

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

**HANKINTAYHTEISTYÖ YRITYSTEN VÄLISEN YHTEIS-
TYÖN KÄYNNISTÄJÄNÄ TEKNISESSÄ TUKKUKAUPASSA**

Yrittäjyys, Laudatur -seminaarin tutki-
mustyö

Tammikuu 2004

Laatija: Juha Nyholm

Ohjaaja: Professori Hannu Niittykangas

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Juha Tapio Nyholm	
Työn nimi Hankintayhteistyö yritysten välisen yhteistyön käynnistäjänä teknisessä tukkukaupassa	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Tammikuu 2004	Sivumäärä 94 + liitteet
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Yritysten toimintaympäristö on nykyisessä taloudessa jatkuvassa muutoksessa. Yritykset pyrkivät kaikilla toimialoilla löytämään uusia toimintatapoja, joilla ne pystyisivät vastaamaan ympäristön asettamiin haasteisiin. Eräänä tällaisena ratkaisuna on yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen, joiden merkitys on jatkuvasti lisääntynyt.</p> <p>Yritysten välinen yhteistyö on keino luoda kilpailuetua, ja sen myötä parantaa asemaa markkinoilla. Yhteistyön hyödyt realisoituvat muun muassa kustannustehokkuutena ja oppimisena. Myös toimintaympäristön rakenteeseen kyetään tällä keinoin vaikuttamaan. Yhteistyö on prosessi, johon vaikuttaa monia eri elementtejä. Yritysten motiivit strategisen valinnan tekemiseen, yritysten väliset sosio-psykologiset tekijät yhteistyön vuorovaikutussuhteessa ja yhteistyön johtamisen ulottuvuus muokkaavat jokaista yhteistyöhanketta.</p> <p>Suomalaisella teknisen tukkukaupan toimialalla toimintaympäristön muutos on myös aiheuttanut kannattavuusongelmia. Vastausta tähän etsitään hankintayhteistyöstä, joka kustannustehokkaana toimintamallina luo kilpailuetua elinkaareltaan kypsässä vaiheessa olevalla alalla.</p> <p>Tutkielma on tutkimusotteeltaan konstruktiiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on suositella uutta toimintamallia, hankintayhteistyötä. Toimiala-analyysin ja tutkimuksen empiirisen osan avulla pyritään selvittämään hankintayhteistyön soveltuvuus toimialalla operoiville case-yrityksille.</p> <p>Empiirisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa löydetyn tuoteryhmäpäällekkäisyyden ja toisessa vaiheessa todetun kannattavuuden sekä toimiala-analyysin perusteella hankintayhteistyötä esitetään yritysten strategiseksi valinnaksi.</p>	
Asiasanat: hankinta, hankintayhteistyö, tekninen tukkukauppa, yhteistyö, yritykset, yritys-yhteistyö	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	3
2	Yritysyhteistyö	5
2.1	Yritysyhteistyö käsitteenä	5
2.2	Strateginen ulottuvuus	11
2.3	Sosio-psykologinen ulottuvuus	22
2.4	Johtamisen ulottuvuus	29
3	Sovellusympäristö	38
3.1	Teknisen tukkukaupan toimiala-analyysi	38
3.2	Hankintayhteistyö.....	42
3.3	Hankintayhteistyö strategisena valintana sovellusympäristössä	49
4	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.....	52
4.1	Tutkimusote.....	52
4.2	Tutkimusaineiston hankinta ja luotettavuus	56
4.3	Ketju X	58
4.4	Yritys Y	60
5	Tulokset.....	63
5.1	Hankintayhteistyön edellytysten arviointia	63
5.1.1	Tuoteryhmien päällekkäisyys	64
5.1.2	Hankintayhteistyöhön liitetyt mielikuvat	73
5.2	Hankintayhteistyön kannattavuus.....	77
5.3	Tuoteryhmien potentiaali hankintayhteistyölle	85
6	Johtopäätökset ja pohdintaa.....	88
	LÄHTEET	91
	LIITTEET	
	Liite 1 Ensimmäinen kysely	
	Liite 2 Toinen kysely	
	Liite 3 Tutkimuksen yritykset	
	Liite 4 Alatuoteryhmien keskiarvot	
	Liite 5 Tuoteryhmien toimittajakanavat	

1 Johdanto

1.1 Tausta

”Kun hämähäkkien verkot yhtyvät, ne sitovat leijonan.” (etiopialainen sananlasku) (Syrjänen, M. 2002.) Yhteistyön merkitystä erilaisten tehtävien suorittamisessa on kautta aikojen pidetty arvokkaana. Edellä mainittu sananlasku kertoo kaiken tarvittavan yhteistyön voimasta. Resurssiaan yhdistämällä pienetkin toimijat voivat kukistaa suuren vastustajan tai ratkaista ongelman, josta suoriutuminen yksin olisi mahdotonta.

Vaikka yritysten välinen yhteistyö on jo vanha ilmiö (Vesalainen 1996, 7), on se pitkään ollut yllättävän aliarvostettua. Ehkäpä pääoman mukana olon myötä muut yritykset on katsottu verisiksi kilpailijoiksi, eikä niille haluttu antaa mahdollisuutta markkinaosuuden kasvattamiseen oman yrityksen kustannuksella.

Vasta viime aikoina yritysmaailmassa suoritettujen yhteistyön suosio on lisääntynyt huomattavasti. Verkostoitumisesta on tullut talouselämän taikasana. Yhteistyösopimusten määrä on kasvanut ja yhteistyö on syventynyt. Yritysten väliset allianssit käsittävät niin horisontaalisia, vertikaalisia kuin diagonaalisiaakin yhteistyösopimuksia. (Ali-Yrkkö 2001, 12).

Suomessa erityisesti maamme liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 1995 on muuttanut markkinoidemme rakennetta siihen suuntaan, että menestyminen vaatii usein suunniteltua ja hyvin hoidettua yhteistyötä monien toimijoiden välillä. Suomalaiset yritykset ovat usein kooltaan niin paljon ulkomaisia kilpailijoitaan pienempiä, että niillä ei yleensä itsenäisesti toimien ole realistisia mahdollisuuksia saada kilpailuetua kansainvälisellä kentällä. Rajojen avauduttua Euroopasta tulevat suuret yritysmahdit ovat ajaneet kotimaiset yritykset uuteen tilanteeseen jopa kotimarkkinoilla.

Uusi markkinatilanne on huomattu myös kotimaisella teknisen tukkukaupan alalla. Uusien suurten kilpailijoiden uhka, asiakkaiden muuttuva toiminta sekä toimittajien keskittyminen ovat johtaneet tilanteeseen, jossa toimialan kotimaiset yritykset joutuvat jatkuvassa kustannuspaineessa pohtimaan toimintatapojensa muuttamista markkinaosuuksiensa säilyttämiseksi.

Teknisen tukkukaupan alalla toimiva vapaaehtoinen ketju X sekä monitoimipaikka yritys Y ovat toimineet aloitteen antajina tälle tutkimukselle. Yritykset ovat toimialan murroksen seurauksena ajautuneet tilanteeseen, jossa nykyiset toimintatavat eivät enää riitä markkinoilla menestymiseen. Toiminnassa on havaittu asiakkaiden ja toimittajien muuttuvat toimintatavat. Myös ulkomaiset markkinoille tulijat koetaan uhkana. Samanaikaisesti markkinarakenteen muutoksen kanssa toimialan 1990-luvun loppupuolen nopea kasvu on taantunut, ja myynti on kääntynyt 2000-luvun alussa jopa laskuun. Myös tämä tekijä aiheuttaa painetta strategisten muutosten suorittamiseen. Toimialan uusi tilanne onkin koskettanut tätä yritysryhmää merkittävästi, ja menestyksellinen toiminta on selkeästi uhattuna ilman uusia toimenpiteitä markkina-aseman parantamiseksi tai säilyttämiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen teoriaosion tavoitteena on syventyä yritysten välisen yhteistyön rakentumiseen liittyvien elementtien tarkasteluun. Yhteistyö on monisäikeinen tapahtumaketju, jonka onnistumiseen vaikuttaa muun muassa toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet ja yhteistyön strategisten tavoitteiden määrittäminen. Tutkimuksen teoreettisen osan päämääränä onkin selvittää eri tekijöiden merkitys yhteistyön onnistumiselle eli millaisten elementtien varaan yhteistyö tulisi perustaa.

Toisena teoreettisena tavoitteena on horisontaalisen hankintayhteistyön määrittelemineen. Hankintayhteistyö on eräs yritysten välisen yhteistyön muodoista, jonka merkitys näyttäisi tutkimuksen sovellusympäristössä olevan tärkeä. Tavoitteena on tarkastella hankintayhteistyön merkitystä teknisen tukkukaupan toimialaan suhteutettuna, ja määrittää ne elementit, jotka mahdollisesti tekevät hankintayhteistyöstä sovellusympäristössä strategisesti perustellun yhteistyövaihtoehdon. Lisäksi hankintayhteistyötä tarkastellaan strategisen ulottuvuuden ohella myös muiden yhteistyön ulottuvuuksien kautta.

Tutkimuksen empiirinen osio keskittyy yhteistyön strategisen ulottuvuuden tarkasteluun. Strategiset tavoitteet toimivat usein motiivina yhteistyön käynnistämiseksi, joten tässä yhteydessä on perusteltua lähestyä yhteistyön käynnistämistä juuri strategisen ulottuvuuden kautta. Empiirinen osuus halutaan myös liiallisen laajentumisen estämiseksi rajata ainoastaan tähän alu-

eeseen. Punaisena lankana tutkimuksen empiiriselle osalle toimii yleisellä tasolla seuraava kysymys:

Löytyykö määritellystä yritysjoukosta edellytyksiä käynnistää yritysten välinen yhteistyö hankintayhteistyön kautta?

Tutkimuskysymystä voidaan tarkentaa strategisen ulottuvuuden kannalta seuraavilla kysymyksillä:

- *Löytyykö tutkittavien yritysten tuoteryhmävalikoimasta sellaisia tuoteryhmiä, jotka suuren päällekkäisyyden takia olisivat potentiaalisia hankintayhteistyön kohteita?*
- *Onko yrityksillä halukkuutta uuden yhteistyöhankkeen käynnistämiseen?*

Jos päällekkäisiä tuoteryhmiä löytyy, voidaan empiirisen tutkimuksen jatkolle esittää seuraava kysymys:

- *Onko tutkittavista yrityksistä löytyneiden päällekkäisten tuoteryhmien ostovolyymi niin suuri, että hankintayhteistyöstä voidaan perustellusti olettaa saatavan kustannushyötyä?*

Tarkoituksena empiirisessä osiossa on siis löytää yritysten tuoteryhmävalikoimista sellaiset yhtenäiset tuoteryhmät, joissa yritykset voisivat toteuttaa hankintayhteistyötä. Osio keskittyy juuri kyseisten tuoteryhmien löytämiseen, eikä tarkoituksena ole millään tavoin käsitellä hankintayhteistyön organisointia, joka sinällään on erinomainen jatkotutkimuksen aihe.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoreettisessa osassa, luvussa 2, kuvataan yritysten välistä yhteistyötä. Luku jakautuu neljään alalukuun, joissa sekä määritellään, mitä yritysten välinen yhteistyö on, että kuvataan yhteistyön kannalta oleellisia elementtejä. Luku aloitetaan yritys yhteistyön käsitteen määrittelyllä, jossa päädytään esittämään tutkimuk-

sen viitekehukseksi Varamäen (1997) esittämää yritysten välisen yhteistyön kuutiomallia. Tämän jälkeen yritysyhteistyötä käsitellään mainitun mallin mukaisesti, ja määritellään yhteistyölle oleelliset elementit: strateginen, sosio-psykologinen ja johtamisen ulottuvuus.

Luvussa 3 määritellään tutkimuksen sovellusympäristö. Käsittely aloitetaan analysoimalla Suomen teknisen tukkukaupan toimiala Porterin (1984) esittämien analysointitekniikoiden mukaisesti. Tämän jälkeen luvussa 3.2 siirrytään hankintayhteistyön teoreettiseen määrittelyyn. Luku käsittelee yritysten välistä horisontaalista hankintayhteistyötä, ja aihetta tarkastellaan tutkimuksen mukaisen yhteistyönviitekehysten perusteella jakaen hankintayhteistyö yleisen määrittelyn jälkeen edellä mainittuihin kolmeen ulottuvuuteen. Hankintayhteistyön käsittelyn myötä muodostetaan synteesi, jossa määritellään hankintayhteistyön soveltuvuus sovellusympäristön, teknisen tukkukaupan, strategisena valintana.

Tutkimuksen empiirisen osuuden aluksi, luvussa 4, määritellään tutkimusote ja tutkimuksessa käytettävät metodit. Tämän jälkeen tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tiedonhankintaa sekä sen validiteettia ja reliabiliteettia. Luvun lopuksi kuvataan tutkimuksen case-yritykset Ketju X ja Yritys Y.

Empiirisen tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 5, jossa tulokset on jaettu tutkimuksen suorittamisen mukaisesti kahteen osaan. Alaluvussa 5.1 käydään läpi tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tulokset, joiden perusteella päädytään tutkimuksen toisen vaiheen käynnistämiseen. Alaluvussa 5.2 kuvataan ensimmäisten tulosten perusteella suoritettujen toisen vaiheen tulokset, ja päädytään esittämään tutkimuksessa löydetyt hankintayhteistyölle potentiaaliset tuoteryhmät (luku 5.3). Raportin lopuksi, luvussa 6, pohditaan tulosten merkitystä sovellusympäristössä. Lisäksi luvussa esitellään hieman tulosten myötä syntyneitä jatkotutkimuksen alueita.

2 Yritysyhteistyö

2.1 Yritysyhteistyö käsitteenä

Yritysten välinen yhteistyö on käsitteenä melko vanha. Sitä määriteltiin ensimmäisiä kertoja jo 1950-luvulla, mutta määritelmät olivat vielä tässä vaiheessa epätarkkoja. 1970-luvulla yritys yhteistyön käytännön toteuttaminen yleistyi, mikä johti vuorostaan myös käsitteiden täsmentymiseen lisääntyneen tutkimuksen kautta. (Hakanen 1997, 7.) Taustalla yhteistyön lisääntymiselle oli 1970-luvulla alkanut ja 1980-luvulla voimistunut teollisuuspoliittinen keskustelu, jonka tarkoituksena oli selvittää OECD-maiden laman syitä ja etsiä vaihtoehtoja valalla olleelle massatuotannolle (Kuitunen, Kuivanen, Mikkola & Räsänen 1999, 12).

Andersson (1979, 88) määrittelee yritysten välisen yhteistyön vapaaehtoiseksi ja usein pitkäaikaiseksi sopimukseksi yhden tai useamman itsenäisen yrityksen välillä. Sopimuksen tarkoituksena on parantaa yritysten tulosta investoimalla voimavaroja ja henkilökohtaista sitoutumista yhteiseen projektiin. Anderssonin mukaan yritykset toteuttavat tämän integroitumalla yhdessä tai useammassa yhteistyöfunktiossa. Muiden toimintojensa osalta ne pysyvät itsenäisinä yrityksinä. Kuitenkin esimerkiksi vapaaehtoisuus yhteistyötä määrittävänä tekijänä voidaan kyseenalaistaa. Hakasen (1997, 7) mukaan esimerkiksi maiden hallitukset voivat vaatia ulkomaisen yrityksen toimivan yhteistyössä paikallisen yrityksen kanssa, jotta se saisi luvan toimia kyseisen maan markkinoilla. Tällöin vapaaehtoisuuden vaatimus puuttuu suhteesta, mutta yhteistyön olemassaoloa ei voida kiistää.

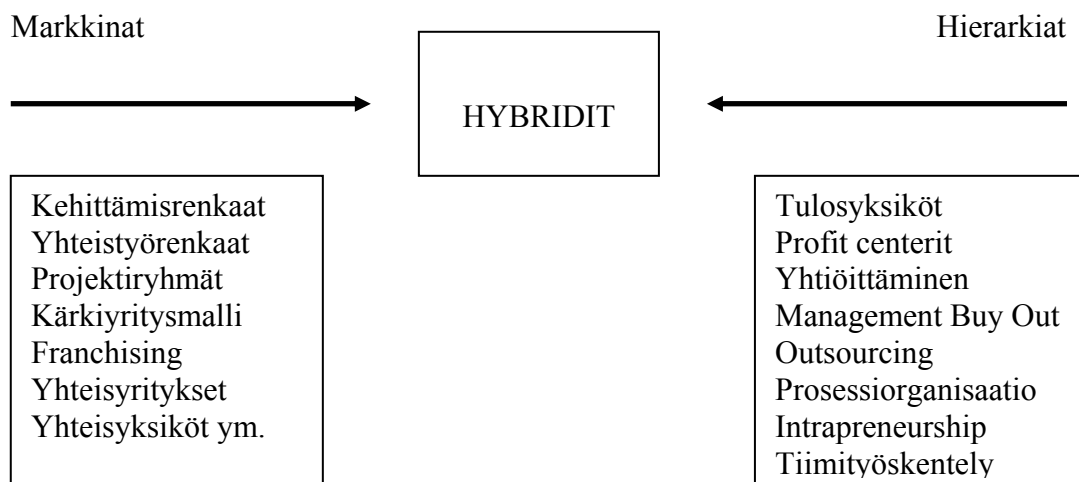
Hakanen (1997, 7) toteaa käsitteen tarkan määrittelyn olevan hankalaa, koska yritysten välisen vuorovaikutuksen uusia muotoja syntyy jatkuvasti lisää. Vesalainen ja Asikainen (1993, 15) määrittelevät yritysten välisen yhteistyön perustuvan kahdeksaan komponenttiin: 1) taloudellisesti itsenäiset osapuolet, 2) vapaaehtoisuus, 3) tavoitteena kilpailuaseman parantaminen, 4) sopimus yhteistyöstä, 5) resurssien yhteiskäyttö, 6) yhteistyön kohdistaminen, 7) itsenäisyys muilla alueilla ja 8) tasavertaisuus ja riippuvaisuus.

Yritysten välinen yhteistyö määritellään usein hybridiksi markkinoiden ja hierarkioiden välissä (Hakanen 1997, 48; Price 1997, 106; Varamäki 1997, 9). Thorelli (1986, 37) esittää, että eri organisaatiomuodot sijaitsevat jatkumolla, jonka toisena ääripäänä voidaan nähdä yksittäiset

transaktiot avoimilla markkinoilla ja toisena ääripäänä itseriittoinen integroitunut yritys. Myös Varamäen (1997, 9) mukaan markkinat ja hierarkiat voidaan nähdä liiketoiminnan organisaatiomuotojen ääripäinä. Markkinoille ominaisia ovat yksinkertaiset ostaja-myyjä-suhteet, kun taas hierarkioissa vuorovaikutus tapahtuu työntekijäsopimusten pohjalta. Näiden muotojen väliin mahtuu huomattavan suuri, kasvava määrä muita organisaatiomuotoja, joita voidaan kutsua edellä mainittujen ääripäiden hybrideiksi (Varamäki 1997, 10). Niissä kyseiset muodot yhdistyvät tietyn suuruisina ja ääripäiden suhde määrää organisaatiomuodon sijainnin jatkumolla. Hakasen (1997, 48) mukaan hybridejä eli kaikkia ääripäiden väliin mahtuvia muotoja voidaan pitää yritysten välisen yhteistyön laajana määrittelyinä. Vesalaista (1996, 10) mukailen hybridien eli yritysten välisten yhteistyösuhteiden sijainti markkinoiden ja hierarkioiden välisenä muotona voidaan esittää kuvion (KUVIO 1) avulla.

Vesalaisen (1996, 7) mukaan yhteistyö nähdään suuryritysten osalta kilpailullisen edun lisääjänä strategisten allianssien kautta. Pk-yrityksissä kilpailuetua haetaan yhteistyöengastyyppisten hankkeiden käytännöllisyydellä. Yhteistyöstrategialla yritykset pyrkivät toisiaan vastaan kilpailemisen sijaan realisoida tavoitteitaan yhteistyön kautta. Strategia keskittyy yhteistyön hyötyjen paikallistamiseen ja niiden realisointiin yhteistyön johtamisen kautta. (Child & Faulkner 1998, 1.)

KUVIO 1 Hybridit markkinoiden ja hierarkioiden välissä (Vesalainen 1996, 10)



Yhteistyön ja verkoston käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Itse asiassa tulkinnat näiden yhteydestä vaihtelevat tutkijoiden mukaan. Esimerkiksi Vesalainen (1996, 7) näkee yritysten välisen yhteistyön verkostoitumisen osa-alueena. Hieman päinvastaiseen tulkintaan on päätynyt Hakanen (1997, 10), joka teoksessaan katsoo verkoston olevan yritysten välisen yhteistyön muotojen yleinen metafora. Tässä tutkimuksessa verkostojen ja yhteistyön käsitteitä käytetään pääosin rinnakkain, mutta tulkinnalliselta kannalta Hakasen näkemys verkostojen ja yhteistyön suhteesta lienee oikeampi. Verkostoitumista ei voi tapahtua ilman yritysten välistä yhteistyötä, mutta kahden yrityksen välillä tapahtuvasta yhteistyöstä ei välttämättä voida käyttää verkoston nimikettä.

Hakanen (1997, 10–13) käyttää yritysten välisen yhteistyön muodoista nimikkeitä: verkko tai verkosto, strateginen liittouma ja yhteisyritys. Hänen mukaansa verkon ja verkoston käsitteitä käytetään mediassa hyvin paljon kuvaamaan kaikenlaisia yritysten välisiä yhteistyöhankkeita. Hakasen mukaan verkostosta on tullut yleinen metafora kuvaamaan yritysten välisen yhteistoiminnan muodostamaa organisaatiota. Hän huomauttaa myös tieteelliselle tutkimukselle ominaisesta piirteestä käyttää verkostoa kuvaamaan markkinoiden ja hierarkian välisiä organisaatiomuotoja.

Myös strateginen liittouma (allianssi) on muodostunut yleiseksi käsitteeksi yritysten välisestä yhteistyöstä puhuttaessa. Strategisen liittouman käsitettä käytetään lähinnä suuryrityskentällä tapahtuvasta yhteistyöstä. Hellman, Hovi ja Nieminen (1993, 12-13) ovat esittäneet strategiselle liittoumalle laajan ja suppean määritelmän. Laajaan määritelmään sisällytetään markkinointi- ja jakelusopimukset, lisenssisopimukset, franchising-sopimukset, teknologia- ja tuotekehityssopimukset, konsortiot, vähemmistöosakkuudet, joint-venturet sekä yritysostot ja fuusiot. Suppean määritelmän mukaan strategisen liittoumat ovat sellaiset yhteistyösuhteet, joista useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä. Näihin kuuluvat markkinointi- ja jakelusopimukset, yhteiset teknologian kehityssopimukset sekä joint-venturet. Strateginen liittouma tai strateginen allianssi, jota jäljempänä käytetään, on siis hyvin yleisluonteinen käsite yritysten väliselle yhteistyölle, jota nykyisin käytetään paitsi suuryritysten kohdalla, myös pk-yritysten yhteistyöstä puhuttaessa. Sinänsä käsite on oivallinen, kuvaahan se yhteistyön tärkeitä piirteitä strategiaa, joka on lähtökohtana yhteistyölle, sekä liittoutumista eli yhteistyön osapuolia sidoksia toisiinsa.

Yritysten välistä yhteistyötä on määritelty useiden eri teorioiden pohjalta. Perinteisimpiä lähtökohtia yhteistyön tutkimukselle ovat olleet muun muassa transaktiokustannusteoria, resurssiriippuvuusteoria (resource dependency theory), sosiaalisten verkostojen teoria (social network theory), strategisen johtamisen teoria (strategic management theory) ja verkostoteoria (network theory). Hieman harvemmin käytettyjä lähestymistapoja ovat esimerkiksi peliteoria ja uusimpana kaaosteoria (Varamäki 1997, 75).

Transaktiokustannusteoria on kenties kaikkein yleisin perusta yritysyhteistyön tutkimukselle. Kyseisessä teoriassa analysoinnin kohteena on yksittäinen transaktio eli palvelujen tai tuotteiden siirto yritysten välillä. Täydellisillä markkinoilla transaktioista ei aiheudu kustannuksia, mutta todellisuudessa kustannuksia esiintyy. Transaktiokustannukset aiheutuvat mm. asiakkaan löytämisestä, asiakassuhteen muodostamisesta, neuvottelusta, suhteen valvonnasta, koordinoinnista ja suhteen säilyttämisestä. Lisäksi kustannuksia aiheuttaa pelko toimittajien opportunistista. (Varamäki 1997, 76.) Transaktiokustannusteoriaan perustuvassa yhteistyön lähestymistavassa strategiset allianssit nähdään mahdollisina transaktiokustannuksia alentavina tapoina toimia markkinoilla (Child & Faulkner 1998, 20). Teoria tutkii yrityksen erilaisia vaihtoehtoja organisaatiomuodon suhteen. Se antaa vastauksen siihen, miksi markkinoilla toimivilla organisaatiolla esiintyy huomattava määrä erilaisia toimintamuotoja. Erilaiset transaktiot eroavat merkittävästi keskenään, ja niiden tehokas toteuttaminen vaatii organisaatiomuotojen muokkaamista transaktioiden tarpeita vastaaviksi. (Varamäki 1997, 77.)

Resurssiriippuvuusteoriassa lähestymistapa perustuu siihen, että yritykset eivät itsenäisesti pysty hankkimaan toiminnan vaatimia resursseja vaan joutuvat toimimaan yhteistyössä toisten yritysten kanssa vaadittavan voimavaratason saavuttamiseksi (Johansson, Mattila & Uusikylä 1995). Pfefferin ja Salancikin (1978, 48–49) mukaan yrityksellä on erilaisia mahdollisuuksia kontrolloida voimavaroja. Se voi 1) omistaa niitä, 2) omata pääsyn resursseihin, 3) käyttää ja kontrolloida niitä tai 4) tehdä resursseja koskevia sääntöjä ja säännöstellä resursseja. Yritysten välinen yhteistyö nähdään yritysten mahdollisuutena tavoittaa uusia tai tarvittavia resursseja ja toimia epävarmuustilanteissa (Child & Faulkner 1998, 34).

Johannisson (1986) väittää henkilökohtaisten suhteiden olevan yrittäjien merkittävin voimavara (Varamäki 1997, 79). Tätä tutkii *sosiaalisten verkostojen teoria*. Varamäen (1997, 79) mukaan verkosto on tehokas tapa kontrolloida yritykselle tarpeellisia voimavaroja dynaamisessa ympäristössä. Muuttuvissa olosuhteissa tarvittavien resurssien arviointi on hankalaa, ja

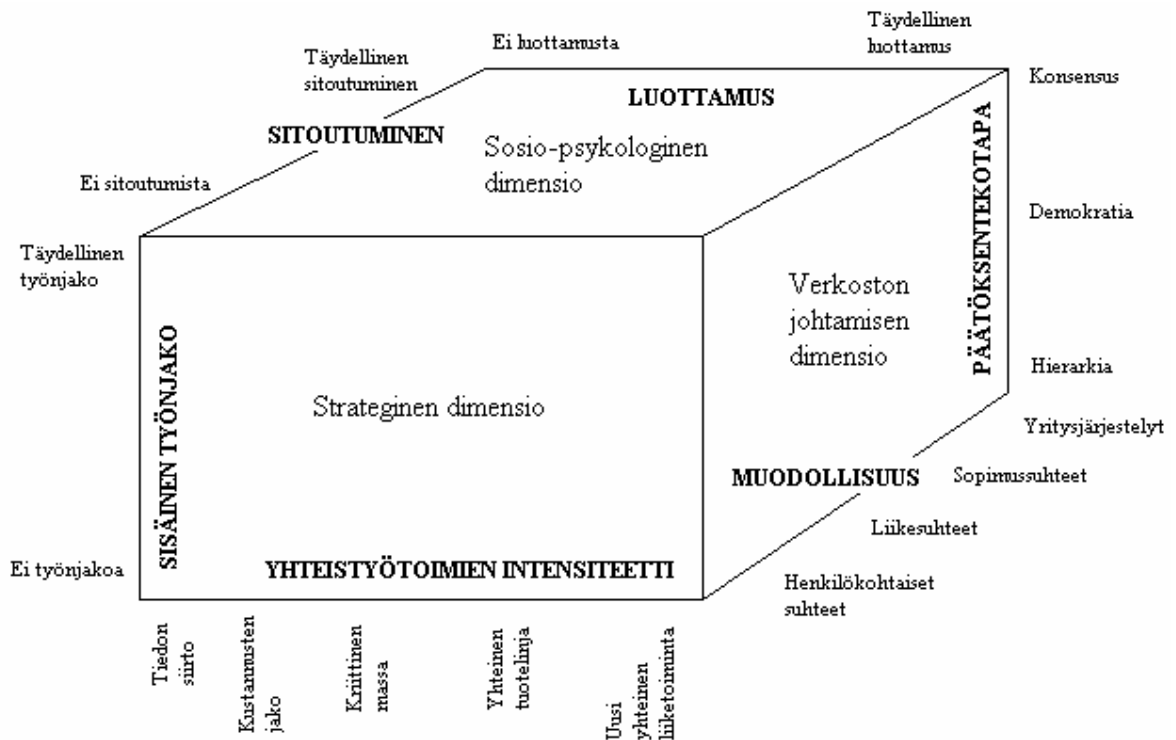
tällöin kaikkien resurssien omistaminen olisi tehotonta toimintaa. Vaikka yritysten välinen yhteistyö näyttää usein perustuvan ainoastaan yritysten väliseen vaihdantaan, ovat yritysten toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet merkittävässä asemassa erityisesti pienten yritysten tapauksessa.

Strategisen johtamisen teoria on myös hyvin yleinen yritysten välisen yhteistyön tarkastelunäkökulma. Pääasiassa se on keskittynyt suuryritysten välisten allianssien analysointiin, joten se ei yksinään selitä pienten yritysten yhteistyö hankkeita, joissa omistajan henkilökohmainen panos ja näkemys ovat myös merkittävässä asemassa. (Varamäki 1997, 80.) Childin ja Faulknerin (1998, 31) mukaan strategisen johtamisen teoria käsittää näkökulman, jossa mahdollisten yhteistyökumppaneiden tulee löytää yhteensopiva strategioiden yhdistelmä, jonka ansiosta allianssi tuottaa paremman mahdollisuuden saavuttaa molempien yritysten tavoitteet. Varamäki (1997, 81) esittää teorian tarkastelevan yritysten välistä yhteistyötä voittojen maksimoinnin kannalta. Strategiset allianssit nähdään keinoina taistella yritysten pitkäaikaisten suunnitelmien puolesta ja ne tähtäävät turvaamaan, säilyttämään, parantamaan tai muuttamaan yrityksen kilpailullista asemaa.

Uppsalan koulukunnan *verkostoteoria* yhdistelee elementtejä muista teorioista (Varamäki 1997, 82). Håkanssonin ja Johanssonin (1994, 28–29) mukaan teollisten verkostojen malli perustuu kolmenlaisiin, toisistaan riippuviin muuttujiin: toimijoihin, resursseihin ja toimintoihin. He esittävät eri muuttujien muodostavan pieniä verkostoja: toimijat verkostoituvat toimijoiden kanssa, resurssit resurssien kanssa ja toiminnot toimintojen kanssa. Lopulta nämä pienet verkostot yhdistyvät suureksi verkostoksi, kokonaisuudeksi, jossa esiintyy tieto- ja valtarakenteita sekä funktionaalista ja ajallista riippuvuutta.

Varamäki (1997, 15) toteaa tutkimuksessaan yritysten välisen yhteistyön vaativan mallia, jonka pohjalta kaikkea yhteistyötä voidaan analysoida ja joka yhdistää tutkimuksen pohjana aiemmin olleet useat teorit. Hän on yhdistänyt edellä kuvattujen teorioiden keskeiset piirteet kuutiomalliksi (KUVIO 2), joka jakaantuu kolmeen yhteistyön dimensioon: strategiseen, sosio-psykologiseen ja yhteistyön johtamisen ulottuvuuteen. Varamäen esittämä malli on pohjana tämän tutkimuksen rakenteelle. Yhteistyön vaatimuksia tarkastellaan näiden kolmen ulottuvuuden pohjalta.

KUVIO 2 Yritysten välisen yhteistyön kuutiomalli (Varamäki 1997, 90)



Yritysten välinen yhteistyö on kahden tai useamman yrityksen välistä vapaaehtoista toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa yritysten kilpailuetua markkinoilla. Käsitteen määrittely on aihetta koskevassa kirjallisuudessa ollut varsin heterogeenista. Määritelmille yhteinen tekijä on usein kuitenkin uskomus yhteistyömuotojen sijainnista avointen markkinoiden ja tiukan hierarkian välimaastossa.

Tavallisimmat yhteistyön määrittelyn liitetyt teoriat ovat transaktiokustannusteoria ja resurssi-riippuvuusteoria. Näiden kautta yhteistyö käsitetään keinoksi joko minimoida liiketoimintaan liittyviä kustannuksia tai saavuttaa yhteistyöyritysten kautta resursseja, jotka ovat markkinoilla selviytymisen kannalta tärkeitä. Resurssit voivat liittyä esimerkiksi kriittisen koon saavuttamiseen tai teknologiseen osaamiseen. Yritysten välisen yhteistyön kuutiomallissa määritelmässä käytetyt useat teoriat on yhdistetty kokonaisuudeksi, jonka avulla on pyrkimys kyetä analysoimaan kaikkia yritysten välisiä yhteistyösuhteita. Malli jakaa yhteistyön strategiseen, sosio-psykologiseen ja johtamisen ulottuvuuteen, jotka ovat yhteistyön rakentumisen oleellisia elementtejä. Raportin rakenne seuraakin jatkossa pääpiirteissään kyseistä kuutiomallia.

2.2 *Strateginen ulottuvuus*

Strategista ulottuvuutta voidaan pitää liikkeellepanevana voimana yritysten väliselle yhteistyölle. Varamäki (1997, 86) tunnistaa yhteistyön strategisessa ulottuvuudessa kaksi muuttujaa: tavoitteet ja voimavarat. Hänen mukaansa yhteistyösuhteessa mukana olevien yritysten voimavarojen luonne määrää suhteen sisäisen työnjaon. Yritysten ja yhteistyön tavoitteet taas määräävät yhteistyön toimien intensiteetin. Varamäki käyttää näistä strategisen ulottuvuuden kahdesta osa-alueesta nimiä yhteistyön intensiteetti (intensity of cooperative efforts) ja sisäinen työnjako (internal division of work). Hakanen (1997, 35–43) puolestaan jakaa teoksessaan strategisen ulottuvuuden kolmeen osaan: yhteistyön motiiveihin, yritysten yhteensopivuuteen ja yhteistyötehtävän luonteeseen. Nämä alueet ovat lähtökohdiltaan yhteneväisiä Varamäen esittämien ulottuvuuksien kanssa. Motiivit ja yhteistyön luonne sisältyvät Varamäen esittämään yhteistyön intensiteettiin ja yritysten yhteensopivuus pohjautuu samoihin oletuksiin kuin Varamäen sisäinen työnjako.

Tässä tutkimuksessa strategista ulottuvuutta tarkastellaan kahden dimension pohjalta. Ensimmäiseksi keskitytään yhteistyön motiiveihin ja tavoitteisiin, joiden perusteella yhteistyösuhdetta lähdetään käynnistämään. Motiiviulottuvuuteen liitetään tässä yhteydessä myös yhteistyötehtävän luonne, sillä motiivit ja yritysten tavoitteet määrittelevät myös yhteistyön intensiteettiä (Hakanen 1997, 42). Toinen osa-alue on yritysten yhteensopivuus, jossa yritysten resurssien päällekkäisyyttä tai täydentävyyttä lähestytään yhteistyön kannalta oleellisista näkökulmista.

Yhteistyötä on esiintynyt ihmisten välillä niin kauan, kuin päätöksentekokyky on ollut yksi ihmisen ominaisuuksista. Aina yhteistyön taustalla on myös ollut joku syy ja tavoite sen ratkaisemiseksi. Yritysten välisen yhteistyön tutkimuksessa on erityisen tärkeää löytää olosuhteet, jotka luovat hedelmällisen maan yhteistyöhankkeille. Nämä olosuhteet ovat motiiveja, jotka laukaisevat yritysten halun toimia yhdessä toisten yritysten, jopa kilpailijoidensa, kanssa. (Child & Faulkner 1998, 65.) Yritysten motiiveja ryhtyä yhteistyöhön toisten yritysten kanssa ja niiden yhteistyölle asettamia tavoitteita on tutkittu erittäin paljon. Tutkimusten perusteella on luotu useita erilaisia jaotteluja, joiden perusteella yhteistyösuhteita on tarkasteltu. (Varamäki 1997, 86.)

