toimitusjohtaja, Asiakas)

Toimittajan näkemys vallan jakautumiseen poikkeaa asiakkaan vastaavasta. Heidän mukaansa asiakas on suhteessa hallitsevampi osapuoli, kun tarkastellaan suhdetta kokonaisuutena kaikki tuotemerkit ja tuoteryhmät huomioiden.

”Jos ei nyt yksittäisiin tuoteryhmiin tai tuotteisiin mennä, niin kyllä mä sanoisin, että se valta 70 – 30 heidän hyväksi.” (Maajohtaja, Toimittaja)

Luottamus (*). Toimijoiden välinen kilpailutilanne on heikentänyt merkittävästi asiakkaan luottamusta tavarantoimittajaan ja vaikuttanut sitä kautta heidän yhteistyö halukkuuteensa. Asiakas korostaa, että tämän hetkinen vähäinenkin luottamus rakentuu ainoastaan pitkään historiaan muutamien toimittajan myynnistä vastaavien henkilöiden kanssa. Ongelmana kuitenkin on, että heidän asemansa organisaatiossa eivät ole riittävän korkeita takaamaan aidosti hyvää luottamuksen tasoa. Asiakas kokee kirjallisten ja suullisten sopimusten tuovan jonkin verran luottamusta toimintaan lyhyellä tähtäimellä. Sopimusten arvoa ei kuitenkaan koeta riittäväksi, jos toimittaja päättää syystä tai toisesta nostaa ostohintoja sopimuskauden päätyttyä siten, että ostaminen ei olisi enää taloudellisesti järkevää.

”Kyllä me sellainen tietty hetkellinen varmuus saadaan, kun sovitaan tietyt raamit etukäteen kunnolla, mutta toisaalta jos ne ei halua meille myy-

dä, niin kyllä sen aina voi hankalaksi tehdä, vaikka olis mitä sopimuksia tehty.” (Toimitusjohtaja, Asiakas)

Toimittajan luottamus asiakkaaseen on vielä toistaiseksi kohtuullisen korkealla tasolla, vaikka nykytilanteen epävarmuus ja asiakkaan reagointi muutoksiin ovat horjuttaneet sen luottamusta yhteiseen tekemiseen. Keskinäisen luottamuksen puutteesta johtuen toimittaja on pyrkinyt aiempaa tarkemmin sopimaan asioista kausikohtaisesti joko kirjallisesti tai suullisesti ja pyrkinyt sitä kautta turvaamaan riittävän luottamuksen tason suhteen ylläpitämiseksi.

”Luottamus on nyt sitä, että me mennään sesonki sesongilta eteenpäin [...] Kyllä se ehkä viime kädessä sitten kuitenkin menee noihin sopimuksiin. Me ollaan tavallaan tehty nämä sopimukset ja annettu omat korttimme ja toistaiseksi ne on vielä kelvannut.” (Myyntijohtaja, Toimittaja)

Luottamus on yhteistyön kehittämisen näkökulmasta yksi tärkeimmistä tekijöistä ja sen puuttuminen aiheuttaa tällä hetkellä merkittäviä haasteita suhteen jatkumiselle tulevaisuudessa. Jos suhteen jatkaminen kuitenkin lopulta on molempien osapuolten intresseissä, tulisi luottamusta alkaa rakentaa välittömästi avoimella keskustelulla tämän hetkisestä tilanteesta.

5.1.3 Toimittajasuhde C

Asiakkaalla ja toimittajalla on pitkä yhteinen historia, jonka ansiosta ne ovat oppineet tuntemaan toisensa syvästi. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti takaa, että toimittajasuhde on strategisen tason toimittajasuhde. Huolimatta siitä, että yritysten välinen suhde sisältää paljon kehityspotentiaalia, ei sitä nykytilassa voida luokitella edes täysin kehitysvaiheeseen. Toimittajasuhteen elementit jakautuvat kartoitusvaiheen ja kehitysvaiheen välille, jossa suurimmat haasteet ovat yhteisöllisyydessä, vuorovaikutuksessa ja suhteen epäsymmetrisyydessä (Taulukko 6).

Taulukko 6 Toimittajasuhteen C nykytila

	Kartoitusvaihe – Taktinen toimittajasuhde (*)	Kehitysvaihe (**)	Vakiintumisvaihe – Strateginen toimitta- jasuhde (***)
Yhteisöllisyys	- Osapuolet tunnistavat mahdollisuuksia, joiden avulla yhteisyyttä voidaan kehittää		
Yksilöllisyys		- Osapuolet osoittavat kasvavaa halukkuutta suhteen kehittämiseen ja yksilöllisyyteen	
Yhteistyö		- Yhteistyö rakentuu lyhytkestoisista myyntiä edistävästä projekteista - Tiedon jakaminen on osittain läpinäkyvää	
Konfliktit		- Konfliktit johtuvat yhteisten tavoitteiden epämääräisyydestä - Ongelmia ratkaistaan osittain yhdessä	
Vuorovaikutus	- Säännöllinen vuorovaikutusrakenne ja rutiinit ainoastaan operatiivisella tasolla - Johdon osallistuminen vuorovaikutukseen epäsäännöllistä		
Valta	- Toimijoilla eriävät näkemykset vallan jakautumisesta		
Luottamus		- Asiakkaan luottamus perustuu hyväntahtoisuuteen - Toimittajan luottamus perustuu kokemukseen asiakkaan toimintatavoista	

Yhteisöllisyys ()*. Asiakas ja toimittaja puolella oltiin yhtä mieltä siitä, että tavoitteiden määrittely on nykyisellään puutteellisella tasolla. Asiakas näkemyksen mukaan tavoitteiden tulisi olla nykyistä tarkemmin ja konkreettisemmin määriteltyjä, jotta yhteisen strategian luominen olisi edes ylipäättään mahdollista. Tavoitteiden konkreettisuudella asiakas tarkoittaa nimenomaisesti talouden tunnuslukuja ja muita selkeitä mittareita, jotka mahdollistavat molemmille osapuolille selkeät tavoitteet ja helpottavat kehityksen seuraamista objektiivisesti. Tavoitteiden määrittelyprosessissa asiakas painottaa erityisesti toimittajan ylimmän johdon todellisen tahtotilan merkitystä ja ymmärrystä asioiden läpiviemiseksi huomattavasti nykyistä enemmän.

”Se on äärimmäisen pienistä asioista kiinni. Ihan vaan siitä, että yrityksen johto ei ole ymmärtänyt tai halunnut ikään kuin järjestää sitä asiaa.”
(Toimitusjohtaja, Asiakas)

Toimittaja vastaavasti kokee puutteita molempien osapuolien asenteissa ja näkemyksissä, jota vaaditaan aidon kumppanuuden saavuttamisessa.

