



TUOTTAVUUTTA B2B- TOIMITTAJAKUMPPANUUDEN KEHITTÄMISELLÄ

Case: Yritys X

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Pasi Suominen			
Työn nimi TUOTTAVUUTTA B2B -TOIMITTAJAKUMPPANUUDEN KEHITTÄMISELLÄ			
Päiväys	16.12.2018	Sivumäärä/Liitteet	32 /1
Ohjaaja(t) Antti Iire, Ulla Pekkarinen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X			
Tiivistelmä			
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee yritysten välisiä liiketoimintasuhteita ostajan ja myyjän välillä. Työssä on etsitty tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten hankintoja tekevä organisaatio voi kutsua liiketoimintasuhteita aidosti kehittyviksi toimittajakumppanuuksiksi. Työn tarkoitus on lopulta auttaa työn toimeksiantajaa olemaan halutuun kumppani omassa markkinassaan ITC- sektorin palveluntarjoajana.</p> <p>Työn teorettinen viitekehys rakentuu hankintatoiminnasta sekä yritysten liiketoiminnan digitalisoitumisen tuomista muutoksista ja vaatimuksista hankintatoiminnalle. Tässä osassa käsitellään myös kumppanuuden edellytyksiä. Tutkimusosa on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa on haastateltu asiantuntijoita käytännön kokemuspohjaisen tiedon hakemiseksi. Työstä on rajattu mm. julkisia hankintoja rajaavia tekijöitä kuten hankintalain vaikutukset.</p> <p>Työn lopputuloksena syntyi toimenpidesuositus, jossa työn keskeisiä löydöksiä hyödyntäen on esitetty ehdotus siitä, miten kohdeyrityksen tulee kehittää toimintaansa. Tarkoitus on, että organisaatio saa valmiuksia kehittää asiakasyhteistyön mallia niin, että systemaattisella asiakkuuksien hoidolla voidaan rakentaa yhä paremmin asiakasorganisaatioille tuottavuutta tuovaa toimittajakumppanuutta.</p>			
Avainsanat Toimittajakumppanuus, Digitalisaatio, Liiketoimintasuhteet			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Pasi Suominen			
Title of Thesis Collaboration improvement methods in B2B supplier partnership			
Date	16.12.2018	Pages/Appendices	32/1
Supervisor(s) Antti Iire ja Ulla Pekkarinen			
Client Organisation /Partners Company X			
<p>Abstract</p> <p>The Thesis investigates collaboration methods between suppliers and clients in business-to-business partnerships. The Aim of this thesis was to provide new information to Corporation X in order to achieve business goals. Corporate X was seeking methods and cooperation models to build continuously improving partnership with customers. The Aim was that customers would regard Corporate X as the most wanted partner for business in the area of ICT-services.</p> <p>The Thesis framework discusses sourcing and sales and the effects of digitalization on these activities. Research in this study was done as qualitative research, where data was collected by using interviews. In order to be able to focus on the main objectives, public sector procurement has been excluded from this study.</p> <p>The final result of the thesis is a development suggestion to Corporation X. This suggestion generates new information about the issues that are relevant for developing the cooperation models between suppliers and customers in order to create more value and productivity when using a systematic approach. According to the data collected and investigated in this study, times are changing and in some cases collaboration can bring better results than old-fashioned tendering. Systematic cooperation between parties can generate better value and bring productivity to all parties.</p>			
Keywords B2B partnership, Digitalisation, Business-to-business partnerships			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	6
2.1	Tutkimusongelman määrittely	6
2.2	Rajaukset	7
3	DIGITALISAATION VAIKUTUKSET LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖIHIN	8
3.1	Hankintojen muuttuva rooli	9
4	TOIMIVAN STRATEGISEN TOIMITTAJAKUMPPANUUDEN EDELLYTYKSET	11
4.1	Luottamusko syvemmän kumppanuuden ehtona	12
4.2	Yhteistyön houkuttelevuus	14
4.3	Kumppanuuden riskien ja hyötyjen tasapainoilua	14
5	ASIAKASYHTEISTYÖMALLIT	16
5.1	Yhteistyön eri ajurit	17
5.2	Yhteistyön tason mittarointi	18
6	TEHTY TUTKIMUS	19
6.1	Valittu tutkimusmenetelmä	20
6.1	Haastattelun toteuttaminen	20
6.2	Haastateltavien valintaperusteet sekä ammatilliset roolit	21
6.3	Haastatteluun valitut teemat	22
6.3.1	Haastateltava A -haastattelun sisältö	22
6.3.2	Haastateltava B – haastattelun sisältö	23
6.3.3	Haastateltava C – haastattelun sisältö	24
6.4	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	25
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUS YRITYS X:N KÄYTTÖÖN	27
7.1.1	Asiakkuuden johtamisen näkökulma	27
7.1.2	Strategisen asiakkuuden johtamisen välineet	28
7.1.3	Yhteydenpidon ja viestinnän näkökulma	28
8	POHDINTAA	29
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	30
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	32

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty antamaan toimeksiantajaorganisaatiota hyödyttävää tutkimuksellista tietoa jonka pohjalta Yrityksellä X on mahdollisuus parempaan ymmärrykseen perustuen uudistaa asiakkuudenhoitokäytäntöjään. Työ tutkii ja etsii menetelmiä, joilla yritysten välisessä kaupankäynnissä voidaan tuottaa systemaattisella yhteistyöllä osapuolille arvoa niin, että osapuolet voivat kutsua yhteistyötä arvoa tuottavaksi toimittajakumppanuudeksi. Erityisesti halutaan selvittää mitkä edellytykset tulee täyttyä, että strateginen yhteistyö luo osapuolille arvoa.

Tutkittava aihe on valittu siksi, että se on tarpeellinen aihe työn toimeksiantalle, joka pyrkii olemaan asiakkaan halutuin kumppani toimialallaan. Asiakasyhteistyömallin kehittämiseen tarvitaan ymmärrystä muuttuvasta asiakastarpeesta. Muuttuneeseen tarpeeseen on vaikuttanut merkittävästi digitalisaation eteneminen yrityksissä. Tutkimuksen aihevalintaan vaikutti se, että aiheeksi haluttiin välitöntä hyötyä tuottava ajankohtainen aihe, joka ei ole sidoksissa toimeksiantajan organisaatorakenteeseen tai sen muutoksiin. Työ on toimeksiantajan markkina-asemaan sekä strategian toteutukseen liittyen ajankohtainen ja tärkeä sillä Yritys X katsoo nykyisten asiakkuuksien syventämisen systemaattisella asiakasyhteistyöllä olevan keskeinen osa kannattavuuden parantamista.

Valittuun aiheeseen liittyen on Yritys X:ssä tehty toimintamalleja, joita myös noudatetaan. Varsinaista tutkimusta tässä työssä rakennetussa viitekehyksessä ei ole aiemmin tehty yrityksen käyttöön. Tässä työssä kerätty tieto tuo asiakasyhteistyömallin kehittämiseen vahvemmin asiakasnäkökulmaa mukaan. Työn johtopäätöksiä varten haettiin tietoa kotimaisen ja kansainvälisen tutkimuksen sekä kirjallisuuden lisäksi haastattelemalla Yrityksen X ulkopuolisia henkilöitä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitu puolistrukturoitu haastattelu. Tietolähteet valittiin laaja-alaisen tiedon hakemiseksi, jolloin pohdintaa saadaan eri näkökulmia.

Tähän opinnäytetyöhön oleellisesti kuuluu hankintojen muuttuvan roolin tunnistaminen sekä sen myötä muuttuneen asiakastarpeen hahmottaminen. Digitalisaatio vaatii asiakasyrityksiltä ulkoisten resurssien osaamisen hyödyntämistä aikaisempaa paremmin. Vastaavasti Yrityksen X mielestä arvon tuottaminen asiakkaille muutoin kuin alhaisen hankintahinnan kautta on liiketoimintojen kannattavuuden näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää. Tässä asiakasyymmärryksen kasvattaminen on isossa osassa.

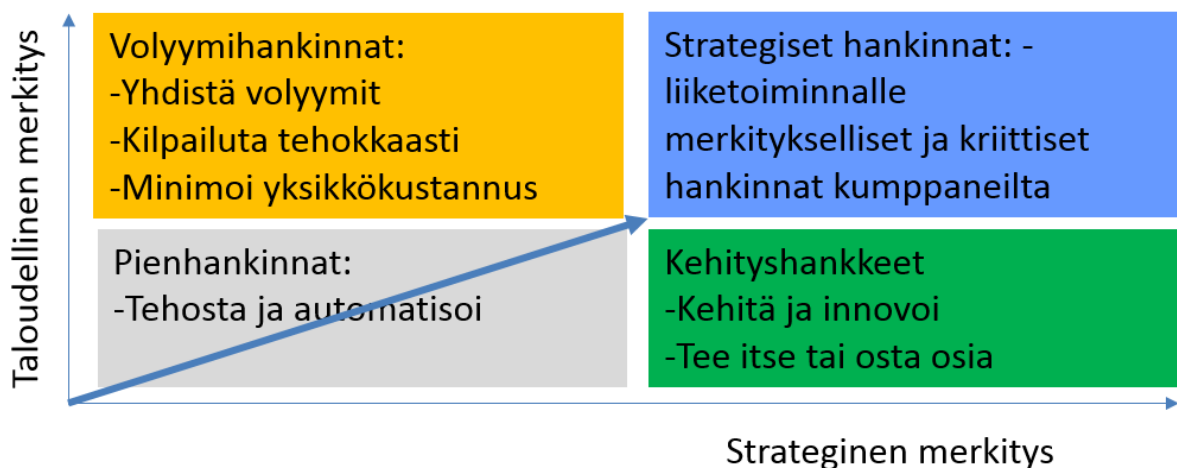
Työhön lähdetessä oletukset olivat, että oikean toimittajakumppanuuden edellytykset ovat luotamus osapuolten välillä sekä molemminpuoliset näkymät saavutettavissa olevista hyödyistä. Nämä ovat myös osaltaan tässä työssä käsiteltäviä elementtejä.

Tämä opinnäytetyö on tehty Savonia Ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä koskevaan raportointiohjetta noudattaen. Lähteinä on käytetty niin kotimaista kuin kansainvälistäkin kirjallisuutta sekä tutkimustietoa.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Toimialallaan Yritys X tarjoaa laadukkaita ITC- ratkaisuja tukemaan asiakkaiden perusliiketoimintaa sujuvan arjen mahdollistamiseksi sekä se pyrkii rakentamaan digitaalisia palveluita ja prosesseja tarjotakseen etumatkaa asiakkailleen. Yrityksellä X on eri kokoisia asiakkaita lukumääräisesti paljon. Siinä on tarjota myös paljon palveluita, kyvykkyyksiä ja osaamista. On tyypillistä, että olemassa olevat asiakkaat hyödyntävät yleensä vain osan palveluista omassa liiketoiminnassaan.

Alla (kuvio 1.) on hahmoteltu opinnäytetyön tekijän näkemystä ostajan perinteisestä tapaa jakaa hankinnat erityyppisiin hankintoihin. Nuoli kuvaa kuinka tämän työn toimeksiantaja Yritys X tavoittelee asiakkailleen strategisempaa roolia, jossa sen vahvuudet tulevat esiin parhaiten ja se pystyy luomaan sekä pidättämään arvoa nykyistä paremmin. Vastaamalla työssä asetettuihin tutkimuskysymyksiin on tarkoitus kerätä ymmärrystä, joka viedään käytäntöön yrityksen valitseman asiakasyhteistyömallin kehittämisen kautta. Tässä työssä on kerätty tietoa tuon kehitystyön tekemisen pohjaksi.



KUVIO 1. Ostajan nelikenttä ja Yritys X:n tavoite nuolella osoitettuna.

2.1 Tutkimusongelman määrittely

Tutkimusongelmaa on lähdetty ratkomaan asettamalla seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten syvällisempi toimittajakumppanuus luo arvoa osapuolille?
2. Millä edellytyksin strateginen toimittajakumppanuus voi syntyä?

Tutkimuskysymykset on asetettu siksi näin, että hakemalla kysymyksiin vastauksia on ollut mahdollista kirjoittaa toimenpidesuositus. Toimenpidesuosituksessa on tuotu esiin työn perusteella saadun tiedon pohjalta miten voitaisiin viedä käytäntöön tätä tietoa osaksi systemaattista asiakkuustyötä. Tavoitteena työssä on ymmärtää hankintojen muuttunutta roolia sekä digitalisaation vaikutuksia lii-

ketoimintaympäristöön ,mikä aiheuttaa asiakkaille erilaista tarvetta kuin aiemmin. Tämän tiedon perusteella on pyritty kasvattamaan ymmärrystä siitä kuinka voidaan tasalaatuisella asiakasyhteistyöllä parantaa tuotettua arvoa asiakkaalle niin, että Yritys X on jatkossa halutuin ICT- kumppani asiakkaallaan. Strateginen kumppanuus voi tässä yhteydessä tarkoittaa myös paremman arvon tuottamisen lisäksi kokonaisvaltaisempaa asiakkuutta.

2.2 Rajaukset

Työstä on rajattu pois hankintalain vaikutukset asiakassuhteisiin sillä se katsottiin liian laajaksi ja omaksi kokonaisuudeksi ja toisaalta Yritys X ei kokenut sitä sen merkittävämmäksi tutkitun aiheen kannalta kuin muutkaan yksityiskohdat mitä mahdollisesti tiettyihin toimialoihin esimerkiksi liittyy. Lähtökohtaisesti julkisten hankintojen kautta alkavissa toimittajasuhteissa rakennetaan kyllä ostajan ja toimittajan välistä yhteistyötä toimivaksi, joka usein sekoitetaan asiana myös syvällisempään toimittajakumppanuuteen. Työstä on rajattu myös myyntitapohin sekä -tekniikoihin liittyviä asioita pois ja pyritty löytämään tekijöitä ja huomioita, jotka kehittävät asiakasyhteistyömallia niin, että se johtaa asiakassuhteiden syventämiseen osapuolien välillä kumppanuudeksi. Tämä siksi, että tarkastelun alla ovat nimenomaan suoraan kumppanuuden syventymiseen vaikuttavat organisaatioiden väliset ilmiöt eikä yksittäisen henkilön myyntitaidot esimerkiksi.

