

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Raimo Peltola

**SOPIMUSSUHTEIDEN KEHITTÄMINEN TUOTANNOLLISEN TOIMINNAN
SUORITUSKYVYN TURVAAMISKEINONA**

Case: Dermoshop Oy

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu ó tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Aihealueen esittely ja tutkimuksen lähtötilanne	9
1.2. Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset	12
1.3. Metodologia	15
1.3.1. Laadullinen tapaustutkimus	15
1.3.2. Kyselyn toteutus	16
1.3.3. Teorialähtöinen sisällönanalyysi	17
1.4. Tutkimusprosessi	18
1.5. Tutkimuksen luotettavuus	20
2. SOPIMUSPOHJAINEN INTEGRAATIO	22
2.1. Liiketoiminta ja sopiminen	22
2.2. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	23
2.2.1. Yhteistyön organisoimisen teorioita	23
2.2.2. Transaktiokustannusteoria	26
2.2.3. Suhdesopimusteoria	30
2.3. Yritysten väliset suhteet sekä niiden muodot ja tavoitteet (ml. kasvu)	33
2.4. Kumppanuuden konkretisointi - toimittajien hankinta	37
2.4.1. Alihankinta ja sen tasot	37
2.4.2. Kansainvälinen alihankinta	40
2.4.3. Toimittajien valinta alihankintaa perustuvassa tuotannossa	42
2.5. Sopimussuhde resurssina	46
2.5.1. Kansainväliset sopimukset	47
2.5.2. Sopimusriskien hallinta	49
2.6. Suorituskyky sopimussuhteessa	51
2.7. Yhteenveto sopimussuhteiden teoreettisesta tarkastelusta	53

3. TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY	58
3.1. Dermoshop -konserni	58
3.2. Dermoshop Oy:n toimiala ja toiminta	59
3.3. Katsaus alihankkijoihin	62
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KESKEISET TULOKSET	69
4.1. Dokumenttiaineiston anti	69
4.1.1. Yhteenveto toimitussopimuksista	69
4.1.2. Tunnusluvut riskin näkökulmasta	71
4.2. Kyselytutkimuksen anti	78
4.2.1. Sopimussuhde ja sopimus	79
4.2.2. Transaktiokustannus- ja suhdesopimusteoria	85
4.2.3. Alihankkijan valinta	87
4.2.4. Alihankintaan perustuvan toiminnan haasteita	93
4.2.5. Suorituskykykriteerit toimittaja-arvioinneissa	99
5. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	101
5.1. Tutkimustulosten arviointi	101
5.2. Tutkimuksen luotettavuus	107
5.2.1. Kiinnostavuus	107
5.2.2. Relevanssi	107
5.2.3. Validiteetti	108
5.2.4. Reliabiliteetti	109
5.2.5. Yleistettävyys	110
5.3. Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotuksia	111
LÄHDELUETTELO	113
LIITTEET	125

KUVIOLUETTELO

	sivu
Kuvio 1. Sopimuksilla johtamisen ulottuvuuksia.	14
Kuvio 2. Liiketoiminta ja sopiminen (Nysten-Haarala ym. 2008).	22
Kuvio 3. Organisaatioiden välisten suhteiden perustat (Barringer & Harrison 2000).	25
Kuvio 4. Kumppanuus ja liittouma toimitusketjussa (mukaillen Vesalainen 2013).	33
Kuvio 5. Kehittyvän kumppanuuden lisäarvon synty (mukaillen Stähle & Laento 2000).	35
Kuvio 6. Toimittajan systemaattisen valinnan vaiheet.	43
Kuvio 7. Teoreettinen malli sopimussuhteen merkityksestä: kumppanuudesta kasvuun.	56
Kuvio 8. Dermoshop Oy:n konsernirakenne.	58
Kuvio 9. Taustateorioista sopimussuhteen käsitteisiin.	104
Kuvio 10. Suosituksia ja jatkotutkimusaiheita.	105

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Alihankinnan tasot ja yhteistyön syventyminen (mukaillen McHugh ym. 1995).	39
Taulukko 2. Incoterms® 2010 -lausekkeet ja niiden ryhmittely (Melin 2011: 58).	48
Taulukko 3. Dermoshopin ostojen volyymin kehitys.	62
Taulukko 4. Ostot per toimittaja: Volyymi (1.000 ”) ja osuus ostoista (%).	62
Taulukko 5. Yhteenveto toimitussopimuksista.	70
Taulukko 6. Toimittajien toiminnan tuloksellisuus	73

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Raimo Peltola

Tutkielman nimi:

Sopimussuhteiden kehittäminen tuotannollisen toiminnan suorituskyvyn turvaamiseksi

Case: Dermoshop Oy

Ohjaaja:

Anne Söderman

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Aloitusvuosi:

2013

Valmistumisvuosi:

2016

Sivumäärä: 132

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään sopimussuhteiden roolia Dermoshop Oy:n alihankintaan perustuvan tuotannollisen toiminnan kehittämisessä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää tilaajan ja toimittajan suhteen syvyyden yhteyttä yhteistoiminnan etuihin (ml. kasvu) ja haittoihin (ml. riskit).

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mikä on kumppanuuden integroitumisasteen merkitys case -yrityksemme mahdolliselle lisäkasvulle. Tässä tutkielmassa asiaa tarkasteltiin muun muassa laajennetun transaktiokustannusteorian ja suhde-sopimusteorian näkökulmasta.

Transaktiokustannusteoria määrittelee yrityksen sopimusten hallinnointijärjestelmänä. Suhdesopimusteorian lähtökohtana taas pidetään juuri yhteistyösuhdetta, jolloin sopimus nähdään sitoutumisena käytännön yhteistoimintaan.

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Empiiristä aineistoa tutkimukseen saatiin dokumentteja *analysoimalla* ja Dermoshopin johdolle osoitetulla *kyselyllä*.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta:

- Onnistuneen sopimussuhteen tuloksena on yrityksen strategista päätöksentekoa tukeva sopimus, johon osapuolet ovat sitoutuneet ja jonka avulla molemmilla osapuolilla on halu, mahdollisuus ja kyky saavuttaa yhteinen tavoite, esimerkiksi taloudellinen kasvu. Sopimussuhteen integraation syveneminen parantaa mahdollisuuksia saavuttaa hyödyllinen sopimussuhde.
- Taloudellisten analyysien lisääminen, systematisointi ja syventäminen sekä suorituskyvyn mittaaminen ovat lähitulevaisuuden näkymiä alihankkijan ja tilaajankin menestymismahdollisuuksien *ennakoinnin* parantamisessa.

AVAINSANAT: sopimussuhde, sopimus, alihankinta, kumppanuus, suorituskyky ja kasvu

1. JOHDANTO

1.1. Aihealueen esittely ja tutkimuksen lähtötilanne

Tämän tutkielman valmistelu lähti liikkeelle sen pohdinnalla, miten yritysten väliset yhteistyömuodot ovat kehittyneet vuosien saatossa. Joutuessani aihetta luonnollisesti rajaamaan päädyin tarkastelemaan yhteistyösuhteita, joissa yritys harjoittaa tuotannollista toimintaa ostamalla alihankintaa toisilta yrityksiltä. Tavoitteena oli kuitenkin mennä perinteisestä päähankkija-alihankkijasuhdetta pitemmälle . pohtimaan sitä, miten suhteen kehittäminen syvällisemmäksi kumppanuudeksi vaikuttaa toimintaan yleensä ja sopimustoimintaan erityisesti. Kortekangasta ja Spolanderia (2001) lainaten kumppanuudesta voidaan puhua silloin, kun liiketoiminnan näkymistä keskustellaan avoimesti ja tasapuolisesti sekä kyetään *sopimaan* riskien jaosta. erilaisia uusia yhteistyömuotoja käsittäväksi. (vrt. Kortekangas & Spolander 2001.)

Pro gradu -tutkielmani tapaustutkimuksen kohdeyrityksenä on Dermoshop Oy, joka on kehittänyt alihankinnastakin ihan omanlaisensa. Kyseessä on vajaan 2 300 asukkaan Korsnäsin rannikkokunnasta ponnistava yritys, yksi Suomen menestyvimmistä kosmetiikkaa ja ihonhoitotuotteita tuottavista toimijoista. (Markkinointi & Mainonta, nro 32 / 2008.)

Dermoshop Oy kehittää tuotteensa itse. Kemistit kehittävät reseptit, alihankkijat valmistavat eri puolilla Eurooppaa tuotteet, jotka oma maahantuonti tuo Korsnäsin tehtaalle pakattavaksi ja asiakkaalle lähetettäväksi. Yritys keskittyy varsinaisessa kaupankäynnissään asiakkaidensa kanssa pelkästään *verkkokauppaan*. (Yrittäjä nro 1 / 2010.)

Dermoshop on siis myös kansainvälistynyt yritys. Keskeiset kansainvälistymisen syyt ja motiivit ovat erityisesti suomalaisten pk-yritysten kohdalla kotimarkkinoiden pienuus sekä tähän suoraan liittyvä kansainvälisten markkinoiden tarjoama kilpailukyvyn parantaminen. Pääasiallinen motiivi on kuitenkin tekijä, jonka vuoksi yritystoimintaa on olemassa; *kasvun* ja taloudellisen kannattavuuden edistäminen. (Yrittäjäsanomat nro 7 / 2013.)

Pk-yrityksen kasvustrategian valintaperusteiden taustalla on erilaisia näkökulmia, joista jokainen johtaa tiettyyn strategiseen valintaan. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisen, Williamssonin (1981) transaktiokustannusnäkökulman mukaan ~~ali~~hyödynnettyjä resursseja ei työllistetä vain myymällä tai vuokraamalla, tarvitaan myös kasvu+ (Vuorenmaa 2012.)

Dermoshop Oy:n tuotannollinen toiminta on siis ulkoistettu alihankkijoille ja sopimusvalmistajille. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, onko yrityksen mahdollisen lisäkasvun takeena ainoastaan edellä mainittu integroituneempi kumppanuus, vai onko myös muita vaihtoehtoja (vrt. Vesalainen 2006: 11). *Tässä tutkielmassa asiaa tarkastellaan muun muassa transaktiokustannusteorian ja suhdesopimusteorian näkökulmasta.*

Sandelinin tutkielmaa (2011) lainaten ~~transaktiokustannusteoria~~ näkee yrityksen **sopimusten hallinnointijärjestelmänä** (*governance structure*)+ Tämä lähestymistapa on tässäkin tutkimuksessa keskeinen näkökohta. Lähestymistapa korostaa kustannustehokkuutta ja innovatiivisuutta solmittaessa suhteita muihin yrityksiin. Yrityksen organisoinnin ongelma on löytää tasapaino ristiriidan, riippuvuuden ja järjestyksen välille+, toteaa Sandelin. (Sandelin 2011: 31; Williamson 1985: 18.)

Erityisesti tämän tutkimuksen sopimussuhteiden roolin analysointiin sopii perinteisestä transaktiokustannusteoriasta johdettu dynaamisempi malli, jota

tutkijapiireissä nimitetään *laajennetuksi transaktiokustannusteoriaksi*. Rastasta (2011) lainaten *kyseinen teorian sovellus kykenee paremmin tuomaan esille niitä hyötyjä ja motiiveja, jotka ovat johtaneet kumppanuussuhteiden yleistymiseen*. (Rastas 2011: 10; Blomqvist, Kyläheiko & Virolainen 2002.)

Suhdesopimusteorian (relational contracting) lähtökohtana pidetään yhteistyösuhdetta, jolloin ei pitäisi tukeutua vain itse sopimukseen. Tässä tutkimussuuntauksessa sopimus nähdään sitoutumisena käytännön yhteistoimintaan. Sopimus on siis vain osa yhteistyösuhdetta, joka taas voi olla käytännössä hyvinkin toisenlainen kuin itse juridinen sopimus antaa ymmärtää. Teorian mukaan pitkäkestoisten sopimussuhteiden sisältö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, joten etukäteen sovituille sopimusehdoilla on vain rajallinen merkitys. (Tieva & Junnonen 2007.)

Tässä tutkielmassa käsitellään toimitusketjuja lähtien kahdenvälisistä suhteista. Tarkastelun keskiössä on yritysten välinen suhde . näkökulma on ketjun tilaajan, Dermoshop Oy:n. Tämän tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat, edellä todettujen *sopimussuhteen ja alihankinnan lisäksi muun muassa strategia, suorituskyky, yhteistyö, kumppanuus ja kasvu*. Tulemme tutkielman edetessä huomaamaan, että nämä käsitteet liittyvät kiinteästi yhteen. Esimerkiksi strategia kuvaa liiketoiminnan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Suorituskyky tai sinänsä tärkeä operatiivinen tehokkuus ei ole strategia, vaan keino tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi. (vrt. Vesalainen 2006: 11.)

Kirjallisuuden etsintä lähti tavoitteesta tarkastella Dermoshop Oy:n tuotannolliseen toimintaan liittyviä eri elementtejä lähtien pyrkimyksestä parantaa yrityksen tulosta, kannattavuutta ja kasvua. Liiketoiminnan kehittämissuunnitelmasta päädytään väistämättä sopimuksiin ja sopimusprosesseihin. Sopimusprosesseilla tarkoitetaan sopimusten:

- valmistelua, täytäntöönpanoa ja seurantaa,
- muuttamista ja uusimista tilanteen mukaan sekä
- sopimustiedon säilyttämistä.