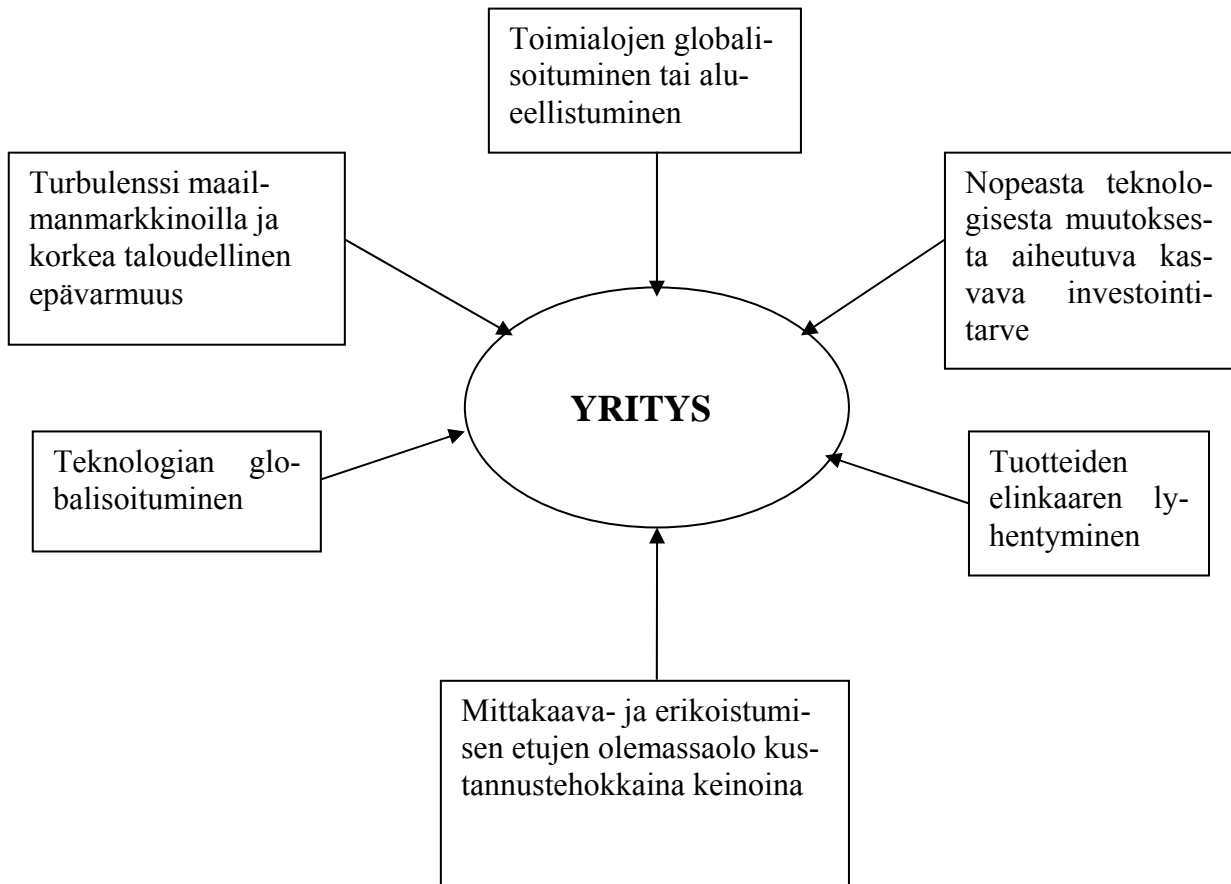
Kogut (1988, 320–323) jakaa motiivit kolmeen yleiseen luokkaan. Näitä ovat transaktiokustannusmotiivit, strategisen käyttäytymisen motiivit sekä organisationaalisen oppimisen motiivit. Hakanen (1997, 36) noudattelee omassa teoksessaan Kogutin linjoja erotellen motiivit samoihin kolmeen luokkaan. Child ja Faulkner (1998, 69–80) jakavat oman määrittelynsä perusteella motiivit kahteen luokkaan, ulkoisiin haasteisiin ja sisäisiin tarpeisiin, jotka lisäksi kiinteästi liittyvät toisiinsa. Kyseisessä jaottelussa Kogutin transaktiokustannukset sekä oppiminen sisältyvät sisäisiin tarpeisiin ja strateginen käyttäytyminen ulkoa päin tuleviin motiivitekijöihin. Tässä yhteydessä motiiveja tarkastellaan yksinkertaisuuden vuoksi Childin ja Faulknerin esittämän jaon mukaisesti. Motiivien voidaan katsoa tulevan joko yrityksen ulkoisesta ympäristöstä tai sisäisistä tarpeista. Kaikki edellä mainitut muiden esittämät luokat sisältyvät näihin kahteen ulottuvuuteen.

Ulkoiset haasteet

Ulkoisten haasteiden luokka käsittää yrityksen sen hetkistä strategista asemaa vahvistavien kilpailuhyötyjen tavoittelun. Yhteistyössä mukana olevat yritykset pyrkivät kohottamaan kilpailuasemaansa liittoutuman ulkopuolelle jääviä yrityksiä vastaan. (Hakanen 1997, 35.) Childin ja Faulknerin (1998, 69) mukaan yhteistyön kautta tapahtuvaan strategisen hyödyn tavoittelun taustalla on yleensä yrityksen ulkoisessa ympäristössä tapahtuneet muutokset. Yhteistyön motivaation eklektisen teorian (eclectic theory of alliance motivation) mukaan kaikki allianssit käynnistyvät ulkoisissa toimintaolosuhteissa tapahtuneen muutoksen myötä, jolloin sisäiset voimavarat vaativat muutoksia, joiden avulla kilpailuasema pystytään säilyttämään. Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa yrityksen ulkoisena haasteena on tuotteen lyhentyneet elinkaari ja sisäisenä ongelmana suunnitteluryhmän riittämätön osaaminen tai vähäiset investointimahdollisuudet (Child & Faulkner 1998, 69).

Child ja Faulkner (1998, 71) esittävät tärkeimmiksi yhteistyön tarvetta aiheuttaviksi ulkoisiksi muutoksiksi seuraavan kuvion (KUVIO 3) mukaiset tapahtumat:

KUVIO 3 Yrityksen yhteistyötarpeeseen vaikuttavat ulkoiset haasteet



Markkinoiden turbulenssi, taloudellinen epävarmuus ja teknologinen muutos ovat usein yhteydessä toisiinsa. Gersickin (1991, 10) esittämän mallin mukaan talous toimii pitkiä aikoja vakaisissa olosuhteissa, ja suuria muutoksia tapahtuu teknologisten harppausten myötä satunnaisesti ja nopeasti. Teknologisille muutoksille on tunnusomaista, että niiden aikana markkinoille tulee korvaavia tuotteita, vanhat yritykset poistuvat markkinoilta ja tilalle tulee uusia yrityksiä. Yritysten välinen yhteistyö on vanhoille yrityksille keino taistella kyseistä kehitystä vastaan. Yhteistyön avulla yritykset saavat suojaa ulkoisia uhkia vastaan, ja pystyvät vastaamaan uuden tilanteen asettamiin haasteisiin. (Child & Faulkner 1998, 71.)

Childin ja Faulknerin (1998, 72) teknologinen kehitys on muuttunut nopeaksi ja globaaliksi. Kun uuden teknologian käyttö ympäri maailman on helpottunut, on se kaventanut alueellisten markkinoiden eroja. Tämän myötä suuret yritykset kykenevät yhä paremmin hyödyntämään

esimerkiksi mittakaavaetuja, kun niiden ei tarvitse muuttaa toimintamallejaan alueellisesti. Teknologinen kehitys on myös lyhentänyt tuotteiden elinkaaria. Tämä on johtanut kasvavaan tarpeeseen investoida tutkimus- ja kehitystyöhön. Vain hyvin harvoilla suurilla yrityksillä on voimavaroja laajaan kehitystyöhön ja mittakaavaetujen hyödyntämiseen. Tämän takia yritysten välinen yhteistyö on huomattavasti lisääntynyt yritysten pyrkiessä vastaamaan uudenlaisen talouden asettamiin haasteisiin.

Hakanen (1997, 35) esittää, että edellä mainittuihin haasteisiin vastaaminen on usein liian vaativaa yksittäiselle yritykselle. Yhteistyön avulla yritykset pyrkivät tavoittamaan kilpailuhyötyjä, jotka vahvistavat niiden strategista asemaa. Yritysten tavoitteena on:

1. vaikuttaa toimialan rakenteen kehitykseen
2. ehkäistä kilpailijoiden toimenpiteitä
3. puolustautua toimialan rajojen hämärtymistä ja kansainvälistymistä vastaan
4. luoda tehokkaampia kilpailijoita

Useimmat yritysten ulkopuolisen ympäristön asettamista haasteista voidaan nähdä toteutuneen 1990-luvulla (Child & Faulkner 1998, 71). Niiden merkitys yritysten välistä yhteistyötä kiihdyttävänä on huomattava, sillä esimerkiksi Suomessa, kuten muuallakin Euroopassa, pk-yritysten väliset yhteistyöhankkeet ovat kyseisenä aikana lisääntyneet huomattavasti (Varamáki 1997, 11; Ali-Yrkkö 2001, 12).

Sisäiset tarpeet

Yrityksen ulkopuolisten haasteiden lisäksi tarve yhteistyöhankkeelle voi tulla yrityksen sisäisistä tarpeista. Kogutin (1988, 320) mukaan yritysyhteistyön myötä tavoitellaan transaktioteorian mukaiseen yhteistyöhön pohjautuen liiketoimintakustannusten minimointia. (Hakanen 1997, 35.) Seuraavaksi sisäisiä tarpeita tarkastellaan lähinnä Childin ja Faulknerin (1998, 73–80) osoittaman jaottelun pohjalta. Heidän mukaansa sisäisiä yhteistyömotiiveja ovat voimavarariippuvaisuus, oppiminen, riskien vähentäminen, nopea markkinoille tulo, kustannusten minimointi ja heikko nykyinen menestys.

Voimavarariippuvaisuuden ollessa yhteistyön käynnistävänä voimana yksittäisen yrityksen voimavarat ovat riittämättömiä sen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Yhdistettyjen re-

surssien avulla yhteistyöyritykset saavat mahdollisuuden toteuttaa puolustavia toimenpiteitä asemansa säilyttämiseksi ulkoa tulevaa uhkaa vastaan tai vaihtoehtoisesti toimia aggressiivisesti tavoitellen esimerkiksi globalisaation tuomia mahdollisuuksia uusien markkina-alueiden valtaamiseksi. (Child & Faulkner 1998, 74.)

Oppiminen on erittäin merkittävä sisäinen motiivi. Muun muassa Doz, Hamel ja Prahalad (1989, 134) korostavat oppimisen merkitystä yhteistyön päämääränä. Powellin, Koputin ja Smith-Doerrin (1996, 118) mukaan yritykset toimivat yhteistyössä, koska tietoa pystytään helpommin luomaan yhteisöissä, jotka poikkeavat staattisesta ja rajatusta eli ovat avoimia ja joustavia. Oppimisen avulla yhteistyön kautta pyritään parantamaan yrityksen pitkän tähtäimen asemaa luomalla synergioita, siirtämällä teknologioita ja diversifioitumalla (Hakanen 1997, 36).

Riskien vähentäminen niitä jakamalla on syynä osaan yhteistyöhankkeiden käynnistämisestä. Viime aikoina laajentunut taloudellinen riski on usein liian suuri yksittäisen yrityksen kannettavaksi. Keskivertoresurssit omaava yritys voi yrittää toteuttaa liiketoimintamahdollisuuksia tai puolustavaa strategiaa nykyisin varsin usein ainoastaan taloudellisen riskin jakavan kumppanin kanssa. (Child & Faulkner 1998, 77.)

1990-luvusta lähtien markkinoilla menestyminen on vaatinut *nopeaa markkinoille pääsyä*. Nopeimpien yritysten etuasema on kasvanut huomattavasti. Yhteistyön kautta tämä voi helpottua esimerkiksi tilanteessa, jossa teknologinen edelläkävijä muodostaa allianssin vahvan markkinoille pääsykyvyn omaavan yrityksen kanssa. Yhteistyön avulla markkinat voidaan saavuttaa nopeasti, kun taas sisäinen kehittyminen markkinoiden tarpeisiin kestää usein liian kauan ja yritysostoilla voi olla motivaatiota heikentävä vaikutus ostetun yrityksen henkilökuntaan. (Child & Faulkner 1998, 77–78.)

Kustannusten minimointi yritysten välisen yhteistyön motiivina pohjautuu transaktiokustannusteoriaan. Tavoitteena yrityksillä on yhteistyön kautta saavuttaa tehokkuus, jota yksin toimien ei olisi mahdollista saada. (Child & Faulkner 1998, 78.) Transaktiokustannusteoria on yksi yritysten välisen yhteistyön käsitteen kulmakivistä (Child & Faulkner 1998, 78), ja tärkeä motivoija yhteistyöhankkeille. Transaktiokustannusteorian mukaan yritys- ja yhteistyömuotojen suuri määrä ja heterogeenisuus johtuvat transaktioiden erilaisista ominaisuuksista, jolloin tehokkuus saavutetaan räätälöimällä organisaatiomuoto transaktion mukaiseksi (Varamäki

1997, 69). Tyypillinen kustannuksia alentava yhteistyön kohde on hankintayhteistyö, jossa kustannukset saadaan pienemmiksi volyymietujen kautta alenevien hankintahintojen myötä (Vesalainen 1996, 33). Vesalaisen ohella myös Liiketaloudellisen tutkimuskeskuksen (1994, 10) tutkimuksessa korostetaan ostoetuja yhteistyön merkittävänä syynä. Sen mukaan hankintojen kautta tulevia kustannussäästöjä saadaan paitsi alennushintojen myötä, myös tehokkaamman ostotapahtuman avulla.

Heikko nykyinen menestys on Boltonin (1993, 57) mukaan tärkeä syy yhteistyölle toisten yritysten kanssa. Hän yhdistää erityisesti heikon menestyksen ja yhteistyöryhmissä syntyvät innovaatiot. Keskitasoa huonommin menestyvät yritykset liittyvät muita nopeammin tutkimuksen ja kehityksen yhteistyöhankkeisiin. Yrityksen johto etsii mahdollisuuksia parantaa nykyistä esitystä markkinoilla, ja nopea suunnanmuuttaja voi olla yritysten välinen yhteistyö. (Child & Faulkner 1998, 80.)

Hakanen (1997, 35) erittelee yhteistyön motiiveiksi lisäksi muun muassa johtamismenetelmien parantamisen, joka kiinteästi liittyy Boltonin esittämään heikkoon menestykseen, sekä yrittäjähenkisen henkilökunnan säilyttämisen. Hänen mukaansa yhteistyöryhmät joko yhdistävät tai jakavat voimavaroja, mikä sallii yritysten keskittyä suhteellisen vahvuutensa alueisiin.

Yhteistyötehtävän luonne

Hakanen (1997, 42) erottaa yhdeksi strategisen ulottuvuuden osa-alueeksi yhteistyötehtävän luonteen. Yhteistyön intensiteettitaso perustuu yritysten yhteistyömotiiveihin ja tavoitteisiin sekä yhteistyötoimien intensiteettiin (Hakanen 1997, 42; Varamäki 1997, 86). Hakanen (1997, 42) toteaa kuitenkin yhteistyön luontevaihtelevan myös samantasoisten yhteistyöhankkeiden välillä tilanne- ja riippuvuustekijöistä johtuen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa verkon koko, yhteistyötä tekevien yritysten määrä, teknologiat, toimiala ja ympäristöolosuhteet.

Killing (1988) esittää yhteistyön luonteen yksinkertaisuutta merkittäväksi onnistumista lisääväksi tekijäksi. Hän korostaa monimutkaisesti johdettavan yhteistyön lisäävän epäonnistumisen riskiä. Killingin mukaan yhteistyön monimutkaiset tehtävät eivät vaadi kompleksia organisaatiota. (Hakanen 1997, 42.)

Motiivit ja tavoitteet toimivat yritysten välisen yhteistyön käynnistävänä, mutta yksin niiden olemassa olo ei riitä riittäväksi pohjaksi yhteistyön aloittamiselle. Motiivit luovat tarpeen yhteistyöhankkeelle ja käynnistävät sen suunnittelun, mutta yhteistyön toteuttaminen vaatii enemmän kuin kunkin yksittäisen yrityksen halun ja tarpeen. Tällöin yritysten välinen yhteensopivuus nousee merkittäväksi tekijäksi käytännön toteutuksen onnistumisen kannalta (Hakaniemi 1997, 37). Varamäki (1997, 86–87) viittaa omassa tutkimuksessaan yritysten yhteensopivuuteen yhteistyön sisäisen työnjaon käsitteellä, jolla hän tarkoittaa yhteistyöhön osallistuvien yritysten resurssien luonnetta, tarkemmin niiden toistensa täydentävyyttä tai samankaltaisuutta. Varamäen mukaan yhteistyö yritysten resurssien tulee olla toisiaan täydentäviä, jotta synergiaetuja syntyisi ja yhteistyö onnistuisi. Kuitenkin myös samankaltaisia yritysten samankaltaisia resursseja voidaan pitää yhteistyön pohjana. Esimerkkinä tästä voidaan esittää hankintayhteistyö, jossa myös samankaltaisilla resursseilla toimivat yritykset voivat menestyksekkäästi päästä tavoitteeseensa eli kustannussäästöihin.

Hakaniemen (1997, 39–41) mukaan yritysten yhteensopivuus voidaan jakaa tavoitteiden yhteensopivuuteen ja organisatoriseen yhteensopivuuteen. Organisatorisen yhteensopivuuden käsite voidaan hänen mukaansa jakaa edelleen strategiseen ja operatiiviseen yhteensopivuuteen, joista operatiivinen yhteensopivuus sisältää toimintojen lisäksi yrityskulttuurien yhteensopivuuden (Hakaniemi 1997, 39). Yhteistyön aloittamiseksi vaadittavien motiivien olemassa olo ei takaa toimivaa suhdetta, jos yritykset kilpailulliset tavoitteet eivät ole yhteensopivia tai niiden organisatoriset eroavaisuudet estävät onnistuneen toiminnan.

Tavoitteiden yhteensopivuus

Yhteistyötä kaavailevilla yrityksillä on lähes aina ennalta määritellyt päämäärät, joiden toteuttamista yhteistyön avulla lähdetään tavoittelemaan. Usein eri yritysten päämäärät eroavat tiettyssä määrin toisistaan, ja yhteistyöprojekti onkin yleensä hankkeeseen osallistuvien osapuolten tavoitteiden pieni leikkauskohta. (Hakaniemi 1997, 37). Prosessin alkuvaiheessa on tärkeää saada kyseiset yksittäisten yritysten päämäärät lähestymään toisiaan, jotta yhteisten toiminnallisten tavoitteiden toteuttaminen mahdollistuisi. Tässä yhteensovittamisessa ei ole tarkoitus saada yritysten tavoitteita täysin samankaltaisiksi vaan tärkeää on, että päämäärät ovat yhteensopivia. Jos yritysten tavoitteet eivät sovi yhteen, ei niitä ole mahdollista yhteistyön avulla saavuttaa.

Tavoitteiden yhteensopivuus ei siis tarkoita sitä, että niiden täytyisi olla samanlaisia. Myös toisistaan eroavat päämäärät soveltuvat yhteistyöhankkeen pohjaksi, jos ne täydentävät toisiaan. Tällöin ryhmän yhteisenä tavoitteena on hankkeen onnistunut toteuttaminen, jossa yksittäisten yritysten päämäärät toteutuvat samalla muiden yritysten tavoitteita tukien (Hakanen 1997, 37). Kyseisessä tilanteessa on kuitenkin tärkeää, että yritykset tiedostavat erilaisten tavoitteiden toisiaan tukevan voiman. Jos tätä arviointia ei tapahdu, on vaarana, että yritykset katsovat tavoitteidensa olevan yhteen sopimattomia, mikä kaataa hankkeen toteuttamisen. Farris, Jones ja Slowinski (1993, 22) korostavat onnistuneen yritysten välisen yhteistyön tärkeänä tekijänä kaikkien osapuolten strategisten tavoitteiden ja tarpeiden tunnistamisen. Tämän perusteella tavoitteiden yhteensopivuutta voidaan arvioida (Hakanen 1997, 38).

Hakasen (1997, 38) teoksen mukaan yhteistyötä aloitettaessa yhteiset tavoitteet eivät kuitenkaan välttämättä takaa jatkuvaa yhteisymmärrystä. Odottamattomien tulosten, uhkien tai mahdollisuuksien myötä yritysten välille saattaa kehittyä intressi- tai mielipideristiriitoja. Yleinen syy intressiristiriidoille on tavoitteiden yhteensopimattomuus, jolloin yhteinen päämäärien määrittely on kriittinen tekijä yhteistyötä aloitettaessa tulevan ristiriitapotentialin selvittämiseksi.

Organisatorinen yhteensopivuus

Yritysten organisatorinen yhteensopivuus on toinen yritysten yhteensopivuuteen liittyvä hankkeen onnistumisen edellytys. Kuten edellä mainittiin, jaetaan organisatorinen yhteensopivuus yrityskulttuurin sisältävään operatiiviseen yhteensopivuuteen ja strategiseen yhteensopivuuteen. Kaikki yritykset eroavat toisistaan jossain määrin. Jokaisella yrityksellä on oma kulttuuri, omat toimintatavat, taidot ja resurssit. Kun yhteistyöhanketta lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan, on tärkeää, että yritykset sopivat myös näiltä osin yhteen. Child ja Faulkner (1998, 93) esittävät organisatorisen yhteensopivuuden merkityksen seuraavan kuvion (KUVIO 4) avulla:

KUVIO 4 Strateginen yhteensopivuus - kulttuurinen yhteensopivuus -matriisi (Child & Faulkner 1998, 93)

Strateginen yhteensopivuus	Korkea	Useat aloittavat tästä tilanteesta	Optimitilanne
	Matala	Yhteistyötä ei kannata aloittaa	Ei kilpailullista etua
		Matala	Korkea
Kulttuurien yhteensopivuus			

Toiminnallinen eli operatiivinen yhteensopivuus käsittää yhteistyön osapuolten voimavarat, keinot ja tavat yhteistyöhankkeen toteuttamisessa sekä organisaatiokulttuurin.

Jos yritysten välillä ilmenee selkeitä kulttuurieroja, voivat ne olla esteenä yhteistyön onnistumiselle tai jatkuvuudelle. Child ja Faulkner (1998, 95) esittävät tilanteen, jossa yhteistyö on tuottanut näkyviä tuloksia täyttäen sille asetetut tavoitteet, mutta yhteistyösuhteen loppuminen on silti vaarana yritysten kulttuurierojen johdosta. Kulttuuritekijät ovat siis erittäin merkittäviä yhteistyön sujuvuuden kannalta. Yhteistyö vaatii aina yritysten välistä kommunikointia, ja jos yritysten välillä on suuria eroavaisuuksia kulttuurin ja menettelytapojen osalta, on niiden usein vaikeaa ymmärtää toisiaan. Buonon (1990, 30–32) mukaan kumppanin kulttuurin ymmärtäminen ja hyväksyminen onkin yhteistyössä tärkeää.

Yritysten organisaatiokulttuurit ovat erittäin harvoin, tuskin koskaan, samanlaisia. Yhteistyösuhteessa niiden ei tarvitsekaan olla yhteneviä. Sitä puoltaa myös esimerkiksi organisaationaalisen oppimisen käsite menestyksekkään yhteistyön osana, sillä samankaltaisilla yrityksillä olisi tuskin opittavaa toisiltaan. Myös Child ja Faulkner korostavat Buonon ohella oikeaa asennetta kulttuurierojen ymmärtämiseen ja haluun tehdä kompromisseja kulttuuriongelmaa kohdattaessa. (Child & Faulkner 1998, 95.)

Hakasen (1997, 38) mukaan Powell (1990) mainitsee osapuolten välisten erojen olevan yhteydessä niiden välisen luottamukseen. Kun yritysten välillä on suuria eroja, vähentää se niiden keskinäistä luottamusta, mikä taas vaikeuttaa yhteistyötä. Homogeenisessa ryhmässä luottamus toisiin on yleensä korkea, minkä avulla yhteistyöjärjestelyjä on helppoa luoda.

Strateginen yhteensopivuus kuvaa osapuolten strategisen suuntautuneisuuden tasapainoa yhteistyötilanteessa. Yrityksillä voi olla erilaisia strategisia linjauksia toiminnassaan. Ne voivat olla kustannusjohtajia, tuote- tai tutkimussuuntautuneita ja tuotanto- tai markkinointisuuntautuneita. Erilaisten strategisten suuntausten vaatimat panostukset ovat usein hyvinkin erilaisia. Strateginen yhteensopivuus voidaan määritellä tasoksi, jolla yritysten strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa ja yhteistyöllä voidaan luoda lisäarvoa. Lorange ja Roos (1992) painottavat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tapahtuvaa yhteensopivuutta koskevan yhteisymmärryksen löytämistä. Muun muassa Niederkofler (1991) esittää yhteensopivat intressit ja toisiinsa täydentävät voimavarat yhteensopivaksi perustaksi, jolle yhteistyö voidaan rakentaa. (Hakaniemi 1997, 41.)

Myös Child ja Faulkner (1998, 93) korostavat strategisen yhteensopivuuden pohjaksi sitä, tuottaako yritysten yhdistetty arvoketju kestävää kilpailuetua yhteistyön osapuolille. Heidän mukaansa yhteistyön luonne ja muoto ovat merkityksettömiä onnistumisen kannalta, jos yhdistetyllä arvoketjulla ei kyetä saavuttamaan lisäarvoa ja sitä kautta kilpailullista etua. Strategisen kilpailuedun olemassaoloa voidaan arvioida MBA (make – buy – ally) -matriisilla (KUVIO 5). Tässä verrataan toiminnon strategista merkitystä ja yrityksen kompetenssia kyseisellä alueella verrattuna markkinoiden parhaisiin toimijoihin, ja ehdotetaan strategisia vaihtoehtoja ostamisen, valmistamisen ja yhteistyön välillä.

Porter ja Fuller (1986) esittävät, että arvoketjuilta tarvittavat ominaisuudet yhteistyön onnistumiseksi ovat täydentävät panokset ja mahdollinen synergia. Näistä molemmat ovat tarpeellisia, mutta vain toisen ominaisuuden olemassaolo ei ole riittävä edellytys yhteistyölle. Kun molemmat ominaisuudet esiintyvät yritysten arvoketjujen välillä yhtäaikaaisesti, on olemassa suuri mahdollisuus kilpailuedun saavuttamiselle. Näiden ominaisuuksien lisäksi yrityksillä täytyy olla yhtä suuri tarve kumppaniaan kohtaan. Muussa tapauksessa yhteistyö voi kehittyä yksipuolista riippuvuutta kohti. (Child & Faulkner 1998, 93–94.)

KUVIO 5 MBA-matriisi (Child & Faulkner 1998, 91)

Toiminnon strateginen merkitys	Korkea	Yhdisty	Investoi ja valmistista	Valmista
	Keskitaso	Yhdisty	Yhdisty	Valmista
	Matala	Osta	Osta	Osta
		Matala	Keskitaso	Korkea

Kompetenssi verrattuna parhaisiin

Strateginen ulottuvuus, joka toimii usein yhteistyön käynnistävänä voimana, voidaan jakaa siis kahteen osaan: yhteistyön motiiveihin ja yritysten yhteensopivuuteen. Yritysten motiivit liittyä yhteistyöhankkeeseen liittyvät liiketoimintaympäristöön. Ympäristön ulkoiset muutokset luovat haasteita, joihin yritykset yrittävät vastata yhteistyön kautta. Usein ulkoiset muutokset aiheuttavat yrityksissä myös sisäisiä tarpeita, kuten tarpeen kustannusten minimoimiselle tai oppimiselle. Kyseiset haasteet ohjaavat yritykset etsimään ratkaisua ja kilpailuetua yhteistyöstä muiden yritysten kanssa.

Yritysten yhteensopivuus on merkittävä tekijä yhteistyön onnistumiselle. Yrityksillä on aina jokin tavoite, jota ne hakevat yhteistyöhankkeesta. Näiden tavoitteiden tulee olla yhteensopivia osapuolten välillä. Yhteensopivuus ei tarkoita sitä, että tavoitteiden tulisi olla samoja. Tärkeää on, että ne tukevat toisiaan ja että yksittäisten yritysten tavoitteet muodostavat tavoitteen koko yhteistyöryhmälle.

Organisatorinen yhteensopivuus koskettaa yrityksiä, koska ne toimivat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Yrityksen toimintatapojen (operatiivinen yhteensopivuus) ja kulttuurien (kulttuurinen yhteensopivuus) tulee olla sellaisia, että ne tukevat toisiaan ja mahdollistavat onnistuneen yhteistyön. Tämä on yrityksille erittäin merkittävä tekijä pohdittavaksi, yhteistyöhanketta ja mahdollisia kumppaneita suunniteltaessa.

2.3 Sosio-psykologinen ulottuvuus

Yhteistyön onnistumisen kannalta erittäin tärkeässä asemassa on osapuolten välinen luottamus ja jokaisen yrityksen sitoutuminen yhteiseen hankkeeseen. Tätä näkökulmaa yritysten väliseen yhteistyöhön kuvaa sosio-psykologinen ulottuvuus. Yhteensopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen on erittäin merkittävä vaihe yhteistyöprosessissa. Toimivan kumppanuuden perustana voivat olla esimerkiksi aiemmat ystävyyssuhteet ja kontaktit, yhteistyössä toimivien henkilöiden välinen kemia, yhteiset arvot, luottamus ja sitoutuminen (Varamäki 2001, 88). Sosio-psykologinen ulottuvuus voidaan jakaa kahteen komponenttiin, joita ovat yhteistyösuhteessa olevien yritysten välinen luottamus ja niiden sitoutuminen yhteistyöhön (Hakanen 1997, 30; Varamäki 2001, 80–81). Nämä komponentit ovat osittain toisistaan riippuvaisia. Sitoutumisen perustana on luottamus, ja sitoutuminen vastaavasti lisää luottamusta (Hakanen 1997, 35).

Luottamus

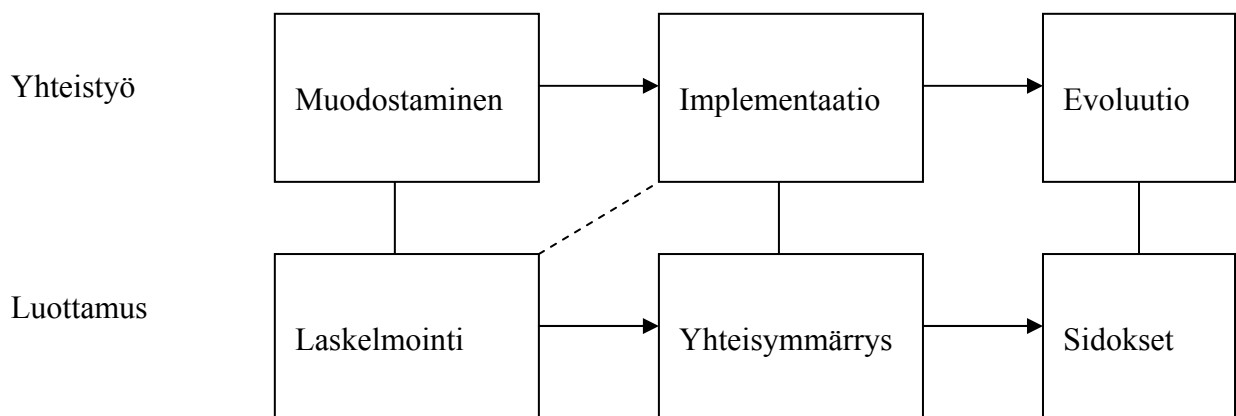
Luottamus yhteistyöprojektissa toimivien yritysten ja henkilöiden välillä on ehkä kaikkein merkityksellisin tekijä yhteistyön onnistumisen kannalta. Yritysten välinen yhteistyöhanke luo osapuolten välille riippuvuussuhteen, jonka menestys vaatii kyseisten osapuolten välistä luottamusta (Child & Faulkner 1998, 45). Luottamuksen liittäminen yhteistyöhön vaatii, että yksittäisen yrityksen hankkeesta saama hyöty ainakin osittain riippuu yhteistyökumppanin käyttäytymisestä ja yhteistyössä on olemassa toisesta osapuolesta johtuva epäonnistumisen riski (Varamäki 2001, 88). Yhteistyökumppaneiden välisen luottamuksen rakentaminen on erittäin tärkeä osa yhteistyön kehittämistä. Puuttuva luottamus voi olla esteenä jo yhteistyön käynnistämiseksi, mutta erityisesti käynnistyneiden projektien ongelmatilanteissa se korostuu entisestään (Hakanen 1997, 30). Tämän perusteella voidaankin sanoa, että yhteistyöhanketta suunniteltaessa osapuolten väliseen luottamukseen on kiinnitettävä erityisen paljon huomiota, ja keskinäisen luottamuksen aste on jollain keinoin todennettava. Luottamuksen tason määrää yhteistyöyritysten usko osapuolten rehellisyyteen, luotettavuuteen, lojaalisuuteen sekä opportunistisen toiminnan välttämiseen (Hakanen 1997, 31).

Mitä sitten on luottamus? Luottamuksen käsitteestä on hyvin paljon erilaisia näkemyksiä, mutta yhteistä niille on, että luottamus viittaa ensimmäisen osapuolen haluun toimia toisen kanssa uskoen, että toisen osapuolen toimet ovat sille enemmän hyödyllisiä kuin haitallisia, vaikka tätä ei voida mitenkään varmistaa. Yritysten välisessä yhteistyössä tämä viittaa uskoon yhteistyökumppanin hyvántahtoisesta toiminnasta, vaikka on olemassa riski, että kumppani tavoittelee vain omaa hyötyä toisen yrityksen luottamuksen avulla. (Child & Faulkner 1998, 45.) Lane (1998, 3) määrittää kolme luottamuksen elementtiä. Ensinnäkin luottajan ja luotetun välillä on oltava riippuvuusuhde. Luottamukseen vaikuttaa usein yritysten ja niiden henkilöiden aiempi toiminta, ja tapa, jolla toinen osapuoli on ne kokenut. Toinen elementti on oletta-
mus, että luottamus on keino tulla toimeen vaihdantasuhteen riskin ja epävarmuuden kanssa. Riskinä yritystenvälisissä yhteistyösuhteissa on lähinnä toisen osapuolen opportunistinen käyttäytyminen. Kolmas luottamuksen rakenteista on usko tai odotus, että toinen osapuoli ei hyödynnä riskin hyväksymisestä seuraavaa haavoittuvuutta.

Luottamus voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tasoon, joiden pohjana on laskelmointi, yhteisymmärrys tai yhteiset arvot ja normit (Lane 1998, 4–14). Childin ja Faulknerin (1998, 48) mukaan luottamus kehittyy yhteistyösuhteen edetessä alun laskelmoinnista pitkäaikaisen suhteen yhteisiin arvoihin. Ensimmäisellä tasolla, laskelmoivassa luottamuksessa, luottamukseen kuuluu laskelmointiin perustuvat odotukset toisen osapuolen toiminnasta. Lewickin ja Bunkerin (1996) mukaan kyseinen luottamuksen muoto perustuu uskoon, että kumppani toimivat lupauksensa mukaisesti, koska rikkomuksesta aiheutuva rangaistus on siitä saatavia hyötyjä korkeampi. Laskelmoiva luottamus on yleistä uusissa yhteistyösuhteissa, jotka perustuvat lähinnä kumppanin aiempaan maineeseen. (Child & Faulkner 1998, 48.) Toisella tasolla luottamus perustuu yhteisymmärrykseen. Tällöin pohjana luottamukselle ovat yhteiset havainnot ja samanlainen ajattelutapa. Luottamus perustuu siihen, että osapuolet kykenevät ymmärtämään toistensa ajattelutapoja ja ennustamaan toistensa käyttäytymistä. Lewicki ja Bunker ovat nimenneet kyseisen tason tietoperustaiseksi luottamuksen tasoksi, jolloin luottamus perustuu ennustettavuuteen. Osapuolilla on toisistaan niin hyvät tiedot, että niiden toiminta on helposti pääteltävissä. (Child & Faulkner 1998, 48.) Kolmannella ja ylimmällä tasolla luottamussuhteen osapuolet jakavat yhteiset arvot, joihin kuuluu myös moraalinen velvoite oikein luottamuksen arvoisesti toimimisesta. Lanen (1998, 9) mukaan osapuolille voi kehittyä yhteiset arvot ja normit, kun kyse on pitkäaikaisesta suhteesta. Child ja Faulkner (1998, 49) kuvaavat kyseistä vaihetta siteiden syntymisellä.

Child ja Faulkner (1998, 52–57) ovat teoksessaan liittäneet Lanen edellä mainitun luottamuksen kolmen tason järjestelmän yhteistyön kehittymiseen. Heidän mukaansa Lorange ja Roos (1992) ovat jakaneet yhteistyön kehittymisen kolmeen vaiheeseen: muodostamiseen, implementaatioon ja evoluutioon. Esitetyt luottamuksen tasot laskelmointi, yhteisymmärrys ja sitteiden syntyminen yhdistyvät yhteistyön kehitystasoihin (KUVIO 6). Yhteistyön muodostamisvaiheessa tyypillistä luottamukselle on, että se perustuu yritysten laskelmointiin toisen osapuolen tai osapuolten toiminnan luotettavuudesta ja hyödyllisyydestä. Usein luottamuksen pettämisestä aiheutuvat sanktiot perustuvat lakiin ja asetuksiin, ja tällöin osapuolten laskelmissa rangaistusten uhan katsotaan edesauttavan kumppanin toivottua toimintaa. Yhteistyön implementaatiovaiheessa luottamuksen perustaksi voi jo nousta yhteisymmärrys tavoitteiden toteuttamisesta ja toivotunlaisen toiminnan tärkeydestä. Tässä yhteistyön kehitysvaiheessa osapuolten henkilöstöt tapaavat toisiaan ja teknologia sekä järjestelmät asennetaan. On tärkeää, että yritykset myös tässä vaiheessa säilyttävät tietynlaista laskelmointia luottamuksen perustana suurten investointien ja riskin takia. Kuitenkin henkilöstöjen tutustua toisiinsa ja toimiessa yhdessä, alkaa heille kehittyä suhteita, jotka vahvistavat luottamusta. Kun henkilöstöt osaavat ennustaa toistensa toimintaa ja ymmärtää sitä, antaa se hyvät valmiudet vahvemman luottamuksen kehittymiselle. Kolmannessa vaiheessa, yhteistyön evoluutiossa, menestyksenkäs yhteistyöryhmä alkaa muodostua omaksi organisaatiokseen, jolla on oma identiteetti ja kulttuuri. Tällöin yhteistyössä toimivalla henkilöstöllä on jaetut arvot ja normit, jotka ovat vahvana pohjana voimakkaalle luottamukselle. Ihmisten välille on muodostunut henkilökohtaisia sidoksia, jotka edesauttavat myös menestyksenkään yhteistyön jatkamista.