Aihepiiriä sivutessa nousee oletettavasti ensimmäisenä mieleen voidaanko kaikkien yritysten välillä luoda strategista toimittajakumppanuutta. Tämä työ pohtii kumppanuuden edellytyksiä, mutta ei lähde luomaan mekanisme tai kriteereitä asiakasvalintaan kenen kanssa ja missä tilanteessa kumppanuutta kannattaa rakentaa. Se on katsottu olevan oma tutkittava kokonaisuutensa eikä ollut työn toimeksiantajan Yritys X:n ensisijaisena intressinä.

Opinnäytetyössä ei oteta kantaa henkilösuhteista tai henkilökemiasta johtuvien yhteistyömallien onnistumiseen tai epäonnistumiseen kovin tarkasti vaikka loppuviimein yritysten toimintatapojen lisäksi henkilökunnan motivaatiolla ja osaamisella voidaan ajatella olevan merkitystä syvempien toimittajakumppanuuksien onnistumiselle. Myös tämän katsottiin olevan kokonaisuus, joka ei palvele asetettua päämäärää ja asiaan ei ole juuri otettu kantaa tässä työssä.

Digitalisaatio aihepiirinä vie nopeasti hankinnat kokonaisarkkitehtuurin äärelle. Kokonaisarkkitehtuuri esimerkiksi tietojärjestelmien tai tietoverkkojen osalta tulisi ohjata myös hankintoja yrityksissä, mutta kokonaisarkkitehtuurin laadintaan tai digitaalisen ajan esimerkkiarkkitehtuuriin ei ole syvennytty tässä työssä, sillä aihe olisi paisunut liian laajaksi. Se ei ole myöskään se mitä Yritys X tavoittelee tällä työllä.

3 DIGITALISAATION VAIKUTUKSET LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖIHIN

Digitaalisaation myötä yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut oleellisesti. Edeltävän vuosikymmen ajan puhtaat online-toimijat kuten Facebook, Google ja Twitter ovat olleet esimerkkejä digitalisaation aikaan saamista liiketoiminnasta. Ilmarinen ja Koskela (2015) arvioivat, että digitalisatiossa ollaan astumassa seuraavaan vaiheeseen, jossa nähdään kuinka perinteiset toimialat ottavat digitaalisuuden omakseen.

Vuonna 2018 tiedämme jo, että suurin osa yrityksistä rakentaa digitaalisia kyvykkyksiä. Samaan aikaan perinteisten yritysten uusien mahdollisuuksien kanssa, niillä on vastassa uudenlaista kilpailua. Kilpailijoiksi voi nousta globaaleja toimijoita, joiden palveluita tuotetaan mahdollisesti täysin erilaisella kustannusrakenteella puhtaasti digitaalisella mallilla tai suuruuden ekonomiaa hyödyntäen. Myöskään yritysten toimintaympäristö ei ole yhtä vakaa kuin aikaisemmin. Digitaalisten kyvykkyysien rakentamista hidastaa Ilmarisen ja Koskelan (2015, 4) mukaan esimerkiksi se, että asiakastiedot ovat hajallaan useammassa eri järjestelmässä ilman integraatioita. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 247) toteavat, että perinteinen ulkoinen hankintatoimi on peruja teollistumisen alkuajoista, jossa on totuttu tekemään volyymihankintoja tai pienhankintoja, mutta strateginen kytkös hankinnoissa ei välttämättä ole riittävä ja hankintatavat eivät välttämättä hyödynnä palveluntuottajien osaamista eivätkä ole ideaaleja tapoja rakentaa kilpailuetua hankintaorganisaatiolle.

Digitalisaation vaikutus yrityksiin on mm. se, että se pakottaa yritykset hajauttamaan päätöksenteon sekä se pakottaa tiimit ottamaan omistajuutta asioista ja myös jopa digitaalisesta palvelukehityksestä. Samalla lisääntyä organisaation läpinäkyvyys sekä avoimuus kasvaa osana kulttuuria. Tulevaisuuden menestyvät organisaatiot reagoivat jatkossa nopeasti ja kokeilevat ketterästi. Johtaminen on ennen kaikkea muutoksen johtamista organisaation kaikilla tasoilla ja se on myös ulkoisten hankintojen johtamista osana omaa palvelutuotantoa. Tämä muutos tarkoittaa uusien kyvykkyysien rakentamista, silojen purkamista ja yhteistyön lisäämistä eri funktioiden välillä. Nopeuden ja ketteryyden rakentaminen tulee olla päämääränä jatkuvasti. Vaikka digitalisaatio muuttaa monia asioita organisaatiossa, on kyse edelleen siitä, että yritykset tuottavat asiakkailleen arvoa, josta sen asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Digiajan asiakkaat ovat valmiita hankkimaan palveluita, joita saa helposti ja nopeasti. Asiakkaat etsivät edelleen edullisesti ja parasta, mutta palvelutarjontaa on helpompi vertailla. Käyttäjillä on käytännössä aina mobiililaitte matkassa ja itsepalvelu on usein heidän mielestä parasta palvelua. Isoina kuluttamista ohjaavina trendeinä on yhteisöllisyys ja kuluttajistuminen. (Ilmarinen ja Koskela 2015, s 5-6; Nieminen 2016; Aangvine, Lun Plotkin, Stanley, 2017.)

Palveluita käyttävän asiakkaan odotus palvelukokemasta on korkealla ja vertailussa palveluita tarjoavan organisaation kanssa on mahdollisesti toimialan maailmanlaajuinen valtavilla resursseilla toimiva kilpailija. Kilpailussa pärjääminen edellyttää digitaalisia kyvykkyksiä, kuten esimerkiksi: Digitaalinen käyttökokemus, joka on muutettavissa nopeasti sekä räätälöitävissä helposti erilaisille asiakkaille, kohderyhmille ja päätelaitteille. Hallittavana on monikanavaiset asiakaskohtaamiset, prosessien automatisointi ja esimerkiksi ohjelmistorobotiikan hyväksikäyttäminen. Samoin kattavan, asiakaskaisiin liittyvän datan kerääminen sekä hallinta, yhdistäminen, jalostaminen, analysointi sekä hyö-

dyntäminen esimerkiksi kohdentamisessa, personoinnissa ja päätöksenteossa tulee hallita. Lisäksi tulee tehdä digitaalisten palvelujen integrointi yrityksen sisäisiin ja ulkopuolisiin järjestelmiin. Liiketoimintavaatimuksiin kuuluvat turvallisuus, palvelujen saatavuus 24/7 sekä riittävä suorituskky myös laajoissa kuormitustilanteissa ovat myös ensiarvoisen tärkeitä. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 8; Koski 2017, 90.)

Digitalisaatio yrityksissä rakentuu informaatioteknologian ja tiedonsiirron varaan, jonka jälkeen prosessit ja palvelut muotoillaan uudelleen. Usein palvelut ja niiden prosessit käsittävät niin fyysisiä kuin digitaalsiäkin osia ja näiden toimivuus rakennetaan usein palvelumuotoilun konsteja hyödyntämällä. Tätä tukemaan Yritysten tietojärjestelmäarkkitehtuuri sekä organisaatorakenne vaativat uudelleen rakentamista tukemaan loppuasiakkaiden tarvitsemaa parempaa palvelukokemusta ja tämä voi olla kallista ja osaamista vaativaa. Uudenlaiset resurssit ja osaaminen sekä muutosta tukeva organisaatorakenne tulevat tarpeeseen. Tyypillisiä hidasteita palveluiden kehityksessä ovat, että esimerkiksi asiakastiedot ovat hajallaan useammassa eri järjestelmässä. Näin niiden käyttö ei onnistu osana samaa palveluketjua ja mahdollinen tietojenhaku automaattisesti tulisi kalliiksi. Usein integraatio taustajärjestelmiin olisi järkevää, mutta sen rakentamiseen ei ole osaamista tai taloudellisia resursseja ja siksi tiedot siirretään, organisoidaan ja käsitellään manuaalisesti. (Ilmarinen ja Koskela, 2015; Hassi ja Paju, 2015; Koski, 2017.)

3.1 Hankintojen muuttuva rooli

Organisaation sisäisten toimintojen ohjauksessa ja johtamisessa pätevät työsuhteen lainalaisuudet, mutta ulkopuolelta hankittavien tavaroiden ja palveluiden suhteen pätevät kaupan logiikka ja lainsäädäntö. Hankinta on keskeinen tekijä yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Hankinnat eivät ole pelkästään tuotteiden ja palveluiden ostamista tarpeen mukaan, vaan ne ovat avainasemassa, kun yrityksessä mietitään ja luodaan edellytyksiä tulevaisuuden liiketoiminnalle ja kilpailukyvyille. Lähtökohtaisesti ulkoiset hankinnat pyrkivät luomaan hankintaa tekeväälle organisaatiolle kyvykkyyksiä, joilla tuotetaan omille asiakkailleen parasta mahdollista arvoa. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012, 183; 17-19) ovat luetelleet, että ulkoiselle palvelutoimittajalle palveluita ulkoistaessa tavoitellaan usein hyötyjä kuten kustannussäästöt, pääoman vapauttaminen taseesta, teknologiaetua, keskittämisen etuja palveluiden hallinnassa, markkinavoimien hyödyntämistä palvelukehityksessä, joustavuutta esimerkiksi volyymeissa.

Ulkoisten resurssien hyödyntäminen johtaa siihen, että organisaatioiden pitää johtaa ulkoisia resursseja eri lailla kuin ennen. Hankintojen osuus voi olla 75 prosenttia liikevaihdosta. Se tarkoittaa, että 75 prosenttia kokonaiskustannuksista on toimittajan toiminnan varassa. On helppo ymmärtää, että tällöin hankinnoilla on suuri merkitys yrityksen kannattavuudelle eli sille, mitä jää viivan alle. 75 prosenttia tarkoittaa myös sitä, että toimittajat vastaavat 75 prosenttia hiilijalanjäljestä, innovaatioista, kehittämisestä ja lopulta 75 prosenttia asiakkaalle tuotetusta lisäarvosta (Nieminen, 2016; Lehikoinen ja Töyrylä, 2012).

Niemisen (2016), mukaan tällä hetkellä korostuu yhä enemmän organisaatioiden osaamisvaatimukseksi erityyppinen strateginen hankintaosaaminen, sillä digitaalisena aikana tuotetaan mahdollisesti osa palvelutarjonnasta yhdessä toisen osapuolen kanssa, tai hankitaan esimerkiksi digitaalinen alusta palvelun tuottamiseen. Samalla kuitenkin yritysten tarjotessa ulkoisten resurssien avulla tuotettuja palveluita omille asiakkailleen tulevat ne yhä riippuvaisemmaksi ulkoisista kumppaneistaan. Palvelukokemus loppukäyttäjäasiakkaalle ei erottele sitä onko palvelu tuotettu sisäisillä vai ulkosiilla resursseilla ja kokonaisuutta on osattava hallita.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012), mukaan volyymeihin perustuvat hankinnan mallit pohjautuvat olettamiin, jotka voidaan haastaa digitalisaation ja globalisaation myötä:

- Kaikki potentiaaliset ja kilpailukykyiset toimittajat tunnetaan
- Toimittajamarkkinoilla vallitsee jatkuva aito kilpailu jokaisesta kaupasta
- Toimittajat tarjoavat samanlaisia tai täysin toisensa korvaavia, keskenään kilpailevia tuotteita ja palveluita
- Tarjosten edullisuutta on helppo vertailla ensisijaisesti hinnan, mahdollisesti myös laadun ja joidenkin helposti mitattavien muiden ominaisuuksien perusteella
- Toimittajilla ei ole yhteistyötä keskenään

Luodakseen digitaalista etumatkaa alallaan on yritysten huomattava, että uudet teknologiat luovat jatkuvasti kilpailukykyisiä toimittajavaihtoehtoja eivätkä kilpailukykyisimmät toimittajat välttämättä ota itse yhteyttä ostajaan vaan ne täytyy löytää. Toimittajat myös pyrkivät erottumaan toisistaan poikkeavilla piirteillä, lisäarvolla ja hyödyllisillä lisäpalveluilla, joten tarjoamat eivät ehkä olekaan enää samanlaisia ja näin tarjoaman suora vertailu on yhä vaikeampaa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 248; Nieminen 2016.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 249) ovat listanneet perinteiseen volyymeihin perustuvaan kilpailutukseen liittyviä haasteita:

- Tarjonnan laatu voi laskea kilpailun myötä
- Riski siirtyy yhä enemmän ostajalle
- Toimittajat lupaavat yli todellisten kykyjensä
- Kilpailu on vain näennäistä
- Toimittajan toisistaan poikkeavia kyvykkyyksiä ja vahvuuksia ei käytetä hyväksi
- Parhaat toimittajat eivät välttämättä ole kiinnostuneita vastaamaan tarjouspyyntöön
- Kilpailuttaminen edellyttää ostajalta kokoa ja neuvotteluvoimaa
- Todellisia toimittajavaihtoehtoja saattaa olla vain yksi
- Huono tarjouspyyntö tekee järkevän ratkaisun mahdottomaksi

Ulkoistuksissa on todettu seuraavien asioiden aiheuttavan haasteita: Omaa ydinosaa ei ole selkeästi tunnistettu, toimittajan valintaan ei ole kiinnitetty riittävän monipuolisesti huomiota, ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä ei ole analysoitu riittävästi, toiminnan johtamiseen ulkoistamisen jälkeen ei ole varauduttu riittävästi, prosessien johtamista yli organisaatorajojen ei osata, ulkoistamisen sosiaaliset ulottuvuudet unohdetaan sekä muutosten suuruus on aliarvioitu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 183; Lehikoinen ja Töyrylä 2013.)

