



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

KUMPPANUUKSIEN HYÖDYNTÄMINEN LOGISTIikka-ALAN YRITYKSEN PALVELUHANKINNOISSA

Utilizing partnerships in the service sourcing of a logistical company

Diplomityö

JAAKKO TYYNISMAA

Tarkastajat: professori Jussi Heikkilä
ja yliopistotutkija Aki Jääskeläinen
Tarkastajat ja aihe hyväksytty Ta-
louden ja rakentamisen tiedekunta-
neuvoston kokouksessa 7. lokakuu-
ta 2015.

TIIVISTELMÄ

JAAKKO TYYNISMAA: Kumppanuuksien hyödyntäminen logistiikka-alan yrityksen palveluhankinnoissa

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 69 sivua, 6 liitesivua

Huhtikuu 2016

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastajat: professori Jussi Heikkilä ja yliopistotutkija Aki Jääskeläinen

Avainsanat: kumppanuus, mittaaminen, hankinta, hyödyt, riskit, edistävät tekijät

Yritykset pyrkivät keskittymään entistä enemmän ydinliiketoimintaansa ja siirtämään tukevia toimintoja toimittajille. Hankinnan ympäristössä kumppanuudet mahdollistavat toimittajamarkkinoiden paremman hyödyntämisen ja entistä suurempien tuote-palvelukokonaisuuksien hankkimisen. Tutkimuksen case-yrityksellä oli tarve ymmärtää palveluhankintojen kumppanuuksia ja kumppanuuksista saadun arvon mittaamista. Aiempi kirjallisuus käsittelee vain rajallisesti kumppanuuksista saadun arvon mittaamista ja mitattavia asioita hankinnan tutkimusympäristössä.

Tutkimuksessa luotiin ymmärrystä strategisten palveluhankintojen kumppanuuksien johtamisesta ja kehityksen mahdollisuuksista tutkimuksen kohteena olleessa logistiikka-alan yrityksessä. Tutkimus keskittyi kumppanuuksista saatavien hyötyjen ja kumppanuuksien aiheuttamien riskien, kumppanuuksia edistävien tekijöiden sekä kumppanuuksien onnistumisen mittaamiseen. Mittaamisen huomioiminen kumppanuuksien yhteydessä on tärkeää, sillä mittaaminen on tärkeä osa kumppanuuksien johtamista.

Tutkimus suoritettiin laadullisena yhden tapauksen tapaustutkimuksena Postilla. Posti tarjoaa posti-, paketti- ja logistiikkapalveluita. Postin liikevaihto on noin 1,8 miljardia euroa ja se työllistää noin 23000 työntekijää. Tutkimuksen esiselvityksessä hyödynnettiin ennen diplomityötutkimusta tehtyjen haastatteluiden materiaalia sekä Postin hankinnan toimintaohjeita. Tutkimuksen varsinainen aineisto koostuu haastatteluista, työpajojen muistiinpanoista sekä työpajojen yhteydessä tehdyistä tehtävistä. Tutkimuksen haastatteluissa haastateltiin viittä henkilöä ja tutkimuksen aikana järjestettiin kolme työpajaa.

Postilla merkittävimmi kumppanuuksista saataviksi hyödyiksi tunnistettiin toimittajan asiantuntemuksen parempi hyödyntäminen ja hankkivan yrityksen hallinnon siirtäminen toimittajalle, optimoitu laatu, hankkivan yrityksen houkuttelevuus toimittajille, pienentyneet liiketoiminnan etiikkaan liittyvät riskit sekä pienentyneet suorat hankintakustannukset. Merkittävimmi kumppanuuksien aiheuttamiksi riskeiksi tunnistettiin kustannustietoisuuden katoaminen, opportunistinen käyttäytyminen transaktion eli sopimuksen tekemisen jälkeen sekä korkeat kumppanin vaihtamisen kustannukset. Merkittävimmi kumppanuuksia edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin luottamus, sitoutuminen, joustavat sopimukset, henkilöiden väliset suhteet sekä operatiivisten prosessien ja suunnitteluprosessien yhtenäistäminen toimittajan kanssa. Hyötyjen ja riskien kohdalla arvioitiin mitattavuutta. Mittaamiseen liittyen tutkimuksessa hahmoteltiin rakenne kumppanuuksien onnistumisen mittaristolle.

ABSTRACT

JAAKKO TYYNISMAA: Utilizing partnerships in the service sourcing of a logistical company

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 69 Pages, 6 Appendix pages

April 2016

Master's Degree Programme in Industrial Management

Major: Industrial management

Examiner: Professor Jussi Heikkilä and Senior research fellow Aki Jääskeläinen

Keywords: partnerships, measurement, procurement, benefits, risks, enabling factors

Companies are increasingly focusing on their core business and outsourcing supportive activities to suppliers. In the procurement environment partnerships enable better use of supplier base and procurement of broader product-service systems. The case company of this research aimed at broadening their understanding of supplier partnerships in service procurement. Also, the company wanted to develop measurement of the value from their supplier partnerships. There exists only limited research literature for measurement of procurement partnership value.

This research improved understanding of the situation and improvement potential in managing strategic service procurement partnerships in the case company. The research focused on the benefits and risks associated with partnerships, the enabling factors for partnerships and measuring the success of supplier partnerships.

The research was conducted as a single case research in Posti. Posti offers postal, parcel and logistics services. Posti has a turnover of about 1,8 billion Euros and employs approximately 23000 employees. A pre-study for this research was based on the interviews made before this research was started, Posti's procurement policies and documents related to measuring procurement. The main research material includes interviews, workshop notes and group exercises that were made during the workshops. Group exercises were related to measuring benefits and risks and they were conducted by Posti's personnel. Five interviews and three workshops were carried out during the research.

The most significant benefits of supplier partnerships identified in Posti were utilization of supplier expertise, shifting management from purchasing company to suppliers, optimized quality, company's improved attractiveness to suppliers, decreased risks related to business ethics, and reduced direct procurement costs. The most significant risks were diminished cost consciousness, opportunistic behaviour after transaction and writing a contract and high costs of changing a partner. The most important identified enabling factors for partnerships were trust, commitment, flexible contracts, interpersonal relationships and integration of operative and planning processes with the supplier. Benefits and risks were considered from the measurement perspective. A measurement system for evaluating supplier partnerships was developed during the research.

ALKUSANAT

Kiitokset professori Jussi Heikkilälle diplomityöni tarkastamisesta ja arvokkaasta palautteesta. Erityisesti haluan kiittää tutkijatohtori Aki Jääskeläistä neuvoista, kommentista ja ohjauksesta tutkimuksen aikana. Haluan myös kiittää Postin henkilöstöä antoisasta yhteistyöstä haastatteluissa ja työpajoissa. Tampereen teknillisen yliopiston teollisuustalouden laitoksen henkilöstölle kiitoksia tutkimuksen aikaisesta tuesta, erityiskiitos ProcuValue-projektin muille ”junnuille”. Diplomityön aikaisesta kannustuksesta kiitoksia perheelle sekä ystäville.

Tampere 14.3.2016

Jaakko Tynismaa

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	I
ABSTRACT	II
ALKUSANAT	III
1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusote	3
1.3 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja rajaukset	4
1.4 Työn rakenne	4
2. HANKINNAT JA PALVELUT	6
2.1 Hankinnan rooli ja tehtävät yrityksessä	6
2.2 Palveluiden luokitteluita	9
2.3 Palveluhankinnat	10
3. KUMPPANUUDEN POTENTIAALIN TUNNISTAMINEN TOIMITTAJASUHTEESSA	14
3.1 Kumppanuuksien hyödyt ja riskit	14
3.2 Kumppanuuksia edistäviä tekijöitä	18
4. TOIMITTAJAKUMPPANUUKSIEN JOHTAMINEN JA MITTAAMINEN	22
4.1 Kumppanuuksien kehittäminen ja ylläpito	22
4.2 Kumppanuuksien onnistumisen mittaaminen	28
5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO	30
5.1 Empiirinen konteksti ja tutkimusmenetelmät	30
5.2 Aineiston analyysi	32
5.3 Empiirinen tarkastelu suhteessa teoriaan	33
6. CASE-TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
6.1 Esiselvitys hankinnan tilasta	35
6.1.1 Postin hankinnan kehitys ja toimittajayhteistyön kuvaus	35
6.1.2 Postin hankinnan mittaaminen	36
6.1.3 Esiselvityksen synteesi	38
6.2 Tutkimuksen tulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin	39
6.2.1 Kumppanuuksista tavoiteltavat hyödyt	39
6.2.2 Kumppanuuksien aiheuttamat riskit	43
6.2.3 Kumppanuuksia edistävät tekijät	45
6.2.4 Toimintamalleja kumppanuuksien johtamiseen	48
6.2.5 Kumppanuuksien onnistumisen mittaaminen	51
6.3 Tutkimuksen tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen	56
7. PÄÄTELMÄT	61
7.1 Tavoitteiden täytyminen ja akateeminen uutuusarvo	61
7.2 Käytännön uutuusarvo	62
7.3 Rajoitteet ja kriittinen arviointi	63

7.4 Jatkotutkimus	64
LÄHTEET	65
LIITTEET	70

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritykset hakevat uudenlaista lisäarvoa verkottumalla ja kumppanuuksia muodostamalla. Yritykset pyrkivät toimimaan toimittajien kanssa läheisessä yhteistyössä tarjotakseen parantuneita palveluita sekä teknologiainnovaatioita asiakkailleen (Gunasekaran et al. 2004). Hankinnan rooli on toimittajakumppanuuksien muodostamisessa tärkeä, sillä hankinta tekee tiivistä yhteistyötä yrityksen toimittajaverkoston kanssa. Toimittajaverkostosta voi olla mahdollista kehittää toimittajakumppanuuksia yrityksen ulkoisten resurssien hallitsemiseksi. Kumppanuuksien muodostaminen on saanut paljon huomiota viimeaikaisessa hankinnan ja toimittajien hallinnan (eng. purchasing and supply management) kirjallisuudessa.

Keskeinen lähtökohta kumppanuuksiin liittyen on kumppanuuksista saatavien hyötyjen ja riskien arvioiminen ja mittaaminen. Spekmanin ja Davisin (2016) mukaan läheisessä yhteistyössä toimivan toimitusketjun hyödyt ovat helposti dokumentoitavissa, esimerkiksi hankintahintojen alentuminen, madaltuneet varastotasot ja parantunut laatu voivat olla helposti osoitettavissa. Toisaalta läheisemmästä yhteistyöstä ja hyvistä suhteista toimittajiin voidaan saada myös vaikeammin osoitettavia hyötyjä, kuten elinkaarikustannusten alentumista, asiakastyytyväisyyden parantumista tai markkinaosuuden kasvua. (Spekman ja Davis 2016) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kumppanuuksien hyötyjä ja riskejä sekä näiden mitattavuutta. Hyötyjä tunnistamalla ja mittaamalla pyritään parantamaan ymmärrystä kumppanuuksista saatavista hyödyistä ja saatujen hyötyjen osoittamisesta. Seuraavaksi tarkastellaan joitain kumppanuuksien hyötyjä ja riskejä käsitteleviä tutkimuksia aiemmasta kirjallisuudesta.

Lambertin ja Knemeyerin (2004) artikkeli esittelee kumppanuuksista saatavia hyötyjä tuotteiden hankinnan kontekstissa. Lambertin ja Knemeyerin (2004) artikkelissa hyötyjen tarkastelu on kuitenkin pinnallista, sillä artikkeli ei keskity kumppanuudesta saatavien hyötyjen tarkasteluun. Hausman (2001) kartoittaa toimittajien ja ostavien yritysten välisestä läheisestä yhteistyöstä saatavia hyötyjä sairaalatarvikkeiden hankinnan kontekstissa. Tämä tutkimus kartoittaa kumppanuuksien hyötyjä palveluhankintojen yhteydessä, joten Lambertin ja Knemeyerin (2004) sekä Hausmanin (2001) tutkimukset eivät ole suoraan sovellettavissa tutkimuksen tutkimusasetelmassa, sillä palveluhankinnoilla on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat hankinnan prosesseihin ja päätöksentekoon.

Spekman ja Davis (2004) esittelevät toimitusketjun kumppaneiden yritykselle aiheuttamia riskejä. Heidän riskien tarkastelunsa ei kuitenkaan suoraan käsittele toimittaja-

kumppanuuksista aiheutuvia riskejä ja tarkastelu on hyvin yleistä. Spekmanin ja Davisin (2004) artikkeli toimii kuitenkin hyvänä perustana tämän tutkimuksen case-yrityksenä toimivan Posti Groupin (jäljempänä Posti) kontekstissa aiheutuvien riskien arviointiin. Aiemmasta kirjallisuudesta saadaan hyviä ideoita hyötyjen ja riskien arviointiin. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään myös hyötyjen ja riskien takana olevia syitä, joita aiempi kirjallisuus ei selitä riittävästi. Aiemman kirjallisuuden hyötyjen ja riskien arvioinnissa heikkoutena on tarkastelun yleisyys.

Schoenherr et al. (2011) kartoittavat hankintaan ja toimitusketjujen hallintaan liittyviä tulevaisuuden tutkimusaiheita. Tulevaisuuden tutkimuksen tulisi kartoittaa toimittajan ja asiakkaan välisiin suhteisiin liittyviä toimintatapoja toimittajien asiantuntemuksen ja kyvykkyyksien hyödyntämiseksi. (Schoenherr et al. 2011) Tässä tutkimuksessa kartoitetaan toimintatapoja kumppanuuksien kehittämiseen sekä kumppanuussuhteiden onnistumisen mittaamiseen. Kumppanuuksien kehittämisen taustalla on pyrkimys hyödyntää toimittajan asiantuntemusta entistä paremmin. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa merkittävimpiä kumppanuuksia edistäviä tekijöitä Postin liiketoimintaympäristössä. Edistävien tekijöiden tunnistamisen lisäksi tutkimuksessa pureudutaan edistävien tekijöiden taustalla oleviin syihin.

Kumppanuuksien hyötyjen ja riskien tunnistamisen lisäksi myös hyötyjen ja riskien mittaaminen on tärkeää. Aiempi kirjallisuus keskittyy pääosin yritysten sisäiseen mittaamiseen ja mittaamisen haasteisiin. Suorituksen mittaamiseen liittyvää ymmärrystä tulisi laajentaa yritysten välisiin suhteisiin (Papakiriakopoulos ja Pramataris 2010). Yritysten välisiä suhteita mitattaessa mittaaminen siirtyy tarkastelemaan toimitusketjua yrityksen ulkopuolelle. Gunasekaran et al. (2004) väittävät, että toimitusketjua käsittelevä mittaaminen ja mittarit eivät ole saaneet riittävästi huomiota tutkijoilta ja yrityksissä toimivilta henkilöiltä. Kirjallisuudessa esitellään useita viitekehyksiä toimitusketjun laajuiseen mittaamiseen, mutta aiheesta on tehty vain vähän empiiristä analyysiä ja case-tutkimusta. (Gunasekaran et al. 2004) Tässä tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä yrityksen ulkopuolisesta mittaamisesta case-tutkimuksen avulla.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ylhäällä kuvattu kirjallisuudesta tunnistettu tutkimustarve, mutta myös case-tutkimuksen kohteena oleva Postin käytännön tarve. Posti on yksi Tekes-rahoitteen ProcuValue-projektin tapaustutkimuskohteista. ProcuValue-projektin tavoitteena on kehittää pitkävaikutteisten hankintojen johtamiseen liittyvää osaamista. Tässä tutkimuksessa keskitytään ProcuValue-projektiin osallistuvan Postin palveluhankintojen toimittajakumppanuuksien kehittämisen ja mittaamisen haasteisiin. Posti tavoittelee lisäarvoa kumppanuussuhteiden avulla ja tästä syystä kumppanuuksien kehittäminen ja mittaaminen ovat Postilla ajankohtaisia.

1.2 Tutkimusote

Tutkimusotteella tarkoitetaan tutkimuksen tekemiseen liittyviä strategisia valintoja. Yksi tutkimusotteeseen liittyvä tekijä on taustalla vaikuttava tutkimusfilosofia. Saunders et al. (2008) mukaan tutkimusfilosofia liittyy ymmärryksen luomiseen sekä ymmärryksen luonteeseen. Realismi on tutkimusfilosofia, jonka mukaan aistien näyttämä todellisuus on totuus. Realismissa todellisuus on havaitisijasta irrallista, mutta tutkija vaikuttaa todellisuuden tulkintaan. Realismi pitää havaittavia ilmiöitä hyväksyttävänä tiedon lähteenä, mutta huomioi tulkinnan vaikutuksen tutkimuksen tuloksiin. Tämä tutkimus on tutkimusfilosofisesti realismia, sillä tutkimuksessa todellisuus koetaan havaitisijoista irralliseksi ja todellisuuden havaitseminen ja tutkimuksen tulokset sisältävät tulkintaa.

Saunders et al. (2008) mukaan tutkimus voi olla tutkimusotteeltaan deduktiivista tai induktiivista. Deduktiivisessa tutkimuksessa testataan teoriaa ja hypoteeseja. Induktiivisessa lähestymisessä tutkimuksen aikana kerätään aineistoa ja teoria kehittyy aineiston analyysin kautta. (Saunders et al. 2008, ss. 127 - 129) Abduktiivinen tutkimus yhdistelee induktiivisia ja deduktiivisia piirteitä (Johnson ja Onwuegbuzie 2004). Tässä tutkimuksessa on induktiivisia piirteitä, sillä uutta teoriaa ja toimintamalleja kehitetään kerättävän aineiston perusteella tutkimuksen työpajavaiheessa. Toisaalta työpajojen rungot ja sisällöt rakentuvat aiemman kirjallisuuden varaan, joten työssä on tunnistettavissa myös deduktiivisia piirteitä. Induktiivisen ja deduktiivisen tutkimuksen piirteiden takia tutkimus on Johnsonin ja Onwuegbuzien (2004) kuvailemaa abduktiivista tutkimusta.

Laadullinen case-tutkimus on empiiristä tutkimusta, joka hyödyntää rikasta dataa rajatusta tosielämän tilanteesta (Barratt et al. 2011). Tämä tutkimus on Barratt et al. (2011) määritelmän mukaista laadullista case-tutkimusta, sillä tutkimuksen kohde on rajattu case-yrityksen sisälle ja tutkimuksen aineisto rakentuu case-yrityksestä kerätystä aineistosta. Barratt et al. (2011) mukaan case-tutkimuksen perustana voidaan hyödyntää teoriaa tai ilmiötä. Teoreettinen perusta tarkoittaa sitä, että tutkimus rakentuu olemassa olevan teorian, kuten resurssipohjaisen näkemyksen päälle. Ilmiön päälle rakentuvan tutkimuksen taustalla on ilmiö, kuten palveluoperaatiot tai tietojohdaminen. (Barratt et al. 2011) Tämän tutkimuksen taustalla ei ole tarkasti määritettyä teoriaa, vaan tutkimus rakentuu ilmiöiden päälle. Taustalla olevina ilmiöinä tutkimuksessa ovat palveluhankinnat sekä toimittajakumppanuudet.

Tässä tutkimuksessa voidaan tunnistaa case-tutkimuksen lisäksi toimintatutkimuksen piirteitä. Farris et al. (2011) mukaan toimintatutkimuksella pyritään samanaikaisesti parantamaan tutkimukseen osallistuvan yrityksen toimintaa ja luomaan uutta ymmärrystä tutkimusyhteisölle. Toimintatutkimusta ollaan hyödynnetty erityisesti organisaatioiden muutosta ja kehitystä käsittelevissä tutkimuksissa. (Farris et al. 2011) Tutkimus tuo Postille uutta tietoa kumppanuuksiin liittyen ja pyrkii siten auttamaan Postin toiminnan kehittämässä. Samaan aikaan tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä luodaan uutta ymmärrystä tutkimusyhteisölle.

Saunders et al. (2008) mukaan kartoittava tutkimustapa löytää uusia oivalluksia, kysyy kysymyksiä ja arvioi käsiteltävää ilmiötä uudesta näkökulmasta. Kartoittava tutkimus on erityisen hyödyllistä, jos ongelman luonteesta ei olla täysin selvillä. Kuvaileva tutkimus pyrkii esittämään henkilöiden, tapahtumien tai tilanteiden tarkan olemuksen. Yhdessä tutkimuksessa voi olla useita tarkoituksia. (Saunders et al. 2008, ss. 139 - 140) Tämän tutkimuksen esiselvityksen tarkoitus on kartoittaa lähtötilannetta tutkimuksen myöhempiä vaiheita varten. Esiselvityksen jälkeen tutkimuksen tarkoitus muuttuu kuvailevaksi tutkimukseksi, sillä käsiteltäviä ilmiöitä lähdetään tarkastelemaan tarkemmin.

1.3 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää strategisten palveluhankintojen kumppanuuksien nykytilaa ja kehityksen mahdollisuuksia logistiikka-alan yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimuksessa haetaan vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

TK1: Mitä hyötyjä ja riskejä strategisten palveluhankintojen kumppanuudet aiheuttavat?

TK2: Mitkä tekijät edistävät kumppanuuksien onnistumista strategisten palveluiden toimittajien kanssa?

TK3: Miten strategisten palveluhankintojen kumppanuuksien onnistumista voidaan mitata pitkällä aikavälillä?

Tutkimuksessa kumppanuuksien tarkastelu rajoittuu toimittajakumppanuuksiin ja hankivan yrityksen näkökulmaan. Tutkimuksessa ei tarkastella muita kumppanuuksien muotoja, kuten asiakas- tai tuotekehityskumppanuuksia. Toinen merkittävä rajausta liittyy hankinnan kohteeseen. Tässä tutkimuksessa tarkastelun alla ovat palveluhankinnat eikä tutkimuksessa tarkastella esimerkiksi tuotteiden hankintaa. Mittaamiseen liittyen tutkimus rajautuu pitkän aikavälin mittaamiseen. Pitkään aikaväliin rajautuminen korostaa mittaamisen strategista näkökulmaa. Pitkän aikavälin näkökulma mittaamiseen tuo mukanaan kumppanuussuhteen strategisen tason, sillä mittaamisella pyritään tukemaan kumppanuussuhteiden strategisia tavoitteita.

1.4 Työn rakenne

Työn luvuissa 2 - 4 käsitellään tutkimuksen teoreettista taustaa, joka rakentaa perustan tutkimuksen myöhemmille vaiheille. Luvussa 2, ”Hankinnat ja palvelut”, keskitytään hankintaan ja palveluihin yleisellä tasolla ja luodaan pohjaa tarkemmalle teoreettiselle tarkastelulle. Luku 2 alkaa hankinnan roolin ja tehtävien kartoittamisella. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan palveluita ja palveluiden luokitteluita. Luvun 2 lopussa perehdytään palveluhankintojen erityispiirteisiin. Luku 3 ”Kumppanuuden potentiaalin tun-

nistaminen toimittajasuhteessa”, alkaa kumppanuuksien hyödyillä ja riskeillä ja päättyy kumppanuuksien luokitteluun. Luvun 4 ”Toimittajakumppanuuksien johtaminen ja mittaaminen”, alussa perehdytään kumppanuuksien kehittämiseen ja ylläpitoon. Luvun 4 lopussa huomio kiinnittyy kumppanuuksien onnistumisen mittaamiseen.

Teoreettisen tarkastelun jälkeen luku 5, ”Empiirisen tutkimuksen toteutus ja aineisto”, esittelee tutkimuksen empiiristä kontekstia, tutkimusmenetelmiä, aineistoa sekä aineiston analyysiä. Tutkimuksen empiirisen puolen tarkastelun jälkeen siirrytään lukuun 6, ”Case-tutkimuksen tulokset”. Tulosten esittely jakautuu esiselvityksen tuloksiin ja tutkimuskysymyksittäin tehtävään tarkasteluun. Luvun 6 lopussa työpajojen tuloksia vertaillaan aiempaan kirjallisuuteen. Luvussa 7, ”Päätelmät”, esitellään tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista ja akateemista sekä käytännön uutuusarvoa, tarkastellaan rajoitteita sekä tarvetta jatkotutkimukselle. Työ päättyy lähteisiin ja liitteisiin.

2. HANKINNAT JA PALVELUT

2.1 Hankinnan rooli ja tehtävät yrityksessä

Van Weelen (2010) mukaan hankinta vastaa yrityksen toiminnan kannalta tärkeiden ulkoisten resurssien, kuten tavaroiden, palveluiden, kyvykkyyksien sekä tiedon hallinnasta. Hankinnan prosessi muodostuu kuudesta vaiheesta: spesifikaatioista, toimittajan valinnasta, sopimuksen tekemisestä, tilaamisesta, tilauksen monitoroinnista sekä jälki-seurannasta ja arvioinnista. (van Weele 2010, ss. 8 - 9). Kuvassa 1 esitetään van Weelen esittämä hankinnan prosessi.



Kuva 1. Hankinnan prosessin eri vaiheet. (mukaillen van Weele 2010, s. 9)

Kuvan 1 mukaisessa hankinnan prosessissa spesifikaatioiden määrittämisessä määritellään hankittavien tavaroiden ja palveluiden määrät sekä vaadittavat laatusotot. Toimittajan valinnassa pyritään löytämään spesifikaatioiden perusteella paras mahdollinen toimittaja. Toimittajan valintaan liittyen hankinta pyrkii rakentamaan toimintamalleja ja rutiineita. Sopimuksen tekemisessä neuvotellaan toimittajan kanssa sopimuksesta toimitukseen liittyen. Tilaamisessa tilaus annetaan valitulle toimittajalle. Tilaamiseen liittyen hankinta pyrkii kehittämään tehokkaita tilaamisen ja käsittelyn rutiineita. Tilauksen monitoroinnissa seurataan tilauksen etenemistä ja varmistetaan toimituksen toteutuminen. Seurannassa ja arvioinnissa tuotteiden ja toimittajien tietoja päivitetään ja arvioidaan. (van Weele 2010, ss 8 - 9)

Van Weelen (2010) mukaan hankinnan tulee tukea kaikkia kuutta hankintaprosessin vaihetta, mutta sen ei tarvitse itse suorittaa kaikkia vaiheita. Hankinnan vastuiden ulkopuolelle jäävät esimerkiksi materiaalitarpeiden suunnittelu, materiaalien aikatauluttaminen, varastohallinta sekä toimitusten tarkastaminen ja laadunhallinta. Tehokas hankinta on läheisessä yhteistyössä näiden toimintojen kanssa. (van Weele 2010, s. 9) Menestyvät yritykset ymmärtävät hankinnan ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisen välisen yhteyden. Hankinnan nostaminen yrityksen strategiseksi funktioksi kasvattaa hankinnan mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen pitkäaikaiseen kannattavuuteen. (Carr ja Pearson 2002) Hankinnan roolin muuttuminen operatiivisesta strategiseen on hidaskäyttöinen prosessi, mutta muutos on pakollinen, mikäli hankinta haluaa paikan yrityksen strategiaan vaikuttamiseksi (Cousins ja Spekman 2003)

Van der Valkin ja Rozemeijerin (2009) mukaan organisatoriset ostajat näkevät teollisten palveluiden hankkimisen erilaisena tavaroiden hankkimisesta. Palveluiden ominaisuudet, kuten aineettomuus sekä heterogeenisyys vaikuttavat hankintaprosessiin. Palveluiden hankintaprosessissa tietyt näkökulmat tulevat tärkeämmiksi, vaikeammiksi tai erillaiseksi tavaroiden hankkimisprosessiin verrattuna. Ensinnäkin palveluita on vaikea spesifioida etukäteen, mikä vaikeuttaa toimittajan valintaa. Myös toimittajan valinta poikkeaa tavaroiden hankinnasta, sillä toimittajan valinnassa käytettäviin kriteereihin täytyy palveluiden kohdalla lisätä esimerkiksi henkilöstön kompetenssi sekä asiakasosaaminen. Palveluiden hankkiminen on haastavaa myös kustannusten näkökulmasta, sillä kustannuksia on vaikea määrittää etukäteen ja siten palveluita on myös vaikea hinnoitella. Vielä vaikeampaa on palvelusta saadun arvon ja hankintakustannusten arviointi hankinnan jälkeen. Erot palveluiden ja tuotteiden hankintaprosesseissa tarkoittavat, että tavaroiden hankintaprosessia ei voida suoraan soveltaa palveluihin. (van der Valk ja Rozemeijer 2009)

van Weelen (2010) mukaan hankinnan neljä keskeistä tehtävää ovat toimittaminen, kustannusten hallinta, riskienhallinta sekä kehittäminen. Toimittamisella hankinta takaa häiriintymättömän ja oikea-aikaisen materiaalien ja palveluiden saatavuuden sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Toimitusten varmistamisen jälkeen hankinta voi keskittyä matalien elinkaarikustannusten tai korkeimman arvon tuotteiden ja palveluiden valitsemiseen. Kustannusten hallinnalla hankinta kontrolloi ja vähentää hankintaan liittyviä kustannuksia. Riskienhallinnassa yrityksen altistumista toimittajakentän riskeihin pyritään pienentämään välttämällä riippuvuutta harvoihin toimittajista. Kehitystehtävässä hankinta tekee tuote- ja prosessikehitystä toimittajien kanssa toimittajien toimiessa lähteenä uusille tuotteille ja tuotantoteknologioille. (van Weele 2010, s 53)

Kraljic (1983) esittelee viitekehyksen hankittavien tuotteiden luokitteluun. Luokittelussa tuotteet jaotellaan hankinnan kohteen tulosvaikutuksen sekä toimitukseen liittyvien riskien perusteella nelikenttään. Tulosvaikutuksessa tarkastellaan hankinnan volyyymia, osuutta kaikkien hankintojen kustannuksista, vaikutusta tuotteiden laatuun sekä liiketoiminnan kasvuun. Toimitusriskiä arvioidaan saatavuuden, toimittajien lukumäärän, kilpailevan kysynnän, ”ostaa-tai-valmistaa” -mahdollisuuksien, varastoinnin riskien sekä korvaavien mahdollisuuksien kautta. (Kraljic 1983) Kuva 2 esittelee Kraljicin (1983) mukaiset hankintojen luokittelut.