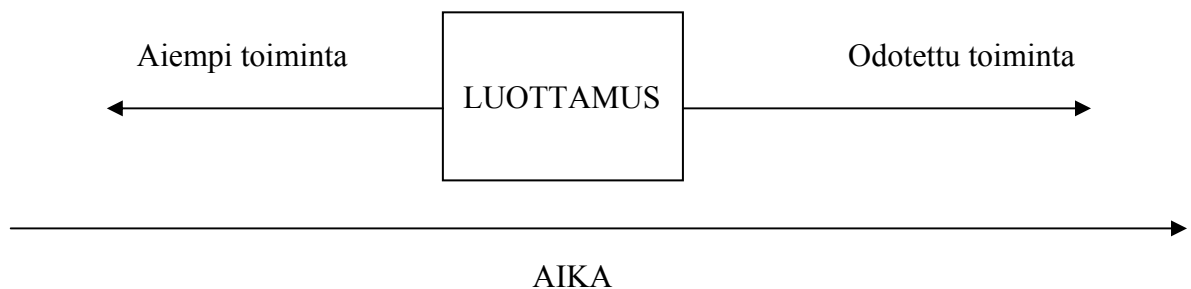
KUVIO 6 Yhteistyön kehitysvaiheet ja luottamuksen evoluutio (Child & Faulkner 1998, 56)



Myös Hakanen (1997, 30–31) Lanen tapaan toteaa teoksessaan, että luottamus on menneisyyteen ja aiempiin yhteisiin kokemuksiin perustuva tekijä. Hänen mukaansa luottamus voidaan jakaa yleiseen ja erityisluottamukseen, joista yleinen luottamus käsittää toisen osapuolen yleisesti tunnetut ominaisuudet, ja se on yleensä merkittävässä asemassa yhteistyön käynnistämisessä. Erityisluottamus sitä vastoin perustuu yritysten toimijoiden henkilökohtaisiin kokemuksiin, ja se liittyy erityisesti yhteistyön kehittymiseen. Pk-yritysten yhteistyöhankkeissa erityisluottamuksen merkitys korostuu, sillä näissä kuva yrittäjästä ja yrityksestä yhdistyvät.

Suuryritysten yhteistyö perustuu pitkälti yleiseen luottamukseen, eikä yritys henkilöidy yksittäiseen toimijaan. Vaikka luottamus perustuu menneeseen, on se kuitenkin myös tulevaisuuteen suuntautuva käsite (KUVIO 7). Luottamuksen kohteena ovat siis sen hetkiset ja tulevat tapahtumat, joiden toteutumista osapuolet luottamuksen perusteella arvioivat. Siihen liittyy kiinteästi yhteistyöyritysten usko siihen, että osapuolet toimivat toisilleen positiivisia tuloksia tuottaen ja siihen, että niiden voidaan odottaa toimivan lupaustensa mukaisesti. (Hakanen 1997, 30–31.)

KUVIO 7 Luottamuksen perusta ja kohde ajassa



Luottamuksen syntyminen ja luominen on siis keskeisessä asemassa yritysten välisessä yhteistyössä. Luottamuksen synty ja olemassaolo voidaan määritellä myös kahden tekijän, motiivien ja tilanteen, kautta. Toisen osapuolen motiivien ollessa luottamuksen muuttujana, tilannetta voidaan lähestyä valitsemalla sellaisia yhteistyökumppaneita, joiden motiivit ovat yhtenäisiä oman yrityksen motiivien kanssa. Nämä osapuolet jakavat tiettyjä arvoja, mikä lisää niiden välistä luottamusta. Yhteistyön aikana luottamusta voidaan myös lisätä luomalla

yhteistyöorganisaatioon ympäristö, joka tukee yhteisten arvojen ja normien noudattamista. Tilanteen ollessa luottamuksen muuttujana, yritys voi osoittaa toiselle osapuolelle ne negatiiviset seuraukset, jotka aiheutuisivat tämän opportunistisesta toiminnasta. Osapuolten on ymmärrettävä niiden sen hetkinen maine sellaisena, jota kannattaa ylläpitää. (Hakanen 1997, 31.)

Varamäki (2001, 88) esittää, että luottamus muodostuu neljästä eri tekijästä: 1) kompetenssista, 2) avoimuudesta, 3) välittämisestä ja 4) luotettavuudesta. Kompetenssi tuo yritykselle uskottavuutta toimia annetuissa tehtävissä. Eräs hyvän kompetenssin merkki on yrityksen kyky prosessoida tietoa tehokkaasti. Avoimuus kertoo yrityksen olevan valmis uusille ideoille ja halukkaampi jakamaan kuin salaamaan informaatiota. Välittäminen osoittaa, että yritys ei pyri hyötymään yhteistyösapuolen kustannuksella tai saavuttamaan minkäänlaista etua tähän nähden. Luotettavuus taas on positiivinen yhteys yrityksen sanojen ja tekojen välillä, jolloin kumppanit voivat luottaa yrityksen toimivan niin kuin se ilmoittaa tekevänsä.

Sitoutuminen

Toinen keskeinen yhteistyön osapuolten sosio-psykologista vuorovaikutusta kuvaava tekijä on sitoutuminen, joka voidaan määritellä pyrkimyksenä osoittaa lojaalisuutta yhteistyöorganisaatiolle sekä kiinnittyä yhteistyön päämääriin ja arvoihin. Yhteistyön osapuolet sitoutuvat sekä toisiinsa että suoritettavaan yhteistyöhön (Hakanen 1997, 33). Komppula (2000, 54) esittää teoksessaan Dwyerin ym. (1987) pitävän sitoutumista yhteistyön kehittyneimpänä muotona. Siinä suhde kehittyy asteittain vaiheeseen, jossa osapuolet ovat sitoutuneita. Sitoutuminen on tulevaisuuteen suuntaavaa toimintaa, jonka myötä osapuolet ovat valmiita uhraamaan lyhyen aikavälin hyödyt saadakseen pitkällä aikavälillä yhteistyösuhteen tuomia hyötyjä (Varamäki 2001, 89). Håkanssonin ja Snehotan (1995) mukaan sitoutuminen liittyy toimijoiden välisten sidosten syntyyn. Toimijoiden saavuttaessa yhteisymmärryksen vastavuoroisissa toiminnoissaan ja tulkinnoissaan syntyy sidoksia, jotka johtavat sitoutumiseen. Yleisesti voidaan sanoa sitoutumisen tarkoittavan uskoa siihen, että yhteistyösuhde on niin tärkeä, että siihen kannattaa panostaa ja että suhde kestää ennalta määräämättömän ajan. (Komppula 2000, 53.)

Sitoutumista käsittelevässä tutkimuksessa on keskitytty lähinnä yksilön organisaatioon sitoutumiseen ja yrityksen sitoutumiseen kahden yrityksen väliseen vaihdantasuhteeseen. Sitä vastoin yrityksen sitoutumisen kohteen määrittely yhteistyön tai verkoston kontekstissa on hänen mukaansa hankalampaa. Sitoutuminen voidaan liittää lähelle lojaalisuuden käsitettä, jolloin

yritys toimii lojaalisti eli uskollisesti ja velvollisuudentuntoisesti yhteistyökumppaneitaan ja yhteisiä päämääriä kohtaan. (Komppula 2000, 69.)

Halinen (1994, 289) erottaa sitoutumisessa kaksi ulottuvuutta. Niiden mukaan sitoutuminen voi perustua joko asenteisiin tai käyttäytymiseen. Asenteiden ollessa sitoutumisen pohjalla, osapuolet ovat halukkaita kehittämään ja ylläpitämään yhteistyösuhdetta tulevaisuudessa. Kun sitoutumisen perustana on käyttäytyminen, viittaa se yhteistyösapuolten tekoihin ja valintoihin, joiden kautta sitoutuminen on tapahtunut. Andersson (1979,72) jakaa sitoutumisen aktiiviseen ja passiiviseen sitoutumiseen. Näistä passiivinen sitoutuminen on lojaalisuutta, joka ei vielä yksin riitä yritysten välisen yhteistyön kantavaksi voimaksi. Aktiivinen sitoutuminen sitä vastoin on erittäin merkittävä tekijä yhteistyön onnistumisessa. Kyseinen aktiivinen sitoutuminen voidaan jakaa neljään luokkaan, jossa sitoutuminen on samaistumista eli organisaation päämäärien ja arvojen omaksumista tai sitoutumista taloudellisten tai muiden (esimerkiksi ajan) investointien kautta. Edellä mainitut sitoutumisen muodot voivat tapahtua joko henkilöiden tai organisaatioiden välillä (KUVIO 8). (Hakanen, 1997, 33)

Sitoutumisen nopeudessa on huomattavia eroja riippuen sitoutumisen ulottuvuudesta. Sitoutuminen samaistumisen kautta on hyvin nopeasyntyistä, mutta toisaalta se voi myös epäonnistumisten kautta helposti vähentyä. Investointien kautta tapahtuva sitoutuminen on voimakkaampaa, ja sen määrä lisääntyy asteittain, kun yhteistyöhön sijoitetaan enemmän panoksia. Suhteeseen sijoitetut voimavarat kasvattavat sisäisiä ja organisaatioiden välisiä esteitä yhteistyön lopettamiselle. Sitoutumisen alkuna voidaan nähdä henkilöiden sitoutuminen. Yhteistyösuhteen onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää sitouttaa organisaatioiden johto. Tämän jälkeen myös yhteistyössä toimiva henkilöstö on saatava sitoutumaan projektiin. Sitoutumisen kannalta merkittävää on riittävän yhteistyötä koskevan informaation avoin jakaminen henkilöstölle jo varhaisessa vaiheessa. (Hakanen 1997, 34.)

Komppula (2000, 56) taas esittää teoksessaan matkailuyritysten verkostosta sitoutumisen jakautuvan kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat käyttäytymisulottuvuus, asenteellinen ulottuvuus ja aikaulottuvuus. Käyttäytymisulottuvuudessa sitoutuminen ilmenee yhteistyöhön käytettyjen panostusten muodossa. Näiden panostusten avulla yritys osoittaa kumppaneilleen olevansa hankkeessa tosissaan ja sitoutuvansa yhteistyöhön. Asenteellinen ulottuvuus kuvaa yhteistyön osapuolten todellista halua kehittää pitkäaikainen yhteistyösuhde. Käyttäytymisulottuvuuden mukainen sitoutuminen vaatii aina rinnalleen myös asenteellisen sitoutumisen, sillä pelkkä

panostus ei muodosta aitoa sitoutumista, joskin vahvistaa osapuolten uskoa haluun yhteistyöstä. Sitoutumisen aikaulottuvuus kuvaa yhteistyöyritysten halua kehittää yhteistyöstä pitkäaikainen suhde.

KUVIO 8 Aktiivisen sitoutumisen nelikenttä

Henkilöiden välinen samaistuminen	Organisaatioiden välinen samaistuminen	SITOUTUMISEN MUOTO
Henkilöiden välinen sitoutuminen investointien välityksellä	Organisaatioiden välinen sitoutuminen investointien välityksellä	

SITOUTUJAT

Sitoutumisen mittarina käytetään yleisimmin yhteistyöhön investoitujen resurssien määrää. Halinen (1994, 289) esittää sitoutumisen olevan vastavuoroinen ilmiö. Sitoutuminen siis perustuu havaintoon toisen osapuolen sitoutumisesta. Sitoutumisen mittarina voidaan pitää myös toiselle osapuolelle paljastettujen luottamuksellisten tietojen määrää ja panostettujen resurssien määrää. (Komppula 2000, 64.) Anderssonin (1979) mukaan parhaat edellytykset toimivalle yhteistyösuhteelle saadaan, kun sitoutumista kasvatetaan asteittain samaistumisen, sisäisten työpanosten ja taloudellisten panostusten myötä. Tällä keinoin saadaan yhteistyön osapuolille korkea sitoutumisaste, joka taas auttaa suhdetta kestämään yhteistyön kriisivaiheita ja yrityksiä säilyttämään uskonsa yhteistyöhön ja lojaalisuutensa yhteistyökumppaneihin. (Hakanen 1997, 34.)

Yhteistyön sosio-psykologinen ulottuvuus liittyy yritysten vuorovaikutuksen kautta henkilöiden välisiin suhteisiin. Toimiva yhteistyö vaatii sekä yrityksiltä että yritysten toimijoilta sekä luottamusta että sitoutumista. Luottamus toiseen osapuoleen perustuu joko tietoon toisen ai-

emmasta toiminnasta tai yleiseen positiiviseen tietoon osapuolesta. Se on uskoa siihen, että vuorovaikutussuhteessa ei esiinny opportunistia, vaan kukin osapuoli toimii koko yhteistyöryhmän edun mukaisesti.

Luottamuksen kasvaminen lisää sitoutumista yhteistyöhön. Sitoutuminen voidaan määritellä lojaalisuudeksi sekä muita osapuolia että yhteistyötä kohtaan. Yhteistyöhön sitoutuneet yritykset ja henkilöt muodostavatkin tiiviin verkoston, mikä edesauttaa pitkäaikaista ja kannattavaa yhteistyötä. Tämän takia luottamuksen ja sitä kautta sitoutumisen luominen ja kehittäminen on yhteistyötä käynnistettäessä tärkeää.

2.4 Johtamisen ulottuvuus

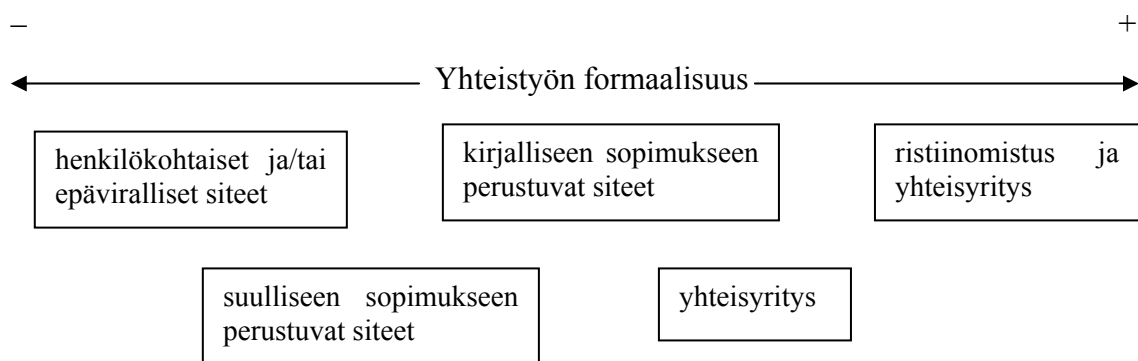
Yhteistyön johtamisen ulottuvuus on kolmas yritysten välisen yleisen viitekehyksen dimensioista. Varamäen (1997, 79) mukaan se on yhteistyön osa-alueista kenties kaikkein tutkituin. Yhteistyöhankkeeseen ajallisesti suhteutettuna johtamisen ulottuvuus sijoittuu strategisen ulottuvuuden eli motiivien ja tavoitteiden määrittelyn sekä yritysten yhteensopivuuden määrittämisen jälkeen. Johtamisprosessi tapahtuu päällekkäin sosio-psykologiseen ulottuvuuteen liitettyjen luottamuksen ja sitoutumisen kehittämisen kanssa.

Yritysten välisen yhteistyön kuutiomallin kehittäneen Varamäen (1997, 79) mukaan yhteistyön johtamisen ulottuvuus voidaan edelleen jakaa kahteen ulottuvuuteen: yhteistyön muodollisuuteen ja päätöksentekotyylisiin. Hakanen (1997, 48–69) puolestaan muodostaa johtamisen ulottuvuudesta kolme aluetta käsittävän kokonaisuuden. Hänen mukaansa yhteistyön johtaminen jakautuu yhteistyön organisaatorakenteeseen, joka sisältää Varamäen esittämät muodollisuuden ja päätöksenteon, johtajuuteen yhteistyössä ja yhteistyön liikkeenjohtoon. Tässä tutkimuksessa käsitellään yhteistyön johtamista kulkeutuen muodollisuuden ja päätöksenteon kautta yhteistyön organisaatorakenteeseen.

Yritysten välisen kanssakäymisen voidaan katsoa perustuvan yritysten välisiin sidoksiin. Vesalaisen ja Murto-Koiviston (1994) mukaan sidokset voivat olla henkilöiden välisiä, liiketoimintaan perustuvia, sopimuksellisia tai yritysjärjestelyihin perustuvia. Varamäki yhdistää henkilöiden väliset sidokset yrittäjien väliseen epämuodolliseen kommunikointiin. Liiketoiminta-

mintasidokset taas ovat hänen mukaansa tyypillisiä ostaja-toimittaja-suhteille. (Varamäki 1997, 87.) Yritysten välisen yhteistyön sopimukset voivat vaihdella nuorten yhteistyöryhmien kovista, muodollisista ja pelotteisiin perustuvista sopimuksista kehittyneempien ryhmien pehmeisiin, epämuodollisiin ja luottamus pohjaisiin sopimuksiin. (Parkhe 1993, 821–822). Myös Vesalainen (1996, 15) esittää yhteistyön juridisen sitovuuden ja muotomääräisyyden, ts. formaalisuuden, vaihtelevan löyhän liiton ja yritysjärjestelyjen välillä. Hän asettaa yhteistyön muodollisuuden asteet jatkumolle seuraavan kuvion (KUVIO 9) mukaisesti.

KUVIO 9 Yhteistyön siteet (Vesalainen 1996, 15)



Yhteistyön muodollisuuden ohella päätöksenteko ja valta yhteistyösuhteessa on tärkeä johtamista kuvaava ulottuvuus. Esimerkiksi Thorelli (1986, 38) toteaa vallan olevan keskeinen tekijä verkostoissa. Hakanen (1997, 54) esittää teoksessaan, että yhteistyöhankkeeseen on aina sidottuna vallan ja päätöksenteon kysymys. Hänen mukaansa yritysten kiinnostus päätöksentekoon perustuu siihen, että ne sijoittavat voimavarojaan yhteistyöhön ja että hankkeella on usein suurta merkitystä yrityksen tulevaisuuden menestykselle. Hakanen toteaa myös, että yhteistyöhön sijoitetut resurssit määräävät osittain yrityksen neuvotteluvoiman, siis vallan, yhteistyössä. Kuitenkin myös Thorellin (1986, 40–41) esittämät tekijät voivat parantaa yrityksen asemaa päätöksenteossa. Näitä tekijöitä ovat vahva taloudellinen perusta, korkea teknologinen osaaminen, asiantuntemus, luottamus muiden keskuudessa ja oikeudet, kuten patentit tai yksinoikeudet.

Varamäki (1997, 88) jakaa yhteistyössä käytettävät päätöksentekotavat kolmeen luokkaan: hierarkia, demokratia ja konsensus. Hänen mukaansa hierarkkisessa päätöksenteossa yhteistyössä on muihin verrattuna yksi vahva toimija, joka on saavuttanut vallan esimerkiksi resursien tai keskeisen aseman kautta. Vesalainen (1996, 16) kuvaa tätä toimijaa ns. ”vahvaksi mieheksi”. Vesalaisen mukaan hierarkkinen päätöksenteko toimii aitoa yhteistyötä vastaan, mutta voi onnistua tilanteissa, joissa muut osapuolet hyväksyvät yhden toimijan vahvan aseman. Demokraattiselle päätöksenteolle on tyypillistä, että yrityksillä on yhtäläinen asema ja että enemmistön tahto ratkaisee. Verkostoissa äänestäminen on kuitenkin käytännössä varsin harvinaista, joskin kyseinen tapa toimii suurissa verkostoissa ja yhteisyrityksissä, joissa yhden toimijan eroaminen ei johda koko verkoston kaatumiseen. Myös konsensuslähtöisessä päätöksenteossa yrityksillä on yhtäläinen päätösvalta, mutta sen lisäksi jokainen toimija voi estää päätöksen veto-oikeudella, jolloin enemmistön mielipide ei välttämättä ratkaise. (Varamäki 1997, 88.) Konsensus on ihanteellinen tilanne yhteistyön päätöksenteossa toimiessaan, sillä se ehkäisee konflikteja. Usein kuitenkin yhteisymmärrykseen pääseminen saattaa viedä aikaa, jolloin päätöksenteko hidastuu.

Ring ja Van de Ven (1992, 490) luokittelevat organisaatorakenteen muodostumisen strategisten ja sosio-psykologisten tekijöiden kautta. Heidän mukaansa rakenteen perustana on liiketoiminnan riskit ja yritysten välinen luottamus. Tutkijat esittävät organisaatorakenteen ja kyseisten tekijöiden välille seuraavanlaisen yhteyden:

1. matala riski ja matala luottamus → markkinamainen organisointi
2. korkea riski ja matala luottamus → hierarkia
3. matala riski ja korkea luottamus → toistuvat sopimukset
4. korkea riski ja korkea luottamus → suhteeseen perustuva sopimus.

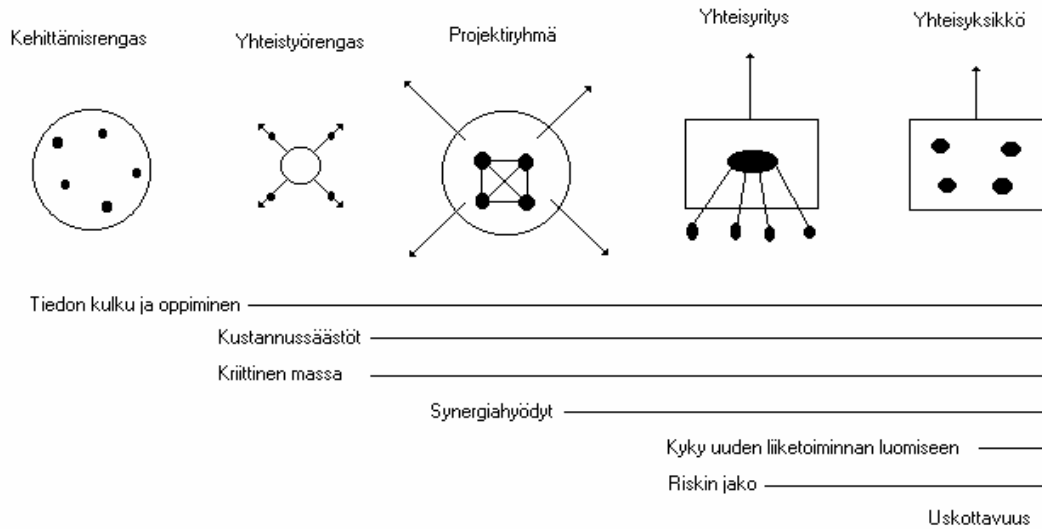
Myös Hakasen (1997, 49) mukaan edellä kuvattuun yhteistyön muodollisuuteen ja yhteistyön organisaatiomuotoon vaikuttavat strategiset ja sosio-psykologiset tekijät. Yhteistyöhön sijoitettujen voimavarojen määrä ja tavoitteiden laajuus määrittävät yhteistyösuhteen muodollisuuden astetta. Hakanen liittää yhteistyön muotoon vaikuttavaksi tekijäksi myös toimintaympäristön luonteen. Hänen mukaansa epävakaassa markkinatilanteessa joustavat organisaatiomuodot ovat yhteistyölle edullisia, kun taas vakaassa tilanteessa yhteistyö voidaan perustaa yhtiöjärjestelyihin.

Vesalainen (1996, 18) esittää teoksessaan viisi erilaista yritysten välisen yhteistyön perusmallia, jotka asettuvat jatkumolle niiden verkostojohtamisen ulottuvuuden perusteella. Hänen mukaansa kyseiset perusmallit ovat yleistyksiä erilaisista yhteistyömuodoista, jotka eroavat toisistaan tietyn olennaisen elementin suhteen. Kunkin perusmallin sisään voidaan siis sijoittaa useampia variaatioita esimerkiksi yhteistyön juridisen muodon mukaan. Vesalaisen esittämät yritysyhteistyön perusmallit (KUVIO 10) ovat kehittämisrenkas, yhteistyörenkas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö.

Kehittämisrenkas on yritysten välisen yhteistyön perusmalleista kaikkein löyhin. Mallissa yhteistyötä harjoittavat yrittäjät kokoontuvat toistensa luo tavoitteenaan keskustelun ja käytännön esimerkkien kautta oppiminen. Muodon voidaankin katsoa olevan lähellä benchmarkingia. (Vesalainen 1996, 19.) Yhteisten tapaamisten lisäksi kehittämisrenkas voi ryhmänä esimerkiksi hankkia koulutusta ja asiantuntijaluennoitsijoita. Kehittämisrenkaalla ei ole mitään yhteistä strategista tavoitetta esimerkiksi kustannussäästöjen muodossa, koska konkreettisia investointeja ei yhteistyöhön tehdä. Yhteistyö on hyvin epämuodollista, ja se perustuu usein henkilökohtaisiin sidoksiin tai suullisiin herrasmiessopimuksiin. Päätöksenteko on usein demokraattista, joskin ryhmä tarvitsee myös jonkinlaisen johtajan. (Varamäki 1997, 136.)

Yhteistyörenkas on astetta tiiviimpi yhteistyön malli. Toiminnalle tyypillistä on, että yhteistyötä harjoittavat yritykset omistavat yhdessä jonkin resurssin, jonka käyttö on kaikille mahdollista ja jonka kustannukset jaetaan (Varamäki 1997, 138). Vesalaisen (1996, 21) mukaan mallille on ominaista, että yritysten ei ulkoapäin voida katsoa harjoittavan yhteistä liiketoimintaa. Samassa yhteydessä hän tunnistaa yhteistyörenkaalle mahdollisiksi yhteisiksi resursseiksi muun muassa yhdessä hankittavan koulutuksen, ostoyhteistyön sekä yhteiset kuljetukset ja muut logistiset toiminnot. Vesalaisen mukaan yhteistyörenkas tavoittelee kustannussäästöjä sekä kriittistä massaa. Myös Varamäki (1997, 138) esittää, että yksi tärkeimmistä yhteistyörenkaan tavoitteista on kriittisen massan saavuttaminen. Hänen mukaansa kriittinen massa voi olla mitä tahansa, mikä auttaa yrityksiä saavuttamaan sellaista, mikä niille ei yksin toimiessa olisi mahdollista. Kriittisen massan käsitteeseen voidaan liittää ostoyhteistyö, jossa yritykset ostotoimintansa yhdistämällä saavuttavat niin suuren volyymin, että volyymienalennusten myötä syntyy kustannussäästöjä, jotka eivät olisi yksin ostettaessa mahdollisia.

KUVIO 10 Yritysten välisen yhteistyön perusmallit (Vesalainen 1996, 18)



Yhteistyörengas on usein varsin löyhä ryhmittymä, jossa päätöksenteko on demokraattista ja siteet ovat varsin löyhiä, perustuen suulliseen tai kirjalliseen sopimukseen. Tosin myös formaalimpi yhteistyörengas on mahdollinen yhtiötetyn yhteistyörenkaan muodossa. Tällöin yhteistyörengas on organisoitu yhteisyrityksen muotoon, joka huolehtii tietyistä yhteistyönosa-alueesta puolueettomasti. Yhteistyörenkaan toiminnassa on keskeistä, että erot yritysten keskinäisessä menestyksessä ei saa vaikuttaa yhteistyöhön, vaan periaatteena on ”kukin pärjätköön omillaan”. (Vesalainen 1996, 22–24.)

Projektiryhmä on yritysten välisen yhteistyön muoto, jossa esiintyy selkeää työnjakoa ja jossa liiketoiminta on koettu yhteiseksi. Projektiryhmän toiminnan voidaan katsoa olevan selkeästi strategisempaa kuin edellisissä malleissa. Yrityksillä ei kuitenkaan ole yhteistä, yhdessä kehitettyä liiketoimintaa, vaikka toiminta koetaankin yhteiseksi. (Vesalainen 1996, 26–27.) Varmaen (1997, 138–141) mukaan projektiryhmän yritykset muodostavat kokonaisuuden, jossa yritysten voimavarat ja osaaminen täydentävät toisiaan. Tarkoituksena on usein kyetä toimitamaan asiakkaiden vaatimia laajempia toimituskokonaisuuksia, jolloin projektiryhmän kilpailuetu tulee esiin verrattuna tilanteeseen, jossa asiakas joutuisi ostamaan toimituksen osat

yksittäisiltä yrityksiltä tai yhdeltä suuremmalta yritykseltä, jolloin kustannukset nousevat korkeammiksi. Myös Vesalainen (1996, 28) korostaa projektiryhmän kilpailuetua yksittäisiin yrityksiin ja hierarkiaan eli yhteen yritykseen verrattuna tilanteessa, jossa asiakas hankkii kokonaisuuksia. Hän alleviivaa ryhmän täydentävyyden luomaa synergiaa ja tunnistaa projektiryhmän kilpailuedussa kolme ulottuvuutta: 1) liiketoiminnan vaihtokustannusten pieneminen, 2) ryhmän sisäisen erikoistumisen tuottama kustannusperusteinen kilpailuetu ja 3) ryhmän sisäisen erikoistumisen ja kokoonpanon tuottama differentietu.

Yhteistyön johtamisen kannalta projektiryhmässä on useita ulottuvuuksia. Perusmalli lepää varsin pitkälle konsensuslähtöisen päätöksenteon varassa, koska erikoistuminen ja sisäinen työnjako vaativat kaikkien yritysten mukanaoloa, eikä enemmistö voi päättää strategiasta ja tavoitteista. Perusmalli on myös formaalisuudeltaan varsin matalalla tasolla. Projektiryhmän variaatioina voidaan kuitenkin myös tunnistaa yhtiötetty projektiryhmä, kärkiyritysmalli sekä franchising. (Vesalainen 1996, 27.)

Yhtiötetty projektiryhmä on juridinen yhtiö, joten se on formaalisuudeltaan perusmallia korkeammalla tasolla. Se ei kuitenkaan voi itsenäisesti tehdä projektiryhmää koskevia päätöksiä, vaan päätöksenteko perustuu konsensukseen. Malli perustuu siihen, että asiakkaiden on helppoa asioida juridisen yhtiön kanssa. (Vesalainen 1996, 30.)

Kärkiyritysmalli on hierarkkinen projektiryhmä, joka on muodostunut kärkiyrityksen ympärille. Se on formaalisuudeltaan matala, mutta päätöksenteko nojautuu hierarkiaan, ja kärkiyritys on päätöksenteon kannalta keskeisessä asemassa. Kärkiyritysmallin mukaisen yhteistyön tarkoituksena ei ole yhteinen liiketoiminta, vaan tavoitteena on tukea kärkiyrityksen liiketoimintaa. (Vesalainen 1996, 31.)

Franchisingia voidaan kuvata ylösalaisin käännettyksi kärkiyritysmalliksi, jossa franchisingottajat (franchisee) eli liiketoimintakonseptin vuokraajat toimivat asiakaspinnassa (Vesalainen 1996, 33). Liiketoiminnan kehittäjä eli franchising-antaja (franchisor) määrittää franchisingottajien toiminnan edellytykset ja rajoitukset sekä toimii itsenäisten yritysten tukena konseptin vuokraa eli rojaltia vastaan, kun muiden yritysten tarkoituksena on sen kehittämisen liiketoiminnan täsmällinen toteuttaminen (Price 1997, 117). Franchising on erittäin hierarkkinen malli, jossa päätöksenteko on yksin franchising-antajan oikeus. Myös formaalisuus on korkealla tasolla, kun yhteistyön rajat ja velvollisuudet on sovittu tarkalla kirjallisella sopimuksella.

Spinelli (1994, 365) tunnistaa franchisingin keskeiseksi hyödyksi volyymiostot (bulk buying), joita voidaan suorittaa esimerkiksi alueellisella tai laajemmalla tasolla. Tällöin franchisingottajat hyötyvät volyymietujen kautta alenevien hankintahintojen tuomasta kustannussäästöstä. Yhteistyömallille on ominaista, että työnjakoa ei perinteisen projektiryhmän tapaan ole vaan toiminta on jaettu alueellisiin yksinoikeuksiin (Vesalainen 1996, 33).

Yhteisyritys (joint venture) on usean yrityksen yhdessä omistama erillinen itsenäinen yritys, jonka perustamisen tavoitteena on uuden yhteisen liiketoiminnan aloittaminen, kehittäminen ja harjoittaminen (Varamäki 1997, 141). Vesalainen (1996, 35) korostaa yhteistyöhön sijoitettavien panostusten luonnetta riskipitoisina, uutta luovina ja pitkällä tähtäimellä realisoituvina. Price (1997, 115) kuvaa yhteisyriytyksiä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti esiintyviksi muodoiksi, jotka ovat yleisiä kansainvälisillä markkinoilla. Hänen mukaansa niiden elinkaari ja toiminta-alue ovat rajoitettuja, ja niiden päähyöty saadaan yritysten toisiaan täydentävistä voimavaroista. Vesalainen (1996, 35) tosin esittää, että yhteistyöyritysten työnjako eli toisiaan täydentävien voimavarojen käyttö voi vaihdella täydellisestä lähes olemattomaan. Varamäki (1997, 141) korostaa yhteisyriytyksen strategista intensiteettiä. Uuden liiketoiminnan luomisen edellytykseksi usein vaadittava kriittinen massa voidaan saavuttaa yhteisyriytyksessä. Myös täydentävien voimavarojen luoma synergia ja uuden liiketoiminnan riskien jakaminen ovat merkittäviä hyötyjä. Varamäki katsookin liiketoiminnan luomisen olevan riskipitoista pitkän tähtäimen toimintaa, jossa yhteistyö on usein yksin toimimista tehokkaampaa. Vesalainen (1996, 36) lisää hyötyjen listaan vielä kustannusten jakamisen, toisilta oppimisen sekä suuremman uskottavuuden saamisen. Hänen mukaansa yhteisyritys on formaalisuudeltaan erittäin tiukka yhteistyömuoto tarkkoine yritysjärjestelyineen. Vesalainen (1996, 35) korostaa konsensuksen merkitystä yhteisyriytyksen päätöksenteossa, koska suhde on yritysten välinen kumppanuussuhde, jossa yhteisymmärrys tulisi saavuttaa neuvottelemalla.

Yhteisyksikkö on Vesalaisen (1996, 38) esityksen mukaan yritysten välisistä yhteistyömalleista muodollisin ja sidoksiltaan tiukin. Tässä muodossa yritykset perustavat osakeyhtiön ja sijoittuvat itse perustetun yhtiön sisälle. Varamäen (1997, 143) mukaan yritykset ovat juridisesti itsenäisiä yrityksiä osakeyhtiön sisällä, mutta toimivat ulospäin ainoastaan uuden, perustetun yhtiön nimissä. Vesalainen (1996, 39) tunnistaa yhteisyksikön toimintatavoitteiksi muun muassa informaatioyhteistyön tai uuden liiketoiminnan kehittämisen. Hyöty perustuu siihen, että yritysten sijaitessa fyysisesti lähellä toisiaan uusia innovaatioita ja yhteistyöhankkeita

syntyy spontaanisti. Vesalaisen (1996, 40) mukaan yhteisyksikön päätöksenteko voi vaihdella sen muodon mukaan demokratian ja konsensuksen välillä. Myös formaalisuus voi olla korkea tai matala. Yhteisyksikön tavoitteiden painopiste tulisi olla yhteisessä liiketoiminnassa, vaikka ulospäin esimerkiksi kustannusetuja voidaan pitää ulospäin näkyvimpänä hyötynä.

Varamäen esittämien yhteistyön muodollisuuden ja sidosten lisäksi Hakanen (1997, 114) tunnistaa yhteistyön elinkaaren ja johtamisen välisen yhteyden. Yritysten välisen yhteistyön johtaminen riippuu siis myös siitä, missä kehitysvaiheessa yhteistyöprosessi on. Yhteistyön kehittymisestä on muodostettu useita malleja, joita Hakanen (1997, 25) teoksessaan esittelee. Näissä esimerkiksi Ring ja Van de Ven (1992) määrittelevät yhteistyöprosessin kehittyvän neuvotteluiden, sitoutumisen ja arvioinnin kautta yhteistyön toteutukseen.

Hakasen (1997, 57–69) mukaan yhteistyön eri kehitys vaiheissa johtamiselta vaaditaan erilaisia piirteitä. Hän jakaa johtamisen johtajuuden käsitteeseen ja operationaaliseen liikkeenjohtoon. Alkuvaiheessa oleva yhteistyö vaatii erityisiä johtamisen ominaisuuksia. Yhteistyö käynnistyy usein jonkun yksilön aloitteesta, jolloin tällä yksilöllä on visio yhteistyön tavoitteista. Tämä yksilö toimii usein innostajana, joka saa yhteistyöprosessin liikkeelle. Kyseistä henkilöä voidaan kuvata muun muassa ”veturiksi” tai ”tulisieluksi”. Yhteistyön alkuvaiheessa yritysten välille käynnistytävä prosessi vaatii myös kollektiivista johtajuutta, joka Sjöstrandia (1981) mukailen on johtajuutta, jossa kutakin johtamisen osaprosessia hallitsee tietty henkilö. Kollektiivisessä johtajuudessa kaikki yhteistyön osapuolet ottavat osaa suunnitteluun ja päätöksentekoon, mikä johtaa vastuun ja yhteisen päätöksenteon merkityksen tunnistamiseen (Hakanen 1997, 115).