Ulkoisten toimittajien yhä kriittisemmän roolin ansiosta joudutaan pohtimaan onko hankintoja viisaampi tehdä kilpailuttamalla palveluita ja laitteita hinta edellä, vai pyrkiä jatkuvan kumppanuuden avulla kehittämään sekä innovoimaan yhdessä toimittajakumppanin kanssa omia liiketoimintamalleja. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa voi saada toimittajakumppaninsa osaamisen omaan käyttöönsä ikään kuin osana kauppaa.

Digitaaliset ekosysteemit ja palvelut ovat liiketoiminnan mahdollistajia tai jarruja. Tämän myötä yhä isompi osa hankinnoista on strategisia hankintoja. Siksi kytkeä liiketoimintatavoitteisiin on syytä vahvistaa liiketoiminnan kehitystä mittaavista KPI (key performance indicator)- arvoista johdetun kokonaisarkkitehtuuriajattelun avulla. Vaikka digitalisaatio kasvattaa toimintavarmuuden merkitystä, se tekee myös toimintavarmuuden saavuttamisesta vaikeampaa monesta eri syystä. Asiakkaat käyttävät digitaalisia palveluja vuorokauden ympäri jokaisena päivänä. Palvelut ovat usein reaaliaikaisia, ja niiden kuormituksessa on isoja vaihteluita. Integraatiot erilaisiin järjestelmiin ja palveluihin lisäävät monimutkaisuutta ja häiriöalttiutta sekä niistä muodostuu usein monitoimittajaympäristöjä. Lisäksi digitaaliset palvelut ovat haavoittuvia ulkoisten tekijöiden suhteen, kuten esimerkiksi tietoliikennehäiriöt tai verkkorikollisuus ja -ilkeä. Edellä kuvatut tekniset riskit ovat viime kädessä liiketoimintariskejä, joihin tulee varautua etukäteen liiketoimintavaikutusten vaatimalla tavalla. (Nieminen 2016; Koski 2017; Hassi, Paju ja Maila 2015.)

Partnerisuhde on usein käytetty termi, jota hankintaorganisaatiot käyttävät halutuista avaintoimittajasuhteista. Hankintaorganisaatio jättäytyvät kuitenkin harvoin yhden avaintoimittajan varaan, vaan tavallisesti ne pyrkivät pitämään yllä ”kauhun tasapainoa”. Kolmen tasavertaiseksi arvioidun kumppanin suhde on tavallisin. Yksi toimittajista voi olla luokiteltu strategiseksi partneriksi, mutta silti hankintaorganisaatio haluaa varmistua kahden toimittajan avulla, että se saa aina parhaan hinnan ja toimitusehdot. Hankintaorganisaation ostovolyymi ja merkitys eri toimijalle ratkaisee, kuinka hyvin hankintaorganisaatio pystyy ylläpitämään ”kauhun tasapainoa”. Molempinpuolinen luottamus ja suhteen pysyvyys tulee sitten testattavaksi joka kerta, kun hankintaorganisaatio käynnistää merkittävän investointiprojektin, jossa toimittajavaihto tulee taloudellisesti ja teknisesti mahdolliseksi. (Roune ja Joki-Korpela 2008, 48.)

4 TOIMIVAN STRATEGISEN TOIMITTAJAKUMPPANUUDEN EDELLYTYKSET

On yleistä, että kumppanuutta terminä käytetään kaupankäynnissä yleisesti molemmin puolin taktisesti ja tarkoitushakuisesti. Esimerkkinä tästä hankintoja tekevän organisaation mielestä toimittajakumppanuus voi tarkoittaa sitä, että toimittaja on velvollinen esittämään suunnitelmia kuinka se tehostaa omaa toimintaansa niin, että jatkuvat kustannukset laskevat vuosittain sopimukseen määritellyn prosenttiosuuden verran. Ahtaalle ajettu toimittaja taas mahdollisesti pyrkii kasvattamaan asiakaskohtaista kannattavuuttaan mahdollisimman pienillä myyntikuluilla, jolloin hankintoja suorittavalle taholle jää täysi vastuu hankintun palvelun liiketoiminnalle tuottamasta arvosta. Tällöin on hankala tulkita oikeasti tällaista hankintayhteistyötä syvälliseksi strategiseksi toimittajakumppanuudeksi. (Cordon ja Vollmann, 2008; Choi ja Linton 2011.)

Todellinen yhteistyö vaatii enemmän aikaa sekä vaivaa kuin kylmä tarkkarajainen toimittaja ostaja suhde. Siihen tulee panostaa siis vain huolella valittujen asiakkaiden tai toimittajien kanssa. Se myös tyypillisesti rajoittaa toimintamahdollisuuksia. Varsin käyttökelpoinen analogia on ihmisten välinen parisuhde kaikkine muotoineen. Se ei toimi elleivät molemmat osapuolet koe sitä omien tavoitteiden mukaiseksi. Sosiaalisen vaihdannan teoria ehdottaa kaikessa yksinkertaisuudessaan, että kaikki ihmisten välinen kanssakäyminen perustuu jonkinlaiseen sosiaaliseen vaihdantaa. Käytännössä siis ellei sinulla ole jotakin annettava minulle ei minunkaan kannata antaa sinulle. Jos toimittajan kanssa on mukava tehdä töitä ja arvomaailmat ovat samanlaiset yrityksillä parempiäkin teknisiä vaihtoehtoja tarjoava saattaa jäädä syrjään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 294; Nieminen 2011.)

Lähes poikkeuksetta asiasta tietoa etsiessä törmää samaan asiaan, että strategiseksi viety organisaatioiden välinen toimittajayhteistyö vaatii luottamusta sekä molempien näkemää pitemmän tähtäimen taloudellista kasvun näkymää. Esimerkiksi Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012, s292) näkee yhteistyön keskeisiksi tekijöiksi luottamuksen sekä houkuttelevuuden.

4.1 Luottamusko syvemmän kumppanuuden ehtona

Edellisissä kappaleissa kirjoitetun perusteella voidaan todeta, että kumppanuuden tulee olla kiinnostava molemmille osapuolille. Myös osapuolien välillä tulee vallita luottamus ja yrityksen yhteisiä toimintamalleja rakentaessa tavoitellaan sitä, että yrityksillä on strateginen yhteensopivuus ja menetelmät toimia yhdessä.

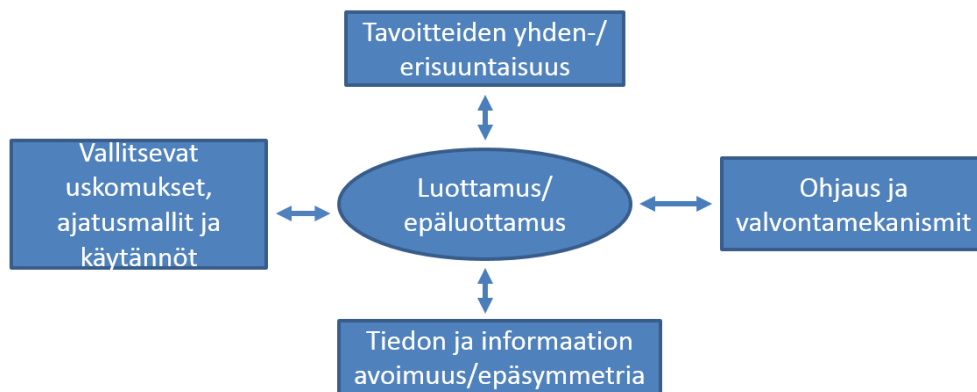
Mayer, Davis ja Schoorman (1995) kuvaavat, että välttääkseen ikäviä tapahtumaketjuja osapuolten välillä sekä riskeihin liittyvät oikeuskäytännöt moni yritys on rakentanut erityisiä kontrollimekanismeja sopimuksiin rajaamaan riskiä. Sopimukselliset velvoitteet ovat kuitenkin tutkimuksissa osoitettu heikoksi ja tehottomaksi kontrolliksi kun puhutaan strategisen toimittajan asemasta. (ks. Mayer, Davis, Schoorman 1995.) Sopimuksenmukaisuutta ei pidä sotkea yritysten väliseen luottamukseen sillä menestyväkin yhteistoimintaa voidaan tehdä ilman kovin syvällistä luottamusta ja silloin juuri sopimuksenvaraisuus korostuu.

Tutkimuksissa luottamuksella viitataan Rompf (2015, 82) lainaukseen "willingness to take risks may be one of the few characteristics common to all trust situations." Kysymys luottamukseen liittyn voidaan esittää onko toinen osapuoli valmis ottamaan riskin toimia toisen osapuolen kanssa. Käytännön elämässä oikea kysymys ei välttämättä edes ole aina luotanko toiseen organisaatioon vaan luotanko, että toinen organisaatio voi suoriutua jostakin tietystä asiasta tai tehtävästä.

Kuten mainittu luottamus organisaatioiden välillä ei ole teoreettisesti tarkasteltuna aivan yksiselitteinen asia ja organisaatioiden väliseen luottamukseen kuuluu osia kuten sujuva yhteistoiminta [cooperations], usko toisen osapuolen onnistumiseen [confidence], toisen osapuolen ennakoitavuus [predictability], kyvykkyys [ability] sekä suoraselkäisyys [integrity]. Ajatus on niin, että kun näissä saavutetaan riittävä taso, johtaa se tarpeelliseen riskin ottamiseen asioiden eteenpäin saattamiseksi.

Osapuolet uskaltavat ottaa siis riskiä toimia yhdessä, jolloin hyödyt on katsottu isommaksi kuin mahdolliset riskit. Tosin toimittajasuhteen eri osa-alueilla kokema luottamuksesta voi poiketa hyvinkin jyrkästi. Samoin yksittäisten työntekijöiden ja johtajien kokema voi poiketa merkittävästikin kumpaan suuntaan tahansa. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat tekijät kuten yritysten taustat, kulttuurierot, uskomukset, eri puolten tavoitteet, tiedon tasapaino osapuolten välillä sekä mittaus- ja valvontamekanismit, joista saadaan oikeaa dataa tekemisen tasosta. (Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Kee ja Knox 1970; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 292.)

Alla on kuvattu (kuvio 2.) luottamukseen liittyviä näkemyksiä. Sen mukaan luottamukseen liittyy olennaisesti sen itselle aiheuttavan riskin suuruus, joka luottamussuhteen vuoksi syntyy. Kun riski on vähäinen liiketoimintaan nähden on helppo luottaa ja ottaa riski, kun taas jos kyse on luottamuksesta asiassa joka saattaa kaataa firman, sinisilmäisyys voi olla vaarallista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 292-293.)



KUVIO 2 Luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä (Iloranta & Pajunen-Muhosen (2012, 292)

Käytännön elämässä organisaatioiden välistä luottamusta mitataan ja se on lunastettava toistuvasti tilanteissa kuten kommunikaatio yleensä, tilanteiden ja toimintojen johtaminen, neuvottelut, suoritusten johtaminen, työvoiman ja resurssien hallinta. Myös palvelun hallinta ja jatkuvuus sekä tasa-laatusuus korostuvat. Oleellista on kuitenkin, että sen lisäksi, että organisaation on valmis luottamaan toiseen niin paljon, että on valmis ottamaan riskin antaakseen jotakin itselleen strategisesti merkittävää toimintaa toisen organisaation vastuulle, täytyy mukana olla myös taloudelliset insentiivit tai muuta merkittävää saavutettavaa yhdessä. Tämä vaaditaan siksi, että osapuoli on halukas ottamaan riskin, sillä strategisessa yhteistyössä asetutaan samalla myös haavoittuvaan asemaan toiseen osapuoleen nähden. Toisin sanoen luottamuksen lisäksi molemmilla osapuolilla tulee olla näkymia liiketoimintahyödyistä myös jatkossa tai muuten kumppanuudella ei ole toista oleellista rakennuspalikkaa. (Kee ja Knox 1970; Cordon & Vollmann 2008.) Tutkimuksen lisäksi käytännön kokemus on osoittanut, että ilman tätä taloudellista intensiiviä tai voimakasta näkymää siihen, on syvempää toimittajakumppanuutta hankala rakentaa.

Mayer, Davis ja Schoorman, (1995) kirjoittaa myös luottamuksen tunteesta, jonka taustalla on heidän mukaansa osapuolen luottamuksen arvoisuus. Tähän tunteeseen vaikuttavat hyväntahtoisuus, rehellisyys ja kyky toimia ennustettavasti. Kun puhutaan organisaatioista voi tämä olla tärkein näkökulma. Selkeän strategian mukaan johdettu tasalaatuisesti kaikissa rajapinnoissa toimivan organisaation on helpompi lunastaa toisen osapuolen luottamus toiminnan ennustettavuuden kautta, kuin itsenäisistä tulosyksiköistä koostuvan yrityksen, joissa tulosyksiköillä on omat tavoitteet ja toimintamallit. Luottamukseen kuuluu myös heittäytyminen tilanteisiin, joista uskotaan selviävän yhdessä kun niitä tulee vastaan. Tätä tunnetta vahvistavat esimerkiksi yritysten politiikat kuten laadukas code of conduct ja turvallisuuspolitiikat sekä muut regulaatiota, lainsäädäntöä tai hyvää liikemiestapaa tukevat käytänteet, jotka ovat osa liiketoimintaa.