”Se sellainen aito partneruus, että me tiedostettaisiin ne yhteiset tavoitteet ja me ollaan valmiita uhraamaan ja panostamaan niitten eteen, vaikka kaupallisesti joku asia olisi järkevämpää tehdä jossain muualla.”
(Toimitusjohtaja, Toimittaja 2)

Tämän hetkisessä tilanteessa toimijat tavoittelevat pääasiassa omia päämääriään, eivätkä toisen osapuolen intressit ole juuri esillä päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Asiakas kokee toimittajan merkkituotteet sille kuluttajien sisäänvetoon käytettävänä volyymituotteina, joilla on merkittävä rooli erityisesti kampanjoinnissa. Toimittaja vastaavasti näkee asiakkaan jakelukanavan ensisijaisesti tuotemerkkiensä uskottavuuden kasvattajana, vaikka arvostaakin suuresti asiakkaan kautta saatavaa suoraa taloudellista hyötyä. Tavarantoimittaja kokee saavansa myös merkittävää hyötyä asiakkaan tuote- ja markkinatietotaidosta.

Hyötyjen jakautuminen suhteessa nähdään tällä hetkellä melko tasapainoisena kummankin toimijan näkökulmasta, joskin varsinaisia yhteistyöllä saavutettavia hyötyjä ei suhteessa ole havaittavissa. Asiakas myös huomauttaa, ettei se ole välttämättä kovinkaan halukas panostamaan toimittajan maineen kohotukseen sen haluamalla tavalla nykyisessä tilanteessa, koska se ei usko saavansa riittävästi kompensatioita panostuksilleen. Asiakkaan näkemyksen mukaan heidän investointiensa avulla tuotettu hyöty siirtyy liiallisesti toimittajalle ja sen muille asiakkaille.

”[...] hyödyn jakautuminen on sitten niin, että jos sä olet se ihan pääjakelija markkinoilla, niin silloinhan se kääntyy paremmin sinne vähittäismyyjän puolelle [...] kyllähän me ollaan oltu Suomen suurin Toimittaja 2:n brändin myyjä jo vuosikaudet. Ei kuitenkaan enää tällä hetkellä.”
(Toimitusjohtaja, Asiakas)

Toimittajan puolella hyötyjen jakautuminen vastaavasti koetaan tasaiseksi ja tulevaisuutta tarkasteltaessa lupaavaksi.

”[...] kun bisnestä tehdään, niin hyödyt molemmille pitää olla balansissa molemmille osapuolille. Kyllä se on tässä se ykkösprioriteetti.” (Alue-
myyntipäällikkö, Toimittaja 2)

Toimijat näkevät yhdistävänä tekijänä toistensa brändien kotimaisuuden, jonka avulla tulisi tavoitella nykyistä suurempaa hyötyä kotimaan markkinoilta. Tulevaisuudessa asiakkaan ja toimittajan yhteisenä intressinä voisi olla kotimaisuuden korostaminen kulluttaja-asiakkaiden mielikuvissa brändejä yhdistämällä. Nykyisestä heikommasta maineestaan huolimatta toimittajan mahdollinen brändiarvon positiivinen kehitys koettiin asiakkaan näkökulmasta tekijänä, jonka uskotaan avaavan tulevaisuudessa uusia yhteistyömahdollisuuksia.

*Yksilöllisyys (**).* Asiakas kokee saavansa toimittajalta erityistä yksilöllisyyttä joustavan palvelun muodossa. Toimittaja on vastaavasti priorisoinut suhteensa asiakkaaseen tärkeimmäksi retkeilyvarusteidensa osalta. Käytännössä tämä tarkoittaa toimittajan osalta taloudellisia panostuksia sekä asiakkaan järjestämissä tai yhteisesti järjestetyissä tapahtumissa. Toimittajan mukaan yksilöllinen kohtelu ilmenee myös asiakkaalle tarjottavissa tuote-erissä ja niiden alhaisissa hinnoissa, joita myös asiakas kokee saavansa. Selkeimmäksi suhdetta yksilöiväksi tekijäksi tunnistettiin molemmin puolin pitkät ja luotamukselliset henkilösuhteet aina ylimmästä johdosta operatiiviselle tasolle asti. Ainutlaatuisuista suhteesta on yhteinen investointi toimittajan merkkituotteita myyvä verkko-kauppaan, jonka päivittäinen operatiivinen toiminta on asiakkaan vastuulla. Yhteisen investoinnin ansiosta toimittaja kykenee sitouttamaan asiakasta toimintaansa ja hyötymään samalla asiakkaan erityisosaamisesta verkkoliiketoiminnassa.

Tulevaisuudessa toimittajalla on suuri halu lisätä tarjoamaansa yksilöllisyyttä asiakkaalle ja vahvistaa suhdetta sitä kautta. Asiakas nostaa esille mahdollisuuden heille räätälöidyissä tuotteissa joko toimittajan brändillä tai asiakkaan omalla brändillä varustettuina.

”Kyllä mä nään tietyllä tavalla sellaisen pienen mahdollisuuden näissä meille räätälöidyissä tuotteissa [...] jotain heidän brändillä, mahdollisesti jopa meidän omalla brändillä olevia juttuja.” (Tuotepäällikkö 1, Asiakas)

Myös toimittaja tiedostaa tämän tyyppiset mahdollisuudet yksilöllisyyden tuottamisessa. Esteenä tähän on toimittajan mukaan kuitenkin asiakkaan tämän hetkiset volyymit, jotka se näkee riittämättöminä optimaalisille tuotantoerille. Toimittajan puolella on

kuitenkin tunnistettu asiakasyrityksen liiketoiminnan järjestelmällinen kasvu viime vuosina, jonka he uskovat avaavan mahdollisuuksia yksilöllisyyden kasvattamiseen.

”Niiden tilausmäärät on vielä sen verran pieniä, ettei me pystytä sillä tavalla mitään omia tuotantoja tai muita tekemään, joka sit taas olisi optimaalista. [...] ehkä jossain tuoteryhmien sisällä pystyttäis tekee jotain, kuten noi retkeilyvarusteet.” (Toimitusjohtaja, Toimittaja 2)

*Yhteistyö (**).* Asiakkaan ja toimittajan yhteistyö koostuu pääasiassa yksittäisten kampanjoiden, messujen ja muiden markkinointitoimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksesta. Tämän hetkisestä tilanteesta huolimatta molemmat osapuolet näkevät mahdollisuuksia yhteistyön lisäämisessä erityisesti tuotekehityksessä. Toimittaja kokee asiakkaan osaamisen ja tietotaidon poikkeukselliseksi kuluttajien mieltymysten tuntemuksessa. Asiakkaan puolella vastaavasti nähdään toimittajan pitkä ja vankkaa kokemus tuotantoon liittyvästä toiminnasta mahdollisuutena tulevaisuuden pitkän tähtäimen yhteistyölle.