Sopimukset ja sopimusprosessit nähdään keinona edistää yrityksen valitun strategian toteuttamista. (Haapio, Lintumaa, Järvinen, af Hällström, Taivalmaa, Lehto, Nystén-Haarala, Pohjonen, Salmi-Tolonen, Koivu & Leskinen 2005: 299.) Haapiota ym. (2005) lainaten "sopimukset ovat merkityksellinen osa liiketoiminnan kokonaisuutta . rakentuuhan liiketoiminta pääasiassa sopimuksille . ja osa yrityksen kokonaisvarallisuutta, aineetonta pääomaa" (Emt. 299.)

1.2. Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen pääongelma eli keskeinen tutkimuskysymys on:

Mikä on sopimussuhteiden rooli Dermoshop Oy:n alihankintoihin perustuvassa teollisessa tuotannossa?

Pääongelmasta seuraa kaksi alaongelmaa:

Miten alihankkijoihin liittyvä sopimusriski huomioidaan Dermoshopin sopimushallinnassa?

Miten integroituneemmilla sopimussuhteilla voidaan edistää Dermoshopin kasvua?

Yrityksen liiketoiminta on osa strategisen johtamisen prosessia, johon kuuluvat niin strateginen analyysi, strategioiden kehittäminen ja soveltaminen kuin myös jatkuva strateginen seuranta (vrt. Neilimo & Uusi-Rauva 2007: 332-333.) Tässä

tutkimuksessa strategisuus otetaan case-yrityksemme sisään rakennettuna elementtinä *ylhäältä annettuna*. Toki siihen konkreettisestikin viitataan esimerkiksi hankintaprosesseja analysoitaessa. *Toisaalta hankintaprosessikin nähdään tässä tutkimuksessa sopimuksen laatimisen välineenä eikä sen täydellistä kuvaamista tavoitella.*

Johtamista strategisena kysymyksenä kuitenkin käsitellään siten, että pyritään tuomaan esille, millä tavalla ohjataan organisaation kykyä johtaa sopimusten avulla ja millä tavalla yritys voi toteuttaa sopimusperusteista teollista tuotantoa. Sopimusprosessin käytännön johtamista on puolestaan sopimusten johtaminen, mikä tarkoittaa strategisten päätösten siirtämistä käytännön sopimusten hallinnaksi.

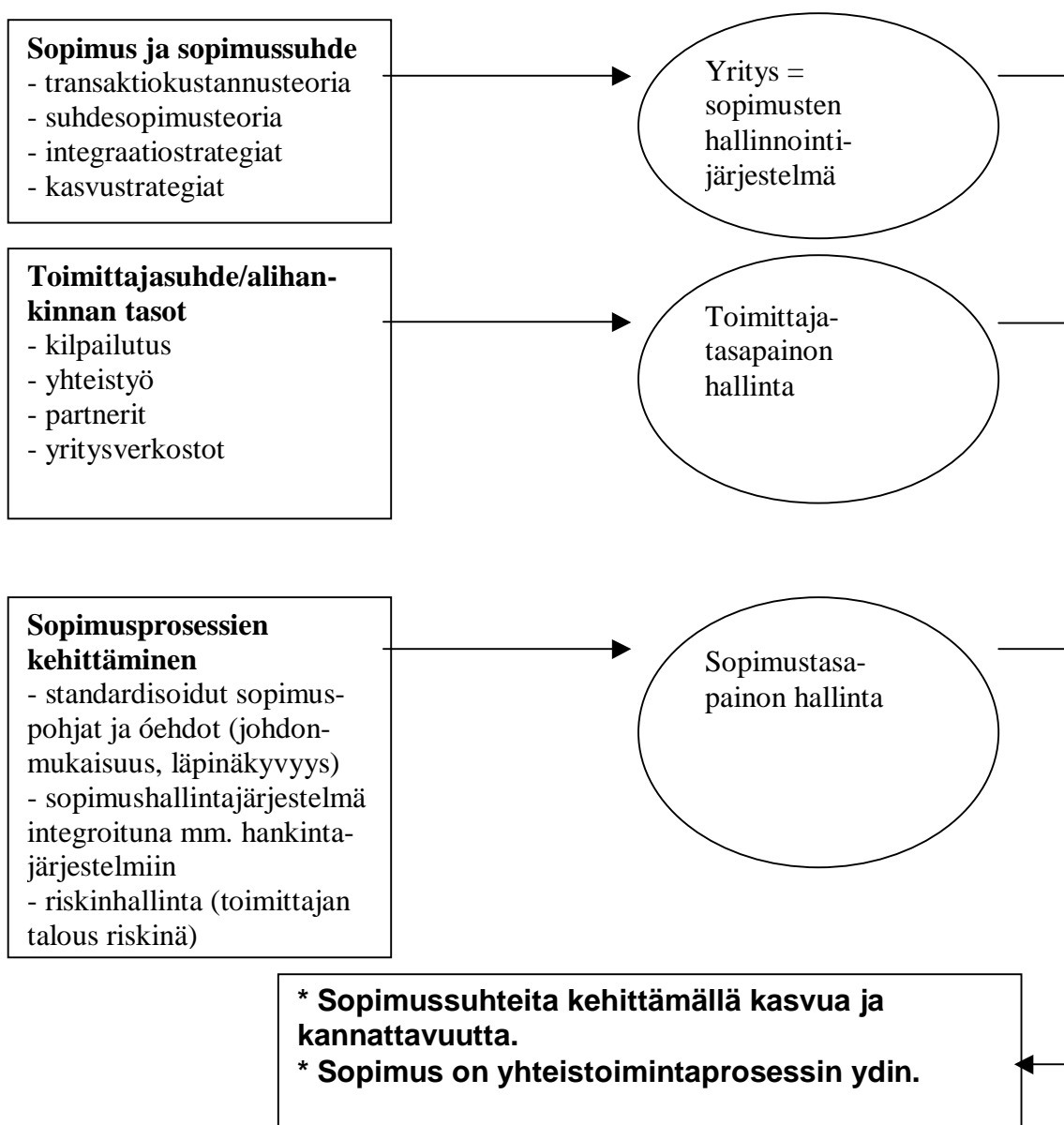
Myöskään johtoryhmän asemaa yrityksessä ei tässä tutkimuksessa erikseen käsitellä. Lähtökohtana on, että yrityksen toimintaa ja taloutta kehittääkseen ja ohjatakseen johtoryhmän jäsenten tulee hahmottaa yrityksen perusprosessit. (vrt. Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007: 167.)

Tutkimus on rajattu koskemaan vain kosmetiikka- ja ihonhoitotuotteita valmistuttavan, maahantuovan sekä verkkokauppaa harjoittavan Dermoshop Oy:n toimintaa. Kyseessä on siis lähtökohtaisesti asiakasyrityksen eli tilaajan näkökulma, joskin myös toimittajayrityksiin tutustutaan muun muassa toimitussopimusten, toimittaja-arviointien ja taloudellisten tunnuslukujen (Orbis - tietokanta) avulla. Toimialakohtainen syvempi tarkastelu ja kilpailevien toimitusketjujen analysointi on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Selvitystyö on myös rajattu *yritysten välisiin teollista tuotantoa koskeviin* sopimuksiin. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät muun muassa logistiikkaan liittyvät sopimukset ja yrityskaupat. Juridiikka jää tarkastelussa muutenkin vähemmälle huomiolle. *Tutkimuksen näkökulman valinta perustuu ajatukselle, että sopimus voi olla huomattavasti suuremman hyödyn lähde kuin vain juridinen asiakirja.*

Myös *suhdesopimusteoria* laajentaa näkemyspiiriä kiistattoman merkityksellisille sopimuskäyttäytymisen sosiaalisille ulottuvuuksille (vrt. Tieva 2010: 33.)

Onnistuneen sopimussuhteen tuloksena on yrityksen strategista päätöksentekoa tukeva sopimus, josta ilmenee osapuolten tahto, kuten kasvu. Asiaa voidaan kuvata oheisella kuviolla, joka on tutkielman karkea "kulkukaavio".



Kuvio 1. Sopimuksilla johtamisen ulottuvuuksia.

1.3. Metodologia

1.3.1. Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä:

- kokonaisvaltainen tiedon hankinta,
- aineiston kerääminen todellisista tilanteista ja
- ihmisen suosiminen tiedon keruun välineenä.

Aineiston hankinnassa käytetään menetelmiä, joissa esimerkiksi tutkittavien organisaatioiden näkökannat tulevat esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa kyselyt, haastattelut, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien diskursiivinen analyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 160.)

Vaikka tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, on siinä käytetty myös kvantitatiivisia eli määrällisiä elementtejä esimerkiksi talouden tunnuslukujen muodossa. Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole omaa teoriaa eikä täysin omia metodejakaan. Kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimusotteella on paljon eroja, mutta myös paljon yhteistä. Tutkimuskohteen mukaan on kuitenkin mielekästä valita toinen näistä päätutkimusotteeksi. (Metsämuuronen 2008: 9. 14.)

Aineiston hankinta perustuu teorialähtöisyyteen eli tutkittavasta ilmiöstä jo ennalta tiedettyihin asioihin. Tutkimuksen filosofinen tausta rakentuu teorioiden tulkinnan kautta. Tutkimuksen empiirinen aineisto saatiin lähinnä kolmesta lähteestä koostaen: Dermoshopin ja eri alihankkijoiden toimitussopimusasiakirjoja analysoimalla, yritysten tunnuslukuja (Orbis - tietokanta) analysoimalla sekä Dermoshopin johdolle osoitetulla kyselyllä

koskien alihankkijoita, yrityksen sopimussuhteiden ja sopimushallinnan nykytilaa sekä niiden kehitysnäkymiä.

Kysely- eli surveytutkimuksessa kootaan vastauksia samoihin kysymyksiin tietyin kriteerein valitulta ihmisjoukolta. Tavallisimmat tiedonkeräysmenetelmät ovat kyselylomakkeet tai strukturoidut haastattelut. (Hirsijärvi ym. 2007: 130.)

1.3.2. Kyselyn toteutus

Tutkimuksen perustana ovat yrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyt keskustelut, joita käytiin sekä henkilökohtaisessa tapaamisessa että sähköpostin välityksellä. Näissä keskusteluissa selkiytyi myös tutkimuksen aihevalinnan suuntaaminen sopimushallintaan, jossa asiakokonaisuudessa case-yrityksessä oli ilmennyt tutkimus- ja kehittämistarvetta. Lisäksi juuri tästä näkökulmasta tehtyä tutkimusta ei kirjallisuuskartoituksessa löytynyt.

Toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen, asiakirja-aineistojen ja taustateorioiden pohjalta laadittiin myös Dermoshop Oy:n johtoryhmän jäsenille (viisi henkilöä) puolistrukturoitu, teemahaastattelun piirteitä hyödyntävä kyselylomake. Kyselyllä pyrittiin selvittämään heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään alihankintasopimusten hallinnasta, sopimusosapuolten arvioinnista ja sopimushallinnan yleisestä kehittämisestä.

Kyselylomakkeessa oli sekä strukturoituja kysymyksiä ja väittämiä että avoimia kysymyksiä. Strukturoiduille kysymyksille on annettu toisensa pois sulkevat numeeriset vastausvaihtoehdot. Avointen kysymysten tarkoituksena oli syventää strukturoitujen kysymysten avulla kerättyä informaatiota.

Liiketoimintoihin osallistuville johtoryhmän jäsenille laadittu kyselylomake on jaettu seitsemään pääelementtiin. Elementit perustuvat luvun 1.2.

tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen #kulkukaavioon#. Elementtien sisällä on yleisen tason kysymyksiä ja väittämiä sekä tutkimukseen valittujen toimittajien vertailua edellyttäviä kysymyksiä. Johtoryhmälle luonnollisesti kerrottiin tutkimukseen valittujen toimittajien oikeat nimet, vaikka ne tutkimusraportoinnissa esiintyvät kirjaintunnuksilla (A . E). Yrityksiä käsitellään tutkielmassa anonyymeina sopimussuhteiden sensitiivisyydestä johtuen. Anonymiteetin säilyttämiseksi yritysten tiedot rajataan (myöhemmin tässä tutkimuksessa) vain joihinkin avaintunnuslukuihin ja sopimussuhteen piirteisiin.

Kyselyä käytetään lähinnä teoria- ja dokumenttiaineiston tietojen varmentamiseen, täydentämiseen ja tulkitsemiseen sekä toiminnan kehittämisenäkemyksen kartoittamiseen. Kyselymenetelmän ansiosta vastaajilla on myös aikaa pohtia ja palata miettimään omaa vastaustaan. Kvantitatiivisuus eli määrällisyys näkyy kyselyissä strukturoituina kysymyksinä. Avoimet kysymykset taas edustavat kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. *Kyselylomake on tämän tutkimuksen liitteenä 1.*

1.3.3. Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston analyysillä pyritään luomaan aineistolle selkeyttä ja siten parhaimmillaan hankkimaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä tiivistetään aineisto ilman, että sen sisältämä informaatio vaarantuu. Itse asiassa pyrkimyksenä on informaatioarvon kasvattaminen muokkaamalla luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2008: 137.)