Käytännössä luottamus organisaatioiden välillä on pitkän työn tulos ja tässä on merkittäviäkin kulttuurieroja (esimerkiksi skandinaavian maissa vrt. Kiina). Toinen puoli asiasta on se, että luottamuksen tunne voi kadota hetkessä osapuolien välillä. Määrätietoinen avoin yhteistyö ruokkii luottamusta ja avoimuutta sekä yhteistyötä, jotka parantavat liiketoiminnallisten päätösten laatua. Tämä taas rohkaisee yhä suurempaan luottamukseen, avoimuuteen ja tiiviimpään yhteistyöhön ja niin edelleen. Kun sitten toisen osapuolen yksi osapuoli käyttää avoimuutta hyväkseen tai siitä saamia tietoja, luottamus on menetetty, yhteistyötä rajoitetaan ja hyödyt menetetään.

4.2 Yhteistyön houkuttelevuus

Yhteistyötä ei siis synny ellei siitä ole molemmille osapuolille jotakin koettua hyötyä jossakin muodossa jollakin aikajänteellä. saavutettavissa oleva hyödy merkitsee sitä, että toinen osapuoli tarjoaa houkuttelevia mahdollisuuksia oman liiketoiminnan kehittämiseen, kasvattamiseen ja riskien pienentämiseen. Toinen osapuoli koetaan siis houkuttelevaksi. (Nieminen, 2016.)

Houkutteleva asiakas on perinteisesti merkinnyt myyjälle joko suurta volyymia, poikkeuksellisen hyvää katetta tai helppoutta. Tärkeitä tekijöitä voi nopeasti muuttuvassa maailmassa olla myös kehityksen eturintamassa pysyminen ja osaamisen kasvattaminen asiakkaan kanssa. Myös asiakkaan brändi ja sen markkinointivaikutus (esim. olympialaisten pääyhteistyökumppani tms.), pääsy loppuasiakasryhmiin tämän asiakkaan kautta sekä mahdollisuus kehittää uutta teknologiaa tai uusia sovelluksia yhdessä asiakkaan kanssa voivat kiinnostaa toimittajaa. (Iloranta & Pajunen-Muhosen (2012, 294).

Ostavan osapuolen on koettava syvempi kumppanuus houkuttelevammaksi kuin perinteinen kilpailuttaminen ja näin ollen vaivan sekä riskin arvoiseksi.

4.3 Kumppanuuden riskien ja hyötyjen tasapainoilua.

Petri Parvinen (2017) kertoo tutkimuksista, joiden mukaan syvässä kumppanuudessa toinen osapuoli jää aina alakynteen. Hänen mukaansa tulee vain pitää huolta siitä, että on enemmän hyötyjään puolella kun vaaka kallistuu. Käytännön yrityselämää ajatellessa tämä hyötyjen epätasapaino on jo-

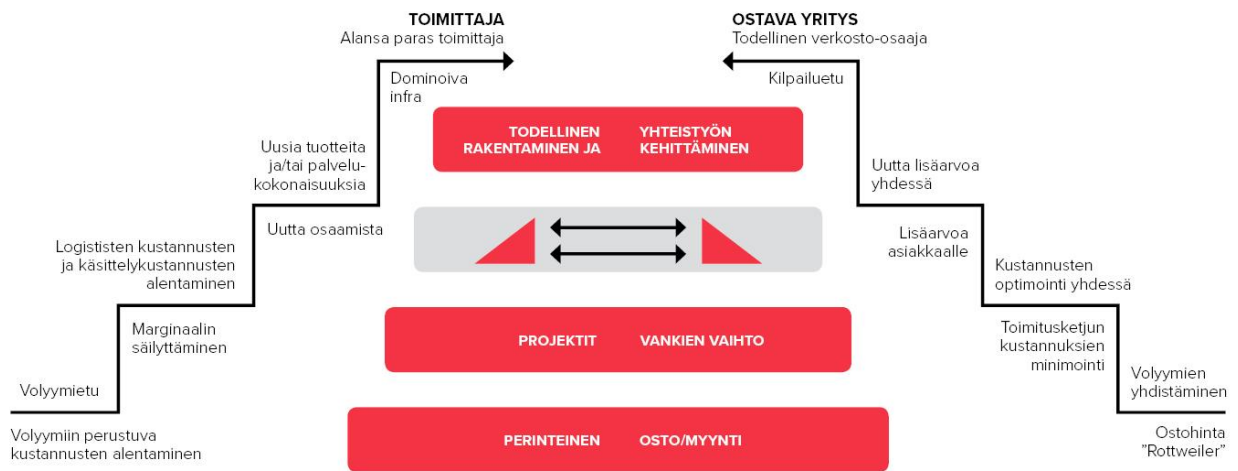
pa loogista. Kysymys on siitä myös miten pitkään toisen yrityksen hyväntahtoisuuteen voi luottaa yrity maailmassa, jossa eletään kvarttaalitaloutta ja päätöksiä tekevien työntekijöiden onnistumista mitataan tietyllä aikajaksolla esimerkiksi puolivuositain. Tämä saattaa vaikuttaa myös pitkäjänteisen kumppanuuden rakentamiseen, jolloin taloudellisten intensiivien kuljettaminen mukana kumppanuudessa on merkityksellistä. Kumppanuuskoulukunta näkee yhteistyössä pelkästään positiivisia piirteitä ja vaikutuksia kun taas monet käytännön ammattilaiset tunnistavat kokemuksesta muun muassa kustannusten nousun riskin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 295-297.)

Tutkimuksissa operatiivisiin hyötyihin pitkälle viedyissä kehittyneessä yritysten välisessä toimittajakumppanuudessa laskettiin kustannukset, laatu, joustavuus, läpimenoaika ja prosessien tehokkuus. Tuntuukin varsin luontevalta, että mitä tutummaksi tullaan organisaatioiden kesken sitä enemmän toiseen osapuoleen luotetaan ja sitä paremmin ja kustannustehokkaammin arkielämän prosessit voidaan laatia. Toisaalta tällaisen kehittämispotentiaalin rajat saavutetaan nopeasti, ja suhteen tiivistämisen hyödyt tämän jälkeen vielä syvemmälle ulottuvaan yhteistyöhön tulee harkita uudelleen, jos puhutaan vain operatiivisista hyödyistä.

Strategisen tason hyödyt näyttäisivät kääntyvän laskuun hiukan hitaammin. Tutkimuksessa strategisten hyötyjen indikaattorina on käytetty sellaisten tuotteiden kehitystä, uusien markkinoiden avaamista, uuden teknologian hyödyntämistä ja sisäänpääsyä uusiin asiakkaisiin ja markkinoihin, minkä tiivis yhteistyö toimittajan kanssa mahdollisti. Nämä ovat luonteeltaan pitkäjänteisempiä kehittämisen alueita, joten hyötyjen ja käännepisteen saavuttaminen kestää kauemmin. Tietyn kynnyksen jälkeen sekä operatiivisten että strategisten hyötyjen kasvu taittuu. Tutkimuksessa on nostettu syiksi esimerkiksi se, että objektiivisuus ja päätöksenteon tehokkuus alkavat kärsiä, suhteen ylläpito alkaa viedä suhteettomasti avainresurssien aikaa ja energiaa ja toimittajan opportunistin riski kasvaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 296.)

Tiiviin toimittajakumppanuusuhteen kautta liiallisen toimittajaan luottamisen seurauksena on löydetty seuraavia tekijöitä: Heikentynyt kustannusten kontrolli, heikentynyt ote teknologian kehitykseen, rajoittuneempi markkinatieto, rajoittuneemmat mahdollisuudet arvioida ja kontrolloida toimitusketjun ympäristöllistä ja yhteiskunnallisesti kestäväää kehitystä. Yleensä tiiviissä yhteistyössä tunnistetaan haasteita kuten: Oletus toimittajan ja ostajan tavoitteiden yhdensuuntaisuudesta, kilpailun luoman tehostamispaineen menetys, vaikeus valvoa toimittajan kustannuksia ja suoritusta, avointen kirjojen periaatteen näennäisyys, Cost plus- hinnoittelun riskit, vaikeus ohjata toimittajan kehittymisen suuntaa, vaikeus saada oikeudenmukainen kateisuus ketjun tehostumisesta. (Choi ja Linton, 2011; Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 283.)

Alla on kuvattu toimittajan ja ostavan yrityksen välisen suhteen kehittymistä (kuvio 3.) eräänlaisella porrasmallilla.

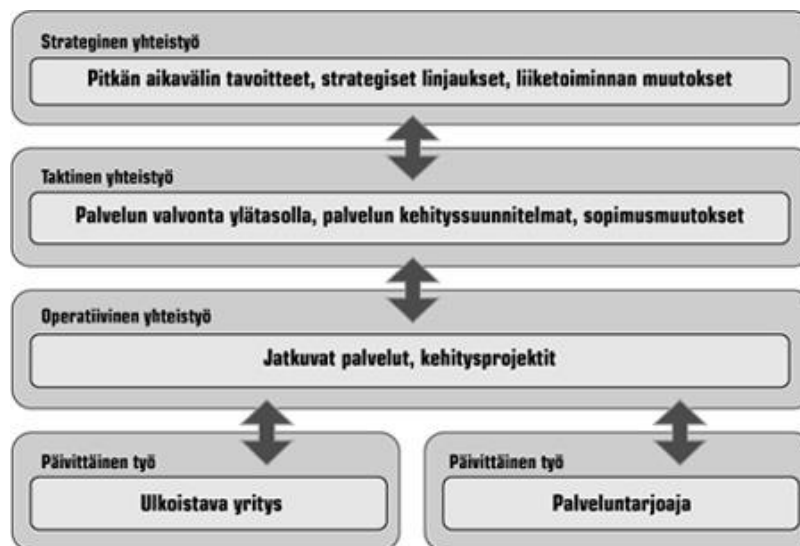


KUVIO 3. Yhteisen kehittämisen porrasmalli (Nieminen, 20016).

5 ASIAKASYHTEISTYÖMALLIT

Asiakasyhteistyö on yleisesti tapana jakaa vähintään kahteen tasoon, kuten myös edellisen kappaleen pohdinta hyödyistä ja haitoista oli jaettu. Yhteistyömalleissa on kiinnitettävä huomiota yhteistyön mahdollisuuksien etsimisen lisäksi edellisessä luvussa mainittuihin suhteen varjopuolien hallintaan. Ammattimaisen hankintatoimen näkökulmasta tiivis yhteistyö ,tai kumppanuus toimittajan kanssa ei ole arvo sinänsä vaan se on vain toimittajamarkkinan ja ulkoisten resurssien hallinnan työkalu monien joukossa. Kun katsotaan liiketoiminnan näkökulmasta voit kumppanuuden hyödyt olla merkittävästi suuremmat. (Nieminen 2016.)

Yleisesti yhteistyötä rakennetaan alla (kuvio 3.) kuvatun kolmitasoisien hallintamallin, Governance Model:in kaltaisella toimintamallilla. Malli kuvaa ja varmistaa ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan yhteistyön tason ja etenemisen strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla



KUVIO 4 Kolmitasoinen yhteistyömalli (Lehikoinen ja Töyrälä, 2013)

Keskeisenä periaatteena kolmitasoisessa mallissa yritykset nimeävät palvelun hallintaa varten kullekin tasolle vastinparit. Hallintamallissa on keskeistä se, että tieto saadaan kulkemaan ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Riippumatta siitä käytetäänkö kaksi- vai kolmetasoisia yhteistyön hallintamallia, on hyvässä yhteistyömallissa mukana sekä jatkuvan palvelun tuottamisen että palvelun kehittämisen aspektit. Kullekin tasolle määritellään asialistat, joissa jatkuva palvelu ja kehittäminen ovat esillä. Asialistoilla on asetettu ennakkoon määritellyt roolit ja vastuut sekä kokoontumissyklit. (Lehikoinen ja Töyrälä, 2013.)

Yhdessä asetetut tavoitteet strategisella tasolla voivat olla tehtäviä, joiden toteuttamiseen etsitään parhaiten osapuolia palvelevia keinoja taktisella tasolla ja joiden hoitumista seurataan operatiivisella tasolla. Usein hankkeita toteuttavat projektit. Tavoitteet ja niihin pääsemisen toimenpiteiden onnistuminen on varmistettava asetettamalla tavoitteet S.M.A.R.T.-periaatteen mukaisesti, eli asetettujen tavoitteiden on oltava tarkkoja [Specific], mitattavia [Measurable], vastuuhenkilölle osoitettuja [Assignable], saavutettavia [Reachable] ja aikaan sidottuja [Time-related]. Yhteistyömallin hyötyinä on selkeys joka auttaa kun henkilöstön monimuotoisuus sekä yritysten globaalista kanssakäyminen lisääntyvät ja erilaisten yrityskulttuureiden kohtaaminen lisääntyy. Eri kulttuurista tulevien ihmistenkin on helpompi toimia sovittua selkeää toimintamallia noudattaen. Sujuvalla ja luotettavalla toimintamallilla on sidonnaisuus siihen, että osapuolilla on mahdollisuus osoittaa luotettavuus ja ennakoitavuus toiminnassaan. Laadukkaassa asiakasyhteistyössä muodostuu visio siitä miten jatkossa yhteistyötä tulisi kehittää. (Davis, 2014, 1; Nykänen 2011, 20-21; Kee and Knox 1970.)