Kuva 2. Hankittavien tuotteiden luokittelu. (mukaillen Kraljic 1983)

Kuvan 2 jaottelussa strategisilla tuotteilla on korkea talousvaikutus ja korkea toimitusriski. Pullonkaulat tuotteet vaikuttavat tulokseen vain vähän, mutta niihin sisältyy korkea toimitusriski. Vivutettavilla tuotteilla on korkea tulosvaikutus, mutta niiden toimitukseen liittyy vain pieniä riskejä. Ei-kriittisillä tuotteilla on pieni tulosvaikutus ja ainoastaan pieniä toimitusriskejä. Jokainen kategoria vaatii omanlaisensa lähestymisen hankintaan. Pullonkaulat tuotteissa täytyy luoda hankinnalle varasuunnitelmia ja varmistaa varastojen tasot. Vivutettavissa tuotteissa kannattaa hyödyntää hankintaa esimerkiksi valikoimalla toimittajia ja optimoimalla eräkokoja. Ei-kriittisissä tuotteissa suositellaan tuotteiden standardointia, tehokasta prosessointia sekä varastotasojen optimointia. Strategisten tuotteiden kohdalla suositellaan kehittämään pitkäaikaisia toimittajakumppanuuksia. (Kraljic 1983)

Axelsson et al. (2002) mukaan hankinnassa voidaan tunnistaa kaksi luonteeltaan erilaisista käyttäytymistä. Käyttäytyminen voi olla joko transaktio- tai suhdeorientoitunutta. Nämä kaksi käyttäytymistapaa voivat olla rinnakkaisia ja sama yritys voi käyttää kumpaakin hankinnan kohteesta riippuen. Transaktio-orientoitunut hankinta keskittyy hintoihin ja pyrkii saamaan tarkasti määriteltyjä tuotteita suotuisiin hintoihin. Transaktio-orientoituneessa hankinnassa jokaista sopimusta käsitellään itsenäisenä kokonaisuutena ja sopimusta tehtäessä hyödynnetään lyhyen aikavälin kilpailua. Suhdeorientoituneessa hankinnassa hankinta kehittyy matalien elinkaarikustannusten toimituksiin ja uuden arvon kehittämiseen. Suhdeorientoituneessa hankinnassa jokainen sopimus on osa pitkäaikaista suhdetta ja hankinta pyrkii hyödyntämään yhteistyötä. (Axelsson et al. 2002)

Strategisten suhteiden rakentaminen avaintoimittajien kanssa on Cousinsin ja Spekmanin (2003) mukaan oikea päätös ja hankinnan tulisi ottaa keskeinen rooli kumppanuuksiin siirryttäessä. Strategisten kumppanuussuhteiden kanssa työskentelevän hankinnan henkilöstön taidot keskittyvät usein prosessitaitoihin, kuten ryhmätyöskentelyyn, vuorovaikutukseen, taloudelliseen tietoisuuteen, neuvotteluun sekä analyttisiin taitoihin. Tällaiset taidot poikkeavat perinteisemmästä hankinnan osaamisesta, jossa painotetaan tuotteiden tuntemusta, taktista neuvottelua ja jopa painostusta. Perinteinen hankinnan

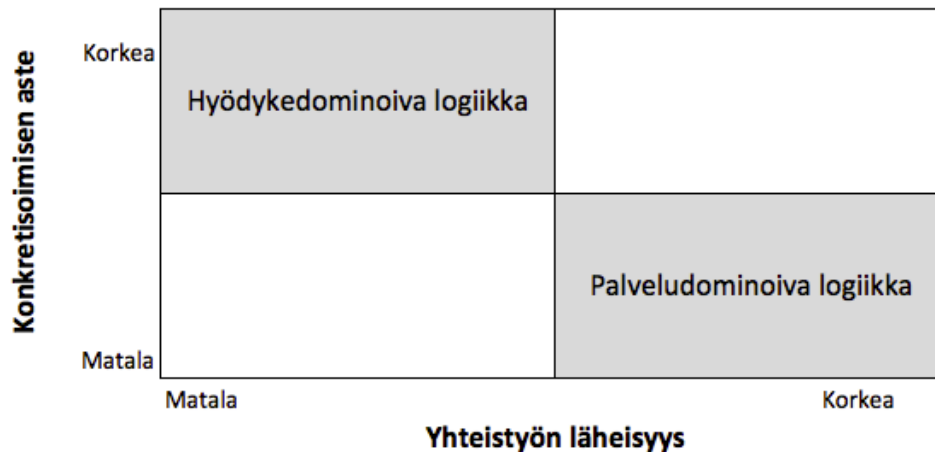
osaaminen soveltuu paremmin etäisiin suhteisiin perustuviin järjestelyihin. (Cousins ja Spekman 2003)

Gadden ja Snehota (2000) mukaan kumppanuuksia tarkasteltaessa on huomattava, että kumppanuus on aina kaksipuolinen. Sekä ostaja että toimittaja määrittävät suhteen suoriutumista ja siksi kummankin osapuolen mielenkiinto ja resurssit tulee ottaa huomioon kumppanuussuhdetta kehitettäessä. Monessa tapauksessa kuitenkin hankkiva yritys päättää toimittajan roolin vaihdantasuhteessa. Liian tarkoilla vaatimuksilla hankkiva yritys voi pilata toimittajan todelliset hyödyt. (Gadde ja Snehota 2000) Kumppanuudesta haettavat hyödyt voivat kadota jos ostaja palaa kumppanuuden rakentamisen jälkeen vanhoihin hankinnan tapoihin. Tällaisessa tilanteessa hinta voi nousta ainoaksi tarkasteltavaksi näkökulmaksi ja potentiaalinen hyöty toimittajan asiantuntemuksesta voidaan menettää. (Spekman ja Carraway 2006)

2.2 Palveluiden luokitteluita

Palvelun muodostuu vuorovaikutuksesta asiakkaan ja toimittajan välillä aineetonta arvoa vaihdettaessa. Teollisessa kontekstissa palvelu on prosessi, jossa tehdään yhteistyötä yhdistämällä sisäisiä ja ulkoisia kyvykkyksiä arvon luomiseksi. (Hallikas et al. 2012) Palveluiden merkitys on suuri nykyisessä liiketoiminnassa ja palvelut aiheuttavat entistä enemmän kustannuksia. (Cho et al. 2011).

Lindberg ja Nordin (2008) luokittelevat palvelut niiden konkretisoimisen sekä toimittajan ja hankkijan välisen yhteistyön perusteella nelikenttään. Luokittelun avulla palveluissa voidaan tunnistaa joko hyödykedominoiva tai palveludominoiva logiikka. Hyödykedominoivan logiikan palveluissa palvelun määrittelyn aste on korkea eli palvelun ominaisuudet ovat vakioituja ja etukäteen määriteltyjä. Toimittajan ja myyjän suhde on hyödykedominoivan logiikan palveluissa etäinen ja toimittajan vaihtaminen on helppoa. Palveludominoivan logiikan palveluissa palvelun asiakaskohtaisuus on tärkeässä roolissa arvon tuottamisessa eli määrittelyn aste on matala. Palveludominoivan logiikan palveluissa palvelu tapahtuu toimittajan ja hankkijan läheisessä yhteistyössä. (Lindberg ja Nordin 2008) Kuvassa 3 Lindbergin ja Nordinin (2008) esittämä palveluiden luokittelu.



Kuva 3. *Palvelun konkretisoimisen asteeseen ja yhteistyön läheisyyteen perustuva palveluiden luokittelu. (mukaillen Lindberg ja Nordin 2008)*

Kuvassa 3 esitetyn viitekehyksen hyödykedominoivan logiikan palveluissa standardoimalla pyritään parantamaan toimittajien vertailua, lisäämään kilpailua toimittajien välille ja alentamaan hankkivan yrityksen kustannuksia. Palveludominoivan logiikan palveluissa asiakkaan yksilöllisiä tarpeita tyydyttävät ominaisuudet nähdään vakioinnista saatavia hyötyjä tärkeämpinä. Voidaan väittää, että kaikki palvelut ovat tiettyyn asteeseen määriteltyjä, sillä ilman määrittelyä palvelua ei voitaisi vaihtaa. (Lindberg ja Nordin 2008)

Lindberdin ja Nordinin (2008) lisäksi Wynstra et al. (2006) esittelevät tavan palveluiden luokitteluun. Wynstra et al. (2006) luokittelu perustuu palvelun käyttötarkoitukseen. Wynstran et al. (2006) mukaiset hankintakategoriat jakautuvat komponentti-, instrumentti- ja kulutuspalveluihin sekä puolivalmisteisiin palveluihin. Komponenttipalveluissa palvelu on osa palvelun hankkijan omaa tarjoamaa. Instrumenttipalveluissa palvelu vaikuttaa palvelun hankkijan ydinprosesseihin. Kulutuspalvelut puolestaan tukevat palvelun hankkijan ydinprosesseja. Puolivalmisteisissa palveluissa palvelun hankkijan on mahdollista muuttaa tarjottua palvelua haluamallaan tavalla. Käyttöön perustuva palveluiden luokittelu voidaan nähdä askeleena eteenpäin sisältöön perustuvasta palveluiden luokittelusta, jossa palveluiden hankintakategoriat on jaoteltu teknisen samanlaisuuden perusteella esimerkiksi tietotekniisiin ja markkinoinnin palveluihin. (Wynstra et al. 2006)

2.3 Palveluhankinnat

Palveluhankinnat luovat arvoa palveluista sekä tuotteita ja palveluita integroivista tarjoamista. Palveluiden rooli on merkittävä teollisissa toimittajan ja asiakkaan välisissä suhteissa ja yleisesti hankinnassa. Palveluhankinnat yrityksen voiton kasvattamisen potentiaalin näkökulmasta jopa merkittävämpiä kuin tavarat. Yleisenä oletuksena on, että palveluhankinnat vaativat intensiivistä vuorovaikutusta asiakkaan ja toimittajan välillä.

Vuorovaikutukseen liittyen oletetaan, että mitä enemmän arvoa suhteessa luodaan sitä läheisempi suhteen täytyy olla. (Hallikas et al. 2012)

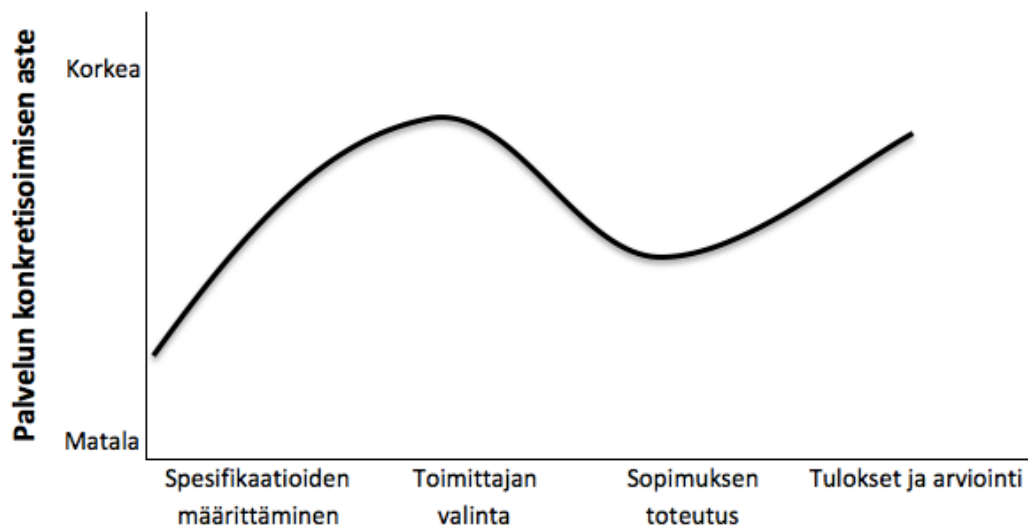
Palveluhankinnoissa hankittavan palvelun määrittäminen on erittäin tärkeää. Heikkilä et al. (2013) mukaan palveluita voidaan määrittää resurssi-, prosessi-, tuotos- tai vaikutusorientoituneesti. Resurssiorientoitunutta lähestymistä käytetään esimerkiksi ylimääräisen kapasiteetin tai erikoistuneiden kyvykkyyksien hankkimiseen alihankkimalla kapasiteettia tai ostamalla teknistä osaamista tuotesuunnitteluun. Prosessorientoitunutta määrittelyä käytetään, jos asiakkaan haluamat toiminnot ja alhaisimmat laatuvaatimukset toimintojen suorittamiseen ovat selvillä. Toimistojen siivoaminen on hyvä esimerkki prosessorientoituneesta palveluhankinnasta, sillä sopimuksessa pystytään määrittämään suoritettavat prosessit. Tuotosorientoitunutta hankintaa käytetään, jos asiakas pystyy tarkasti määrittelemään tarpeensa ja suoritettavat toimenpiteet. Toimittaja voi hyödyntää osaamistaan suunnittelemalla optimaalisen tavan tavoitteisiin pääsemiseksi esimerkiksi tieverkoston ylläpitämisen yhteydessä. Tulosorientoituneessa hankinnassa määritellään palvelun suorittamisen jälkeinen tulos, esimerkiksi johdon konsultoinnin yhteydessä voidaan määritellä konsultoinnin tuloksena syntyvä voittomarginaali. (Heikkilä et al. 2013, s. 40 - 41)

van der Valk ja Rozemeijer (2009) mukaan palveluhankintojen haasteet voidaan jakaa toimitettavan palvelun määrittämiseen, palvelutasosopimuksen sisällön määrittämiseen sekä suoriutumisen arviointiin. Palvelun määrittämiseen liittyvät haasteet liittyvät palvelun sisällön ymmärtämiseen ennen hankintaa. Palvelun määrittäminen on tärkeää sitä seuraaville vaiheille, kuten toimittajien tunnistamiseen ja arviointiin sekä halutun laadun ja tuotoksen varmistamiseen. Kunnollisen palvelutasosopimuksen puuttuessa hankkiva yritys ja toimittaja eivät tiedä mitä ja kuinka mitata suoriutumista arvioimiseksi. (van der Valk ja Rozemeijer 2009) Palvelun määrittämisessä voidaan hyödyntää Heikkilä et al. (2013) esittämiä tapoja hankittavan palvelun määrittämiseen. Strategisissa kumppanuuksissa palveluita hankittaessa palvelutasosopimus määrittää kummankin puolen sitoumukset eikä niinkään kumppanuudella tavoiteltavia hyötyjä. Palvelutasosopimus painottaa operatiivisia suoriutumisen mittareita strategisten tavoitteiden sijaan. Palvelutasosopimuksen rooliin ja vaikutuksiin kannattaa strategisia toimittajakumppanuuksia muodostettaessa kiinnittää huomiota. Tämän lisäksi liian usein palvelutasosopimuksessa määritellyt mittarit vanhentuvat liiketoimintaympäristön muutosten takia. (Kaplan et al. 2010)

Useat ostajat etsivät aiempaa enemmän kokonaisratkaisuita palveluiden ja tuotteiden lisäksi. (Lindberg ja Nordin 2008) Syynä kokonaisratkaisuiden hankintaan on yritysten halu keskittyä ydinliiketoimintaan ja ulkoistaa tukevia toimintoja toimittajille kustannustehokkuuden sekä mittakaavaetujen saamiseksi (Quelin ja Duhamel 2003) Kokonaisratkaisuiden hankkiminen voidaan nähdä hankintaprosessin siirtymisenä kohti Lindbergin ja Nordinin (2008) viitekehyksen palveludominoivaa logiikkaa (Lindberg ja Nordin 2008; Hallikas et al. 2012). Toisaalta ostajat pyrkivät konkretisoimaan ja vaki-

oimaan ostamia palveluja eli siirtämään hankintaprosessiaan Lindbergin (2008) viitekehyksen mukaisen hyödykedominoivan logiikan suuntaan. (Lindberg ja Nordin 2008) Palveluiden samanaikainen siirtyminen kohti palveludominoivaa ja hyödykedominoivaa -logiikkaa suuntaan vaikuttaa ristiriitaiselta. Palveluiden konkretisoimisen tason tarkastelu hankintaprosessin aikana saattaa kuitenkin selittää ristiriitaisia trendejä. (Lindberg ja Nordin 2008)

Konkretisoimisen tavoitteena on luoda palvelulle esineen status. Palveluiden konkretisoiminen auttaa hyödyntämään tuotteiden hankinnan periaatteita palveluihin standardoimalla, materialisoimalla ja spesifioimalla palveluita. (Lindberg ja Nordin 2008) Palvelun konkretisoimisen aste ei ole sama koko hankintaprosessia vaan se vaihtelee hankintaprosessin eri vaiheissa (Lindberg ja Nordin 2008). Kuva 4 esittää esimerkin siitä, miten konkretisoimisen aste muuttuu hankintaprosessin aikana.



Kuva 4. *Dynaaminen näkökulma palveluhankintoihin. (mukaillen Lindberg ja Nordin 2008, s. 299)*

Palveluiden ymmärtäminen kuvan 4 mukaisena dynaamisena prosessina, jossa konkretisoimisen aste sekä toimittajan ja hankkijan yhteistyö muuttuvat ajassa auttaa ymmärtämään palveludominoivaan ja hyödykedominoivaan logiikkaan liittyviä ristiriitoja. Kaksi näennäisesti ristiriitaista trendiä eli palveludominoivaan ja hyödykedominoivaan logiikkaan siirtyminen eivät ole toisiaan poissulkevia vaan kumpikin on läsnä palveluiden hankintaprosessin eri vaiheissa. (Lindberg ja Nordin 2008)

Pelkkien tuotteiden tarjoaminen on osoittautunut tehottomaksi kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja kilpailukyvyn parantamiseksi yritykset ovat alkaneet liittämään palveluita tuotteisiinsa. (Beuren et al. 2013) Palvelullistaminen (eng. servitization) tarkoittaa aiemmin ainoastaan valmistavissa yrityksissä tapahtuvaa prosessia, jossa innovatiivisia palveluita yhdistetään tuotteisiin. (Schmenner 2009) Palvelullistaminen voidaan määritellä myös organisaation kyvykkyyksien ja prosessien hyödyntämiseksi tarkoituksena luoda pa-

remmin arvoa siirtymällä tuotteiden myymisestä tuote-palvelusysteemien myymiseen. (Baines et al. 2009) Palvelullistaminen voi aiheuttaa haasteita yritysten hankinnalle. Aiemmin hankittujen tuotteiden sijasta voidaankin päätyä hankkimaan palvelullistettuja tuotteita, joihin täytyy soveltaa palveluhankintojen työkaluja.

3. KUMPPANUUDEN POTENTIAALIN TUNNISTAMINEN TOIMITTAJASUHTEESSA

3.1 Kumppanuuksien hyödyt ja riskit

Seuraavaksi tarkastellaan kumppanuuksista saatavia hyötyjä ja riskejä. Hyötyjen ja riskien arvioinnissa kustannukset ovat keskeisessä roolissa ja kustannus voidaan tilanteesta riippuen luokitella joko hyödyksi tai riskiksi. Lambertin ja Knemeyerin (2004) mukaan monet kumppanuudet epäonnistuvat siksi, ettei niitä olisi pitänyt edes aloittaa, sillä usein kumppanuudella tavoiteltavien tulosten saaminen on mahdollista ilman kumppanuuttakin. Kumppanuuden toteuttaminen on kallista ja kumppanuutta tulisi hyödyntää ainoastaan, jos sen avulla voidaan saavuttaa huomattavasti parempia tuloksia kuin ilman kumppanuuden aloittamista. (Lambert ja Knemeyer 2004) Kumppanuudesta saatavien hyötyjen ymmärtäminen on siis tärkeää kumppanuuksien kehittämisessä. Hyötyjen tarkastelun jälkeen luvussa käsitellään kumppanuudesta aiheutuvia riskejä. Kumppanuuden hyötyjen ja riskien tunnistaminen on tärkeä osa kumppanuuden potentiaalın tunnistamista toimittajasuhteessa.

Gadde ja Snehota (2000) esittelevät viitekehysten toimittajasuhteen taloudellisten vaikutusten arvioimiseksi. Tehokkaan toimittajastrategian luomiseksi yrityksen täytyy ymmärtää suhteeseen tehtävien muutosten taloudellisia vaikutuksia. Vaikutusten arviointi tulee erityisen tärkeäksi suuria toimittajasuhteeseen tehtäviä muutoksia arvioitaessa. Toimittajasuhteeseen tehtävien muutosten aiheuttamien kustannusten ja hyötyjen kokonaisvaltainen arviointi voi johtaa osittaiseen arviointiin verrattuna radikaalisti erilaisiin päätöksiin. (Gadde ja Snehota 2000) Kumppanuuden kehittäminen ja yhteistyön lisääminen on muutos toimittajasuhteessa, joten Gadden ja Snehotan (2000) viitekehys tarjoaa hyvän perustan kumppanuussuhteen kehittämisen taloudellisten vaikutusten arviointiin. Taulukossa 1 Gadden ja Snehotan (2003) viitekehysten mukaiset kustannukset ja hyödyt.

Taulukko 1. *Toimittajasuhteen taloudelliset vaikutukset. (Gadde ja Snehota 2000, s. 308)*

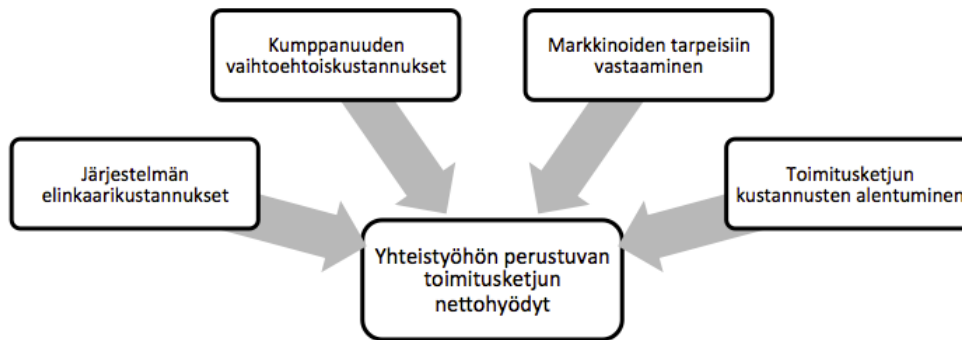
Suhteen kustannukset	Suhteen hyödyt
Suorat hankintakustannukset	Kustannushyödyt
Suorat transaktiokustannukset	Tulohyödyt
Suhteen käsittelykustannukset	
Hankintaorganisaation yleiskustannukset	

Gadden ja Snehotan (2000) viitekehys esittelee toimittajasuhteen kustannusten lähteitä, jotka esitellään taulukossa 1. Selkein osa kustannusten puolella on toimittajan suorat hankintakustannukset, jotka on suhteellisen helppo tunnistaa ja mitata. Jokainen toimittajan toimitus sisältää myös transaktiokustannuksia, jotka aiheutuvat esimerkiksi kuljetuksista, tavaroiden käsittelystä ja tilaamisesta. Transaktiokustannuksia voi olla hieman haastavampi mitata, mutta periaatteessa ne voidaan selvittää. Jokaisella toimittajasuhteella on käsittelykustannuksia, jotka aiheutuvat vuorovaikutuksesta toimittajan kanssa sekä investoinneista toimittajan suhteeseen. Aiemmin mainittujen kustannusten lisäksi jokaiselle suhteelle voidaan kohdistaa hankinnan yleiskustannuksia, jotka aiheutuvat hankintaorganisaation ylläpidosta. (Gadde ja Snehota 2000, s. 308)

Taulukon 1 mukaisesti Gadden ja Snehotan (2000) mukaan suhteen hyödyt voidaan jakaa kustannushyötyihin ja tulohyötyihin. Kustannushyödyt ovat kustannussäästöjä, jotka voidaan kohdistaa toimittajan kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Kustannushyötyjä on haastava mitata tai edes tunnistaa kustannuserien välisten vuorovaikutusten takia. Tulohyödyt puolestaan ovat hyötyjä, jotka liitetään toimittajasuhteesta aiheutuneisiin tuloslaskelman tuottoihin. Tulohyötyjen tunnistaminen on jopa kustannushyötyjen tunnistamista vaikeampaa, sillä ne ovat yleensä epäsuoria ja liittyvät hankkivan yrityksen parantuneeseen suorituskykyyn. (Gadde ja Snehota 2000) Moniulotteisemman kuvan saamiseksi Gadden ja Snehotan (2003) viitekehystä täydennetään McLaren et al. (2002) viitekehyksellä, joka tarkastelee yhteistyötä tekevien toimitusketjujen kustannuksia ja hyötyjä. Toimitusketjun tarkastelu ja erityisesti kumppanuuksien tarkastelu täydentää Gadden ja Snehotan (2000) viitekehystä.

McLaren et al. (2002) tarkastelevat yhteistyötä tekevien toimitusketjujen kustannuksia ja hyötyjä. Yhteistyötä tekevällä toimitusketjulla tarkoitetaan toimitusketjua, jossa keskitytään yhteiseen suunnitteluun ja koordinointiin sekä prosessien integraatioon toimittajien, asiakkaiden ja muiden toimitusketjun osien kanssa. Yhteistyötä tekevän toimitusketjun kustannukset jakautuvat järjestelmän elinkaarikustannuksiin sekä kumppanuuksien vaihtoehtoiskustannuksiin. Hyödyt puolestaan voidaan jakaa parempaan kykyyn vastata markkinoiden tarpeisiin sekä toimitusketjun kustannusten pienenemi-

seen. (McLaren et al. 2002) Kuvassa 5 esitetään viitekehys yhteistyöhön perustuvan toimitusketjun nettohyötyjen arviointiin.



Kuva 5. Yhteistyöhön perustuvan toimitusketjun nettohyötyjen muodostuminen. (mukaiillen McLaren et al. 2002)

Kuvassa 5 esitetyt järjestelmän elinkaarikustannukset koostuvat koko elinkaaren aikaisien prosessien kustannuksista, järjestelmän rakentamisesta, käytöstä, ylläpidosta, virheiden käsittelystä sekä kumppaneiden integroimisesta järjestelmään. Kumppanuuksien vaihtoehtokustannus on kustannus, joka aiheutuu tiettyyn kumppaniin sitoutumisesta. Kumppanuuden vaihtoehtoisuuskustannus voidaan jakaa kumppanin vaihtamisesta sekä kumppanuuksien epävakaudesta aiheutuviin kustannuksiin. Markkinoiden tarpeisiin vastaaminen paranee nopeutuneen tuotekehityksen, parantuneiden palvelutasojen sekä parantuneen laadun ansiosta. Loppuasiakkaan tarpeiden ymmärtäminen koko toimitusketjussa voi myös parantua. Toimitusketjun kustannusten alentuminen voidaan jakaa prosessien, varastojen sekä tuotteiden kustannusten pienenemiseen. (McLaren et al. 2002, s 354) Seuraavaksi tarkastelun alle otetaan Lambertin ja Knemeyerin (2004) esittelemät kumppanuuden ajurit sekä Hausmanin (2001) esittelemät kumppanuuden hyödyt, joilla laajennetaan kumppanuuksien hyötyjen tarkastelua.

Lambert ja Knemeyer (2004) nostavat esille ajureita eli houkuttelevia syitä kumppanuussuhteiden kehittämiseen. Kumppanuuden ajurit jakautuvat neljään luokkaan: pääoma- ja kustannushyötyihin, voiton kasvuun ja vakautumiseen, asiakaspalvelun parantumiseen sekä markkinoinnin hyötyihin. (Lambert ja Knemeyer 2004) Hausman (2001) täydentää Lambertin ja Knemeyerin (2004) mainitsemia kumppanuudesta saatavia hyötyjä parantuneella suorituskyvyllä, pitkän aikavälin selviytymisellä, adaptoituvuuden kasvulla, vähentyneillä konflikteilla, kasvaneella markkinaosuudella sekä vähentyneellä epävarmuudella. (Hausman 2001) Hyötyjä arvioitaessa tulee huomioida kumppanuudesta saatavien hyötyjen väliset vuorovaikutukset, sillä esimerkiksi parantunut asiakaspalvelu voi aiheuttaa tulohyötyjä. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan kumppanuuksien aiheuttamia riskejä, joiden ymmärtäminen on hyötyjen ohella tärkeää kumppanuuksien potentiaalinn tunnistamisessa.

Perinteisessä tavaroiden liikettä painottavassa toimitusketjun kontekstissa riski voidaan määritellä potentiaaliseksi tapahtumaksi sisään tulevissa toimituksissa, joka estää hankkivaa organisaatiota täyttämään asiakkaidensa tarpeita. Toimitusketjussa liikkuu kolme perusvirtaa: tavarat, informaatio ja raha. Näissä virroissa riskejä aiheuttavat esimerkiksi laatu, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, laskujen maksaminen ja hinnoittelu. (Spekman ja Davis 2004) Toimitusketjujen perusvirtoihin liittyviä riskejä käsitellään laajasti toimitusketjujen hallinnan yhteydessä ja niiden tarkastelu ei nouse tämän työn keskiöön. Mielenkiinto kohdistuu erityisesti kumppanuuksien aiheuttamiin riskeihin.