Dokumenttiaineiston analyysissä käytettiin sisällönanalyysimenetelmää, koska sillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, kun pyritään kytkemään tutkimustuloksia teoriaan tai vertaamaan niitä aikaisempaan

vastaavaan tutkimukseen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan:

- o valmiiksi tekstimuotoisia aineistoja,
- o tekstimuotoisiksi muutettuja aineistoja,
- o strukturoimatonta aineistoa.

Kirjalliset aineistot ovat usein ainoa keino päästä kiinni komplisoitujen asioiden yksityiskohtiin ja niiden moninaisiin konteksteihin. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 105.)

Tutkimuksessa käytettiin siis *teorialähtöistä* sisällönanalyysimenetelmää. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli, joka nojaa joihinkin tiettyihin teorioihin, malleihin tai auktoriteetteihin. Tutkimuksessa kuvaillaan kulloinenkin malli sekä määrittellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Aineiston analyysia siis tavallaan ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Tuomi ym. 2013: 97.)

Kuten sisällönanalyysissä yleisesti, niin tässäkin tutkimuksessa, analysoidaan kirjoitettuja dokumentteja ja tehdään sen avulla johtopäätöksiä asioiden ja tapahtumien merkityksistä, seurauksista ja yhteyksistä. Sisällönanalyysia käyttäen voidaan muun muassa kuvata instituutioiden sosiaalisia liittymiä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003: 21. 22). Yritysten sosiaalisia liittymiä ovat myös sopimukset, joten sopimussuhteiden tutkimuksessa *sisällönanalyysin mukainen käsitteiden määrittely on perusteltu valinta tämän tutkimuksen viitekehyykseen.*

1.4. Tutkimusprosessi

Tutkielman tutkimuskohteita ja asetettuja tutkimuskysymyksiä ajatellen soveltuvin näkökulma on transaktiokustannusteoriaan pohjaava näkemys, jossa

yritys nähdään sopimusten hallinnointijärjestelmänä (governance structure). Tämän näkemyksen mukaan yrityksen toiminnan ohjaus edellyttää sopimusosaamista ja sopimussuhteiden hallintaa. (vrt. Sandelin 2011: 31.)

Tutkimuksen tutkimusote on keskeisiltä osin *toiminta-analyttinen*. Neilimon ja Näsin (1980: 34-35) paljon lainatun määritelmän mukaan toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa tarkoituksena ei välttämättä ole yleisten lainalaisuuksien löytäminen, vaan ennemminkin tutkimuskohteen kuvailu ja ymmärtäminen. Myöskin Lukka (1991) näkee toiminta-analyttisen tutkimuksen kuvailevana, selittävänä tai ennustavana ja vastaamassa kysymyksiin, miten on ja miksi on. (Lukka 1991.) Valkokarin (2009) mukaan toiminta-analyttinen tutkimusote voidaan toteuttaa muun muassa tapaustutkimuksena (case study research). (Valkokari 2009: 23.)

Tämä tutkimus on siis *laadullinen tapaustutkimus*. Laadulliseen tutkimustapaan päädyttiin, koska haluttiin keskittyä erittelemään ja ymmärtämään yritysten toimintaa sopimussuhteessa mahdollisimman syvällisesti sekä jäsentämään asiakokonaisuuden teoreettista taustaa mahdollisimman analyttisesti. Tämänkään tutkielman tarkoituksena ei ole vastata kysymykseen, miten pitäisi olla, vaikka kehittämissuhteita voidaan antaa. Kuten toiminta-analyttiset tutkimukset yleensä, tämäkin tutkielma perustuu empiiriseen aineistoon, jota edustavat muun muassa teollisen tuotannon toimitussopimukset ja case-yrityksen johtoryhmälle osoitetun kyselyn tulokset. Lisäksi mukana on toiminta-analyttiselle tutkimukselle poikkeuksellisen laaja teoriaosa. (vrt. Valkokari 2009: 23.)

Toiminta-analyttisen tutkimuksen tavoitteena ei tavallisesti ole tulosten yleistäminen. Empiiriset aineistot käsittävät yleensä vain harvoja tutkimuskohteita ja tavoitteena on näiden tutkimuskohteiden (tässä tutkimuksessa sopimussuhteiden roolin) kokonaisvaltainen analysointi. Aineistot ja niiden analysointi nousevatkin tärkeään rooliin. (vrt. Lukka 1991.)

1.5. Tutkimuksen luotettavuus

Perusteellisesti tehtyyn tutkimukseen kuuluu tutkimuksen arviointi *reliabiliteetin, validiteetin, relevanssin ja yleistettävyyden* kautta. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat perinteisesti käytettyjä, kvantitatiivisesta tutkimuksesta lähtöisin olevia käsitteitä (Hirsjärvi ym. 2007: 216), mutta niitä on mahdollista soveltaa myös laadullisessa tutkimuksessa. Reliabiliteettia ja validiteettia on myös käytetty tutkimuksen arviointiin laskentatoimea käsittelevissä tutkimuksissa (ks. Lönnqvist 2004) ja käsitteiden yleisen käytön ja tunnettuuden johdosta *niitä on käytetty myös tässä tutkimuksessa. Reliabiliteetti, validiteetti, relevanssi ja yleistettävyys määritellään sekä niiden toteutuminen tässä tutkimuksessa arvioidaan luvussa 5.*

Tutkimuksen luotettavuudelle on tärkeää myös se, miten aineistoa kerätään, analysoidaan ja tulkitaan. Jokisen ja Juhilan (1991) mukaan tutkijan on tavalla tai toisella kyettävä osoittamaan se, että esiin nostetut diskurssit elävät ja omaavat voimakkaan totuusarvon tutkimuskentän käytännöissä+ (Jokinen & Juhila 1991: liite 2.) Siihen pyritään tässäkin tutkimuksessa.

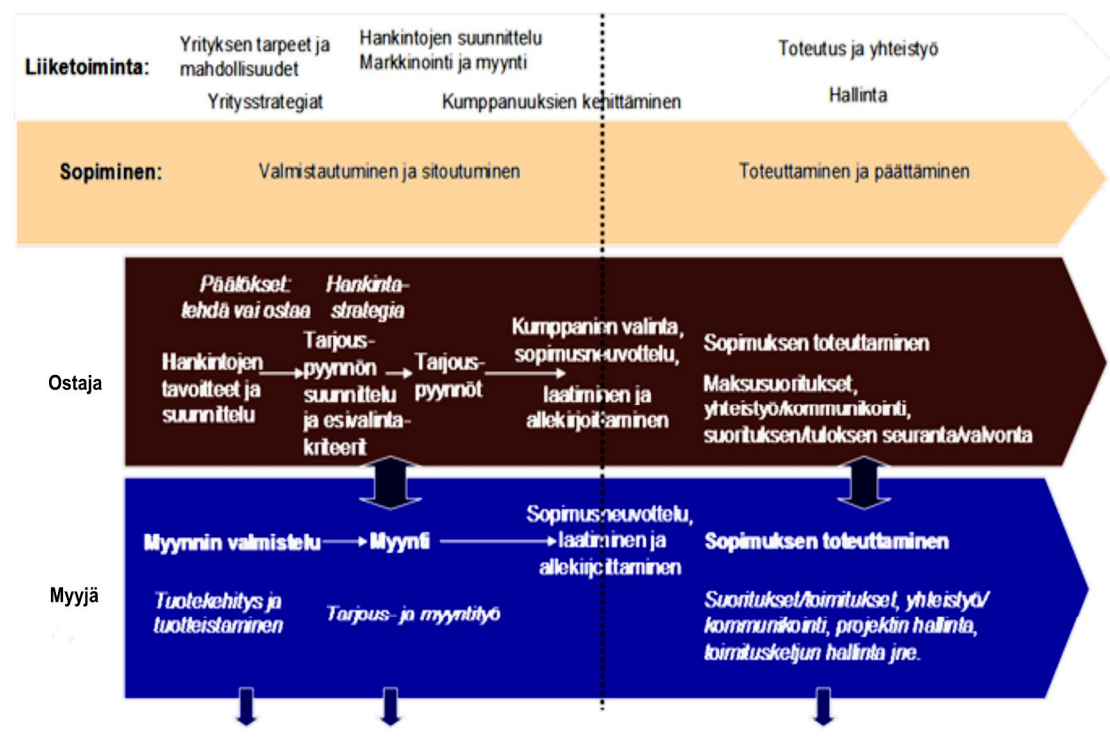
Tutkimuksen luotettavuutta on tässä tutkimuksessa pyritty parantamaan selostamalla tarkkaan tutkimuksen toteutus kaikkine sen vaiheineen. Toteutusta selvennettäessä on keskitytty aineiston keräämisen ja sen tulkinnan avaamisen miten aineisto on hankittu ja miten tuloksiin on päädytty (vrt. Hirsjärvi ym. 2007: 227. 228.)

Edelleen tämän tutkimuksen keskiössä on pysyvyyden arviointi, millä luotettavuuden yhteydessä tarkoitetaan sitä, minkä verran tehdyt tulkinnat saavat tukea teorioista, muista tutkimuksista ja triangulaatiosta. Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistotriangulaatiota niin, että *kyseleyaineisto sekä täydentää että tukee kirjallista aineistoa+* (Emt.)

2. SOPIMUSPOHJAINEN INTEGRAATIO

2.1. Liiketoiminta ja sopiminen

Johdantona tutkimusaiheen teoreettiseen tarkasteluun on ohessa kuvio 2. Siinä esitetään Nysten-Haaralan tutkimusryhmän näkemys *sopimisen vaiheista*. (Nysten-Haarala, Lee, Lehto, Salmi-Tolonen & Sorsa 2008.)



Kuvio 2. Liiketoiminta ja sopiminen (Nysten-Haarala ym. 2008).

Johdanto-luvussa todettiin, että sopimukset kuuluvat kiinteästi liiketoiminnan kokonaisuuteen (Haapio ym. 2005). Kuvio 2 osoittaa saman liiketoiminnan ja sopimisen +symbioosin+ sekä sopimisen prosessin niin toimittajan (myyjän) kuin tilaajankin (ostaja) kannalta. Nysten-Haaralan ym. tutkimus painottaa valmistautumis- ja sitoutumisvaiheen lisäksi myös sopimuksen toteuttamisen (sekä täytöntöönpanon ja seurannan) merkitystä osana sopimisen prosessia (contracting). Vertikaalinen katkoviiva kuvion keskellä kuvaa sopimuksen

allekirjoitushetkeä, joka joskus liiketoiminnassa ymmärretään sopimiseksi. (Nysten-Haarala ym. 2008.)

Kuvion 2 voidaan myös katsoa kuvaavan sekä sopimussuhteen että sopimusosaamisen elementtejä. Sopimusosaaminen liittyy 1) *sopimusten sisältöön*, jota on näkyvä sisältö eli dokumentoitu aineisto (sopimusehdot ja liitteet) ja näkymätön sisältö (mm. kauppatavat ja omaksutut käytännöt, 2) *sopimusprosesseihin* (valmistelusta sopimustiedon säilyttämiseen) sekä 3) *yhteistoimintaosaamiseen*, joka liittyy sopimussuhteiden luomisen ja ylläpitämisen taitoihin (Nysten-Haarala ym. 2008.)

Elinkaariliiketoiminnassa joustavuus ja muutosten hallinta on välttämätöntä ja se on esitettävä selvästi sopimusprosesseissa, asiakirjoissa ja yhteistoimintamekanismeissa. Pro gradu -tutkielman resurssien puitteissa on eri elementtien käsittelyä täytynyt priorisoida. Tarkastelun lähtökohtana on kuitenkin säilynyt tavoite vastata tutkimuskysymyksiin.

2.2. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

2.2.1. Yhteistyön organisoimisen teorioita

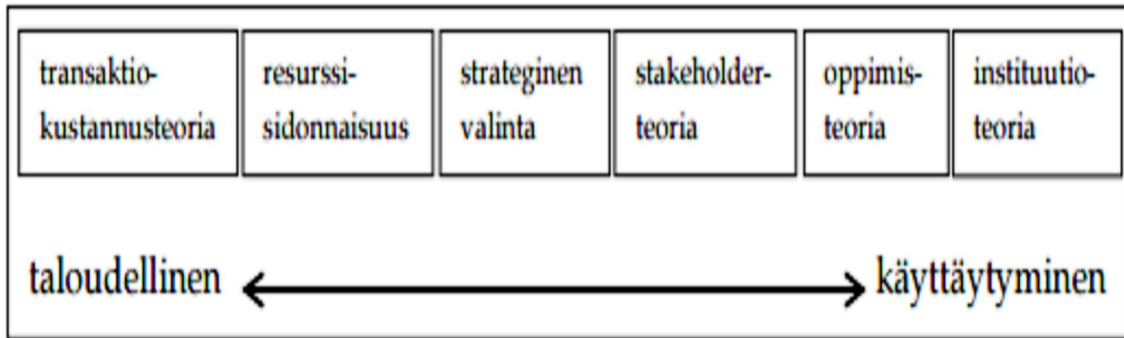
Tämän tutkimuksen osafokus on selvittää yhteistyösuhteiden vaikutusta yrityksen kasvuun. Koska taloudellinen kasvu on tavoiteltu tulos, on paikallaan lähteä liikkeelle Toivo Äijön (2008) *Äisäkasvustrategiasta*. Koska kasvustrategiat edellyttävät ytimekseen selkeätä sisäistä ja ulkoista paremmuutta, on analysoitava, miten entinen menestyksen perusta voisi toimia jatkossakin . esimerkiksi reivaamalla strategiaa esimerkiksi yhteistoiminnan suuntaan. (vrt. Äijö 2008: 165.)