Ostajan näkökulmasta usein avaintoimittajille annetaan mahdollisuus onnistua esimerkiksi järjestämällä koulutus ja palautepäivä tai vastaava kehitystapahtuma, jossa avaintoimittaja tai joskus jopa useampi toimittaja ovat läsnä. Keskustelu näissä tehdään avoimeksi ja rakentavaksi. Näissä saadaan impulssia mikäli jommankumman osapuolen liiketoiminta muuttuu, liiketoiminnan painopisteet muuttuvat, merkittäviä volyyminmuutoksia on odotettavissa tai hankittujen palveluiden rooli muuttuu. Teemoja ovat asiakkaan suunnitelluista investoinneista ja ajoituksesta sekä erityisvaatimuksista käytävä keskustelu. Toimittajille voidaan jakaa arvosanat sekä palaute edellisen vuoden toimituksista sekä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Samalla voi olla aika toimittajilla esitellä ratkaisujaan yksityisissä tilanteissa. Tällaisella toiminnalla on tavoitteena molemminpuolinen luottamuksen ja ennakoitavuuden lisääminen. Tämä antaa mahdollisuuden toimittajalle ennakoita sekä ostajalle mahdollisuuden parempaan kokonaishintaan, kun toimittajan ei tarvitse laskea palveluun riskivaraa mukaan. Tällainen ostamisen ajattelu lähtee siitä, että uusia toimittajia ei oteta avaintoimittajaksi mikäli tyytymättömyys johonkin avaintoimittajaan ei kasva niin suureksi, että avaintoimittajaa on vaihdettava. (Roune & Joki-Korpela 2008, s48-49; Lehikoinen ja Töyrälä 2013.)

5.1 Yhteistyön eri ajurit

Yhteistyön näkökulmasta on merkittävää, että osapuolet ovat tietoisia tyytyväisyydestä tai sen puutteesta yhteistyöhön. Yhteistyötä tulisi johtaa asiakasorganisaation tavoitteiden mukaisesti ja palveluilla tulisi olla omistajuus. Toisaalta asiakkaat eivät ole keskenään yhtä arvokkaita toimittajalle,

vaan voiton maksimoimiseksi resursseja kannattaa panostaa asiakassuhteisiin, jotka mahdollistavat panostetuille resursseille suurimman tuoton. Strategisesti oikeiden asiakkuuksien hoitaminen edellyttää jatkuvaa asiakassuhteiden arviointia ja priorisointia todennäköisen elinkaaren arvonn perusteella. (Airo 2007; Nykänen 2011, 22; Lehikoinen ja Töyrälä 2013.)

Alla nähdään (kuvio 5.) käytännön esimerkin asiakkaiden erilaistamisesta toimittajan silmin. Jokainen palvelumallin komponentti aiheuttaa lisäkustannuksia myyjälle, mutta tuo lisäarvoa asiakkaalle. Näin tarjoaman oikea hinnoittelu on tärkeää. Myyjän tulee muun muassa määrittää, mikä osa tarjoomaa on pääasiallinen hinnoittelutekijä ja niputetaanko asiakkaalle tarjottavan tarjooman kaikki osat yhdeksi paketiksi vai hinnoitellaanko osat erikseen ja annetaan asiakkaan valita tarvitsemansa tarjooman osatekijät. On tutkittu, että 1 % parannus asiakaspysyvyydessä, -katteessa ja asiakkuuksien hankintakustannuksissa, kasvattavat yrityksen arvoa vastaavasti keskimäärin 5 %, 1 % ja 0,1 %. Näiden tekijöiden seuraaminen ja kehittäminen on siis yritykselle kiistatta erittäin kannattavaa. (Storbacka ym. 2001, 78; Nykänen 2011, 23.)

Offering component	Iron	Gold	Diamond	Small resellers	Large resellers
Account manager	✓	✓		✓	
Account team			✓		✓
Account plan		✓	✓		✓
Account executive program			✓		✓
Priority position			✓		
Guarantees		✓	✓		
Installation / maintenance			✓		
Open book accounting			✓		
Customized service			✓		
Extranet	✓	✓	✓	✓	✓
Flexible financial arrangements			✓	✓	✓

KUVIO 5. Differoitu tarjooma eri asiakasryhmille (Storbacka, Korkman, Mattinen, Westerlund, 2001, 78)

Tavatonta ei ole myöskään tilanne, jossa asiakas voi nähdä toimitettavien palveluiden olevan strategisesti merkittävä osa omaa toimintaansa ja kokee muutoinkin toimittajan olevan strategisesti merkittävä toimittaja. Toimittaja taas voi kokea, ettei asiakkaan ostovolyyymi tai maksama hinta oikeuta korkeimman tason asiakkuuden mukaiseen palvelumalliin ja tämä voi aiheuttaa ristiriitoja kumppanuuden rakentamisessa.

5.2 Yhteistyön tason mittarointi

Yhteistyön kehittämiseen liittyy aina jatkuvan palvelun laadun varmistaminen ja muu seuranta yhteiseen tekemiseen liittyen operatiivisella tasolla. Tähän tarkoitukseen on palveluissa yleensä palvelu-

kohtaiset laatumittarit ja palveluita tuotetaan sekä niitä johdetaan palvelutasomittareiden avulla [Service Level Agreement].

Palvelutasomittarit eivät suoraan kerro millä tasolla koko yhteistyö toimii. Asiakkaalle palvelut ovat vain välineitä, joilla haetaan hyötyä asiakasyrityksen liiketoiminnan keskeisille mittareille. Käytännössä usein mittareiden lopputulemaan ja asiakkaille näkyvään palvelun tuottamiseen osallistuu useampi palveluntuottaja. Tällöin on muistettava aina, että vastuu kokonaisuuden johtamisesta ja palveluntarjoajien rajapintojen määrittelystä on aina ostavalla yrityksellä sopimussuhteiden mukaisesti. Palvelujohtamisen rooli on merkittävä monitoimittajaympäristöissä, joissa palveluntarjoajien on tarpeellista keskustella keskenään palvelun tuottamiseksi. Jotta kukin palveluntarjoaja osaa toimia oikein eri tilanteissa, on hyvä kirjata hallintamalliin monitoimittajaympäristö kokonaisuutena ja lisäksi roolit ja vastuut riittävällä tasolla. Esimerkin vastuiden rajapinnat ovat erityisen tärkeitä monitoimittajaympäristössä sovittavia kohtia. (Lehikoinen ja Töyrälä 2013.)

Yhteistyölle voi olla järkevää kokonaisvaikuttavuutta liiketoimintaan ajatellen olla hyvä erillisiä seurattavia KPI-mittareita [key performance indicator], jotka ovat digitalisaation johtamisen tärkeimmät työvälineet. Ne voi jakaa tavoite- ja seurantamittareihin. Tavoitemittarit kirkastavat tekemisen päämäärän. Ne luovat myös edellytykset arvioida, ovatko suunta ja vauhti riittäviä. Seurantamittarit auttavat digitalisaation ja tekemisen johtamisessa yleensä. Mittarit antavat yksityiskohtaista ja faktaan perustuvaa tietoa ja esimerkiksi kehittämistoimenpiteiden onnistumisesta voidaan havainnoida eri alueilla. Mitareiden tulee olla helposti ymmärrettäviä ja riittävän yksinkertaisia, jotta vältetään monitulkintaisuudelta sekä keskustelulta mittaustuloksen oikeellisuudesta. Yhteistyön johtamisen ja viestittävyyden kannalta on tärkeää löytää sellaiset tavoitemittarit (maks. 5-6 kpl), joiden avulla matkaa kohti päämäärää voidaan arvioida ja johtaa. (Lehikoinen ja Töyrälä 2013; Nieminen 2016.)

6 TEHTY TUTKIMUS

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kokemukseen pohjautuvaa lisätietoa toimenpidesuosituksen pohjaksi ja sen toteuttamiseen on käytetty teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Tällä valinnalla on pyritty ohjaamaan keskustelunomainen haastattelu kohti haluttua aihealuetta ja hyödyntämään näin haastateltavien tietoa ja kokemusta toimenpidesuosituksen tietolähteenä.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009) on määritellyt, että tyypillistä tutkimukselliselle kehittämiselle on käytännönläheisyys yhdistettynä kriittiseen ja teoriapohjaiseen tarkasteluun. Tiedon keruu tapahtuu systemaattisesti ja kriittisesti sekä käytännöstä että teoriasta. Tähän lisäten Rantanen & Toikko (2009, 4) kuvaavat tutkimus- ja kehitystyön näkökulmien sisältävän tiettyjä toisistaan poikkeavia lähtökohtia; siinä missä tutkimus pyrkii tuottamaan koeteltavissa olevaa luotettavaa tietoa, kehittämistoiminnan ensisijainen tavoite on valitun kohteen kehittäminen. Tutkimuksellinen kehittäminen tähtää pääosin käytännön parannuksiin tai uusia ratkaisuita etsien. Tämä on ollut myös tämän opin- näytetyön lopputulema.

6.1 Valittu tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se menetelmänä ohjasi parhaiten kohti työn alussa määriteltyä työn tavoitetta ja menetelmä ei sulkenut pois oleellista kokemukseen perustuvaa tietoa, mutta loi kuitenkin oikeat raamit haastattelulle. Suoritetuilla haastatteluilla pyrittiin hakemaan haastateltavien kokemuserustainen tieto aiheesta niin, että yhdistelemällä sitä kerättyyn muuhun tietoon pystytään luomaan tavoiteltu toimenpide-ehdotus ja loppuraportti. Hirsijärvi & Hurmeen (2001) määrittelevät haastattelun olevan hyvä perusteltu vaihtoehto, mikäli kysymyksessä on aihe, jota kohteessa on kartoitettu vain vähän, tai ei ollenkaan.

Erlaisia haastattelumuotoja (avoin, strukturoitu, teemahaastattelu) ja niiden ominaisuuksia tutkittaessa haastattelut päädyttiin suorittamaan teemahaastatteluina, jotka joustavuudeltaan puolsivat sopivuuttaan tutkittavaan kohteeseen. Tutkimusongelmaan liittyy monia asioita, tulkintoja ja vivahteita ja se voi olla myös hyvin laaja mikäli haastattelua ei rajata oikein. Vaikka alustaminen sekä rajaukset haastateltavalle ovat tärkeitä, tuli haastattelua tehdessä varoa rajaamasta aihetta liikaa uuden tiedon tai uusien näkökulmien löytämiseksi. Metodina teemahaastattelua valmisteltaessa ei rakenneta yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teemaluettelo, joka edustaa pääkäsitteiden tarkennettuja alakäsitteitä tai -luokkia. Menetelmänä puolistrukturoitu haastattelu on myös hyvä esimerkiksi puhe-
linhaastattelussa, jolloin voidaan tavoittaa kiireisiä tai kaukana asuvia henkilöitä. (Hirsijärvi ja Hurme 2008.)

Valittua menetelmää puolsi myös se, että suljetut vastausvaihtoehdot eivät olisi toimineet sillä ne olisivat antaneet kovan kokemuksen omaaville haastateltaville liian tiukat raamit, jolloin todellinen näkemys asiasta olisi jäänyt pintapuoliseksi. Toteutettu teemahaastattelu sen sijaan mahdollisti erityisesti laadullisen tiedon saamista haastateltavan innostuksista, kokemuksesta sekä toiveista tutkittavaa aihetta ajatellen. (Hirsijärvi & Hurme, 2001.)

Vaarana on tunnistettu jo ennen haastattelua menetelmässä se, että haastateltavat suhtautuvat todennäköisesti aihetta kohtaan innolla ja intohimolla ja se johtaa herkästi siihen, että haastattelu siirtyy kohti avointa haastattelua. Tällaisessa tilanteessa haastattelusta tulee keskustelu ja haluttua informaatiota ei saada kerättyä yhtä hyvin. Tähän on varauduttu etukäteen rakentamalla haastattelun teemat ja apurakenteet huolellisesti.

6.1 Haastattelun toteuttaminen

Osa-alueet oli luonteva jakaa eri teemoihin, joiden kautta tutkimusongelmaan haettiin ymmärrystä. Hirsijärvi & Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelu edellyttää, että tutkija on ennen empiirisen aineiston keruusuunnitelmaa selvittänyt ilmiön oletettavasti tärkeitä elementtejä kuten tämän työn tietoperustaa keräävässä osiossa on tehty. Tämän kerätyn tiedon perusteella on kyetty kehittämään haastattelulle runko sille keskeisten teemojen varaan. Teemahaastattelussa ei ole Hirsijärvi & Hurmeen (2001) mukaan olennaista kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Myös eri haastateltavilta voidaan kysyä eri teemojen sisältöä eri laajuudessa painottaen tiettyjä osa-alueisiin haastateltavien

näkökulmiin liittyen. Tämä osoittutui hyväksi vaihtoehdoksi, sillä haastattelun edetessä haastateltavat eivät joko tienneet tietystä aihealueesta juurikaan, tai jostain muusta syystä eivät halunneet keskustella niistä enempää.

Haastattelut suoritettiin virtuaalista kokoustekniikkaa (skype) käyttäen. Tämä oli käytännössä paras ja käytännöllisin tapa suorittaa tutkimuksen tätä osaa haastateltujen asuessa eri paikkakunnilla. Myös heidän aikataulujensa olivat tiukkoja mikä puolsi tätä tapaa toimia. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden keskeisimmät osat kirjoitettiin auki sekä havainnot kerättiin teemojen ympärille.

Tämän jälkeen aineistoa ja vastauksia on luettu läpi ja niitä on analysoitu sekä tulkittu tutkimusongelmaa vasten yhdessä kerätyn tietopohjan kanssa.

6.2 Haastateltavien valintaperusteet sekä ammatilliset roolit

Työssä tavoitteena oli luoda Yritykselle X toimenpidesuositus, jota varten haluttiin valita haastateltavat kyseisen organisaation ulkopuolelta. Tämä valinta tehtiin siksi, että haluttiin hakea haastavia näkemyksiä Yrityksen X ulkopuolelta asiakkuuksien hoidon ollessa etukäteisarvion mukaan melko kypsällä tasolla kyseisessä organisaatiossa. Kyseiset haastateltavat on valittu hieman erilaisten työrooliensa sekä laajan ja monipuolisen liike-elämän kokemuksen takia. Tärkeänä kriteerinä etukäteen arvioitiin, että kyseisillä henkilöillä olisi annettavaa valittuihin teemoihin hieman eri kulmista katsoen.