Kumppanuus altistaa yrityksen uudelleenlaisille riskeille, jotka voidaan jakaa sisäisiin tietojärjestelmiin ja sosiaaliseen vastuuseen liittyviin riskeihin sekä opportunistiseen käyttäytymiseen. Sisäisiin tietojärjestelmiin liittyvissä riskeissä kyseessä ei ole informaation liikkumiseen liittyvät asiat vaan pääsy informaatioon ja informaation jakaminen yrityksen rajojen ulkopuolelle. Yrityksen aukaistessa sisäiset prosessinsa ja järjestelmänsä toimittajille tai asiakkaille se altistuu tietoturvaan liittyville riskeille. Kumppanuus altistaa yrityksen myös sosiaaliseen vastuuseen liittyviin riskeihin, sillä toinen osapuoli voi toimenpiteillään aiheuttaa julkista paheksuntaa ja pahimmillaan jopa syytöksen laittomasta toiminnasta. (Spekman ja Davis 2004)

Opportunistinen käyttäytyminen näyttäytyy välttelyllä, huijaamisella ja informaation vääristelyllä (Das ja Teng 2001). Opportunismi on omien tavoitteiden tavoittelua juonittelemalla. Käytännössä opportunismi sisältää informaation vääristelyä, valehtelua, huijaamista, lupausten pettämistä ja velvoitteiden suorittamatta jättämistä. (Jap ja Anderson 2003) Ennen transaktiota tapahtuvaa opportunismia kutsutaan *ex ante* opportunismiksi. Transaktion aikaista opportunismia kutsutaan *ex post* opportunismiksi. *Ex post* opportunismia esiintyy aina transaktioita tehtäessä. (Jap ja Anderson 2003)

Taulukossa 2 esitetään kumppanuuden aiheuttamia hyötyjä ja riskejä. Yhteenvedossa tarkastelu jakautuu kumppanuuksia hyödyntävän hankintaorganisaation ja yksittäisen kumppanuuden tarkasteluun. Jaottelu hankintaorganisaation ja yksittäisen kumppanuuden välillä suoritettiin sen takia, että kaikkia tekijöitä ei ollut mielekästä liittää yksittäiseen kumppanuteen vaan ne liittyivät koko hankintaorganisaatioon, esimerkkinä mainittakoon pitkän aikavälin selviytyminen (Hausman 2001) ja toimitusketjun kustannusten aleneminen (McLaren et al. 2002). Taulukossa kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tekijät ollaan myös eroteltu toisistaan. Tähän syynä on, että diplomityön kolmannessa tutkimuskysymyksessä käsitellään mittaamista ja mitattavuuden huomioiminen koettiin tärkeäksi. Yksittäisen kumppanuuden kvalitatiiviset tekijät ollaan jaettu hyötyihin ja riskeihin. Hankintaorganisaation kohdalla kvalitatiivisissa tekijöissä ei noussut esille riskejä.

Taulukko 2. Yhteenvedo kumppanuuksien aiheuttamista hyödyistä ja riskeistä.

Lähteiden värikoodit	
McLaren et al. (2002)	
Gadde ja Snehota (2000)	
Jap ja Anderson (2003)	
Spekman ja Davis (2004)	
Lambert ja Knemeyer (2004)	
Hausman (2001)	
Kumppanuuksia hyödyntävä hankintaorganisaatio	
Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Toimitusketjun kustannusten aleneminen: Prosessien kustannukset Varastojen kustannukset Tuotteiden kustannukset Kumppanuuden elinkaarikustannukset Kasvanut markkinaosuus	Pitkän aikavälin selviytyminen Vähentyneet konfliktit
Yksittäinen kumppanuus	
Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Kustannushyödyt: Suorat hankintakustannukset Suorat transaktiokustannukset Suhteen käsittelykustannukset Hankintaorganisaation yleiskustannukset Kustannushyödyt Tulohyödyt Voiton kasvu ja vakautuminen Pääomahyödyt Parantunut suorituskyky Kumppanuuden vaihtoehtoiskustannus: Vaihtamisen kustannukset Epävakauden kustannukset	Hyödyt: Kyky vastata markkinoiden tarpeisiin: Nopeutunut tuotekehitys Parantuneet palvelutasot Parantunut laatu Markkinoinnin hyödyt Asiakapalvelun parantuminen Adaptoituvuuden kasvu Riskit: Tavarat, informaatio ja raha Sisäisten tietojärjestelmien riskit Sosiaalinen vastuu, PR Opportunistinen käytös: Ennen transaktiota (ex ante) Transaktion jälkeen (ex post)

Taulukossa 2 esitettyjen tekijöiden sijoittaminen taulukkoon sisältää tulkintaa. Jaottelu on pyritty tekemään siten, että yksittäisen kumppanuuden hyödyt voidaan laskea yhteen ylöspäin ja hankintaorganisaation osalta tekijöitä ei voida suoraan jyvittää yksittäiseen kumppanuuteen. Taulukossa 2 esitetyt tekijät on värikoodattu siten, että ylhäällä mainitun lähteen taustaväri on myös lähteestä löytyvien tekijöiden taustavärinä, esimerkiksi lähteestä McLaren et al. (2002) löytyneissä tekijöissä taustavärinä on turkoosi.

3.2 Kumppanuuksia edistäviä tekijöitä

Kumppanuuksia edistävien tekijöiden voidaan ajatella olevan kumppanuuden mahdollistajia. Aiemmassa luvussa käsitellyt hyödyt ja riskit painottuvat enemmän kumppanuuden tuloksiin ja seurauksiin. Kumppanuuksia edistävien tekijöiden voidaan ajatella olevan kumppanuussuhteen ympäristö. Edistävien tekijöiden läsnä ollessa kumppanuus-

desta saadaan todennäköisemmin hyötyjä. Kumppanuutta ei kannata lähteä muodostamaan, mikäli edistävät tekijät eivät tue kumppanuutta.

Luottamus nousee kirjallisuudessa tärkeäksi kumppanuuksia edistäväksi tekijäksi. Luottamus on tärkeä tekijä yritysten välisten suhteiden vakauttamisessa (Ulaga ja Eggert 2006) sekä hankkijan ja toimittajan välisen yhteistyön laajentamisessa (Johnston et al. 2004). Luottamuksen kertyminen kumppaneiden välille parantaa kommunikaatiota, vähentää konfliktien määrää sekä rohkaisee kumppaneita tiedonjakamisen rutiineihin mahdollistaakseen informaatiosta oppimisen. (Lee ja Cavusgil 2006) Luottamus pienentää myös opportunistisen käyttäytymisen määrää (Langfield-Smith ja Smith 2003). Yksityiskohtaisten sopimusten kirjoittaminen ja monitorointi voi olla kallista ja aikaa vievää. Pitkäaikaisissa kumppanuuksissa yritykset näyttävät korvaavan luottamuksella sopimusten tuomaa suojaa. Tällä tavoin luottamus pienentää kumppanuussuhteen transaktio- ja neuvottelukustannuksia. (Lee ja Cavusgil 2006)

Lambertin ja Knemeyerin (2004) esittelevät avaintekijöitä, jotka tukevat kumppanuutta. Avaintekijät ovat yritysten kulttuurien ja johdon filosofian sekä tekniikoiden yhteensopivuus, voimakas vastavuoroisuuden tunne sekä osapuolten välinen symmetria. Yritysten kulttuurien ja johdon filosofian sekä tekniikoiden kohdalla tarkoituksena ei ole etsiä samankaltaisuuksia, mutta yritysten on mietittävä eroista mahdollisesti aiheutuvia ongelmia. Vastavuoroisuuden tunne on tärkeää, sillä se auttaa organisaatioita kunnioittamaan kumppanuutta ja kasvattaa halukkuutta integroida systeemeitä tai jakaa taloudellista informaatiota. Yritysten välinen symmetria tarkoittaa tilannetta, jossa kummallakin on yhtä suuri vaikutus toisen osapuolen onnistumiseen. (Lambert ja Knemeyer 2004)

Lambert ja Knemeyer (2004) esittelevät lisäksi viisi mahdollistajaa, joiden puute ei estä kumppanuutta, mutta jotka voivat syventää sitä. Nämä avaintekijät ovat yhteiset kilpailijat, fyysinen läheisyys, potentiaali yksinoikeudelle, aiemmat kokemukset kumppanuuksista sekä jaetut loppukäyttäjät. (Lambert ja Knemeyer 2004) Hausmanin (2001) mukaan vahvan kumppanuussuhteen perustana on avoin kommunikointi, jatkuva vuorovaikutus, laaja-alainen yritysten välinen rajapinta, suhteen sisäiset normit, opportunistisen käyttäytymisen puute, henkilöiden väliset suhteet sekä joustavat sopimukset. (Hausman 2001) Myös Anderson ja Jap (2005) nostaa henkilöiden väliset suhteet keinoksi rakentaa kumppanuussuhdetta (Anderson ja Jap 2005) Mentzer et al. (2000) nimeävät kumppanuuden suoriutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi yritysten välisen riippuvuussuhteen, luottamuksen, sitoutumisen, organisatorinen yhteensopivuuden sekä ylimmän johdon näkemys kumppanuudesta. (Mentzer et al. 2000)

Spekmanin ja Carrawayn (2006) mukaan tietyt kyvykkyydet helpottavat kumppaneita sopeutumaan paremmin läheiseen yhteistyöhön. Nämä kyvykkyydet auttavat kumppaneita tekemään jatkuvia muutoksia suhteen ylläpitämiseksi. Todellisen yhteistyön mahdollistaa oikeanlainen ajattelutapa ja taidot, suhteen rakenne sekä prosessit. Kumppanuuden kannalta oikeanlaisen ajattelutavan omaavat ihmiset nauttivat riskipitoisista

haasteista ja toimivat päättäväisesti. Kumppanuutta arvostava ajattelutapa tiedostaa, että kaikissa suhteissa on olemassa jännitteitä, mutta sillä on halukkuutta hoidella näitä vastustavia voimia. Myös ymmärrys markkinoista, tuotteista sekä teknologioista, ihmissuhdetaidot sekä aiemmat kokemukset kumppanuuksista edesauttavat kumppanuuksien muodostamista. Suhteen rakenne viittaa suhteessa olevien osapuolien väliseen asemaan. Rakentava yhteistyö vaatii rajoja ylittäviä mekanismeja, jotka parantavat ja rohkaisevat yhteistä suunnittelua ja yhteisten tavoitteiden asettamista. Prosessit viittaavat vaihdannan dynaamisiin näkökulmiin ja vaikuttavat yhteistyön varsinaiseen toteutukseen. Hyvät yhteistyön prosessit johtavat parantuneeseen kommunikointiin ja vähentävät konflikteja sekä opportunistia. (Spekman ja Carraway 2006) Myös Anderson ja Jap (2005) nostavat prosessit tärkeäksi tekijäksi suhteesta saatavien hyötyjen luomiseksi. Ilman suhteeseen adaptoituja prosesseja uusia hyötyjä on yleensä mahdotonta luoda. Kumppanuuden edistämiseksi kumppaneiden olisi hyvä saada välittömiä hyötyjä. (Anderson ja Jap 2005) Taulukkoon 3 ollaan yhdistetty aiemman kirjallisuuden perusteella kumppanuuksia edistäviä tekijöitä.

Taulukko 3. Yhteenvedo kumppanuuksia edistävästä tekijöistä.

Lähde	Kumppanuutta edistävä tekijä
Anderson ja Jap (2005)	Välittömät hyödyt Henkilöiden väliset suhteet Prosessien adaptaatiot
Hausman (2001)	Laaja-alainen yritysten rajapinta Joustavat sopimukset Opportunistisen käyttäytymisen puute Suhteen normit Henkilöiden väliset suhteet Avoin kommunikointi Jatkuva vuorovaikutus
Lambert ja Knemeyer (2004)	Potentiaali yksinoikeudelle Vastavuoroisuuden tunne Johdon filosofioiden yhteensopivuus Yritysten kulttuurien yhteensopivuus Aiemmat kokemukset kumppanuudesta Osapuolten välinen symmetria Yhteiset kilpailijat Jaetut loppukäyttäjät Fyysinen läheisyys Tekniikoiden yhteensopivuus
Mentzer et al. (2000)	Luottamus Ylimmän johdon näkemys kumppanuudesta Sitoutuminen Yritysten välinen riippuvuussuhde Organisatorinen yhteensopivuus
Spekman ja Carraway (2006)	Suhteen rakenne Oikeanlaiset taidot Oikeanlainen ajattelutapa Prosessit
Johnston et al. (2004), Langfield-Smith ja Smith (2003), Lee ja Cavusgil (2006), Sahay (2003) sekä Ulaga ja Eggert (2006)	Luottamus

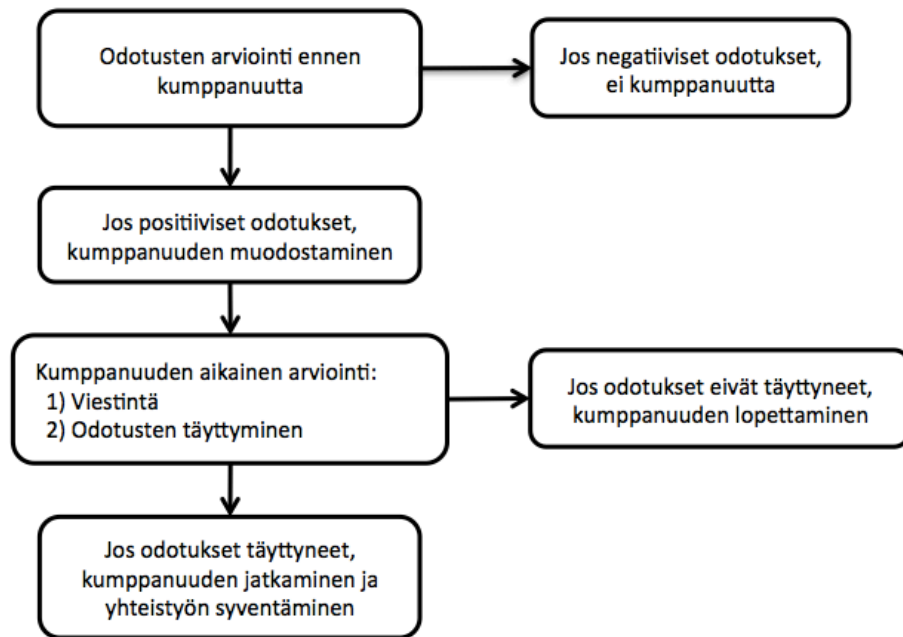
Taulukon 3 kumppanuuksia edistävästä tekijöistä luottamus mainitaan muita tekijöitä huomattavasti useammin. Luottamuksen voidaan ajatella olevan monien muiden edistävien tekijöiden taustalla, sillä ilman luottamusta esimerkiksi avoin kommunikointi, joustavat sopimukset, sitoutuminen ja prosessien adaptaatiot eivät tulisi kyseeseen. Edistäviä tekijöitä on taulukkoon 3 kerätty useista eri lähteistä ja on selvää, että jotkin edistävät tekijät ovat päällekkäisiä tai seuraavat toisiaan. Esimerkiksi Lambertin ja Knemeyerin (2004) tekniikoiden yhteensopivuus on ainakin osittain päällekkäin Andersonin ja Japin (2005) prosessien adaptaatioiden ja Spekmanin ja Carrawayn (2006) prosessien kanssa.

4. TOIMITTAJAKUMPPANUUKSIEN JOHTAMINEN JA MITTAAMINEN

4.1 Kumppanuuksien kehittäminen ja ylläpito

Yritykset ovat kasvavissa määrin alkaneet suosimaan ajatusta pitkäaikaisten yhteistyötä tekevien suhteiden positiivisesta vaikutuksesta liiketoiminnalle kaupankäynnin kumppanuuksissa. Sekä myyjät että ostajat ovat kuitenkin huomanneet, että etäisistä suhteista yhteistyötä tekeviin suhteisiin siirtyminen on vaikeaa. (Spekman ja Carraway 2006) Langfield-Smithin ja Smithin (2003) mukaan kumppanuuksissa on korkea epäonnistumisen riski, sillä on vaikeaa saavuttaa yhteistyötä erilaisiin tavoitteisiin pyrkivän kumppanin kanssa. Asianmukaiset johdon kontrollin järjestelmät ja luottamuksen rakentaminen voivat pienentää kumppanuuden epäonnistumisen todennäköisyyttä (Langfield-Smith ja Smith 2003).

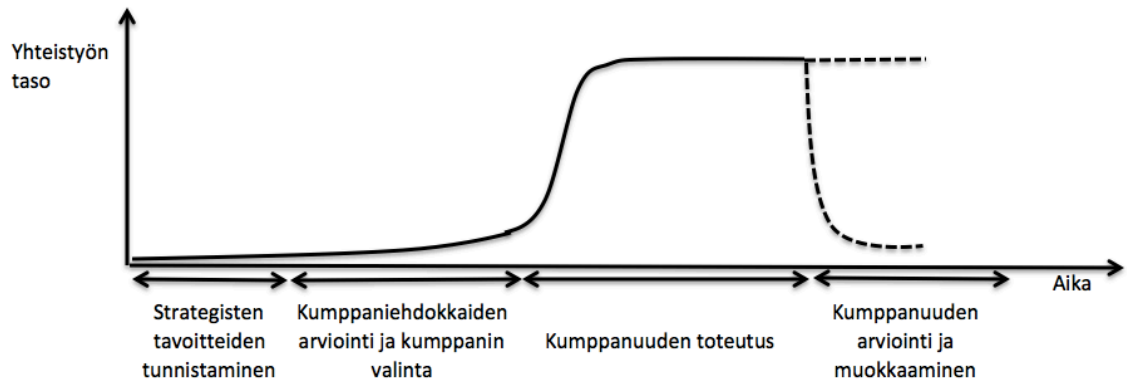
Tuten ja Urban (2001) esittelevät prosessikuvauksen kumppanuuksien kehittämisestä ja ylläpidosta. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan odotuksia kumppanuudelta kummankin osapuolen näkökulmista. Kumppanuuden muodostamiseen ei edetä jos kumppanuudesta ei odoteta saatavan hyötyjä tai jos odotukset ovat negatiivisia. Kumppanuuden aikana sen onnistumista arvioidaan viestinnän ja odotusten täyttymisen kautta. Jos viestintä kumppaneiden välillä on toiminut ja kumppanuuden odotukset ovat täyttyneet, kumppanuutta jatketaan. Muutoin kumppanuuden jatkaminen ei ole perusteltua ja kumppanuudesta luovutaan. (Tuten ja Urban 2001). Kuvassa 6 Tutenin ja Urbanin (2001) esittämä kumppanuuden muodostamisen ja ylläpidon viitekehys.



Kuva 6. *Prosessikuvaus kumppanuuden kehittämiseen ja ylläpitoon (mukaillen Tuten ja Urban 2001).*

Kuvassa 6 odotuksia ollaan lähdetty tarkastelemaan teoriassa aiemmin esiteltyjen kumppanuuden hyötyjen, riskien ja edistävien tekijöiden kautta. Kumppanuuden aikana Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehyksessä tarkastellaan odotusten täyttymisen lisäksi kumppanuuden viestintää. Cousins et al. (2008) mukaan toimittajan viestintää mittaavat mittarit rohkaisevat hankkijan ja toimittajan välistä vuorovaikutusta. Viestinnän mittarit nostavat merkitystään erityisesti yritysten välisissä läheisissä suhteissa. Viestinnän mittaaminen voi perustua esimerkiksi informaation vaihtoon tai toimittajalta saatuun palautteeseen. (Cousins et al. 2008)

Tuten ja Urban (2001) prosessikuvaus käsittää kumppanuuden elinkaaren kumppanuuden muodostamisesta kumppanuuden mahdolliseen lopettamiseen asti. Kim et al. (2010) esittelevät kumppanuuden elinkaarta ja kumppaneiden välisen yhteistyön tasoa elinkaaren eri vaiheissa. Kumppanuuden elinkaari jakautuu strategisten tavoitteiden tunnistamiseen, kumppaniehdokkaiden arviointiin ja kumppanin valintaan, kumppanuuden toteuttamiseen sekä kumppanuuden arviointiin ja muokkaamiseen. Kumppanuudelle asetettujen tavoitteista ja muista muuttujista riippuen kumppanuutta voidaan ylläpitää vain lyhyt aika tai toistaiseksi. (Kim et al. 2010) Kuvassa 7 Kim et al. (2010) esittämä kumppanuuden elinkaaren aikainen yhteistyön taso.



Kuva 7. Yhteistyön taso kumppanuuden elinkaaren eri vaiheissa. (mukaillen Kim et al. 2010).

Kuvassa 7 esitetty Kim et al. (2010) viitekehys tarkastelee kumppanuuden koko elinkaarta, mikä auttaa kumppanuuden kokonaiskuvan luomisessa. Yhteistyön tason muuttuminen elinkaaren aikana vaikuttaa intuitiiviselta varsinkin kumppanuuden alkuvaiheessa. Potentiaalisten kumppaneiden arvioinnissa yhteistyön taso on matala, mutta kumppanuuteen mentäessä yhteistyö nousee luonnollisesti korkeammaksi. Kumppanuuden arvioinnissa ja muokkaamisessa yhteistyön taso muuttuu tarpeiden mukaisesti. Arvioinnin jälkeen kumppanuuden yhteistyön taso voi pysyä samana, laskea tai nousta. Kuvassa 7 joitain arvioinnin jälkeisiä yhteistyön tason kehityksiä esitetty katkoviivalla.

Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehysten odotusten arviointi ennen kumppanuutta voidaan ajatella sijoittuvan Kim et al. (2010) viitekehyksessä ajallisesti juuri ennen kumppanuuden toteuttamista ja kumppanuuden aikainen arviointi kumppanuuden toteuttamisen jälkeen, jolloin kumppanuuden jatkosta päätetään. Kim et al. (2010) tarkastelevat viitekehyksessään kumppanuussuhdetta, joka etenee kumppanuuden toteuttamiseen asti, mutta Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehys huomioi kumppanuuden loppumisen jo kumppaneiden kartoitusvaiheen jälkeen.

Andersonin ja Japin (2005) mukaan yhteistyöstä edistävät tekijät voivat kääntyä joissain tapauksissa kumppanuussuhdetta vastaan. Tällaisia kumppanuutta edistäviä tekijöitä ovat välittömät hyödyt, voimakkaat henkilöiden väliset suhteet sekä prosessien adaptaatiot. Edistävien tekijöiden kumppanuutta vastaan kääntymistä voidaan estää arvioimalla vanhoja suhteita, pitämällä kannattavuus mielessä, kehittämällä henkilöihin liittyviä varasuunnitelmia, luomalla yhteisiä suhteeseen liittyviä investointeja sekä kehittämällä yhteisiä tavoitteita. (Anderson ja Jap 2005) Anderson ja Jap (2005) nimittävät tilannetta, jossa kumppanuutta edistävät tekijät kääntyvät kumppanuutta vastaan kumppanuuden ”pimeän puolen” nousemiseksi. Taulukossa 4 esitetty Andersonin ja Japin (2005) mukaiset edistävät tekijät ja keinot.

Taulukko 4. Keinoja kumppanuuden ”pimeän puolen” hallitsemiseksi (Anderson ja Jap 2005).

Kumppanuutta edistäviä tekijöitä, jotka altistavat suhteen ”pimeälle puolelle”	Keinoja ”pimeän puolen” hallitsemiseksi
Välittömät hyödyt	Arvioida vanhoja suhteita Pitää kannattavuus mielessä
Voimakkaat henkilöiden väliset suhteet	Kehittää varasuunnitelmia
Prosessien adaptointi	Suhteeseen liittyvät investoinnit Kehittää yhteisiä tavoitteita

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan taulukon 4 mukaisia edistäviä tekijöitä ja keinoja ”pimeän puolen” hallitsemiseksi. Andersonin ja Japin (2005) mukaan välittömien hyötyjen rakentuminen kummallekin osapuolelle on oletus läheisten suhteiden rakentamisessa. Nämä hyödyt ruokkivat suhteen tulevaisuutta ja antaa osapuolille kannustimen pysyä yhdessä. Riskinä on kuitenkin, että välittömät hyödyt dominoivat pitkän aikavälin hyötyjä. Välittömien hyötyjen mukanaan tuomien riskien pienentämiseksi on hyvä jatkuvasti arvioida jo luotuja suhteita. Kannattavuuden huomioiminen voi estää tällaisten ongelmien syntymisen.

Vahvoilla henkilökohtaisilla suhteilla on yritysten välisissä suhteissa heikkoutensa, sillä esimerkiksi myynnissä asiakkaiden kanssa läheisessä yhteistyössä toimivat myyjät voivat viedä asiakkaan mukanaan yrityksestä lähtiessään. Vahvojen henkilökohtaisten suhteiden aiheuttamien riskien pienentämiseksi tärkeiden suhteiden ei tulisi perustua henkilökohtaiseen kahden johtajan väliseen suhteeseen. Myös muiden henkilöiden tulisi osallistua suhteen ylläpitoon jatkuvasti. Ainutlaatuiset kumppanuutta varten kehitetyt prosessit voivat pitkällä aikavälillä kääntyä kumppanuutta vastaan, sillä kumppanit voivat menettää kyvyn innovoida ja nähdä vaihtoehtoisia tapoja toimia. Ainutlaatuisiin prosesseihin liittyvien riskien pienentämiseksi voidaan tehdä yhteisiä suhteeseen liittyviä investointeja tai luoda yhteisiä tavoitteita. Suhteeseen tehdyt investoinnit voivat olla esimerkiksi suhteeseen kiinnitettyjä henkilöresursseja tai rahoitusjärjestelyitä, joita on vaikea siirtää toisiin suhteisiin. Yhteisten tavoitteiden luominen on tärkeää odotusten muodostamista varten. (Anderson ja Jap 2005)

Luottamus nousi tärkeäksi kumppanuuksien onnistumista edistäväksi tekijäksi luvussa 3.2. Seuraavaksi tarkastellaan keinoja luottamuksen rakentamiseksi. Sahayn (2003) mukaan luottamuksen rakentamiseksi yrityksen täytyy aluksi löytää tapoja osoittaa sitoutumistaan suhteeseen, jotta toinen organisaatio mieltäisi sen luotettavaksi. Joitain tapoja sitoutumisen osoittamiseksi ovat tavoitteiden ja arvojen jakaminen, yhteinen suunnittelu ja päätöksenteko, oma-aloitteinen informaation jakaminen todennäköisistä tulevaisuuden haasteista sekä opportunistisesta käytöksestä pidättäytyminen. Luottamuksen ylläpi-

tämiseksi organisaation tulee välttää lyhyen aikavälin hyötyjen tavoittelemista ja osoittaa opportunistisesta käyttäytymisestä kieltäytymistä. Voidaan sanoa, että luottamusta on vaikea rakentaa, mutta sen menettäminen on hyvin helppoa. (Sahay 2003)

Langfield-Smith ja Smith (2003) jakavat luottamuksen kompetenssiluottamukseen ja hyväntahtoiseen luottamukseen. Kompetenssiluottamus on käsitys toimittajan kyvystä ja asiantuntemuksesta suoriutua sopimusten mukaisesti. Hyväntahtoisuuden luottamus vastaa käsitystä kumppanin aikomuksesta suoriutua sovitusti. (Langfield-Smith ja Smith 2003) Kompetenssiluottamuksen rakentamiseksi kumppaneiden täytyy oma-aloitteisesti kerätä informaatiota kumppaneidensa eri osa-alueista. Informaation keräämisellä voidaan varmistua kumppanin osaamisesta. Informaatiota voidaan kerätä suoran ja avoimen viestinnän kautta suoraan kumppanilta tai verkostoitumalla muiden yritysten kanssa. (Das ja Teng 2001).

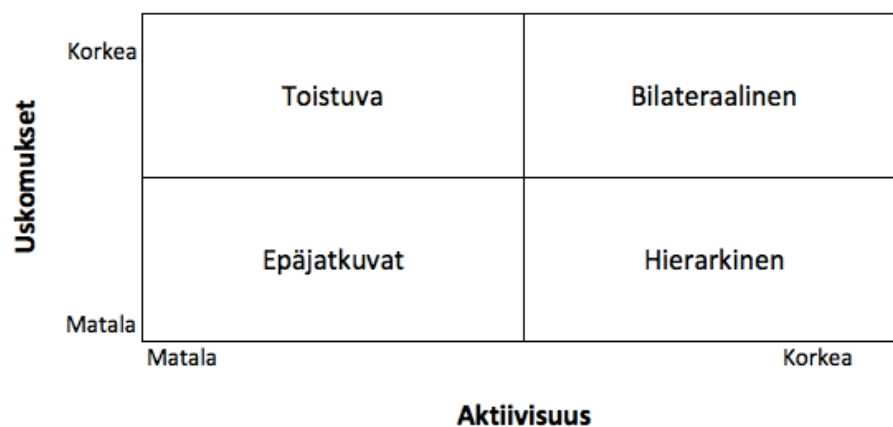
Hyväntahtoisuuden luottamusta voidaan rakentaa yhteisiä tavoitteita luomalla, yksilöiden ja ryhmien luottamuksella sekä yhteisellä erimielisyyksien ratkaisemisella. Yhteisten tavoitteiden luominen pienentää mahdollisuutta ristiriitaisille tavoitteille ja viestii mielenkiinnosta toisen osapuolen etuihin. Yritysten välinen luottamus tiivistyy yksilöiden väliseen luottamukseen. Luottamus yksilöiden ja ryhmien tasolla siirtyy usein yritysten väliseen luottamukseen ja yksilöiden välisten suhteiden vähentyminen heikentää kumppanuutta. Yhteinen erimielisyyksien ratkaiseminen on osoittautunut kriittiseksi kumppanuuksissa, sillä se antaa kumppaneille mahdollisuuden ymmärtää toisiaan paremmin. (Das ja Teng 2001). Taulukko 5 listaa Sahayn (2003) sekä Dasin ja Tengin (2001) esittämät keinot luottamuksen rakentamiseksi. Luottamus on taulukon 3 mukaan keskeinen kumppanuuksia edistävä tekijä, joten luottamuksen rakentaminen yritysten välille on keskeinen osa kumppanuuden hallintaa.