Keskinäiseen tiedon jakoon suhtaudutaan melko avoimesti osapuolten välillä, joskin asiakkaan puolella erityisesti strategisen tiedon jakamiseen suhtaudutaan varauksella. Tähän syynä on tavarantoimittajan vahva suhde kilpailevaan kauppaketjuun ja pelko sen oman arkaluonteisen tiedon leviämisestä. Asiakas ei myöskään pidä toimittajan jakamaa tietoa aina kovin luotettavana ja siksi ole uskaltanut osaltaan ryhtyä syvällisempään yhteistyöhön tiedon jakamisen osalta. Toimittaja kokee saavansa tietoa asiakkaalta paljon suullisesti, mutta tällöin tiedon taso jää usein ylätasoin keskusteluksi, jonka konkreettinen hyödyntäminen on haastavaa liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Toimittajan puolella kaivataankin enemmän konkreettista tietoa raporttien muodossa, jota voidaan hyödyntää yhteisessä tekemisessä.

”Usein meidän keskustelutkin on vähän turhankin korkeella tasolla, ett filosofoidaan vähän, joka onkin varmaan kaikista kivointa, mutta liian vähän mennään siihen ihan kovaan dataan.” (Toimitusjohtaja, Toimittaja 2)

Molempien osapuolten vastauksissa nousi esiin tarve laadukkaammasta operatiivisesta tiedosta, joka helpottaisi päivittäistä toimintaa erityisesti verkkokaupan logistiikan osalta. Myös täydennykset myymälöihin sujuisivat asiakkaan mukaan helpommin jonkinlaisen tietojärjestelmän tai niiden integraation avulla kuin nykyisellä sähköposti mallilla. Tavarantoimittajan puolella on tiedostettu nykyisen toimintamallin ongelmat myös muiden asiakkaiden kanssa ja siihen on jo lähdetty etsimään ratkaisuja tietojärjestelmäkehityksellä.

”Tietysti meidän pitäis pysytyä noita varastosaldoja vaihtaa vähän tehokkaammin ihan molempien osapuolten kannalta [...] mitä tosta tietojärjestelmäpuolesta, niin se on nyt lanseerattu (kilpailijalle) ja toivoisin, että saataisiin se käyttöön myös heidän kanssa.” (Toimitusjohtaja, Toimittaja 2)

*Konfliktit (**).* Asiakkaan näkemyksen mukaan konfliktit osapuolten välillä ovat melko yleisiä. Useimmat niistä koskevat tuotteiden yksittäisten tuotteiden hinnoittelua asiakkaan myymälöissä tai tuotteiden hintoihin kilpailijoiden vastaaviin verrattuna. Toimittajan puolella myönnetään ajoittaiset erimielisyydet hintapolitiikkaan liittyen, mutta sen merkitys kokonaisuuden kannalta koetaan vähäiseksi. Asiakas näkökulmasta yksittäiset konfliktit tai niiden määrä eivät välttämättä vaikuta negatiivisesti tämän hetken tilanteeseen, mutta toimittajan suhtautuminen tilanteiden ratkaisemiseksi koetaan haasteena tulevaisuuden yhteistyön kehittämisessä. Konfliktien todellinen syy on kuitenkin tulkittavissa toimittaja puolen kertomuksessa, jossa korostuvat näkemuserot toimijoiden erilaisista intresseistä.

”Meillä on tää meidän brändi, mitä me halutaan viedä tiettyyn suuntaan ja sitten heillä on tietty oma näkemyksensä asiaan. Ne ei sitten aina ihan kohtaa.” (Toimitusjohtaja, Toimittaja 3)

Konfliktien ratkaisussa on osapuolilla vielä jonkin verran kehitettävää. Erityisesti ongelmaksi asiakkaan puolella koetaan toimittajan yrityskulttuuri, jossa yrityksen ylimmän johdon vastuun jako alemmille tasoille nähdään haasteena päivittäisessä päätöksenteossa.

”Joissain firmoissa, kuten nyt vaikka toimittaja 3:lla toimitusjohtaja halua ratkaista pienempiäkin juttuja ylätasolla. Mun mielestä se ei nyt ole se ihan oikea tapa toimia.” (Toimitusjohtaja, asiakas)

Vaikka ongelmia yritetään selvittää monesti ylimmän johdon tasolla, ne vaikuttavat jäävän vaille lopullista ratkaisua tai vaihtoehtoisesti niiden lopputulos saattaa jäädä epäselväksi alemmille organisaatiotasoille. Tällöin alemmat hierarkiatasot pyrkivät rakentamaan tavan, jolla päivittäistä toimintaa kyetään jatkamaan suhteellisen normaalisti. Konfliktitilanteiden hallinnan kehittämiseksi molempien yritysten tulisi tulevaisuudessa

jakaa enemmän valtaa ongelmien ratkaisuun erityisesti niille henkilöille, jotka toimivat aktiivisesti suhteen rajapinnassa.

Vuorovaikutus (*). Yritysten keskinäinen vuorovaikutus on rakentunut pääosin asiakkaan oston ja toimittajan myynnin funktioiden välille. Käytännössä tämä tarkoittaa aktiivista kommunikaatioita asiakkaan kahden ostajan ja heidän vastinpareinaan toimivien myyntiedustajien välillä. Organisaatioiden välistä vuorovaikutusta tukee myös jonkin verran asiakkaan myymälöiden työntekijät, sekä molempien yritysten logistiikan henkilökunta, joiden tehtävä on mahdollistaa tavaravirtojen liikkuminen sovittujen aikataulujen mukaisesti. Vuorovaikutukseen osallistuvat lisäksi epäsäännöllisesti yritysten toimitusjohtajat, jotka sopivat strategisista linjoista pääosin keskenään ilman omien organisaatioidensa näkyvää tukea.

Molempien osapuolten näkemyksen mukaan vuorovaikutuksen intensiivisyys on laskenut viime vuosina. Erityisesti yritysten ylimpien johtohenkilöiden aktiivinen osallistuminen vuorovaikutukseen on vähentynyt ja vaikuttanut sitä kautta merkittävästi yhteistyön uskottavuuteen ja sen rakentumiseen alemmilla organisaatiotasolla. Lisäksi toimittajan resurssien puute on vähentänyt kasvokkain tapaamisten määrää ostajien ja myyntiedustajien välillä. Resurssien puutteesta huolimatta yritykset ovat pyrkineet järjestämään vuodessa vähintään yhden päivän, jolloin yritysten avainhenkilöt kokoontuvat yhteen normaalin työympäristön ulkopuolella. Näiden tapaamisten ongelmana on kuitenkin se, että samaan tapahtumaan on yhdistetty tärkeinä pidettävien henkilösuhteiden kehittämistä ja yhteiseen strategiaan liittyviä keskusteluita.