Haastateltavien nimien, työpaikkojen tai muun henkilöpersoonaan liittyvän tiedon tuomista työhön ei ole pidetty oleellisena tutkimuksen tuloksen kannalta ja siksi niitä ei käsitellä tarkemmin. Työn luotettavuudella ja henkilöpersoonaan pois pitäminen itse työstä puolestaan uskottiin etukäteen tuovan mahdollisimman avoimen ilmapiirin haastatteluun ja näin palvelevan haluttua tulosta parhaiten. Valitut teemat käsittelevät myös haastateltavien liikesuhteita niin heidän asiakkaisiin kuin toimittajiinkin nähden.

Haastateltavana oli kolme henkilöä:

Haastateltava A:

Henkilöllä on pitkä yritys ja kuluttajamyynnin tausta. Hänellä on useasta yrityksestä myyntijohtajan taustaa yritysten välisestä myynnistä. Työhistoriaan kuuluu paljon liikkeenjohdon liiketoiminnallista vastuuta sekä johtoryhmätyöskentelyä. Johdon neuvonantajan rooleja sekä nykyään hän toimii data-analytiikan hyödyntämisen konsulttina. Koulutukseltaan Diplomi- Insinööri. Erityisesti on haastattelussa haettiin myynnin sekä uusien menetelmien hyödyntämisen näkökulmaa. Ennakkoon odotettiin löytyvän myös digitalisaation vaikutuksesta kaupantekoon vahvoja näkemyksiä.

Haastateltava B:

On toiminut myynnin- markkinoinnin sekä markkinointitutkimuksen työtehtävissä. Hän on tutkinut paljon esimerkiksi urheilumaailmassa tapahtuvaa sidosryhmien kumppanoitumista ja sitoututtamista. Koulutukseltaan haastateltava on kauppatieteiden tohtori. Haastattelussa toivottiin erityisesti löytyvän kulmia kumppanuuden rakentamiseen sekä yhteistyöhön sitoutumiseen.

Haastateltava C:

Hän on toiminut pitkään tutkijan työssä ja nyt toimii sairaanhoitopiirissä yksikössä, jossa valmistelee ja suorittaa ulkoisten resurssien hankintoja. Hän tapaa ja johtaa paljon toimittajia työssään ja joutuu miettimään kriittisten toiminteiden kautta myös toimittajasuhteita. Koulutukseltaan hän on Fysiikan tohtori ja Diplomi- insinööri. Erityisesti haastatteluun toivottiin hankintojen ja ulkoisten resurssien hyödyntämisen näkökulmaa ostajan näkökulmasta.

6.3 Haastatteluun valitut teemat

Haastattelua laatiessa ei rakennettu yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teemaluettelo, joka edustaa pääkäsitteiden tarkennettuja alakäsitteitä.

Haastatteluissa haluttiin syventää keskustelu seuraavien teemojen ympärille:

Pääteema 1: Perustietoja nykytilaan, jolla selvitettiin taustaa millä vastauksia lähdetään antamaan

Pääteema 2: Hankinnat, jolla pyrittiin hakemaan ajankohtaisia näkökulmia hankintatoimeen

Pääteema 3: Arvoa tuottava toimittajakumppanuus, jolla haettiin kumppanuuteen vaikuttavaa näkökulmaa

Pääteema 4: Kokemuksia toimittajayhteistyön kehittämisestä -teemalla haettiin vastaajien kokemusperäistä tietoa toimittajayhteistyöstä.

6.3.1 Haastateltava A -haastattelun sisältö

Haastateltava A alusti haastattelua kertomalla olleensa sekä myymässä, että ostamassa mm. asiantuntijapalveluita sekä hyvin laajasti niin jatkuvaa palvelua kuin kertaprojektejakin. Samoin haastateltavalla oli myynninjohtamisen taustaa. Hän kertoi jämäkästi, että toiminnan tarkoitus on euromääräisen hyödyn tekeminen ja tämä on tärkeää aina kirkastaa heti yhteistyön aluksi. Tämä voi hänen mukaansa tarkoittaa säästöjä tai tulojen parannusta. Yleensä yhteistoiminnassa hän kuvasi tärkeäksi kuvata ostajan saama hyöty mahdollisimman selkeästi. Huonoimmillaan hän piti yhteistyötä silloin kuin sovittu yhteyshenkilö vaihtui usein ja ei ollut tiedossa kuka vastaa mistäkin. Tämä näkyi yleensä asioiden huonona sujumisena ja keskeiset tavoitteet jäävä kokonaan ostajapuolen huoleksi.

Hankinta muuttaa hänen mukaansa muotoaan nopeasti ja hankintoja tekee liiketoiminnat ei yritys. Digitalisaation Haastateltava A näkin vaikuttavan niin, että hankintoihin on rakennettava hyvä verkosto, joka on rakennettava eri business case:n kohdalla aina erikseen ja toimittajia voi olla näin monia. Hyvässä kumppanuudessa hinnoittelu pysyy käsissä ja ei niin sanotusti räjähdä käsiin. Kumppanivalinnassa vastuullisuus toimijoilla nousee yhä tärkeämpään arvoon ja eettinen toiminta korostuu yhä enemmän.

Haastateltava A nosti esiin, että kumppanuudessa on ehdoton plussa, mikäli arvo pystytään osoittamaan määrällisesti myös eikä laadullisesti pelkästään. On ehdoton plussa mikäli yhteistyön arvo voidaan laskea auki tai ainakin keskustella luvuista ja tuotoista mitä yhteistyö synnyttää.

Yhteistyöstä puhuttaessa nousi esiin myös välittäminen ja se, että on tärkeää seurata ja todeta yhdessä molempien osapuolten kesken tuotettiin arvoa jota luvattiin. Ongelmallisena haastateltava piti sitä mikäli organisaatiot ovat väärän kokoisia toisilleen. Tällöin syvä kumppanuus on vaikea rakentaa. Usein isommalle toinen on asiakkuus jolle annetaan geneerinen kontaktipiste asioiden hoitoon ja silloin liiketoiminnan rakentaminen yhdessä on hankalaa tai mahdotonta kun kasvollista vastuuta ei löydy. Myöskään silloin yhteistyö ei toimi mikäli ei ymmärretä mitä se sisältää. On löydettävä pelisäännöt, eli tässä yhteistyössä toimitaan näin. Yhteistyön arvoasteikon ylin taso on yhteisen liiketoiminnan kehittäminen. Parhaimmillaan on integroiduttu niin, että järjestelmät kalenterit jne. toimivat yhdessä. Tärkeänä hän piti asiakasjatkuvuutta. Tähän haastateltava kertoi, että jotkut pitävät 10 minuutin skype palaveria hyvänä viikottain ja joillekin sopi paremmin parin kuukauden välein pidetty pitempi kehityspalaveri. Tärkeänä hän piti säännöllisyyttä ja aitoa kiinnostusta toiseen osapuoleen.

Lopuksi Haastateltava A kertoi mielenkiintoisen tarinan hänen aikaisemmasta työstään, jossa hän oli ostanut myynnilleen ulkopuolista resurssia varaamaan myyjille tapaamisia. Tämän toiminnan laatua ei saatu kohoamaan ennen kuin yhteistyötä syvennettiin niin, että sitä tekevän yrityksen ja silloin myyntijohtajana toimineen Haastateltavan A toimesta yhteistyötä kehitettiin palautteen ja lukujen kautta systemaattisesti. Tämä vaati aikaa häneltä, mutta näin saatiin laatua myynnin tapaamisiin ja kaupankäynti parani merkittävästi. Kun Haastateltava A lähti kyseisestä yrityksestä ei yhteiseen kehittämiseen panostettu enää ja ajanvarausta tekevä yritys luokiteltiin toimittajaksi melko jyrkkäräjäisesti. Sama yritys joka oli auttanut heidät menestykseen olikin nyt huono ja yrityksessä tulkittiin, että tämä yritys tulee kilpailuttaa ja vaihtaa parempaan. Nyt kyseinen Haastateltavan A edellinen työnantajayritys on vakavissa taloudellisissa vaikeuksissa ja hankaluudet syvenevät ellei myyntiä saada uudelleen käyntiin nopeasti mikä ei ole onnistunut uuden ajanvarauksia suorittavan firman aikana sen paremmin, sillä yhteistyötä ei ole osattu johtaa oikein.

6.3.2 Haastateltava B – haastattelun sisältö

Haastateltava B toimii kansainvälisessä yrityksessä, jossa myynti on keskitetty emoyhtiöön. Tuoteportfolion kasvaessa on myyntiä ruvettu tekemään myös paikallisesti maayhtiöissä. Haastateltavalla on vahva ajatus kulttuurista, jossa kaikki myy ja erilaiset verkostot sekä yhteisöt sekä niihin kuuluminen olivat iso osa tämän yrityksen asiakkuustyötä.

Haastateltavan B kohdalla keskustelu siirtyi nopeasti yhteistyössä rakennettavaan arvoon. Esiin nousi esimerkiksi liidien vaihto verkostossa, sekä jälleenmyyjänä oman toimittajan referenssien hyödyntäminen uskottavuuden kasvamiseksi. Hän nosti esiin myös sen, että liiketoimintakumppaneille voidaan generoida omalla toiminnalla lisää asiakkaita ja liiketoimintaa. Näin voidaan lujittaa asiakassuhdetta omalta osaltaan. Osana luottamuksen rakentamista hän kertoi olevan myös hallitun vies-

tinnän rooli ja mainitsi yhteistyön myös herkästi personoituvan liikaakin. Tärkeänä näkökulmana omien liiketoimintojen menestykselliseen kasvattamiseen hän nosti esiin sparrauksen kumppaneiden kesken. Kyky liiketoimintaan liittyvien ja niitä haastavien keskustelujen käyntiin on koettu hyväksi tavaksi tuottaa arvoa osapuolille ja tällainen keskustelu rakentaa kilpailuetua molemmille. Tämä vaatii myös paljon vahvaa liiketoiminnan näkökulmaa ja ymmärrystä. Samalla se erottaa asiantuntijat muista toimijoista. Hän lisäsi, että hyvä asiakassuhde kestää konfliktin kunhan siitä jää hyvä jälkipöytä kun se selvitetään.

Asiakkuuksien syventämiseen vaikuttaa esimerkiksi molemmilla puolilla henkilöiden vaihtuvuus. Henkilöiden nopea kierto aiheuttaa asiakkuuden syventämisessä usein taka-askeleita. Yhdessä toimimisessa aktiivisuus ja aloitteellisuus on tärkeää ja ehto.

Esimerkkinä haastateltava B nosti tapauksen, jossa isolle joukolle tehtävän haastattelun lopputulos oli merkittävästi oletetusta poikkeava. Koska tutkimus oli myyty ja valmisteltu huolella herätti lopputulos hämmästyksi kunnes toteutusta analysoitiin kumppanin kanssa ja muualta saatujen kokemusten perusteella osattiin sitoa yllättävä tulos kuluttajakäyttäytymisen nopeaan muutokseen kohti mobiilikäyttöä ja näin löydettiin syy miksi parin vuoden takainen tutkimustulos ei ollut toistettavissa samassa muodossa.

6.3.3 Haastateltava C – haastattelun sisältö

Haastateltava C vastasi tässä haastattelussa kysymyksiin ostajan näkökulmasta. Hankittavana Haastateltavalla C oli lähiaikoina ollut ohjelmistohankintoja joihin liittyi toimittaminen, ylläpito ja niiden kehittäminen. Toinen hankinta oli laboratoriolaitteet ja niiden huolto sekä ylläpito. Näiden osalta hän koki haasteeksi jatkuvuuden hallinnan, sillä kyseessä oli erikoislaitteita. Tämä erityispiirre ohjasi läheiseen yhteistyöhön väkisin sillä ostajalla tulee olla ymmärrys myyjän seuraavista liiketoimintamuutoksista.

Hänen edustamassaa toiminnassaan on kumppanuuden ehtona, että valittu toimittaja edustaa tietyn alan erityisosaamista. Toimittajan on valmiiksi tiedettävä mitä tietyssä ympäristössä tarvitaan sekä ymmärrettävä regulaatio ja laatuvaatimukset oltava selvillä. Toimijan on oltava myös sopivan kokoinen hänen mielestään.

Yhteistyössä jatkuvuudenhallinnan ja uuden kehittämisen suhteen nousi esiin muutama seikka kuitenkin, että järkevä keskustelun kautta tulisi löytää malli miten toiveet asettuvat suhteessa tarjontaan ja tarjoajien logiikkaan. Hankinnoissa ei ole järkevää tilata liian monimutkaista työtä tai toteutusta joka ei tuota arvoa edes lopulta enempää kuin sopiva toimitus. Näissä toiminnan sujuvuuden näkökulmasta haastateltava C nosti esiin palaverikäytännöt. Niihin hän halusi mieluummin vähemmän ihmisiä, jotka puolestaan ymmärtävät laaja-alaisesti tarpeen ja tarjoaman sekä tuntevat alan vaatimukset. Osaamisen ohella oli tärkeää, että on osattava kommunikoida.

Hankintojen onnistumisessa Haastateltava C piti tärkeänä epämuodollisia teknisiä keskusteluja ohi varsinaisen hankintaprosessin palvelun ja tuotteen sopivuuden varmistamiseksi. Näissä tulisi käydä yhdessä läpi vaatimuksia.

Tärkeitä asioita oli toimialan tuntemus ja toimittajalla pitää olla aktiivinen ote tuotteeseen ja kehittämiseen. Ammattitaito on tärkeää toimittajalla, jolloin haluaa nähdä, että asiakas onnistuu.

6.4 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimusongelmaan asetettiin tutkimuskysymykset, joihin vastataan tässä työssä saadun tiedon perusteella.