Äijö (2008) ryhmittelee Igor Ansoffin (mm. 1965) luokittelua soveltaen kasvustrategiat kolmeen kategoriaan, jotka lyhyillä määritelmillä varustettuina ovat seuraavat:

1. Intensiiviset kasvustrategiat (orgaaninen kasvustrategia). Tämä ryhmä sisältää penetraatiostrategian (= yrityksen toimintojen tehostaminen sellaisenaan), tuotekehitysstrategian (= uusien tuotteiden kehittäminen entiselle asiakaskunnalle) ja markkinakehitysstrategian (= uusien asiakkaiden etsiminen entisillä tuotteilla).
2. **Integraatiostrategiat**, jotka sisältävät kaikki ne keinot, joilla pyritään parantamaan yrityksen tulosta integroimalla toimintaa muihin yrityksiin (esim. yhteistyön ja yritysostojen kautta). Integraatiotapoina ja -kohteina voidaan mainita:
 - a. **Sopimus pohjainen integraatio** sisältäen yhteistyösopimukset, lisensioinnin ja franchisingin sekä **sopimusvalmistuksen ja alihankinnan**.
 - b. Osaamis pohjaisen integraation sisältäen yhteisyrityksen markkinointia ja myyntiä tai kokoonpanoa ja tuotantoa varten.
 - c. Kokonaisomistukseen pohjautuva integraatio sisältäen yritysoston ja oman uuden yrityksen perustamisen.
3. Diversifikaatiostrategiat, jotka tarkoittavat yrityksen toiminnan monipuolistamista ja laajentamista kokonaan uusille aloille. (Äijö 2008: 165. 169.)

Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että perustilanne on sama, tehdäänkö itse (hierarkiassa), ostetaanko (markkinat) vai perustetaanko kumppanuus toisen/toisten yritysten ja/tai organisaatioiden kanssa (Williamsson 1985). Selvää on kuitenkin se, että #isäkasvun lähteitä+ haetaan tässä tutkimuksessa edellä olevan jäsentelyn 2-kohtaa eli integraatiostrategioita hyödyntäen. *Yhteistyöhön voivat ohjata erilaiset näkemykset ja teoriat* (Vuorenmaa 2012), joista seuraavassa laajemmin.

Kohtasen (2012) mukaan Barringer & Harrison (2000) ovat hahmottaneet kuusi teoreettista lähtökohtaa, joiden avulla organisaatioiden välisiä suhteita ja niiden kehittymistä voidaan tarkastella. Näkökulmat vaihtelevat teorioittain (kuvio 3).



Kuvio 3. Organisaatioiden välisten suhteiden perustat (Barringer & Harrison 2000 Kohtasen 2012 mukaan).

Barringer ja Harrison (2000) ovat ryhmitelleet teoriat kuvioon sen mukaan, painottavatko teoriat lähtökohtinaan taloutta vai käyttäytymistä (kuvio 3). Ääripäissä transaktiokustannusteoria ja resurssisidonnaisuusteoria korostavat organisaatioiden välisten suhteiden taloudellisia syitä, kun taas instituutioteoria käyttäytymiseen liittyviä syitä. Oppimisteoria painottuu käyttäytymisen syihin, mutta se sisältää myös taloudellisia syitä, kuten tiedonsaannin edistämisen kustannusten alentamiseksi ja tulojen lisäämiseksi. Strategisen valinnan teoria ja stakeholderteoria (sidosryhmäteoria) ovat kuvion keskellä, ja ne sisältävätkin sekä taloudellisia että käyttäytymiseen pohjautuvia syitä. (Kohtanen 2012: 5.)

Perehtyessäni tutkimusaiheeni kirjallisuuteen tulin siihen tulokseen, että transaktiokustannusteoria ja sen laajennus tarjoavat parhaan selityksen yhteistyön organisoimisesta.

2.2.2. Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteoria kehitettiin aluksi vastaamaan kysymykseen "Miksi yrityksiä on?". Teoriaa kehitti alun perin Coase (1937, viitattu Gilley, Rasheed & Al-Shammari 2006), ja sitä jatkojalosti Williamson (mm. 1975, viitattu Gilley ym. 2006). Teorian peruskäsitteitä ovat markkinat ja hierarkia. Näillä käsitteillä kuvataan yritysten liiketoimintasuhteita ulottuvuutena, jonka toisessa ääripäässä on yksittäinen, omillaan toimeen tuleva yritys (hierarkia), ja toisessa päässä lukuisa joukko muita yrityksiä, jotka tuottavat tavaroita ja palveluja markkinoille. (Gilley ym. 2006: 20.)

Yritykset kontrolloivat hierarkian ja markkinoiden välisiä suhteita keskenään solmimillaan sopimuksilla. Sopimuksilla voidaan pyrkiä yhdistelemään hierarkian ja markkinoiden etuja sekä hallitsemaan niiden heikkouksia ja näin säästämään. Säästöä transaktiokustannuksissa voidaan siis saada kahdella tavalla:

- toimimalla organisaation rajojen sisäpuolella eli hierarkkisesti,
- muodostamalla hybridi eli toimimalla markkinoilla, mutta rakentamalla tehokkaat hallintorakenteet, joilla ehkäistään opportunistia ja kontrolloidaan toimintoja.

Nämä hallintorakenteet muodostavat infrastruktuurin johdon ohjausjärjestelmille yritysten välisissä suhteissa. (Vosselman & Van der Meer-Kooistra 2006; viitattu Marttila 2014: 30.)

Teorian mukaan yrityksen organisatoriset rajat määräytyvät transaktion eli tuotteen tuotantovaiheen synnyttämän kustannuksen minimoinnin perusteella. Yritykset pyrkivät organisoimaan liiketoimet lähtökohtaisesti siten, että liiketoimintakustannukset minimoituvat. Transaktiokustannusteoria myös määrittelee yrityksen *sopimusten hallinnointijärjestelmänä (governance*

structure), mikä on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen havainto. Tämän näkemyksen mukaan yrityksen toiminnan ohjaus edellyttää sopimusosaamista ja sopimussuhteiden hallintaa. (vrt. Sandelin 2011: 31.)

Williamson (1981; viitattu Vuorenmaa 2012) määrittelee transaktiot jonkin rajan yli siirrettävinä tavaroina tai palveluina. Transaktioihin liittyy kolme ympäristötekijää; teknologinen epävarmuus, varallisuuden spesifisyys ja pieni määrä vaihdantaa:

- Teknologinen epävarmuus ympäristössä kuvataan kumppanin opportunistisena käytöksenä.
- Varallisuuden spesifisyys kasvaa transaktion vaatiessa vain siinä arvoa tuottavaa investointia eli niin sanottua suhdekohtaista investointia.
- Pieni määrä vaihdantaa luo kannusteen yhden kumppanin opportunistiselle käytökselle. (Vuorenmaa 2012.)

Transaktiokustannusten minimointi tai optimointi eli säästäminen on tässäkin keskeistä. Vuorenmaan (2012) mukaan transaktionäkemyksestä saadaan tukea myös oikean kumppanin etsintään kustannusten alentamiseksi.

Teoriaan kriittisesti suhtautuvat korostavat, että nykyisessä nopeatempoisessa liike-elämässä tarvitaan nopeaa ja joustavaa yhteistyötä, joka perustuu vuorovaikutukseen sekä yhteisesti tunnustettuihin ja jaettuihin tavoitteisiin (Nysten-Haarala 2002: 155). Nysten-Haaralan mukaan onnistuneella yhteistyöllä ja sitoutumisella voidaan opportunistinen käyttäytyminen eliminoida ja saada yhteisen edun tavoittelu toiminnassa etusijalle.

Tämän tutkimuksen sopimussuhteiden roolin analysointiin sopiikin mainiosti perinteisestä transaktiokustannusteoriasta johdettu malli (Blomqvist, Kyläheiko & Virolainen 2002; viitattu Rastas 2011), jota tutkijapiireissä nimitetään

Laajennetuksi transaktiokustannusteoriaksi. Kyseinen teoria tuo esille niitä hyötyjä ja motiiveja, joita kumppanuussuhteita tutkittaessa tarvitaan. Kyseessä on transaktiokustannusteorian dynaamisempi ja hallintarakenteiden (markkinat / hybridi / hierarkia) vaikutuksia syvällisemmin huomioonottava suuntaus. (Rastas 2011: 10.)

Keskeinen osa Blomqvistin ym. (2002) artikkelin mallissa keskeiseen asemaan nousevat dynaamiset kyvykkyydet, joita kehittämällä yritys voi paremmin:

- vastata muuttuviin toimintaolosuhteisiin,
- hyödyntää, yhdistää ja uudistaa resurssejaan sekä
- luoda uutta osaamista niin, että syntyy kilpailuetua . ja viimekädessä kasvua. (Rastas 2011: 12.)

Tämä transaktiokustannusteoriaan dynaaminen ulottuvuus, joka käsittää esimerkiksi niitä yhteistoiminnan hyötyjä, joita syntyy yritysten yhdistäessä kyvykkyyksiään tuotantoa varten. Kaiken kriittisen osaamisen ei siten tarvitse asua yksin tilaajayrityksessä. Tämä on keskeistä myös tämän tutkimuksen pääongelman eli -tutkimuskysymyksen kannalta. (vrt. Blomqvist ym. 2002; viitattu Rastas 2011.)

Tämän tutkimuksen painopisteenä, kuten transaktiokustannusteoriaa käsittelevässä kirjallisuudessa yleisesti, on teorian testaaminen. Tässä tutkielmassa ei siis lähdetä laskemaan hyötyjen ja riskien erotuksia tai niiden määriä. Transaktiokustannusteorian elementtejä voidaan nimittäin esimerkiksi sopimussuhteiden konteksteissa arvioida muutenkin.

Laajemman perspektiivin transaktiokustannusten lähteisiin tarjoavat Stähle, Kyläheiko, Sandström ja Virkkunen (2002). Kyseistä julkaisua soveltamalla päästään tämän tutkimuksen case-yritykselle potentiaaliseen näkökulmaan

kysymyksessä, kannattaako liittoutua tiukasti vaiko tehdä löyhää yhteistyötä. Ståhlea ym. (2002) soveltaen kustannusten lähteitä kosmetiikka-alalla voivat selittää:

- *Yhteistyökandidaattien mahdollinen opportunisti.* Mikäli tätä epäillään, on parempi pyrkiä tiukkaan verkostoon.
- *Radikaali epävarmuus.* Kosmetiikka on hyvä esimerkki alasta, jolla on etukäteen vaikea ennakoida, mitä tutkimusprosessista lopulta syntyy, ja miten mahdollinen tuote onnistutaan lanseeraamaan markkinoille.
- *Strategisesti merkittävien täydentävien resurssien ja kyvykkyyksien asema arvoketjussa.* Eli kuinka riippuvainen yritys on resursseista, joita pystytään vaivoin korvaamaan, jos lainkaan.
- *Ydintietämyksen suojaamisen tehokkuus.* Mitä suojatumpaa on erityisosaaminen, sitä tehokkaammin voidaan hyödyntää markkinoita ilman pelkoa osaamisen kopioinnista. (Ståhle ym. 2002: 46-47.)

Loogisesti tästä voidaan päätellä, että sitä mukaa, kun osaamisen suojattavuus heikkenee tai riippuvuus täydentävistä resursseista kasvaa, lisääntyy transaktiokustannusten nousun myötä myös yrityksen tarve verkostoitua entistä tiiviimmin. Näin ei partneri voi innovaatiovoittoa kaapata. Toisaalta vastavoima verkoston tiivistämiselle on kosmetiikka-alalle tyypillinen radikaali epävarmuus, josta selviytyminen edellyttää markkinoiden luoman muuntelun hyödyntämistä. Tämä taas aiheuttaa painetta löyhemmän verkostoratkaisun valinnan puolesta. (Ståhle ym. 2002: 48.)

Kun transaktioanalyysiä käytetään ei riitä, että johto tunnistaa kustannusten tai hyötyjen aiheuttajat, vaan:

- ne on kyettävä painottamaan, priorisoimaan,
- muutoksia tulee ennakoida avaamalla ja sulkemalla soveliaita strategisia optioita.

- on arvioitava investointien spesifiys eli ~~+~~ koukkuun jäämisen riski~~+~~,
- on arvioitava opportunistin uhka (mitä suurempi pelko, sitä tiukempi verkosto). (Ståhle ym. 2002: 48.)

2.2.3. Suhdesopimusteoria

Nysten-Haaralan ym. (2008) edellä peräänkuuluttamaa nopeaa, joustavaa ja sitoutunutta yhteistyötä tarjoaa suhdesopimusteoria, jolla tutkimuksemme teoreettisen taustan ympyrä sulkeutuu. Tätä voidaan perustella silläkin, että aikaisemmassa tuotannossaan Nysten-Haarala (2002) luonnehtii transaktiokustannusanalyysiä ~~+~~ oikeustaloustieteen~~+~~ ja suhdesopimusteorian välimuodoksi. Transaktiokustannusten säästäminen liittyy institutionaalisen taloustieteen traditioon, mutta mukana on myös behavioristinen elementti, kun korostetaan instituutioiden tärkeyttä liiketoiminnassa. (Nysten-Haarala 2002: 154-155.)