”Kyllä me nyt ainakin kerran vuodessa ollaan pyritty tapaamaan tällä ydinryhmällä toimistojen ulkopuolella [...] Ollaan siinä juteltu strategiasta ja sellaisesta [...] Ne on aina ihan mukavia tapahtumia, mutta ei ne sitten kuitenkaan oikein johda mihinkään.” (Toimitusjohtaja, Toimittaja 2)

Tulevaisuudessa yritysten kannattaisi erottaa selkeästi henkilösuhteiden kehittämisen ja yhteistyön suunnitteluun liittyvät tapaamiset. Tällöin tapaamisten tarkoitus olisi jokaiselle osallistujalle selvää ja keskittyminen kohdistuisi oikeisiin asioihin.

Toimiva vuorovaikutus yritysten välillä edellyttää rutiinien omaksumista sekä selkeän ymmärryksen suhteen rajapinnassa toimivien henkilöiden rooleista ja tehtävistä. Toimittajan näkemyksen mukaan yritysten pitkäkestoisen liikesuhteen myötä niiden välille on muodostunut selkeät rutinoituneet toimintatavat. Lisäksi toimittaja kokee suhteen rajapinnassa toimivien henkilöiden roolit ja vastuut selkeinä.

*”Kyllä tässä sen verran kauan ollaan jo toimittu yhdessä, että jokainen varmasti tietää kuka hoitaa mitäkin ja keneltä voi asioita kysyä.” (Alue-
myyntipäällikkö, Toimittaja 2)*

Asiakkaan puolella tunnistetaan myös oston ja myynnin välillä olemassa olevat rutinoituneet toimintatavat ja vastuut. Viimeaikaisten henkilövaihdosten johdosta asiakkaalla koetaan kuitenkin tarvetta organisaatioiden muissa funktioissa työskentelevien henkilöiden esittelyyn ja selkeiden vastinparien määrittelyyn.

*”[...] Ehkä kuitenkin hyvin kuvaavaa on se, että jos mun pitäisi tehdä jokin muutoksia Toimittaja 3:n verkkokaupassa, niin soittaisin varmaan-
kin ekana toimitusjohtajalle ja kysyisin, että kenelle tää kuuluu.” (Verk-
kokauppias, Asiakas)*

Valta (*). Osapuolilla on vahva näkemys toistensa vahvuuksista ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista. Asiakkaalle toimittajan tuotteet ovat merkittävä osa sen tarjoamaa valikoimaa. Tähän suurin syy on toimittajan tuotemerkin kotimaisuus, joka koetaan tärkeänä tekijänä Suomen markkinoilla. Toimittajan etuna ovat myös sen satunnaisesti tarjoamat edulliset tuote-erät, jotka toimivat erinomaisesti sisäänvetotuotteina kampanjoissa. Toimittaja vastaavasti kokee asiakkaan oman alansa tuotteiden parhaimpana asiantuntijana kotimaassa ja hyvän maineen ansioista erinomaisena yhteistyökumppanina. Molemmat osapuolet kokevat suhteen olevan taloudellisessa mielessä merkittävä, mutta varsinaisesta taloudellisesta riippuvuudesta ei kuitenkaan voida puhua. Asiakas kokee kuitenkin olleensa aikaisemmin suhteesta huomattavasti riippuvaisempi tämän hetkiseen tilanteeseen verrattuna. Taloudellisen riippuvuuden vähentäminen toimittajasta on ollut myös osittain tarkoituksellista. Toimittaja vastaavasti näki riippuvuutensa asiakkaaseen enneminkin uskottavuutensa säilymisen kannalta kuin taloudellisesta näkökulmasta.

Vallan jakautuminen koetaan hieman eri tavoin asiakkaan ja toimittajan näkökulmista. Nykytilanteessa asiakas kokee olevansa vahvemmallalla suhteessa toimittajaan. Tämä johtuu toimittajan kohtaamista muutoksista ja ongelmista viime vuosina. Sekaannusta tavarantoimittajalla ovat aiheuttaneet mm. omistajien vaihdokset, strategiset valinnat ja ajoittaiset ylivarastot, joita asiakas myöntää hyödyntäneensä.

”Mä sanoisin, että 70 – 30 meille johtuen siitä, että sillä brändillä on ollut tiettyjä ongelmia” (Toimitusjohtaja, Asiakas)

Toimittaja vastaavasti kokee vallan jakautumisen enemmänkin tasaisena molemminpuoliseen riippuvuuteen ja yritysten asemaan markkinoilla. Tasapainoisuutta yritysten välillä toimittajan mielestä edistää myös yritysten välinen suhteellisen pieni kokoero.

”Mekin tiedetään ne tällaisena johtavana premium kauppiaina, ja sitä kautta ”Asiakas” varmaan tietää, että me suomalaisena, oikeastaan ainoana alan toimijana tarvitsevat meitä. Mä näen se kokonaisuudessaan tällaisena hyvin tasapainoisena.” (Toimitusjohtaja, Toimittaja 2)

Asiakas kokee käyttävänsä valtaansa toisinaan hintaneuvotteluissa ja markkinoinnin yhteydessä. Lisäksi se ostajan asemassa kieltäytyy ottamasta valikoimaansa osaa toimittajan tuotteista, joita se ei näe sopivaksi omaan valikoimaansa ja samaan aikaan se kokee saavansa toimittajalta hyviä poistoeriä edullisesti. Vallitsevasta tilanteesta huolimatta, asiakas pyrkii kuitenkin pääasiassa pitkäjänteiseen yhteistyöhön tiedostaen sen avulla saavutettavat hyödyt lyhyen tähtäimen voittoihin verrattuna. Myös toimittaja on huomannut asiakkaan käyttävän ajoittain valtaansa ostajana, mutta ei pidä tätä kuitenkaan yhteistyön esteenä tulevaisuudessa.

*Luottamus (**).* Osapuolten välinen luottamus on kehittynyt nykyiselle tasolle pitkän ajan kuluessa, eikä sen nykyisen tason määrittäminen ole asiakkaan mukaan kovinkaan yksiselitteistä. Asiakaspuolten kertomusten perusteella on kuitenkin selkeästi todettavissa, että heidän luottamuksensa tavarantoimittajaan on menneisyydessä ollut nykyistä korkeammalla tasolla. Muutokseen ovat heidän mukaansa vaikuttaneet erityisesti toimittajan tuotteiden laadun heikkeneminen sekä johtamistapa, jossa yrityksen ylin johto puuttuu jo kerran alemmilla organisaatiotasoilla tehtyihin päätöksiin. Sopimusten roolia luottamuksen muodostumisessa ei pidetä kovinkaan merkittävänä tekijänä asiakkaan puolella, vaikka osapuolet solmivat kirjallisen ostosopimuksen vuosittain. Viime kädessä asiakas luottaa siis kokemukseensa asioiden ratkaisemisesta tavarantoimittajan kanssa ja siihen, että vastapuoli toimii lopulta oikeudenmukaisesti.