1. Miten syvällisempi toimittajakumppanuus luo arvoa osapuolille?

Tutkimuksessa kerätty kokemuksellinen tieto vaikuttaisi olevan linjassa sekä kansainvälisen eri aikoina tehdyn tutkimuksen, että kotimaisissa tuoreissakin hankintoja ja ulkoistusta käsittelevän kirjallisuuden kanssa. Kirjallisuudessa tunnistettiin operatiivista toimintaa vahvemmin strateginen näkökulma toimittajakumppanuuden hyötynä. Strategisella tasolla osapuolet ennakoivat yhteisen tekemisen suuntaa. Haastatteluissa arvo nähtiin painottuneemmin käytännön operatiivisen toiminnan kautta. Näkymä tulevaan mahdollistaa liiketoimintaympäristön muutosten paremman ennakkoinnin ja siitä lähtevät myös taktisen sekä operatiivisen tason keskustelut paremmin arvoa tuottavaan suuntaan.

Hyötyjä ovat esimerkiksi, että palveluita tuottavan organisaation on mahdollista valita asiakkuuteen sopiva palvelumalli ja mitoittaa palveluorganisaation laajuus asiakkaan tarpeen mukaan. Käytännön elämässä olisi kuitenkin arvon tuottamisen näkökulmastakin syytä erottaa strategiset ja operatiiviset keskustelut ja näkökulmat toisistaan ettei operatiivisten yksittäisten asioiden käsittely vie koko aikaa. Tällöin yhteistyö ei koskaan muodostu strategiseksi ja yhteistyön arvo on vain operatiivisten asioiden kehittämisessä eli arjen sujuvuudessa ja käytännössä tämä on siis normaalia palvelunhallinnan kehittämisestä.

Strategisessa yhteistyössä haastatteluissa nousi esiin myös tulevaisuuden vaateiden ennakkoinnin lisäksi markkinan tuntemuksen hyödyntäminen esimerkiksi liidien vaihdon tai liiketoiminnan sparrauksen kautta. Tätä ei välttämättä normaalisti mielletä toimittaja – ostajasuhteeseen kuuluvaksi ainakaan kovin jyrkkärajaisessa toimittajasuhteessa, jossa ostohinta ja vaatimuksenmukaisuus ovat suhteen ylläpidon pääasiallinen voima. Tällainen tekeminen luo ainakin lähemmälle suhteelle arvoa, mutta ei tee suhteesta strategista automaattisesti. Kuitenkin tällaisessa toiminnassa tulee esiin käytännön esimerkkinä aikaisemmin tekstissä esiin nostettu toiseen osapuoleen kohdistuva hyväntahtoisuus. Sen sijaan Haastateltava A:n esimerkki kuvasi hyvin strategisen toimittajasuhteen merkitystä esimerkillään, jossa koko ostavan yrityksen myynti ja sitä kautta olemassa olo riskeerattiin, kun toimittajan toiminnan laadun ohjaamisen tarvetta ei tunnistettu enää kriittiseksi tekijäksi. Samoin Haastateltava C koki, että toimittaja on heille strategisessa asemassa markkinatilanteen kautta, jol-

loin hän koki tavoiteltavana arvona ymmärryksen kasvamisen toimittajan jatkuvuudenhallinnan ja palvelukehityksen suunnitelmien ymmärtämisen kautta.

Haastateltavan A kohdalla oli vahva painotus siinä, että syvemmän yhteistyön on tuotettava euro-määräistä hyötyä toimiakseen ja toiminnan eettisyys sekä vastuullisuus nousivat myös esiin. Tästä voidaan tulkita, että toimittajan code of conduct -tyyppinen toiminnan eettisyyttä kuvaava säännös-tökin luo arvoa sillä, että toimittajan vastuullista toimintatapaa kuvaava linjaus turvaa ostajan selus-taa. Tämäkään ei vielä tee kumppanuudesta strategista, mutta se voi olla arvo joka liittyy osapuolien toiminnan jatkuvuuteen.

Haastateltava A: ”Yhteistyön arvoasteikon ylin taso on yhteisen liiketoiminnan kehittäminen. Par-haimmillaan on toiminta integroiduttu niin, että järjestelmät kalenterit jne. toimivat yhdessä.” Digi-talisaation aikakaudella arvon tuottamisessa tulee ymmärtää, että kauppaa ei käydä isojen yritysten vaan niiden liiketoimintojen kanssa, joissa voi löytyä niiden toimintaa ennakoiden useitakin yhteisen innovoinnin paikkoja. Toimittajalle nämä voivat olla liiketoiminnan paikkoja, missä on mahdollista pi-dättää normaalia parempaa arvoa sillä silloin on kyse pelkän kulun sijasta tuotteen kriittisestä kom-ponentista ja näin ollen puhutaankin kuinka asiakkaalta saatava tulo on reilu jakaa.

Huomionarvoista oli, että haastateltavat eivät ottaneet kovin vahvasti esiin kustannuksia mikä onkin yksi strategisen kumppanuuden käsiteltävä asia. Jos tehdään yhteistä palvelukehitystä ja käytetään avoimien kirjojen periaatetta tulee laskentatapa olla avoin ja kuten Haastateltava A sanoi ei kustan-nukset saa aiheuttaa merkittäviä yllätyksiä enää. Strategisessa kumppanuudessa arvoa voidaan tuottaa myös toiselle osapuolelle ilman avoimien kirjojen -periaatettakin keskustelemalla siitä mikä on ns. hyvää ja hyväksyttävää kuluja sekä mikä on mahdollisesti arvoa tuottamatonta molemmille osapuolille huonoa kuluja. Tällainen keskustelu voi parantaa toimittajan palveluiden katetta vaikka lii-kevaihto pienenisikin samalla kun ostavan osapuolen ajallinen ja taloudellinen hukka pienenee. Täl-löin voidaan todeta, että vaikka maksettu yksikköhinta voi olla hieman korkeampi kuin markkinoilta kovalla kilpailuttamisella saatu hinta voi kokonaiskustannus ollakin parempi kun palvelun vaikutta-vuutta ja kokonaiskustannusta katsotaan esimerkiksi liiketoimintalukujen kautta osana isompaa ko-konaiskuvaa.

2. Millä edellytyksin strateginen toimittajakumppanuus voi syntyä?

Haastatteluissa ja tutkitussa materiaalissa käy ilmi, että kumppaneiden tulee olla sopivia toisilleen, jotta strateginen kumppanuus voi syntyä. Tässä opinnäytetyössä koottu aineisto näyttää vahvista-van ajatusta siitä, että strateginen kumppanuus tarvitsee yhteistyön systematiikkaa kehittyäkseen. Näin ennakoitavuus, jatkuva yhteisten kehitysmahdollisuuksien havainnoiminen luo arvoa yhteistyöl-le. Epäjatkuvuudet yhteistyössä kuten henkilövaihdokset tai epäsäännöllisyys tapaamisrytmissä vai-kuttavat yhteistyöhön niin, että tiettyissä asioissa otetaan väkisinkin takapakkia ja kehitykseen ei voida laittaa niin paljon keskittymistä kuin parhaimmillaan ehkä voitaisiin.

Vaikka tässä työssä kerätty kirjallinen materiaali viittaa siihen, että organisaatioiden välinen luottamus ja käytännön asioiden sujuva yhteistyö eivät ole välttämättä sama asia, on käytännön elämän kannalta oltava näkymä siitä, että toinen osapuoli suurella todennäköisyydellä ns. hoitaa homman liittyen tulevaisuuden tarpeisiin. Esimerkiksi ulkoisissa tiedotteissa voidaan käyttää muotoa ”Yritys Y on meidän kumppani liiketoimintojen digitalisointiin”, joka kertoo luottamuksesta siihen, että ko. Yritys Y:llä on riittävä tarjoama, osaaminen ja jatkuvasti kehittyvä kyvykkyys toimia kumppanina laajemman teeman ympärillä.

Kerätyssä aineistossa käy ilmi se, että strateginen yhteistyö tarvitsee riittävä intensiivin. Suoraviivaisimmillaan se on euromääräisen hyöty ja mikäli se voidaan mallintaa osapuolille on yhteistyö helpompaa. Kerätystä materiaalista voidaan tehdä johtopäätös, että strategisen kumppanuuden syntymiseen ja ylläpitoon joudutaan käyttämään molemmin puolin enemmän vaivaa ja aikaa kuin normaalin toimittajasuhteeseen. Näin ollen ehtona on, että molemmat osapuolet kokevat saavansa suurempaa hyötyä vaivan näöstä kuin perus palvelunhallinnan yhteistyöstä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUS YRITYS X:N KÄYTTÖÖN

Vaikuttaa siltä, että tutkimustapa oli oikea, sillä näin saatiin hyvin tietoa haastateltavilta. Tätä tietoa on voitu peilata kirjallisuudesta ja tutkimuksista löytyneeseen tietoon. Tällä perusteella on voitu kirjoittaa alla oleva toimenpidesuositus asioista joihin Yritys X voi panostaa kehittäessään asiakasyhteistyömalliaan.

Työssä kerätyn materiaalin mukaan tiiviissä kumppanuudessa epäilyttää heikentynyt kustannusten kontrolli, heikentynyt ote teknologian kehitykseen, rajoittuneempi markkinatieto, rajoittuneemmat mahdollisuudet arvioida ja kontrolloida toimitusketjun kestävä kehitystä. Tiiviin yhteistyön aikana voidaan tehdä myös vääriä olettamia toimittajan ja ostajan tavoitteiden yhdensuuntaisuudesta vaikkapa menneisyyden perusteella. Myöskään toimittajalla ei ole kilpailun luomaa ulkoista tehostamispainetta, jolloin on vaikeus valvoa toimittajan kustannuksia ja suoritusta. Voi myös olla avointen kirjojen periaatteen näennäisyys, Cost plus- hinnoittelun riskit, vaikeus ohjata toimittajan kehittymisen suuntaa. Entä miten varmistetaan onko hyväksyttävää, jos toinen osapuoli vie toiminnan tehostamisesta saadun hyödyn yksipuoleisesti.

7.1.1 Asiakkuuden johtamisen näkökulma

Parhaimmillaan onnistunut toimittajan ja ostajan välinen suhde antaa kilpailuetua ja huonoimmillaan vaarantaa koko yrityksen toiminnan tai aiheuttaa muuta hankaluutta kuten esimerkiksi Haastateltavan A omakohtainen kokemus osoitti.

Asiakkuuksien johtamisessa Yrityksen X tulisi arvioida ovatko kaikki henkilöt asenteeltaan ja osaamiseltaan tasavertaisen kykeneviä johtamaan strategisia asiakkuuksia, vai tulisiko näitä asiakkuuksia johtaa keskitetysti yhdestä yksiköstä. Tämä mahdollistaisi erilaisen tukemisen myös ko. asiakkuuksille. Tällöin tiimillä voisi olla erilliset asiakkuustiimit, joissa olisi eri rooleja jotka ovat keskittyneet vain

kyseisiin strategisiin asiakkuuksiin. Tämä valinta edellyttää henkilöstöä, joka pystyy esimerkiksi keskustelemaan asiakkaan kanssa kustannuksista riittävän avoimesti. Tällöin on mahdollista myös keskustella siitä onko kulut hyviä vai pahoja kuluja. Tyypillistä esimerkiksi digitalisaatiolle on, että tarvitaan järeämpiä tiedonsiirto ja konesaliratkaisuja mitkä voivat paisuttaa IT-budjettia, mutta säästää ja tehostaa muuta toimintaa.

Tulee myös ymmärtää, että hankinnoissa on kysymys myös riskien hallinnasta, joten keskustelu tulee olla riittävän monipuolista. Ennen kaikkea tiimiä johtavalla pitää olla herkkyyttä kuunnella asiakkaan palautetta ja toisaalta myös valtaa toteuttaa asiakaskohtaisia toimenpiteitä mikäli niistä katsotaan olevan liiketoiminnoille hyötyä.

7.1.2 Strategisen asiakkuuden johtamisen välineet

Strategisen asiakkuuden johtamisen näkökulmasta tulisi olla Yrityksellä X työkalu, joka toimisi läpinäkyvästi asiakkuuteen päin ja myös Yrityksen X sisällä oman toiminnan johtamisen apuvälineenä. Tällainen yhteistyön tuloskortti tulisi näyttää yhteisten hankkeiden etenemisen sekä kertoa siitä onko asia jäänyt kumman osapuolen hoidettavaksi, jolloin asioiden etenemistä voidaan valvoa. Parasta olisi, mikäli yhteistyön tuloskortti antaisi samalla yhdellä silmäyksellä näkymän yhteistyön taloudelliseen puoleen. Kehittämisen näkymän tulisi olla jatkuvasti sidoksissa ostajan kokonaisarkkitehtuuriin ja kehityskohteiden tulisi koskea joko kokonaisarkkitehtuurin kehittämistä tai sen kehityksen aiheuttamien tarpeiden ratkaisemiseen. Kokonaisarkkitehtuuri on johdettu tai ainakin pitäisi olla johdettu liiketoiminnan tarpeista, jolloin näin säilyy kirkkana se miksi kehitystyötä tehdään.

Yhteistyön johtamisessa tulisi käyttää mitareita, joiden tulee olla helposti ymmärrettäviä ja riittävän yksinkertaisia, jotta vältetään monitulkintaisuudelta sekä keskustelulta mittauksen oikeellisuudesta. Yhteistyön johtamisen ja viestittävyuden kannalta on tärkeää löytää sellaiset tavoitemittarit (maks. 5-6 kpl) jotka tuottavat yhteistyölle arvoa ja mahdollisesti tieto sekä ymmärrys taklaavat kumppanuuden huolenaiheita omalta osaltaan.