Yhteistyön toteutusvaiheessa korostuu suhdejohtajuuden merkitys. Suhdejohtajuutta voidaan yritysten välisen yhteistyön kontekstissa kutsua verkostojohdantamiseksi. Tässä on olennaista, että yritysten johtajat joutuvat toimimaan vuorovaikutuksessa sellaisiin henkilöihin, joihin heillä ei ole auktoriteettiasemaa. Suhdejohtajuutta tarvitaan tällöin johtamisen tehokkuuden turvaajana. Toteutusvaiheen verkostojohdantamiselle on tunnusomaista resurssien hankinta, verkoston luominen ja vahvistaminen, organisaation puolesta puhuminen, rajapintajohtaminen ja ympäristön seuranta. Näistä erityisesti rajapintajohtaminen on yhteistyössä merkittävässä asemassa. Johtajaa voidaankin kutsua ”sillanrakentajaksi”, joka johtaa yrityksen vuorovaikutussuhteita eri sidosryhmiin. (Hakanen 1997, 61.)

Yritysten välisen yhteistyön johtamisen ulottuvuus koskettaa yhteistyön sidoksia ja yhteistyömuodon rakennetta. Yhteistyö voi perustua löyhiin tai tiukkoihin sidoksiin. Sidokset voivat olla henkilöiden välisiä, suullisia tai kirjallisia sopimuksia. Kaikki sidoksiin liittyvät tekijät koskettavat jollakin tasolla myös sosio-psykologisen ulottuvuuden luottamusta.

Yhteistyön rakenteelle on monia eri vaihtoehtoja. Yhteistyölle on esitetty perusmallit, mutta erilaisia yhteistyömuotoja syntyy jatkuvasti lisää, ja näitä perusmalleja voidaankin pitää lähinnä suuntaa antavina neuvoina. Tärkeintä on, että yhteistyön sidokset ja rakenne suhteutetaan jokaiseen yhteistyöhankkeeseen sen ominaispiirteiden kautta. Esimerkiksi yhteistyön tavoitteet ja ympäristö voivat määrittää sidoksia ja rakennetta. Lisäksi yhteistyön johtamisessa on huomioitava käynnissä olevan kehitysvaiheen tarpeet. Alkuvaiheessa oleva yhteistyö vaatii erilaisia johtamistapoja kuin pitkälle ehtinyt yhteistyösuhde.

3 Sovellusympäristö

3.1 *Teknisen tukkukaupan toimiala-analyysi*

Tutkimuksen sovellusympäristönä on suomalainen teknisen tukkukaupan toimiala. Tukku-kauppa voidaan määritellä kaupaksi, jonka asiakaskunnan muodostavat pääosin muut kuin kuluttajat. Asiakkaita voivat olla mm. jälleenmyyjät, julkinen sektori ja muut yritykset. Tekninen tukku-kauppa myy koneita, laitteita, komponentteja sekä raaka- ja tarveaineita. Suurim-pana asiakasryhmänä teknisellä tukkukaupalla on teollisuus. (Palvelutyöntajat ry., 2001)

Toimialan tilanne ja kehitys ovat tärkeitä yrityksen strategiaan valintoihin vaikuttavia tekijöi-tä (Porter 1984, 13). Toimialojen tilanteet vaihtelevat niiden keskittymis- ja kypsyyssasteen sekä kansainväliselle kilpailulle alttiuden mukaan. Toimiala voi olla kypsyyssasteeltaan käyn-nistynvä, kypsä tai taantuva. Keskittymisasteeltaan alan piirre voi olla hajaantuneisuus. Kan-sainväliselle kilpailulle alttiit globaalit toimialat joutuvat määrittelemään strategiansa maail-manlaajuisten muutosten mukaisesti. (Porter 1984, 226.) Teknisen tukkukaupan toimiala näyt-tää siirtyvän elinkaarensa kasvusta kypsään vaiheeseen samalla siinä on piirteitä hajaantu-neesta toimialasta, jonka Porter (1984, 229) määrittelee merkittäväksi rakenteelliseksi ympä-ristöksi.

Porterin (1984, 274–278) mukaan useat toimialat siirtyvät nopean kasvun jälkeen hitaaseen kasvuvauhtiin. Toimialan kehitysvaihetta kutsutaan kypsäksi vaiheeksi. Kehitysvaihe on usein toimialan yrityksille kriittinen, koska nopean kasvun aikana strategiset virheet pyrkivät peit-tymään, ja kypsyyssvaiheessa yritykset joutuvat mahdollisesti ensimmäistä kertaa valitsemaan kolmen perustrategian, kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen, välillä. Porter tunnistaa kypsyyssvaiheelle mm. seuraavat muutokset:

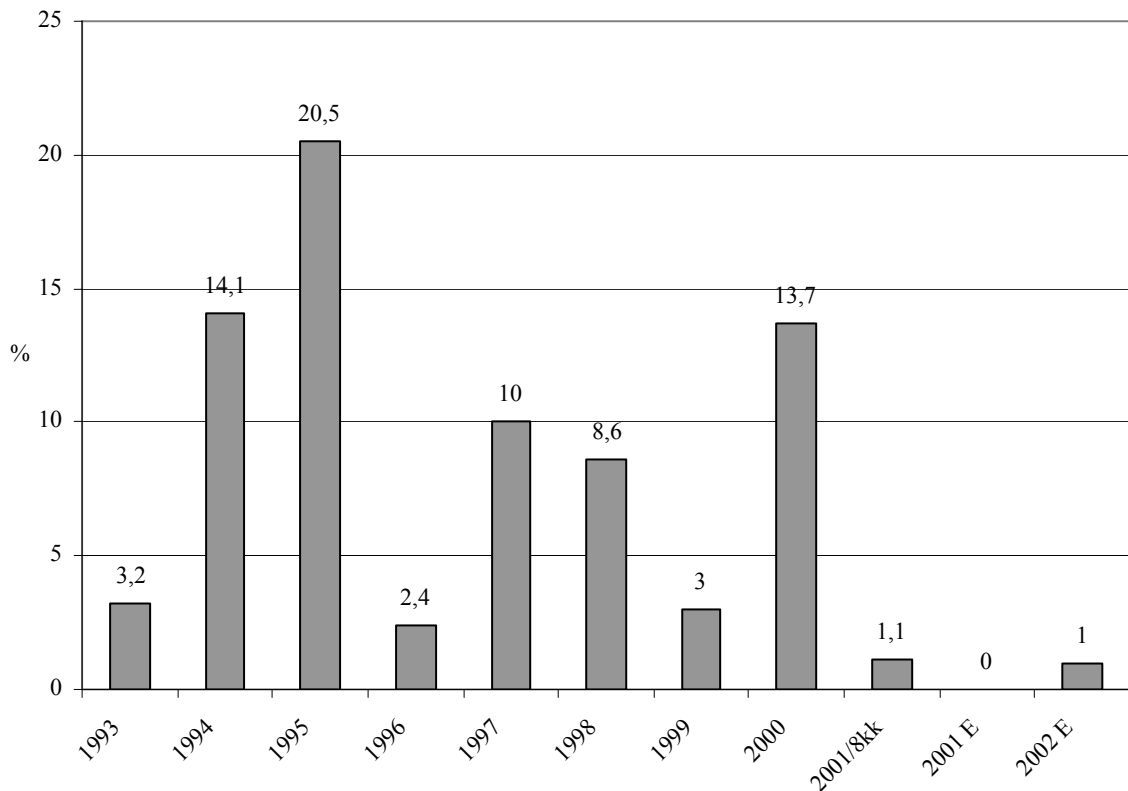
1. Hidastunut kasvu lisää kilpailua markkinaosuudesta.
2. Alan yritykset pyrkivät myymään vakiintuneille asiakkaille.
3. Kustannustehokkuuteen ja palveluun kiinnitetään suurempaa huomiota.
4. Ala kärsii ongelmista kapasiteetin ja henkilökunnan lisäämisessä.

5. Muutoksia tapahtuu markkinointi-, jakelu-, myynti- ja tutkimusmenetelmissä.
6. Uusien tuotteiden aikaansaaminen on vaikeaa.
7. Kansainvälinen kilpailu lisääntyy.
8. Alan voitot putoavat.
9. Jälleenmyyjien marginaalit laskevat, mutta niiden valta kasvaa.

Teknisen tukkukaupan toimialalla merkit alan siirtymisestä kypsään vaiheeseen ovat selvät. Pitkän kasvujakson jälkeen alan kehitys on pysähtynyt ja jopa kääntynyt laskuun. Kaupan keskusliiton (2001) mukaan kasvoi huomattavasti vuodesta 1993 vuoteen 2000 (KUVIO 11). Vuonna 2001 kasvu taantui, kun kahdeksan ensimmäisen kuukauden aikana kasvuvauhti oli enää 1,1 %. Vuonna 2002 myynnin kehitys kääntyi jo selkeään laskuun ja teknisen tukkukaupalle ennakoitiin ongelmia (Finnvera 2002). Kaupan keskusliiton (2002) mukaan myynti putosi tällöin lähes 8 %. Samassa yhteydessä vuoden 2003 myynnin ennustettiin laskevan 0–2%, mikä pitikin paikkansa myynnin edelleen laskiessa vuoden 2003 ensimmäisten kahdeksan kuukauden aikana 1,6% (Kaupan keskusliitto 2003). Hitaan kasvuvauhdin lisäksi Porterin esittämä kansainvälisen kilpailun lisääntyminen on tunnistettavissa toimialalla. Suomen logistiikkayhdistyksen (1999) mukaan tekninen tukkukauppa kansainvälistyy huomattavasti. Esimerkkejä ulkomaisten yritysten markkinoille tulosta on jo nähty. Suurimpana yksittäisenä toimijana toimialalle on tullut saksalainen Bauhaus, joka suuren kokonsa takia muodostaa uhan kotimaisille yrityksille.

Teknisen tukkukaupan toimialalla on myös hajaantuneen alan ja oligopolin piirteitä. Hajaantuneille toimialoille on tyypillistä, että markkinoilla on suuri määrä pieniä yrityksiä, joista yhdelläkään ei ole merkittävää markkinaosuutta (Porter 1984, 226). Oligopoli taas on väli-muoto monopolista ja täydellisestä kilpailusta, jossa on monia yrityksiä ja johon pääseminen on alhaisten alalle tulon esteiden takia helppoa (Porter 1984, 117). Toimiala koostuu muutamasta suuremmasta yrityksestä, joiden hallussa on suuri osa alan markkinoista. Muut toimialan yritykset ovat pieniä, paikallisesti toimivia yrityksiä, joilla ei itsenäisesti ole vaikutusvaltaa markkinoilla. (toimitusjohtaja Yritys Y, henkilökohtainen tiedonanto 7.1.2002.)

KUVIO 11 Teknisen tukkukaupan myynnin kehitys (%) (Kaupan keskusliitto 2001)

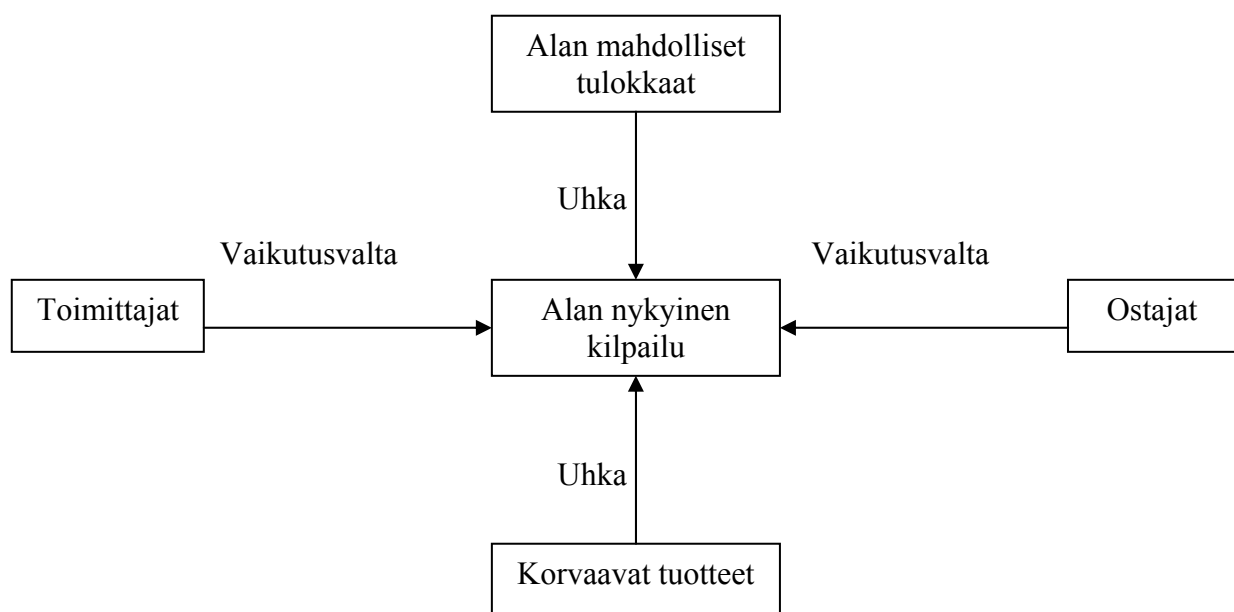


Yrityksen strategian määrittelyssä ja suunnittelussa on olennaista, että prosessin perustana käytetään yrityksen suhdetta ympäristöönsä. Toimintaympäristössä yritykseen vaikuttaa useita kilpailuvoimia, joista jokaisen merkitys on huomioitava valintoja tehtäessä. Kilpailuun vaikuttavia tekijöitä ovat alan nykyisten yritysten välisen kilpailun lisäksi toimittajien vaikutusvalta, uusien tulokkaiden uhka, ostajien vaikutusvalta sekä korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka. (Porter 1984, 23–26.) Tekijöitä voidaan kuvata seuraavan kuvion (KUVIO 12) avulla.

Suomalainen teknisen tukkukaupan toimiala on kilpailuun vaikuttavien osalta murroksessa. Muutoksia tapahtuu kaikilla toimialan rakenteeseen vaikuttavilla alueilla. Asiakkaiden osalta trendinä on keskittyminen. Muun muassa eräänä suurimpana toimialan asiakasryhmänä toimivassa selluloosa- ja paperiteollisuudessa on Suomessa enää kolme yritysryhmää. Myös hankintojen keskittäminen on ollut vallalla olevana käytäntönä erityisesti teollisuudessa 1990-luvun puolivälistä lähtien. Yhtiöt ovat vähentäneet toimittajiaan sadoista muutamaan kymme-

neen, joista 3-4 on päätoimittajia. Päätoimittajiksi valitaan usein paikkakunnalla toimivia yrityksiä. (tj. Yritys Y, henkilökohtainen tiedonanto 12/2001.) Suomen logistiikkayhdistyksen (1999) mukaan toimialan asiakkaiden toimitusaikavaatimukset kiristyvät ja toimituserät muuttuvat pienemmiksi. Osa teknisen tukkukaupan asiakkaista myös ulkoistaa hankintojaan, jolloin ala muuttuu mm. pienyrittäjien, PK-teollisuuden ja kunnallisen sektorin kolmannen osapuolen logistiikan hoitajaksi.

KUVIO 12 Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 1984, 24)



Myös toimittajien vaikutusvalta koskettaa toimialaa. Tuotteiden valmistajat vähentävät jakeluteitään. Samalla ne keskittävät varastojaan vahvoille paikallisille yrityksille, jotka markkinoivat alueellisesti sekä tuotetta että tukevia palveluita. Tuotetta tukevat palvelut ovatkin avainasemassa ostajien valitessa toimittajaa. Asiakkaat vaativat sähköisiä ratkaisuja, jotka helpottavat ostamista, logistisia palveluita sekä muita tuotetta tukevia palveluita. (tj. Yritys Y, henkilökohtainen tiedonanto 12/2001.) Kyseinen palveluiden tuleminen osaksi toimituksia voidaan katsoa edustavan korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhkaa toimialan rakenteessa. Yritykset, jotka kykenevät vastaamaan asiakkaiden luomiin haasteisiin saavuttavat etulyöntiaseman markkinoilla.

Neljäs rakenteeseen vaikuttava tekijä on alalle tulijoiden uhka. Kuten aiemmin mainittiin, ala on varsin hajanainen, ja muodostuu pääosin pienistä yrityksistä. Tällöin toimialalla on alhaiset alallepääsyn esteet (Porter 1984, 233). Toimialan kansainvälistyessä suuret ulkomaiset kilpailijat muodostavat selkeän uhan alan kotimaisille pienille yrityksille, sillä ne kokonsa takia voivat saavuttaa alalle tullessaan suuren markkinaosuuden. Kilpailutilanteen muutoksia ovat aiheuttaneet myös kotimaisten nykyisten kilpailijoiden toimenpiteet. Pienet yritykset ovat pyrkineet yhdistymään (tj. Yritys Y, henkilökohtainen tiedonanto 12/2001), minkä avulla ne pyrkivät luomaan kokoetua.

3.2 Hankintayhteistyö

Teknisen tukkukaupan toimialalla toimivien yritysten kustannusrakenne on poikkeuksellinen moniin muihin yrityksiin verrattuna. Yritysten vaihto-omaisuushankinnat muodostavat yli 2/3 kokonaiskustannuksista. Tämän takia hankintayhteistyö katsottiin merkittäväksi tekijäksi kustannustehokkuuteen pyrittäessä. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan hankintayhteistyötä horisontaalisella tasolla eli kilpailijoiden tai muiden samalla tasolla toimivien yritysten välillä. Vertikaalista hankintayhteistyötä eli ns. alihankintasuhteita ei tässä yhteydessä käsitellä, sillä tutkimusten yritykset toimivat horisontaalisesti samalla tasolla. Tarkoituksena on määrittellä, mitä hankintayhteistyö horisontaalisella tasolla on ja mitkä ovat sen motiivit ja tavoitteet.

Hankintatoimi nähdään nykyisin usein strategisesti merkittävänä osana yrityksen toimintaa. Carrin ja Smeltzerin (1997, 199) mukaan 1980-luvulta lähtien hankintatoimen merkitys yritysten strategiassa on korostunut, ja alueen kriittinen merkitys on tunnistettu. Hankinnoissa toimittaja voidaan nähdä ostavan yrityksen kannalta ulkoisena voimavarana. Ostavan yrityksen tarkoituksena on käyttää ulkoisia voimavaroja mahdollisimman tehokkaasti, mutta olla samalla sisäisiltä resursseiltaan houkutteleva vaihtoehto toimittajayritykselle. (IMP Group 1982, 18.) Hankintastrategia voidaan määrittellä toimiksi, joiden avulla yrityksen hankintatoimi voi saavuttaa tavoitteensa. Hankintayhteistyö voidaankin katsoa strategiseksi valinnaksi hyödyntää toimittajaa tehokkaasti, ja samalla koota suuri ostovolyyymi, jonka avulla yhteenliittymä esiintyy toimittajalle houkuttelevana vaihtoehtona.

Yritysten välisen yhteistyön syynä on usein kustannussäästöjen tavoittelu. Hankintayhteistyö voidaan nähdä eräänä yhteistyön muotona, jonka kautta yritykset voivat pienentää kustannuksiaan. Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen (1994, 8) tutkimuksessa yhteishankintojen kautta saadut ostoedut tunnustetaan erääksi yleisimmistä syistä perustaa ketjuja ja yhteistyöhankkeita. Samassa yhteydessä yritysten homogeeniset toimintaolosuhteet esitetään yhteistyötä tukevaksi tekijäksi.

Horisontaalinen hankintayhteistyö on ollut yleistä muun muassa terveydenhuollon ja maatalouden alueilla sekä kaupan alalla (Hendrick 1997, 7). Thorelli (1986, 45) kertoo yhdysvaltalaisen sairaaloiden muodostaneen hankintaryhmiä, jotka pyrkivät ostojen keskittämisen kautta volyymialennuksiin. Pricen (1997, 127) mukaan ostoyhteistyö on tyypillistä mm. hotellien välisissä konsortioissa. Horisontaalista hankintayhteistyötä on harjoitettu joillakin alueilla pitkään, mutta vasta viimeisen vuosikymmenen aikana sen merkitys on tunnustettu myös laajemmin. Tyypillisiä hankintayhteistyölle suotuisia alueita ovat julkinen sektori ja kaupan ala. (Tella & Virolainen 2002, 1.)

Hendrick (1997, 7) määrittelee hankintayhteenliittymän kahdesta tai useammasta itsenäisestä yrityksestä muodostuneeksi yhteistyötä harjoittavaksi ryhmäksi, jonka tarkoituksena on yhdistää yksittäiset tarpeet materiaalien, palveluiden ja pääomahyödykkeiden hankinnassa. Yhteistyön tavoitteena saada toimittajilta enemmän lisäarvoa tuottavaa hinnoittelua, teknologiaa ja palvelua, kuin saataisiin, jos yritykset hankkisivat tuotteet itsenäisesti. Hän tunnistaa hankintayhteistyölle myös seuraavat tavoitteet:

1. Toimittajien kokonaiskustannukset vähenevät hankintayhteenliittymälle toimitettavien tuotteiden osalta, mikä oikeuttaa alemman myyntihinnan.
2. Kaikkia todellisia, potentiaalisia tai havaittuja lakirikkomuksia vältetään.
3. Luottamuksellinen tieto kustannuksista, marginaaleista ja hinnoittelusta salataan mahdollisilta kilpailijoilta.
4. Kustannukset, riskit ja hyödyt ovat yhteisiä ja oikeudenmukaisia kaikille yhteenliittymän yrityksille.
5. Yritysten välillä on korkea luottamus ja ammattitaito sekä tarpeiden, osaamisen ja kulttuurien yhteensopivuus.

Tulip (1999, 25) on omassa määritelmässään samoilla linjoilla Hendrickin kanssa esittäessään hankintayhteenliittymän olevan vapaaehtoinen kahden tai useamman organisaation yhteistyöryhmä, jonka tarkoituksena on ostovoiman yhdistäminen ja maksimoiminen. Hankintayhteistyön tai -yhteenliittymän määritelmät ovat siis hyvin pitkälle linjassa Anderssonin (1979, 88) esittämän yritysten välisen yhteistyön yleisen määritelmän kanssa korostaessaan vapaaehtoisuutta, tavoitetta ja itsenäisten yritysten yhteenliittymistä. Määritelmien perusteella hankintayhteistyö on siis eräs yritysten välisen yhteistyön muoto, johon voi soveltaa samoja elementtejä kuin yhteistyöhön yleensä eli strategista, sosio-psykologista ja johtamisen ulottuvuutta.

Tellan ja Virolaisen (2002, 1-2) mukaan horisontaaliselle hankintayhteistyölle esitetään kirjallisuudessa useita eri nimityksiä, joiden käyttö vaihtelee usein toimialan mukaan. He esittävät hankintayhteistyölle mm. seuraavat määritelmät: hankintakonsortio (purchasing consortium), yhteistoiminnallinen hankinta (cooperative purchasing), ryhmähankinta (group purchasing), hankintatoimistot ja (buying offices) ja yhdistetty hankinta (pooled purchasing), jonka Essig (2000, 14) määrittelee edellisten muotojen yläkäsitteeksi.

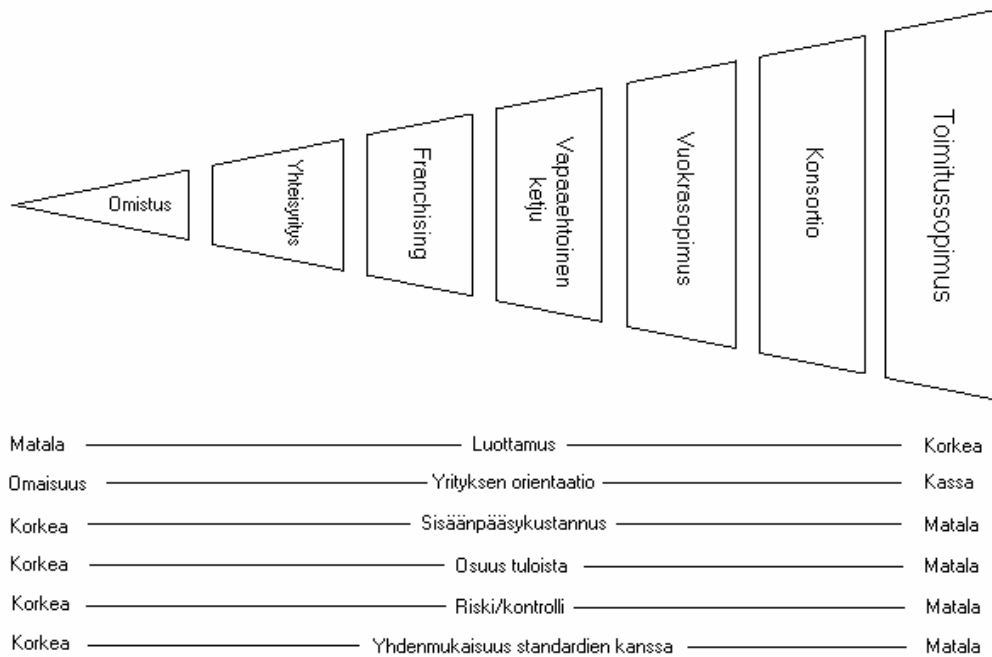
Varsin käytetty horisontaalista hankintayhteistyötä kuvaava käsite on hankintakonsortio. Price (1997, 127) määrittelee konsortion yleensä autonomisesti toimivaksi yritysten yhteenliittymäksi, jonka tavoite on yhdistää resursseja yhdessä suoritettaviin hankintoihin. Hän kuvaa teoksessaan konsortion sijaintia yritysten välisten yhteistyömuotojen joukossa kuvion (KUVIO 13) avulla.

Hankintayhteistyön motiivit voidaan määritellä mm. transaktiokustannusteorian kautta. Tellan ja Virolaisen (2002, 2) mukaan transaktiokustannusteorian perusoletus on, että yhteistyötä esiintyy, koska markkinat ja hintamekanismit aiheuttavat transaktiokustannuksia. Samassa yhteydessä he määrittelevät hankintayhteenliittymät hybrideiksi markkinoiden ja hierarkian välissä.

Nooteboom (1999, 17) tunnistaa transaktiossa kolme vaihetta: kontaktin, sopimuksen ja kontrollin. Hänen mukaansa yrityksille aiheutuu kustannuksia mm. toimittajan etsimisestä. Etsimiskustannukset (search costs) koostuvat tarpeen tunnistamisesta ja sen täyttämisen mahdollisuudesta, sopivien ratkaisujen etsimisestä ja niiden arvioimisesta. Sopimuskustannukset reali-

soituvat, kun transaktiosopimusta valmistellaan ja kun se tehdään. Valvontakustannukset taas aiheutuvat sovitun transaktion valvonnasta.

KUVIO 13 Yritysten yhteistyömuodot (Price 1997, 110)



Transaktiokustannuksiin perustuvien motiivien kautta hankintayhteistyön tärkeimpänä tavoitteena nähdään hankintaan liittyvien kustannusten minimointi (Tella & Virolainen 2002, 2). Alennettujen hintojen ohella he korostavat pienempiä johtamiskustannuksia, varastojen joustavuutta sekä logististen kustannusten pienenemistä. Myös Beaulieu ja Nollet (2003, 3) korostavat säästöjä hankintayhteistyön tärkeimpänä tavoitteena. He esittävät, että hankintaryhmän käyttö yrityksen hankintatoimessa on vaikeaa perustella muilla kuin kustannuksellisilla syillä. Essigin (2000, 17–18) mukaan horisontaalisen hankintayhteistyön edut tiivistyvät seuraaviin kahteen kohtaan:

1. Transaktiokustannusten näkökulmasta hankintayhteistyön edut realisoituvat transaktioiden määrän vähenemisenä ja uusina johtamisrakenteina.

2. Yhteenliittymän jäsenet voivat yhdessä hyödyntää alempia hankintahintoja ja käyttää tehokkaammin hankintahenkilöstöään. Hankintojen skaalaedut parantavat jokaisen yrityksen asemaa hankintamarkkinoilla.

Hendrickin (1997, 10) tutkimuksessa hankintakonsortioista saadut kustannusedut olivat selkeitä. Tutkimuksen yritykset ilmoittivat yli 13 prosentin säästöistä hankintakustannuksissa. Yritykset käyttivät keskimäärin 300 000 dollaria hankintayhteenliittymän hallinnointiin, ja jäsentä kohti syntyneet säästöt olivat 2,3 miljoonaa dollaria. Näin hankintayhteistyöhön sijoitetun investoinnin tuotto prosentti nousi yli 700:n. Tämä todistaa hankintayhteistyöstä saatavan kustannushyödyn.

Liiketaloudellisen tutkimuskeskuksen (1994, 10) tutkimuksen mukaan yhdessä suoritetuista ostoista saadaan alennusetujen ohella myös helpompia ostotapahtumia, yksittäisen yrityksen suurempi neuvotteluvoima sekä tavaran parempi saatavuus. Hewitt (1995, 32) esittää, että kustannussäästöjen ohella hankintayhteistyöllä on myös muita positiivisia vaikutuksia. Yritysten yhteistyö hankintatoimessa avaa tuotteisiin liittyvän tiedon virtoja yritysten välillä. Myös Vigorosen (1998, 18) mukaan tuote- ja teknologiainformaatio voidaan nähdä erääksi hankintayhteistyön hyödyistä.

Horisontaalisen hankintayhteistyön hyödyt ulottuvat myös toimittajiin. Toimittajille on hyödyllistä päästä helposti käsiksi hankintayhteenliittymien keskitettyyn ostovolyymiin (Hewitt 1995, 32). Tällä keinoin toimittajat voivat laajentaa tai säilyttää markkina-asemaansa pienillä markkinointikustannuksilla (Hewitt 1995, 32; Santiago & Stefan 1989, 50). Toimittajien tyytyväisyydestä hyötyy myös hankintayhteenliittymä. Tyytyväisyys ilmenee muun muassa toimittajien parantuneena palveluna (Vigoroso 1998, 18).

Sosio-psykologisen ulottuvuuden suunnasta katsottuna hankintayhteistyöhön voidaan yhdistää sitoutumisen käsite. Hakasen (1997, 33) esittää sitoutumisen olevan tärkeä vuorovaikutustekijä yritysten välisissä yhteistyösuhteissa. Doucette (1997, 183) toteaa jäsenten sitoutumisesta huolehtimisen olevan yhteishankintaorganisaatiolle erittäin tärkeä tehtävä pitkäaikaisen ja menestyvän hankintayhteenliittymän luomisessa. Hänen mukaansa vaihdantasuhteissa vallitseva sitoutuminen vaatii uskomuksen siitä, että pitkäaikainen suhde tuottaa positiivisia tuloksia. Hankintayhteenliittymälle on tärkeää, että jäsenyritykset sitoutuvat käyttämään sopimus-

toimittajia, jotta määritelty hankintavolyymi savutettaisiin. Tavoitteiden saavuttamisella yhteenliittymä vahvistaa tulevaisuuden neuvotteluvoimaansa suhteessa toimittajiin.

Doucette (1997, 184) esittää viisi tekijää, jotka vaikuttavat hankintayhteenliittymän jäsenten sitoutumiseen.

1. *Tyytyväisyys*. Yrityksen tyytyväisyys yhteistyön positiivisiin tuloksiin vahvistaa sitoutumista. Eri yhteistyöhankkeissa tyytyväisyys voi määrittyä erilaisten tekijöiden kautta. Tyypillistä on kuitenkin, että yritykset arvostavat suhteita yrityksiin, jotka tuottavat ylivoimaisia tuloksia, ja sitoutuvat näihin.
2. *Toisten jäsenten sitoutuminen*. Yrityksen sitoutumista lisää tilanne, jossa myös muut yritykset ovat sitoutuneita yhteistyöhön, ja yksittäiset yritykset saavuttavat tavoitteensa ryhmän hyvän esityksen myötä. Tämä aiheuttaa positiivisen kierteen sitoutumisessa.
3. *Muiden vaihtoehtojen soveltuvuus*. Hankintayhteistyö voidaan nähdä yhtenä vaihtoehtona yrityksen suhteille toimittajayrityksiin. Jos muut vaihtoehdot eivät sovellu yritykselle, vahvistaa se yrityksen sitoutumista. Muiden vaihtoehtojen soveltumisella on vastaavasti negatiivinen vaikutus sitoutumiseen.
4. *Informaation vaihto*. Yhteenliittymän yritysten välille syntyvä tehokas informaation vaihto vahvistaa yritysten sitoutumista suhteeseen. Hyödyllistä tietoa jakamalla yritykset kykenevät asettamaan tavoitteitaan.
5. *Luottamus*. Yrityksen luottamus hankintayhteenliittymään vahvistaa sitoutumista. Yrityksen luottamus kohdistuu yleensä yhteenliittymän kykyyn neuvotella edullisia sopimuksia toimittajien kanssa.

Yhteistyön johtamisen ulottuvuuden kannalta huomiota voidaan kiinnittää yhteistyön rakenteeseen. Rozemeijerin (2000, 10) artikkelissa hankintayhteistyön rakenteen kerrotaan vaihtelevan vapaaehtoisesta ja epämuodollisesta toiminnasta pakolliseen, hyvin muodolliseen yhteistyöhön. Myös Vigoroso (1998, 18) kuvaa suurta vaihtelua yhteistyön organisoinnissa. Tutkimuksen mukaan 21 % tarkastelluista hankintakonsortioista toimii hyvin epämuodollises-

ti, suullisen sopimuksen perusteella ja ilman liittymismaksuja. Hieman muodollisempaa toimintaa harjoitti noin 43 % konsortioista, joissa konsortio toimi itsenäisesti ja kirjallisiin jäsen-sopimukseen perustuen ja joissa jäsenet jakavat hallinnolliset kustannukset. Loput 36 % konsortioista toimii erittäin muodollisesti yhteistyössä, jossa kolmas osapuoli hallinnoi konsortioita itsenäisenä yrityksenä ja jäsenet maksavat jäsenmaksun sekä osuuden konsortion tuottamista säästöistä. Hendrickin (1997, 9) mukaan hankintakonsortion rakenne voi perustua joko suulliseen tai kirjalliseen sopimukseen sekä yritysjärjestelyihin esimerkiksi yhteisyrityksen muodossa. Hankintayhteistyöhön voidaan soveltaa Vesalaisen (1996, 15) jaottelua yhteistyön sidoksista, jossa sidokset vaihtelevat henkilökohtaisista sidoksista ristiinomistukseen ja yhteisyritykseen.

Beaulieu ja Nollet (2003, 4) tunnistavat horisontaalisen hankintayhteistyön organisoinnissa kaksi perusmallia. He määrittelevät ns. super-rakenteen, jossa erillinen, itsenäinen yritys hoitaa ryhmän hankintasopimukset, ja ns. konfederaation, jossa sopimukset neuvotellaan ryhmän jäsenten yhteistyönä. Myös Tulip (1999, 25) määrittelee yhteishankintojen organisoinnin perusmallit varsin samalla tavalla. Hänen mukaansa mallit ovat yhteiskomiteamalli ja ns. federaatio. Yhteiskomiteamallissa ns. komitea toimii vaihdantasuhteessa toimittajien kanssa ja myy tuotteet ryhmän jäsenille. Federaatiomallissa taas jokainen yritys asioi suoraan toimittajien kanssa yhteisesti neuvoteltujen hintojen ja sopimusten pohjalta. Hankintayhteistyössä hankinnat voidaan siis suorittaa keskitetysti esimerkiksi yhteisesti omistetun yrityksen kautta tai hajautetusti kunkin yrityksen toimesta, jolloin hankinnat suoritetaan ryhmän yhdessä neuvottelemien sopimusten kautta.

Eräs hankintayhteenliittymän organisoinnin ulottuvuuksista on yhteistyön maantieteellinen ulottuvuus. Beaulieun ja Nollet'n (2003, 4) mukaan hankintayhteistyö voidaan organisoida joko alueellisesti tai valtakunnallisesti. He esittävät alueellisen organisoinnin etuna ryhmän jäsenten välisten suhteiden helpomman ylläpidon. Toisaalta valtakunnallisen hankintayhteenliittymän avulla saavutetaan enemmän tärkeää volyyymia, jonka avulla ryhmä parantaa neuvotteluvoimaansa toimittajiin nähden. Tulip (1999, 28) puoltaa alueellista organisointia, koska ryhmän sisäinen yhteistyö muodostuu sitä vaikeammaksi mitä suuremmaksi organisaatio kasvaa.

Horisontaalinen hankintayhteistyö, jota voidaan kutsua esimerkiksi hankintakonsortioiksi tai ryhmähankinnaksi, on hankintastrategian muoto, jossa kaksi tai useampi yritys harjoittaa yh-

teistyötä yhdistäen ostovolyyminsa, mutta toimien usein muilta osin itsenäisesti. Hankintayhteistyö on yksi yritysten välisen yhteistyön muodoista, joten sen analysointiin voidaan soveltaa yhteistyön kuutiomallia.

Strategisen ulottuvuuden kannalta tavallisimpana ja kiistatta tärkeimpänä tavoitteena hankintayhteistyössä on kustannussäästöt volyymin myötä alenevien hankintahintojen muodossa. Motiiveja hankintayhteistyölle löytyy myös transaktiokustannusteoriasta. Kustannuksia voidaan säästää myös transaktioiden vähenemisen ja niiden johtamisen tehostumisen kautta. Huomion arvoista on myös hankintayhteistyön hyöty toimittajille, jotka myydessään hankintaryhmälle säästää omissa kustannuksissaan ja saa nopean sekä laajan kanava markkinoille.