”[...] kyllä me nyt sillä tavalla luotetaan enemmän siihen toimittajaan, kun vaan se, että mitä paperille on kirjoitettu. Ei me olla esimerkiksi sovitettu mistään sanktioista, jos joku tavara myöhästyy.[...] meillä se on toiminut hyvin näin ja aina ollaan pystytty sopimaan.” (Tuotepäällikkö 1, Asiakas)

Tavarantoimittajan luottamus perustuu pitkään kokemukseen asiakkaasta ja yhteistyöstä heidän kanssaan. Luottamusta tukevat heidän mukaansa myös asiakasyrityksen omistus pohja (partiopiiri), joka viestii hyvistä arvoista liiketoiminnassa.

”Mä veikaan, että me ollaan varmaan yksi pitkäaikaisempia toimittajia heille, ja jollain tavalla mä näen sen luottamuksen siinä [...] Sitten on tietysti se niiden omistajapohja. Kyllä mä näen, että siinä on sellanen yhteiskunnallinen, vaikkakin liiketoimintaan perustuva toimintatapa.”
(Aluemyyntipäällikkö, Toimittaja 2)

Osapuolten näkemykset luottamuksen tasosta ja perustasta tukevat yleisellä tasolla melko hyvin toisiaan, joskin toimittajana puolella ei ongelmia luottamuksen suhteen juurikaan tunnistettu tai vaihtoehtoisesti niitä ei uskallettu nostaa esiin.

5.2 Mallin soveltuvuus

Yksi tämän tutkimuksen tarkoituksista oli testata Leen ja Johnsenin (2012) mallin soveltuvuutta kaupan toimittajasuhteiden arviointiin. Tässä luvussa mallin soveltuvuutta on tarkasteltu aineiston keruun ja analyysin yhteydessä esiin nousseiden haasteiden kautta. Haasteet on jaoteltu yleisiin ja kontekstisidonnaisiin.

Yleiset haasteet ovat sellaisia, jotka voidaan yleistää muihinkin kuin tämän tutkimuksen kohteena oleviin toimittajasuhteisiin. Kontekstisidonnaiset haasteet puolestaan liittyvät vain tämän tutkimuksen kohteena oleviin tapauksiin, eikä niitä voida suoraan yleistää laajemmiksi ongelmiksi.

5.2.1 Yleiset haasteet

Arvioitaessa toimittajasuhdetta sekä asiakas- että toimittajanäkökulmasta on mahdollista tehdä virheellinen oletus siitä, että arviointiin osallistuvien henkilöiden näkemykset ovat riippuvaisia pelkästään heidän edustamastaan osapuolesta. On ymmärrettävää, että ostavan ja myyvän yrityksen näkemykset keskinäisen suhteen nykytilasta saattavat poiketa toisistaan merkittävästi. Todellisuudessa näkemyseroja saattaa olla myös saman yrityksen sisällä, jonka vuoksi organisaation kollektiivisen näkemyksen muodostaminen ja suhteen nykytilan määrittäminen saattaa muodostua haasteelliseksi tehtäväksi Leen ja Johnsenin mallin avulla. Tämän tutkimuksen analyysivaiheessa organisaation sisäisiä näkemyseroja havaittiin erityisesti konfliktien ja luottamuksen tason määrittelyn yhteydessä.

Organisaation sisäisiä näkemyseroja voidaan selittää ainakin osittain sillä, että haastatteluihin osallistuneet henkilöt työskentelevät omissa organisaatioissaan eri hierar-

kiatasoilla. Johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden näkemykset yritysten välisestä suhteesta muodostuvat erilaisista lähtökohdista verrattuna operatiivisemmän tason työntekijään. Yritysjohdolla pyrkii tarkastelemaan yritysten välisten suhteiden elementtejä laajempina kokonaisuuksina koko yrityksen tasolla, kun vastaavasti operatiivisen tason työntekijä muodostaa näkemyksensä lähinnä päivittäisen toiminnan sujuvuuden ja oman vastinparin kanssa käydyn vuorovaikutuksen kautta. Toisaalta yritysjohdolla on myös vahva rooli mielipidevaikuttajana alemmilla hierarkiatasoilla. Käytännössä taitava johtaja pystyy muokkaamaan pitkällä tähtäimellä operatiivisemmän tason työntekijöiden näkemyksiä ja asenteita kollektiivisesti haluamaansa suuntaan.

Toinen selittävä tekijä organisaation sisäisille näkemyseroille ovat henkilömuutokset. On selvää, että uudella työntekijällä on erilaisia näkemyksiä kuin pidempään samassa yrityksessä ja tehtävissä toimineella työntekijällä. Kestää oman aikansa ennen kuin uusi työntekijä oppii uudet rutiinit ja kykenee muodostamaan selkeän näkemyksen oman yrityksensä tärkeimmistä kumppanuuksista. Yritysjohdossa tapahtuvat henkilömuutokset ovat usein myös merkittävä tekijä organisaation kollektiivisen näkemyksen muutoksissa, koska yritysjohdon rooli yritysten välisten suhteiden kehityksessä on niin merkittävä.

Batondan ja Perryn (2003) mukaan kehitysmallien yleisenä haasteena on, että niiden vaiheiden muutokset ovat kuvattu liian käsitteellisellä tasolla. Vaikka Leen ja Johnsenin (2012) mallin vaihekuvaukset ovat selkeästi muita tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä kehitysmalleja yksityiskohtaisempia ja rikkaampia, jäävät ne silti erityisesti konkreettisten kehitysehdotusten muodostamisen näkökulmasta melko yleiselle tasolle.

Eräs Leen ja Johnsenin (2012) mallin suurimmista vahvuuksista on sen aineiston keräämiseen tarkoitettujen haastatteluprotokollan avoimuus, joka mahdollistaa arviointiin osallistuvien henkilöiden aidon vapaan palautteenannon ja kehitysehdotusten esille tuomisen. Toisaalta strukturoitujen kysymysten puute asettaa omat haasteensa arvioinnin tekijälle keskustelun vetäjänä ja vaarana on, että haastateltava henkilö nojautuu liikaa tämän johdattelun varaan. Lisäksi yleisenä haasteena on saada arviointiin osallistuvat henkilöt ymmärtämään käsiteltävät toimittajasuhteen elementit samalla tavalla, jotta vääriltä johtopäätöksiltä vältytään.