7.1.3 Yhteydenpidon ja viestinnän näkökulma

Yrityksen X tulisi ottaa strategisessa kumppanuudesta strategisen tason keskusteluissa nousseet asiakkaan palautteet aina vakavasti. Tämä vaatii kommunikointitaitoja, että keskusteluissa säilyy syytelyn ja puolustautumisen sijaan jatkuvasti rakentava henki. Yrityksen X tulisi muodostaa itselleen vielä selkeämpi kuva ketkä ovat strategisia asiakkuuksia heille ja mitkä ovat vaikutukset kyseisen asiakkuuden kohdalla käytännön toimintaan. Tässä tulisi huomioida myös viestintä, joka ei välttämättä tule olla samanlaista strategisilla asiakkuuksilla kuin muilla asiakkuuksilla tai prospekteilla. Usein strategisilla asiakkuuksilla on sovittu asiakaskohtaisesti asioita ja tuotannon menettelytapoja asiakaskohtaisesti. Yhteydenpidossa ja asioiden hoidossa tulisi panostaa viestintään, joka on asiakaskohtaisesti suunnattua, ajankohtaista, tasalaatuista ja luottamusta herättävää. Ei välttämättä olisi huono idea tuottaa myöskin strategisille asiakkaille kyseisen toimialan tietoa jotenkin koostetussa muodossa, jolloin tämä loisi omalta osaltaan arvoa yhteistyölle toimittajan suunnasta.

8 POHDINTAA

Kuten edellä mainitut vaatimukset kertovat vaatii liiketoimintojen digitaalinen transformaatio paljon osaamista ja ei voida olettaa, että organisaatioista löytyy sisäisinä resursseina osaamista liiketoiminnan kaikkiin tarpeisiin. Ulkoiset hankinnat tulisi taas muodostaa loogisia kokonaisuuksia, joissa mm. palveluiden vastuurajapinnat ja elinkaari sekä kokonaisarkkitehtuuri yrityksessä on huomioitu. Kokonaisarkkitehtuurin avulla kehittämisestä tulee päämäärätietoisempää ja silloin hankinnat saadaan tukemaan liiketoiminnan tavoitteita. Yksittäisissä pistemäisissä hankinnoissa ei välttämättä toteudu nämä vaateet ja vaikutukset liiketoimintaa jäävät pieniksi tai sattumanvaraisiksi. Tämä haaste puoltaisi yritysten tarvetta rakentaa vahvoja toimittajakumppanuuksia, joissa hankittu osaaminen tukee liiketoimintaa ja vastuurajapinnat ovat selkeitä sekä kumppanit voivat kehittää toistensa toimintaa omalla toiminnallaan pitkäjänteisesti. Toisaalta taas ulkoisista kumppaneista, jotka toimittavat yrityksen toiminnan kannalta kriittistä digitaalista perusrakennetta tulee strateginen toimittaja ostajalle halusi tämä sitä tai ei. Silloin niiden tulee hallita kuitenkin liiketoimintasuhdetta ja kyetä johtamaan yhteistyötä.

Niin kirjallisuudessa kuin haastatteluissakin tuli esiin tiettyjä samoja asioita hiukan eri muodossa. Yleensä kumppanuutta rakennetaan käytännössä aikaisemmin työssä esitellyn (kuvio 5.) portaikon kaltaisesti. Skandinaavisessa yrityskulttuurissa teot ratkaisevat ja osoittamalla kykeneväisyyden pitkäjänteiseen kumppanuuteen toimittajalla on mahdollisuudet myös päästä nousemaan kyseisiä portaita. Samalla kun toimittaja nousee portailla kohti ylemmää yhteistyötä tulevat testattua yhteistyön piirteet, joissa joudutaan osoittamaan osapuolten kesken hyväntahtoisuutta, rehellisyyttä ja kykyä toimia ennustettavasti yhteistyössä. Tässä työssä tuli myös ilmi ominaisuuksia kuten usko toisen osapuolen onnistumiseen ja kyvykkyyden sekä suoraselkäisyys tehdä sovittuja asioita. Nämä olivat myös haastatteluissa toistuvia teemoja hieman eri sanamuodoissa.

Kirjallisessa materiaalissa nostettiin myös esiin kommunikaatio yleensä, tilanteiden ja toimintojen johtaminen, neuvottelut, suoritusten johtaminen, työvoiman ja resurssien hallinta. Myös palvelun hallinta ja jatkuvuus sekä tasalaatuisuus korostuvat. Parvisen (2017) mainitsemista tutkimustuloksista, joissa puhutaan strategisen tiiviin toimittajakumppanuuden ajanmyötä epätasa-arvoiseksi muuttuvasta muodosta sen sijaan ei löytynyt viitteitä niistä materiaaleista joihin tutkimusaineistoa tai haastatteluja läpi käydessä törmättiin. Tämän työn kerätyssä materiaalissa tosin todettiin, että pitkittyneessä suhteessa voi olla, että objektiivisuus ja päätöksenteon tehokkuus alkavat kärsiä, suhteen ylläpito alkaa viedä suhteettomasti avainresurssien aikaa ja energiaa ja toimittajan opportunismien riski kasvaa.

Kun yhä suurempi osuus yrityksen rahavirrasta menee kriittisiin palveluhankintoihin, ja samalla kehitetään ehkä yhteistä liiketoimintaa, ovat yritykset entistä riippuvaisempia toimittajistaan. Tämän riippuvuuden ei tarvitse olla negatiivinen asia, vaan se voidaan jalostaa hyväksi yhteistyöksi. Hyvällä yhteistyöllä ei pelkästään turvata strategisten tuotteiden tai palveluiden saatavuutta vaan saadaan

lisävoimaa esimerkiksi tuotekehitykseen ja innovaatiotoimintaan. Työssä kerättyä aineistoa tutkiessa voidaan todeta, että suurin osa tiiviin yhteistyön sudenkuopista voidaan kääntää tuottavaksi yhteistyöksi tasalaatuisella hyvällä asiakasyhteistyömallilla, johon osapuolet ovat sitoutuneet.

Työssä kerätyn materiaalin perusteella sekä käytännön kokemuksen kautta voidaan todeta, että kaikkien yritysten yrityskulttuurit eivät sovi yhteen niin, että aito kumppanuus on mahdollista. Yrityksen X voisi olla järkevää kehittää malli, jolla tätä arvioidaan, mutta tässä tulee huomioida esimerkiksi se, että vaikka puhutaan kulttuurista voi organisaatioissa olla eroja niin ihmisten suhtautumisessa kumppanuuteen kuin eri liiketoimintalinjojenkin sisällä. Strategisessa kumppanuudessa saavutettavissa on mahdollisesti maltillisesti kasvavaa liikevaihtoa paremminkin palvelukohtaisen katteen paraneminen mikä voi aiheuttaa eräänlaisen molempia hyödyttävän win-win -tilanteen, mikäli ostajaosuuspuoli saa näin hillittyä samalla kulujaan. Todelliseen asiakaskohtaiseen kannattavuuteen toimitajan tulee tosin aina laskea mukaan merkittävästi lisääntynyt vaivannäkö asiakkuuden kehittämiseen. Suoran euromääräisen vaikutuksen lisäksi saatavilla on mahdollisesti referenssiarvoa sekä markkinatietoa asiakasymmärryksen lisäksi.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AANGEVINE, Christopher, LUN PLOTKIN, Candace ja STANLEY, Jeniffer. 2017. When B2B buyers want to go digital—and when they don't. McKinsey. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2018-05-15]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/when-b2b-buyers-want-to-go-digital-and-when-they-dont>

CHOI, Thomas ja LINTON Tom. 2011. Don't let your supply chain control your business. Harvard Business Review. [Viitattu 2018-04-05]. Saatavissa: <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/dont-let-your-supply-chain-control-your-business>

CORDON Carlos ja VOLLMANN Thomas. 2008. The Power of Two How Smart Companies Create Win:Win Customer- Supplier Partnerships that Outperform the Competition. Palgrave Macmillan UK. E-Kirja. [Viitattu 15.6.2018]. Saatavissa: <https://www.palgrave.com/br/book/9780230218888#aboutAuthors>

DAVIS Adrian 2014. Best Practices in Account Management. Verkkojulkaisu. Smallbusinessresolver. [Viitattu 2018-05-13]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=dR5VIWdMshA>

HASSI, Lotta, PAJU, Sami ja MAILA Reetta. 2015. Kehitä Kokeillen. Alma Talent Oy. E-Kirja.

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena. 2018. Tutkimushaastattelu- teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

ILMARINEN Vesa, KOSKINEN KAI. 2015. Digitalisaatio. Alma Talent Oy. E-Kirja

IJORANTA Kari, PAJUNEN-MUHONEN Hanna. 2012. Hankintojen Johtaminen- ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Raamatutrukikoda, Tallinna 2012

KEE, Herbert W. ja KNOX Robert. 1970. Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. [Viitattu 2017-12-12]. Saatavilla: <https://doi.org/10.1177/002200277001400307>

KOSKI, Tommi. 2017. Digitalisaation luomat mahdollisuudet – ohjelmistoyritysten näkemyksiä tarvittavista kyvykkyyksistä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2018-06-20.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/54865>

LEHIKOINEN Riita ja TÖYRYLÄ Ilkka. 2012. Ulkoistamisen käsikirja. Alma Talent Pro Oy. E-Kirja.

MAYER Roger C., DAVIS James H., SCHOORMAN F. David. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995). Academy of Management Stable. [Viitattu 2018-06-08]. Saatavissa: <http://www.jstor.org/stable/258792>

NIEMINEN Sanna. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Talentum Pro. E-kirja

NYKÄNEN Tero. 2011. Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen PK- yrityksessä -Case Ikaros Finland Oy. Opinnäytetyö. Lahden Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 2012-03-29.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011112916228>

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

PARVINEN, Petri. 2016. Myynnin psykologia. Verkkokurssi. [Viitattu: 2018-03-12]. Saatavilla: <http://www.myyntipsykologia.fi/login>

ROUNE Timo, JOKI-KORPELA Eero. 2008. Tuloksia Ratkaisujen myyntiin. Readme.fi. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008

ROMPF, Stefan. 2015. Trust and Rationality. SpringerVS. [Viitattu 2018-04-15]

Saatavissa:https://books.google.fi/books?id=KSWsBAAAQBAJ&pg=PA89&lpg=PA89&dq=johnson-george+%26+swap+1982&source=bl&ots=n-7qnPrmPW&sig=d_pZnHurv9zeDbe5oQDHpmr_TWE&hl=fi&sa=X&ved=2ahUKewjzndS62KTfAhXGjywKHb26DBsQ6AEwCXoECAEQAQ#v=onepage&q=johnson-george%20%26%20swap%201982&f=false

STORBACKA, Kaj, KORKMAN, Oskar, MATTINEN, Hannu, WESTERLUND Markus. 2001. RED- Tee asiakkuudesta kokemus. Sanoma Pro Oy. 1. Painos.

TOIKKO, Teemu ja RANTANEN, Timo. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Sähköinen lähde. [Viitattu 2008-08-12]. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

LIITE 1: TEEMAAHAASTATTELUN RUNKO

Haastatteluun valitut teemat

Haastattelua laatiessa ei rakennettu yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teemaluettelo, joka edustaa pääkäsitteiden tarkennettuja alakäsitteitä.

Haastatteluissa haluttiin syventää keskustelu seuraavien teemojen ympärille:

Pääteema 1: Perustietoja nykytilaan

- Mikä on toimintanne tarkoitus?
- Mikä on ydinosaamistanne?
- Millainen on liiketoimintaverkosto, jossa organisaationne on mukana?
- Minkä tyyppistä toimintaa organisaationne haluaa tuottaa itse ja minkä tyyppistä ostaa toimittajilta/ Sisäiset resurssit/ ulkoiset resurssit
- Miten näette digitalisaation vaikutuksen toimintaanne

Pääteema 2: Hankinnat

- Miten hyvillä hankinnoilla voidaan käytännössä parantaa organisaationne kilpailukykyä ja suorituskykyä?
- Mitä tietojärjestelmiä ja miten te käytätte hankinnan tukena?
- Miten koette digitalisaation vaikuttavan ulkoisten resurssien hyödyntämiseen, esimerkiksi yhdessä innovoimiseen
- Hankinnoissa riskit vs. hyödyt
- Luokitellaanko hankintoja
- Miten esimerkiksi compliance – huomioitu hyvä malli
- Miten vastuullisuus näkyy hankinnoissa?
- Miten raportoitte vastuullisuusasioita organisaation sisällä ja toisaalta ulkopuolisille?-

Pääteema 3: Arvoa tuottava toimittajakumppanuus

- Minkä tyyppisten ulkoisten toimittajien kanssa te teette tiivistä yhteistyötä?
- Mikä toimii?
- Mikä ei toimi?
- Mitä odotatte kumppaniltanne/ Tarjoatte kumppanina
- Miten vastuullisuus näkyy teidän käytännössä/pitäisi näkyä
- Minkälaiden toimittajien kanssa lähtisitte kehittämään yhteistyötä? Minkälaiset työtavat palvelisivat parhaiten tätä?
- Oletteko auttaneet toimittajaa kehittämään heidän omaa toimintaa? Miten? Kokemuksia?
- Kokemuksia luottamuksesta sen rakentamisesta, henkilöiden välillä vai yksilöiden?
- Henkilökohtainen luottamus vs. organisaatioiden välinen kumppanuus
- Millä keinoin tehdään yhteistä liiketoimintasuunnittelua

-Systematiikka

Pääteema 4: Kokemuksia toimittajayhteistyön kehittämisestä

-Miten Teillä johdetaan asiakkuuksia/kumppanuuksia? Miksi näin

-Käytännöt, joilla systemaattisesti rakennetaan yhteistyötä

-Riskien hallinta ulkoisten kumppanien osalta

-Hyödynnetäänkö kumppanuuden tai asiakkuuden rakentamisessa systemaattisesti toisen osapuolen vuosikelloa

-Tuotetaanko toimittajan/asiakkaan kyvykkyyksistä karttoja tms. onko hyväksi koettuja malleja

-Kommunikaation merkitys osana kumppanuutta

Hyvä huono kommunikaatio