Huolimatta lukuisista yhtymäkohdista transaktiokustannusteorian ja suhdesopimusteorian näkemykset ihmisen käyttäytymisestä eroavat toisistaan. Ensin mainittu teoria korostaa ihmisen taipumusta oman edun tavoitteluun (opportunistiin) liikesuhteissa, jälkimmäinen teoria taas korostaa luottamuksen suojaa. (Emt: 155.) Nysten-Haarala korostaa kuitenkin Williamsoninkin (1985) näkevän sopimussuhteiden hallinnan tärkeäksi tavoitteeksi sitouttamisen. ~~+~~ Oman edun tavoittelu voidaan yhteistyössä kääntää yhteisen edun tavoitteluksi silloin, kun se havaitaan kannattavammaksi kuin opportunisti~~+~~ (Nysten-Haarala 2002: 155.)

Liike-elämän tutkimuksessa sopimustoiminnan ja sopimussuhteiden tarkastelussa sovellettavaa suhdesopimusteoriaa kutsutaan myös ilmaisulla ~~+~~ relational contracting~~+~~. Relational contracting -tutkimussuuntauksen pääasiallisena kehittäjänä pidetään Ian R. Macneilia. Hän sai kuitenkin

merkittävästi vaikutteita Stewart Macalayn (mm. 1963) tutkimuksista. Juuri Macneil (1980) on kehittänyt relational contracting -suuntaukseen arvoihin perustuvat sopimuksen arviointikriteerit. Hänen mukaansa sopimuksen arvioinnin lähtökohtina ovat luottamus, sopimusosapuolten roolit (role integrity) ja sopimuksen vastavuoroisuus (reciprocity).

Nysten-Haaralaa (2002) lainaten rooli-integriteetillä tarkoitetaan sitä, että sopimusosapuolen oletetaan toimivan roolinsa mukaisesti. Sopimussuhteen toimiminen edellyttää myös, että toimitaan suunnitelmien mukaisesti ja yhteisymmärryksessä. Osapuolten keskinäisen lojaliteetin vaatimusta Macneil kutsuu solidariteetiksi (contractual solidarity), joka sisältää myös pyrkimyksen toimia siten, että sopimussuhde säilyisi+ (Nysten-Haarala 2002: 151.)

Relational contracting -suuntaus näkee sopimukset sitoutumisena käytännön yhteistoimintaan. Kyseessä ovat tällöin usein pitkäkestoiset ja monimutkaiset sopimukset, jolloin sitoutuminen vaikuttaa osapuolten toimintaan hyvin kokonaisvaltaisesti. Tähän tutkimussuuntaukseen kuuluvat myös vapaaehtoiset riskinhallinnan välineet, mutta oikeudellisten keinojen ja virallisen oikeussuojakoneiston merkitystä pidetään vähäisenä. Relational contracting -näkökulmassa korostetaan erityisesti pitkäaikaisten sopimusten puiteluonnetta. (Tieva & Junnonen 2007.)

Relational contracting -teorian kulmakivinä ovat siis luottamuksen ja tasapainon käsitteet. Kuten edellä (vrt. Nysten-Haarala 2002: 155) todettiin, suhteet pohjautuvat tässä näkökulmassa luottamukseen ja oletukseen pitkän tähtäimen molemminpuolisesta hyödystä, joten sopimuksen arvioinnissa on lähdettävä ensisijaisesti luottamuksesta. Lappalaisen mukaan +sopimusta on näin ollen lähestyttävä lähinnä kehittyvänä yhteistyösuhteena, jolloin huomion kohteena ei ole pelkkä sopimusasiakirja vaan koko suhde+ (Lappalainen 2012: 66.)

Luottamuksen ja tasapainon käsitteet ovat tärkeitä myös tämän tutkimuksen kannalta, kuten tutkimuksen +kulkukaaviosta+ (luku 1.2.) ilmenee. Tärkeää on myös tutkimuksen teoreettisen taustan johdonmukaisuuden kannalta se, että Williamsson on käyttänyt relational contracting -ideaa osana taloustieteellistä transaktiokustannusteoriaansa. Se on kyseisessä teoriassa yksi sopimuskäyttämisen (contracting) tapa. (Williamson 1985: 52. 60; Tieva & Junnonen 2007.)

Nämä kahden keskeisen teorian +gurut+, Williamsson ja Macneil, ovat samaa mieltä siitäkin, että teknologinen muutos lisää suhdehallinnallisten elementtien suosiota yritysten sopimussuhteissa ja sopimuksissa. Suhdepainotteisilla normeilla on helpompi selviytyä häiriötilanteista, jotka ovat tyypillisiä teknologisissa muutoksissa. (Poppo & Zenger 2002.) Kaiken kaikkiaan Poppo ja Zenger (2002) tulivat empiirisessä tutkimuksessaan siihen tulokseen, että suhdehallinnalla (relational governance) ja muodollisilla sopimuksilla on toisiaan täydentävä suhde. Näkemys poikkeaa monista strategisen johtamisen tutkimuksista, joissa korostetaan suhdehallintaa ja luottamusta sopimusten korvaajina.

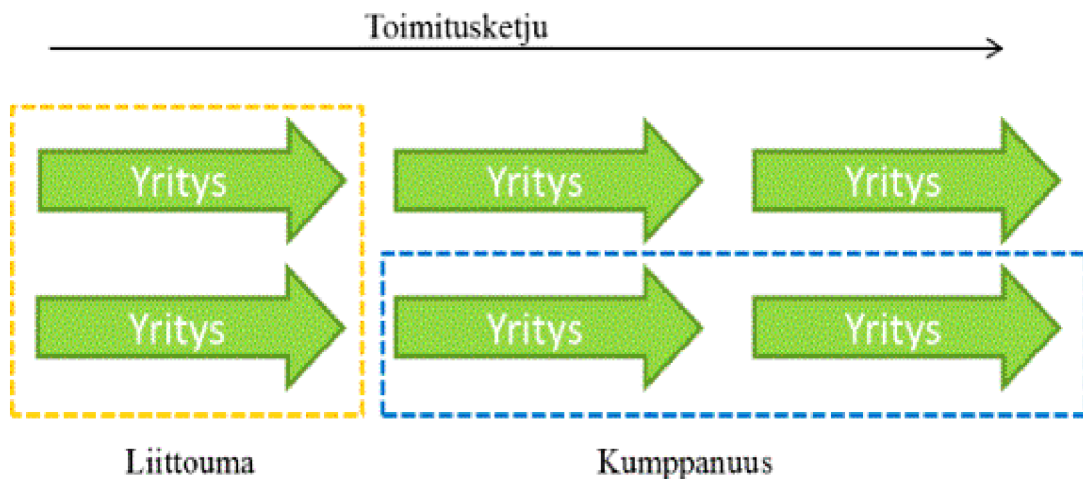
Myös Rudanko (2002) katsoo, että sopimussidonnaisuuksia tutkimalla tullaan lähelle transaktiokustannusanalyysiä. Ottamalla mukaan myös relational contracting -näkökulma, saadaan sopimusten ja -verkostojen tarkasteluun dynaaminen näkökulma, jossa rakenteet nähdään prosesseina. (Rudanko 2002: 198.)

Edellä esitetyt teoriat, joita pidetään yrityssuhteiden tutkimisessa vartenotettavina vaihtoehtoina ja toisiaan täydentävinä näkökulmina, eivät kaikilta osin riitä tutkimukseen, mikäli näkökulma on kansainvälinen. (vrt. Gilley ym. 2006: 22.)

Koska kaikki tämän tutkimuksen alihankkijat ovat länsieurooppalaisia yrityksiä, ei esimerkiksi yritysten sijaintimaiden kulttuurillisia eroja pidetä tässä asiayhteydessä merkittävinä. Luku sinänsä ovat toki EU:n aiheuttamat erilaiset institutionaaliset paineet, joihin tässä yhteydessä ei kuitenkaan ole mahdollista syvällisemmin paneutua.

2.3. Yritysten väliset suhteet sekä niiden muodot ja tavoitteet (ml. kasvu)

Kumppanuudeksi (partnership) nimitetään joskus tilannekohtaisesti kaikkea mahdollista yritysten välillä tapahtuvaa, sitoumuksiin perustuvaa yhteistyötä. Toki on olemassakin useita erilaisia, kumppanuuden kriteerit jollakin tasolla täyttäviä sitoutuneen yhteistyön muotoja. Kumppanuussuhteen muodostumiseksi yhteistyökumppanin toteuttamalla toiminnolla on kuitenkin oltava riittävän suuri ja strateginen merkitys yritykselle. Tällöin pelkkä mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseen ei riitä. Tässä tutkielmassa keskitytään kumppanuuteen sitoutuneen yhteistyön muotona. (vrt. Ojala & Jämsä 2006.)



Kuvio 4. Kumppanuus ja liittouma toimitusketjussa (mukaillen Vesalainen 2013: 24).

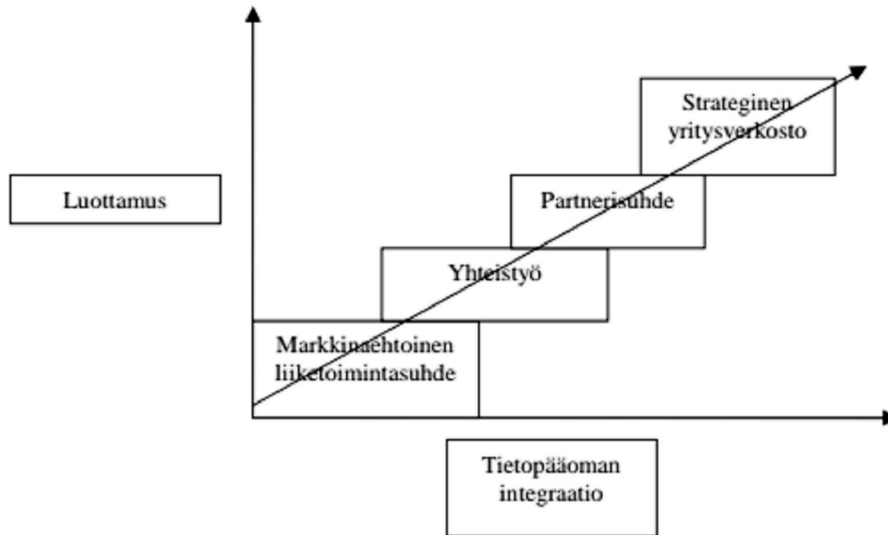
Tässä tutkielmassa liittouma nähdään Vesalaista (2013) siteeraten horisontaalisena suhteenä ja kumppanuus vertikaalisena, kuten kuvioista 4 ilmenee.

Kumppanuus perustuu siis sitoutuneisuuteen ja yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksissa on todettu, että yritykset hakevat koko toimitusketjun matkalta sitä monipuolisempia yhteistoimintoja mitä monimutkaisempaa tuotetta yritys tuottaa. Yritykset siis jakavat keskenään niin riskit kuin tuototkin. (Ojala & Jämsä 2006.)

Vesalainen (2013) puhuu yhteistyökäyttäytymisestä, joka toteutuu rakenteellisten, sosiaalisten ja taloudellisten elementtien muodostamassa kombinaatiossa. Rakenteellisia tekijöitä ovat säännöt, sopimukset, yhteistyösuhteen rakenteet ja integroituneet tietojärjestelmät. Sosiaalisina tekijöinä nähdään normit, luottamus, sitoutuminen ja yhteisyys. Suhteen taloudellisen viitekehysten muodostavat suhteessa toteutuva vaihdanta ja riippuvuuden määrä yritysten välillä suhdesspesifien investointien kautta. Vesalaisen mukaan suhteissa, joissa vallitsee korkea sosiaalinen pääoma, syntyy positiivinen yhteys myös rakenteen ja suhteen tehokkuuden välille. (Vesalainen 2013: 323-324.)

Keskeiseen asemaan nousevat myös luottamus ja tiedonjako yhteistyökumppaneiden välillä. Ståhle ja Laento (2000) määrittelevät koko kumppanuuden suhteeksi, jossa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakaminen osapuolten välillä realisoituu. Se, miten hyvin kumppanuuden kolmea komponenttia (tietopääoma, lisäarvo ja luottamus) hallitaan, määrittelee kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. Lisäarvoa kumppanuus synnyttää silloin, kun tietoja, taitoja ja koko tietopääomaa päästään jakamaan yritysten kesken. (Ståhle & Laento 2000: 26-27.) Kuvioon 5 on tiivistetty se, miten luottamuksen kautta voidaan synnyttää lisäarvoa yhteistyökumppaneille. Mitä

enemmän integrointia kumppanuus vaatii, sitä enemmän suhteissa tarvitaan myös luottamusta+ (Stähle & Laento 2000: 80.)



Kuvio 5. Kehittyvän kumppanuuden lisäarvon synty (mukaillen Stähle & Laento 2000: 85, 92, 101-103).

Kuviossa 5 lisäarvon synty on huipussaan strategisessa verkostossa. Haapio ym. (2005) esittää strategisuuteen liittyen, tähän tutkimukseen sopivasti, sopimuspolitiikojen ja -hallinnon tarkastelemista seuraavien näkökulmien kautta:

- strateginen ulottuvuus / taso,
- operatiivinen ulottuvuus / taso,
- toimintaa tukeva ulottuvuus / taso.