Taulukko 5. *Keinoja yritysten välisen luottamuksen rakentamiseen.*

Kumppaneiden välisen luottamuksen rakentaminen	
Sahay (2003)	Tavoitteiden ja arvojen jakaminen Yhteinen suunnittelu ja päätöksenteko Informaation jakaminen todennäköisistä tulevaisuuden haasteista opportunistisesta käytöksestä pidättäytyminen Konsultatiivinen lähestyminen tavoitteiden asettamiseen
Das ja Teng (2001)	Yhteisten tavoitteiden luominen Yksilöiden ja ryhmien väinen luottamus Yhteinen erimielisyyksien ratkaiseminen Oma-aloitteinen informaation kerääminen kumppanista

Taulukossa 5 esitetyt keinot kumppaneiden välisen luottamuksen rakentamiseksi korostavat yhteisten tavoitteiden luomista sekä yhteistä suunnittelua. Yhteisten tavoitteiden luominen nousee esille myös Andersonin ja Japin (2005) artikkelissa keinoksi torjua kumppanuuden ”pimeää puolta”.

Hankittavien kohteiden ja palveluiden mukaisesti myös kumppanuuksia varten on löydettävissä luokitteluita. Kumppanuuksien luokittelu on tärkeää kumppanuuksien johtamisen näkökulmasta. Luokittelussa tärkein huomio on se, että kaikki kumppanuudet eivät ole samanlaisia. Yksittäinen kumppani voi Kim et al. (2010) mukaisen kumppanuuden elinkaaren aikana siirtyä luokasta toiseen. Donaldson ja O’Toole (2000) tarjoavat viitekehyksen yritysten välisten suhteiden arviointiin. Suhteiden voimakkuuksia voidaan mitata arvioimalla suhteen uskomuksia ja aktiivisuutta. Uskomukset liittyvät käyttäytymisen prosesseihin, kuten luottamukseen, sitoutumiseen, yhteistyöhön sekä vastavuoroisuuteen. Aktiivisuus puolestaan pitää sisällään taloudellista sisältöä, kuten investointeja. (Donaldson ja O’Toole 2000). Kumppanuussuhteet voidaan jakaa nelikenttään kuvan 8 mukaisesti neljään ryhmään: bilateraaliin, toistuviin, hierarkisiin ja epäjatkuviin suhteisiin.



Kuva 8. Kumppanuuksien luokittelu uskomusten ja toimenpiteiden perusteella. (mukaiillen Donaldson ja O’Toole 2000)

Kuvan 8 mukaisessa jaottelussa bilateraalin suhde on voimakkain. Tällaisessa suhteessa sekä uskomusten ja aktiivisuuden taso on korkea ja suhteessa olevat yritykset ovat yhteistyössä yhteisen edun takia. Yritykset jakavat avoimesti tietoa ja ovat yhteistyössä strategisella tasolla. Epäjatkuvat suhteet ovat viitekehyksen suhteista heikoimpia. Epäjatkuvissa suhteissa yritysten välillä voidaan tunnistaa suhde, mutta suhde ei ole hallitseva eikä ohjaa toimintaa. Epäjatkuvia suhteita leimaa opportunisti ja ajatus siitä, että toimijat tekevät rationaalisia taloudellisia päätöksiä ikään kuin itsenäisinä toimijoina. Toistuva suhde on hybridi epäjatkuvasta ja bilateraalisesta suhteesta. Vastavuoroisuus ja väliaikaisuus kuvaavat suhdetta. Suhde on avoin, mutta suhteen osapuolet eivät koe suhdetta voimakkaaksi, joten sitoutuminen suhteeseen jää matalaksi. Kumppaneiden huomio keskittyy operatiivisiin asioihin ja suhteen voidaan ajatella olevan “JIT-suhde”. Hierarkisessa suhteessa dominoiva kumppani määrittelee kumppaneiden välisen vuorovaikutuksen. Suhteen luonne määräytyy auktoriteetin perusteella ja sitä hallitaan voiman ja riippuvuuden välisen tasapainon avulla. (Donaldson ja O’Toole 2000)

4.2 Kumppanuuksien onnistumisen mittaaminen

Suorituksen mittaaminen on prosessi tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaamiseksi. Suorituksen mittaaminen tukee suorituksen monitorointia, kehitystä vaativien alueiden tunnistamista, motivaation parantamista, viestinnän parantamista ja vastuullisuuden voimistamista. (Busi ja Bititci 2006) Suorituksen mittari on johdolle toimitettavaa informaatiota prosessiin, resurssiin tai tuloksiin liittyen. Mittaristo ylläpitää useita suorituksen mittareita, joita käytetään esimerkiksi päätöksentekoon, tulosten arviointiin sekä ihmisten motivointiin. Mittariston tulisi sisältää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. (Papakiriakopoulos ja Pramatarı 2010) Mittaamisen ja mittareiden vaikutus organisaatioiden onnistumiseen on merkittävä, sillä ne vaikuttavat strategiseen, taktiseen sekä operationaaliseen suunnitteluun ja johtamiseen. Mittaamisella on tärkeä rooli myös tavoitteiden asettamisessa, suorituksen arvioinnissa sekä tulevaisuuden toimenpiteiden suunnittelussa. (Gunasekaran et al. 2004)

Pohl ja Förstl (2011) käsittelevät hankinnan mittaristoja. Heidän mukaansa hankinnan mittaristojen tulisi tukea taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, jotta hankintaa pysyttäisiin kannustamaan strategisiin tavoitteisiin eikä pelkästään kausittaisiin kustannussäästöihin. Tarkoituksenmukainen hankinnan mittaristo voi auttaa hankinnan liittämistä strategiseen päätöksentekoon. Hankinnan mittaristoissa tärkeää on tuoda esille kategoriatason mittaaminen jotta tavoiteltu strateginen suoriutuminen voidaan saavuttaa. Hankinnan mittaristojen täytyy muuntaa strategia mitattaviksi tavoitteiksi hankinnan kategorioiden tasolla. (Pohl ja Förstl 2011)

Suorituksen mittaaminen on käytännöllinen ja tekninen osa suorituksen johtamista. On tärkeää nähdä suorituksen mittaamisen yli suorituksen johtamiseen. Suorituksen johtaminen määritellään suorituksen mittaamisesta saatavan informaation käyttönä positiivisen muutoksen saamiseksi organisaation kulttuurissa, systeemeissä ja prosesseissa. Muutoksen tekeminen helpottuu, sillä suorituksen johtaminen tarjoaa yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita, auttaa jakamaan ja priorisoimaan resursseja informoimalla johtajia toimintamallien tuloksista. (Busi ja Bititci 2006) Jotkin organisaation järjestelmät toimivat päätöksenteon tukena. Toiset ohjaavat työntekijöiden toimia ja käyttäytymistä. Mikäli järjestelmässä on mekanismi tavoitteiden ja suoriutumisen monitoroimiseksi järjestelmän voidaan ajatella olevan kontrollin väline. (Malmi ja Brown 2008)

Organisaatioiden yhteinen suorituksen mittaaminen tarkoittaa, että asiakkaat ja toimittajat pääsevät käsiksi suorituksiin liittyvään informaatioon oman yrityksensä rajojen ulkopuolella. Vastaavasti yrityksen kumppaneilla on pääsy yrityksen suoriutumisen informaatioon. Jakamalla suoriutumisen dataa yritykset voivat tunnistaa heikkoja kohtia verkostossa ja siten parantaa kokonaisvaltaista suoriutumista. (Busi ja Bititci 2006) Toimittajien suoriutumisen mittaamisella on suuria vaikutuksia toimittajan käyttäytymiseen ja suhteen liittämässä ostavan yrityksen strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. (Cousins et al. 2008)

Yritysten välisessä yhteistyössä hyvien tulosten saamiseksi kumppaneiden täytyy ensin sopia strategiasta ja suunnitella mittareita strategian toteutuksen arvioimiseksi. Mittareiden täytyy viestiä yritysten yhteistä näkemystä ja tarjota kannustimia työntekijöiden motivoimiseksi, yhteistyön parantamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kaplan et al. 2010) Myös Papakiriakopoulosin ja Pramatarin (2010) mukaan yhteisessä mittaristossa mittarit tulisi johtaa yhteistyön tavoitteista. Mittareiden lukumäärän tulisi olla rajallinen ja mittareiden käytön keskittyä ei-taloudellisiin mittareihin. Yhteisten mittareiden valitseminen on haastavaa, sillä mittareiden valitseminen vaikuttaa esimerkiksi yritysten strategiaan suuntauksiin. (Papakiriakopoulos ja Pramatarin 2010) Mittaamiseen liittyvä kirjallisuus käsittelee mittaristojen suunnittelua ja määrittämistä vain pinnallisesti (Neely et al. 2009).

Matta (1989) tarkastelee mittaamista siihen sisältyvän vertailuelementin näkökulmasta. Mittarit voidaan jakaa tarkoituksensa perusteella kolmeen ryhmään: trendi-, vertailu- ja tavoiteanalyysiin. Trendianalyysi vertaa tarkasteltavia lukuja aiempiin vuosiin. Vertailuanalyysissä yritystä vertaillaan muiden saman alan yritysten kanssa. Tavoiteanalyysissä toteutunutta suoriutumista verrataan yrityksen asettamaan tavoitteeseen. Trendi- ja vertailuanalyysissä yritystä vertaillaan joko ajassa tai suhteessa muihin yrityksiin. (Matta 1989) Matan (1989) jaottelussa Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehyksen mittaaminen sijoittuu tavoiteanalyysiin, sillä kumppanuuden alussa luotuja odotuksia ja tavoitteita verrataan toteutuneeseen suoriutumiseen. Samaan tapaan asiakkaan tavoitteisiin orientoitunut mittaaminen vertailee toteutunutta suoriutumista asiakkaan ennalla määrättyihin odotuksiin (Jääskeläinen et al. 2013). Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehyksen mittaamista voidaan luonnehtia asiakkaan tavoitteisiin orientoituneeksi mittaukseksi varsinkin toimittajakumppanuuksissa.

Aiemmasta kirjallisuudesta on vaikea löytää mittaristoja kumppanuuksiin ja erityisesti toimittajakumppanuuksiin liittyen. Varsinkin kumppanuuksien hyötyjen osoittamisen näkökulmasta kirjallisuus on puutteellista. Aiemmasta kirjallisuudesta löytyy kuitenkin joitain toimittajakumppanuuksien mittaamista sivuavia tutkimuksia. Möller ja Törrönen (2002) esittävät toimittajien kyvykkyyksiin liittyviä mittareita. Möller ja Törrönen (2002) nostavat tarkasteltaviksi asioiksi esimerkiksi tuotannon ja toimittamisen kyvykkyydet, prosessien parantamisen kapasiteetin sekä kyvyn asteittaisiin ja radikaaleihin innovaatioihin. Heimburger ja Dietrich (2012) puolestaan tarkastelevat palveluliiketoiminnan yhteistyön vaatimusten mittaamista. He tunnistivat tärkeiksi mitattaviksi tekijöiksi esimerkiksi konflikteista selviytymisen, epävarmuuden hallinnan, operatiivisen sujuvuuden, yhteiset tavoitteet sekä luonnollisesti myös yhteistyötä tekevien osapuolien välisen luottamuksen. Möllerin ja Törrösen (2002) sekä Heimburgerin ja Dietrichin (2012) artikkeleita voidaan hyödyntää toimittajakumppanuuksien mittaustavoitteita tunnistettaessa vaikka artikkeleissa onkin hieman eri näkökulma kumppanuuksiin ja yhteistyöhön. Varsinaisia mittareiden suunnitteluohjeita kirjallisuus ei kuitenkaan tarjoa.

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO

5.1 Empiirinen konteksti ja tutkimusmenetelmät

Posti on posti-, paketti ja logistiikkapalveluita tarjoava yritys. Postin liikevaihto oli vuonna 2014 noin 1,8 miljardia euroa ja liiketulos ilman kertaluonteisia eriä noin 50 miljoonaa euroa. Postin liikevaihdosta 96% tulee yrityksiltä ja yhteisöiltä. Tärkeimpiä toimialoja Postille ovat kauppa, palvelut sekä media. Maantieteellisesti Postin liiketoiminnasta suurin osa sijoittuu Suomeen, mutta Postilla on toimintaa myös Skandinaviassa, Venäjällä sekä muissa maissa. Henkilöstöä Postin palveluksessa oli vuoden 2014 lopussa 23 000. (Posti Group Oyj 2014)

Tutkimuksissa voidaan erotella kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisen datan kanssa työskenneltäessä merkityksiä muodostetaan lukujen perusteella ja analyysi suoritetaan tilastollisesti sekä kuvaajien avulla. Kvalitatiivisesta datasta merkitykset muodostuvat sanojen ja keskustelun kautta ja analyysissä hyödynnetään lukujen sijaan konsepteja. (Saunders et al. s. 482) Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu kahdesta haastatteluaineistosta (N=6 ja N=5), dokumenttilähteistä sekä kolmesta työpajasta. Tutkimuksen aineisto on Saunders et al. (2008) jaottelun perusteella kvalitatiivista, sillä aineiston käsittely sisältää paljon tulkinnanvaraa eikä sen käsittelyssä ole hyödynnetty tilastollisia menetelmiä.

Monimetodinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa hyödynnetään useita tekniikoita datan keräämiseen ja analysointiin, mutta jossa datan kerääminen ja analyysi rajoittuu joko kvalitatiivisiin tai kvantitatiivisiin menetelmiin. (Saunders et al. 2008, s. 152) Tämä tutkimus voidaan luokitella useiden laadullisten aineistojen perusteella kvalitatiiviseksi monimetodiseksi tutkimukseksi. Useita datan lähteitä hyödyntämällä voidaan suorittaa triangulointia ja siten parantaa datan luotettavuutta (Barratt et al. 2011). Triangulointia suoritettiin tutkimuksen esikartoituksessa vertailemalla haastatteluaineistoja ja dokumenttilähteitä keskenään, esimerkiksi kumppanuuksien johtamisen toimintamalleja käsiteltiin haastatteluissa ja dokumenttilähteissä. Haastatteluissa toimintamalleja käsiteltiin käytännön näkökulmasta ja dokumenttilähteissä toimintamalleihin pystyttiin perehtymään yksityiskohtaisemmin.

ProcuValue-projektissa oltiin tehty ennen tämän tutkimuksen aloittamista teemahaastatteluita projektiin osallistuvien yritysten hankintafunktioiden maturiteeteista. Haastatteluiden haastattelurungot löytyvät työn liitteessä 1. Näiden maturiteettihaastatteluiden aineistoa pystyttiin hyödyntämään tämän tutkimuksen esikartoituksessa, jossa pyrittiin

luomaan ymmärrystä case-yrityksen hankinnan tilanteesta. Maturiteettihaastatteluisa case-yrityksestä haastateltiin kuutta henkilöä, joista neljä oli hankintafunktion edustajia ja kaksi case-yrityksen tuotannon kuljetuspuolelta. Haastattelut kestivät 45-66 minuuttia ja haastatteluiden keskimääräinen kesto oli 57 minuuttia. Kaikki maturiteettihaastatteluisa käsitellyt teemat eivät liittyneet tämän tutkimuksen aihepiireihin ja haastatteluista tarkempaan analyysiin valittiin ainoastaan työn kannalta relevanteimmat osiot. Maturiteettihaastatteluista valitut osiot liittyivät case-yrityksen hankinnan viimeaikaisiin muutoksiin, toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön sekä hankinnan ja toimittajien mittaamiseen. Haastattelut suoritettiin touko-kesäkuussa 2015, joten kerätty aineisto kuvaa hyvin myös tutkimuksen esikartoituksen aikaista tilannetta. Maturiteettihaastatteluiden litterointi oli teetetty ulkopuolisella palveluntarjoajalla ja jokaisesta haastattelusta oli saatavilla sanatarkat litteraatiot. Litteraatiot oli tehty haastatteluissa tehdyistä äänityksistä. Haastatteluiden aikana oltiin tehty myös muistiinpanoja.

Tätä tutkimusta varten suoritettiin teemahaastatteluja kumppanuuksien johtamiseen ja mittaamiseen liittyen. Maturiteettihaastatteluista poiketen suoritettujen kumppanuushaastattelut suunniteltiin erityisesti tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen. Kumppanuushaastatteluiden haastattelurunko löytyy työn liitteessä 2. Haastatteluissa pyrittiin välttämään päällekkäisyyksiä maturiteettihaastatteluissa käsiteltyjen asioiden kanssa. Kumppanuushaastatteluissa case-yrityksen henkilöstöstä haastateltiin yhteensä viisi henkilöä, joista kolme oli hankintafunktion ja kaksi tuotannon edustajaa. Tuotannon edustajat ovat hankinnan sisäisiä asiakkaita. Haastattelut kestivät 31-70 minuuttia ja haastatteluiden keskimääräinen kesto oli 51 minuuttia. Osa haastatteluista oli haastateltu myös maturiteettihaastatteluissa. Kumppanuushaastatteluiden litteroinnissa ei käytetty ulkopuolista palveluntarjoajaa vaan litteraatiot tehtiin äänityksistä haastatteluissa käsiteltyjen asioiden sisällön tasolla. Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja.

Kaikki tässä tutkimuksessa suoritettujen haastattelut olivat teemahaastatteluja. Teemahaastatteluja voidaan kutsua myös puolistrukturoiduihin haastatteluiksi. Saunders et al. (2008) mukaan puolistrukturoiduihin haastatteluissa haastattelijalla on lista käsiteltävistä teemoista ja kysymyksistä, mutta kysymykset voivat vaihtua haastatteluittain organisaattorin kontekstin ja haastattelun kulun mukaan. Tarpeen mukaan puolistrukturoiduihin haastatteluissa voidaan myös lisätä kysymyksiä keskustelusta riippuen. (Saunders et al. 2008, s. 320 - 322) Haastatteluihin valmisteltiin haastattelurungot, jotta kaikki haastatteluihin suunnitellut teemat tulisi käsiteltä. Haastatteluiden edetessä joitain haastatteltavan roolille epäoleellisia kysymyksiä jätettiin kysymättä ja joissain paikoin asioita kartoitettiin ylimääräisillä kysymyksillä. Haastatteltavien otanta perustui harkintaan. Otantaan pyrittiin valikoimaan henkilöitä case-yrityksen eri funktioista toisiaan tukevien näkökulmien saamiseksi. Tutkimuksessa haluttiin huomioida sekä hankinnan että liiketoiminnan eli hankinnan sisäisen asiakkaan näkökulmat.

Tutkimuksen aineiston keräämisessä hyödynnettiin myös dokumenttilähteitä. Käytettyinä dokumenttilähteinä olivat Postin hankinnan toimintaohjeita, toimittajaluokittelua

sekä hankinnan KPI-mittaristoa (KPI, Key Performance Indicator, keskeinen suorituskyky mittari) edellisiltä vuosilta. Dokumenttilähteenä oli myös Postin henkilöstön tekemä harjoite hyötyjen ja riskien mitattavuudesta. Ryhmätyön tulokset löytyvät liitteistä 3 ja 4.

Tutkimuksen aikana järjestettiin kolme työpajaa. Työpajojen toteutuksessa hyödynnettiin Van de Venin ja Delbecqin (1971) esittelemää vuorovaikutteista ryhmäprosessia. Vuorovaikutteisessa ryhmäprosessissa osallistujia rohkaistaan tarkastelemaan käsiteltäviä asioita uusista näkökulmista ja arvioimaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. (Van de Ven ja Delbecq 1971) Työpajoissa käsiteltiin tutkimuksen aihepiirejä avoimessa ilmapöytätyössä ja osallistujilla oli mahdollisuus nostaa omia näkökulmiaan esille. Näkökulmista ja mielipiteistä keskusteltiin yhdessä muiden osallistujien kanssa. Jokaiselle työpajalle oli asetettu tavoite ja työpajan rakenne suunniteltiin tavoitteeseen pääsemiseksi. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli ymmärtää milloin kumppanuusmallia kannattaa tavoitella. Toisessa työpajassa tavoitteena oli tunnistaa Postin liiketoiminnassa kumppanuuksia edistäviä tekijöitä ja toimintamalleja kumppanuuksien johtamiseen. Kolmannen työpajan tavoite oli tarjota näkökulmia kumppanuuksien mittaamisen kehittämiseen.

Työpajojen sisällöt suunniteltiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi mielekkäällä tavalla ja työpajat etenivät ennalta suunnitellun rakenteen mukaisesti. Työpajojen eteneminen oli etukäteen tarkasti suunniteltu, mutta työpajassa käsiteltäviin asioihin liittyen keskustelu oli vapaata ja spontaania. Työpajoissa tuotiin keskusteluun työn kirjallisuusosuudessa esillä olleita yhteenvetoja ja malleja ja pohdittiin niiden merkitystä ja sovellettavuutta Postin kontekstissa. Työpajoissa aineistoa kerättiin tekemällä muistiinpanoja työpajan aikana ja täydentämällä muistiinpanoja työpajan jälkeen. Muistiinpanot tehtiin työpajojen keskusteluiden sisältöjen tarkkuudella. Työpajoissa muistiinpanoja teki kaksi havainnoitsijaa ja työpajan jälkeen muistiinpanot yhdistettiin täydentämään toisiaan. Useaa havainnoitsijaa käyttämällä parannettiin aineiston luotettavuutta trianguloimalla aineistoa (Barratt et al. 2011).

Kaikissa työpajoissa paikalla olivat samat henkilöt. Työpajoihin osallistujista viisi oli Postilta ja kaksi TTY:ltä. Postilta paikalla oli kaksi hankinnan kehityksestä vastaavaa, yksi hankintakategorian vastaava sekä hankintakategorioista vastaava. Postilta paikalla oli myös tuotannon eli hankinnan sisäisen asiakkaan edustaja. TTY:ltä osallistujina olivat ProcuValue-projektin projektipäällikkö sekä Postin case-tutkimuksen tekijä.

5.2 Aineiston analyysi

Maturiteettihaastatteluiden aineistosta analysoitiin ainoastaan tähän tutkimukseen soveltuvat osiot litteraatioista. Soveltuvien osien sanataarkasta litteraatiosta jätettiin tekstiin sitaatteja esitettyjen väitteiden tueksi. Kumppanuushaastatteluiden aineiston analyysi poikkesi maturiteettihaastatteluiden analyysistä, sillä kumppanuushaastattelu oltiin

suunniteltu erityisesti tätä tutkimusta varten. Kumppanuushaastatteluiden aineistoa pystyttiin hyödyntämään tehokkaammin. Haastatteluaineiston analyysi oli erilaista myös litteraatioiden takia. Kumppanuushaastatteluista ei tehty sanatarkkoja litteraatioita, vaan litterointi tehtiin haastatteluiden sisältöjen tarkkuudella. Kumppanuushaastatteluiden äänityksiin palattiin myöhemmässä vaiheessa tarkennusten ja väitteitä tukevien sitaattien keräämisen yhteydessä. Sekä maturiteettihaastatteluiden että kumppanuushaastatteluiden aineistosta havaintoja nostettiin tutkimuksen kannalta mielenkiintoisista aiheista induktiivisesti.

Dokumenttilähteistä tutkimukseen valittiin tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavia asioita. Hankinnan toimintaohjeista esiselvitykseen sisällytettiin tapaamisrakenne eli toimintamalli kumppaneiden tai potentiaalisten kumppaneiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tapaamisrakennetta hyödynnettiin toisessa työpajassa, jossa keskusteltiin teoriasta tunnistettujen toimintamallien soveltamisesta Postilla. Merkittävimpien toimintamallien kohdalla mietittiin toimintamallien liittämistä tapaamisrakenteen mukaiseen kumppaneiden johtamiseen. Toimittajien luokitteluun liittyen toimintaohjeista nostettiin esiselvitykseen eri toimittajaluokkien esittely sekä korkeimman yhteistyön tason toimittajilta vaaditut kriteerit. Hankinnan mittaamiseen liittyen dokumenttilähteenä hyödynnettiin vuosien 2013-2015 hankinnan KPI-mittaristoa. Toimittajaluokittelun, korkeimman yhteistyön tason toimittajien kriteereiden sekä hankinnan KPI-mittariston ensisijainen tehtävä oli lisätä ymmärrystä case-yrityksestä. Tutkimuksen aikana Postin henkilöstö valmisteli dokumentin ensimmäisessä työpajassa tunnistettujen hyötyjen ja riskien mitattavuuteen liittyen. Mitattavuuteen liittyvä dokumentti täydentää tutkimuksen tuloksia ja se on löydettävissä liitteinä 3 ja 4. Työpajoissa tehdyissä muistiinpanoissa oli tutkimuksen kannalta merkityksettömiä kohtia, sillä ajoittain työpajojen keskustelu siirtyi pois työpajassa käsiteltävistä asioista. Muistiinpanojen analyysissä merkityksettömiä kohtia poistettiin.

5.3 Empiirinen tarkastelu suhteessa teoriaan

Tutkimuksen empiirinen tarkastelu rakentuu aiemman kirjallisuuden ja teorian perusteella. Teoreettinen tarkastelu rakentuu tutkimuksen tutkimuskysymysten perusteella. Taulukko 6 esittelee tutkimuskysymysten, teoreettisen tarkastelun ja empiirisen tutkimuksen välisiä suhteita.

Taulukko 6. Empiirinen tarkastelu suhteessa teoriaan.

Tutkimuskysymykset	Teoreettinen tarkastelu	Empiirinen tutkimus	
		Esiselvitys	Työpajat
TK1	Taulukko 2. Yhteenveto hyödyistä ja riskeistä	Täydennettiin tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa	Työpaja 1. Tunnistettiin case-yrityksen kontekstissa merkittävimmät hyödyt ja riskit ja arvioitiin näiden mitattavuutta
TK2	Taulukko 3. Yhteenveto kumppanuutta edistävästä tekijöistä	Ei toimenpiteitä	Työpaja 2. Tunnistettiin case-yrityksen kontekstissa merkittävimmät tekijät
	Taulukko 4. Kumppanuuksien "pimeän puolen" hallitseminen (Anderson ja Jap 2004)	Ei toimenpiteitä	Työpaja 2. Arvioitiin soveltamisen mahdollisuuksia case-yrityksen kontekstissa
	Taulukko 5. Yhteenveto keinoista rakentaa luottamusta	Ei toimenpiteitä	Työpaja 2. Arvioitiin soveltamisen mahdollisuuksia case-yrityksen kontekstissa
	Kuva 6. Tutenin ja Urbanin (2001) prosessikuvaus	Ei toimenpiteitä	Työpaja 2. Arvioitiin soveltamisen mahdollisuuksia case-yrityksen kontekstissa
	Kuva 8. Kumppanuuksien luokittelu (Donaldson ja O'Toole 2000)	Ei toimenpiteitä	Työpaja 2. Arvioitiin soveltamisen mahdollisuuksia case-yrityksen kontekstissa
TK3	Kuva 6. Tutenin ja Urbanin (2001) prosessikuvaus	Ei toimenpiteitä	Työpaja 3. Arvioitiin soveltamisen mahdollisuuksia case-yrityksen kontekstissa yksityiskohtaisesti

Taulukossa 6 olevia hyötyjä ja riskejä täydennettiin tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa. Työpajassa 1 käsiteltiin sekä teoriasta että esiselvityksessä tunnistettuja kumppanuuden hyötyjä ja riskejä. Työpajassa 1 tavoitteena oli tunnistaa case-yrityksen kannalta merkittävimmät hyödyt ja riskit. Merkittävimpien hyötyjen ja riskien kohdalla arvioitiin myös mitattavuutta. Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen teoriasta empiiriseen tarkasteluun otettiin työpajaan 2 taulukko 3 kumppanuutta edistävästä tekijöistä, taulukko 4 keinoista suojautua kumppanuuden pimeältä puolelta sekä taulukko 5 keinoista rakentaa luottamusta. Myös kuvia 6 ja 8 hyödynnettiin työpajassa 2. Kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyen keskeisimpänä teoreettisena rakenteena on kuvassa 6 esitettävä prosessikuvaus kumppanuuden kehittämisestä ja ylläpidosta.

6. CASE-TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Esiselvitys hankinnan tilasta

6.1.1 Postin hankinnan kehitys ja toimittajayhteistyön kuvaus

Postin hankintatoimessa on viimeisen viiden vuoden aikana tehty merkittäviä muutoksia. Aiemmin hankintatoimi oli hyvin hajautettu ja sen vastuualue oli hyvin kapea. Hankinta oli myös maantieteellisesti hajautettu. Vuonna 2013 yrityksen johdossa tapahtui muutoksia ja hankintaa lähdettiin kehittämään voimakkaasti. Hankinnan edustajan mukaan Postissa koettiin, että sen suhteellisen suuri spendi eli hankintoihin kuluva kustannus pitäisi ottaa parempaan kontrolliin. Saman haastateltavan mukaan hankintaa keskitämällä pyrittiin saamaan kustannusetuja. Keskitetty hankinta paransi toisen hankinnan edustajan mukaan kaiken Postilta ulos menevän rahan järkevää käyttöä ja sopimuksellisesti mahdollisimman riskivapaata toimintatapaa.

Toimittajia motivoi erään hankinnasta haastatellun mielestä yhteistyöhön jatkuvuus Postin kaltaisen vakavaraisen ja vahvan brändin yrityksen kanssa. Postin tuotannosta haastatellun mielestä toimittajien kanssa yhteistyöhön motivoi jatkuva kumppanuus yhteistyössä. Jatkuvalle tekemiselle kummallakin osapuolella on tutut ja luotettavat tekijät hoitamassa yhteistyötä. Saman vastaajan mielestä jatkuvalla tekemisellä molemmien puoleinen tarpeiden ymmärtäminenkin on helpompaa. Tarpeiden ymmärtämisen kautta voidaan luoda saman haastatellun mukaan synergioita toimittajan kanssa. Yhdessä tehtävä kehitystyö nousee hankinnan henkilön haastattelussa yhdeksi toimittajien motiiviksi syventää yhteistyötä Postin kanssa. Postilla on hänen mukaansa aika paljon uusia innovaatioita kehityspotkussa ja kehitystyössä innokkaasti mukana oleville toimittajille voi syntyä uutta liiketoimintaa uusien innovaatioiden kautta.