5.2.2 Kontekstisidonnaiset haasteet

Caniëlsin ym, (2010) mukaan suhteen kehitysvaihemallin ydinajatus on, että yritysten välinen suhde kehittyy aina peräkkäisten ja peruuttamattomien vaiheiden kautta kohti lopullista vaihettaan. Todellisuudessa toimittajasuhteen kehittyminen ei kuitenkaan ole suoraviivainen prosessi, jossa suhde kehittyy väistämättä kohti tiettyä ideaalitasoa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, ettei Leen ja Johnsenin (2012) esittämät

kehitysvaiheet aina kuvaa suhteen toimittajasuhteen haluttua kehityssuuntaa (Toimittajasuhde B). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei toimittajasuhdetta olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa. Erityisesti toimittajan puolella nähtiin monenlaisia yhteistyön kehittymahdollisuuksia operatiivisen toiminnan tehostamiseksi esimerkiksi tietojärjestelmien kehityksessä ja tiedon jakamisen käytännöissä. Tämän tyyppistä, operatiivisen tehokkuuteen keskittyvää kaupan toimittajasuhdetta olisikin järkevämpää lähestyä ensisijaisesti perinteisen suorituskyvyn mittaamisen lähtökohdista.

Kontekstisidonnaisena haasteena voidaan pitää myös Leen ja Johnsenin mallin soveltuvuutta yritysten välisissä suhteissa, joissa toinen tai molemmat osapuolet ovat Pk-yrityksiä. Esimerkiksi vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna voidaan kyseenalaistaa poikkifunktionaalisen toiminnan olemassa olon mahdollisuus sellaisten yritysten välisissä suhteissa, joissa yritysten palveluksessa työskentelee vain muutamia työntekijöitä. Pk-yrityksissä keskeinen osaaminen on jakautunut usein vain harvoille henkilöille, jolloin Leen ja Johnsenin mallissa esitettyjen yritysten organisaatorajojen ylittävien poikkifunktionaalisten tiimien muodostaminen ei edes ole käytännössä mahdollista.

Kontekstisidonnaisiin haasteisiin voidaan luokitella myös yhteistyön kehitysvaiheiden määrittäminen tämän tutkimuksen tapauksissa. Yleisesti oletuksena on, että yhteistyö kehittyy operatiivisen tason kustannushyötyjen tavoittelusta ja laajenee vähitellen strategisen tason yhteistyöksi (Lee & Johnsen 2012; Mentzer ym. 2000). Yllättävää kuitenkin oli, että kaikkien haastateltavien kuvailemat yhteistyön muodot liittyivät ensisijaisesti strategisen tason toimintaan, eikä varsinaista kustannussäästöihin pyrkivää operatiivista yhteistyötä juurikaan tunnistettu missään tutkituissa toimittajasuhteissa. Eräs syy tähän löytyy varmasti osapuolten välisen tiedon jakamisen käytännöistä ja puutteellisissa tietojärjestelmissä, jotka ovat tavanomaisia haasteita Pk-yritysten muodostamissa asiakas-toimittajasuhteissa.

Kontekstisidonnaisiin haasteisiin voidaan luokitella myös haastatteluissa esiin nostettu kritiikki hyväntahtoisuuteen perustuvaa luottamusta kohtaan kaupan alan toimittajasuhteissa. Haastateltavien näkemysten mukaan tämän tyyppinen luottamus kahden erillisen yrityksen välisessä liiketoiminnassa tuntui vieraalta, koska viime kädessä jokaisen yrityksen koetaan olevan kiinnostunut vain oman tuloksensa kehityksestä. Toisaalta samanaikaisesti useissa haastateltavien kertomuksissa korostettiin yksittäisten henkilöiden välisen luottamuksen merkitystä, joissa syvimmillään oli havaittavissa myös hyväntahtoisuuteen perustuvan luottamuksen piirteitä. Edellä esitetty ero luottamuksesta organisaatioiden ja ihmisten välisenä ilmiönä aiheuttaakin suuren haasteen arvioinnin näkökulmasta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimittajan arviointi on tarpeellista yhteistyön syvyydestä riippumatta. Säännöllisen kontrollin avulla seurataan, miten hyvin toimittaja suoriutuu velvollisuuksistaan ja toimii sovitun ohjeistuksen mukaisesti. Yllättävän monessa yrityksessä toimittajia arvioidaan edelleen subjektiivisesti ilman kirjallista pitkäaikaista dokumentointia tai historiantietoa. Niissäkin yrityksissä, joissa toimittajien suorituksia arvioidaan säännöllisesti, kaikkia toimittajia arvioidaan samoilla mittareilla hankittavan palvelun tai tuotteen tärkeydestä, toimittajasuhteen kriittisyydestä tai muista ominaispiirteistä riippumatta. Tämän tutkimuksen teoriaosion yksi keskeisimmistä väittämistä oli, että yrityksen tulee arvioida sen kilpailukyvyn kannalta merkittäviä ja kriittisiä toimittajia yksipuolista suorituskyvyn mittausta syvällisemmin. Tässä tutkimuksessa on korostetusti nostettu esiin se, että tärkeimpiä toimittajasuhteita arvioitaessa on olennaista kiinnittää huomio nimenomaan suhteeseen, eikä jompaankumpaan osapuoleen. Toimittajasuhteita tulee arvioida kvantitatiivisen suorituskyvyn mittareiden lisäksi myös yritysten välistä suhdetta kuvaavien elementtien avulla.

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena oli arvioida Leen ja Johnsenin (2012) mallin avulla erään keskisuuren kaupan toimijan kolmea tärkeintä toimittajasuhdetta ja tunnistaa niiden tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksia. Toissijaisena tarkoituksena oli testata valitun mallin soveltuvuutta toimittajasuhteiden arvioinnin työkaluna. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

Mikä on tutkimukseen valittujen toimittajasuhteiden nykytila? Tutkimuksen tulosten perusteella on selvää, ettei mitään kolmesta tutkimuksen kohteena olleista toimittajasuhteista voida luokitella kokonaisuudessaan vakiintuneeksi strategisen tason toimittajasuhteeksi. Tätä havaintoa ei voida kuitenkaan pitää yllättävänä, koska strategiset kumppanuudet vaativat osapuolilta panostuksia ja sitoutumista, joita erityisesti pienemmillä kaupan alan toimijoilla on niukkojen resurssien vuoksi haasteellista tarjota. (Finne & Kokkonen 2005). Lisäksi strateginen yhteistyö vaatii avointa ja järjestelmällistä tiedon jakamista, johon suhtaudutaan varauksella erityisesti Pk-yrityksissä kilpailukyvyn menetyksen pelossa (Adams ym. 2012). Lähimpänä strategisen tason suhdetta voidaan pitää Toimittajasuhdetta A, jonka elementeistä yksilöllisyys, vuorovaikutus ja valta ovat vahvistettavissa molempien osapuolten toimesta vakiintuneeseen vaiheeseen. Muiden elementtien osalta voidaan kuitenkin todeta toimittajasuhteen olevan vielä kehitysvaiheessa. Toimittajasuhde B voidaan kokonaisuudessaan luokitella kartoitusvaiheeseen. Osapuolten kuvaukset suhteesta muistuttivat kaikkien elementtien osalta taktisen tason osta ja myy suhdetta, jossa toiminnan keskiössä oli tavaran tilaus-toimitusprosessin toteuttaminen. Suhteen osapuolet tavoittelivat selkeästi omia intressejään, eikä syvällisemmän yhteistyön lisäämistä koettu vallitsevan kilpailuasetelman vuoksi mahdollisena. Toimittajasuhde C voidaan luokitella kokonaisuudessaan edellä esitettyjen kahden suh-