Strategisen ulottuvuuden eli strategisen johtamisen Haapio ym. näkee sellaisen viitekehyksen rakentamisena, jonka puitteissa yritys tekee tulevaisuuttaan koskevia ratkaisuja. Strategia lähtee tällöin toimintaympäristön määrittämisestä ja yrityksen uudistumiskyvyn peilaamisesta siihen, kun tavoitteena on kilpailuetu ja kasvu. *Operatiivisella tasolla* strategia implementoidaan käytäntöön. Tässä

ulottuvuudessa täytyy löytyä keinot siihen, että muun muassa yhteinen visio (=mikä organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla) saavutetaan. Kolmannella, *toimintaa tukevalla tasolla* ovat valittua strategiaa varten hankitut resurssit sitten käytössä. (Haapio ym. 2005: 300-301.)

Tässä tutkimuksessa termejä *»kumppanuus», »toimitusketju», »verkosto»* tai *»yritysverkosto»* käytetään kaikkia viittaamaan myös sopimussuhteisiin. Vesalainen (2006: 18) kuitenkin muistuttaa, ettei sellaista toimijaa kuin verkosto ole esimerkiksi juridisessa mielessä edes olemassa. Hänen mukaansa *»verkoston tahto sijaitsee kahdenvälisessä suhteessa»*. Tämä tahto on olemassa silloin, kun osapuolet kehittävät suhdettaan yhteisten intressiensä toteuttamiseksi. (Vesalainen 2006: 18-19.)

Tämänkin tutkimuksen yritysten kohdalla tarkastelussa on sarja rinnakkaisia kahdenvälisiä suhteita, toimitusketjuja. Näkyvyys, joustavuus, yhteistyö ja kontrolli ovat toimitusketjun hallinnan elementtejä. *Näkyvyys* toimitusketjuun tulee säilyttää pidentyneistä ketjuista ja yhä monimutkaisemmasta toimittajarakenteesta huolimatta. Mikäli yritys haluaa reagoida *joustavasti* toimitusketjunsä tapahtumiin tai ennakoida niitä, sen on pystyttävä jäljittämään kaikki ketjun toimijat ja näiden ominaisuudet. *»Esimerkiksi näkyvyys toimittajan taloudelliseen tilanteeseen antaa mahdollisuuden ennakoida potentiaalisen konkurssin ja tästä johtuvat ongelmat, vaikka itse tapahtumaa ei pystyttäisikään välttämään»*. (Itkonen 2013.)

Myös tiivis sisäinen *yhteistyö* toimijoiden välillä mahdollistaa paremman tiedonkulun esimerkiksi ongelmista toimitusketjussa. Selkeästi ohjeistetuilla toimintatavoilla luotava riittävä *kontrolli* taas varmistaa, että yritys pystyy saavuttamaan riskienhallinnalle ja sen prosesseille asetetut tavoitteet. (Emt.)

Myös Ali-Yrkkö, Jansson, Karvonen, Mattila, Nurmilaakso, Ollus, Salkari & Ylä-Anttila (2001) ovat tutkineet *toimitusketjun hallintaa*. Heidän mukaansa se voidaan jakaa viiteen elementtiin:

1. oman suoritus- ja kilpailukyvyn jatkuva kehittäminen
2. kytkeytyminen moneen verkostoon, verkostoitumiskyvykyys
3. *sopimusten hallinta*
4. muutosten seuraaminen
5. oman reagointivalmiuden kehittäminen.

Heidän tutkimuksessaan tämän tutkimuksen kannalta keskeinen *sopimusten hallinta* on siis yksi toimitusketjun hallinnan elementti. (Ali-Yrkkö ym. 2001.)

2.4. Kumppanuuden konkretisointi - toimittajien hankinta

2.4.1. Alihankinta ja sen tasot

Määritelmät koskien palvelun ostoa, alihankintaa, ulkoistamista ja yhteistyötä sekoitetaan joskus keskenään. Alihankinnan erottaa muista hankinnoista se, että ostettavat tuotteet tai palvelut eivät ole yleisesti saatavilla, vaan hyödykkeen ominaisuuksien määrittely tapahtuu yhdessä tilaajan ja toimittajan kesken. Tiukasti määriteltynä alihankinta terminä on kuitenkin eri asia kuin yhteistyö. Karkealla jaolla alihankinnasta on kysymys silloin, kun tilaaja voi vaihtaa toimittajaa vähin kustannuksin, mikä yhteistyösuhteessa on vaikeaa. (Mänttari 2004: 4-5.) Kuten edellä on todettu, Dermoshop Oy on tehnyt alihankinnastakin omanlaisensa. Kyseinen toimintatapa tekee muun muassa toimittajan vaihtamisesta varsin haasteellisen, kuten myöhemmin tässä esityksessä ilmenee.

Tässä tutkimuksessa puhumme kuitenkin alihankinnasta käytännön yhteistoimintamuotona ja keskeisen yhteistoiminnallisen sitoutumisen muotona

Igor Ansoffin (1965) luokituksen mukaisesti. (Äijö 2008: 165. 169.) Tämän tutkimuksen kannalta on hyödyllinen tarkastelutapa sellainen, jossa alihankinta on itseasiassa yläkäsite käytännön yhteistoimintamuodoille. Tällaista näkökulmaa edustavat muun muassa McHugh, Merli & Wheeler (1995). Heidän näkemyksensä asiasta taulukon muodossa on lainattu oheen Kuitusen, Räsäsen, Mikkolan ja Kuivasen (1999) julkaisusta.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat sekä tutkielman otsikon että tutkimuskysymystenkin mukaisesti sopimussuhteet, yhteistyö, kumppanuus ja kasvu. Nämä käsitteet ovat alati läsnä tutkimuksen case-yrityksen käytänteissä. Näitä käsitteet ovat sisäänrakennettuina taulukossa 1, alihankintaan perustuvan teollisen tuotannon elementteinä. (Kuitunen ym. 1999.)

Taulukko 1. Alihankinnan tasot ja yhteistyön syventyminen (mukaillen McHugh ym. 1995, viitattu Kuitunen, Räsänen, Mikkola & Kuivanen 1999: 18).

Alihankinnan taso	Laatu	Toimitustapa	Tuotteen ja teknologian kehitys	Toimittajan valintakriteeri
1. Alihankkijoiden kilpailuttaminen	Tuote tehdään ja tarkastetaan <ul style="list-style-type: none"> toimittaja tekee laatuvaatimusten mukaisia tuotteita vastaanottotarkastus 	Tilaus ja toimitus tilannekohtaisesti <ul style="list-style-type: none"> tilaus "puhelimella" määrättyyn toimitusaikaan varmuusvarastot välttämättömiä 	Päämies vastaa <ul style="list-style-type: none"> päämies määrittää tuotteen ja komponentin ominaisuudet ensimmäisen toimituksen tarkastus 	Hinta
2. Yhteistyö	Kehitetään tuotteen fyysistä laatua <ul style="list-style-type: none"> toimittaja sertifioi itse toimintansa (oma laatujärjestelmä) asiakas ei tarkasta laadunparannusohjelmat (toimittajapäemies) 	Suunniteltu <ul style="list-style-type: none"> pitkät sopimukset JOT/ajoitetut toimitukset suoraan tuotantoon (ei varastojä) varastojen ja läpimenoaikojen pienentäminen yhteistyössä 	Tuotesuunnittelu yhteistyössä <ul style="list-style-type: none"> komponenttien tekniset vaatimukset suunniteltu yhdessä toimittajan kanssa toimittajalle tietoa muutoksista etukäteen 	Kokonaiskustannukset
3. Partnerit	Kehitetään tuotteen toiminnallista laatua <ul style="list-style-type: none"> toimittajan komponentit yhdenmukaisia loppukäyttäjän laatuvaatimusten kanssa jatkuvaa parantamista yhdessä laatuvaatimusten määrittely yhteistyössä 	Systemaattinen <ul style="list-style-type: none"> toimittaja yhteydessä asiakkaan logistiseen prosessiin (samat dokumentit ja järjestelmät) jaettu tiedonsiirto- ja suunnittelu-järjestelmä (OVT) 	Tuotekehitys yhteistyössä <ul style="list-style-type: none"> toimittaja mukana tuotekehityksessä jo konseptitasolla toimittaja mukana tuotesuunnitteluprosessissa toimittaja tuo esiin omia ratkaisujaan 	Nopeus
4. Yritysverkostot	Toiminnan laadun yhteinen kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> liiketoimintaprosessien suunnittelu yhteistyössä 	Automatisoitu <ul style="list-style-type: none"> yhteinen tietojärjestelmä 	Yhteinen visio <ul style="list-style-type: none"> toimittaja sitoutuu tuotekehitys ja -suunnitteluprosessiin 	Kehityspotentiaali <ul style="list-style-type: none"> innovaatiokyky yhteiset arvot joustavuus

Taulukossa 1 esitetään siis kehitysvaiheittain alihankintayhteistyön piirteitä toiminnan eri osa-alueilla. Alihankintayhteistyön syventymisen tuloksena muodostuvasta yhteistoiminnan mallista käytetään nimitystä yritysverkostot, aivan kuten edellä kuviossa 5. Verkostolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa käytännössä siis tilaajan ja yksittäisen toimittajan kahdenvälisiä suhteita. (McHugh ym. 1995; viitattu Kuitunen ym. 1999.)

Tässä tutkielmassa tilaajan ja toimittajan välistä yhteistyötä tarkastellaan keskeisesti taulukon 1 tasojen 2 ja 3 näkökulmasta. Kiinteässä *partnership* -yhteistyösuhteessa yhteistyö on läheistä, ja alihankkija kytkeytyy systemaattisesti tilaajan prosesseihin, jolloin voidaan puhua strategisesta yhteistyöstä. Yhteistyö saattaa ulottua tuotesuunnitteluun ja -kehitykseen asti. Myös tavoitteet sekä riskit ja tuotot jaetaan. (Mänttari 2004: 1.)

Toimittajayhteistyö on *partnership* -suhdetta hieman väljempi yhteistyömuoto. Yhteistyön luonne on tuotantoprosessien, ei strategioiden, integrointi. Yhteistä teknologiaa saatetaan toki kehittää ja hyödyntää. (Emt.) Valtaosa tämän tapaustutkimuksen yrityksistä on taulukossa 1 juuri tällä 2 -tasolla. Tutkimuksessa onkin tarkoitus selvittää, mitä merkitsee esimerkiksi sopimushallinnan näkökulmasta pyrkimys siirtyä tasoille kolme (3) ja neljä (4).

Tässä tutkimuksessa puhutaan siis eniten toimittajista alihankkijoina ikään kuin yleisnimityksenä kaikille alihankintaa myyville yrityksille, vaikka case-yritykseni suhde joihinkin toimittajiin täyttää sopimusvalmistuksen ja näin *partnership* -suhteen kriteerit. (vrt. Kortekangas & Spolander 2001.)

Virolaista (1998) lainaten Mänttärin (2004) tutkimuksessa todetaan vielä, tämän tutkimuksen teoriaperustan kannalta kuvaavasti: +Alihankinnan teoria perustuu transaktiokustannusanalyysiin ja yhteistyösuhteen muodostumiselle transaktiokustannusteoria on ainoa lähestymistapa, joka luo tieteellisen pohjan yritystenvälisen yhteistyön eri muotojen tarkastelulle+. (Mänttari 2004: 11.)

2.4.2. Kansainvälinen alihankinta

Dermoshop harjoittaa myös ulkomailla tuotannollista toimintaa, mikä onkin tässä tutkimuksessa keskeistä. Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi (2008) jäsentää kansainvälisen toimitusketjun kolmeen tyyppiin lähtien ketjun

sisältämän globaalin toiminnan määrästä: Kansainvälisissä jakelusysteemeissä (1) valmistus tapahtuu vielä kotimaassa, mutta jakelua ja markkinointia suuntautuu jo ulkomaille. Kansainvälisten toimittajien järjestelmässä (2) raaka-aineet ja komponentit hankitaan ulkomailta toimittajilta, mutta kokoonpano tapahtuu kotimaassa. ***Ulkomailla tapahtuvassa tuotannossa (3) tuotteeseen liittyvä hankinta ja tuotanto tapahtuvat yksittäisessä ulkomaisessa paikassa, josta tuotteet lähetetään kotimaan varastoihin jakelua ja myyntiä varten.*** (Simchi-Levi ym. 2008.) Tässä tutkimuksessa lähemmin tarkasteltava toimitusketju on viimeksi mainittua (tummennettu) tyyppiä. Tilaaja eli Dermoshop Oy hoitaa tuotannon maahantuonnin itse.

Kansainvälinen toiminta on noussut merkittäväksi tekijäksi yritysten strategioissa, kun tavoitteina ovat kustannussäästöt, parempi tuotelaatu, tuotannon joustavuuden lisääminen sekä laadukkaampi tuotekehitys. Ulkomaille lähdetessä toiminnot monimutkaistuvat ja yksityiskohdat lisääntyvät, joskin kansainvälisillä markkinoilla voidaan valita useammasta toimintavaihtoehdosta. Vaihtoehtoa valittaessa vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tuotantosuunnan haastavuus, raaka-aineiden saatavuus, toiminnan volyyymi sekä erityisesti yrityksen oma osaaminen ulkomailla operoinnissa. (Carter & Narasimhan 1990.)