Postin toimittajaluokittelun kuvaamiseksi ollaan hyödynnetty dokumenttilähdettä. Toimittajan käyttöönoton ja hyväksynnän yhteydessä toimittajan hankintakategorian kategoriajohtaja luokittelee toimittajan. Luokittelussa toimittajaluokat ovat S2F (eng. Full Governance), S2L (eng. Light Governance), S1-, S0 sekä S-. S2F-toimittajat ovat korkeimman yhteistyön piirissä ja Posti haluaa käyttää aikaa näiden toimittajien kanssa ratkaisujen aikaansaamiseksi ja liiketoiminnan tavoitteisiin pääsemiseksi. S2L-toimittajat toimittavat jotain strategista, mutta heidän kanssaan läheisemmässä yhteistyössä nähdään vain vähän hyötyjä. S1-toimittajat ovat hyväksytyjä toimittajia, joiden toimitukset ovat tärkeitä, mutta joiden kanssa Postilla ei ole tarvetta investoida läheisempään yhteistyöhön. S0-toimittajat ovat tyypillisesti ns. ad-hoc-toimittajia pienellä volyymillä ja spendillä. Ne toimittavat hyödykkeitä tai palveluita, joita on helppo korva-

ta toisilla. Luokan S- saaneita toimittajia pyritään aktiivisesti poistamaan toimittajakannasta eikä näiltä toimittajilta tilata. Eri toimittajaluokat vastaavat eri tarpeisiin. S2F-toimittajien kanssa tavoitteet ovat hyvin erilaisia esimerkiksi S0-toimittajien kanssa. Tilanteesta riippuen kummankin luokan toimittajat voivat olla erittäin tärkeitä.

S2F-toimittajaksi luokiteltavaksi toimittajan täytyy täyttää Postin määrittämät kriteerit. Kriteereissä huomioidaan operatiivisia, strategisia ja taloudellisia näkökulmia. Kaikki kriteerit täyttävät toimittajat ovat jo hyvin läheisessä yhteistyössä Postin kanssa ja vain hyvin harvat toimittajat luokitellaan S2F-toimittajiksi. S2F-toimittajilta vaadittavat kriteerit ovat järjestelmien ja prosessien integraatio, strateginen yhteensopivuus, viitesopimus, KPI:den määrittäminen, toimittajan itsearviointi, täysimittainen auditointi, nimeytyt avainhenkilöt sekä tapaamisrakenteen käyttäminen. Tapaamisrakenne esitellään seuraavassa kappaleessa. Kriteeristö toimii toimittajaluokittelun lisäksi myös kumppanuuden riskienhallinnan työkaluna. Itsearviointit ja auditointi ovat hyvä tilaisuus tunnistaa kumppaneihin liittyviä riskejä ja tietysti myös kumppanuudesta saatavia hyötyjä voidaan nostaa itsearvioinnissa ja auditoinnissa esille.

S2F-toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä varten ollaan määritelty tapaamisrakenne, jossa vuosittaisten, kvartaaleittain ja kuukausittain pidettävien tapaamisten tarkoitukset ja osallistujat Postilta sekä toimittajalta ollaan määritelty. Tapaamisrakenteen kuvaamiseksi ollaan hyödynnetty dokumenttilähdettä Postilta. Vuosittaisissa tapaamisissa toimittajalta paikalla on ylintä johtoa sekä asiakasvastaava. Postilta tapaamiseen osallistuvat liiketoiminnan kehityksen henkilöstöä, hankintajohtaja sekä kyseisen hankintakategorian johtaja. Tarkoituksena vuosittaisissa tapaamisissa on käydä läpi strategiaa ja yleisiä tavoitteita sekä seurata suoriutumista. Neljännesvuosittaisessa tapaamisessa toimittajalta paikalla on asiakasvastaava, toimitusvastaava sekä liiketoiminnan kehittäminen. Postilta kategoriajohtaja, liiketoiminnan johtaja sekä liiketoiminnan kehitys. Tarkoituksena on toimittajan ja kumppanuuden kehittäminen sekä KPI:den seuranta. Kuukausittain pidettäviin tapaamisiin toimittajalta mukana on operatiivista johtoa, liiketoiminnan kehittämistä, projektijohtoa. Kuukausittaisen tapaamisen tarkoituksena on toimittajan operatiivinen hallinta. Näiden tapaamisten lisäksi Postin ja toimittajan välillä on myös päivittäisiä tapaamisia toimitusten turvaamiseksi. Näistä tapaamisista vastuussa on operatiivinen johto sekä toimittajalta että Postilta. Eri tasojen tapaamisia voidaan järjestää myös tarpeen mukaan.

6.1.2 Postin hankinnan mittaaminen

Postin hankinnan suoriutumista mitataan saavutettujen säästöjen sekä KPI-mittareiden avulla. Hankinnasta haastateltu kuvailee säästöjen todentamisen ja hyväksymisen prosessia. Kaikki hankinnan säästöprojektit hyväksytetään hankinnan ulkopuolella talousfunktiossa. Haastateltu tarkentaa, että hankinta ei siis itse hyväksy itselleen säästöjä, vaan säästöt esitetään talousfunktiolle. Talousfunktion kuitattua säästön säästö raportoituu hankinnalle toteutuneeksi säästökseksi. Erään hankinnan edustajan mukaan säästöjen

raportointi ei kuitenkaan ole täysin ongelmatonta, sillä talousfunktiossa toimivilla kontrollereilla on säästöihin hieman eri lähtökohta hankinnan säästöihin. Talousfunktiossa ei aina hyväksytä hankinnan tekemiä säästölaskelmia ja säästölaskelmien päivittämiseen joudutaan käyttämään paljon energiaa. Hankinnan KPI-mittaristoa raportoidaan talousjohtajalle ja hankinnan johtoryhmässä seurataan KPI:den kehittymistä kuukausittain. Maturiteettihaastatteluissa käsiteltiin myös toimittajien mittaamista. Hankinnan edustajan mukaan toimittajia ei mitata kovin systemaattisesti. Toisen hankinnasta haastateltu tarkentaa, että hankinnan ympäristössä heikkoutena on se, että sopimuksen tekemisen jälkeen hankinnan näkyvyys toimittajaan katoaa. Sama haastateltava jatkaa, että tapausrakenteen mukaisen hallinnan alla olevien avaintoimittajien kohdalla on kuitenkin selkeä näkemys toimittajien käyttäytymisestä ja mahdollisista ongelmakohdista.

Maturiteettihaastatteluissa sivuttiin hankinnan KPI:tä ja suorituskyvyn mittaamista. Seuraavaksi tarkastellaan hankinnan mittaajajärjestelmää hieman tarkemmin. Säästöprojekteista kertyviä euroja tarkastellaan koko hankinnan tasolla sekä hankinta-alueittain. Venäjältä saatujen säästöjen osuus raportoidaan erikseen. Hankinnan suorituskykyä mittaavia KPI:tä on kuusi: hankintakanavien ohi menneen spendin (eng. maverick buying rate) osuus; keskimääräinen maksuaika ostolaskuille; spendin keskittyminen eli S2- ja S1-toimittajille kohdistuvan spendin osuus; hankinnan läpimenoaika eli keskimääräinen ostotoimeksiannon käsittelyaika päivinä; automaation kautta menneiden transaktioiden (eng. handsfree transactions) osuus sekä sähköisen huutokaupan käyttöaste, joka kertoo mikä osa uusista kilpailutuksista on tehty sähköisen huutokaupan kautta.

Hankinnan KPI-mittaristo ei ole toistaiseksi vakiintunut ja vuoden 2014 kuudesta käytössä olleesta KPI:stä vuodelle 2015 vaihdettiin neljä. Vuodesta 2014 säilyneitä KPI:tä ovat keskimääräinen maksuaika sekä hankinnan lead-time. Vaihtuneet KPI:t tarkastelivat hankintakanavien ohi mennyttä spendiä, Postia laskuttavien toimittajien määrää, manuaalisten laskujen määrää, S2-toimittajien osuutta toimittajahallinnan piirissä, Postin hankintajärjestelmiin integroituneiden toimittajien osuutta sekä ”Supplier code of conduct”-kyselyn täyttäneiden toimittajien osuutta. Vuonna 2013 seurannassa oli ainoastaan hankinnan tuomat säästöt. Taulukossa 7 esitellään Postin hankinnan mittaristoa ja mittareiden muutoksia vuosina 2013-2015.

Taulukko 7. Postin hankinnan mittaristo ja sen muutokset vuosina 2013-2015.

	2015	2014	2013
Säästöt	x	x	x
Spendin osuus hankintakanavien ohi	x		
Spendin keskittyminen S2- ja S1-toimittajille	x		
Osuus hankinnan transaktioista automaation kautta	x		
Sähköisen huutokaupan osuus kilpailuksista	x		
Keskimääräinen toteutunut maksuaika	x	x	
Hankinnan läpimenoaika	x	x	
Spendin osuus hankintakanavien kautta		x	
Postia laskuttavien toimittajien lkm		x	
Manuaalisten laskujen vähentyminen		x	
S2-toimittajien osuus toimittajahallinnan piirissä		x	
Hankintajärjestelmiin integroituneiden toimittajien lkm		x	

Postin hankintaa ollaan viime vuosien aikana kehitetty voimakkaasti, joten suorituskyvyn mittaamiseen käytettävä mittaristokin on muuttunut. Taulukosta 7 nähdään kuitenkin säästöjen, keskimääräisen toteutuneen maksuajan sekä hankinnan läpimenoajan pysyneen samoina vuosina 2014 ja 2015. Säästöjä ollaan käytetty jo vuonna 2013. Muut mittarit ovat vaihtuneet ja todennäköisesti mittarit tulevat vaihtumaan tulevaisuudessa hankinnan kehittyessä ja kehityskohteiden muuttuessa. Kumppanuuksiin liittyen taulukosta 7 huomataan, että hankintaa pyritään ohjaamaan tiiviimpään yhteistyöhön S2-toimittajien kanssa. Vuonna 2014 KPI:nä käytettiin S2-toimittajien osuutta toimittajahallinnan piirissä, mikä on varmasti rohkaissut hankintaa lisäämään S2-toimittajia toimittajahallintaan. Vuonna 2015 yhtenä KPI:nä on spendin keskittyminen S2- ja S1-toimittajille, mikä ohjaa spendiä kohti läheisemmässä yhteistyössä toimiville toimittajille.

6.1.3 Esiselvityksen synteesi

Esiselvityksen tarkoituksena oli luoda ymmärrystä Postin hankinnan tilasta ja Postin valmiuksista kehittää ja johtaa kumppanuussuhteita. Esikartoitus rakentui haastatteluaineiston ja dokumenttilähteiden päälle. Esikartoituksen päättyessä ymmärrys Postin hankinnan yleisestä tilasta, käytetyistä toimintamalleista ja valmiuksista kumppanuuksien johtamiseen oli riittävällä tasolla kumppanuushaastatteluiden järjestämistä varten.

Toimittajien luokittelu ei ole tämän työn keskiössä, mutta esikartoituksesta saatiin hyvää tietoa Postin toimittajakentän hallinnasta. Toimittajien luokittelussa mielenkiinto kohdistui erityisesti S2F-toimittajiin, joita Posti pitää kumppaneinaan. S2F-toimittajilta vaadittu kriteeristö on mielenkiintoinen, sillä kriteeristöä voidaan käyttää määritelmänä Postin kumppanille. Diplomityön aikana tarkoituksena on kehittää toimintamalleja kumppanuuksien johtamiseen. Esikartoituksessa perehdyttiin tällä hetkellä käytössä oleviin toimintamalleihin, mikä on ensiarvoisen tärkeää uusia toimintamalleja kehitettä-

essä. Tällä hetkellä kumppaneiden johtamisessa keskeisessä roolissa on tapaamisrakente, joka on esitelty työn luvussa 6.1.1 ”Postin hankinnan kehitys ja toimittajayhteistyön kuvaus”. Esiselvityksessä tapaamisrakenteeseen perehdyttiin Postin dokumenttilähteen sekä kumppanuushaastatteluiden yhteydessä. Haastatteluissa kartoitettiin kehitysmahdollisuuksia sekä heikkouksia sen hetken kumppanuuksien johtamisen toimintamalleihin liittyen. Mittaamiseen liittyen esiselvityksessä saatiin luotua ymmärrystä mittaamisen sen hetken tilasta sekä koko hankinnan tasolla että toimittajiin liittyen. Tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys käsittelee kumppanuuksien onnistumisen mittaamista, joten esiselvityksessä luotu ymmärrys mittaamiseen liittyen on arvokasta tutkimuksen myöhempiä vaiheita varten.

6.2 Tutkimuksen tulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin

6.2.1 Kumppanuuksista tavoiteltavat hyödyt

Kumppanuuksista saatavia hyötyjä tunnistettiin aiemmasta kirjallisuudesta ja tutkimuksessa suoritetuista haastatteluista. Tapaustutkimuksen kontekstiin liittyviä tuloksia täsmennettiin ensimmäisessä työpajassa, jossa käydyssä ryhmäkeskustelussa tunnistettiin Postin kontekstin kannalta viisi merkittävintä hyötyä. Merkittävimpien hyötyjen kohdalla arvioitiin myös hyötyjen mitattavuutta, sillä kumppanuuksien onnistumisen seurantaan haluttiin tukea mittaustiedosta. Haastatteluissa toimittajan asiantuntemuksen parempi hyödyntäminen nousi tärkeäksi hyödyksi ja syyksi kumppanuuksien edistämiseen. Hankinnan kehityksestä haastatellun mukaan toimittajan asiantuntemusta hyödyntämällä voitaisiin saada käyttöön korkeamman tason asiantuntemusta kuin Postin sisällä on saatavilla. Tuotannosta haastateltu mietti toimittajan asiantuntemuksen hyödyntämiseen liittyen, että miksi Postilla pitäisi olla kaikkien alojen erikoisasiantuntijat kun toimittajalla on joka tapauksessa tarvittava osaaminen. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että toimittajan asiantuntemusta paremmin hyödyntämällä voitaisiin säästää resursseja ja tarjota asiakkaille entistä parempia palveluita. Asiantuntemuksen hyödyntämisen lisäksi hankintakategorian johtaja näkee kumppanuuksista saatavaksi hyödyksi mahdollisuuden siirtää osa hallinnosta toimittajille. Hänen mukaansa hallinnon siirtämisessä toimittaja ottaa vastuuta tietyistä kokonaisuudesta ja Posti voi keventää omaa organisaatiotaan.

Työpajassa 1 toimittajan asiantuntemuksen hyödyntäminen ja hallinnon siirtäminen toimittajalle koettiin toisilleen läheisiksi tekijöiksi ja nämä hyödyt yhdistettiin jatkotarkastelua varten. Työpajassa 1 nostettiin esille ajatus siitä, että joissain asioissa kehityksen aste on korkeampi Postin ulkopuolella ja toimittajia hyödyntämällä Posti voi saada käyttöönsä kehittyneempiä teknologioita ja prosesseja kuin ilman kumppanuuksia. Toimittajien asiantuntemusta hyödynnetään työpajan 1 osallistujien mukaan myös ilman kumppanuuksia, mutta kumppanuuksien avulla toimittajien asiantuntemusta voitaisiin hyödyntää entistä tehokkaammin. Eräs osallistuja huomautti työpajassa 1, että tekninen

osaaminen ja asiantuntemus on omassa yrityksessä tietyllä tapaa kiinteä kustannus ja toimittajan asiantuntemusta hyödyntämällä asiantuntijaresurssiin liittyvä jousto paranee ainakin kustannusten näkökulmasta. Työpajassa 1 hallinnon siirtämistä toimittajalle motivoitiin sillä, että työ kannattaa tehdä siellä, missä se on tehokkainta tehdä, missä tekemiseen liittyvä data syntyy ja missä tietoa on muutenkin eniten. Postilla halutaan keskittyä omaan ydinosaamiseen ja siirtää muuta tekemistä toimittajille entistä enemmän. Tällä tavoin pyritään hakemaan kustannustehokkuutta.

Toimittajan asiantuntemuksen hyödyntäminen ja hallinnon siirtäminen toimittajalle tunnistettiin työpajassa 1 operatiivisella tasolla mitattavaksi vaikkakin mittaaminen on vaikeaa. Toimittajan asiantuntemuksen hyödyntämisessä yhtenä tekijänä on toimittajalta saatujen innovaatioiden mukanaan tuomat hyödyt. Innovaatioihin liittyvä mittaaminen koettiin vaikeaksi, mutta esimerkiksi innovaatioiden implementaatioiden lukumääriä voitaisiin laskea tai mitata lisätuloja, joita saadaan toimittajan innovaatioiden kautta.

Aiemmassa kirjallisuudessa parantunut laatu tunnistettiin kumppanuuksista saatavaksi hyödyksi. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esille laatuun liittyviä tekijöitä. Työpajassa 1 keskusteltiin laatuun liittyvistä asioista. Parantunut laatu jalostui työpajassa 1 optimoiduksi laaduksi, sillä laadun optimointi koettiin laadun parantamista merkittävämmäksi asiaksi. Optimoidulla laadulla tarkoitettiin työpajassa sitä laatua, jota tarvitaan, ei liian korkeaa tai liian matalaa laatua. Heikko laatu ja laadun parantaminen ei ole työpajan osallistujien mielestä useinkaan ongelma vaan yleisin ongelma on päästä liian korkeasta laadusta eroon. Optimoitu laatu pienentäisi ylilaadusta aiheutuvia ylimääräisiä kustannuksia. Kumppanuus koettiin työpajassa hyväksi tavaksi optimoida laatua, sillä laatutavoite voitaisiin jakaa kumppanin kanssa ja laatutavoitteeseen voitaisiin pyrkiä yhdessä. Normaalia syvemmissä yhteistyössä kumppani tuntee Postin toimintaympäristön paremmin ja laatuun vaikuttavat tekijätkin ovat paremmin tiedossa. Optimoitu laatu merkittiin työpajassa mitattavaksi hyödyksi. Laadun optimoinnin arvioimisessa laadun muuttaminen euromääräiseksi koettiin tärkeäksi vaiheeksi. Euromääräiseksi muuttamiseen on olemassa useita vaihtoehtoja, kuten virheellisten toimitusten kustannukset tai tuotannon keskeytykset.

Haastatteluissa hankinnan kehityksestä vastaavan mukaan kumppanuuksia hyödyntämällä Postin brändiä toimittajiin päin voitaisiin ”kiillottaa” ja Postista voitaisiin tehdä houkuttelevampi asiakas toimittajille. Kynnys innovaatioiden ja uusien tuotteiden tuomiseen Postin käyttöön voisi olla hänen mukaansa pienempi, jos mahdollisuutena olisi muodostaa pitkäaikainen kumppanuussuhde Postin kanssa. Työpajassa 1 Postin houkuttelevuuden parantaminen toimittajille valittiin yhdeksi merkittäväksi kumppanuudesta saatavaksi hyödyksi. Työpajassa mietittiin, että Postin houkuttelevuuden parantamisella saataisiin käyttöön toimittajan parhaat resurssit, jos Postin kanssa läheinen yhteistyö on mahdollista ja taloudellisesti kannattavaa. Houkuttelevana yrityksenä uudet toimittajat voisivat aktiivisesti tarjota Postille uusia tarjoamia tai pilottihankkeita. Mittaamisen

näkökulmasta työpajassa todettiin, että houkuttelevuutta toimittajille ei pystytä mittaamaan tai ainakin mittaaminen on hyvin vaikeaa.

Hankinnan edustaja kertoi haastattelussa, että kumppanuuksilla voitaisiin pienentää liiketoiminnan etiikkaan liittyviä riskejä. Pidemmissä yhteistyösuhteissa on hänen mukaansa vähemmän liiketoiminnan etiikkaan ja eettiseen toimintaympäristöön liittyviä riskejä. Pienentyneet liiketoiminnan etiikkaan liittyvät riskit valittiin myös työpajassa 1 merkittäväksi kumppanuuksista saatavaksi hyödyksi. Työpajan osallistujien mielestä liiketoiminnassa ei ole varaa liiketoiminnan etiikkaan liittyviin ongelmiin. Työpajan osallistujien mukaan kumppaneita hyödyntämällä liiketoiminnan etiikkaan liittyviä riskejä voitaisiin pienentää, sillä kumppaniksi päästäkseen toimittajan on täytettävä tiukat kriteerit. Liiketoiminnan etiikkaan liittyviä riskejä on työpajan perusteella haasteellista mitata.

Suorien hankintakustannusten pienentyminen nostettiin työpajassa 1 merkittävimpien kumppanuuksista haettavien hyötyjen joukkoon. Haastatteluissa suorien hankintakustannusten pienentymistä ei kuitenkaan mainittu kumppanuudesta saatavaksi hyödyksi. Hankintapäätöksiä tehtäessä kustannus on työpajan 1 osallistujien mielestä monella hankinta-alueella tärkein päätöksiin vaikuttava tekijä. Kumppanuudella suorita hankintakustannuksia voitaisiin pienentää takaamalla toimittajalle suurta volyyymiä. Suoriin hankintakustannuksiin liittyen työpajassa huomautettiin, että suorien hankintakustannusten tärkeys muuttuu hankittavan kohteen ja hankintakategorian maturiteetin mukaan. Alhaisen maturiteetin hankintakohteissa keskitytään suurimpiin kustannuseriin ja maturiteetin noustessa keskitytään uusiin paikkoihin säästöjen saamiseksi. Suoria hankintakustannuksia pystytään työpajaan osallistuvien henkilöiden mukaan mittaamaan helposti.

Työpajassa 1 valittiin viisi merkittävintä kumppanuuksista saatavaa hyötyä, mutta työpajassa ja haastatteluissa keskusteltiin myös muista hyödyistä. Keskusteltuina hyötyinä olivat mahdollisuus vaikuttaa toimittajan liiketoimintaan, toimitusketjun kustannusten aleneminen, adaptoituvuuden kasvu, pääomahyödyt sekä parantunut työturvallisuus ja -suojaus. Haastatteluissa eräs haastateltava nosti esille kumppanuudesta saatavaksi hyödyksi mahdollisuuden vaikuttaa toimittajan liiketoimintaan. Tällaisessa tilanteessa ostaja pystyisi viemään omia tarpeitaan toimittajapuolelle ja saamaan palvelumuotoja läpi ja vaikuttamaan toimittajan investointeihin. Mahdollisuus vaikuttaa toimittajan liiketoimintaan oli työpajassa 1 vahva ehdokas merkittäväksi kumppanuudesta saatavaksi hyödyksi. Toimittajan liiketoimintaan vaikuttamisessa tärkeäksi asiaksi työpajassa koettiin erityisesti toimittajan maantieteelliseen sijaintiin vaikuttaminen. Kumppanuudella voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa toimittajan toimipaikkojen sijaintiin takaamalla toimittajalle kasvua alueilla, joissa Postilla on olemassa olevaa liiketoimintaa, mutta joissa toimittaja ei ole vielä läsnä. Tällainen liiketoiminnan yhdessä kehittäminen ei ole kuitenkaan mahdollista ilman syvempää yhteistyötä ja jatkuvuutta.

Toimitusketjun kustannusten aleneminen oli työpajassa yksi ehdokas merkittävimpien hyötyjen listalle. Toimitusketjun kustannuksia voitaisiin alentaa entistä joustavamman kapasiteetin kautta. Toimittajan kapasiteettiä paremmin hyödyntämällä ei ole tarvetta ylläpitää omaa kiinteää kapasiteettia korkeimpaan kysyntään vastaamiseksi. Toimitusketjun kustannusten aleneminen liitettiin työpajassa hallinnon toimittajalle siirtämiseen. Hallinnon siirtäminen nähtiin käsitteellisesti ylemmälle tasolle toimitusketjun kustannusten alentamiseksi. Tästä syystä toimitusketjun kustannusten aleneminen ei päässyt merkittävimpien hyötyjen listalle.

Muuttuviin markkinoihin sopeutumisen lisääntyminen on läheinen hyöty toimittajan asiantuntemuksen ja hallinnon siirtämisen kanssa. Postin liiketoiminta muuttuu työpajaan osallistuneiden mukaan merkittävimmillä liiketoiminta-alueilla, joten mukautuminen ja tilanteeseen adaptoituminen on tärkeää. Toimittajia paremmin hyödyntämällä ja kumppanuuksia rakentamalla muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin voitaisiin mahdollisesti vastata paremmin. Kumppanuudesta saatavat pääomahyödyt olivat pitkän keskustelun kohteena työpajassa 1. Pääomahyödyt eivät kuitenkaan päätyneet lopulliseen merkittävimpien hyötyjen listaan, sillä pääomahyötyjä voidaan saada ilman kumppanuuksiakin. Parantunut työsuojelu ja -turvallisuus oli myös työpajassa keskustelussa. Kumppanilla voi joissain tapauksissa olla parempi ymmärrys tietyn ympäristön työsuojeluun ja -turvallisuuteen liittyvissä asioissa, joten kehittäminen voisi olla järkevää siirtää toimittajalle. Parantunut työsuojelu ja -turvallisuus ei kuitenkaan noussut merkittävimpien kumppanuuksista saatavien hyötyjen listalle, sillä Suomessa jo lainsäädäntökin takaa korkean työturvallisuuden tason.

Työpajassa 1 kumppanuuksista saatavien hyötyjen ymmärtäminen koettiin tärkeäksi, jotta Postilla tiedettäisiin selkeästi kumppanuuteen lähtemisen syyt. Hyötyjen ymmärtämisellä on kumppanuuden kehittämisen kannalta merkittävä rooli ja työpajan 1 osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että kumppanuuden rakentamiseen täytyy olla vankat perusteet. Kumppanuuden kehittäminen on järkevää vain, jos on sekä Postille että toimittajalle taloudellisesti kannattava tilanne. Taulukossa 8 esitellään työpajassa 1 tunnistetut merkittävimmät kumppanuudesta saatavat hyödyt sekä arvio näiden hyötyjen mitattavuudesta.

Taulukko 8. Työpajassa 1 merkittävimmiksi tunnistetut kumppanuuksista saatavat hyödyt ja arvio hyötyjen mitattavuudesta.

Hyöty	Mitattavuus
Toimittajien asiantuntemuksen hyödyntäminen ja hallinnon siirtäminen toimittajalle	Kyllä, vaikea
Optimoitu laatu	Kyllä
Lisääntynyt houkuttelevuus toimittajille	Ei
Pienentyneet liiketoiminnan etiikkaan liittyvät riskit	Ei
Pienentyneet suorat hankintakustannukset	Kyllä, helppo

Taulukossa 8 esitetyt kumppanuudesta saatavat hyödyt antavat hyvän yleiskuvan Postin kumppanuuksilla tavoittelemista hyödyistä. Hyötyjä tarkasteltaessa hankinnan näkö-

kulma nousee voimakkaasti esille esimerkiksi toimittajien asiantuntemuksen hyödyntämisen sekä hallinnon toimittajille siirtämisen yhteydessä, sillä hankinnan tehtävänä on luoda arvoa toimittajakentän avulla. Myös houkuttelevuus toimittajille sekä suorat hankintakustannukset heijastelevat hankinnan näkemystä. Mitattavuuteen liittyen houkuttelevuus toimittajille sekä pienentyneet liiketoiminnan etiikkaan liittyvien riskien pienentyminen koettiin haasteellisiksi, mutta muuten hyödyt arvioitiin mitattaviksi. Mitattavien hyötyjen tunnistaminen edistää kumppanuuksien onnistumisen mittaamista.

Työpajassa 1 tunnistettuihin mitattavia hyötyjä tarkastellaan tarkemmin työn liitteessä 3. Liitteessä 3 jokaiseen mitattavaan hyötyyn liittyen tarkastellaan mitattavia asioita. Mitattavat hyödyt toimivat pohjana työssä kehitettävälle kumppanuuksien onnistumisen mittaristolle. Taulukossa 8 tunnistetut mitattavat hyödyt tulevat olemaan keskeisessä roolissa työn myöhemmissä vaiheissa. Kumppanuuksista aiheutuvia hyötyjä tarkastelemalla pyritään vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

6.2.2 Kumppanuuksien aiheuttamat riskit

Kumppanuuksista saatavia hyötyjen lisäksi aiemmasta kirjallisuudesta ja tutkimuksessa suoritetuista haastatteluista tunnistettiin kumppanuuksien aiheuttamia riskejä. Työpajassa 1 tunnistettiin kolme merkittävintä riskiä Postin kontekstissa. Merkittävimpien riskien kohdalla arvioitiin myös riskien mitattavuutta. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tarkemmin kumppanuuden aiheuttamia riskejä.

Kumppanuuksien aiheuttamia riskejä kartoitettiin hyötyjen tapaan aiemmasta kirjallisuudesta sekä tutkimuksen aikana tehdyistä haastatteluista. Työpajassa 1 pyrittiin tämentämään riskien merkittävyyttä ja niiden vaikutuksia Postin toimintaan. Työpajassa tunnistettiin kolme kumppanuuksien aiheuttamaa merkittävintä riskiä Postin liiketoiminnalle. Haastatteluissa eräs hankinnan edustaja näki kumppanuuksissa riskinä sen, että pitkän yhteistyön aikana kustannukset voivat helposti unohtua. Sama haastateltava jatkoi, että vaikka kustannukset olisivatkin jatkuvan mielenkiinnon alla niin kustannusten valvonta on vaikeampaa, kun asioita ei tehdä itse. Kustannustietoisuuden katoaminen arvioitiin myös työpajassa 1 merkittäväksi riskiksi. Ulkoistuksia tehtäessä ja kumppaneita käytettäessä erään osallistujan mukaan aina olemassa riski, että oma kustannustietoisuus katoaa. Syynä kustannustietoisuuden katoamiseen on myös se, että kun kumppani hoitaa tietyt asiat niin ei olla enää ”luvuissa kiinni” ja ulkoistetun osa-alueen osaaminenkin voi olla kadonnut. Työpajassa 1 mainittiin, että riski on suuri erityisesti, jos ulkoistettavan kokonaisuuden kustannuksia ei ole tiedetty kunnolla ennen ulkoistusta. Tällaisessa tilanteessa kustannustason seuraaminen on erittäin haastavaa. Kustannustietoisuuden katoaminen on mitattavissa, jos kustannustietoisuuden katoaminen huomataan.