Sosio-psykologisessa ulottuvuudessa hankintayhteistyötä koskettavat samat tekijät kuin yhteistyötä yleensä: luottamus ja sitoutuminen. Yhteisiin hankintoihin sitoutuminen on merkittävä tekijä hankkeen onnistumisessa. Sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa luottamus toisiin osapuoliin ja yhteistyöstä saadut positiiviset tulokset.

Yhteistyön johtamisessa huomiota voidaan kiinnittää hankintayhteistyön organisointiin. Rakenteessa tunnistetaan kaksi perusmallia. Yhteiset hankinnat voidaan suorittaa joko itsenäisen yrityksen kautta tai yhdessä neuvoteltujen sopimusten pohjalta jokaisen yrityksen toimesta. Rakenteen valinta on suhteutettava yhteistyön tavoitteisiin ja yritysten luonteeseen, eikä absoluuttisesti oikeaa valintaa voida näitä tekijöitä huomioimatta tehdä.

3.3 Hankintayhteistyö strategisena valintana sovellusympäristössä

Tässä luvussa on tarkoituksena tarkastella, kuinka horisontaalinen hankintayhteistyö soveltuu suomalaisella teknisen tukkukaupan toimialalla toimivien yritysten strategiseksi valinnaksi. Pohjana tarkastelulle käytetään toimialan rakenneanalyysia, joka esitettiin luvussa 3.1 sekä yleisen yritysten välisen yhteistyön että hankintayhteistyön teoriaa, jotka tässä raportissa on aiemmin esitelty. Tavoitteena on osoittaa, että hankintayhteistyö on strategisesti kannattava vaihtoehto kilpailuedun saavuttamiseksi markkinoilla.

Teknisen tukkukaupan toimiala on elinkaareltaan kypsässä vaiheessa. Tätä kuvaa myynnin tasaantunut ja jopa laskeva kehitys. Kypsälle vaiheelle ominaista on kova taistelu markkinaosuuksista. Porterin (1984, 276–278) mukaan kustannustehokkuus on eräs ratkaisu kypsällä toimialalla toimivien yritysten strategiisiin ongelmiin. Hitaan kasvun myötä kilpailu on muuttunut kustannus- ja palvelukeskeiseksi. Kypsällä toimialalla tuotteiden kustannuslaskelmien parantaminen on kustannuskilpailun ja markkinaosuustaistelun takia välttämätöntä.

Yleisen yritysten välisen teorian mukaan yritykset voivat lähteä yhteistyöhankkeisiin ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten takia. Muutokset ajavat yritykset hakemaan yhteistyön kautta kilpailuetua muita toimialan yrityksiä vastaan. Ulkoisten muutosten myötä toimintaympäristössä saattaa esiintyä mittakaavaetuja kustannustehokkaina toimintatavoina. Yhteistyön eklektisen teorian mukaan ulkoiset muutokset aiheuttavat yrityksissä myös sisäisiä tarpeita. Sisäinen tarve saattaa olla kustannusten minimointi, joka tässä tapauksessa soveltuu toimintaympäristön vaatimuksiin.

Hankintayhteistyö on erinomainen vaihtoehto kustannusten minimointiin, sillä yritysten kustannusrakenteesta lähes 70 % muodostuu vaihto-omaisuusostoista. Horisontaalisen hankintayhteistyön tärkeimpänä hyötynä nähdäänkin kustannussäästöt, joita saadaan, kun samoja tuotteita ostavat yritykset yhdistävät ostovoimansa, ja pystyvät volyymin myötä kasvavan neuvotteluvoimansa kautta painamaan toimittajien myyntihintoja alas. Sovellusympäristössä kustannussäästöt voisivat olla huomattavia, jos yritykset esimerkiksi pääsisivät Hendrickin tutkimuksessa todettuihin 13 % säästöihin. Toimivan hankintayhteistyön taustalla on usein yhteistyöyritysten homogeeniset toimintaolosuhteet. Tässä sovellusympäristössä yritykset ovat samanlaisessa tilanteessa. Vaikka Ketju X:n yritykset ovat pienempiä Yritys Y:hyn verrattuna, muodostuu myös Yritys Y konsernimuotoisena yhtiönä useista pienistä osakeyhtiömuotoisista yrityksistä.

Hankintayhteistyön avulla käynnistettävä yhteistyö voi johtaa kustannustehokkuuden ohella myös muihin hyötyihin. Useat yhteistyöhankkeet käynnistetään juuri hankintojen kautta. Asiakkaiden keskittäessä hankintojaan muutamille toimittajille, joista useimmat ovat asiakkaan paikkakunnalla toimivia yrityksiä, yhteistyön avulla voidaan luoda asiakkaille houkutteleva toimittajavaihtoehto. Ketju X:n yritykset ja Yritys Y toimivat useimmilla Suomen teollisuuspaikkakunnilla. Yhteistyö muodostaisi ryhmästä alueellisesti kattavan vaihtoehdon asiakkaiden hankinnoille.

Myös toimittajien toiminnan trendinä on keskittäminen. Toimialan toimittajat vähentävät jakeluteitään ja keskittävät varastojaan vahvoille paikallisille yrityksille. Alueellisesti kattavana verkostona yritysten välinen yhteistyö muodostaisi erinomaisen vaihtoehdon myös toimittajien jakelutieratkaisuksi. Toimittajat hyötyisivät yhteistyöstä saadessaan laajan toimitusvolyymien pienillä markkinointikustannuksilla.

Yhteistyön avulla voidaan myös vaikuttaa toimialan rakenteeseen. Hajaantuneen alan alhaiset alalle tulon esteet mahdollistavat ulkomaisten yritysten markkinoille tulon. Porterin (1984, 238) mukaan hajaantumisen voittaminen yhdentymisen avulla voi olla merkittävä strateginen mahdollisuus. Yhteistyöryhmä muodostaisi toimialalle yhden uuden vahvan toimijan, joka pystyisi vastaamaan suurten ulkomaisten yritysten asettamaan haasteeseen. Alan yhdyessä toimialan alalle tulon esteet kohoaisivat hieman. Lisäksi hajaantuneen alan piirteisiin kuuluvat useat pienet yritykset ovat pieni uhka markkinoilla, ja yhteistyöryhmä voisi saavuttaa vahvan markkina-aseman.

Hankintayhteistyötä voidaan siis pitää soveltuvana strategiavaihtoehtona teknisen tukkukaupan toimialalla toimiville yrityksille. Yhteisten hankintojen kautta saavutetaan kypsän toimialan kilpailussa elintärkeitä kustannussäästöjä. Lisäksi sen käynnistämisen jälkeen yritykset toimivat vuorovaikutussuhteessa, jolloin sitoutuminen ryhmään saattaa lisääntyä, ja yhteistyö voi laajentua koskemaan myös muita liiketoiminnan alueita.

4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

4.1 Tutkimusote

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusotteen ja -menetelmien valinta ovat tärkeässä osassa. Haaparanta ja Niiniluoto (1986, 11) määrittelevät tieteeksi sellaisen tiedonhankinnan, joka käyttää erityistä tieteellistä metodologiaa. Heidän mukaansa tutkimuksen on oltava menetelmän ohjaamaa, jotta se olisi tieteellistä ja tiedeyhteisön hyväksyttävissä.

Ensimmäinen jaottelu tutkimuksia ryhmiteltäessä tehdään teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä. Uusitalon (1991, 60) mukaan teoreettiset tutkimukset kohdistuvat tieteenalojen käsitteet, näkökulmat ja teoriat, ja aineisto muodostuu aiemmasta tutkimuksesta. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on jokin reaali maailman ilmiö, josta hankitaan tietoa systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä.

Tämä kyseinen tutkimus teknisen tukkukaupan hankintayhteistyöstä luokitellaan luonteeltaan empiiriseksi. Tutkimuksessa kerätään tietoa reaali maailmassa toimivista yrityksistä. Empiirisiä tutkimuksia voidaan jaotella niiden pääongelman mukaan. Tavoitteena voi olla jonkin tietyn ilmiön kuvaaminen, selittäminen tai ennustaminen. Tutkimus voi myös arvioida tai kehittää tiettyä toimintaa. Teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen erottaminen on kuitenkin usein vaikeaa. Esimerkiksi jokaisessa empiirisessä tutkimuksessa on myös teoreettista käsittelyä. (Uusitalo 1991, 60.) Tässäkin tutkimuksessa empiirinen reaali maailman ilmiön tarkastelu pohjautuu aiempaan ilmiötä sivuvaan tutkimukseen, joten teoreettisten aineiden olemassaolo toteutuu.

Empiirinen tutkimus voidaan edelleen jakaa kahteen pääalueeseen tutkimuksen aineiston perusteella. Näin tapahtuu ainakin aiemman käsityksen mukaan. Tällöin tutkimus voi olla joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Tässä tutkimuksessa on piirteitä molemmista tutkimustyypeistä. Erityisesti tutkimuksen toinen vaihe on puhtaasti kvantitatiivinen. Ensimmäisessä vaiheessa sen sijaan voidaan nähdä myös kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä.

Perinteisen käsityksen mukaan kvalitatiivinen tutkimus perustuu verbaaliseen tai visuaaliseen tutkimusaineistoon ja on teoriaa kehittävä, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto

pystytään esittämään numerollisessa muodossa, ja se koettelee teoriaa. Tutkimustyytit ovat perinteisesti eronneet selkeästi toisistaan myös metodologisesti. Kvantitatiivinen tutkimus edustaa tilastollisesti perusjoukkoa, ja siinä aineisto on täsmällisesti rajattu ja esitettävissä matriisimuodossa. Aineiston kerääminen ja analysointi ovat selvästi erillisiä vaiheita. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että aineisto edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä ja aineiston rajat ovat avoimet sekä tutkimuksen aikana muokattavissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi tapahtuvat osin päällekkäin. (Uusitalo 1991, 79–81.)

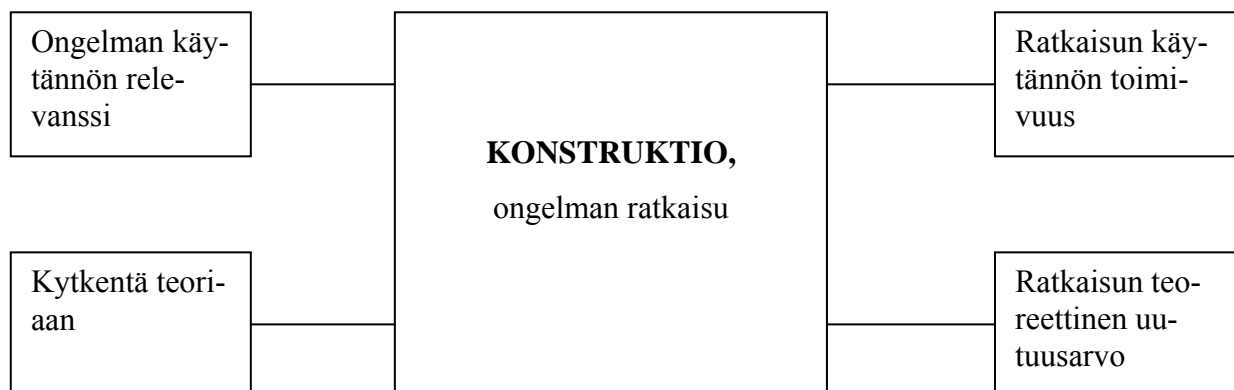
Nykyisin keskustelu näiden tutkimusmenetelmien rajoista ja merkityksistä on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 123–126) mukaan kuitenkin lisääntynyt, ja niiden tarkkarajainen erottaminen on vaikeaa. Muun muassa käsitteiden määrittely on ollut jokseenkin epäselvää, ja perustunut lähinnä aineiston keruun tapoihin. Esimerkiksi kvalitatiivinen tutkimus on yleensä yhdistetty vain tietynlaiseen aineiston keräämiseen ja ei-numeeriseen piirteeseen. Numeerisen ilmaisu ja asioiden merkitykset voivat olla toisistaan riippuvaisia. Esimerkiksi merkityksiä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin, kuten on tehty tutkimuksen ensimmäisen vaiheessa tuoteryhmien merkitystä arvioitaessa. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voidaankin nähdä vastakohtaisuuden sijaan toisiaan täydentävinä tutkimuksen muotoina.

Uusitalon (1991, 68) mukaan konstruktiiivinen tutkimus voidaan nähdä eräänä empiiriseen tutkimukseen sisältyvänä tutkimusotteena. Tutkimus on tällöin vahvasti soveltavaa, ja sillä pyritään uuteen konstruktion eli menettelyyn tai välineeseen, jonka avulla voidaan ratkaista jokin ongelma. Lukan ja Tuomelan (1998, 24) mukaan konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on ratkaista todellisia liikkeenjohdollisia ongelmia, ja konstruktion toimivuus testataan tutkimuksen kuluessa. Tässä hankintayhteistyötä koskevassa tutkimuksessa konstruktiiivisen tutkimusotteen voidaan katsoa olevan selkeästi näkyvissä. Tutkimus tähtää tietyn liikkeenjohdollisen ongelman, tässä tapauksessa kustannustehokkuuden puutteen, ratkaisemiseen. Konstruktiona eli menettelynä ongelman ratkaisemiseksi päädytään esittämään uutta toimintatapaa, hankintayhteistyötä.

Konstruktiiivisen tutkimusotteen syntymiseen on vaikuttanut liiketaloudellisen huippututkimuksen ja käytännön liikkeenjohdon välillä vallinnut kuilu, jonka takia yritysjohtajat ovat harvoin olleet kiinnostuneita akateemisesta tutkimuksesta liikkeenjohdon apuvälineenä. Tä-

hän ratkaisuksi on kehitetty konstruktiiivinen tutkimusote, jonka avulla pyritään tieteellistä tutkimusta viemään kohti käytännöllisempää tasoa, joka auttaisi myös yritysjohtajien päätöksentekoa. (Lukka & Tuomela 1998, 23–25.) Konstruktiiivinen tutkimusote siis tähtää tietyn ongelman ratkaisemiseen. Liiketaloustieteessä tyypillisiä konstruktioita voivat olla muun muassa uusi taloudellinen ohjausjärjestelmä tai uusi rahoitusinstrumentti. Tärkeää on kuitenkin, että ongelmanratkaisu täyttää tieteellisen tutkimuksen ehdot. Olennaista on, että ratkaisu sidotaan aiempaan teoriaan ja että ratkaisun käytännön uutuus ja toimivuus osoitetaan. Konstruktiiivisen tutkimuksen osat voidaankin osoittaa kuvion (KUVIO 14) avulla. Tutkimuksen osista erityisesti ratkaisun käytännön toimivuuden toteaminen on usein haastavaa. Konstruktion toimivuuden toteamiseksi käytetään kaksivaiheista markkinatestiä, johon kuuluvat ensin heikko markkinatesti, jonka läpäisyttä konstruktioita sitten koetellaan vahvalla markkinatestillä. Heikko markkinatesti perustuu siihen, onko joku tulosvastuullinen yritysjohtaja valmis käyttämään konstruktioita omassa päätöksenteossaan. Vahva markkinatesti läpäistään, jos tulosvastuullisten yksikköjen tulokset ovat parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen. On tärkeää huomata, että jo ensimmäistä näistä testeistä voidaan pitää niin tiukkana, että vain harvat konstruktioit kykenevät sen läpäisemään. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 305–306.)

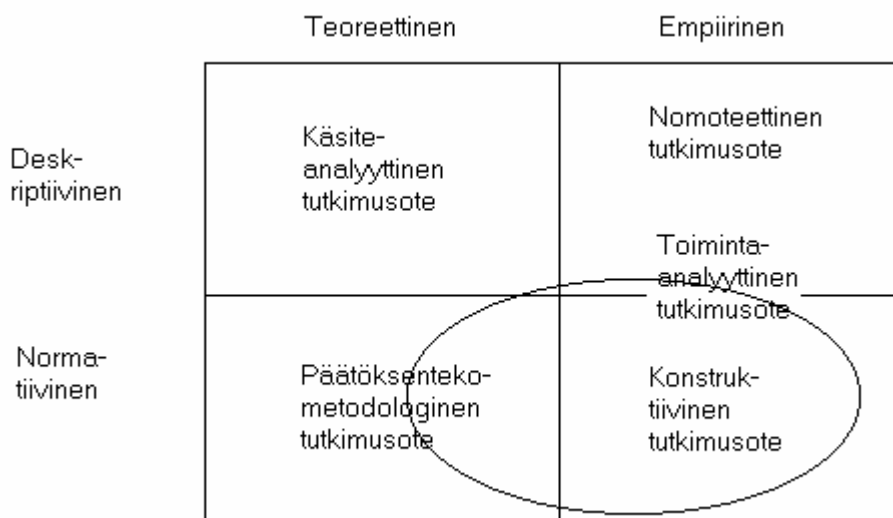
KUVIO 14 Konstruktiiivisen tutkimuksen osat (Kasanen ym. 1991, 306)



Suomessa liiketaloustieteen tutkimusotteiden tyypittelyksi hyväksyttiin 1980-luvulla Neilimon ja Näsin (1980) esittämä tutkimusotteiden nelijako, johon kuuluvat käsiteanalyttinen, päätöksentekometodologinen, toiminta-analyttinen ja nomoteettinen tutkimusote. Konstruktiiivisen tutkimusotteen piirteitä voidaankin tarkastella tähän nelijakoon suhteutettuna. Tutki-

musote pyrkii yhdistämään analyyttisen mallinrakennuksen, tieteellisen ongelmanratkaisu toiminnan ja vailla teoreettisia perusteita ja todistusta olevan konsultoinnin. Neilimon ja Näsin tyypittelyssä konstruktiiivinen tutkimusote sijoittuu varsin lähelle päätöksentekometodologisista tutkimusotteista (KUVIO 15). Molemmissa tutkimusotteissa teoreettisluonteinen analyysi, päättely ja pohdiskelu, joiden perusteella muodostetaan jotain uutta, ovat tärkeitä. Konstruktiiivisessa tutkimusotteesta korostetaan luovuutta ja innovatiivisuutta, mikä erottaa sen päätöksentekometodologisesta otteesta. Lisäksi konstruktiiivisessä tutkimuksessa edellytetään aina konstruktion toimivuutta. Toisaalla konstruktiiivinen tutkimusote on lähellä toimintanalyyttistä tutkimusta, jossa tutkimuksen empiirinen kytkentä on tärkeää. Tutkimusotteiden nelikentässä konstruktiiivinen tutkimus sijoittuu normatiiviselle ja empiiriselle alueelle. Se on ongelmanratkaisuun pyrkivää normatiivista tutkimusta, jossa ilmenee ratkaisun empiirinen toimivuuden testaaminen. (Kasanen ym. 1991, 315–318.)

KUVIO 15 Konstruktiiivisen tutkimuksen suhde liiketaloustieteen muihin tutkimusotteisiin (Kasanen ym. 1991, 317)



4.2 Tutkimusaineiston hankinta ja luotettavuus

Yritys Y on liikevaihdoltaan lähes yhtä suuri kuin koko Ketju X. Empiirisessä tutkimuksessa yritys Y:tä ja Ketju X:ää tarkastellaankin erikseen. Ketju X:stä tutkimuksen kohteeksi valittiin kaikki yritykset lukuun ottamatta Yritys Y:n puoliksi omistamaa Yritys K:ta. Tämän perusteluna katsottiin olevan tilanteen, jossa Yritys K on Yritys Y:n päätösvalan alaisuudessa yhteisostohankkeen osalta. Yritys K siis osallistuisi yhteishankintoihin, olipa sen tuotevalikoiman päällekkäisyys muihin verrattuna minkälainen tahansa, jos Yritys Y päättäisi hankkeeseen osallistua.

Tutkimuksessa tarkasteltavat tuoteryhmät päätettiin valita Yritys Y:n tuoteryhmäjaottelun pohjalta. Tähän perusteluna oli Ketju X:n yritysten varsin heterogeeninen tuoteryhmäjaottelu ja Yritys Y:n suuri koko Ketju X:ään nähden. Katsottiin, että Yritys Y:n laaja tuotevalikoima kattaa Ketju X:n yritysten tarjonnan. Tuoteryhmäjaottelusta käytiin keskustelua ensimmäisen kyselyn informaatiotilaisuudessa, ja yrityksille tarjottiin tilaisuutta vaikuttaa tutkittavien tuoteryhmien valintaan. Alkuperäiseen tuoteryhmäjaotteluun ei kuitenkaan esitetty muutoksia, ja jaottelu päätettiin suorittaa ehdotetulla tavalla.

Tutkimus jakautui kahteen osaan. Ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin informoitu kysely (LIITE 1), jonka avulla kerättiin tutkimukseen osallistuvien yritysten perustiedot, kuten liikevaihto, henkilöstömäärä ja yhteystiedot. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa kysymyslomakkeet henkilökohtaisesti ja kertoo tutkimuksen tarkoituksesta, jonka jälkeen vastaajat täyttävät lomakkeen itse ja palauttavat sen esimerkiksi postitse (Uusitalo 1991, 91). Tässä tutkimuksessa informoidun kyselyn käyttöä tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa perustellaan sillä, että erilaisten tuoteryhmien sisällöt ovat vastaajille selviä ja että tuoteryhmien arviointi eli vastaajien käsitykset vastausten vaihtoehtoista saataisiin mahdollisimman luotettavaksi. Tuoteryhmien osalta oli tarkoituksena niin sanottua suppilomenetelmää käyttäen karsia tutkimuksen jatkosta pois vähämerkityksellisimmät päätuoteryhmät. Tavoitteeksi asetettiin 14 päätuoteryhmän joukosta seitsemän tärkeimmän ryhmän valitseminen tutkimuksen toiseen vaiheeseen. Myös päätuoteryhmien alaisista alatuoteryhmistä päätettiin karsia vähämerkitykselliset tuoteryhmät. Erilaisia ketjuuntumiseen liittyviä väittämiä käyttämällä pyrittiin selvittämään Ketju X:n yritysten halukkuutta ketjuuntumiseen ja yhteishankintahankkeen toteuttamiseen.

Tutkimuksen toinen vaihe suoritettiin kirjekyselynä (LIITE 2), jossa vastaajat täyttävät itse kyselylomakkeen ja palauttavat sen postitse (Uusitalo 1991, 91). Informoinnin tarvetta tässä vaiheessa ei enää ollut, sillä tuoteryhmäjaottelu oli selvitetty ensimmäisessä vaiheessa, eikä kysymyksissä ollut juurikaan tulkinnanvaraa, vaan ne olivat varsin täsmällisiä. Tässä tutkimuksen osiossa keskityttiin tarkastelemaan ensimmäisen kyselyn perusteella valittujen tuoteryhmien osto- ja myyntivolyymeja, varaston arvoa sekä tuotteiden toimituskanavia. Kysely oli yrityksille astetta haastavampi kuin ensimmäinen kysely, sillä tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa tuotevalikoimien jakautumisesta. Toisen kyselyn tuottamien tietojen perusteella tarkoituksena oli asettaa valitut tuoteryhmät yhteishankintapotentialin mukaiseen järjestykseen ja samalla tarkastella tuoteryhmien toimituskanavia.

Tutkimusaineistolle on tieteellisessä tutkimuksessa tärkeää sen reliabiliteetti ja validiteetti. Aineiston reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta eli sitä, että tulos ei ole sattumanvarainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan määritellä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Reliabiliteettia voi heikentää esimerkiksi satunnaisvirheet. Vastaaja voi muistaa väärin, ymmärtää väärin tai merkitä väärin. Tämä ei kuitenkaan kaada tutkimusta, jos mahdollisuus otetaan huomioon. (Uusitalo 1991, 84.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on ensimmäisen vaiheen osalta pyritty lisäämään useiden muuttujien käyttämisellä. Jos kyseisten muuttujien antamat tulokset korreloivat keskenään, voidaan mittareita pitää luotettavina.

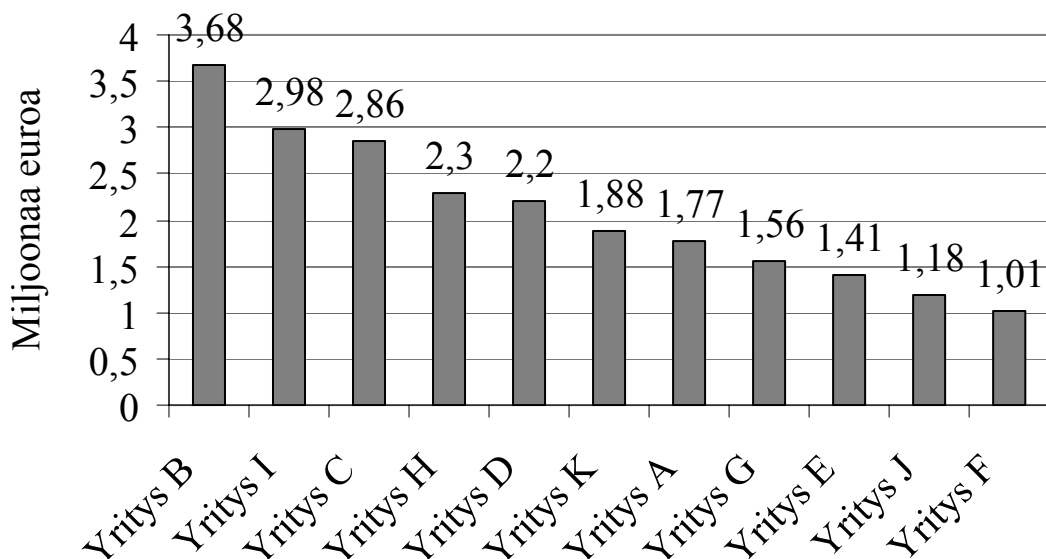
Validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä ominaisuutta, mihin se on tarkoitettu. Validiteetti voidaan varmistaa vertaamalla mitattua tietoa todelliseen tietoon. Käytännössä tämä on kuitenkin vaikeaa, sillä mittauksista riippumaton todellista tietoa ei useinkaan ole käytettävissä. Esimerkiksi teoreettisten käsitteiden mittausten validiteetti perustuu usein arvioihin. Validiteetin puuttuminen on tutkimukselle tuhoisaa, sillä tällöin ei tutkita tarkoitettua ilmiötä. Eräs validiteettia vähentävä tekijä on huono reliabiliteetti. Kvalitatiiviseen tutkimukseen ei yleensä liitetä validiteetin käsitettä, mutta siinäkin on teoreettiset ja empiiriset määritelmät kytkettävä toisiinsa. (Uusitalo 1991, 85–86.) Tässä tutkimuksessa validiteetin perustana on muun muassa ensimmäisessä kyselyssä suoritettu informointi, jonka tarkoituksena oli selvittää vastaajille tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Lisäksi validiteetin arvioinnissa luotetaan pienten yritysten yrittäjä-johtajien hyvään tuntemukseen oman yrityksensä ja toimialan suhteen.

4.3 Ketju X

Ketju X on 11 yrityksen muodostama vapaaehtoinen ketju, jonka jäsenet toimivat paikallisina teknisen kaupan lähitoimittajina. Ketju muodostuu yrityksistä A, B, C, D, E, F, G, H, I, J ja K (LIITE 3), joiden tehtävänä on toimia väliportaana teknisten tuotteiden valmistajien ja loppukäyttäjien yhdistäjänä. Yritysten asiakkaita eli loppukäyttäjiä ovat niin teollisuuslaitokset kuin yksityiset kuluttajatkin. Suurimman asiakasjoukon muodostavat prosessiteollisuuden tuotantolaitokset. Ketjun yritykset sijaitsevat maantieteellisesti Suomen eteläisellä puoliskolla, ja suurin osa niistä on sijoittunut saman läänin alueelle.

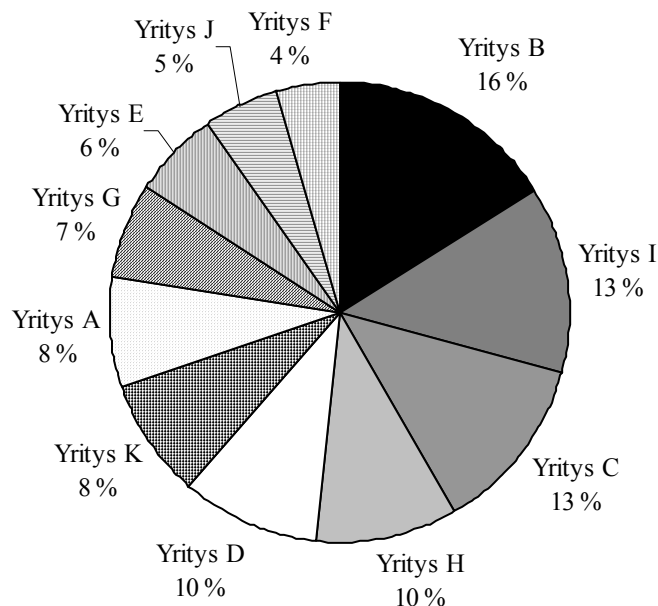
Ketjun yritykset ovat kooltaan varsin pieniä. Kolme yrityksistä toimii kahdella toimipaikalla, kun muut ovat yhden toimipaikan yrityksiä. Kaikki yritykset ovat yrittäjävetoisia osakeyhtiöitä. Liikevaihdoltaan suurin yritys on Yritys B, jonka vaihto vuonna 2001 oli 3,68 miljoonaa euroa (KUVIO 16). Tämä on yli kolme kertaa suurempi, kuin ketjun pienimmän yrityksen liikevaihto.

KUVIO 16 Ketju X:n yritysten liikevaihto vuonna 2001



Keskimääräinen liikevaihto ketjun yrityksissä oli 2,08 miljoonaa euroa, kun taas mediaaniliikevaihdoksi muodostui 1,88 miljoonaa euroa, joka pienessä perusjoukossa paremmin kuvaa yritysten liikevaihdon mukaisen koon jakautumista. Koko ketjun yhteenlaskettu liikevaihto oli 22,83 miljoonaa euroa, josta suurimman yrityksen osuus oli 16 %. Kolme suurinta yritystä toi ketjun liikevaihdosta 42 % (KUVIO 17). Henkilöstöä yrityksillä oli töissä vuonna 2001 suurimman 16:sta pienimmän neljään työntekijään (KUVIO 18).

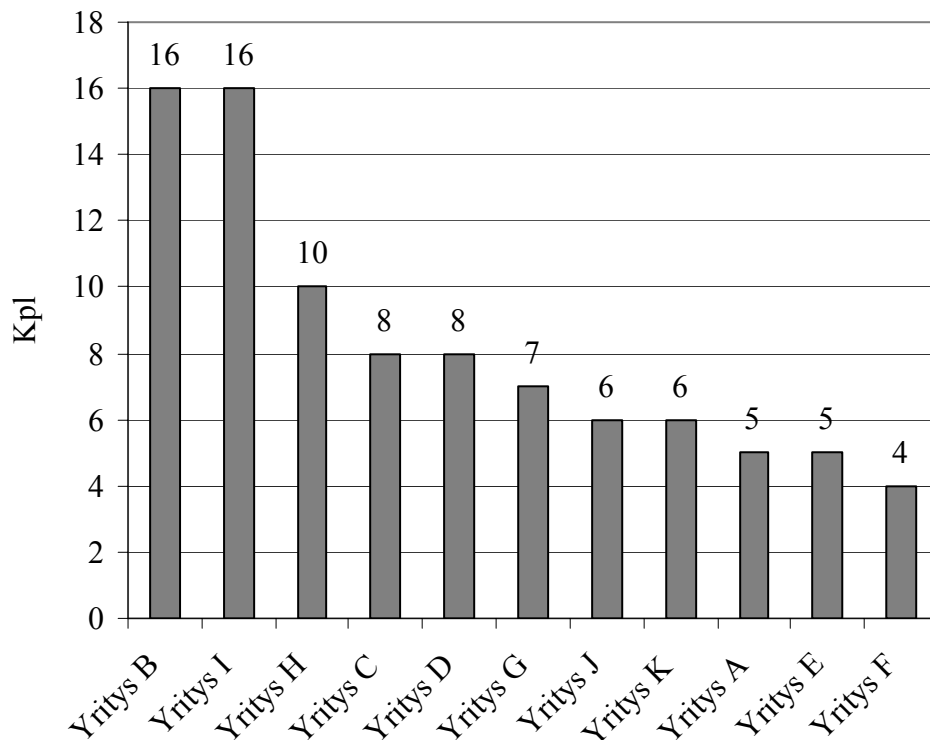
KUVIO 17 Ketju X:n liikevaihtojakauma



Ketju X:ssä yritysten toiminta on sitoutettu ketjuun jokaisen yrittäjän allekirjoittaman ketjusopimuksen perusteella. Ketjun tarkoituksena on toimia palveluorganisaationa ketjun yrityksille. Tavoitteena on saavuttaa yhtenäisen liikemerkin alla toimimalla korkeatasoinen palvelu ja kilpailukyky, ja sen myötä kasvattaa valtakunnallista näkyvyyttä ja markkinaosuutta, joka johtaisi ketjun yritysten keskinäisen taloudellisen hyödyn maksimointiin. Ketjun toiminnasta vastaa johtoryhmä, joka on muodostettu ketjuun kuuluvista yrittäjistä. Yrittäjät ovat maksaneet ketjijäsenyydestään liittymismaksun, ja vuosittain ketju perii yrityksiltä markkinointimaksua, joka on suhteutettu yrityksen liikevaihtoon. Ketju toteuttaa ja kehittää yhteistä valtakunnallista markkinointia, tuote- ja palveluvalikoimaa, informaatiojärjestelmiä ja kampanjoita yhteistyössä yrittäjien kanssa. Ostotoiminnassa ketju sopii valmistajien kanssa vuosisopimuk-

sia, joiden perusteella yrittäjien on ensisijaisesti käytettävä näitä ostokanavia hankinnoissaan. Yrittäjällä on kuitenkin oikeus sopia toimitussuhteita myös muiden toimittajien kanssa.

KUVIO 18 Ketju X:n yritysten henkilöstömäärä vuonna 2001



4.4 Yritys Y

Yritys Y (LIITE 3) on konsernimuotoinen teknisen tukkukaupan perheyhtiö, joka on perustettu yli 30 vuotta sitten. Konsernin yhtiöt toimivat Suomessa kymmenellä paikkakunnalla ja konserniliikevaihto vuonna 2001 oli noin 19 miljoonaa euroa. Konsernin yritykset sijaitsevat pääosin suurteollisuuspaikkakunnilla tai niiden välittömässä läheisyydessä. Maantieteellisesti katsottuna toiminta sijoittuu Pohjanmaalle sekä Keski- ja Itä-Suomeen.

Suomen teknisen kaupan kokonaismarkkinoista (n. 5 mrd. euroa) hieman vajaa kolmannes kuuluu Yritys Y:n tuote- ja markkinasegmenttiin (tj. Yritys Y, henkilökohtainen tiedonanto

12/2001). Yritys tarjoaa tuotteita ja palveluja muun muassa prosessiteollisuuden, pöytäteollisuuden ja julkishallinnon kunnossapidolle, kone- ja laitevalmistajille, auto- ja konekorjaamoille sekä urakoitsijoille ja maanviljelijöille. Suurin yksittäinen asiakas yrityksellä on Raahessa sijaitseva Rautaruukki Steel, joka tuo yrityksen liikevaihdosta noin 2,5 miljoonaa euroa eli noin 13 %. Muita suurasiakkaita ovat mm. Stora Enso, Metso Paper ja Avestapolarit.

Tuotevalikoimaltaan Yritys Y on varsin laaja. Se pyrkii kilpailuetuun tarjoamalla asiakkailleen kokonaisvaltaisen tuotepaketin. Yrityksen tarjoamat tuoteryhmät ovat:

1. Hitsaus
2. Hydrauliiikka ja pneumatiikka
3. Kiinnitystarvikkeet
4. Korkeapaineletkut ja -liittimet
5. Käsityökalut
6. Mekaaninen voimansiirto ja sähköiset käytöt
7. Mekaniikka ja tiivisteet
8. Metallintyöstö
9. Paineilma
10. Teollisuusletkut, -kumit ja -muovit
11. Teollisuuspumput
12. Teollisuussähkö ja -automaatio
13. Teollisuustarvikkeet
14. Työsuojeluvälineet

Näiden konkreettisten tuotteiden lisäksi yritys tarjoaa teknistä kauppaa tukevia paikallisia varastoja, logistisia palveluja, tuotetta tukevaa huoltoa ja asennuspalveluja sekä osaamista. Yksi konsernin yksiköistä harjoittaa myös hydraulikkayksiköiden ja -putkistojen tuotantoa sekä sopimusvalmistusta.

Yritys Y:n tavoitteena on rakentaa kansainvälinen monipaikallinen asiantuntijajakelutie teknisen kaupan merkkituotteille sekä valmistaa omalla brandillaan näitä tuotteita tukevia tarvikkeita. Yrityksen tarkoituksena on teknisen lähikaupan markkinatilanteen vuoksi kasvattaa ketjukokoa yritysostoin. Kasvutavoitteena on nostaa liikevaihto asteittain vuoteen 2003 mennessä 36 miljoonaan euroon ja vuodeksi 2007 lähes 76 miljoonaan euroon. Kasvun laskettu

tapahtuvan kahden yritysoston vuosivauhdilla ja tavoitteena on omistaa 25 toimipaikkaa vuonna 2007. Lisäksi yrityksen visiona on kehittyä segmenttinsä markkinajohtajaksi ja laajentaa toimintaansa myös kansainvälisille markkinoille, lähinnä Ruotsiin, Baltian maihin ja Venäjälle. Suuren monipaikallisen ketjun etuina yritys näkee tulosta parantavat mittakaavaedut. Kustannussäästöjä saadaan kiinteiden kustannusten suhteellisella pienenemisellä, logististen kustannusten alenemisella ja neuvotteluaseman parantumisella sekä toimittaja- että asiakaspäässä.