Toimintavaihtoehdot voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään:

- a) Suora hankinta kansainvälisiltä markkinoilta
- b) Hankinta välittäjän kautta
- c) Kansainvälinen hankintatoimisto.

Yrityksessä tulee jatkuvasti arvioida kansainvälistä toimintastrategiaa ja -toimintoja, yhteistyösuhteen astetta ja sopimusten kestoajoja. (Carter & Narasimhan 1990.) Ulkoistettu tuotanto edellyttää yritykseltä erityistä tarkkuutta myös sopimusten sisällön ja palvelutasojen määrittelyssä. Vaihtelevat markkinat

ja suhdanteet lisäävät haastetta erityisesti ulkomailla tapahtuvassa tuotannossa. (Ellram, Tate & Billington 2008.) Kokeneena toimijana *Dermoshopin hankintastrategia perustuu suoraan hankintaan kansainvälisiltä markkinoilta.*

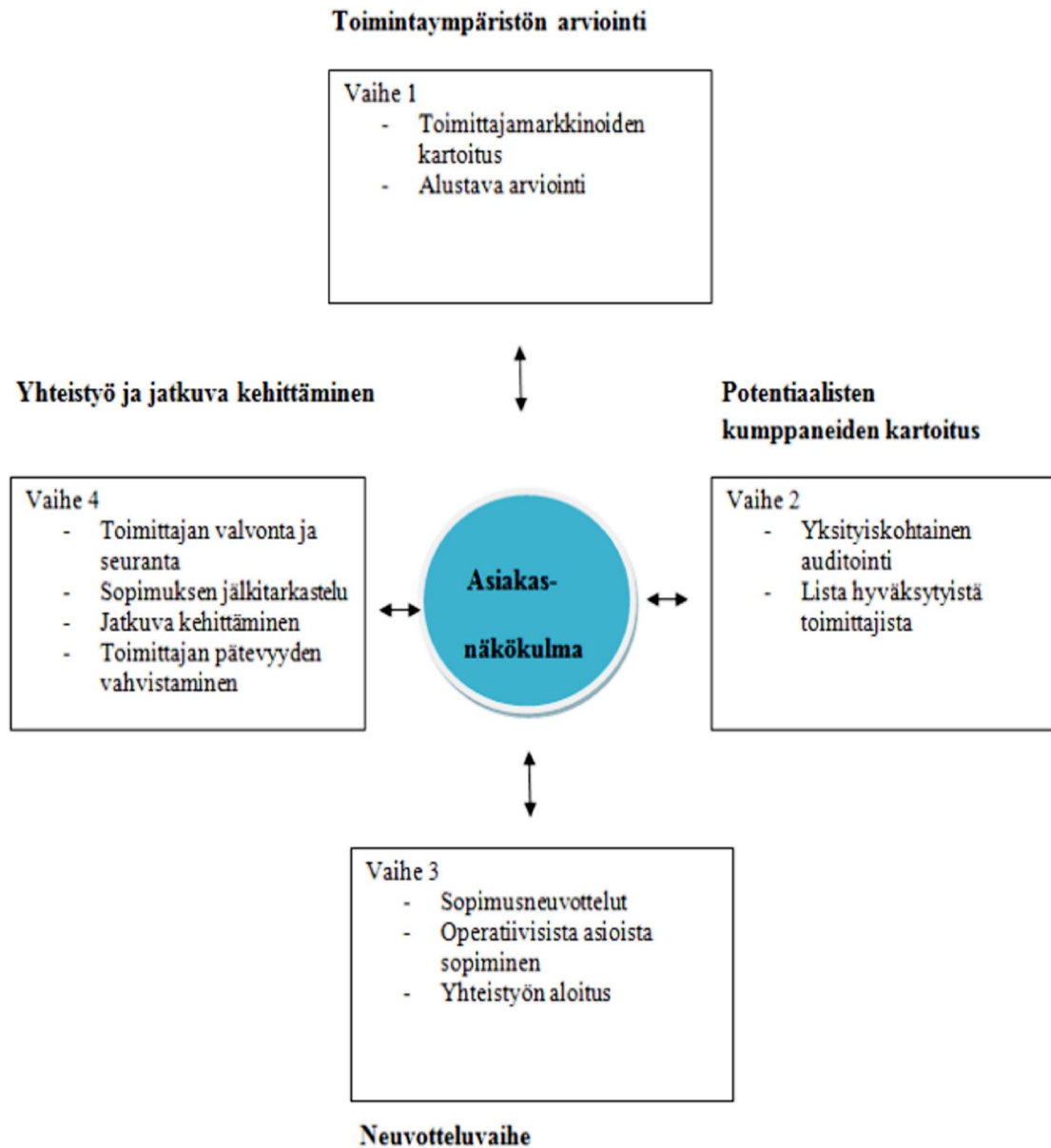
2.4.3. Toimittajien valinta alihankintaa perustuvassa tuotannossa

Kosmetiikkatuotannossa, jos jossakin, sekä tilaaja että toimittajat ovat pitkälle erikoistuneita ammattilaisia. Tapauksittain yrityksen kohdalla, kun ostetaan usein jonkin tuotteen koko tuotantoprosessi, on toimittajan valinta siis erityisen haasteellista. Tällöin myös ostoriski nousee, kun tilaajan täytyy luottaa laajasti käytännössä yhteen toimittajaan. Tällöin toimiva yhteistyö ja osapuolten vilpittömän pyrkimys yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ovat tuloksellisen toiminnan edellytyksiä. (vrt. Momme & Hvolby 2002.)

Hyvä toimittaja on tilaajayrityksen strategiaan sopiva, kykenee tukemaan liiketoiminnan kasvua muuttuvilla markkinoilla ja saavuttaa luottamuksen ja koordinaation, jotka ovat hyvän yhteistyön edellytyksiä. Menestyminen vaatii jatkuvaa toimintojen kehittämistä ja tuotekehitystä. Volyymin lisääntyessä tuotantoa voidaan keskittää vain muutamille toimittajille, mikä johtaa kustannussäästöihin. Toimittajia arvioitaessa pätevän valintapäätöksen tulee perustua sekä laadullisiin että mitattaviin työkaluihin. (Sakki 2009: 186.)

Toimittajan soveltuvuutta alihankkijaksi on mielellään kyettävä siis myös mittaamaan. Tämä edellyttää selkeitä valintakriteereitä ja mittareita. Hyvän toimittajan kriteereinä pidetään yleisesti korkeaa laatua, toimitusvarmuutta, oikea-aikaisia toimituksia, vahvaa teknistä osaamista ja sille tukiverkostoa sekä nopeaa reagointia. Tärkeä on myös yhteistyösuhdenäkökulma eli alihankkijan kyky intensiiviseen yhteistyöhön ja kustannusten jakamiseen. Myös tietoa ja resursseja on kyettävä jakamaan ja raja-aitoja madaltamaan keskinäisillä sopimuksilla. (Fitzgerald 1998; viitattu Kastikainen 2004.)

Siirryttäessä asiakokonaisuuden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun esitellään teoreettisesti Mommen & Hvolbyn (2002) nelivaiheista strategista mallia (kuvio 6). Kuvio on ~~sateenvarjo~~ yhteistyösuhteen konkretisoinnin tarkastelulle.



Kuvio 6. Toimittajan systemaattisen valinnan vaiheet (Momme & Hvolby 2002).

Mallin ehdottomana etuna on, että se korostaa jokaisen vaiheen tärkeyttä seuraavan vaiheen onnistumiselle. Myös asiakas- eli tilaajanäkökulman huomioiminen koko prosessin ajan parantaa sen strategista otetta.

Toimintaympäristön arviointi

Kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa maakohtainen toimintaympäristön arviointi on ensisijaisen tärkeää tuotantoa suunniteltaessa. Potentiaalisten kohdemaiden taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen, toiminnallinen ja teknologinen kehitysaste tulee arvioida tarkasti. Tällä arvioinnilla paljastuvat toiminnalle keskeiset uhat, mutta toisaalta myös mahdollisuudet.

Potentiaalisten kumppaneiden kartoitus

Kohdemaan tai -alueen tutua valituksi, rajataan potentiaaliset toimittajaehdokkaat. Mikäli perusasiat ovat kunnossa, keskitetään huomio toimittajan osaamispotentiaaliin ja preferensseihin. Arvioinnissa avustamaan löytyy markkinoilta runsaasti asiantuntijaorganisaatioita. Tärkeiden taustaselvitysten jälkeen valitaan muutama toimittaja, joiden toimintaan tutustutaan tuotantoympäristössä. Jos taustaselvitykset ja paikan päällä nähty toiminnan taso tyydyttävät tilaajaa voidaan aloittaa sopimusneuvottelut.

Sollish ja Semanik (2011) jakavat toimittajan arvioinnin karkeasti kahteen kategoriaan: taloudellisiin kriteereihin ja teknisiin kriteereihin. Taloudellisia kriteerejä tarvitaan toimittajan suorituskyvyn ja luotettavuuden arvioimiseksi. Toimittajan teknistä suoriutumista suhteessa vaatimuksiin arvioidaan teknisillä kriteereillä. (Sollish & Semanik 2011: 101.)

Neuvotteluvaihe

Neuvotteluissa keskitytään niin taloudellisiin ja juridisiin kuin myös operatiivisiin ehtoihin. Olennaista on, että sopimus allekirjoitettaessa on varmuus siitä, että kaikki voitava on tehty keskeisten asioiden läpikäynnissä ja kirjaamisessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 306.)

Kuten edellä on todettu yhteistyösuhteista, myös neuvotteluissa sopimusten aikaansaamiseksi vaaditaan avointa ja luottamuksellista kommunikaatiota. Myös varmat tiedot toimittajan teknologisesta osaamisesta ovat ensiarvoisen tärkeitä. Samalla kuitenkin riskit oman strategisen osaamisen karkaamisesta kasvavat selkeästi. (Blomqvist ym. 2008.)

Yhteistyö ja jatkuva kehittäminen

Kyseessä on toimittajan valinnan viimeinen vaihe, mutta luonnollisesti osio koskee myös jo olemassa olevia partnereita. Näin samoja kriteerejä kuin toimittajien valintaan voidaan käyttää myös näiden toiminnan arviointiin. Tehokas toimittaja on se, joka pystyy toimittamaan oikean määrän hyödykkeitä oikeaan aikaan, toivottuun hintaan ja hyväksyttävällä laatutasolla. Tilaajan ja toimittajan välinen yhteistyö perustuu siis avoimeen keskusteluun, kommunikaatioon, jonka varaan voidaan lähteä rakentamaan luottamusta ja sitoutumista . ja sopimusta. (vrt. Momme & Hvolby 2002.)

Eräät tutkijat (mm. Ali-Yrkkö 2009; Blomqvist ym. 2008) ovat ilmaisseet huolensa siitä, että valittaessa ulkomaisia toimittajia ja valmistuksen siirtyessä näin muualle myös valmistusprosessien kehitystyö siirtyy ennen pitkää perässä. Tällöin kyseessä ei aina ole vain tuotteen tai teknologian sopeuttamisesta paikallisiin markkinoihin, vaan perustavanlaatuisen osaamisen siirto muualle. (Ali-Yrkkö 2009: 11.)

Yritysten on siis samanaikaisesti toisaalta oltava tiukkana oman tietotaidon karkaamisen estämiseksi, mutta toisaalta on kuitenkin annettava potentiaalisille kumppaneille tarvittava määrä tietoa kumppanuuden mahdollistamiseksi. Tämä tekee tilanteesta vähintäänkin haastavan. (Blomqvist ym. 2008.)

2.5. Sopimussuhde resurssina

Tutkimus on viime vuosikymmeninä löytänyt runsaasti tieteellistä evidenssiä relationaalisten suhteiden eduista suhteessa diskreetteihin (transaktionaalisiin) suhteisiin. Hyödyt liittyvät sekä (1) liiketoiminnan vaihdantakustannusten optimointiin että (2) yhdessä ja toisilta oppimiseen, ja sitä kautta jatkuvan kehityksen aikaansaamaan tuloksellisuuteen. (Vesalainen 2013: 322.)

Edellä kohdalla yksi (1) tarkoitetaan sitä, että opportunistilta suojautumiseksi joudutaan tekemään tuottamatonta työtä, jolloin vaihdantakustannukset kasvavat ja vaihdannasta tulee kaikille kannattamatonta. Transaktiokustannusteoriassa todetaankin, että suhteista tulee entistä tehokkaampia suhdespesifien investointien vaikutuksesta, mikäli juuri luottamuksen avulla voidaan minimoida tuottamattomia vaihdantakustannuksia. (Emt.: 323.)

Toisella (2) hyödyn mekanismilla tavoitellaan yhteistyösuhteisiin lisää *yhteistyökäyttämistä*, joka mainittiin jo edellä luvussa 2.3. Siihen kuuluu yhteistä päätöksentekoa, toiminnan suunnittelua, yhteiskehittämistä, teknologian siirtoa, koordinoitua, toiminnan joustavuutta ja tehokkaita konfliktien ratkaisukäytäntöjä. Tämä kaikki liittyy myös suhteiden relationaaliseen tarkasteluun. (Emt.: 323.)