Haastattelussa hankinnan kehityksen edustajan mukaan riskinä on toimittajan opportunistinen käytös transaktion jälkeen. Saman haastatellun mukaan toimittajalla voi kump-

paniksi valitsemisen jälkeen olla houkuttelevaa löysätä kulukuria ja pahimmassa tapauksessa hintataso lähtee nousemaan ja toimittajalta tulee perusteetonta lisämyyntiä. Työpajassa 1 toimittajan opportunistinen käytös transaktion jälkeen valittiin merkittäväksi kumppanuuden aiheuttamaksi riskiksi. Opportunistiseen käytökseen liittyen työpajassa 1 ajateltiin, että toimittaja voi käyttäytyä mallikkaasti ennen sopimuksen tekemistä ja yhteistyön aloittamista, mutta myöhemmissä vaiheissa Postia yritettäisiin rahastaa. Opportunistisen riskin pienentämiseksi toimittajan kanssa tulee tehdä paljon yhteistyötä, valvoa tekemistä sekä ylläpitää sopimusta. Opportunistisen käyttäytymisen riski on suurimmillaan, mikäli kumppanuus jätetään pienelle huomiolle. Opportunistinen käytös transaktion jälkeen on työpajaan osallistuneiden mielestä mitattavissa.

Kumppanin vaihtamisen kustannus valikoitui työpajassa 1 merkittäväksi kumppanuuden aiheuttamaksi riskiksi. Haastatteluissa vaihtamisen kustannus ei kuitenkaan noussut esille. Vaihtamisen kustannus aiheutuu kumppanin vaihtamisesta aiemman kumppanuuden loppuessa. Kumppanin vaihtaminen on lähtökohtaisesti työlästä ja kumppanin vaihtamiseen on vaikea valmistautua etukäteen. Vaihtamisessa on huomioitava myös se, että kumppanin vaihtamisesta ja kumppanuuden epäkohtien esille nostamisesta aiheutuu kumppanuuden ympärillä työskenteleville henkilöille lisätyötä ja kumppania ei mielellään lähdetä vaihtamaan. Vaihtamisen kustannukset aiheutuvat työpajan perusteella suurelta osin sitoutuneista investoinneista, joita ei voida siirtää toiseen kumppanuuteen. Erityisesti rahoitusratkaisuiden purkaminen on usein vaikeaa ja kumppanin vaihtaminen voi olla kallista. Työpajan osallistujien mielestä vaihtamisen kustannukset ovat ainakin jälkepäin helposti mitattavissa.

Työpajassa ja haastatteluissa keskusteltiin myös riskeistä, jotka eivät mahtuneet työpajassa kolmen merkittävimmän riskin joukkoon. Tällaisia riskejä olivat kumppanin kyvyn tai yhteistyöhalun loppuminen sekä liian tarkasti spesifioidut sopimukset. Seuraavaksi perehdytään näihin kahteen riskiin. Haastatteluissa tuotannosta haastateltu mainitsi kumppanuuteen liittyväksi riskiksi kumppanin kyvyn tai yhteistyöhalun loppumisen. Kyvyn tai halun loppuessa kumppani ei suoriudu siltä odotettavista tehtävistä. Työpajassakin keskusteltiin kumppanin kyvyn tai yhteistyöhalun loppumisesta. Syiksi kyvyn tai halun loppumiseen mainittiin työpajassa kumppanin avainhenkilön tai toimittajan strategian vaihtuminen. Avainhenkilöiden vaihtuessa näkemys kumppanuudesta voi toimittajan puolella muuttua. Toimittajan strategian muuttuminen voi siirtää Postin kanssa tehtävän kumppanuuden sivurooliin uudessa strategiassa, mikä vaikuttaa kumppanuuden suoriutumiseen. Kumppanin kyvyn ja yhteistyöhalun loppuminen liittyy kumppanuuden alussa tehtävään kartoitukseen. Periaatteessa kunnollisella kartoituksella kumppanin kykyyn ja haluun liittyvät riskit ovat hallinnassa.

Haastatteluissa hankinnan kehityksestä haastateltu mainitsi liian tarkasti spesifioidut sopimukset riskiksi kumppaneiden kanssa toimittaessa. Liian tarkasti spesifioidut sopimukset voivat estää toimittajan asiantuntemuksen laajamittaista hyödyntämistä. Hyvin tarkat spesifikaatiot voivat toimia transaktiopohjaisessa hankinnassa, mutta kump-

panuuksissa spesifikaatioiden tekemistä täytyy miettiä uudelleen. Työpajassa 1 eräs osallistuja kuvasi liian tarkkoja spesifikaatioita ”helmasynniksi” toimittajien kanssa toimittaessa. Työpajassa keskusteltaessa liian tarkasti spesifioidut sopimukset liitettiin yleisesti toimittajien kanssa toimimiseen, mutta kumppaneiden kanssa keskimääräistä todennäköisemmäksi. Työpajassa 1 kumppanuuksiin liittyvien riskien tunnistaminen koettiin tärkeäksi riskienhallinnan näkökulmasta. Riskien tunnistaminen auttaa työpajan 1 osallistujien mukaan suunnittelemaan toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. Joitain riskejä voidaan hallita esimerkiksi sopimuksilla. Taulukossa 9 työpajassa 1 tunnistetut kumppanuuksien aiheuttamat merkittävimmät riskit.

Taulukko 9. Postin liiketoiminnan kannalta merkittävimmät kumppanuuksien aiheuttamat riskit.

Riski	Mitattavuus
Kustannustietoisuuden katoaminen	Kyllä
Transaktion jälkeinen opportunisti	Kyllä
Korkeat kumppanin vaihtamisen kustannukset	Kyllä

Taulukon 9 mukaiset kumppanuuksien aiheuttamat riskit painottavat kustannuksia ja taloudellista näkökulmaa. Kustannustietoisuuden katoaminen ja transaktion jälkeinen opportunisti liittyvät kumppanuuden aikaiseen toimintaan. Kumppanin vaihtamisen kustannukset ovat luonteeltaan erilaisia, sillä kumppanin vaihtamisen kustannukset tulevat kyseeseen kumppanuuden päättyessä. Merkittävimmiksi tunnistetuista riskeistä kaikki arvioitiin työpajassa mitattaviksi, vaikka mittaamiseen liittyy haasteita. Kustannustietoisuuden katoamisessa ja transaktion jälkeisessä opportunistissa haasteena on huomata tarve mittaamiselle. Kumppanin vaihtamisen kustannukset ovat helposti mitattavissa kumppanin vaihtamisen jälkeen, mutta kumppanin vaihtamisen kustannuksia olisi hyvä pystyä mittaamaan myös ennen kumppanin vaihtamista.

Taulukossa 9 listatut kumppanuuksien aiheuttamat riskit ovat osa kumppanuuksien onnistumisen mittaristoa, jota kehitetään työn myöhemmissä vaiheissa. Liitteessä 4 perehdytään tarkemmin taulukon 9 riskeihin. Liitteessä 4 tarkastellaan riskeihin liittyviä mitattavia asioita ja kaavoja. Kumppanuuksista aiheutuvien riskien tarkastelu pyrkii vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

6.2.3 Kumppanuuksia edistävät tekijät

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys käsittelee kumppanuuksia edistäviä tekijöitä. Tässä luvussa perehdytään Postin kontekstissa merkittävimmiksi tunnistettuihin kumppanuuksia edistäviin tekijöihin. Edistäviksi tekijöiksi työpajassa 2 valittiin luottamus, sitoutuminen, joustavat sopimukset, henkilöiden väliset suhteet sekä operatiivisten prosessien ja suunnitteluprosessien yhtenäistäminen toimittajan kanssa. Työpajassa 2 merkittäviksi valitut merkittävät kumppanuutta edistävät tekijät tuntuvat tukevan toisiaan ja

joissain tapauksissa edistäviä tekijöitä voi olla vaikea erottaa toisistaan. Esimerkiksi luottamus, sitoutuminen ja henkilöiden väliset suhteet ovat hyvin lähellä toisiaan, sillä henkilöiden välisillä suhteilla voidaan rakentaa yritysten välistä luottamusta ja sitä kautta edesauttaa sitoutumista. Joustavien sopimusten kehittäminen puolestaan vaatii luottamusta. Sitoutumisen kanssa läheinen tekijä on erilaisten prosessien yhtenäistäminen. Ilman sitoutumista prosessien yhtenäistäminen ei olisi mahdollista ja toisaalta prosessien yhtenäistäminen viestii sitoutumisesta.

Kumppanuutta edistävästä tekijästä luottamus valittiin työpajan 2 osallistujien kesken ylivoimaisesti tärkeimmäksi kumppanuuksia edistäväksi tekijäksi. Kaikki työpajan 2 osallistajat olivat yhtä mieltä ja siksi luottamukseen liittyvä keskustelu siirtyi nopeasti toisiin edistäviin tekijöihin. Sitoutuminen koettiin luottamuksen kanssa läheiseksi tekijäksi. Sitoutuminen nostettiin työpajassa 2 toiseksi merkittäväksi kumppanuutta edistäväksi tekijäksi. Sitoutuminen voidaan erään työpajan osallistujan mukaan jakaa Postin sisäiseen sitoutumiseen ja toimittajan sitoutumiseen. Työpajassa 2 keskusteltiin, että Postin sisäistä sitoutumista pyritään edistämään tunnistamalla kumppanuuden kannalta tärkeät sidosryhmät ja näiden sidosryhmien kanssa mietitään yhteistyötä. Toimittajia haluttaisiin työpajaan 2 osallistuneiden mielestä sitouttamaan entistä enemmän. Toimittajan sitouttamiseksi voitaisiin työpajan 2 keskustelun mukaan tehdä normaalia pidempiä sopimuksia, tarjota suurta volyymiä ja korostaa yhteistyön jatkuvuutta toimittajan kanssa.

Joustavat sopimukset nousivat työpajassa 2 yhdeksi kumppanuuksia edistäväksi tekijäksi. Työpajassa 2 keskusteltiin, että joustavissa sopimuksissa ei mennä liian yksityiskohtiin vaan kumppanille annetaan tilaa liikkua. Työpajan 2 osallistujien mukaan joustavat sopimukset vaativat luottamusta kumppaniin. Erään osallistujan mukaan joustavat sopimukset ovat tällä hetkellä S2F-toimittajien kanssa normaali tapa toimia ja joustavat sopimukset toimivat hyvin. Joustavien sopimusten rakentamiseen on Postilla olemassa tälläkin hetkellä tarvittavat työkalut. Työpajan 2 osallistujien mukaan Suomessa on yleisestikin lyhyet sopimukset, jotka mahdollistavat joustavan yhteiselön sopimusten osapuolien välillä. Yleisenä huomiona sopimuksiin liittyen työpajan 2 osallistajat olivat yhtä mieltä siitä, että sopimusten tarkoitus on mahdollistaa eikä rajoittaa yhteistyötä.

Henkilöiden väliset suhteet nostettiin työpajassa 2 merkittävimpien edistävien tekijöiden joukkoon. Erään osallistujan mukaan yritysten väliset suhteet henkilöityvät aina. Toimittaja voi olla hyväkin, mutta yritysten välisessä rajapinnassa henkilökohtaiset suhteet eivät välttämättä toimi. Toimittajan näkemys asiakkuudesta henkilöityy erään osallistujan mukaan täysin. Osallistujan mukaan henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvissä ongelmissa pyritään vaikuttamaan ensisijaisesti toimittajan yhteyshenkilön vaihtamiseen palautetta antamalla. Henkilöiden välisiin suhteisiin liittyy riskejä, mutta työpajassa 2 henkilöiden väliset suhteet nähtiin ensisijaisesti voimavarana.

Operatiivisten prosessien ja suunnitteluprosessien yhtenäistäminen ja jossain paikoin myös tuotekehitysprosessien yhtenäistäminen on erään hankinnasta haastatellun mielestä tärkeä osa kumppanuussuhdetta. Prosessien sopeuttaminen herätti työpajassa 2 paljon keskustelua. Prosessien adaptoinnin voi jakaa hankinta- ja tuotekehitysprosessien adaptointiin. Hankintaprosessien adaptoinnissa tavoitteena on lähteä hyödyntämään automaattista laskutusta sekä tilausta ja tällä tavoin siirtää energiaa muualle kuin jokapäiväiseen tekemiseen, esimerkiksi laskutuksen heikko toimiminen voi viedä kaiken huomion yhteistyön hoidossa. Järjestelmien yhteensopimattomuus voi tuoda yllättäviä kustannuksia ja investointeja. Tuotekehitysprosessien adaptoinnissa ei ole tällä hetkellä olemassa yhtenäistä toimintatapaa, mutta systemaattisuutta ja innovaatioprosesseja ollaan kehittämässä hankinnassa. Liiketoiminta on perinteisesti tuotekehitysprosesseissa aktiivinen toimittajien kanssa.

Osallistujien mielestä tuotekehitysprosessit tulisi jopa nostaa toimittajien tapaamisrakenteessa käsiteltävien asioiden joukkoon. Tuotekehitysprosessien kehittäminen liitettiin työpajassa toimittajan asiantuntemuksen parempaan hyödyntämiseen, joka nousi ensimmäisessä työpajassa tärkeäksi kumppanuuksilta haettavaksi tekijäksi. Ihanteellisessa tilanteessa ideoiden nostamisessa ei tarvitse tehdä aktiivista työtä vaan ideoiden luominen olisi sisäänrakennettu yhteistyöhön. Käytännön ideoina sisällyttää tuotekehitys yhteistyöhön olisi vaatia toimittajalta kuukausittain tietty määrä tehostavia ideoita tai liittää tuotekehityspaine kustannuksiin. Sopimuksessa voitaisiin sopia tietyn kokoisista kustannussäästöistä ja sitä kautta motivoida toimittajaa kehittämään toimintaansa.

Työpajassa 1 keskusteltiin kumppanuuden muodostamiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka eivät varsinaisesti ole kumppanuutta edistäviä tai haittaavia tekijöitä. Vaikuttavista tekijöistä keskustelemalla pyrittiin luomaan syvällisempää ymmärrystä kumppanuuksien kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä. Vaikuttavina tekijöinä keskusteltiin toimittajamarkkinoista, hankinnan kohteesta, Postin asiakkaista sekä muista tilannekohtaisista tekijöistä. Seuraavaksi tarkastellaan näiden tekijöiden vaikutusta päätökseen kumppanuuden muodostamiseen.

Työpajassa 1 ilmeni, että toimittajamarkkinat vaikuttavat paljon kumppanuuksien muodostamiseen. Esimerkiksi työpajassa 1 nostettiin tilanne, jossa toimittajamarkkinoilla ei ole kyvykkyyttä tai halukkuutta kumppanuuteen. Tällaisessa toimittajakentässä toimitaessa kumppanuuksien muodostaminen ei ole helppoa. Kyvykkyyksien ja halukkuuden puuttuminen on huomioitava erityisesti pienillä toimittajamarkkinoilla toimittaessa. Toimittajamarkkinoiden kyvykkyyksiin voidaan liitettiin työpajassa 1 myös maantieteelliset rajoitteet, sillä joissain palveluissa ei ole mahdollista saada maanlaajuista toimittajaa. Tällaisissa tilanteissa toimittajaa tai kumppania voidaan joutua kehittämään toimivan kumppanuuden rakentamiseksi. Yleisenä huomiona toimittajamarkkinoista eräs työpajan 1 osallistuja huomauttaa, että toimittajamarkkinat ja markkinadynamiikka on tunnettava kunnolla kumppanuuksia mietittäessä. Jos pyritään ostamaan paljon yh-

deltä toimittajalta niin kyseisen toimittajan on pystyttävä kyseinen määrä myös toimitamaan.

Hankinnan kohde vaikuttaa luonnollisesti kumppanuuksien muodostamiseen. Työpajassa 1 hankinnan kohteeseen liittyen tärkeiksi asioiksi nousivat hankittavan kohteen merkitys ja potentiaali, esimerkiksi ydinliiketoimintaan liittyvissä hankinnoissa kumppanilta hankittava asia voi olla liiketoiminnan näkökulmasta merkittävä. Postin liiketoiminnassa ei välttämättä ole yhtä merkittävää tekijää kumppanuuksien muodostamiseen ja hankinnan kohde vaikuttaa päätöksentekoon tapauskohtaisesti. Työpajassa 1 keskusteltiin myös Postin asiakkaiden vaikutuksesta kumppanuuksien muodostamisessa. Työpajassa nostettiin esille ajatus, että Postin asiakkaat ajattelevat Postia potentiaalisena kumppanina. Tähän ajatukseen liittyen työpajassa eräs osallistuja mainitsi kumppanuuden mielentilaksi, joka leviää sekä toimittajiin että asiakkaisiin. Työpajassa 1 mainittiin, että erityisesti kestävä kehitys ja ympäristöön liittyvät asiat ajavat kohti kokonaisvaltaista kumppanuusajattelua sekä toimittajien että asiakkaiden kanssa. Muina tilannekohtaisina tekijöinä työpajassa 1 keskusteluun nostettiin Postin sen hetkiset strategiset ajurit, kuten kustannukset tai liikevaihdon kasvu. Strategian näkökulmasta kumppanuus nähtiin työpajassa keinoksi päästä tavoitteisiin.

Edistävien tekijöiden käsittelyn taustalla oli halu ymmärtää tekijöitä, jotka edistävät kumppanuuksien hyötyjä ja pienentävät kumppanuuksista aiheutuvia riskejä Postin toimintaympäristössä. Edistäviä tekijöitä tarkastelemalla voidaan arvioida kumppanuuden onnistumisen edellytyksiä. Edistävien tekijöiden tarkastelulla vastattiin tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen. Kumppanuuksien hyödyistä ja riskeistä poiketen kumppanuuksia edistäviä tekijöitä ei käsitellä tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa.

6.2.4 Toimintamalleja kumppanuuksien johtamiseen

Haastatteluissa ja työpajassa 2 käsiteltiin keinoja kumppanuuksien kehittämiseen ja ylläpitoon. Työpajassa tarkastelun alla olivat tutkimuksen teoriassa tunnistetut keinot kumppanuuden pimeän puolen hallitsemiseksi (taulukko 4) ja keinot luottamuksen rakentamiseksi (taulukko 5). Työpajassa 2 tunnistettiin näistä taulukoista merkittävimmät keinot kumppanuuksien edistämiseen case-yrityksen kontekstissa. Tässä luvussa arvioidaan myös Tutenin ja Urbanin (2001) sekä Donaldsonin ja O’Toolen (2000) viitekehysten sovellettavuutta Postin kontekstissa.

Haastatteluissa hankinnan kehityksestä vastaava mainitsi, että kumppanuuksien johtamiseen tarkoitettu tapaamisrakennetta on tarkoitus kehittää ”seuraavalle tasolle”. Hänen mukaansa kumppanuuksien johtamiseen liittyen on tällä hetkellä tunnistettu mahdollisia yrityksiä, jotka voisivat soveltua kumppaneiksi. Käytännön toimintamallit pitkälle aikavälille eivät kuitenkaan ole vielä hänen mukaansa täysin selkeitä. Kumppaneiden johtamiseen käytettäviin toimintamalleihin tärkeäksi tekijäksi haastatteluissa nousee toimintamallien vaatimat resurssit. Erään toisen hankinnan kehityksestä haastatellun mu-

kaan kumppanuuksien johtamiseen käytetty tapaamisrakenne vaatii hankinnalta paljon aikaa ja joissain tapauksissa tarvittavaa aikaa on vaikea löytää. Haastatteluissa myös tuotannosta haastateltu nostaa esille kumppanuuden johtamisen vaatimat resurssit.

Työpajassa 2 merkittävimmiä keinoiksi kumppanuuksien kehittämiseen ja ylläpitoon valittiin suhteeseen tehtävien investointien kehittäminen, yhteinen suunnittelu ja tavoitteet sekä kannattavuuden mielessä pitäminen. Kumppanuuksia edistävien tekijöiden mukaisesti myös keinot kumppanuuksien kehittämiseen ja ylläpitoon ovat osin päällekkäisiä. Esimerkiksi suhteeseen liittyvien investointien tekeminen sekä yhteinen suunnittelu ja tavoitteet ovat lähellä toisiaan, sillä suhteeseen liittyvien investointien tekeminen vaatii yhteistä suunnittelua ja tavoitteita. Yhteinen suunnittelu ja tavoitteet eivät kuitenkaan ole sama asia suhteeseen liittyvien investointien kanssa, sillä suhteeseen liittyvien investointien kohdalla kumpikin osapuoli sitouttaa suhteeseen resursseja. Yhteinen suunnittelu ja tavoitteet eivät välttämättä vaadi kummaltakin osapuolelta sitoutuneita resursseja. Kannattavuuden mielessä pitäminen valittiin työpajassa 2 merkittävimpien keinojen joukkoon, sillä kannattavuuden huomioiminen auttaa pitämään suhdetta taloudellisesti kestäväällä pohjalla.

Suhteeseen liittyvien investointien tekeminen ja yhteisten strategioiden rakentaminen koettiin työpajassa 2 tärkeäksi keinoksi kumppanuuksien johtamisessa. Tulevaisuudessa tämän keinon hyödyntämistä voisi työpajan 2 osallistujien mielestä mieltä enemmänkin, sillä toimittajan suhteeseen tekemät investoinnit ovat usein hyvin pieniä. Joissain tilanteissa toimittajan investoinnit rajoittuvat henkilöstön kouluttamiseen. Toimittajarahoitusta nähtiin työpajassa 2 yhdeksi ”panttivankitilanteeksi”, jolla voidaan luoda lisäarvoa sekä Postille että toimittajalle. Tällä hetkellä on olemassa toimittajarahoitusta, jolla rahoitetaan toimittajan liiketoimintaa. Yhdessä kehitetyt strategiat voisivat työpajan 2 osallistujien mukaan olla mahdollisia Postin nopeasti muuttuvilla markkinoilla sopivan kumppanin löytyessä.

Hankinnan kehityksestä haastatellun mukaan Postin kumppanuuksien johtamiseen on tavoitteena tuoda yhteistä suunnittelua kumppaneiden kanssa. Yhteisen suunnittelun yhteydessä voitaisiin hahmotella hänen mukaansa esimerkiksi yhteistä kehitystiekarttaa. Yhteinen suunnittelu ja tavoitteet nähtiin myös työpajassa 2 tärkeäksi keinoksi kumppanuussuhteiden ylläpidossa. Yhteisten tavoitteiden puuttuminen voi romuttaa koko kumppanuussuhteen. Erään osallistujan mukaan yhteistyö ei ole kumppanuutta, jos yhteisiä tavoitteita ei ole määritetty. Tällä hetkellä tapaamisrakenteessa seurataan yhteiseen suunnitteluun ja tavoitteisiin liittyviä asioita. Tapaamisrakenteen ja toimittajahallintamallin avulla yhteiseen suunnitteluun ja tavoitteisiin liittyviä asioita on ollut jo pitkän aikaa tarkastelun alla. Yksi osallistuja mainitsi, että nykyiset toimintamallit ”taklaavat” tällaisia kysymyksiä aika hyvin. Yhteinen suunnittelu ja tavoitteet nähtiin työpajassa 2 yläkäsitteeksi informaation jakamiselle todennäköisistä tulevaisuuden haasteista sekä yhteisille keinoille erimielisyyksien ratkaisemiseksi.

Kannattavuuden mielessä pitämiseen liittyen työpajassa 2 kannattavuutta katsottiin Postin näkökulmasta. Työpajan osallistujien mukaan Postin on tärkeää hankkia tuotteita ja palveluita ja myydä niitä eteenpäin kannattavasti. Toimittajan kannattavuus koettiin työpajassa 2 toimittajan riskiksi. Toimittajan kannattavuus voi työpajan 2 keskustelun mukaan tulla Postilla tarkasteluun uuden liiketoiminnan tilanteissa, joissa käytetään voitonjakamista toimittajan kanssa. Voitonjako toimittajan kanssa oli kuitenkin poikkeuksellista. Opportunistinen käyttäytymisestä pidättäytyminen Postin sisällä nousi työpajassa 2 keskusteluun, sillä johto tai keskijohto voi ”osaoptimoimalla” pilata kumppanuussuhteen. Opportunistinen käyttäytyminen ei siis ole pelkästään toimittajan aiheuttama riski, vaan voi aiheutua yrityksen omastakin toiminnasta. Opportunistisesta käyttäytymisestä pidättäytyminen ei kuitenkaan noussut merkittävimpien kumppanuuden johtamistapojen joukkoon. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan Tutenin ja Urbanin (2001) sekä Donaldsonin ja O’Toolen (2000) viitekehyksien soveltuvuutta Postin liiketoimintaympäristöön ja kumppanuuksien johtamiseen.

Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehyksessä ensimmäisessä vaiheessa käsitellään odotuksia. Odotuksiin liittyen työpajassa 2 esille nostettiin tarve kumppaneiden väliselle luottamukselle. Luottamuksen vallitessa kumppanuuteen liitettyjä odotuksia voitaisiin käsitellä toimittajan kanssa, mutta ilman luottamusta tällainen avoin kommunikointi ei toimisi. Eräs osallistuja huomautti työpajassa 2, että tavoitteiden esittämistä ja viestintää toimittajille voitaisiin yleisestikin kehittää Postilla. Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehyksen yksi osa on kumppanuuden lopettaminen, jos kumppanuudelle asetetut odotukset eivät täyty. Työpajassa mietittiin suhtautumista kumppanuuden lopettamiseen. Kumppanuuden lopettaminen nousee esille riskienhallinnan kautta. Jos hyötyjä ei synny odotusten mukaisesti, niin kyseeseen voi tulla toimittajan luokittelun tai toimittajan vaihtaminen. Kumppaneiden KPI:t ja palvelutasosopimukset nousivat työpajassa tärkeiksi tekijöiksi, joiden ”sakkaaminen” voi aiheuttaa kumppanuuden uudelleenarvioinnin. Tällä hetkellä KPI:t ovat sopimuksissa ja KPI:den seuranta tapaamisrakenteessa. Ongelmat KPI:den kanssa eivät kuitenkaan ole keskeisin syy kumppanuuden loppumiseen. Merkittävimpänä syynä kumppanuuden lopettamiseen nousi työpajassa 2 liiketoiminnallisten tarpeiden loppuminen tai yritysten strategioiden muuttuminen. Kumppanuuden lopettamisen miettiminen kumppanuuden alkuvaiheessa ei kuvaa työpajan 2 osallistujien mielestä luottamuspulaa kumppaniin, vaan kyseessä on normaalia riskienhallintaa.

Donaldsonin ja O’Toolen (2000) kumppanuuksien tyyppejä jäsentävän viitekehyksen käsittelyn yhteydessä työpajassa 2 mietittiin viitekehyksen hyödyntämisen mahdollisuuksia Postilla. Donaldsonin ja O’Toolen (2000) viitekehys koettiin työpajassa hyödylliseksi kumppaneiden hallitsemiseksi. Donaldsonin ja O’Toolen (2000) viitekehyksen avulla voitaisiin työpajan 2 osallistujien mielestä hahmottaa entistä paremmin mihin suuntaan ja millä keinoin kumppanuuksia tulisi kehittää. Esimerkkeinä työpajassa 2 mainittiin mahdollisuus kehittää epäjatkuvia suhteita kohti hierarkkista kumppanuutta.

Hierarkkisia kumppanuuksia puolestaan voitaisiin lähteä kehittämään kohti bilateraalisia suhteita. Postin toimittajaluokittelun mukaiset S2F-toimittajat sijoittuvat viitekehyyksessä työpajan osallistujien mukaan bilateraalsiin suhteisiin ja S2L-toimittajat sijoittuvat parhaiten viitekehyyksen toistuviin kumppanuuksiin. Viitekehyyksessä esitetyistä kumppanuuden tyyleistä Postilla on työpajan 2 osallistujien mielestä kaikkia eri vaihtoehtoja ja eri kumppanuuden tyylejä tarvitaan eri tarkoituksiin. Ihanteellisessa tilanteessa kumppanuussuhteissa olisi kuitenkin osallistujien mielestä enemmän bilateraalisia kumppanuuksia ja vähemmän epäjatkuvia suhteita. Hierarkkisista kumppanuuksista keskusteltaessa työpajassa 2 todettiin, että hierarkkinen suhde voi olla hierarkkinen kahdella eri tavalla, joissain tapauksissa Posti on selkeästi hallitsevampi osapuoli, joissain toimittajalla on hallitseva rooli.

Tässä luvussa käsitellyistä kumppanuuksien johtamisen toimintamalleista Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehys tulee olemaan on keskeisessä roolissa kumppanuuksien onnistumisen mittaristoa kehitettäessä. Taulukossa 4 esitellyt keinot kumppanuuksien pimeän puolen hallitsemiseksi, taulukossa 5 esitetyt keinot luottamuksen rakentamiseksi sekä Donaldsonin ja O’Toolen (2000) esittämä viitekehys auttavat tukemaan kumppanuuksien johtamista, mutta ne eivät nouse esille tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa.

6.2.5 Kumppanuuksien onnistumisen mittaaminen

Tässä luvussa perehdytään kumppanuussuhteiden onnistumisen mittaamiseen. Aluksi esitellään kumppanuussuhteiden onnistumisen tutkimuksen aikaista tilannetta Postilla ja tarkastellaan mahdollisuuksia hyödyntää Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehystä mittaamisen tukena. Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehyyksestä käsitellään kumppanuuden odotusten arviointia ja tavoitteiden asettamista sekä odotusten arviointia. Työpajassa 3 tarkasteltiin myös kumppanuuksien mittaamisesta kategorioiden ja kaikkien kumppanuuksien tasolla. Kuvassa 9 esitellään työpajassa hahmoteltu mittaristo kumppanuussuhteiden onnistumisen mittaamiseen.