Yritys Y omistaa puolet Ketju X:n Yritys K:sta. Tästä syystä Yritys Y on kiinnostunut myös kyseisen ketjun kehittämissuunnitelmista, ja on valmis ohjaamaan omaa ketjuuntumistaan yritysostojen lisäksi myös tähän suuntaan. Suurimpana mielenkiinnon kohteena Yritys Y:llä on tässä suhteessa yhteishankintojen mahdollisuus, johon yrityksen omistaman ketjujäsenen lisäksi voisi osallistua myös Yritys Y itse. Lisäksi yritys on valmis kehittämään yhteistyötä ketjun kanssa muillakin toiminnan alueilla.

5 Tulokset

5.1 *Hankintayhteistyön edellytysten arviointia*

Tutkimuksen ensimmäisessä kyselyssä tutkittiin Ketju X:n yritysten tuotetarjontaa käyttäen hyväksi yrittäjien asiantuntemusta oman yrityksensä toiminnasta. Tässä vaiheessa tutkimusta ei vielä haettu tarkkaa numeerista tietoa tuoteryhmistä, vaan vastaajia pyydettiin arvioimaan tuoteryhmien tärkeyttä ostovolyymien mukaan. Myös liikevaihdon katsottiin olevan karsintavaiheessa hyvä mittari kuvaamaan myös ostovolyymia, sillä toimialan yritysten kate rakenne on varsin samanlainen.

Ensimmäisen kyselyn tarkoituksena oli tutkia, erottuuko yritysten tuoteryhmäjoukosta sellaisia tuoteryhmiä, joissa on selkeää päällekkäisyyttä, jonka perusteella tutkimuksen toinen vaihe voitaisiin suorittaa. Jos päällekkäisyyttä löytyisi, olisi tavoitteena karsia tuoteryhmien joukosta toiseen vaiheeseen hankintayhteistyön kannalta seitsemän tärkeintä tuoteryhmää.

Vastaajat asettivat 14 päätuoteryhmästä seitsemän tärkeintä tärkeysjärjestykseen oman yrityksensä ostojen mukaisesti. Lisäksi näitä päätuoteryhmiä arvioitiin myös ostovolyymien mukaan asteikolla 1-5 (1 = ei valikoimassa; 2 = vähämerkityksellinen; 3 = melko tärkeä; 4 = tärkeä; 5 = erittäin tärkeä). Myös päätuoteryhmien alaisia alatuoteryhmiä, joita tutkimuksessa oli yhteensä 64 kappaletta, arvioitiin edellä mainitun asteikon mukaisesti.

Suhtautumista ketjuuntumiseen ja yhteishankintoihin tutkittiin yhteensä 20 väittämän avulla. Yrittäjiä pyydettiin vastaamaan Ketju X:n nykytilaa, omaa yritystä, yhteishankintoja ja ketjuuntumista koskeviin väittämiin asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä; 2 = jokseenkin eri mieltä; 3 = en osaa sanoa; 4 = jokseenkin samaa mieltä; 5 = täysin samaa mieltä). Väittämät rakennettiin kuvaamaan yhteisosto- ja ketjuuntumishalukkuuteen tai ketjun muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Näihin lukeutuvat tyytyväisyys nykyisen ketjun toimintaan sekä oman yrityksen menestykseen usko yhteishankinnoista ja yhteistyöstä saataviin hyötyihin.

5.1.1 Tuoteryhmien päällekkäisyys

Päätuoteryhmiä arvioitiin kyselyn tuottamien tietojen perusteella viiden muuttujan pohjalta. Usean eri muuttujan käytöllä pyrittiin lisäämään tutkimuksen reliabiliteettia eli tulosten luotettavuutta. Tuoteryhmien tarkastelussa käytetyt muuttujat kuvaavat yritysten arvioita tärkeimmistä tuoteryhmistä, ketjuuntumisen potentiaalista intensiteettiä ja ostovoimaa sekä päätuoteryhmien merkitystä, jota analysoitiin arvostelemalla sekä itse päätuoteryhmiä sekä niihin sisältyviä alatuoteryhmiä.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen vastausprosentti oli sata eli mukana olevista kymmenestä Ketju X:n yrityksestä kaikki vastasivat kyselyyn, ja sen kaikkiin kysymyksiin. Lisäksi Yritys Y antoi omat vastauksensa, joiden osalta lähinnä vertailtiin, kuinka moni Ketju X:n tuloksien perusteella seitsemän tärkeimmän joukkoon mahtunut tuoteryhmä sijoittuisi seitsemän tärkeimmän joukkoon myös Yritys Y:ssä.

Tärkeimmät tuoteryhmät

Yritysten päätuoteryhmälle antama sijaluku kuvaa ryhmän tärkeyttä yritykselle tutkimukseen valittujen 14 päätuoteryhmän joukossa. Kunkin yrityksen vastauksista laskettu keskiarvo kuvaa ryhmän tärkeyttä koko ketjun ostotoiminnassa. Mitä pienempi keskiarvo on, sitä tärkeämpi ryhmä on ketjulle ja sitä useampi yritys on ryhmälle antanut pienen järjestysnumeron eli asettanut sen tärkeimpien ryhmien joukkoon. Tätä ”Sijoituskeskiarvo” -muuttujaa tarkasteltaessa on huomattava, että keskiarvon pienuus ei kuitenkaan yksiselitteisesti tarkoita sitä, että ryhmä on ketjulle tärkeä. Keskiarvo voi jäädä pieneksi myös silloin, kun vain harvat yritykset ovat asettaneet sen seitsemän tärkeimmän tuoteryhmän joukkoon. Tästä syystä muuttujaa tarkasteltaessa on myös ehdottomasti huomioitava päätuoteryhmän seitsemän tärkeimmän ryhmän joukkoon asettaneiden yritysten määrä.

Muuttujan mukaan tärkeimmäksi päätuoteryhmäksi valikoituu ’Mekaniikka ja tiivisteet’, jonka keskiarvoksi saatiin 1,71. Toiseksi pienimmän keskiarvon saanut ’Hydrauliikka ja pneumaatiikka’ toteuttaa edellä esitetyn tilanteen pienen keskiarvon harhasta, koska vain kaksi yritystä kymmenestä on asettanut sen seitsemän tärkeimmän tuoteryhmän joukkoon. Tuloksia tulkittaessa alhaisen lukeman syntymiseen vaikuttavat tekijät on huomioitava, eikä kyseinen tuoteryhmä todellisuudessa ole ketjulle niin tärkeä, kuin sijoituskeskiarvo osoittaisi.

TAULUKKO 1 Päätuoteryhmien sijoituskeskiarvo ja tuoteryhmän seitsemän tärkeimmän joukkoon asettaneiden yritysten määrä

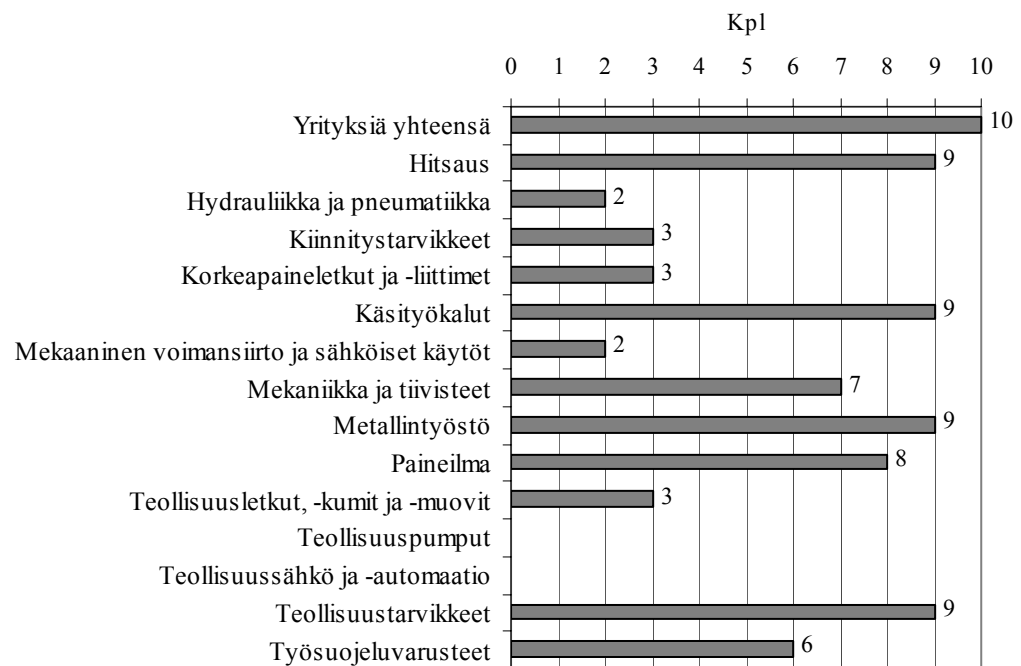
Päätuoteryhmät	Annettujen sijalukujen keskiarvo	Yritysten määrä
Mekaniikka ja tiivisteet	1,71	7
Hydrauliikka ja pneumatiikka	2,00	2
Hitsaus	2,33	9
Käsityökalut	3,56	9
Paineilma	4,50	8
Työsuojeluvälineet	4,50	6
Metallintyöstö	4,78	9
Teollisuustarvikkeet	4,89	9
Kiinnitystarvikkeet	5,00	3
Teollisuusletkut, -kumit ja -muovit	5,33	3
Mekaaninen voimansiirto ja sähköiset käytöt	5,50	2
Korkeapaineletkut ja -liittimet	6,33	3
Teollisuuspumput	0,00	0
Teollisuussähkö ja -automaatio	0,00	0

Kun 'Hydrauliikka ja pneumatiikka' -tuoteryhmän keskiarvo jätetään huomioimatta, erottuu joukosta seitsemän tärkeintä tuoteryhmää, joita ovat 'Mekaniikka ja tiivisteet', 'Hitsaus', 'Käsityökalut', 'Paineilma', 'Työsuojeluvälineet', 'Metallintyöstö' ja 'Teollisuustarvikkeet' kyseisessä järjestyksessä. Muut seitsemän tuoteryhmää asettuvat taulukossa näiden alapuolelle 'Hydrauliikka ja pneumatiikka' -ryhmää lukuun ottamatta, ja näitä ryhmiä seitsemän tärkeimmän joukkoon on asettanut korkeintaan kolme yritystä, kun alhaisin yritysmäärä seitsemän tärkeimmän ryhmän joukossa oli kuusi.

Ketjuuntumisen intensiteetti

Toinen muuttuja muodostuu tietyn päätuoteryhmän yritykselleen seitsemän tärkeimmän ryhmän joukkoon sijoittaneiden yritysten määrästä. Se kuvaa potentiaalisen ketjuuntumisen intensiteettiä eli sitä, kuinka moni yritys pääsisi mukaan tärkeiden päätuoteryhmien yhteishankintaan. "Yritysten määrä" -muuttujan tunnuslukuna on yksinkertaisesti yritysmäärä kussakin päätuoteryhmässä. Mitä suurempi yritysten määrä on, sitä parempi on ketjuuntumisen intensiteetti ja useammat yritykset hyötyvät yhteishankinnoista kyseisen tuoteryhmän osalta.

KUVIO 19 Päätuoteryhmän seitsemän tärkeimmän ryhmän joukkoon sijoittaneiden yritysten määrä

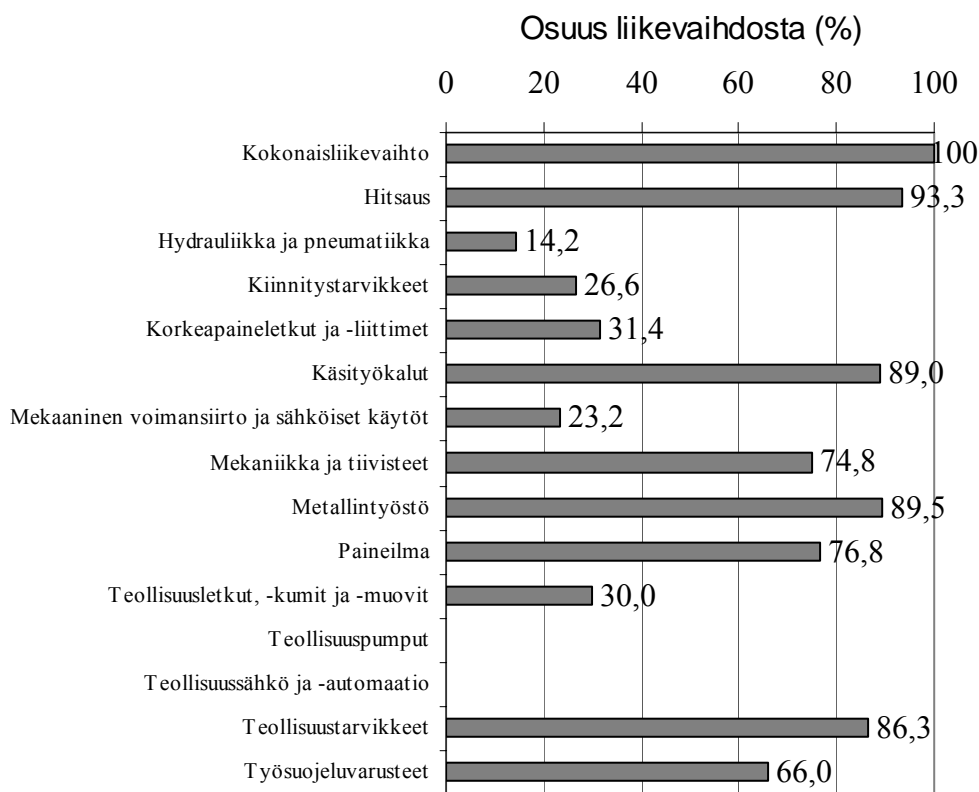


Muuttujan mukaan 14 päätuoteryhmän joukosta erottuu selkeästi seitsemän tärkeintä, joista viimeisen, eli 'Työsuojeluvälineet', on seitsemän tärkeimmän joukkoon asettanut kuusi yritystä. Sijoituksessa seitsemännen ja kahdeksannen ryhmän välillä on selkeä ero, kun yritysten määrä putoaa kuudesta kolmeen. Ryhmiä 'Teollisuuspumput' ja 'Teollisuussähkö ja -automaatio' ei yksikään yritys ollut asettanut seitsemän tärkeimmän joukkoon. Parhaita tuoteryhmiä ketjuuntumisintensiteetin kannalta olivat 'Hitsaus', 'Käsityökalut', 'Metallintyöstö' ja 'Teollisuustarvikkeet', jotka yhdeksän kymmenestä yrityksestä oli asettanut seitsemän tärkeimmän joukkoon.

Yhteishankintojen ostopotentiaali

Kolmantena muuttujana käytettiin tietyn ryhmän tärkeäksi sijoittaneiden yritysten osuutta koko ketjun liikevaihdosta, minkä avulla pyrittiin selvittämään, kuinka suuri osuus ketjun ostopotentiaalista kussakin ryhmässä olisi mahdollisesti mukana yhteishankinnoissa. Liikevaihdon katsottiin hyvin kuvaavan myös ostopotentiaalia, koska yritysten katerakenne on varsin samanlainen. ”Liikevaihto-osuus” -muuttuja huomioi myös yritysten kokoerot, mikä on tärkeää, sillä ketjun suurin yritys on liikevaihdoltaan yli kolme kertaa suurempi kuin pienin yritys.

KUVIO 20 Päätuoteryhmän seitsemän tärkeimmän joukkoon asettaneiden yritysten osuus ketjun kokonaisliikevaihdosta



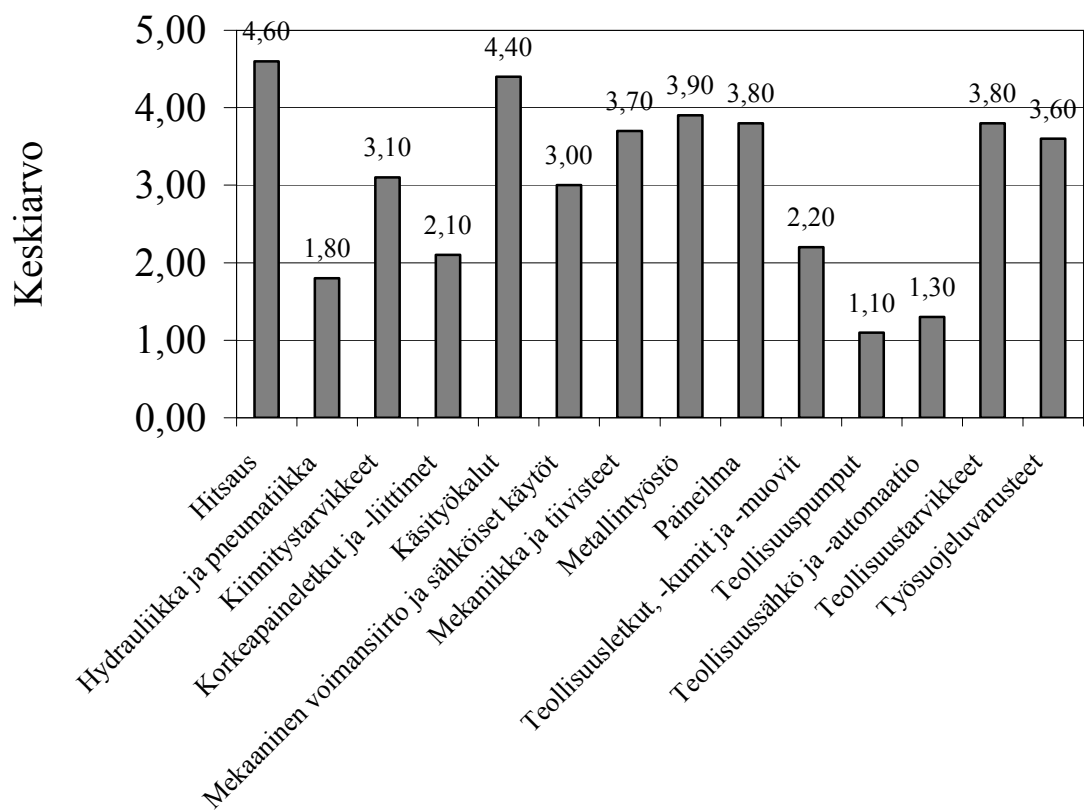
Muuttujan mukaan asetetussa päätuoteryhmien järjestyksessä erottuu joukosta jälleen selkeästi seitsemän tärkeintä tuoteryhmää, jotka toisivat yhteishankintoihin mukaan varsin suuren osan ketjun kokonaisliikevaihdosta. Tärkeimmäksi ryhmäksi kohosi ’Hitsaus’, joka kokoaisi

yhteishankintoihin 93,3 % ketjun yhteenlasketusta liikevaihdosta. Seuraavina olivat 'Metallintyöstö' 89,5 %, 'Käsityökalut' 89,0 % ja 'Teollisuustarvikkeet' 86,3 % liikevaihto-osuudella. Seitsemänneksi tärkein ryhmä, 'Työsuojeluvälineet' sai osuudekseen 66,0 %, kun seuraavaksi sijoittui 'Korkeapaineletkut ja -liittimet' 31,4 % osuudellaan. On siis jälleen perusteltua erottaa tavoitteen mukaisesti seitsemän tärkeintä päätuoteryhmää.

Ostopotentiaalin tärkeyden arviointi

Neljä muuttuja, jolla tuoteryhmien tärkeyttä mitattiin oli 1-5-asteikolla annettujen ryhmien ostovolyymin tärkeyttä kuvaavista arvioista kullekin päätuoteryhmälle laskettu aritmeettinen keskiarvo: "Päätuoteryhmien keskiarvo" -muuttuja. Keskiarvo kuvaa ryhmän tärkeyttä koko ketjulle, ja mitä korkeammaksi keskiarvo muodostuu, sitä suurempi on ryhmän merkitys.

KUVIO 21 Päätuoteryhmien keskiarvo



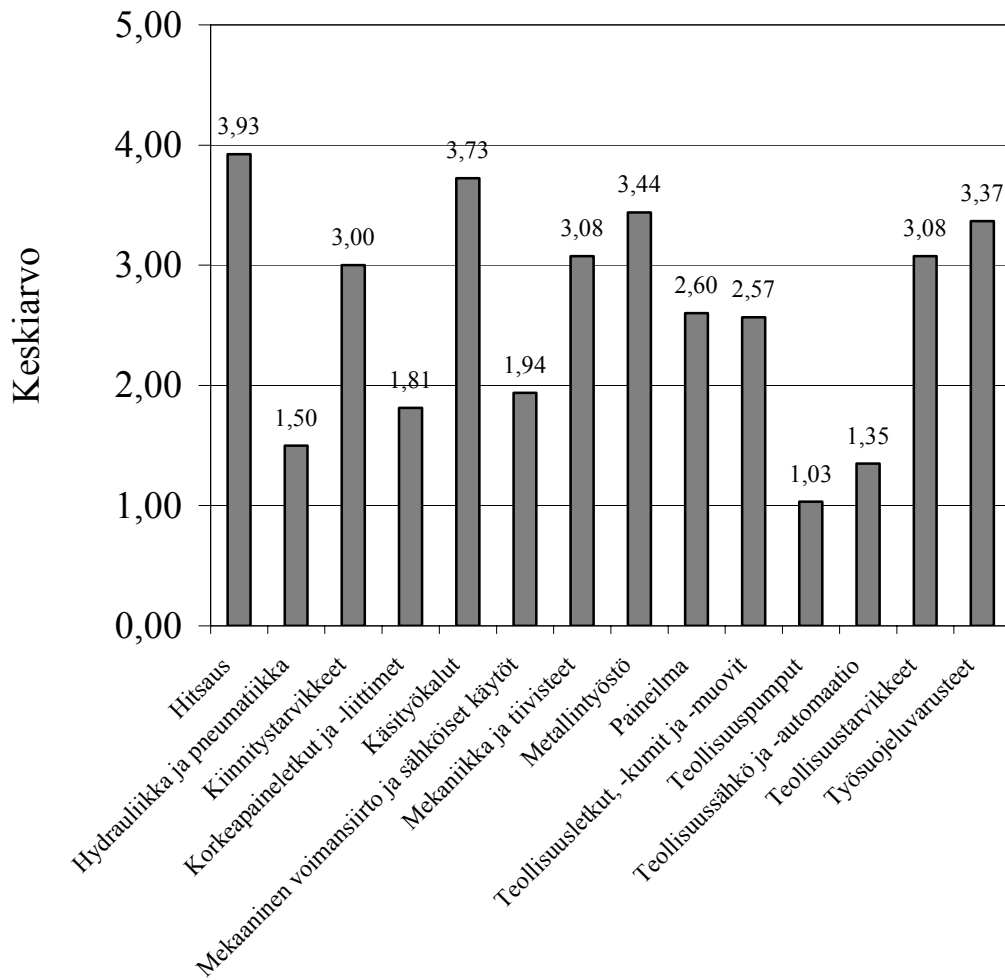
Muuttujan perusteella tärkeimmäksi tuoteryhmäksi kohoaa 'Hitsaus', jonka keskiarvoksi tulee 4,60. 'Käsityökalut' -ryhmä nousee lähes yhtä tärkeäksi keskiarvolla 4,40. Tämänkin muuttujan perusteella tuoteryhmistä erottuu selvästi seitsemän kärki, jonka viimeisenä on 'Työsuojeluvälineet' keskiarvolla 3,60. Kahdeksanneksi sijoittuneen 'Kiinnitystarvikkeet' -ryhmän keskiarvo on 3,10, joten jälleen seitsemännen ja kahdeksannen ryhmän välillä on selkeä ero, tässä 0,50 yksikköä.

Alatuoteryhmien merkitys päätuoteryhmien tärkeydessä

Viidentenä ja viimeisenä muuttujana käytettiin päätuoteryhmien alla olevien alatuoteryhmien 1-5 -asteikolla arvioitujen tärkeyksien perusteella päätuoteryhmille laskettujen summamuuttujien keskiarvoja, jotka kuvasivat päätuoteryhmien tärkeyttä ketjulle. Muuttujaa kutsutaan "Summamuuttujien keskiarvo" -muuttujaksi. Summamuuttujien keskiarvon odotettiin tukevan "Päätuoteryhmien keskiarvo" -muuttujan keskiarvoja, ja sillä pyrittiin varmistamaan, että vastaajat ovat vastanneet loogisesti sekä päätuoteryhmiä että niiden alatuoteryhmiä koskeviin kysymyksiin.

Muuttuja osoittautui varsin hyvin toimivaksi, ja se korreloi hyvin "Päätuoteryhmien keskiarvo" -muuttujan kanssa. Muuttujan perusteella erottui jälleen seitsemän tuoteryhmää, joiden summamuuttujan keskiarvo kohosi yli 3,00. Tärkeimmäksi osoittautui jälleen 'Hitsaus', joka sai keskiarvon 3,93. Kolmen kärkeen sijoituivat myös 'Käsityökalut' (3,73) ja 'Metallintyöstö' (3,44). Seitsemänneksi tärkein päätuoteryhmä oli 'Kiinnitystarvikkeet' keskiarvolla 3,00 ja kahdeksanneksi sijoittui 'Paineilma' keskiarvolla 2,60.

KUVIO 22 Päätuoteryhmien summamuuttujien keskiarvo



Yhteenveto päällekkäisyydestä

Tutkimuksen jatkoon valittavien tuoteryhmien tarkastelussa käytettiin luotettavuuden lisäämiseksi viittä eri muuttujaa, joiden tulokset yhdistämällä oli tarkoitus päätyä lopulliseen tuoteryhmäkombinaatioon, jonka ostovolyymia ja muita tunnuslukuja kannattaisi tarkemmin tutkia. Näiden viiden muuttujan toimivuutta tutkittiin muuttujien antamien tulosten eli sijoitusten (TAULUKKO 2), välisiä korrelaatioita testaamalla. Ordinaaliasteikollisten muuttujien arviointiin käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa (TAULUKKO 3), joka antaa kuvan siitä, tuottavatko eri muuttujat samankaltaisia tuloksia tuoteryhmäjoukossa. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin tarkastelee itse alkuperäisten muuttujien antamien arvojen sijaan kyseisistä arvoista muodostettujen järjestysten korrelointia, ja se ilmaisee, missä määrin eri

muuttujien järjestykset vastaavat toisiaan eli kuinka hyvin nämä mittarit tuottavat samankaltaisia tuloksia. Hyvä korrelointi kuvaa mittareiden reliabiliteettia. (Kankainen, Nissinen & Partanen 2001, 35–36.)

TAULUKKO 2 Päätuoteryhmien sijoitukset eri muuttujien mukaan

	Muutt. 1	Muutt. 2	Muutt. 3	Muutt. 4	Muutt. 5
Hitsaus	3	1	1	1	1
Mekaniikka ja tiivisteet	1	6	6	6	5
Työsuojeluvälineet	6	7	7	7	4
Teollisuustarvikkeet	8	1	4	4	5
Käsityökalut	4	1	3	2	2
Paineilma	5	5	5	4	8
Metallintyöstö	7	1	2	3	3
Hydrauliikka ja pneumatiikka	2	11	12	12	12
Kiinnitystarvikkeet	9	8	10	8	7
Korkeapaineletku ja -liittimet	12	8	8	11	11
Teollisuusletkut, -kumit ja -muovit	10	8	9	10	9
Teollisuuspumput	13	13	13	14	14
Mekaaninen voimansiirto ja sähköiset käytöt	11	11	11	9	10
Teollisuussähkö ja -automaatio	13	13	13	13	13

TAULUKKO 3 Spearmanin korrelaatiokertoimet tutkimuksen muuttujien välillä

	Muuttuja 1	Muuttuja 2	Muuttuja 3	Muuttuja 4	Muuttuja 5
Muuttuja 1	1,000				
Muuttuja 2	0,598*	1,000			
Muuttuja 3	0,581*	0,983**	1,000		
Muuttuja 4	0,628*	0,955**	0,954**	1,000	
Muuttuja 5	0,623*	0,908**	0,907**	0,944**	1,000

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla .01 (2-tailed)

*Korrelaatio on merkitsevä tasolla .05 (2-tailed)

Korrelaatiotestaus osoitti, että muuttujat korreloivat keskenään erittäin hyvin, mikä johtaa siihen, että tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Jokaisen viiden muuttujan mukaan lähes samat päätuoteryhmät sijoittuivat seitsemän tärkeimmän ryhmän joukkoon. Tutkimuksen toiseen vaiheeseen otettavien tuoteryhmien valinnassa ei ollut vaikeuksia. Valinnassa ei tarvittu absoluuttisia sijalukuja tuoteryhmien välillä, sillä toisen vaiheen tiedonkeruu oli täysin erillinen kokonaisuus, eikä ensimmäisen vaiheen tuloksilla ollut vaikutusta toisesta kyselystä saataviin tietoihin. Toisen kyselyn tuoteryhmiksi valittiin:

1. 'Hitsaus'
2. 'Käsityökalut'
3. 'Metallintyöstö'
4. 'Työsuojeluvarusteet'
5. 'Teollisuustarvikkeet'
6. 'Paineilma'
7. 'Mekaniikka ja tiivisteet.'

Myös Yritys Y vastasi ensimmäiseen kyselyyn. Yritys Y:n vastausten mukaan näistä tuoteryhmistä sen toiminnassa seitsemän tärkeimmän joukossa olivat 'Hitsaus' (2.), 'Käsityökalut' (5.) sekä 'Mekaniikka ja tiivisteet' (6.). Näistä 'Hitsaus' -ryhmän yritys määritteli viisiportaisella asteikolla toiminnalleen erittäin tärkeäksi. 'Mekaniikka ja tiivisteet' - sekä 'Käsityökalut' -tuoteryhmät olivat arvioinnin mukaan hankintojen kannalta tärkeitä.

Yritys Y arvioi vastauksissaan päätuoteryhmien tärkeyttä ainoastaan oman analysointinsa mukaisten seitsemän tärkeimmän tuoteryhmän osalta. Muiden Ketju X:n vastausten perusteella tärkeiden tuoteryhmien merkitys Yritys Y:lle kyettiin kuitenkin selvittämään kyseisten tuoteryhmien alatuoteryhmille annettujen arvioiden perusteella. Yritys Y:n osalta alatuoteryhmien aritmeettinen keskiarvo kuvaa päätuoteryhmän tärkeyttä. Päätuoteryhmien arvot muodostuivat seuraavanlaisiksi:

- 'Metallintyöstö': 4,2 → tärkeä
- 'Työsuojeluvarusteet': 3,0 → melko tärkeä
- 'Teollisuustarvikkeet': 2,5 → melko tärkeä/vähämerkityksellinen
- 'Paineilma': 3,25 → melko tärkeä

Yritys Y:lle kyseiset seitsemän tuoteryhmää vaihtelivat pääosin erittäin tärkeän ja melko tärkeän välillä. Ainoastaan 'Teollisuustarvikkeet' –tuoteryhmä oli melko tärkeän ja vähämerkityksellisen välillä. Yritys Y:n suuren volyymin huomioon ottaen kolmen tuoteryhmän sijoittuminen seitsemän tärkeimmän joukkoon samankaltaisesti kuin Ketju X:llä lisäsi yhteishankintojen toimivuuden mahdollisuutta. Lisäksi Yritys Y toisi hankintoihin huomattavan volyymin myös niissä tuoteryhmissä, jotka eivät sen omassa toiminnassa mahtuneet seitsemän tärkeimmän joukkoon, sillä se arvioi myös nämä tuoteryhmät ostovolyyminsä kannalta varsin tärkeiksi.

Tutkimuksen toiseen vaiheeseen valituista päätuoteryhmästä karsittiin vielä pois niiden sisällä olleet vähämerkitykselliset alatuoteryhmät, joissa yhteishankintapotentiaali näyttäisi olevan varsin vähäinen. Alatuoteryhmiä oli tarkasteltu 1-5- asteikolla (1 = ei valikoimassa...5 = erittäin tärkeä) annetuista arvioista muodostettujen aritmeettisten keskiarvojen kautta (LIITE 4). Karsintarajaksi asetettiin keskiarvo 2,0; jonka alle jääneet alatuoteryhmät pudotettiin jatkotutkimuksesta pois.

Tutkimuksen toisesta vaiheesta karsittiin seuraavat alatuoteryhmät:

- 'Mekaniikka ja tiivisteet': Hallintalaitteet, keskiarvo 1,50
- 'Paineilma': Palkeet, keskiarvo 1,30
- 'Käsityökalut': Hydrauliikkatyökalut, keskiarvo 1,80

5.1.2 Hankintayhteistyöhön liitetyt mielikuvat

Tutkimuksessa ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin myös selvittämään osallistuvien yritysten halukkuutta uuteen ketjuuntumiseen ja yhteishankintojen toteuttamiseen. Halukkuutta mitattiin 20 väittämän avulla. Väittämät laadittiin koskemaan ketjuuntumis- ja yhteishankintahalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Näitä katsottiin olevan tyytyväisyys oman yrityksen menestymiseen. Boltonin (1993, 57) mukaanhan yrityksen heikko menestys vaikuttaa positiivisesti sen halukkuuteen liittyä yhteistyöhankkeisiin. Tässä tapauksessa, kun yritykset jo toimivat vapaaehtoisessa ketjussa, tyytyväisyys sen hetkisen ketjun toimintaan on eräs tekijä halukkuudessa uuden yhteistyön käynnistämiseen. Doucetten (1997, 184) mukaan yrityksen tyytyväisyys yhteistyön tuloksiin lisää sen sitoutumista yhteistyöhön. Jos yritys kokee, että Ketju

X:n nykyinen toiminta ei täytä sen vaatimuksia, lisää se mahdollisuutta liittyä uuteen hankkeeseen. Lisäksi väittämässä käsiteltiin yrittäjien asenteita yhteistyötä ja yhteishankintoja sekä näistä mahdollisesti saatavia hyötyjä kohtaan. Yhteishankintojen osalta väittämät koskivat kustannustehokkuuden ja neuvotteluvoiman saavuttamista, jotka on tärkeimpiä hankintayhteistyön hyötyjä. Lisäksi yritysten välistä yhteistyötä ja ketjuuntumista koskevat väittämät voidaan yhdistää yleiseen yhteistyön teoriaan yhteistyöstä haettavan kilpailuedun ja markkinatilanteen vaatimusten kautta.

Väittämiin yrittäjät vastasivat viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä; 2 = jokseenkin eri mieltä; 3 = en osaa sanoa; 4 = jokseenkin samaa mieltä; 5 = täysin samaa mieltä). Edellä mainittuja eri tekijöitä kuvaavat väittämät oli jaettu omiin viiden väittämän pattereihinsa. Ensimmäisissä kymmenessä väittämässä vastauksen arvo 1 kuvaa halukkuutta uuteen yhteistyöhön ja arvo 5 kielteisyyttä kyseiseen toimeen. Väittämässä 11–20 asteikko toimii päinvastoin, jolloin arvo 5 kuvaa yhteistyöhalukkuutta ja arvo 1 tyytyväisyyttä nykytilanteeseen. Analysoinnin aluksi väittämiä tutkittiin vastauksista muodostuneiden aritmeettisen keskiarvon, vastausten mediaanin eli keskimmäisen arvon sekä vastausten minimi- ja maksimiarvon perusteella (TAULUKKO 4). Pienessä joukossa mediaani kuvaa vastausten jakautumista kenties paremmin kuin keskiarvo.

Vastausten luotettavuutta ja väittämien kykyä kuvata niiden taustalla olevaa tiettyä latenttia ominaisuutta tutkittiin lisäksi Cronbachin alpha -kertoimen avulla. Kertoimella voidaan tarkastella kahta tai useampaa loogisesti yhteen liittyvää tekijää. Vaatimuksena metodin käytölle on muuttujien asteikkojen samansuuntaisuus (Roponen 1994, 57). Kertoimen noustessa yli arvon 0,70, voidaan muuttujia pitää luotettavina kuvaamaan niiden taustalla olevaa ominaisuutta. Cronbachin alpha-kerrointa käytettäessä eri tekijöiden, tässä tapauksessa väittämien, on siis loogisesti liityttävä yhteen. Toinen vaatimus korkean alpha-kertoimen muodostumiselle, siis luotettavuudelle, on eri tekijöiden hyvä korrelointi keskenään. Mahdolliset tekijäkombinaatiot saadaan muodostettua tutkimalla niiden keskinäistä loogisuutta ja korrelointia. Cronbachin alfaa käytettäessä on huomioimatta jätettävä tekijät, joiden keskihajonta on nolla eli kaikki vastanneet ovat antaneet samanlaisen vastauksen. (Roponen 1994, 57–61.)

Tutkimuksen väittämäpattereista väittämät 1-5 sekä väittämät 6-10 osoittautuivat Cronbachin alpha -testauksen avulla sellaisiksi, että ne kuvaavat tiettyä yhteistä niihin vaikuttavaa ominaisuutta. Väittämien 1-5 (Cronbachin alpha: 0,84) osalta kyseinen ominaisuus on Ketju X:n

nykytila ja väittämät 6-10 (Cronbachin alpha: 0,85) kuvaavat yrittäjien käsitystä oman yrityksensä nykytilasta. Kummatkin tekijät vaikuttavat yrittäjien halukkuuteen liittyä uuteen yhteistyöhön. Korkean alpha-arvon perusteella molempia väittämäpattereita voidaan tarkastella kokonaisuuksina. Väittämien 11–20 osalta Cronbachin alpha -testaus ei tuottanut sellaisia tuloksia, että niitä voitaisiin tarkastella suurempina kokonaisuuksina. Näin ollen kutakin näistä väittämistä tarkastellaan itsenäisesti ketjuuntumishalukkuuteen vaikuttavana tekijänä.