teen väliin. Se sisälsi kaikista tutkimuksen kohteina olleista tapauksista eniten kehityspotentiaalia. Suhteen kehittymisen suurimpana esteenä ovat eriävät näkemykset vallan jakautumisesta ja yhteisestä tulevaisuuden suunnasta, jotka tekevät yhteisten tavoitteiden määrittelystä haastavaa.

Miten toimittajasuhteita voidaan kehittää tulevaisuudessa? Toimittajasuhteesta riippumatta merkittävimmät haasteet tämän tutkimuksen toimittajasuhteissa olivat yhteisöllisyydessä ja yhteistyössä. Yhteisöllisyyden näkökulmasta tulisi muodostaa sellaisia tavoitteita, jotka motivoivat molempia osapuolia sitoutumaan suhteeseen ja tasoittamaan suhteen mahdollista epäsymmetrisyyttä. Yhteisten tavoitteiden seurannan tueksi tulisi rakentaa kummankin osapuolen toimintaa mittaavia järjestelmiä, joita hyödyntämällä yhteistyösuhdetta voidaan kehittää ja ylläpitää tehokkaasti. Yhteistyön osalta haasteeksi osoittautui erityisesti osapuolten suhtautuminen keskinäiseen tiedon jakamiseen. Asiakasyrityksessä tiedon jakamiseen suhtauduttiin suuremmalla varauksella kuin toimittajayrityksissä. Tiedon jakamisen haasteena koettiin olevan puutteelliset käytännöt ja tavat, joilla tietoa välitetään yritysten välillä. Mahdollisuuksia käytäntöjen parantamisessa nähtiin erilaisissa tietojärjestelmäratkaisuissa, joiden avulla suhteen rajapinnassa työskentelevien henkilöiden tarvitsema tieto olisi nopeasti ja helposti saatavilla.

Aineiston analyysin pohjalta voidaan todeta, että ensisijaisena edellytyksenä toimittajasuhteiden kehittämiseksi on molemminpuolinen luottamus. Toimittajasuhteessa luottamusta tulisi lähteä rakentamaan ylimmän johdon tasolta. Johdon sitoutuminen ja aloitteellisuus yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa luovat yhteistyölle uskottavuutta operatiivisella tasolla, jossa yhteistyötä käytännössä tehdään. Motivaation säilymiseksi tärkeää on myös, että yhteistyön hyödyt koetaan osoittamaan konkreettisesti ja ne pystytään jakamaan osapuolten välillä oikeudenmukaisesti.

Miten Leen ja Johnsenin toimittajasuhteen kehitysmalli soveltuu kaupan toimittajasuhteiden arviointiin? Tässä tutkimuksessa mallin soveltamiseen liittyvät haasteet jaoteltiin yleisiin haasteisiin ja kontekstisidonnaisiin haasteisiin. Yleiset haasteet liittyivät enimmäkseen haastateltavien virheelliseen tulkintaan analyysin kohteena olleista suhteen elementeistä. Haastateltavien erilaiset tulkintatavat johtuvat lähinnä kahdesta asiasta. Ensinnäkin se, että jokaisella ihmisellä on oma persoonansa ja kokemuksena asioista, jotka vaikuttavat tiedon vastaanottamisessa ja tulkinnassa. Toiseksi erilaiset tulkinnat johtuvat haastateltavien asemasta ja tehtävästä omassa organisaatiossa. On hyvin todennäköistä, että yritysjohdossa työskentelevän henkilön näkemys poikkeaa merkittävästi operatiivisella tason työntekijän näkemyksestä eri elementtien osalta. Syynä tähän on se, että haastateltavat peilaavat kokemuksiaan ensisijaisesti omaan tehtävänsä ja mahdolliseen toisen organisaation vastinpariin. Kontekstisidonnaiset haasteet liittyivät pääosin siihen, että Leen ja Johnsenin malli on muodostettu teollisuus-

den asiakas-toimittajasuhteista kerätyn aineiston perustuen, jonka vuoksi sen eri tasojen kuvaukset eivät välttämättä vastanneet suoraan tämän tutkimuksen kohteena olleita tapauksia ja niiden tarpeita.

Haasteista huolimatta, tutkimukseen valittu viitekehys kattaa yleisellä tasolla tarkasteluna kattavan joukon keskeisiä toimittajasuhteen elementtejä, jotka mahdollistavat yritysten välisen suhteen kokonaisvaltaisen analyysin ja ongelma-alueiden tunnistamisen. Valitusta viitekehuksesta poikkeuksellisen tekee sen tapa lähestyä yritysten välistä suhdetta yksikkönä, jossa molempien osapuolien näkemykset ovat painoarvoltaan yhtä suuria analyysin lopputuloksessa. Leen ja Johnsenin (2012) malli soveltui pääpiirteissään melko hyvin tämän tutkimuksen kohteena olleiden kaupan toimittajasuhteiden arviointiin, mutta liikkeenjohdollisesta näkökulmasta sitä voidaan pitää suhteellisen raskaana työkaluna. Toisaalta mallin raskaus viestii myös siitä, että se on vakavasti otettava. Ennen mallin käyttöönottoa yritysjohto tulee määrittellä halunsa yhteistyön kehittämiseen valituissa toimittajasuhteissa, jotta voidaan varmistua mallin oikeellisuudesta tulevaisuuden tahtotilan suunnan näyttäjänä.