Haastattelututkimuksessa hankinnan edustaja mainitsi, että Postilla ei ole käytössä kumppanuussuhteen onnistumisen mittaamiseen käytössä olevaa mittaria. Kumppaneiden mittaaminen koostuu hänen mukaansa pääosin kumppaneiden operatiivisesta seurannasta ja mittariston kehittämisen seuraava vaihe olisi kehittää tapoja kumppanuussuhteen onnistumisen mittaamiseen. Tutkimuksen mittaristo luo ymmärrystä tarkastelujakson tekemisen onnistumisesta, mutta tällainen tarkastelu ei kuitenkaan kerro koko elinkaaren aikaisesta onnistumisesta. Nykyisin toimittajan mittareita pyritään seuraamaan neljännesvuosittain ja vuosittain toimittajan kanssa yhteisissä tapaamisissa. Koko sopimusjakson yli tehtävää tarkastelua ei tällä hetkellä suoriteta. Vaikuttaa siltä, että toimittajista mitataan jo hyvin paljon tietoa, jota voitaisiin hyödyntää myös kumppanuussuhteen onnistumisen mittaamisessa.

Tutenin ja Urbanin (2000) viitekehyksen ensimmäinen osa on kumppanuuden odotusten arviointi. Työpajassa 2 käsiteltiin Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehyksen käytännöllisyyttä karkealla tasolla. Työpajassa 2 keskusteltiin, että työpajassa 1 tunnistettuja kumppanuudelta saatavia hyötyjä voitaisiin käyttää kumppanuuden odotusten arviointiin. Kumppanuuden odotusten arviointi koettiin hyödylliseksi työpajassa 2, sillä odotusten arviointi voitaisiin sitouttaa kumppanuuden elinkaareen eikä vain alkuvaiheeseen.

Useimmissa tapauksissa Postin säästötavoitteita ei voida kertoa suoraan toimittajalle, joten kumppanuudelle asetettavat tavoitteet eivät voi suoraan olla Postin säästötavoitteita. Postin säästötavoitteet koettiin työpajassa 3 Postin sisäiseksi asiaksi, jota ei tulisi levittää toimittajakenttään. Tavoitteiden asettamisessa keskusteluun nousi KPI:t ja KPI:den asettaminen. KPI:den voidaan ajatella olevan tavoitteita ja kumppanuuden tavoitteiden asettamisessa voitaisiin hyödyntää KPI:den asettamisesta tuttuja menetelmiä. KPI:t asetetaan toimittajalle siten, että toimittaja ei näe Postin säästötavoitteita. Tavoitteeksi voitaisiin asettaa esimerkiksi 3 % kustannusten aleneminen tietyllä tarkastelujaksolla. Toinen tapa mittareiden asettamiseen voisi olla euromääräisten tavoitteiden asettaminen. Euromääräisissä tavoitteissa ei kerrota suoraan toimittajalle, että tavoitteena on hankkia 110 euron sijaan 100 eurolla, vaan tavoitteet asetettaisiin ensimmäiseksi vuodeksi 100 euroa ja seuraaviksi vuosiksi 99 euroa, 98 euroa jne. Tällaisella menettelyllä välttyttäisiin keskustelemasta toimittajan kanssa Postin sisäisistä tavoitteista, vaikka tavoitteet niitä mukailisivatkin.

Työpajan aiemmassa vaiheessa tarkasteltiin euromääräisiä tavoitteita, mutta tavoitteiden asettamisessa myös laadulliset tekijät ovat tärkeitä. Tutkimuksen mittaristoon voitaisiin työpajan osallistujien mielestä sisällyttää myös laadullisia tavoitteita. Laadulliset tavoitteet voidaan muuttaa tarpeen mukaan euromääräisiksi, sillä monille laadullisille tekijöille, kuten tuotannon keskeytyksille, voidaan laskea kustannus tarkastelemalla niiden vaikutuksia.

Seuraavana keskusteltavana kohtana oli kumppanuuden aikainen odotusten täyttymisen arviointi. Odotusten täyttymisen arvioimiseksi työpajassa keskusteltiin odotetun ja toteutuneen suoriutumisen välisestä erotuksesta. Positiivinen erotus kertoo odotusten ylittämisestä ja negatiivinen kumppanuussuhteen alisuoriutumisesta. Odotetun ja toteutuneen suoriutumisen välinen erotus voidaan laskea ja erotus kertoo odotetun suoriutumisen täyttymisestä. Erotuksesta keskusteltaessa eräs osallistuja huomautti, että erotuksen täytyy johtaa seuraamuksiin. Ilman seuraamuksia odotusten luominen ja toteutuneen suoriutumisen mittaaminen ei ohjaa kumppanin toimintaa. Alisuoriutumisesta voisi aiheutua sanktioita tai äärimmäisessä tapauksessa kumppanuussuhteen lopettaminen. Vastaavasti odotusten ylittämiseen voitaisiin rakentaa palkkiojärjestelmä.

Yksittäisen kumppanuuden kaikkien hyötyjen yhdistäminen auttaisi arvioimaan kumppanuuden suoriutumista kokonaisvaltaisemmin. Tästä syystä työpajassa mietittiin hyötyjen yhdistämistä kumppanuuden sisällä. Osallistujien mielestä kaikki euromääräiset

mittarit voidaan summata suoraan yhteen ja laatuun liittyvät mittaritkin voidaan muuntaa euromääräisiksi. Tavoitteiden asettamiseen liittyen työpajan keskustelussa nousi esille ajatus kumppanuutta varten rakennettavasta mittauskorista, johon kerättäisiin kumppanuuden kannalta tärkeitä mittareita. Mittauskorin tulisi tukea hankittavaa kokonaisuutta ja luonnollisesti mittariston sisältö määräytyisi hankinnan kohteen mukaan. Mittauskorin mittareita verrattaisiin kumppanuuden aikana asetettuihin odotuksiin. Hankintakategorioittain voitaisiin kehittää parhaiten soveltuvia mittauskriteereitä ja valita tiettyihin kumppanuuksiin parhaiten sopivat kriteerit. Taulukko 10 esittää yksittäisen kumppanuuden mittaamisen rakenteen kuvitteellisten lukujen avulla. Taulukossa listattujen hyötyjen kohdalle voidaan sijoittaa liitteen 3 mukaisia hyötyjä.

Taulukko 10. Yksittäisen kumppanuuden mittaaminen.

Kumppani 1		2016	2017	2018	2019
Hyödyt					
Hyöty 1					
	Tavoite	7	7	5	5
	Toteutunut	6	6	6	6
	Erotus	-1	-1	1	1
Hyöty 2					
	Tavoite	5	5	5	5
	Toteutunut	8	8	8	6
	Erotus	3	3	3	1
Hyöty 3					
	Tavoite	10	10	10	10
	Toteutunut	12	11	10	8
	Erotus	2	1	0	-2
Hyödyt yhteensä					
	Tavoite	22	22	20	20
	Toteutunut	26	25	24	20
	Erotus	4	3	4	0
Riskit					
		Tapauskohtaisesti			

Taulukossa 10 hyödyn 1 kohdalla tavoitteena on saada ensimmäisen tarkastelujakson aikana 7 yksikköä hyötyä. Toteutuneen hyödyn tarkastelussa huomataan, että hyötyä saatiin kuitenkin vain 6 yksikköä. Tämä tarkoittaa, että tavoitteesta jäätin 1 yksikkö. Hyödyn 2 kohdalla tavoiteltiin 5 yksikköä hyötyä, mutta todellisuudessa hyötyä saatiinkin 8 yksikköä. Hyödyn 2 kohdalla ensimmäisellä tarkastelujaksolla tavoitteet ylitettiin siis 3 yksiköllä. Vastaavanlaista tarkastelua suoritetaan hyödyn 3 kohdalla eri ajankohdissa. Taulukossa 10 kaikki hyödyt yhdistetään osiossa ”Hyödyt yhteensä”. Ensimmäisessä tarkastelujaksossa kumppanuudella tavoiteltiin hyötyjä yhteensä 22 yksikköä. Todellisuudessa hyötyjä saatiin 26 yksikköä, joten tavoitteet ylitettiin 4 yksiköllä. Toisen tarkastelujakson aikana tavoite oli myös 22 yksikköä ja tavoite ylitettiin 3 yksiköllä.

Taulukko 11. Hankintakategorian sisäistä kumppaneiden vertailua.

Hankintakategoria 1				
Kumppani 1 (Hyödyt yhteensä)	2016	2017	2018	2019
Tavoite	22	22	20	20
Toteutunut	26	25	24	20
Erotus	4	3	4	0
Kumppani 2 (Hyödyt yhteensä)				
Tavoite	15	15	15	15
Toteutunut	13	13	18	18
Erotus	-2	-2	3	3

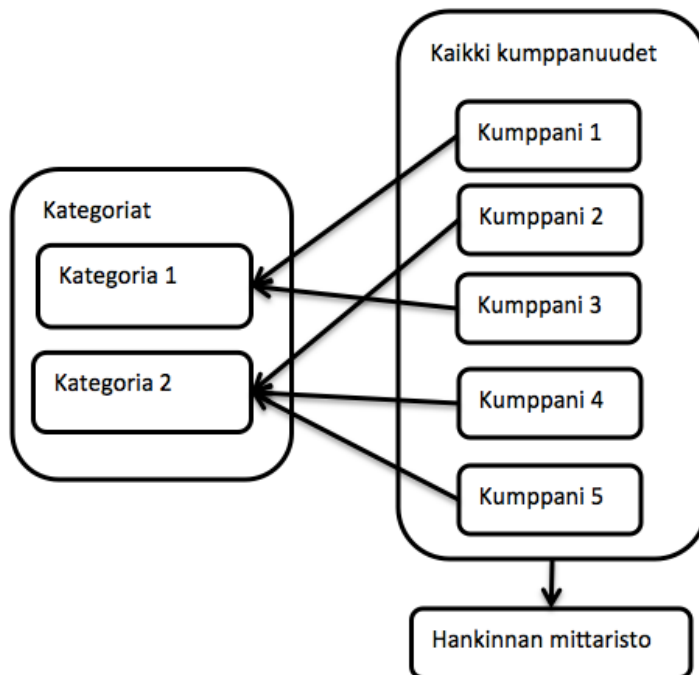
Taulukossa 11 vertaillaan kahdesta eri kumppanuudesta saatuja hyötyjä. Taulukossa 11 esitellyt kumppaneiden avulla saavutetut hyödyt yhteensä tulevat taulukon 10 mukaisesta tarkastelusta. Hankintakategorian sisäistä vertailua suoritettaessa huomataan, että tarkastelun ensimmäisellä tarkastelujaksolla kumppanuus 1 ylittää tavoitteet 4 yksiköllä ja kumppanuus 2 jää tavoitteesta 2 yksikköä. Kumppanuus 1 suoriutuu kumppanuutta 2 paremmin myös tarkastelun toisella tarkastelujaksolla. Erot kumppaneiden välisessä suoriutumisessa voivat vaikuttaa hankintapäätöksiin. Heikommin suoriutuvalta kumppanilta tehtäviä hankintoja saattaa olla järkevä siirtää paremmin suoriutuvalle kumppanille. Hankintojen siirtäminen voi olla mahdollista samanlaisten kumppanuuksien kohdalla. Työpajassa 3 keskusteltiin kumppanuuksien mittaamisesta myös kaikkien kumppanuuksien tasolla. Kaikki kumppanuudet yhdistämällä voidaan arvioida kumppanuusmallin onnistumista. Taulukossa 12 tarkastellaan kaikista kumppanuuksista tavoiteltavia hyötyjä.

Taulukko 12. Kaikkien kumppanuuksien mittaaminen.

Kaikki kumppanit				
Kumppani 1 (Hyödyt yhteensä)	2016	2017	2018	2019
Tavoite	22	22	20	20
Toteutunut	26	25	24	20
Erotus	4	3	4	0
Kumppani 2 (Hyödyt yhteensä)				
Tavoite	15	15	15	15
Toteutunut	13	13	18	18
Erotus	-2	-2	3	3
Kumppani 3 (Hyödyt yhteensä)				
Tavoite	15	15	15	15
Toteutunut	18	18	18	18
Erotus	3	3	3	3
Kaikki kumppanit				
Tavoite	52	52	50	50
Toteutunut	57	56	60	56
Erotus	5	4	10	6

Taulukossa 12 esitellään yhteenveto kaikista yrityksen kumppanuuksista. Jokaisen kumppanuuden hyödyt taulukon 10 mukaisesta hyötyjen tarkastelusta. Taulukossa 12 ensimmäisellä tarkastelujaksolla tavoiteltiin 52 yksikön hyötyjä ja toteutuneet hyödyt olivat 57 yksikköä. Tämä tarkoittaa, että kaikkiin kumppanuuksiin asetetut tavoitteet ylitettiin 5 yksiköllä. 52 yksikön tavoite saadaan summaamalla kaikkien kumppanuuksien tavoitteet. Vastaavasti 57 yksikön toteutuneet hyödyt saadaan summaamalla kaikkien kumppanuuksien toteutuneet tavoitteet.

Kumppanuusmallin onnistumisesta voitaisiin työpajan osallistujien mielestä johtaa hankinnan mittaristoon kumppanuuksiin keskittyvä mittari. Aiempien vuosien hankinnan mittaristoja esiteltiin työn luvussa 6.1.2 ”Postin hankinnan mittaaminen”. Kumppanuusmallin onnistumisesta voitaisiin nostaa uusi mittari taulukon 7 mukaiseen hankinnan mittaristoon. Kumppanuusmallin onnistuminen voisi olla myös osa hankinnan nykyistä mittaristoa. Kumppanuuksista saatavat hyödyt voisivat auttaa esimerkiksi erittelemään hankinnan tekemiä säästöjä. Kuvassa 9 esitellään periaate kumppanuuksien mittaamisen eri tasojen ja hankinnan mittariston välisistä suhteista. Kuvassa 9 on yhteensä viisi kumppania, joista kumppanit 1 ja 3 kuuluvat hankintakategoriaan 1 ja kumppanit 2, 4 ja 5 hankintakategoriaan 2.



Kuva 9. Kumppanuuksien onnistumisen mittaamisen eri tasojen väliset suhteet.

Kuvassa 9 mittaristossa on yhteensä viisi kumppania, joista kumppanit 1 ja 3 kuuluvat kategoriaan 1. Kumppanit 2, 4 ja 5 kuuluvat kategoriaan 2. Yksittäinen kumppanuus on mittariston keskeisin osa. Mittaristo rakentuu yksittäisistä kumppanuuksista ja kumppanuuksia eri tavoin yhdistelemällä voidaan arvioida joko kaikkia kumppanuuksia, hankintakategorioiden kumppanuuksia tai vertailla kumppaneita keskenään. Työpajassa 3 mietittiin vastuita tutkimuksen mittariston eri osille. Kuvan 9 tutkimuksen mittaristossa

yksittäisen kumppanuuden kohdalla mittaamisesta vastaa tapaamisrakenteessa määritelty toimittajahallintaryhmä. Kategoriatason vertailussa ja tarkastelussa vastuu on kyseisen kategorian johdolla. Kaikkien kumppanuuksien ja kumppanuusmallin onnistumisen ja suoriutumisen arviointi kuuluu hankinnan johdolle. Tämän tutkimuksen yhteydessä kehitettiin ainoastaan mittaamisen ideaa eikä mittariston testaaminen ollut mahdollista.

6.3 Tutkimuksen tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Aiempaan kirjallisuuteen vertailtaessa aluksi perehdytään palvelullistamiseen Beuren et al. (2013), Schmennerin (2009) ja Baines et al. (2009) artikkeleiden avulla. Palvelullistamisen käsittelyn jälkeen siirrytään tarkastelemaan palveluhankintojen erityispiirteitä ja näiden piirteiden ilmentymistä tutkimuksen tuloksissa. Palveluhankintoja käsitellään van der Valkin ja Rozemeijerin (2009), Lindbergin ja Nordinin (2008) sekä Heikkilä et al. (2013) tutkimuksia hyödyntäen. Tutkimuksessa tunnistettuja kumppanuuksien hyötyjen ja riskien tarkastelussa van Weele (2010) on keskeisessä roolissa hankinnan näkökulman ymmärtämiseksi. Tutkimuksen tulosten mittaamista käsittelevää osiota tarkastellaan Papakiriakopoulosin ja Pramatarin (2010), Pohlin ja Förstlin (2011), Kaplan et al. (2010), Tutenin ja Urbanin (2001) sekä Matan (1989) tutkimusten kautta.

Tutkimusta edeltävässä kirjallisuudessa Schmenner (2009) ja Baines et al. (2009) käsittelevät palvelullistamista. Palvelullistamisessa tuotteisiin liitetään palveluita tai tuotetta aletaan hankkimaan palveluihin käytetyillä menetelmillä. Palvelullistaminen on selkeästi havaittavissa Postin toimittajakumppanuuksista hakemissa hyödyissä. Erityisesti palvelullistaminen nousee esille toimittajan asiantuntemuksen paremmassa hyödyntämisessä ja hallinnon siirtämisessä toimittajille. Kumppanuuksia hyödyntämällä pyritään hankkimaan entistä suurempia ja monimutkaisempia tuote-palvelukokonaisuuksia. Palvelullistamista ja ulkoistuksia käsiteltäessä Heikkilä et al. (2013) mukaiset tavat määrittää hankittavia palveluita auttavat hahmottamaan tilannetta. Toimittajien asiantuntemuksen parempaa hyödyntämistä ja hallinnon siirtämistä toimittajille voidaan ajatella palveluiden määrittämisen kautta. Toimittajakumppaneilta hankittaessa hankinnan kohde on tai ainakin pyrkii olemaan tuotos tai vaikutus eikä niinkään resurssi tai prosessi.

Lindberg ja Nordin (2008) käsittelevät palveluiden konkretisoimista hankintaprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen aikana keskusteltiin kumppaneilta hankittavien palveluiden liian tarkkojen spesifikaatioiden tekemisestä eli ”ylispeksaamisesta”. Palveluita konkretisoimalla tuotteiden hankinnassa hyväksi todettuja käytäntöjä voidaan soveltaa paremmin palveluhankintoihin (Lindberg ja Nordin 2008). Aiemmassa kirjallisuudessa palveluiden konkretisoimista käsitellään siitä saatavien hyötyjen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että toimittajakumppanuuksien yhteydessä konkretisoiminen voi aiheuttaa myös riskejä. Liian tarkkojen spesifikaatioiden tekeminen kumppanuuden alkuvaiheessa rajoittaa toimittajan asiantuntemuksen hyödyntämistä. Heikkilä et al. (2013) palveluiden määrittäminen saattaa selittää konkretisoimisen asteen merkitystä

palveluhankinnoissa. Resurssiorientoituneessa palveluhankinnassa ja vaikutusorientoituneessa hankinnassa konkretisoimisen rooli voivat olla erilaisia.

Tutkimuksessa aiemmalle kirjallisuudelle uusiksi kumppanuuksista saataviksi hyödyiksi tunnistettiin toimittajan asiantuntemuksen parempi hyödyntäminen, hallinnon siirtäminen toimittajalle, optimoitu laatu sekä houkuttelevuus toimittajille. Merkittävimmiksi tunnistetuista hyödyistä pienentyneet liiketoiminnan etiikkaan liittyvät riskit ja pienentyneet suorat hankintakustannukset esiintyvät aiemmassakin kirjallisuudessa. Tutkimuksessa tunnistetut hyödyt painottavat selkeästi hankinnan näkökulmaa. Toimittajan asiantuntemuksen parempi hyödyntäminen on luonnollinen hankinnan tavoitteleva hyöty, sillä hankinnan tehtävä on van Weelen (2010) mukaan vastata yrityksen toiminnan kannalta tärkeiden ulkoisten resurssien hallinnasta ja hyödyntämisestä. Hallinnon siirtäminen toimittajille voidaan liittää Beuren et al. (2013), Schmennerin (2009) sekä Baines et al. (2009) esittelemään palvelullistamiseen. Aiemmin mainitut kirjoittajat käsittelevät palvelullistamista kuitenkin toimittajien näkökulmasta ja esittelevät toimittavien yritysten syitä palvelullistamiseen. Tässä tutkimuksessa palvelullistaminen ilmenee hankkivan yrityksen näkökulmasta. Hankinnan näkökulman huomioiminen palvelullistamisessa on mielenkiintoista myös toimittavien yritysten kannalta. Taustalla olevia syitä ymmärtämällä voidaan muotoilla houkuttelevampia tuote-palvelukokonaisuuksia.

Optimoitua laatua ei mainittu aiemmassa kirjallisuudessa kumppanuudesta saatavaksi hyödyksi. Kumppanuuksiin ja laatuun liittyen ainoastaan McLaren et al. (2002) mainitsevat parantuneen laadun kumppanuuksista saatavaksi hyödyksi. Laatu ei siis saa kumppanuuksia käsittelevässä kirjallisuudessa kovinkaan suurta huomiota. Optimoidun laadun taustalla oli ajatus sopivan laatutason saavuttamisesta. Optimoituun laatuun voitaisiin tutkimuksen perusteella päästä, jos kumppani tuntee Postin liiketoimintaympäristön laatuun vaikuttavat tekijät paremmin ja jos kumppanin kanssa pystytään kehittämään pitkäjänteisesti laatuun liittyviä tavoitteita. Optimoituun laatuun liittyvät ajatukset heijastelevat hankinnan näkökulmaa. Toimittajat ovat keskeisessä roolissa palveluiden tuottamista ja hankinnassa ymmärretään, että laatu on toimittajien kanssa yhteinen asia. Optimoituun laatuun pääsemiseksi yrityksen sisäinen tarkastelu ei riitä. Laatu on yrityksen toiminnan kannalta tärkeä tekijä ja kumppanuudet tarjoavat mahdollisuuden laatuun liittyvien asioiden parantamiseen. Onkin erittäin mielenkiintoista huomata, että aiempi kumppanuuksia käsittelevä kirjallisuus sivuttaa laadun lähes täydellisesti.

Houkuttelevuus toimittajille tunnistettiin tutkimuksessa merkittäväksi kumppanuuksista tavoiteltavaksi hyödyksi. Aiempi kirjallisuus ei mainitse houkuttelevuutta toimittajille kumppanuudesta saatavaksi hyödyksi. Tässäkin hyödyssä hankinnan näkökulma nousee voimakkaasti esille, sillä toiminta toimii toimittajakentän rajapinnassa. van Weelen (2010) mukaan hankinnan yksi keskeinen tehtävä on tuote- ja prosessikehitys toimittajien kanssa. van Weelen (2010) mukaan toimittajat toimivat uusien tuotteiden ja tuoteteknologioiden lähteenä. Tutkimuksessa houkuttelevuuden lisäämisen tavoitteena oli

rohkaista aiemmin tuntemattomia toimittajia yhteistyöhön Postin kanssa. Taustalla olevana syynä tutkimuksessa mainittiin tarve nostaa innovaatioita toimittajakentästä.

Liiketoiminnan etiikkaan liittyvät riskit nousevat esille Spekmanin ja Davisin (2004) artikkelissa. Tässä tutkimuksessa liiketoiminnan etiikkaan liittyvissä riskeissä huomio kiinnittyi toimittajahallintaan. Kumppaneiksi päästäkseen kumppaneiden on täytettävä tiukat kriteerit. Kriteereillä varmistetaan, että toiminta on eettisesti kestävällä pohjalla. Postilla kriteereiden tarkistaminen on hankinnan tehtävä ja kriteereiden tarkastelua suoritetaan toimintaohjeiden mukaisesti. Liiketoiminnan etiikan tarkastelussakin oli siis havaittavissa hankinnan näkökulma. Suorien hankintakustannusten pienentyminen mainittiin Gadden ja Snehotan (2000) artikkelissa. Suorien hankintakustannusten pienentyminen viestii selkeästi hankinnan näkemystä, sillä van Weelen (2010) mukaan yksi hankinnan keskeisistä tehtävistä on kustannusten hallinta. Hankintakustannukset ovat hyvin lähellä hankintaa, joten hankintakustannuksiin keskittyminen on hyvin luonnollista myös kumppanuuksista keskusteltaessa.

Tutkimuksessa merkittäviksi kumppanuuksista aiheutuviksi riskeiksi tunnistettiin kustannustietoisuuden katoaminen, transaktion jälkeinen opportunisti sekä kumppanin vaihtamisen korkeat kustannukset. Kustannustietoisuuden katoamista ei mainita aiemmassa kirjallisuudessa kumppanuudesta aiheutuvaksi riskiksi. Kustannustietoisuuden katoamiseen liittyen tutkimuksen aikana syiksi mainittiin kustannusten valvomisen vaikeus sekä hankittavaan kohteeseen liittyvän osaamisen katoaminen. Kustannustietoisuuden katoaminen voidaan liittää toimittajan asiantuntemuksen parempaan hyödyntämiseen ja hallinnon siirtämiseen toimittajille, sillä toimittajan tehokkaampi käyttäminen vaikeuttaa kustannusten valvontaa ja osaaminenkin voi siirtyä toimittajalle. Hankinta pyrkii perinteisesti kustannustehokkuuteen ja todennäköisesti tästä syystä kustannukset nousevat esille myös kumppanuuksista keskusteltaessa.

Postilla kumppanin opportunisti sekä kumppanin vaihtamisen kustannukset koettiin merkittäviksi riskeiksi kumppanuuksista aiheutuneiksi riskeiksi. Kumppanuussuhteiden aiheuttamaa opportunistia käsitellään laajasti aiemmassa kirjallisuudessa, esimerkiksi Spekman ja Davis (2004), Das ja Teng (2001) sekä Jap ja Anderson (2003). Kumppanin vaihtamisen kustannukset nousevat esille aiemmassa kirjallisuudessa Spekmanin ja Davisin (2004) artikkelissa. Opportunisti ja kumppanin vaihtamisen kustannukset ovat riskeinä luonteeltaan hyvin yleisiä, joten Postin liiketoimintaympäristön erityispiirteet eivät nousseet esille riskien tarkastelussa.

Tutkimuksessa ei tunnistettu edistäviä tekijöitä, joita ei löytynyt aiemmasta kirjallisuudesta. Edistäviksi tekijöiksi tutkimuksessa tunnistettiin luottamus, sitoutuminen, joustavat sopimukset, henkilöiden väliset suhteet sekä operatiivisten prosessien ja suunnitteluprosessien yhtenäistäminen toimittajan kanssa. Luottamusta käsitellään aikaisemmassa kirjallisuudessa laajasti, esimerkiksi Mentzer et al. (2000), Johnston et al. (2004), Langfield-Smith ja Smith (2003) ja Lee ja Cavusgil (2006). Luottamus vaikuttaa olevan

vaatimus kumppanuuteen menemisessä riippumatta yrityksen liiketoimintaympäristöstä. Edistävästä tekijöistä operatiivisten prosessien ja suunnitteluprosessien yhtenäistäminen toimittajan kanssa on erityisen mielenkiintoinen. Aiemmassa kirjallisuudessa Anderson ja Jap (2005) esittävät prosessien adaptaation kumppaneiden välillä kumppanuuksia edistäväksi tekijäksi. Tässä tutkimuksessa prosessien adaptaatiota tarkennettiin sopimaan paremmin Postille. Prosessien adaptaatiota tarkennettiin koskemaan operatiivisia sekä suunnitteluprosesseja. Tuloksissa perehdytään syihin kyseisten tarkennusten takana.

Edistävien tekijöiden lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin kumppanuuksia edistäviä keinoja eli toimintamalleja. Merkittävimmiksi keinoiksi tunnistettiin suhteeseen liittyvien investointien ja strategioiden kehittäminen, yhteinen suunnittelu ja tavoitteet sekä kannattavuuden mielessä pitäminen. Aiemmasta kirjallisuudesta tutkimuksen aikana perehdyttiin myös Tutenin ja Urbanin (2001) sekä Donaldsonin ja O'Toolen (2000) viitekehyksiin. Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehys koettiin hyödylliseksi perustaksi kumppanuuksien johtamiseen ja mittaamiseen. Palveluhankintojen erityispiirteet näkyivät Tutenin ja Urbanin (2001) viitekehuksesta keskusteltaessa odotusten kohdalla. Odotuksiin liittyen asiat liittyivät palvelutasosopimukseen ja keskustelussa oli näkyvillä toimittajan ja hankkivan yrityksen välinen suhde. Donaldsonin ja O'Toolen (2000) viitekehys sai työpajassa 2 hyvän vastaanoton. Viitekehys liitettiin keskustelussa Postin sen hetkiin toimittajaluokitteluihin. Viitekehys nähtiin hyväksi tavaksi jaotella toimittajaluokittelussa korkeimmalle yhteistyön tasolle luokiteltuja toimittajia. Tutkimuksen perusteella Donaldsonin ja O'Toolen viitekehys soveltuu siis myös toimittajakumppaneiden luokitteluun.

Kumppanuuksien hyötyihin ja riskeihin liittyen kartoitettiin mitattavuutta. Tutkimuksessa huomattiin, että kumppanuuksista tavoiteltaviin hyötyihin ja kumppanuuksien aiheuttamiin riskeihin voidaan löytää mitattavia asioita. Mitattavien asioiden löytäminen on erittäin tärkeää mittariston soveltamiseen yrityksen liiketoimintaympäristössä. Mitattavien asioiden voidaan ajatella olevan linkki tutkimuksessa kehitetyn mittariston ja mittaamassa olevan yrityksen liiketoiminnan välillä.

Mittaamiseen liittyen tutkimuksessa perehdyttiin toimittajien ja hankkivan yrityksen välisiin suhteisiin. Tällainen tarkastelu vastaa Papakiriakopoulosin ja Pramatarin (2010) sekä Gunasekaran et al. (2004) esittämään tutkimuksen tarpeeseen. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen mittaristoa (kuva 9) suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Papakiriakopoulosin ja Pramatarin (2010) sekä Pohlin ja Förstlin (2011) artikkeleiden mukaisesti tutkimuksen mittaristoon sisällytettiin taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Tutkimuksen mittaristo rakentuu tavoitteiden ja odotusten päälle. Kaplan et al. (2010) korostaa, että yritysten välistä mittaristoa kehiteltäessä mittarit tulisi rakentaa yhteisten tavoitteiden päälle. Myös Tuten ja Urban (2001) rakentavat mittaamisen tavoitteiden ja odotusten varaan. Matan (1989) viitekehysten mukaan mittariston yksittäisen kumppanuuden mittaaminen on tavoiteanalyysiä. Tavoiteanalyysiä varten tavoitteet luodaan

kumppanuudesta haettavien hyötyjen perusteella. Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden sisällyttäminen mittaristoon ja mittareiden rakentaminen tavoitteiden päälle ovat mittariston näkökulmasta hyvin perustavanlaatuisia tekijöitä.