TAULUKKO 4 Hankintayhteistyöhön liitetyt mielikuvat

Väittämä	Ma.	Md.	Min./Max.
1. Ketju X on mielestäni kilpailukykyinen.	3,30	4,00	1/5
2. Mielestäni Ketju X toimii tehokkaasti.	2,00	2,00	1/4
3. Uskon, että Ketju X on vahva toimija markkinoilla.	3,30	4,00	1/5
4. Ketju X yhteistyö on riittävää yritykselleni.	2,20	2,00	1/4
5. Ketju X:n ei tarvitse muuttua. ¹	1,40	1,00	1/2
6. Yritykseni ei maksa tavarahankinnoista ylihintaa.	2,70	2,00	1/5
7. Yritykselläni on vahva neuvotteluasema toimittajiin nähden.	3,10	3,00	2/5
8. Yritykseni toiminta on tehokasta.	3,60	4,00	2/5
9. Olen tyytyväinen yritykseni nykyiseen menestykseen.	3,30	4,00	2/5
10. Yritykseni ei tarvitse uusia yhteistyökumppaneita. ²	1,50	1,50	1/2
11. Uskon, että yhteisostoilla saadaan kustannussäästöjä.	5,00	5,00	5/5
12. Yhteisostot ovat yritykselleni hyvä mahdollisuus menestyä.	4,55	5,00	4/5
13. Kustannustehokkuus on kilpailuvaltti tämänhetkisillä markkinoilla.	4,40	4,50	3/5
14. Yhteisostoilla saavutetaan vahva neuvotteluasema toimittajiin nähden.	4,50	5,00	3/5
15. Yritykseni on valmis laajentamaan yhteisostotoimintaansa.	4,80	5,00	4/5
16. Ketjuuntuminen vahvistaa pienten yritysten asemaa markkinoilla.	4,70	5,00	4/5
17. Ketjuuntuminen on yritykselleni selkeä tavoite.	5,00	5,00	5/5
18. Selkeän ketjun kautta yhteisostoja on helppoa toteuttaa.	4,60	5,00	4/5
19. Ketjuuntuminen luo yritykselleni lisäarvoa.	5,00	5,00	5/5
20. Vahva ketju luo vahvoja yrityksiä.	4,90	5,00	4/5

¹ Väittämät 1-5 saivat Cronbachin alpha -kertoimekseen 0,84.

² Väittämät 6-10 saivat Cronbachin alpha -kertoimekseen 0,85.

Väittämiä 1-10 tarkasteltaessa huomio kiinnittyi etenkin kahden osallistumishalukkuuteen selvästi vaikuttavien väittämien vastausten samankaltaisuuksiin. Kohdassa 5 lähes kaikki vastaajat olivat täysin eri mieltä väittämän 'Ketju X:n ei tarvitse muuttua' suhteen. Aritmeettiseksi keskiarvoksi muodostui 1,40 mediaanivastauksen ollessa 1. Yritykset olivat siis vahvasti sitä mieltä, että Ketju X tarvitsisi muutosta. Kohdassa 10 vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että heidän yrityksensä tarvitsee uusia yhteistyökumppaneita.

Kun väittämiä 1-5 ja väittämiä 6-10 tarkasteltiin kokonaisuuksina, muodostettiin niistä summamuuttujia, joiden keskiarvot kuvaavat yrittäjän mielipidettä kyseisellä viisiportaisella asteikolla. Väittämien 1-5 muodostaman 'Ketju X:n nykytila' -summamuuttujan osalta arvoksi perusjoukossa muodostui 2,44, joka osoittaa yrittäjien olevan hieman tyytymättömiä Ketju X:n nykyiseen toimintaan. Keskimmäiseksi havainnoksi osoittautui arvo 2,60, joka sekin siis on kallistunut 0,40 yksikköä tyytymättömyyden puolelle. Keskihajonta tutkitussa joukossa oli 0,837. Maksimiarvo 3,60 kuvasi yhden yrittäjän jonkinasteista tyytyväisyyttä toimintaan, kun taas minimiarvoksi muodostunut 1,00 kuvasi erään yrittäjän suurta tyytymättömyyttä ketjun toimintaan. Yrittäjien mielipiteet jakautuivat siis varsin laajalle alueelle.

Väittämistä 6-10 kootun 'Oman yrityksen nykytila' – muuttujan osalta keskiarvoksi muodostui 2,84, joka kallistuu vain hyvin vähän yrittäjän tyytymättömyyden puolelle. Mediaaniarvona muuttujassa oli 3,00. Perusjoukon antamien arvojen vaihteluväli oli varsin laaja suurimman arvon ollessa tyytyväisyyttä kuvaava 4,20 ja pienimmän arvon jäädessä 1,60:een, joka osoittaa yrittäjän suurta tyytymättömyyttä yrityksensä nykyiseen tilanteeseen, ja luo otollisen pohjan ketjuhankkeen toteuttamiselle. Keskihajonta muuttujassa oli 0,815.

Väittämiä 11–20 tarkasteltiin siis itsenäisinä tekijöinä yhteistyöhalukkuuteen. Kyseisistä väittämistä löytyi myös muutamia selkeitä yhtymäkohtia. Väittämässä 15 vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että heidän yrityksensä on valmis laajentamaan yhteisostotoimintaansa. Kohdissa 11, 17 ja 19 vastaajat olivat täysin yksimielisiä. Kaikki vastanneet olivat siis täysin samaa mieltä siitä, että yhteisostoilla saavutetaan kustannussäästöjä, että ketjuuntuminen on heidän yritystensä selkeä tavoite ja että se luo heidän yrityksilleen lisäarvoa. Jokaisessa näistä kymmenestä väittämästä vastausten keskiarvo oli yli 4,50 ja mediaaniarvoksi muodostui 5,00, mikä kuvaa yrittäjien suurta halukkuutta hankintayhteistyöhön. Yrittäjät siis näkivät hankintayhteistyön mahdollisuudeksi ratkaista nykyisen markkinatilanteen aiheuttamia liiketoimintaongelmia.

Kokonaisuudessaan yrittäjien mielikuvat tukevat uutta hankintayhteistyöhanketta. Yhteistyön motiiveihin kuuluva oman yrityksen ja tässä tapauksessa myös nykyisen ketjun tilanne nähtiin yrittäjien joukossa hieman negatiivisena. Yrityksillä on siis motiivi yhteistyölle ja tällöin kynnys liittyä yhteishankintoihin madaltuu. Keskeiseksi havainnoksi nousee myös yrittäjien halu muutokseen nykyisessä ketjussa. Lisäksi yrittäjät tunnistavat toimialan markkinatilanteen sellaiseksi, että toiminta vaatii kustannustehokkuutta. Hankintayhteistyö ja ketjuuntuminen miellettiin vahvasti markkinoilla menestymistä ja kustannustehokkuuden realisoimista tukeviksi toimiksi. Nämä löydökset luovat yritysjoukosta otollisen alustan hankintayhteistyön harjoittamiselle, ja se tukee tutkimuksen toisen osan, päällekkäisten tuoteryhmien volyymien tarkastelun, aloittamista.

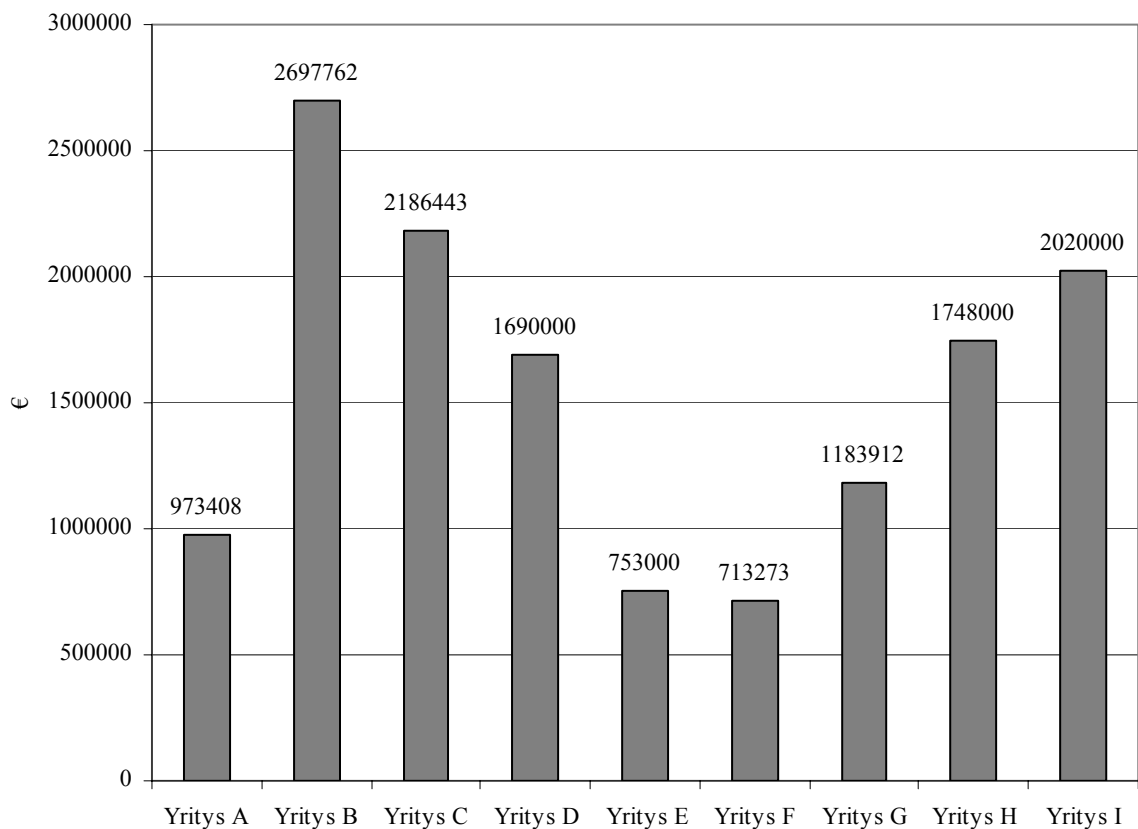
5.2 Hankintayhteistyön kannattavuus

Tutkimuksen toisessa vaiheessa keskityttiin mittaamaan valittujen tuoteryhmien osalta mukana olevien yritysten taloudellisia tunnuslukuja. Kyselyllä haettiin yrityksiltä tietoja tuoteryhmien osto- ja myyntivolyymeista, varaston arvosta, ostotapahtumien määrästä sekä alatuoteryhmien päätoimittajista. Lisäksi kysyttiin yritysten kokonaisvaihto-omaisuusostojen euro määrää sekä kyseisten ostojen osuutta yritysten kustannusrakenteesta.

Kyselyyn vastasi kymmenestä tutkitusta Ketju X:n yrityksestä yhdeksän, jolloin vastausprosentiksi muodostui 90 %. Vastaamatta jättänyt yritys ilmoitti, että ei ole halukas liittymään hankintayhteistyöhön. Toinen kysely osoittautui yrityksille huomattavasti vaikeammaksi kuin ensimmäinen, johtuen juuri monien tarkkojen volyymilukujen kysymisestä. Vaikeutta lisäsi se, että yritysten oma tuoteryhmäjaottelu ei noudattanut tutkimukseen valittua jakoa, vaan yritykset joutuivat sijoittamaan tiedot omista tuoteryhmistään tutkimuksen jaottelun alle. Yritysten tuoteryhmäjaottelun sekä tietojärjestelmien erilaisuuden ja niiden käytön vaikeuksien vuoksi täydelliset vastaukset saatiin vain kysymyksiin päätuoteryhmien ostoista ja yrityksen kokonaisostoista sekä alatuoteryhmien tärkeimmistä toimittajista. Alatuoteryhmien ostovolyymin kykeni ilmoittamaan kahdeksan yritystä yhdeksästä vastanneesta. Päätuoteryhmien myyntivolyymitiedot saatiin kuitenkin vain viideltä yritykseltä. Osa vastaajista ilmoitti, että heidän tietojärjestelmistään tiettyjä lukuja ei saatu.

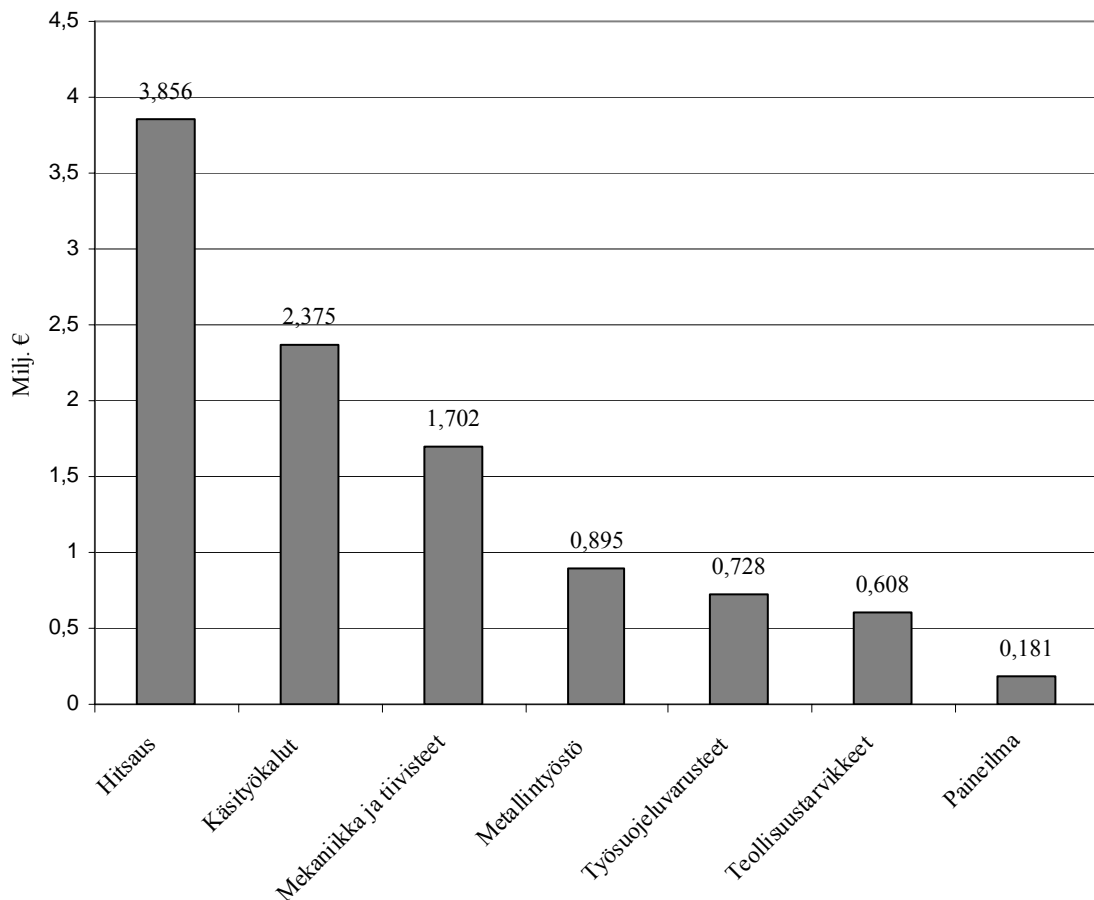
Ketju X:n vaihto-omaisuusostot vuonna 2001 olivat yhteensä 13 970 000 euroa. Näistä eniten ostaneen yrityksen osuus oli 2 698 000 euroa, kun taas vähiten ostanut yritys käytti hankintoihin 713 000 euroa. Yritysten keskimääräinen hankintasumma oli 1 551 800 euroa, kun mediaanihankintasummaksi muodostui 1 690 000 euroa. Yritys Y:n vaihto-omaisuuden kokonaishankintavolyymiksi muodostui 9 082 000 euroa. Näin ollen Ketju X:n ja Yritys Y:n yhdistetty vaihto-omaisuushankintavolyymi kohosi 23 052 000 euroon.

KUVIO 23 Ketju X:n yritysten vaihto-omaisuusostot vuonna 2001



Kokonaisostoista suurimman osuuden Ketju X:ssä sai 'Hitsaus' -tuoteryhmän ostot, jotka 3 856 000 euron määrällä muodostivat 27,6 % hankintojen kokonaisvolyyymista (KUVIO 25). Suurivolyyymisia päätuoteryhmiä olivat myös 'Käsityökalut' (17,1 %) ja 'Mekaniikka ja tiivisteet' (12,2 %) osuuksillaan. Toiseen vaiheeseen valituista ryhmistä 'Paineilma' jäi 1,3 % osuudellaan varsin vaatimattomaksi. Kyseisen ryhmän ostoihin ketju käytti ainoastaan 181 000 euroa. Yhteensä tutkimuksen toiseen vaiheeseen valitut päätuoteryhmät muodostivat 74,2 % Ketju X:n vaihto-omaisuusostoista, joten valinta oli tältä osin perusteltu.

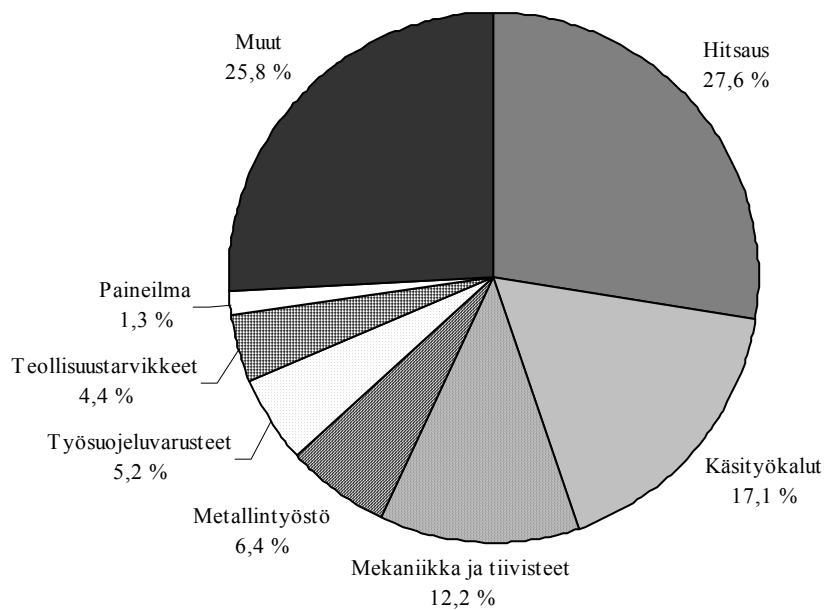
KUVIO 24 Päätuoteryhmien vaihto-omaisuusostot Ketju X:ssä vuonna 2001 euroina



Yritys Y:ssä valitut seitsemän päätuoteryhmää muodostivat 39,4 % koko yrityksen hankintavolyymista. Prosentuaalisen eron Ketju X:ään nähden aiheutti yrityksen vahva suuntautuminen hydraulikkaan ja pneumatiikkaan, joiden osuus yrityksen ostoista on 27,4 %. Kyseinen tuoteryhmä on kuitenkin Ketju X:n yrityksissä lähes olematon, joten sitä ei voida pitää hankintayhteistyön kannalta mahdollisena kohteena. Jos kyseisen yhden tuoteryhmän vaikutus Yritys Y:n vaihto-omaisuusostoista tällä perusteella poistetaan, muodostavat valitut seitsemän tuoteryhmää nyt 54,3 % yrityksen muista hankinnoista, ja tältäkin osin tuoteryhmien valintaa voidaan pitää oikeutettuna. Vaikka osuus kokonaishankinnoista jäi pienemmäksi kuin Ketju X:ssä, tuo Yritys Y suuren kokonsa myötä hankintayhteistyön kannalta suuren volyymin. Yritys Y:n hankinnoissa päätuoteryhmät saivat seuraavat euromääräiset ja prosentuaaliset osuudet:

1. Hitsaus: 1 419 900 € → 15,6 %
2. Mekaniikka ja tiivisteet: 783 280 € → 8,6 %
3. Käsityökalut: 663 880 € → 7,3 %
4. Metallintyöstö: 289 530 € → 3,2 %
5. Teollisuustarvikkeet: 207 090 € → 2,3 %
6. Paineilma: 150 240 € → 1,7 %
7. Työsuojeluvälineet: 62 560 € → 0,7 %

KUVIO 25 Päätuoteryhmien osuudet koko Ketju X:n vaihto-omaisuusostoista vuonna 2001



Koko mahdollisen hankintayhteenliittymän kokonaishankintavolyymi olisi siis aiemmin esitetty 23 052 000 €. Tästä volyymista tärkeimmäksi päätuoteryhmäksi nousi 'Hitsaus', joka muodostaa 22,9 % koko mahdollisen yhteenliittymän hankinnoista. Muita tärkeitä tuoteryhmiä olivat 'Käsityökalut' (13,2 %) sekä 'Mekaniikka ja tiivisteet' (10,8 %). Muilta osin tuote-

ryhmät jäivät tätä kolmen ryhmän kärkeä vähämerkityksellisemmiksi kokonaisvolyymiosuuden kannalta:

- Metallintyöstö: 5,1 %
- Työsuojeluvarusteet: 3,4 %
- Teollisuustarvikkeet: 3,5 %
- Paineilma: 1,4 %

Päätuoteryhmien alaisten alatuoteryhmien osalta ostovolyymeja tarkasteltiin samalla tavalla kuin päätuoteryhmiä. Alatuoteryhmistä tutkittiin kummankin osapuolen osalta sekä yhdistettynä alatuoteryhmän osuutta päätuoteryhmän ostoista sekä alatuoteryhmän euromääräisiä ostoja. Ketju X:ssä (TAULUKKO 5) ja Yritys Y:ssä (TAULUKKO 6) löydökset alatuoteryhmien osalta olivat jäljempänä esitettyjen taulukoiden mukaisia.

Osapuolten yhdistetyistä alatuoteryhmien hankinnoista (TAULUKKO 7) tehtiin seuraavanlaisia tärkeitä havaintoja:

- 'Hitsaus' -tuoteryhmässä lisäaineiden ja koneiden hankinnat muodostivat valtaosan (87 %) päätuoteryhmän ostovolyyymista.
- 'Käsityökalut' -tuoteryhmässä hankinnat jakautuivat varsin tasaisesti alatuoteryhmien välille kunkin tuodessa volyyymiin hieman yli tai alle 1 000 000 €.
- 'Mekaniikka ja tiivisteet' -tuoteryhmässä laakerien ostot muodostivat 78 % (1 940 700 €) tuoteryhmän hankinnoista.
- 'Metallintyöstö' -tuoteryhmässä alatuoteryhmä 'Hionta' toi volyyymiin 57 % eli lähes 680 000 €.
- 'Työsuojeluvarusteet' -tuoteryhmässä henkilökohtaisten varusteiden ostot muodostivat peräti 88 % hankinnoista tuoden varsin vähämerkityksellisen päätuoteryhmän volyyymiin yli 690 000 €.
- 'Teollisuustarvikkeet' -tuoteryhmässä mikään alatuoteryhmä ei noussut yli muiden ja suurin näistä ryhmistä toi volyyymiin vain hieman yli 310 000 €.
- 'Paineilma' -tuoteryhmän hankinnat (331 200 €) muodostuivat kokonaisuudessaan kompressorien ostoista.

TAULUKKO 5 Ketju X:n alatuoteryhmien ostot

Päätuoteryhmät	Alatuoteryhmät	% / PT:n ostot	€
Hitsaus	Lisäaineet	54 %	2 082 200
	Koneet	29 %	1 118 200
	Kaasuhiestaustarvikkeet	17 %	655 500
Käsityökalut	Käsityökalut	36 %	855 000
	Sähkötyökalut	33 %	783 800
	Paineilmatyökalut	30 %	712 500
Mekaniikka ja tiivisteet	Laakerit	88 %	1 497 800
	Tiivisteet	6 %	102 100
	Johteet	5 %	85 100
Metallintyöstö	Hionta	50 %	447 500
	Poranterät	35 %	313 300
	Teräpalat	13 %	116 400
	Reikäsahat	2 %	17 900
	Pitimet	0,06 %	620
Työsuojeluvarusteet	Henk.kohtaiset varust.	87 %	633 400
	Kohdepoisto	12 %	87 400
	Suojaverhot ja -kankaat	1 %	7 300
Teollisuustarvikkeet	Teollisuuskemikaalit	38 %	231 000
	Lukitteet ja liimat	31 %	188 500
	Teollisuuspaperit	29 %	176 300
	Voiteluaineet	3 %	18 200
Paineilma	Kompressorit	100 %	181 000

TAULUKKO 6 Yritys Y:n alatuoteryhmien ostot

Päätuoteryhmät	Alatuoteryhmät	% / PT:n ostot	€
Hitsaus	Lisäaineet	26 %	368 600
	Koneet	74 %	1 051 300
	Kaasuhitsaustarvikkeet	0 %	0
Käsityökalut	Käsityökalut	38 %	251 100
	Sähkötyökalut	17 %	111 800
	Paineilmatyökalut	45 %	300 900
Mekaniikka ja tiivisteet	Laakerit	57 %	442 900
	Tiivisteet	41 %	323 900
	Johteet	2 %	16 500
Metallintyöstö	Hionta	80 %	231 000
	Poranterät	2 %	5 500
	Teräpalat	9 %	26 200
	Reikäsahat	4 %	13 000
	Pitimet	5 %	13 900
Työsuojeluvarusteet	Henk.kohtaiset varust.	97 %	60 900
	Kohdepoisto	3 %	1 600
	Suojaverhot ja -kankaat	0 %	0
Teollisuustarvikkeet	Teollisuuskemikaalit	12 %	24 700
	Lukitteet ja liimat	20 %	41 500
	Teollisuuspaperit	67 %	138 000
	Voiteluaineet	1 %	3 000
Paineilma	Kompressorit	100 %	150 200

Toisen kyselyn tavoitteena oli myös tarkastella yritysten toimittajakanavia ja niiden päällekkäisyyttä. Toimittajien valinta yhteishankintojen toteutuessa on tärkeimpiä projektin onnistumisen kannalta. Ketjun kannalta tilanne on hankala, sillä nykyisen tilanteen molemmat ääripäävät voivat olla ongelmallisia yhteishankintojen sujuvalle aloittamiselle. Tilanteessa, jossa lähes kaikilla ketjun yrityksillä on sama päätoimittaja tietyssä tuoteryhmässä, tämä toimittaja on usein suuri toimija markkinoilla, ja omaa sitä kautta erittäin vahvan neuvotteluaseman. Toimittaja voi suhtautua negatiivisesti ketjuuntumiseen ja sitä seuraavaan omien myyntihintojensa alentamiseen. Vaikka toimittaja hyväksyisikin ketjuuntumisen, saattaisivat kustannussäästöt liian pienten hinnanalennusten takia jäädä varsin pieniksi. Toinen ääripää toimittajasuhteissa on tilanne, jossa kaikilla yrityksillä on tuoteryhmässä eri päätoimittaja. Tällöin ongelmaksi saattaa muodostua ryhmän sisäinen päätäntä yhden päätoimittajan valinnasta.

TAULUKKO 7 Yhdistetyt hankinnat alatuoteryhmissä

Päätuoteryhmät	Alatuoteryhmät	% / PT:n ostot	€
Hitsaus	Lisäaineet	46 %	2 450 800
	Koneet	41 %	2 169 500
	Kaasuhitsaustarvikkeet	12 %	655 500
Käsityökalut	Käsityökalut	36 %	1 106 100
	Sähkötyökalut	29 %	895 600
	Paineilmatyökalut	33 %	1 013 400
Mekaniikka ja tiivisteet	Laakerit	78 %	1 940 700
	Tiivisteet	17 %	426 000
	Johteet	4 %	101 600
Metallintyöstö	Hionta	57 %	678 500
	Poranterät	27 %	318 800
	Teräpalat	12 %	142 600
	Reikäsahat	3 %	30 900
	Pitimet	1 %	14 520
Työsuojeluvarusteet	Henk.kohtaiset varust.	88 %	694 300
	Kohdepoisto	11 %	89 000
	Suojaverhot ja -kankaat	1 %	7 300
Teollisuustarvikkeet	Teollisuuskemikaalit	31 %	255 700
	Lukitteet ja liimat	28 %	230 000
	Teollisuuspaperit	39 %	314 300
	Voiteluaineet	3 %	21 200
Paineilma	Kompressorit	100 %	331 200

Tutkimuksessa kysyttiin yrityksiltä kunkin päätuoteryhmän alaisten alatuoteryhmien kolmea tärkeintä toimittajaa. Alatuoteryhmät valittiin tarkastelukohteeksi, koska päätuoteryhmien sisäisten ryhmien välillä toimittajat voivat olla erikoistuneita vain tiettyyn alatuoteryhmään. Vastauksia vertailtiin kahdelta kannalta. Ensinnäkin katsottiin kuinka monta osumaa kukin toimittaja sai yritysten tärkeimpänä toimittajana. Lisäksi tarkasteltiin kuinka monta kertaa kukin toimittaja sijoittui kolmen tärkeimmän toimittajan joukkoon. Näiden tulosten perusteella löydettiin ketjun toimituskanavat kussakin alatuoteryhmässä.

Tuloksista (LIITE 5) paljastui, että niin sanottujen vahvojen toimittajien tuoteryhmissä kuten hitsauksessa, yritysten toimittajakanavat olivat varsin homogeeniset. Näissä ryhmissä usein

kansainvälinen vahva toimittaja on usein myös loppukäyttäjien haluama merkkituote, jota yritysten on käytännössä pakko tarjota. Päin vastaisesti sellaisissa tuoteryhmissä, joissa ei tällaisia ylivoimaisen vahvoja toimittajia ole, osoittautuivat myös yritysten toimittajakanavat heterogeenisiksi.

5.3 Tuoteryhmien potentiaali hankintayhteistyölle

Kokonaisvolyymin kannalta päätuoteryhmistä erottui siis selkeästi kolme tärkeintä ryhmää: 'Hitsaus', 'Käsityökalut' sekä 'Mekaniikka ja tiivisteet'. Näistä erityisesti hitsaustuotteet muodostavat lähes neljänneksen mahdollisen yhteenliittymän ostopotentiaalista. On kuitenkin huomioitava, että tuoteryhmän osuutta kokonaisvolyymista ei voi pitää ainoana perusteena ryhmän hankintayhteistyöpotentiaalille. Tuoteryhmän täytyy olla tärkeä kaikille yhteistyön osapuolille, jotta yhteistyö hyödyttäisi kaikkia ja olisi hyötyjen realisoiminen olisi tasapuolista.

Erityisesti tässä sovellusympäristössä, kun Yritys Y on kooltaan selkeästi muita suurempi, on vaarana, että sille tärkeä tuoteryhmä nostaa kyseisen ryhmän vertailussa suhteettoman korkealle. Nyt kolme tärkeintä tuoteryhmää ovat suhteellisen tärkeitä kaikille osapuolille. 'Hitsaus'-tuoteryhmä muodostaa Ketju X:n hankinnoista 27,6 % ja Yritys Y:n hankinnoista 15,6 %. Se oli toiseen vaiheeseen valituista päätuoteryhmistä molemmille selkeästi tärkein. Myös 'Käsityökalut' ja 'Mekaniikka ja tiivisteet' -tuoteryhmät täyttävät edellä mainitun ehdon merkityksestä kaikille osapuolille. Ketju X:llä käsityökalut muodostavat 17,1 % hankinnoista ja Yritys Y:llä osuus oli 7,3 %. 'Mekaniikka ja tiivisteet' -tuoteryhmän tuotteet taas muodostivat 12,2 % Ketju X:n vaihto-omaisuusostoista ja Yritys Y hankki kyseistä tuoteryhmää 8,7 % osuudella kokonaishankinnoista. Molemmilla tarkastelluilla osapuolilla nämä kaksi tuoteryhmää siis sijoittuivat kolmen kärkeen heti 'Hitsaus' -tuoteryhmän jälkeen. Tällä perusteella kyseisiä kolmea tuoteryhmää voidaan pitää potentiaalisina hankintayhteistyön kohteina. Etenkin hitsaukseen liittyvien tuotteissa hankintayhteistyö näyttää volyymin perusteella potentiaaliselta kustannushyötyjen realisoinnin kannalta. Muut neljä päätuoteryhmää eivät olleet koko ryhmälle eivätkä kummallekaan osapuolelle yhtä tärkeitä kuin kolme suurinta tuoteryhmää. Kuitenkaan näiltäkään osin hankintayhteistyö ei ole poissuljettu mahdollisuus, sillä jonkinasteista

kustannussäästöä mahdollistavaa päällekkäisyyttä löytyy. Nämä ryhmät eivät ole kuitenkaan potentiaalinen kannalta yhtä merkityksellisiä kuin kolme tärkeintä tuoteryhmää.

Alatuoteryhmien tutkiminen oli tärkeää, sillä analysointi paljasti useita merkittäviä tekijöitä siitä, mihin hankintayhteistyötä kannattaa suunnata. Kolmen potentiaalisen päätuoteryhmän osalta potentiaalisimpia alatuoteryhmiä olivat 'Hitsaus' -ryhmän osalta lisäaineet ja koneet, jotka olivat tärkeitä molemmille osapuolille ja näin myös koko mahdolliselle yhteenliittymälle. 'Käsityökalut' -tuoteryhmässä kaikki alatuoteryhmät olivat suhteellisen tärkeitä molemmille osapuolille, joskin sähkötyökalut olivat Yritys Y:lle hieman vähemmän tärkeitä. Kuitenkin kaikkia voidaan pitää potentiaalisina yhteishankintakohteina. 'Mekaniikka ja tiivisteet' -tuoteryhmässä laakerit ja tiivisteet nousivat yhdistettynä tärkeiksi alatuoteryhmiksi. Näistä tiivisteet muodostivat kuitenkin varsin vähämerkityksellisen ryhmän Ketju X:n kannalta, sillä sen tuotteet toivat yhdeksältä ketjun jäseneltä vain 102 100 euron volyymin. Näin ollen kyseisestä päätuoteryhmästä potentiaalia hankintayhteistyölle osoitti laakerit, jotka olivat hankintojen kannalta erittäin tärkeitä sekä Ketju X:lle että Yritys Y:lle. Johteet osoittautuivat molemmille osapuolille vähämerkityksellisiksi.

Myös näiden kolmen tärkeimmän päätuoteryhmän ulkopuolelta nousi mahdollisia yhteishankintojen kannalta potentiaalisia alatuoteryhmiä. 'Metallintyöstö' -ryhmästä hiontatuotteet osoittautuivat molemmille tärkeiksi, ja ne toisivat yhteishankintoihin lähes 700 000 euron volyymin. Samankaltainen tilanne on myös työsuojeluvälineissä, sillä 'Henkilökohtaiset välineet' -alatuoteryhmä muodostaa päätuoteryhmän yhdistetystä volyymista 88 % (694 300 €) ja on molemmille osapuolille erittäin tärkeä.

Toimittajavalinnan kannalta kyseinen tilanne on aiemmin esitetyn kaltainen. Vahvoilla toimittajilla, joiden edustamissa tuoteryhmissä yrityksillä oli pääasiassa samankaltaiset toimituskanavat, on asiakkaisiin nähden vahva neuvotteluvoima. Tämä saattaa pienentää hankinnasta saatavia kustannushyötyjä, jos tuotteet päätetään hankkia kyseiseltä toimittajalta. Toisaalta, jos toimittajaa lähdetään vaihtamaan, aiheutuu vaihdosta transaktiokustannuksia, mikä sotii hankintayhteistyöstä tavoiteltuja kustannussäästöjä vastaan. Sama ongelma on tilanteessa, jossa yrityksillä on heterogeeniset toimituskanavat. Tässäkin tilanteessa osa yrityksistä joutuu hankintayhteistyön käynnistyessä vaihtamaan toimittajaa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus lähteä ratkaisemaan yritysten neuvottelukysymyksiä yhteisen toimittajan valitsemiseksi. Tarkoituksena on vain tarjota osallistuville yrityksille tarkastuslista tuoteryhmien

päätoimittajista, minkä avulla neuvotteluja voidaan helpottaa. Toimittajatieto on kuitenkin yhteishankintojen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeä osa-alue.

6 Johtopäätökset ja pohdintaa

Ketju X ja Yritys Y kamppailevat teknisen tukkukaupan toimialan markkinoilla ympäristön muutosten aiheuttamia ongelmia vastaan. Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, jonka aiheuttajana on niin toimialan sisäisen kasvun hidastuminen kuin toimialan rajojen hämärtyminenkin ulkomaisten kilpailijoiden tullessa markkinoille sekä toimittajien ja asiakkaiden muuttaessa toimintatapojaan. Tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat omissa liiketoiminnoissaan huomanneet kehityksen negatiivisen vaikutuksen liiketoiminnan kannattavuuteen.

Yritysten välinen yhteistyö voidaan nähdä keinona sekä vaikuttaa toimialan rakenteeseen että parantaa yritysten markkina-asemaa. Kun toimiala teknisen tukkukaupan tapaan on elinkaarensa kypsässä vaiheessa, esiintyy markkinoilla tiukkaa kamppailua markkinaosuuksista. Tällöin erityisesti kustannustehokkuuden merkitys yrityksen aseman vahvistajana korostuu. Hankintayhteistyö voidaankin nähdä sekä mahdollisuutena realisoida kustannushyötyä että laajemman, kenties toimialan rakenteeseen vaikuttavan, yhteistyön käynnistäjänä.

Tutkimuksessa suoritettu toimiala-analyysi osoittaa, että hankintayhteistyö on teknisen tukkukaupan toimialalle soveltuva strategivaihtoehto kilpailuaseman parantamiseksi. Toimialan hajaantuneisuus ja elinkaaren kypsää vaihetta kuvaava hidastunut kasvu puoltavat yhteistyön kautta saatavan kustannustehokkuuden ja yhdentymisen hyödyn merkitystä. Yritysten toimialan kustannusrakenteesta johtuen juuri hankintayhteistyötä voidaan pitää suurimpana kustannustehokkuuden lisääjänä.