LÄHTEET

- Alajoutsijärvi, K. – Möller, K. and Rosenbröijer, C-J. (1999) Relevance of focal nets in understanding the dynamics of business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* 6 (3), 3–35.
- Anderson, J. – Narus, J. (1990) A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1), 42 – 58.
- Batonda, G. – Perry, C (2003) Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (10), 1457 – 1484.
- Bobot, L. (2011) Functional and dysfunctional conflicts in retailer-supplier relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 39 (1), 25 – 50.
- Sheu, C. – Yen, H. – Chae, B. (2006) Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 (1), 24 – 49.
- Caniëls, M. – Gelderman, C. – Ulijn, J. (2010) Buyer-Supplier relationship development: an empirical study among Dutch purchasing professionals. *Journal of Enterprising Culture*, 18 (2), 107 – 137.
- Cannon, J. – Perreault, W. (1999) Buyer–Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (4), 439 – 460.
- Claycomb, C. – Frankwick, G. (2010) Buyers’ perspective of buyer—seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (2), 252 – 263.
- Das, T. – Teng, B-S. (1999) Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, Vol. 13 (4), 50 – 62.
- Dwyer, F. – Schurr, P. – Oh, S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol, 51 (2), 11 – 27.
- Ellram, L. (1991) A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27 (3), 2 – 8.
- Ellram, L (1995) Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31 (1), 35 – 44.
- Elrod, C. – Murraray, S. – Bande, S. (2013) A Review of Performance Metrics for Supply Chain Management. *Engineering Management Journal*, Vol. 25 (3), 39 – 50.

- Finne, Sami – Kokkonen, Tuomas (2005) Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju – *Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. WSOYpro, Helsinki.
- Ford, D. (1980) The development of buyer-seller relationship in industrial markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 14 (5), 339 – 353.
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johansson, J. (1986) How do companies interact? *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1 (1), 26 – 41.
- Ford, D – Rosson, P. (1982) The relationship between export manufacturers and their overseas distributors. *Journal of International Business Studies*, Vol. 13 (2), 57 – 72.
- Ford, D. – Gadde, L-E – Håkansson, H. – Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships*. Wiley, England.
- Gadde, L-E. – Snehota, I. (2000) Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (4), 305 – 316.
- Giannakis, M. (2007) Performance Measurement of Supplier Relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 (6), 400 – 411.
- Hausman, A. – Johnston, W. (2010) The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (3), 519 – 526.
- Harris, L. – Ogbonna, E. – Goode, M. (2008) Intra-functional conflict: an investigation of antecedent factors in marketing functions. *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (3), 453 – 476.
- Homlund, M. (2004) Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 (4), 279 – 287.
- Iloranta, Kari – Pajunen-Muhonen, Hanna (2008) *Hankintatoimen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ireland, R. – Hitt, M. – Vaidyanath, D. (2002) Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 28 (3), 413 – 446.
- Jeffrey, H. – Adams, F. – Khoja, M. – Kauffman, R. (2012) An Empirical Study of Buyer-Supplier Relationships within Small Business Organizations. *Journal of Small Business Management*, Vol 20 (1), 20 – 40.
- Jehn, K. – Mannix, E. (2001) The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (2), 238 – 251.
- Johnsen, R. – Ford, D. (2008) Exploring the concept of asymmetry: A typology for analysing customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (4), 471 – 483.

- Johnsen, T. – Johnsen, R. – Lamming, R. (2008) Supply Relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond. *European Management Journal*, Vol. 26 (4), 274 – 287.
- Kim, D-Y – Kumar, V – Kumar, U (2010) Performance assessment framework for supply chain partnership. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15 (3), 187 – 195.
- Kumar, N. (2005) The power of power in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (8), 863 – 866.
- Lambert, D. – Emmelhainz, M. – Gardner, J. (1996) Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 (2), 1 – 18.
- Lamming, R. – Cousins, P. – Notman, D (1996) Beyond vendor assessment. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2 (4), 173 – 181.
- Lee, C-J. – Johnsen R. (2012) Asymmetric customer-supplier relationship development in Taiwanese electronic firm. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (4), 692 – 705.
- Lewicki, R. – Bunker, B. (1996) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA.
- Li, J. – Sikora, R. – Shaw, M. – Tan, G. (2006) A strategic analysis of inter organizational information sharing. *Decision Support Systems*, Vol. 42 (1), 251 – 266.
- Lincoln, Y.S. – Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, CA.
- Menon, A. – Bharadwaj, S.G. and Howell, R. (1996) The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24 (4), 299 – 313.
- Mentzer, J – Min, S. – Zacharia, Z. (2000) The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*, Vol. 76 (4), 549 – 568.
- Olsen, R. – Ellram, L. (1997) A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26 (2), 101 – 113.
- Parvatiyar, A. – Sheth, J. (2000). *The domain and conceptual foundations of relationship marketing*. Handbook of Relationship Marketing. Sage Publications, London.
- Rienhart, L. – Eckert, A. – Handfield, R. – Page, J – Atkin, T. (2004) An Assesment of Supplier – Customer Relationships. *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 (1), 25 – 62.

- Ring, P. – Van de Ven, A. (1994) Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1), 90 – 118.
- Sahin, F. – Robinson, Powell E. (2002) Flow coordination and information sharing in supply chains: Review, implications, and directions for future research. *Decision Sciences*. Vol. 33(4), 505-536
- Sako, M. (1992) Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sheu, C. – Yen, H. – Chae, B. (2006) Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 (1), 24 – 49.
- Stähle, Pirjo – Laento, Kari (2000) *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. WSOY, Helsinki.
- Tuten, T – Urban, D (2001) An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (2), 149 – 164.
- Varley, Rosemary (2006) *Retail Product Management: Buying and Merchandising*. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.
- Vázquez, R. – Iglesias, V. – Álvarez-González, L. (2007) Distribution Channel Relationships: The Conditions and Strategic Outcomes of Cooperation between Manufacturer and Distributor. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15 (2), 125 – 150.
- Vesalainen, Jukka (2004) *Katetta kumppanuudelle: Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimittaja-suhteessa*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Wilson, D. (1995) An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27 (3), 335 – 345.
- Ylitalo, Jari – Timonen, Hanna (2007) Päivittäistavarakaupan arvoverkoston kehittäminen, <http://lib.tkk.fi/Reports/2007/isbn9789512288045.pdf>, viitattu 23.1.2013.
- Yu, Z. – Yan, H. – Cheng, Edwin T.C. (2001) Benefits of information sharing with supply chain partnership. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 101 (3), 114-119.
- Zaefarian, G. – Naudé, P. – Henneberg, S (2010) Configuration theory assessment of business relationship strategies: conceptual model and hypothesis development. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 9 (3), 299 – 316.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

- Haastateltavan yrityksen nimi
- Haastateltavan tehtävänimike ja vastualueet
- Yrityksen koko: liikevaihto ja työntekijöiden määrä
- Yrityksen päämarkkina-alueet ja tärkeimmät tuotteet
- Suhteen kesto asiakkaan / toimittajan kanssa

Haasteltavan kokemukset toimittajasuhteen elementeistä nykytilanteessa ja tavat, joilla niiden kehitykseen yritetään vaikuttaa:

- Yhteisyys
- Yksilöllisyys
- Yhteistyö
- Konfliktit
- Vuorovaikutus
- Valta
- Luottamus