Pohl ja Förstl (2011) esittävät, että hankinnan mittariston tulisi sisältää hankintakategorioiden taso, jotta strategista tavoitteista voitaisiin luoda mitattavia tavoitteita kategorioiden tasolla. Voidaan olettaa, että kategoriatason mittaaminen on hyödyllistä myös kumppanuuksien onnistumisen mittaamisessa. Malmi ja Brown (2008) mukaan tutkimuksen mittaristo on kontrollin väline, sillä mittaristossa on linkki kumppanin tavoitteiden ja suoriutumisen välillä. Kumppaneille asetetaan mittaristossa tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan tietyin väliajoin. Mittaristossa myös tavoitteiden ja suoriutumisen välillä on yhteys, sillä alisuoriutuminen voi johtaa seuraamuksiin ja ylisuoriutumisesta voidaan palkita. Kontrollin välineenä toimimisen lisäksi mittaristo toimii päätöksenteon tukena esimerkiksi kategoriatasolla kumppaneiden suoriutumista vertailtaessa. Vertailun perusteella hankintaa voidaan siirtää parhaiten suoriutuneelle kumppanille.

7. PÄÄTELMÄT

7.1 Tavoitteiden täytyminen ja akateeminen uutuusarvo

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda ymmärrystä nykytilasta ja kehityksen mahdollisuuksista strategisten palveluhankintojen kumppanuuksien johtamisessa logistiikka-alan yrityksessä. Tutkimuksen aikana palveluhankintojen nykytilasta ja kehityksen mahdollisuuksista luotiin ymmärrystä haastatteluiden, dokumenttilähteiden sekä työpajojen avulla. Ymmärrystä case-yrityksen sen hetkisestä tilanteesta ja kehityksen mahdollisuuksista parannettiin tutkimuksen aikana huomattavasti. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista ja akateemista uutuusarvoa tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

TK1: Mitä hyötyjä ja riskejä strategisten palveluhankintojen kumppanuudet aiheuttavat?

TK2: Mitkä tekijät edistävät kumppanuuksien onnistumista strategisten palveluiden toimittajien kanssa?

TK3: Miten strategisten palveluhankintojen kumppanuuksien onnistumista voidaan mitata pitkällä aikavälillä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin työn luvussa 6.2.1, ”Kumppanuuksista tavoiteltavat hyödyt” sekä luvussa 6.2.2 ”Kumppanuuksien aiheuttamat riskit”. Strategisten palveluhankintojen kumppanuuksien hyötyihin ja riskeihin liittyen tunnistettiin viisi merkittävintä hyötyä ja kolme merkittävintä riskiä. Tutkimuksen aikana merkittävimpien hyötyjen ja riskien listaamisen lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin syitä tiettyjen hyötyjen ja riskien merkittävyyteen. Tunnistetuissa hyödyissä ja riskeissä näkyy selkeästi hankinnan näkökulma, palvelullistaminen sekä palveluhankintojen erityispiirteet. Kumppanuuksista saatavien hyötyjen ja kumppanuuksien aiheuttamien riskien kohdalla tutkimuksessa tunnistettiin aiemmalle kirjallisuudelle uusia tekijöitä.

Toista tutkimuskysymystä käsiteltiin työn luvussa 6.2.3, ”Kumppanuuksia edistäviä tekijöitä” ja luvussa 6.2.4. ”Toimintamalleja kumppanuuksien johtamiseen”. Kumppanuuksuhteita edistäviä tekijöitä kartoitettiin aiemmasta kirjallisuudesta ja toisessa työpajassa edistävästä tekijöistä tunnistettiin case-yrityksen kontekstin kannalta viisi merkittävintä edistävästä tekijää. Edistävien tekijöiden kohdalla tutkimuksen akateeminen uutuusarvo liittyy tutkimuksen kontekstin kannalta merkittävimpien edistävien tekijöiden ja toimittajakumppanuuksien erityispiirteiden tunnistamiseen. Toimintamalleihin liittyen työssä tarkasteltiin Tutenin ja Urbanin (2001) sekä Donaldsonin ja O’Toolen

(2000) viitekehyksiä. Kummatkin viitekehykset koettiin tutkimuksessa hyödyllisiksi työkaluiksi toimittajakumppaneiden johtamiseen palveluhankintojen kontekstissa.

Kolmannen tutkimuskysymyksen aihepiiriä käsiteltiin työn luvussa 6.2.5 ”Kumppanuuksien onnistumisen mittaaminen”. Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla tarkasteltiin kumppanuudesta saatavia hyötyjä ja kumppanuuksista aiheutuvia riskejä. Mittaamisen näkökulmasta näihin hyötyihin ja riskeihin liittyen tunnistettiin mitattavia asioita ja kaavoja mitattavien asioiden laskemiseksi. Aiemmalle kirjallisuudelle uutena asiana tutkimuksessa hahmoteltiin mittaristo kumppanuuksien onnistumisen mittaamiseen. Tutkimuksen mittaristo voidaan liittää osaksi kumppanuuksien johtamista ja mittariston avulla voidaan tarkastella kumppanuuksien onnistumista hankinnan eri organisaatiotasoilla.

7.2 Käytännön uutuusarvo

Tutkimuksen käytännön uutuusarvoa tarkastellaan tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisenä tarkastelun alla ovat kumppanuuksista saatavat hyödyt ja kumppanuuksista aiheutuvat riskit. Hyötyjen ja riskien tarkastelun jälkeen siirrytään kumppanuuksia edistävien tekijöiden käytännön uutuusarvon käsittelyyn. Viimeisenä käsitellään kumppanuuksien onnistumisen mittaamista. Tutkimuksesta on käytännöllistä hyötyä kumppanuuksia kehittäville yrityksille, jotka haluavat ymmärtää kumppanuuksia paremmin. Tutkimus tarjoaa arvokkaita neuvoja myös kumppanuuksien johtamisen kehittämiseen, sillä hyötyjä ja riskejä ymmärtämällä yritykset voivat kehittää toimintamalleja hyötyjen kasvattamiseksi ja toisaalta riskien pienentämiseksi. Tutkimuksesta hyötyvät erityisesti suurten tuote-palvelukokonaisuuksien hankkimista suunnittelevat yritykset.

Hyötyihin ja riskeihin liittyen käytännön kannalta on tärkeää huomata, että ajurina kumppanuuksiin on aina tietyt hyödyt eikä kumppanuuksia tulisi lähteä muodostamaan kumppanuuksien itseisarvon takia. Luonnollisesti myös riskit tulee huomioida kumppanuuksia muodostettaessa. Riskien hallitsemiseksi tulee rakentaa asianmukaiset riskienhallinnan työkalut. Merkittävimmiksi kumppanuuksista saataviksi hyödyiksi tutkimuksessa tunnistettiin toimittajan asiantuntemuksen parempi hyödyntäminen ja hallinnon siirtäminen toimittajalle, optimoitu laatu, houkuttelevuus toimittajille, pienentyneet liiketoiminnan etiikkaan liittyvät riskit sekä pienentyneet suorat hankintakustannukset. Merkittävimmiksi kumppanuuksien aiheuttamiksi riskeiksi tunnistettiin kustannustietoisuuden katoaminen, transaktion jälkeinen opportunisti sekä kumppanin vaihtamisen kustannukset. Hyötyjä ja riskejä arvioimalla yritykset voivat muodostaa kokonaisvaltaisen käsityksen kumppanuuksien vaikutuksista. Käytännön kannalta yrityksille voi olla mielenkiintoista tutustua hyötyjen ja riskien taustalla oleviin syihin, joita on esitelty tutkimuksen tuloksissa.

Kumppanuuksia edistävien tekijöiden avulla yritykset voivat arvioida kumppanuuksien onnistumisen edellytyksiä. Tutkimuksessa merkittävimmiksi kumppanuuksia edistäviksi

tekijöiksi tunnistettiin luottamus, sitoutuminen, joustavat sopimukset, henkilöiden väliset suhteet ja operatiivisten sekä suunnitteluun liittyvien prosessien yhtenäistäminen toimittajan kanssa. Näiden edistävien tekijöiden kartoittaminen kumppanuuden muodostamisen tilanteessa auttaa yrityksiä keskittämään huomiota kumppanuuden toteutuksen kannalta tärkeisiin asioihin. Tiettyjen merkittävimpien ja lupaavimpien keinojen rajaaminen kaikista mahdollisista keinoista auttaa tekemään kumppanuuksien johtamisen ja kehittämisen hallittavammaksi kokonaisuudeksi.

Tutkimus tarjoaa yrityksille ideoita lähteä kehittämään kumppaneiden onnistumiseen liittyvää mittaristoa. Tutkimuksen mittaristossa huomioidaan tavoitteiden ja odotusten asettamista yksittäisten kumppaneiden kanssa, mutta tutkimuksessa otetaan kantaa myös kategoriataason sekä kaikkien kumppanuuksien mittaamiseen. Postilla päädyttiin tutkimuksen aikana tilanteeseen, jossa työpajoissa keskusteltuja ideoita voitaisiin lähteä pilotoimaan käytäntöön.

7.3 Rajoitteet ja kriittinen arviointi

Saunders et al. (2008) mukaan tutkimuksen relibilibiteetti viittaa siihen, kuinka tutkimuksessa käytetyt datan keräämisen ja analysoinnin menetelmät saavuttavat johdonmukaisia löydöksiä. Korkean relibilibiteetin tutkimuksessa tutkimuksen päättelyketjut ovat läpinäkyviä ja toiset tutkijat voivat monistaa tutkimuksen ja saavuttaa samanlaisia tuloksia. (Saunders et al. 2008, s. 156) Tutkimuksen monistaminen toisenlaisessa kontekstissa on mahdollista, sillä tutkimuksen tutkimusmenetelmät on esitelty suhteellisen järjestelmällisesti. Tässä tutkimuksessa käytetyt datan keräämiseen ja analysointiin käytetyt menetelmät ovat kuitenkin alttiita tulkinnalle ja case-yrityksen tilanteen ainutkertaisuuden takia myös tulokset ovat ainutkertaisia. Tutkimuksen aineiston tuottivat lähes täysin tutkimukseen osallistuneet ihmiset, joten aineisto on hyvin subjektiivista. Työpajavaiheessa muodostettiin useamman henkilön kesken yhteistä näkemystä ja yksittäisten henkilöiden subjektiivisen näkemyksen vaikutusta pystyttiin pienentämään.

Saunders et al. (2008) käsittelevät tutkimuksen yleistettävyyttä eli ulkoista validiteettia. Tutkimuksen yleistettävyys liittyy tutkimuksen tulosten sovellettavuuteen toisissa tutkimusasetelmissä esimerkiksi eri organisaatioissa. Erityisesti case-tutkimuksissa, joissa tutkitaan vain yhtä case-yritystä tutkimuksen yleistettävyys on rajallista. (Saunders et al. 2008, s. 158) Tutkimuksen tulokset ovat rajoittuneita myös tutkimuksen rajauksen takia. Tutkimuksessa tarkasteltiin palveluhankintoja joten tutkimuksen tulokset eivät välttämättä yleisty kaikkeen hankintaan. Myös kumppanuuden tyyli rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin toimittajakumppanuuksiin, mutta tutkimuksen tulokset voivat poiketa esimerkiksi asiakaskumppanuuksien yhteydessä. Myös tutkimusmenetelmät asettavat tutkimukselle rajoitteita. Tutkimus suoritettiin laadullisena yhden casen tutkimuksena. Voss et al. (2002) mukaan yhden casen tutkimusten johtopäätösten yleistettävyydellä on selkeitä rajoitteita. Yhden casen tutkimuksissa on myös olemassa vaara tulkita yhden tapauksen edustavuutta ja liioitella saatavilla ole-

vaa dataa. (Voss et al. 2002, s. 203) Haastatteluista ja työpajoista kerätyn aineiston rajoitteena on tilaisuuksien ainutkertaisuus ja tulkinnanvaraisuus. Aineiston tulkinnanvaraisuus altistaa myös tuloksia tulkinnanvaraisuudelle.

Vahvuutena tutkimuksessa oli monipuolinen ja rikas laadullinen aineisto. Työpajoissa tutkijoilla ja työpajojen osallistujilla oli mahdollisuus saada välitöntä palautetta ideoilleen ja työpajojen aikana ideoita pystyttiin kehittämään tehokkaasti. Työpajoissa vahvuutena oli myös osallistujien erilaiset taustat. Erilaisilla taustoilla olevat henkilöt pysyivät tuomaan oman näkökulmansa välittömästi esille.

7.4 Jatkotutkimus

Tutkimuksessa rajoitettiin logistiikka-alan yrityksen palveluhankintojen toimittajakumppanuuksiin. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tarkastella tutkimuskysymyksiä toisissa konteksteissa ja vertailla tutkimusten tuloksia. Jatkotutkimuksen kannalta syvemmän ymmärryksen luomiseksi olisi hyvä tarkastella esimerkiksi valmistavaa teollisuutta, palveluhankintojen lisäksi muitakin hankinnan kohteita ja erilaisia kumppanuuksien tyylejä. Palveluiden tuottaminen eroaa tuotteiden valmistuksesta, joten on oletettavaa, että hankinta ja toimittajakumppanuuksien johtaminen poikkeaa palveluita tuottavasta yrityksestä. Palveluhankinnoilla on omat erityispiirteensä verrattuna tuotteiden hankintaan, joten tulokset ovat todennäköisesti hieman erilaisia eri hankinnan kohteissa. Kumppanuuksien kannalta tulevaisuuden tutkimuksessa mielenkiintoista olisi perehtyä asiakaskumppanuuksiin, sillä asiakaskumppanuuksissa näkökulmat voivat poiketa varsinkin mittaamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kumppanuuksia tarkasteltiin ainoastaan hankkivan yrityksen näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa toimittajakumppanuuksien tarkasteluun olisi hyvä tutkia myös toimittajien näkökulmaa.

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin kumppanuuksien hyötyjä, riskejä ja edistäviä tekijöitä, mutta tunnistettuja asioita ei kuitenkaan päästy testaamaan käytännössä. Käytännön toteutuksen aikana merkittävimmät hyödyt, riskit ja edistävät tekijät voivat poiketa tutkimuksen aikana tunnistetuista. Mittaamiseen liittyen tutkimuksen aikana hahmoteltiin rakenne kumppanuuksien onnistumisen mittaristolle. Mittariston kehittäminen rajoittui karkean rakenteen hahmotteluun ja jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää millaisia haasteita kumppanuuksien onnistumisen mittaaminen aiheuttaa käytännössä ja mitkä ovat hyviä käytäntöjä kumppaneiden mittaamiseen.

LÄHTEET

- Anderson, E. & Jap S. 2005. The Dark Side of Close Relationships. *Sloan Management Review*. Vol. 46(3), ss. 74 - 83.
- Axelsson, B., Laage-Hellman, J. & Nilsson, U. 2002. Modern management accounting for modern purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 8, ss. 53 - 62.
- Baines, T.S., Lightfoot H.W., Benedettini O. & Kay J.M. 2009. The servitization of manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 20(5), ss. 547 - 567.
- Barratt, M., Choi, T. C. & Li, M. 2011. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*. Vol. 29, ss. 329 - 342.
- Beuren, F. H, Ferreira, M. G. & Miguel P.A. 2013. Product-service systems: a literature review on integrated products and services. *Journal of Cleaner Production*. Vol 47, ss. 222 - 231.
- Busi, M. & Bititci, U. 2006. Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 55(1), ss. 7 - 25.
- Carr, A. S. & Pearson, J. N. 2002. The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22(9), ss. 1032 - 1053.
- Cho, D. W., Hae, L. Y., Hwa, A. S. & Kyu, H. M. 2011. A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & Industrial Engineering*. Vol. 62, ss. 801 - 818.
- Cousins, P. D. & Spekman, R. 2003. Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 9, ss. 19 - 29.
- Cousins, P. D., Lawson, B. & Squire, B. 2008. Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28(3), ss. 238 - 258.
- Das, T. & Teng, B. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*. Vol. 22(2), ss. 251–283.

- Donaldson, B. & O'Toole, T. 2000. Classifying relationship structures: relationship strength in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 15(7), ss. 491 - 506.
- Farris, J. A., van Aken, E. M., Letens, G., Chearksul, P. & Coleman, G. 2011. Improving the performance review process: A structured approach and case application. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31(4), ss. 376 - 404.
- Gadde, L. & Snehota, I. 2000. Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol 29, ss. 305 - 316.
- Gunasekaran, A., Patel, C. & McGaughey, R. 2004. A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*. Vol. 87, ss. 333-347.
- Hallikas, J., Immonen, M., Pynnönen, M. & Mikkonen, K. 2012. Service purchasing and value creation: Towards systemic purchases. *International Journal of Production Economics*. Vol. 147, ss. 53 - 61.
- Hausman, A. 2001. Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 16(7), ss. 600 - 616.
- Heikkilä, J., Vuori, M. & Laine, J. 2013. *Purchasing Business Services*. Tampere. The Federation of Finnish Technology Industries. 182 s.
- Jap, S. & Andersson, E. 2003. Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism. *Management Science*. Vol 49(12), ss. 1684 - 1701.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*. Vol. 33(7), ss. 14–26.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart F. I. & Kerwood, H. 2003. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*. Vol. 22, ss. 23 - 38.
- Jääskeläinen, A. & Laihonen, H. 2013. Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 62(4), ss. 350 - 363.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. & Rugelsjoen, B. 2010. Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*. ss. 114 - 120.

- Kim, D., Kumar, V & Kumar, U. 2010. Performance assessment framework for supply chain partnership. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 15(3), ss. 187 - 195.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. ss. 107 - 117.
- Lambert, D. M. & Knemeyer, A. M. 2004. We're in this together. *Harvard Business Review*. ss. 114- 122.
- Langfield-Smith, K. & Smith, D. 2003. Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*. Vol. 14, ss. 281 - 307.
- Lee, Y. & Cavusgil S. T. 2006. Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*. Vol. 59, ss. 896 - 905.
- Lindberg, N. & Nordin, F. 2008. From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, ss. 292 - 300.
- Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. Vol. 19, ss. 287 - 300.
- Matta, K. F. 1989. A Goal-oriented Productivity Index for Manufacturing Systems. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 9(4), ss. 66 - 76.
- McLaren, T., Head, M. & Yuan, Y. 2002. Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*. Vol. 12(4), ss. 348 - 364.
- Mentzer, J. T., Min, S. & Zacharia, Z. G. 2000. The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*. Vol. 76(4), ss. 549 - 568.
- Möller, K. E. K. & Törrönen, P. 2002. Business suppliers' value creation potential A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*. Vol. 32, ss. 109 - 118.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20(10), ss. 1119-1145.
- Papakiriakopoulos, D. & Pramataris, K. 2010. Collaborative performance measurement in supply chain. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 110(9), ss. 1297 - 1318.

Pohl, M. & Förstl, K. 2011. Achieving purchasing competence through purchasing performance measurement system design - A multiple-case study analysis. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 17, ss. 231–245. Elsevier Ltd.

Posti Group Oyj 2014. Vuosikertomus. www.posti.com/vuosikertomus2014.

Quelin, B. & Duhamel, F. 2003. Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*. Vol 21(5), ss. 647 - 661.

Sahay, B.S. 2003. Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 103(8), ss. 553 - 563.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. 5. painos. Essex. Pearson Education Limited. 614 s.

Schmenner, R. W. 2009. Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 29(5), ss. 431 - 443.

Schoenherr, T., Modi, S. B., Benton, W.C., Carter, C. R., Choi, T. Y., Larson, P. d., Leenders, M. R., Mabert, V. A., Narasimhan, R. & Wagner, S. M. 2011. Research opportunities in purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*. Vol. 50(16), ss. 4556–4579.

Spekman, R. & Davis, E. 2016. The extended enterprise: a decade later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 46(1), ss. 43 - 61.

Spekman, R. E. & Carraway, R. 2006. Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*. Vol 35, ss. 10-19.

Spekman, R. E. & Davis, E. W. 2004. Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 34(5), ss. 414 - 433.

Tuten, T. & Urban, D. 2001. An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30, ss. 149 - 164.

Uлага, W., Eggert, A. 2006. Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*. Vol. 40(3/4), ss. 311- 327.

Van de Ven, A. & Delbecq, A. L. 1971. Nominal Versus Interacting Group Processes for Committee Decision-Making effectiveness. *The Academy of Management Journal*. Vol. 14(2), ss. 203-212.

van der Valk, W. & Rozemeijer, F. 2009. Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*. Vol. 23(1), ss. 3 - 10.

van Weele, A. J. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 5. painos. Hampshire. Cengage Learning EMEA. 418 s.

Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. 2002. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22(2), ss. 195–219.

Wynstra, F., Axelsson, B. & van der Valk, W. 2006. An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17(5), ss. 474 - 496.

LIITTEET

Liite 1. ProcuValue, Posti, ”Kumppanuusmallin hyödyntäminen” -haastattelut, Syyskuu 2015.

Aloituskysymykset:

- Millainen rooli sinulla on hankintaorganisaatiossa?
- Millainen on hankintakategorianne rakenne?
- Millaisia erityispiirteitä hankintojen johtamiseen liittyy muihin hankintakategorioihin verrattuna?
- Pystytkö antamaan jonkin esimerkin?
- Kuinka monta kumppanitoimittajaa teillä on?

Palveluhankinnat:

- Miten hankitte palveluita tai tuote-palvelukokonaisuuksia?
- Mikä on tyypillisesti hankinnan kohde tai hankittava yksikkö (vrt. resurssit ja niillä saatavat tulokset)?
- Kuinka tämä yksikkö päätetään?
- Minkälaisella aikajänteellä tarkastelette hankintapäätöksiä?
- Mikä määrittää aikajänteen eri caseissa?

Kumppanuuksien hyödyt ja riskit:

- Millaisia hyötyjä ja riskejä toimittajakumppanuuksilla on hankintakategoriasanne?
- Pystytkö antamaan konkreettisen esimerkin/esimerkkejä kumppanitoimittajan toiminnasta aiheutuneesta riskistä ja/tai hyödyistä?

Kumppanuuksien muodostaminen ja johtaminen:

- Onko teillä käytössä olevia toimintamalleja toimittajakumppanuuksien johtamiseen? Millaiselle toimintamallille voisi olla käyttöä?
- Millainen oli kumppanuuden kehittämisen prosessi? / Miten kumppanuuden kehittämisessä aiotaan edetä?

Trukki-case, hyviä käytäntöjä ja vältettäviä asioita:

- Millaisia hyviä käytäntöjä tunnistettiin trukki-casen kumppanuuden kehittämisessä? Mistä aloitteet uudenlaisiin käytäntöihin tulivat?
- Millaisia asioita tulisi välttää tulevaisuuden kumppanuuksien kehittämisessä?

Kalusto-case, toimittajien oma-aloitteisuus:

- Onko toimittajilta tullut ehdotuksia siirtyä uudenlaisiin kumppanuuksiin perustuviin toimintamalleihin, joissa toimittaja esimerkiksi aktiivisemmin vaikuttaa teidän tekemiseenne?

Mittaamisesta:

- Millaista dataa kumppanuuksiin pohjautuvien hankintojen onnistumisesta kerätään tällä hetkellä?
- Soveltuuko tällä hetkellä kerättävä data kumppanuusmallista saatavien hyötyjen mittaamiseen?
- Miten hankinnan aikajänne vaikuttaa hyötyjen mittaamiseen?

Asioiden internet, IoT:

- Liittykö teidän hankkimiin tuotteisiin tai palveluihin mahdollisuuksia hyödyntää uudentyyppistä digitaalista tietoa?
- Minkälaisia nämä mahdollisuudet voisivat esimerkiksi olla?
- Minkälaisia mahdollisuuksia näet tulevaisuudessa tämänkaltaisella tiedolla?

Liite 2. Hankinnan kyvykkyydet case-yrityksissä: Haastattelurunko kevät 2015

Aloituskysymykset:

- Miten oma työsi liittyy hankintaan?
- Minkälaisia muutoksia hankintafunktion toiminnassa on tapahtunut viimeisimmän viiden vuoden aikana?

Hankintafunktion rooli

- Minkälaista arvoa hankinta mielestäsi luo yritykselle?
- Voiko hankinta vaikuttaa asiakasarvon luomiseen, millä tavalla?
- Miten hankinta tukee muita keskeisiä funktioita? Miten asiaa voisi kehittää?
- Kuvaile hankintafunktion yhteistyötä seuraavien tahojen kanssa: tuotekehitys, logistiikka, IT. Onko yhteistyössä kehittämisen varaa tai haasteita?

Hankintastrategia

- Kuvaile hankintaorganisaation roolia yrityksenne strategisessa suunnitteluprosessissa. Toimiiko nykyinen toimintamalli mielestäsi vai pitäisikö sitä kehittää jollain tavalla?
- Millä perusteella make-or-buy päätökset tehdään ja kuka päätökset tekee?
- Mitä hankinnan pitkävaikutteisuus teille tarkoittaa?
- Miten hankintoihin liittyviä riskejä hallitaan strategisella tasolla?

Henkilöstöjohtaminen hankinnassa

Kuvaile henkilöstöjohtamista hankintafunktiossa. Millaisia haasteita ja kehityskohteita siihen liittyy? Mitä voitaisiin parantaa?

Toimittajaverkoston johtaminen

- Miten hankintoja arvotetaan? Mitä kriteereitä käytetään potentiaalisen arvon arvioimiseen? Onko muitakin kuin rahallisia kriteerejä?
- Millä perusteella avaintoimittajat on valittu tai pitäisi valita? Miten riskit otetaan huomioon valinnoissa?
- Miten viestitte avaintoimittajien kanssa?
- Mitkä asiat motivoivat toimittajia ja teitä pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin? Liittyykö yhteistyöhön riskien tai voittojen jakamista? Miksi tai ei?
- Miten teknologiset ratkaisut tukevat pitkäkestoisten toimittajasuhteiden johtamista?

Hankinnan suorituskyvyn johtaminen

- Mittaatteko hankinnan suorituskykyä tai arvoa jollakin tavalla, miten?
- Onko käytössä oma mittausjärjestelmä hankintafunktiolle? Jos kyllä:
- Mihin tarkoituksiin mittausjärjestelmää käytetään?
- Käytättekö sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita? Anna esimerkkejä.
- Onko sisäisen ja ulkoisen (toimittajat) suorituskyvyn mittaus erotettu?
- Pidätkö mittareita luotettavina?
- Mitä kokonaiskustannusten mittaaminen hankintojen elinkaarella teille tarkoittaa? (Total Cost of Ownership). Minkälaisia kustannustekijöitä otatatte nykyisellään huomioon? Entä mitä asioita voisi huomioida nykyistä paremmin?
- Miten viestitte toimittajien arviointituloksista toimittajille (tai arvioitteko toimittajia jollain tavalla nykyisellään)? Toimiiko nykyinen toimintamalli mielestäsi vai pitäisikö sitä kehittää jollain tavalla?]

Lopetuskysymykset:

- Miten näet hankinnan tilanteen kokonaisuudessaan teidän yrityksessänne tällä hetkellä? Minkälaisia haasteita tai kehittämisen kohteita asiaan liittyy?
- Muita kommentteja?

Liite 3. Ryhmätehtävä, mitattavat hyödyt.

Työpaja 1, mitattavissa oleva hyöty	Mitattava asia, johon hyöty voidaan liittää	kaava
Toimittajien asiantuntemuksen hyödyntäminen ja hallinnon siirtäminen toimittajalle	<p>A Innovaatiot – uutta liiketoimintaa, tuotteita, palveluita</p> <p>B Prosessin parantaminen – yksikkökustannus / TCO</p> <p>C Kiinteiden kustannusten optimointi</p>	<p>A Myynnin kasvu</p> <p>B Operatiivisten kustannusten pieneminen</p> <p>C Operatiivisten kustannusten pieneminen, Joustava kustannusrakenne</p>
Optimoitu laatu	<p>A Yksikkökustannus</p> <p>B Asiakaslupaus, toimitusvarmuus</p>	<p>A sama kuin alla.</p> <p>B KPI toimitusvarmuus, oikea-aikaisuus, virheiden määrä vs. totaali volyyymi</p>
Suorat hankintakustannukset	<p>A Yksikkökustannus</p> <p>B TCO</p> <p>C Sopimuksen arvo enemmän kuin osatekijöiden summa</p>	<p>A&B Nykyinen (TCO) kustannus vs. uusi (TCO) kustannus * volyyymi</p> <p>C Sopimuksen kohteen kokonaisuuden kustannus</p>

Liite 4. Ryhmätehtävä, mitattavat riskit.

Työpaja 1, mitattavissa oleva riski	Mitattava asia, johon riski voidaan liittää	kaava
Kustannustietoisuuden katoaminen	A Yksikkö- ja TCO- kustannusten nousu B Markkinahintatietoisuuden pieneneminen	A hinnan kehityksen kulmakerto B markkinahinta yleinen taso vs maksettu hinta
Transaktion jälkeinen opportunisti	A & B kuten yllä C lisäarvoa / kilpailukyvyttömiä tuotteiden ja palvelujen hankinta "sokea ostaminen"	C yleinen kustannustason nousu
Kumppanin vaihtamisen kustannukset	Uuden run-rate kustannuksen tuoma hyöty vs. vaihtamiskustannus (investointi, prosessit, integraatiokustannus, sopimuskustannus)	Takaisinmaksu-aika