Kun hankintayhteistyö on todettu toimialalle soveltuvaksi strategiaksi, riippuu yksittäisten yritysten mahdollisuus yhteistyön toteuttamiseen niiden hankintojen päällekkäisyydestä eli siitä, saadaanko yhteisille hankinnoille niin suuri volyymi, että toimittajat ovat valmiita alentamaan myyntihintojaan. Tässä sovellusympäristössä hankintojen päällekkäisyys koskee yrityksissä myytäviä, ja näin ollen myös hankittavia, tuoteryhmiä. Yritysten tuoteryhmistä löytyi sen kaltaista päällekkäisyyttä ja volyymia, että yhdessä suoritettavan hankintatoimen voidaan perustellusti uskoa realisoivan kustannushyötyä ja toimivan yritysten vastauksena toimintaympäristön haasteisiin. Lisäksi yritysten mielikuvat yhteistyöstä ja hankintayhteistyön kustannustehokkuudesta puoltavat niiden halukkuutta yhteistyön käynnistämiseen.

Tutkimuksen tutkimusotteen, konstruktiiivisen tutkimuksen, tarkoituksena on esittää ratkaisu yritysten käytännön liiketoiminnan ongelmiin. Tässä tapauksessa ongelmana on kustannustehokkuuden puute. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan yrityksille esittää uutta toimintamallia, konstruktiota, jonka avulla ne pystyvät muuttamaan toimintaansa kannattavammaksi. Uusi konstruktio on yritysten välillä suoritettava hankintayhteistyö.

Konstruktiiivisen tutkimuksen vaatimuksena on konstruktion, eli tässä tapauksessa uuden toimintamallin, toimivuuden todentaminen. Konstruktion toimivuutta voidaan mitata heikon ja vahvan markkinatestin avulla. Heikon testin mukaan konstruktio on toimiva, kun joku yritysjohtaja on valmis käyttämään sitä omassa liiketoiminnassaan. Vahvan testin läpäiseminen osoittaa konstruktion positiivisen vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen. Konstruktiiivisia tutkimuksia arvioitaessa on huomattava, että jo heikon testin läpäiseminen on usein niin vaikeaa, että vain harvat konstruktiot siinä onnistuvat.

Tätä tutkimusta voidaan pitää edellä mainitulta kannalta katsottuna onnistuneena. Tutkimuksessa esitetyn konstruktion, hankintayhteistyön, voidaan katsoa läpäisevän sekä heikon että vahvan markkinatestin, mikä osoittaa harvinaislaatuista onnistumista. Konstruktio läpäisi heikon testin, kun tutkimuksen yritykset olivat valmiita tulosten perusteella käynnistämään yritysten välisen hankintayhteistyön. Vahvan testin kannattavuuden vaatimuksen voidaan katsoa täyttyneen, kun hankintayhteistyö käytännössä käynnistyi ja on jatkunut. Vaikka absoluuttista kannattavuuden muutosta ei ole mitattu, voidaan jatkuvan toiminnan katsoa olevan merkinä ainakin jonkinasteisesta kannattavuudesta.

Tutkimuksen tulokset avaavat lukuisan joukon jatkotutkimuksen aiheita, joita ei rajauksen vuoksi tässä tutkimuksessa ole ollut mahdollista käsitellä. Itse hankintayhteistyöhön liittyen jatkotutkimukselle otollisia aiheita on muun muassa yhteistyölle soveltuvan organisaatiomuodon tutkiminen, hankintoihin liitettyjen tietojärjestelmien kehittäminen ja hankintojen toimittajavalinnat. Yritykset muodostivat hankintayhteistyön suorittajaksi yhteisyrittäjien, joka itsenäisenä yrityksenä toimii tavarahankkijana. Organisaatiomuoto noudattelee tässä vaiheessa hankintayhteistyön teoriassa esitettyjä malleja. Yhtenäisiä tietojärjestelmiä voidaan pitää hankintayhteistyön tehokkuuden kannalta merkittävänä. Niiden kehittäminen on näin myös yritysten kannalta oleellista. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa myös toimittajien asenteet. Näin

myös toimittajien reaktioiden tutkiminen ja toimituskanavien valinta voidaan nähdä hedelmällisenä tutkimusalueena.

Yhteistyön elinkaareissa on tavallista, että yhteistyö laajenee alun suppeasta alueesta koskettamaan myös muita liiketoiminnan alueita. Tässä tapauksessa hankintayhteistyö voidaan nähdä myös laajemman yritysten välisen yhteistyön käynnistäjänä. Jatkotutkimuksena on mahdollista kartoittaa, mille alueille yhteistyötä olisi mahdollista laajentaa. Tämä kysymys liittyy kiinteästi myös organisaatiomuodon valintaan, sillä esimerkiksi nykyinen malli ei välttämättä sovi kaiken yhteistyön pohjaksi.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa päädyttiin selkeästi ratkaisuun, jonka voidaan olettaa tässä vaiheessa hyödyttävän tutkimuksessa mukana olleita yrityksiä. Lisäksi tulokset avasivat suuren joukon jatkotutkimuksen aiheita. On kuitenkin muistettava, että yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä saattaa muuttaa myös tämän tutkimuksen tulevaa merkitystä ja jatkotutkimusalueiden sisältöä. Kuitenkin tämänhetkinen toimintamalli luo vähintään hetkelistä kilpailuetua yrityksille, ja oikein toteutetun toiminnan myötä myös mahdollisuuden jatkuvalla kehittämiselle.

LÄHTEET

- Ali-Yrkkö, J. 2001. Nokia's Network – Gaining Competitiveness from Co-operation. Vantaa: Taloustieto Oy.
- Andersson, G. 1979. Samverkan mellan småföretag. Lund: Studentlitteratur.
- Asikainen, P. & Vesalainen, J. 1993. Yhteistyöyritykset ja yhteistyösuhteiden luonne suomalaisella pkt-sektorilla. Vaasan yliopiston julkaisuja. Liiketaloustiede 63. Tutkimuksia 166.
- Beaulieu, M. & Nollet, J. 2003. The development of group purchasing: an empirical study in the healthcare sector. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9 (1), 3-10.
- Buono, A.F. 1990. Managing Joint Ventures: Inter-firm Tensions and Pitfalls. *S.A.M. Advanced Management Journal*. Spring. 55 (2), 28-32.
- Carr, A.S. & Smeltzer, L.R. 1997. An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3 (4), 199-207.
- Child, J. & Faulkner, D. 1998. *Strategies of Co-operation Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Doucette, W.R. 1997. Influences on Member Commitment to Group Purchasing Organizations. *Journal of Business Research* 40, 183-189.
- Doz, Y., Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1989. Collaborate with Your Competitors – And Win. *Harvard Business Review* Jan-Feb, 133-139.
- Erikoiskaupan ketjuuntumisen hyödyt ja haitat kaupan, valmistajan ja kuluttajan kannalta. 1994. Helsinki: Liiketaloudellinen tutkimuskeskus.
- Essig, M. 2000. Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of "consortium sourcing". *European Journal of Purchasing and Supply Management* 6, 13-22.
- Farris, G.F., Jones, D. & Slowinski, G. 1993. Strategic Partnering: Process Instead of Event. *Research Technology Management* May-June, 22-25.
- Finnvera. 2002. Vuosikertomus 2002.
<http://www.finnvera.fi/vuosikertomus2002/index.cfm?pageID=120> 15.12.2003.
- Gersick, C.J.G. 1991. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review* 16 (1), 10-36.
- Haaparanta, L & Niiniluoto, I. 1986. *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Hakapaino Oy.

- Hakanen, M. 1997. Yritysten välisen yhteistyön johtaminen. Kuopion yliopisto. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Lisensiaattityö.
- Halinen, A. 1994. Exchange relationships in professional services. Publications of Turku School of Economics and Business Administration. Series A-6:1994.
- Hellman, P., Hovi, N. & Nieminen, J. 1993. Conceptualization of the Terms Used in Inter-firm Cooperation Research. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series Discussions and Working Papers. 1:1993.
- Hendrick, T.E. 1997. Purchasing Consortiums: Horizontal Alliances Among Firms Buying Common Goods and Services What? Who? Why? How? Center for Advanced Purchasing Studies. <http://www.capsresearch.org/Publications/pdfs-protected/hendrick1997.pdf> 9.12.2003.
- Hewitt, D. 1995. The consortium option. Purchasing and Supply Management. Jan 1995. 32.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6., uudistettu laitos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Håkansson, H. & Johansson, J. 1994. A Model of Industrial Networks. Teoksessa Axelsson, B. & Easton, G. (toim.) Industrial Networks – A New View of Reality. London: Routledge.
- IMP Group. 1982. An Interaction Approach. Teoksessa Ford, D. (toim.) Understanding Business Markets. 2. painos. London: The Dryden Press.
- Johansson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. <http://www.valt.helsinki.fi/vol/kirja/luku2.htm> 10.9.2003.
- Kankainen, Nissinen & Partanen. 2001. Tilastomenetelmien peruskurssi (TILA03). Syksy 2001. Uudistettu painos. Luentomoniste. Matematiikan ja tilastotieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 40 (3), 301-329.
- Kaupankeskusliitto. 2001. Teknisen tukkukaupan myynti. 17.10.2001
- Kaupankeskusliitto. 2002. Kaupankeskusliiton toimialojen myynninkehitys 1.1. – 31.8. 2002. <http://www.kaupankl.fi/suomi> 14.1.2003.
- Kaupankeskusliitto. 2003. Kaupankeskusliiton toimialojen myynninkehitys 1.1. – 31.8. 2003. <http://www.kaupankl.fi/suomi> 16.12.2003.
- Kogut, B. 1988. Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives. Strategic Management Journal 9, 319-332.

- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Taloustieteen ja matkailun laitos.
- Koput, K.W., Powell, W.W. & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41, 116-145.
- Kuitunen, K., Kuivanen, R., Mikkola, M. & Räsänen, P. 1999. Kehittyvä yritysverkosto: Toimittajaverkostot kilpailukyvyn ja osaamisen lähteinä. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- Lane, C. 1998. Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. Teoksessa Lane, C. & Bachmann, R. (toim.) *Trust Within and Between Organizations Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Lukka, K. & Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote. *Yritystalous* 4/98.
- Nooteboom, B.1999. *Inter-firm Alliance: Analysis and Design*. London: Routledge.
- Palvelutyönantajat ry. 2001. Tukkukaupan Työnantajayhdistys – suuri jo syntyessään. *Palvelutyönantajat ry:n lehti* 7.
http://www.palvelutyonantajat.fi/admin.nsf/ptlehti/tukkukaupan_tyonantajayhdistys%E2%80%93suuri_jo_syntyessaan.html 15.12.2003.
- Parkhe, A. 1992. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36 (4), 794-829.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978. *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row Publishers.
- Porter, M.E. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa*. Suom. T. Väisänen. 2. painos. Helsinki: Rastor Oy.
- Price, S. 1997. *The Franchising Paradox: New Directions, Different Strategies*. London: Cas-sel.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* 13 (7), 483-489.
- Roponen, S. 1994. SPSS for Windows tutkijan työkaluna. Kuluttajatutkimuskeskus. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 1/1994. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Rozemeijer, F. 2000. How to manage corporate purchasing synergy in a decentralized company? Towards design rules for managing and organising purchasing synergy in decentralised companies. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 6, 5-12.

- Santiago, R.E. & Stefan, J.P. 1989. The Benefits of Group Purchasing. *Journal of Property Management* 54 (5), 50-52.
- Spinelli, S. 1994. Franchising. Teoksessa Bygrave, W.D. (toim.) *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons.
- Suomen logistiikkayhdistys ry. 1999. *Logistiikka 2010*.
<http://tolppa.turku.fi/logistics/home.nsf/vw12010/7B6595DF98B89532C2256AFF002F84A1> 13.1.2003.
- Syrjänen, M. 2002. Kuppi kahvia ja hieman hyvää mieltä, kiitos. *Kirkko ja me* 6.
<http://www.turunsk.fi/tiedotus/lehti/km2002-06.html> 10.8.2003.
- Tella, E. & Virolainen, V-M. 2002. Motives Behind Purchasing Consortium. Työpaperi. 12th International Symposium on Inventories.
- Thorelli, H.B. 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal* 7, 37-51.
- Tulip, S. 1999. Joining Forces. *Supply Management* 4 (24), 24-30.
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan*. 2. painos. Juva: WSOY.
- Varamäki, E. 1997. *Essays on Multilateral Cooperation between SMEs The Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation*. Vaasan yliopisto. No.92. *Business Administration* 36. *Management and Organization*.
- Vesalainen, J. 1996. *Yritysyhteistyön malleja: käsikirja yhteistyön edistäjille*. Helsinki: Edita.
- Vigoroso, M. 1998. Buying consortiums suit some, not all. *Purchasing* 125 (2), 18-19.

Tutkimus Yritys Y:n ja Ketju X:n välisestä hankintayhteistyön mahdollisuudesta

Tutkimuksen suorittaja: Juha Nyholm, kauppätieteiden yo
Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
Yrittäjyys

Yhteystiedot: Juha Nyholm
xxxxxx
xxxxxx
xxxxxx

Teknisen kaupan yritysten kulurakenteesta runsaat 2/3 muodostuu tavarahankinnoista. Yksittäisten pienehköjen yritysten tehdessä hankintansa itsenäisesti, on toimittajalla suuri neuvotteluvoima ostajaan nähden, ja näin ollen se voi pitää yllä korkeampaa hintatasoa vähän ostaville asiakkaille. Ketjuuntumisen avulla yritykset voivat tehdä hankintayhteistyötä ja päästä volyymiyhteisösten kautta kustannussäästöihin.

Yritys Y:n ja Ketju X:n osalta on tarkoitus tutkia mm. tuoteryhmien päällekkäisyyksiä. Saatujen tietojen perusteella muodostetaan käsitys niistä tuoteryhmistä, joissa yhteisöillä olisi saavutettavissa hyötyä.

Tutkimus toteutetaan kahdessa osassa. Ensimmäisessä kyselyssä 1.2.2002 Helsingissä, selvitetään mukana olevien yritysten tuoteryhmät, ja niiden suhteellinen tärkeys. Toisessa vaiheessa maaliskuussa 2002 toteutetaan varsinainen tarkempi tiedonkeruu, jossa selvitetään tunnuslukuja yritysten tuoteryhmistä. Tulokset julkistetaan yhteisessä tilaisuudessa, kun kerätyt tiedot on analysoitu.

1. Yrityksen perustiedot

Olkaa hyvä, ja täydentäkää huolellisesti seuraavat yritystänne koskevat tiedot.

Yhteystiedot
Yrityksen nimi:
Henkilön nimi:
Asema:
Yrityksen osoite:
Puhelin:
GSM:
Fax:
Sähköposti:
WWW-osoite:

Toimiiko yrityksenne vain yhdellä paikkakunnalla? Kyllä
 Ei, toimimme seuraavilla paikkakunnilla:

Yrityksenne liikevaihto vuonna 2001 oli _____ euroa / mk.

Yrityksenne henkilöstömäärä vuonna 2001 oli _____ hlöä.

Kuka vastaa yrityksenne tavarahankinnoista? (nimi; asema) _____

Onko yrityksenne käytössä Microsoft Excel-tilukkolaskenta? Kyllä

Ei

2. Yrityksen tuoteryhmät

2.1 Päätuoteryhmät

Kyselyssä käsitellään 14 päätuoteryhmää. Olkaa hyvä, ja asettakaa oman yrityksenne liiketoiminnan kannalta seitsemän tärkeintä ryhmää tärkeysjärjestykseen (1 – 7). Tärkeysjärjestystä miettiessänne ajatelkaa ensisijaisesti tuoteryhmän ostovolyymia.

1 = tärkein ... 7 = vähiten tärkeä

Arvioikaa myös pääryhmien tärkeyttä yrityksellenne rastittamalla oikea vaihtoehto viisiportaisesta asteikosta (erittäin tärkeä / tärkeä / melko tärkeä / vähämerkityksellinen / ei valikoimassa).

Tuoteryhmät	Sijaluku	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Hydrauliikka ja pneumatiikka						
Mekaaninen voimansiirto ja sähköiset käytöt						
Mekaniikka ja tiivisteet						
Teollisuussähkö ja automaatio						
Paineilma						
Korkeapaineletkut ja -liittimet						
Teollisuusletkut, -kumit ja -muovit						
Teollisuuspumput						
Kiinnitystarvikkeet						
Teollisuustarvikkeet						
Työsuojeluvälineet						
Käsityökalut						
Hitsaus						
Metallintyöstö						

2.2 Alatuoteryhmät

Seuraavassa päätuoteryhmiä käsitellään yksityiskohtaisemmin. Merkitkää rastilla viisiportaiselle asteikolle, kuinka tärkeä kukin alatuoteryhmä on yrityksenne liiketoiminnalle.

Asteikkona on: Erittäin tärkeä / Tärkeä / Melko tärkeä / Vähämerkityksellinen / Ei valikoimassa.

HYDRAULIIKKA JA PNEUMATIikka

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Teollisuushydrauliikkakomponentit					
Mobilehydrauliikka					
Hydrauliikkaletkut					
Putkistotarvikkeet					
Suodatus					
Hydrauliikkayksiköt					
Pneumatiikka					

MEKAANINEN VOIMANSIIRTO JA SÄHKÖISET KÄYTÖT

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Hihna- ja hammashihnakäytöt					
Ketjukäytöt					
Kierukkavaihteet					
Hammassvaihdemootorit					
Kulmavaihteet					
Nivelakselit					
Kytkimet					

MEKANIikka JA TIIVISTEET

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Laakerit					
Tiivisteet					
Johteet					
Hallintalaitteet					

TEOLLISUUSSÄHKÖ JA AUTOMAATIO

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Anturit					
Releet					
Logiikat					
Kaapelit ja tarvikkeet					
Taajuusmuuttajat					
Sähkömoottorit					

PAINEILMA

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Kompressorit					
Suodattimet					
Palkeet					
Säiliöt					

KORKEAPAINELTKUT JA -LIITTIMET

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Hydrauliikkaletkut ja -liittimet					
Putkistotarvikkeet					
Kokometalliletkut					
Teflonletkut					
Kumiletkut					
Nokkavipuliittimet					
Pikaliittimet					

TEOLLISUUSLETKUT, -KUMIT JA -MUOVIT

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Kumiletkut					
PVC-letkut					
Teflon					

TEOLLISUUSPUMPUT

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Lohkoroottoripumput					
Lamellipumput					
Pumput					

KIINNITYSTARVIKKEET

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Mutterit					
Pultit					
Varmistinrenkaat					

TEOLLISUUSTARVIKKEET

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Teollisuuskemikaalit					
Lukitteet ja liimat					
Teollisuuspaperit					
Voiteluaineet					

TYÖSUOJELUVARUSTEET

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Henkilökohtaiset varusteet					
Kohdepoisto					
Suojaverhot ja kankaat					

KÄSITYÖKALUT

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Käsityökalut					
Sähkötyökalut					
Paineilmatyökalut					
Hydrauliikkatyökalut					

HITSAUS

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Koneet					
Lisäaineet					
Kaasut					
Vuokraus					

METALLINTYÖSTÖ

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.	Ei valikoimassa
Pitimet					
Teräpalat					
Poranterät					
Reikäsahat					
Hionta					

**Myykö yrityksenne muita em. listasta puuttuvia tuoteryhmiä?
Mitä, ja kuinka tärkeitä ne ovat liiketoiminnalle?**

Tuoteryhmät	Eritt. tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Vähämerk.
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

3. Ketju X, yrityksenne sekä yhteisostot ja ketjuuntuminen

Seuraavissa väittämissä käsitellään Ketju X:ää, omaa yritystänne sekä ketjuuntumista ja yhteisostoja teknisen kaupan markkinoilla.

Olkaa hyvä, ja rastittakaa väittämiin vastausvaihtoehto (5 – 1), joka vastaa omaa mielipidettänne asiasta.

Vaihtoehdot ovat:

- 5 = täysin samaa mieltä
- 4 = jokseenkin samaa mieltä
- 3 = en osaa sanoa
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 1 = täysin eri mieltä

Väittäjä	5	4	3	2	1
1. Ketju X on mielestäni kilpailukykyinen.					
2. Mielestäni Ketju X toimii tehokkaasti.					
3. Uskon, että Ketju X on vahva toimija markkinoilla.					
4. Ketju X:n yhteistyö on riittävää yritykselleni.					
5. Ketju X:n ei tarvitse muuttua.					

6. Yritykseni ei maksa tavarahankinnoista ylihintaa.					
7. Yritykselläni on vahva neuvotteluasema toimittajiin nähden.					
8. Yritykseni toiminta on tehokasta.					
9. Olen tyytyväinen yritykseni nykyiseen menestykseen.					
10. Yritykseni ei tarvitse uusia yhteistyökumppaneita.					

11. Uskon, että yhteisostoilla saadaan kustannussäästöjä.					
12. Yhteisostot ovat yritykselleni hyvä mahdollisuus menestyä.					
13. Kustannustehokkuus on kilpailuvaltti tämänhetkisillä markkinoilla.					
14. Yhteisostoilla saavutetaan vahva neuvotteluasema toimittajiin nähden.					
15. Yritykseni on valmis laajentamaan yhteisostotoimintaansa.					

16. Ketjuuntuminen vahvistaa pienten yritysten asemaa markkinoilla.					
17. Ketjuuntuminen on yritykselleni selkeä tavoite.					
18. Selkeän ketjun kautta yhteisostoja on helppoa toteuttaa.					
19. Ketjuuntuminen luo yritykselleni lisäarvoa.					
20. Vahva ketju luo vahvoja yrityksiä.					

4. Tiedonantovalmius

Merkitkää vielä lopuksi yrityksenne valmius antaa varsinaisessa tiedonkeruussa kysyttäviä tietoja.

Kykenettekö varsinaisessa kyselyssä antamaan tuoteryhmäkohtaisesti seuraavaa informaatiota?

Rastittakaa Kyllä / En / En osaa sanoa (Eos).

	Kyllä	En	Eos
Yrityksen ostot euroina/markkoina			
Yrityksen ostot kappaleina			
Toimittajat			
Myynti euroina/markkoina			
Myyntikate			
Varaston kiertonopeus (-aika)			
Transaktioiden eli myyntitapahtumien määrä			
Tuoteryhmää ostavien asiakkaiden määrä			

Ketju X:n ja Yritys Y:n yhteishankintatutkimus

**Juha Nyholm, kauppatieteiden yo
Jyväskylä yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
Yrittäjäyys**

Yhteystiedot: Juha Nyholm
XXXXX
XXXXX

VASTAUSOHJEET

Olkaa hyvä ja vastatkaa kyselylomakkeeseen huolellisesti ja seuraavia ohjeita noudattaen.

- Merkitkää jokaisen päätuoteryhmän osalta kokonaisostojen määrä ja myynti euroina tai markkoina. On tärkeää, että ilmoitatte käyttämänne valuutan. Merkitkää samalla tavoin päätuoteryhmän varaston keskimääräinen arvo vuonna 2001 ja varaston tämän hetkinen arvo.
- Alatuoteryhmätaulukossa merkitkää kunkin alatuoteryhmän kohdalle ryhmän ostot vuonna 2001 euroina tai markkoina. Muistakaa edelleen ilmoittaa käyttämänne valuutta.
- Ilmoittakaa kunkin alatuoteryhmän osuus päätuoteryhmän kokonaisostoista prosentteina ja ryhmän ostotapahtumien määrä kappaleina vuonna 2001.
- Olkaa hyvä, ja merkitkää taulukkoon kunkin alatuoteryhmän kolme tärkeintä toimittajaa, niiden osuus alatuoteryhmän kokonaistoimituksista prosentteina ja toimitusten kuljetustapa (oma rahti / toimittajarahti) viivaamalla yli tarpeeton vaihtoehto.
- Ilmoittakaa kunkin alatuoteryhmän myynnit vuonna 2001 euroina tai markkoina.

TÄRKEÄÄ! Kyselyssä kysytyt pääryhmät sisältävät vain ja ainoastaan mainitut alatuoteryhmät, ja tiedot tulee antaa tämän jaottelun mukaisesti vuodelta 2001

Muistattehan vastata jokaiseen kohtaan huolellisesti, ja ilmoittaa aina käyttämänne valuutan (e / mk).

Epäselvissä tilanteissa voitte ottaa yhteyttä tutkimuksen suorittajaan.

Olkaa hyvä, ja palauttakaa lomake mukana seuranneessa valmiiksi maksetussa palautuskuoressa ehdottomasti viimeistään pe 22.3.2002.

xxxxxxx Oy

Yrityksen kokonaisostot vuonna 2001

Vaihto-omaisuusostojen määrä vuonna 2001 _____ e / mk

Vaihto-omaisuusostojen osuus yrityksen kustannusrakenteesta vuonna 2001 _____ %

Vaihto-omaisuusostojen suhde yrityksen liikevaihtoon vuonna 2001 _____ %

HITSAUS (Koneet, lisäaineet, kaasut, vuokraus)

Päätuoteryhmän ostot v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän myynnit v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän varaston keskimääräinen arvo vuonna 2001 _____ e / mk varaston tämän hetkinen arvo _____ e / mk

Alatuoteryhmä	Koneet	Lisäaineet	Kaasut	Vuokraus
Ostot euroina / mk				
Osuus pääryhmän ostoista (%)				
Ostotapahtumien määrä (kpl)				
Varaston keskimääräinen arvo				
Kolme tärkeintä toimittajaa,	1. (%)	1. (%)	1. (%)	1. (%)
%-osuus ryhmän ostoista ja	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti
kuljetus (oma rahti/toimittajarahti)	2. (%)	2. (%)	2. (%)	2. (%)
	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti
	3. (%)	3. (%)	3. (%)	3. (%)
	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti
Myynnit euroina / mk				

KÄSITYÖKALUT (Käsityökalut, sähkötyökalut, paineilmatyökalut)

Päätuoteryhmän ostot v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän myynnit v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän varaston keskimääräinen arvo vuonna 2001 _____ e / mk varaston tämän hetkinen arvo _____ e / mk

Alatuoteryhmä	Käsityökalut	Sähkötyökalut	Paineilmatyökalut
Ostot euroina / mk			
Osuus pääryhmän ostoista (%)			
Ostotapahtumien määrä (kpl)			
Varaston keskimääräinen arvo			
Kolme tärkeintä toimittajaa, %-osuus ryhmän ostoista ja kuljetus (oma rahti/toimittajarahti)	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti
	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti
	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti
Myynnit euroina / mk			

METALLINTYÖSTÖ (Pitimet, teräpalat, poranterät, reikäsahat, hionta)

Päätuoteryhmän ostot v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän myynnit v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän varaston keskimääräinen arvo vuonna 2001 _____ e / mk varaston tämän hetkinen arvo _____ e / mk

Alatuoteryhmä	Pitimet	Teräpalat	Poranterät	Reikäsahat	Hionta
Ostot euroina / mk					
Osuus pääryhmän ostoista (%)					
Ostotapahtumien määrä (kpl)					
Varaston keskimääräinen arvo					
Kolme tärkeintä toimittajaa,	1. (%)	1. (%)	1. (%)	1. (%)	1. (%)
%-osuus ryhmän ostoista ja	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti
kuljetus (oma rahti/toimittajarahti)	2. (%)	2. (%)	2. (%)	2. (%)	2. (%)
	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti
	3. (%)	3. (%)	3. (%)	3. (%)	3. (%)
	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti	oma rahti / toimittajarahti
Myynnit euroina / mk					

MEKANIikka JA TIIVISTEET (Laakerit, tiivisteet, johteet)

Päätuoteryhmän ostot v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän myynnit v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän varaston keskimääräinen arvo vuonna 2001 _____ e / mk varaston tämän hetkinen arvo _____ e / mk

Alatuoteryhmä	Laakerit	Tiivisteet	Johteet
Ostot euroina / mk			
Osuus pääryhmän ostoista (%)			
Ostotapahtumien määrä (kpl)			
Varaston keskimääräinen arvo			
Kolme tärkeintä toimittajaa, %-osuus ryhmän ostoista ja kuljetus (oma rahti/toimittajarahti)	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti
	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti
	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti
Myynnit euroina / mk			

PAINEILMA (Kompressorit, suodattimet, säiliöt)

Päätuoteryhmän ostot v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän myynnit v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän varaston keskimääräinen arvo vuonna 2001 _____ e / mk varaston tämän hetkinen arvo _____ e / mk

Alatuoteryhmä	Kompressorit	Suodattimet	Säiliöt
Ostot euroina / mk			
Osuus pääryhmän ostoista (%)			
Ostotapahtumien määrä (kpl)			
Varaston keskimääräinen arvo			
Kolme tärkeintä toimittajaa, %-osuus ryhmän ostoista ja kuljetus (oma rahti/toimittajarahti)	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti
	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti
	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti
Myynnit euroina / mk			

TYÖSUOJELUVARUSTEET (Henkilökohtaiset varusteet, kohdepoisto, suojaverhot ja –kankaat)

Päätuoteryhmän ostot v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän myynnit v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän varaston keskimääräinen arvo vuonna 2001 _____ e / mk varaston tämän hetkinen arvo _____ e / mk

Alatuoteryhmä	Henkilökohtaiset varusteet	Kohdepoisto	Suojaverhot ja –kankaat
Ostot euroina / mk			
Osuus pääryhmän ostoista (%)			
Ostotapahtumien määrä (kpl)			
Varaston keskimääräinen arvo			
Kolme tärkeintä toimittajaa, %-osuus ryhmän ostoista ja kuljetus (oma rahti/toimittajarahti)	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti
	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti
	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti
Myynnit euroina / mk			

TEOLLISUUSTARVIKKEET (Teollisuuskemikaalit, voiteluaineet, lukitteet ja liimat, teollisuuspaperit)

Päätuoteryhmän ostot v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän myynnit v. 2001 _____ e / mk

Päätuoteryhmän varaston keskimääräinen arvo vuonna 2001 _____ e / mk varaston tämän hetkinen arvo _____ e / mk

Alatuoteryhmä	Teollisuuskemikaalit	Voiteluaineet	Lukitteet ja liimat	Teollisuuspaperit
Ostot euroina / mk				
Osuus pääryhmän ostoista (%)				
Ostotapahtumien määrä (kpl)				
Varaston keskimääräinen arvo				
Kolme tärkeintä toimittajaa, %-osuus ryhmän ostoista ja kuljetus (oma rahti/toimittajarahti)	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti	1. (%) oma rahti / toimittajarahti
	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti	2. (%) oma rahti / toimittajarahti
	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti	3. (%) oma rahti / toimittajarahti
Myynnit euroina / mk				

LIITE 3 TUTKIMUKSEN YRITYKSET

SALAINEN

LIITE 4 ALATUOTERYHMIEN KESKIARVOT

Mekaniikka ja tiivisteet: alatuoteryhmät	Alatuoteryhmän keskiarvo
Laakerit	4,30
Tiivisteet	4,00
Johteet	2,50
Hallintalaitteet	1,50

Paineilma: alatuoteryhmät	Alatuoteryhmän keskiarvo
Kompressorit	3,80
Suodattimet	2,80
Säiliöt	2,50
Palkeet	1,30

Teollisuustarvikkeet: alatuoteryhmät	Alatuoteryhmän keskiarvo
Lukitteet ja liimat	3,60
Teollisuuskemikaalit	3,50
Voiteluaineet	2,80
Teollisuuspaperit	2,40

Työsuojeluvälineet: alatuoteryhmät	Alatuoteryhmän keskiarvo
Henkilökohtaiset välineet	3,80
Kohdepoisto	3,30
Suojaverhot ja -kankaat	3,00

Käsityökalut: alatuoteryhmät	Alatuoteryhmän keskiarvo
Sähkötyökalut	4,40
Paineilmatyökalut	4,40
Käsityökalut	4,30
Hydrauliikkatyökalut	1,80

Hitsaus: alatuoteryhmät	Alatuoteryhmän keskiarvo
Lisäaineet	4,60
Koneet	4,40
Kaasuhitsaustarvikkeet	3,80
Vuokraus	2,90

Metallintyöstö: alatuoteryhmät	Alatuoteryhmän keskiarvo
Hionta	4,60
Poranterät	4,00
Reikäsahat	3,40
Pitimet	2,60
Teräpalat	2,60

LIITE 5 TUOTERYHMIEN TOIMITTAJAKANAVAT

Kohta 1.: Tuoteryhmän tärkein toimittaja (o = osumat, v = vastaukset)

Kohta 1.-3.: Tuoteryhmän kolme tärkeintä toimittajaa (o = osumat, v = vastaukset)

		1.		o v		1. - 3.		o v	
Hitsaus	Lisäaineet	Esab	9	9	Esab	9	9		
					Elga	2	9		
					Aga	1	9		
					Lincoln	1	9		
	Koneet	Esab	8	9	Esab	9	9		
		Telvin	1	9	Kemp	2	9		
					Telvin	1	9		
					Wallius	1	9		
	Kaasuhitsaus	Aga	8	8	Aga	8	8		
					Esab	1	8		
					VP-Tech	1	8		
			1.		o v		1. - 3.		o v
Käsityökalut	Käsityökalut	Wihuri	5	9	Wihuri	6	9		
		Bahco	3	9	Bahco	5	9		
		Machine Tool Oy	1	9	Facom	2	9		
					Luna	1	9		
					Sandvik	1	9		
					Noneks	1	9		
					Pirkan Hitsaus	1	9		
					Machine Tool Oy	1	9		
	Sähkötyökalut	Wihuri	3	9	Atlas Copco	5	9		
		Metabo	2	9	Wihuri	4	9		
		Atlas Copco	2	9	Otatuote	2	9		
		Otatuote	1	9	Metabo	2	9		
		Penope	1	9	Makita	2	9		
					Penope	1	9		
					Fein	1	9		
					Suomen Elram	1	9		

	Paineilmatyök.	Atlas Copco	6	8	Atlas Copco	8	8
		Wihuri	1	8	Wihuri	2	8
		Fuji	1	8	Fuji	1	8
					IR	1	8

		1. o v			1. - 3. o v		
Mekaniikka ja tiivisteet	Laakerit	SKF	7	8	SKF	7	8
		Kojon	1	8	Kojon	1	8
					Krafmet	1	8
					INA	1	8
					SVS	1	8
					SV (SKF)	1	8
					Voims.	1	8
	Tiivisteet	Tiivistekeskus	5	7	Tiivistekeskus	5	7
		SKF	2	7	SKF	5	7
					Simrit	1	7
					Frevderberg	1	7
	Johteet	SKF	2	3	SKF	2	3
		SKS	1	3	SKS	1	3

		1. o v			1. - 3. o v		
Metallintyöstö	Pitimet	Sandvik Coromant	1	1	Sandvik Coromant	1	1
	Teräpalat	Sandvik Coromant	3	3	Sandvik Coromant	3	3
					Grönblom	1	3
					Teräskonttori	1	3
	Poranterät	Sandvik Dormer	6	7	Sandvik Dormer	6	7
		Otatuote	1	7	Otatuote	1	7
					Sandvik Coromant	1	7
					Teräskonttori	1	7
	Reikäsaht	Bahco	2	3	Bahco	2	3
		Lenox	1	3	Lenox	1	3
					Starret	1	3

	Hionta	Rapoflex	3	9	Rapoflex	3	9
		Mirka	2	9	Wihuri	2	9
		Wihuri	2	9	Mirka	2	9
		Tyrolit	1	9	Teräskonttori	2	9
		Teräskonttori	1	9	Norton	1	9
					Machinery	1	9
					A.Palojoki	1	9
					Tyrolit	1	9

		1.		o v		1. - 3.		o v	
Työsuojeluvälineet	Henk.koht. välineet	Rantanen	2	7	Rantanen	2	7		
		Suojainkeskus	1	7	3M	2	7		
		3M	1	7	Suojainkeskus	2	7		
		Snickers	1	7	Multisafe	1	7		
		Sievin Jalkine	1	7	Sievin Jalkine	1	7		
		Multisafe	1	7	Snickers	1	7		
					Kinhan	1	7		
					Scott Healy	1	7		
	Kohdepoisto	Tecalemit	3	5	Esab	4	5		
		Esab	2	5	Tecalemit	3	5		
	Suojaverhot ja -kankaat	Esab	2	4	Esab	2	4		
		Tecalemit	1	4	Tecalemit	1	4		
		Tammerkosken teol.	1	4	Tammerkosken teol.	1	4		

		1.		o v		1. - 3.		o v	
Teollisuustarvikkeet	Teollisuuskemikaalit	CRC	6	8	CRC	7	8		
		AT-Tuote	2	8	Pentisol	3	8		
					AT-Tuote	2	8		
					SRN	1	8		
					LPS	1	8		
					Farmos	1	8		
					Wihuri	1	8		
		Voiteluaineet	Kendall	1	2	Kendall	1	2	
	SKF		1	2	SKF	1	2		

	Lukitteet ja liimat	Loctite	7	8	Loctite	7	8
		CRC	1	8	CRC	1	8
					Bostik	1	8
					Lohjan Konehuolto	1	8
	Teollisuuspaperit	Metsä-Tissue	1	2	Metsä-Tissue	1	2
		Serla	1	2	Serla	1	2
					Biersdorf	1	2
		1.	o	v	1. - 3.	o	v
Paineilma	Kompressorit	Atlas Copco	4	7	Atlas Copco	4	7
		Tecalemit	2	7	Tecalemit	3	7
		Kompressorikeskus	1	7	Kompressorikeskus	1	7
					Luna	1	7