Jotta sopimussuhteesta saadaan resurssi, tarvitaan sopimusosaamista. Tievan (2010) mukaan *sopimusosaamiseen liittyen yrityksessä voi olla tiedostamatonta tietämystä eli hiljaista tietoa sekä tiedostamatonta tietämättömyyttä*. Tietoa ei välttämättä osata hyödyntää, ja tietämättömyys on ongelma esimerkiksi, kun asioiden tila on muuta kuin mitä on otaksuttu. Molempiin tapauksiin reagoiminen ja niiden kääntämien hyödyksi vaatii niin osaamista ja aktiivisuutta kuin myös johtamista ja vakavaa suhtautumista sopimushallinnan mahdollisuuksiin. (Tieva 2010.)

Sopimusosaamisen kehittämiseksi Tieva (2010) esittää seuraavia keinoja:

- Yritykselle voidaan laatia oma sopimusstrategia, johon hankitaan johdon tuki.
- Yritykseen voidaan myös määrätä sopimusvastuuhenkilö johtamaan käytännön sopimushallinnan ja -osaamisen toimia.
- Yritykseen voidaan kehittää oma sopimushallintajärjestelmä.
- Henkilöstölle voidaan järjestää koulutusta, work shop -työskentelyä, ohjeistusta ja tekstipohjia sopimusasiakirjoille.

Parhaimmillaan sopimussuhteet ja sopimukset ovat liiketoimintaympäristössä resurssi, joka tuo ennustettavuutta markkinoille. Haapion ym. (2005) mukaan noin 80 % liike-elämän toiminnoista rakentuu sopimusten varaan. Sopimukset voidaan mieltää aineettomaksi pääomaksi ja aineellisen pääoman tuottamisen välineiksi. (Haapio ym. 2005: 305.)

Jotta sopimus olisi todellinen resurssi, tarvitaan siis sopimushallintaa, jolla ymmärretään seuraavien elementtien kokonaisuutta: sopimustoiminnan suunnittelu, yrityksen henkilökunnan sopimusosaaminen ja . ohjeistus, sopimusasiakirjojen mallit, sopimusasiakirjojen säilyttäminen sekä muistutusjärjestelmä (mm. määräajoista). Käsite voidaan laajentaa koskemaan myös yrityksen laadunhallintaa (Tuominen 2013: 30.)

2.5.1. Kansainväliset sopimukset

Kansainvälisissä sopimuksissa sovellettavan lain valinnassa vallitsee sopimusvapaus eli osapuolet voivat valita minkä maan lakia sopimukseen sovelletaan. Valinta voi koskea koko sopimuksen sisältöä tai sen osia. Kansainvälinen kauppalaki on yhdistellyt eri maiden sopimuskohtia. Sopimuksessa on silloin

yleensä tietyt vakioehdot, joita voi olla esimerkiksi Incoterms -toimituslausekkeet. Uusia sopimuksia tehdessä yritysten täytyy aina varmistaa niiden sopivuus omalta osaltaan ja tutustua niihin huolella, varsinkin jos käytetään mallisopimusta tai siihen liitetään vakioehtoja. (Melin 2011: 43.)

Tämän tutkimuksen kannalta keskeiset Incoterms -lausekkeet on ryhmitelty niin, että ensimmäinen kirjain kertoo mihin ryhmään lauseke kuuluu ja millainen se on. Esimerkiksi tämän tutkimuksen sopimuksissa käytettävällä E-ryhmän lausekkeella toimittajalla on minimivastuu, ja hän voi asettaa tavaran esimerkiksi tiloihinsa tai varastoonsa, mistä ostaja voi noutaa tavaran. (vrt. Melin 2011: 58.)

Alla olevasta taulukosta 2 näkyvät Incoterms® 2010 -lausekkeiden ryhmittely. Toimituslausekkeet ovat jaettu kahteen pääryhmään ja tässä tutkimuksessa keskityn ensimmäiseen pääryhmään.

Taulukko 2. Incoterms® 2010 -lausekkeet ja niiden ryhmittely (Melin 2011: 58).

Incoterms® 2010:

Kaikki kuljetusmuodot

EXW Ex Works	Noudettuna lähettäjältä
FCA Free Carrier	Vapaasti rahdinkuljettajalta
CPT Carriage Paid To	Kuljetus maksettuna
CIP Carriage and Insurance Paid To	Kuljetus ja vakuutus maksettuina
DAT Delivered At Terminal	Toimitettuna terminaalissa
DAP Delivered At Place	Toimitettuna määräpaikassa
DDP Delivered Duty Paid	Toimitettuna tullattuna

Vain vesikuljetus

FAS	Free Alongside Ship	Vapaasti aluksen sivulla
FOB	Free On Board	Vapaasti aluksessa
CFR	Cost and Freight	Kulut ja rahti maksettuna
CIF	Cost, Insurance and Freight	Kulut, vakuutus ja rahti maksettuina

Valitsemalla (mikäli mahdollista) kuhunkin sopimukseen tarkoituksenmukaisen Incoterms -ehdon, yritys voi hallita tuontitoimintaan liittyviä riskejä ja vahvistaa omaa kilpailukykyään. Kaikissa tutkimuksemme sopimuksissa sovelletaan siis EXW -lauseketta, jota yleensä käytetään tuontitoimintaa aloittaessa ja toimitusmäärien ollessa vielä pieniä. (vrt. Melin 2011: 58.)

2.5.2. Sopimusriskien hallinta

Olennaisten riskitekijöiden löytämiseksi voidaan palata jo transaktiokustannusanalyysiä käsiteltäessä esille tulleeseen tekijään eli riittäviin taustaselvityksiin ja riittävään osaamiseen mahdollisimman riskittömien sopimusten laatimiseksi. Hemmon (2005) mukaan sopimustoiminnan yleistavoitteina tulee laatijan kannalta olla:

- turvata järjestelyyn liittyvät keskeiset oikeudet ja velvollisuudet,
- välttää kohtuuttomat vastuuriskit,
- ratkaista kestosopimuksen voimassaolokysymys,
- ehkäistä sopimuskonflikteja,
- huomioida mahdollinen riidanratkaisun tarve. (Hemmo 2005: 6-7.)

Sopimukseen liittyviä riskejä ovat muun muassa tulkintariski, sitovuusriski, sopimusvastuuriski ja sopimuskumppanin luotettavuus- sekä maksukykyriski. Tämän tutkimuksen keskiössä on sopimuskumppanin luotettavuus- ja

maksukykyriski, mikä voi realisoitua, jos kumppanilla ei olekaan odotettuja valmiuksia sopimuksen ehtojen täyttämiseen. (Haapio ym. 2005: 306-307.)

Haapion (2015) mukaan noin 80 % yritysten välisisten sopimusten ehdoista *ei liity* niinkään juridisiin kysymyksiin kuin liiketoimintaan ja talouteen. Lainsäädäntöön turvautumisen sijaan organisaation tulee varmistaa, että sopimusprosessi pysyy mahdollisimman laajasti omissa käsissä. Sopimuksen *kaikkien asiakirjojen tulisi myös olla yhdenmukaisia keskenään koko sopimusprosessin ajan*. Mikäli halutaan minimoida mahdollisuutta sopimusvirheeseen, voidaan ottaa mukaan sopimusasiakirjojen pätevyysjärjestys. (Haapio ym. 2005: 305; Haapio 2015).

Yksi merkittävä sopimusriskin aiheuttaja on sopimuskumppani. Perinteisesti yritys on valinnut alihankkijansa kustannusten ja suorituskyvyn, kuten tuotannon hyvän laadun ja toimitusvarmuuden perusteella. Yhteistyö toimitusketjun sisällä on kuitenkin yhä strategisempaa, joten *uottamuksen ja yhteisten toimintatapojen merkitys ketjussa on kasvanut*. Nykyisin osapuolet tekevät entistä enemmän yhteistyötä muun muassa erilaisissa prognooseissa ja tuotekehityksessä, jotka aiemmin ovat olleet yrityksen *tarkimmin varjeltuja salaisuuksia*. Liikesalaisuuksien vaarantuminen voidaan siten nähdä riskinä. (Nietola & Alaruikka 2005: 3.)

Liiketoiminnan riskit saattavat lisääntyä myös yhteistyön tiivistymisen ja yritysten suuremman keskinäisen riippuvuuden johdosta. Näin uuden alihankkijan valinta nousee entistä kriittisemmäksi prosessiksi, ja olemassa olevienkin kumppaneiden suorituskyvyn arvioinnin merkitys kasvaa. Käytännössä alihankkijan syvällisempi analysointi tulee merkitsemään taloudellisten analyysien, kuten tilinpäätösanalyysien tekemisen ja hyödyntämisen tarpeen kasvua sekä potentiaalisia *että nykyisiä yhteistyökumppaneita arvioitaessa*. (Emt.: 3.)

Kansainvälisessä toimintaympäristössä tämä arviointi toisaalta myös monimutkaistuu, sillä yrityksen ei välttämättä ole mahdollista saada kaikkia tarvittavia tietoja ulkomaisesta kauppakumppanista. Toisaalta vieraampi ympäristö voi tuottaa yrityksessä perusteetontakin pelkoa liiallisesta avoimuudesta tai neuvotteluaseman riskeeraamisesta. Tästä poisoppiminen vaatii uudenlaista osaamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 269.)

Sopimuksilla on keskeinen vaikutus niin yrityksen kannattavuuteen ja kassavirtaan kuin myös tuottoihin ja kustannuksiin. Tähän liittyen tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä, että samoja talouden tunnuslukuja tulee toimittajien osalta seurata tarkasti näitä valittaessa ja arvioitaessa. Sopimuksen kannattavuutta voivat heikentää sopimusehdot, jotka joskus salakavalasti vähentävät katetta. Salakavalasti siksikin, että sopimuksen ongelmakohtia ei välttämättä ole huomattu ennen kuin sopimusta jo implementoidaan. Silloin voi olla jo liian myöhäistä muuttaa tai korjata asioita. (Haapio ym. 2005: 356.)

Etenkin pitkäkestoisissa sopimussuhteissa kesken sopimuskauden ilmenevät muutostarpeet sekä sopimuksen täytäntöönpanossa syntyvät häiriötilanteet ja reklamaatiot lisäävät haastetta, joskus jopa koko tuotannolle. Tällaisten tilanteiden hallitsemiseksi tulee suunnitella ja sopia selkeät ja toimivat pelisäännöt. Sopimussuunnittelu kuuluu liiketoiminnan keskeisiin toimintatapoihin ja prosesseihin, kun tavoitteena on sopimusten tuottaminen +suunnitelmallisesti, tehokkaasti ja kokonaistaloudellisesti mahdollisimman edullisesti+. (Haapio 2005.)

2.6. Suorituskyky sopimussuhteessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään yhteistyösuhteen vaikutuksia case-yrityksen suorituskykyyn. Toimittajien suorituskykyä taas tarkastellaan sekä toimittajan valintaan että yhteistyösuhteen jatkumiseen vaikuttavana tekijänä. Tarkastelussa *ei siis ole toimitusketjun tai verkoston mahdollinen suorituskyky,*

jota sitäkin on viime vuosikymmeninä enenevästi tutkittu. (mm. Varamäki, Pihkala, Vesalainen & Järvenpää 2003.)

Luvussa 4 kerrotaan enemmän organisaation suorituskyvystä, kuten kannattavuudesta ja vakavaraisuudesta sekä prosessin suorituskyvystä, kuten tuotteen laadusta ja toimitusvarmuudesta. Suorituskykyä arvioidaan suhteessa tavoitteisiin, usein mittaamalla hankitun tiedon pohjalta. Tällöin arvioidaan siis suoriutumista - joko organisaation, prosessin tai vaikkapa yksittäisen henkilön suoriutumista. (Laamanen 2005: 18.)

Organisaation tai liiketoiminnan suorituskyvyn arviointia on tässä tutkimuksessa se, kun selvitetään sekä case-yrityksen että toimittajayritysten menestymistä ja tuloksenteekokykyä alihankintaan perustuvassa teollisessa tuotannossa. Tutkimusongelman mukaisesti kysyttiin, onko yhteistyö- ja sopimussuhteella tai kumppanuudella vaikutusta suorituskykyyn. (vrt. Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006: 19.)

Suorituskyvyn arvioinnissa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Silloin kysymyksessä ovat sekä strategian että liiketoiminnallisen menestymisen kannalta keskeiset asiat. Tavoitteena tulee siis olla korkea suoritustaso kriittisissä menestystekijöissä, joihin palataan luvussa 4. (vrt. Lönnqvist ym. 2006: 22.)

Toimitusketjun osapuolten yhteisen suoritusmittauksen ja sopimusjärjestelmän luominen tuotannon suunnittelu- ja ennustejärjestelmien yhteyteen auttaisi tavoitteiden saavuttamisessa. Sopimusjärjestelmien ytimessä tulisi olla yhteinen näkemys kannattavan toiminnan luonteesta, avoimuus tiedon vaihdossa (open book -ajattelu), ja osapuolten todellisten kustannusten jäljittäminen mittareihin perustuva yhteinen näkemys siitä, miten saavutettu lisäarvo jakautuu toimitusketjun eri osapuolille. Toimitusketjun ja verkoston kehittyminen voi

merkitä laadullista kasvua, win/win -takaisinkytkentämahdollisuuksia sekä verkostorakenteen luomaa liiketoiminnan kvantitatiivista kasvua+ (Varamäki ym. 2003: 58-59.)

Juuri esimerkiksi sopimussuhteen tarkoituksena voi olla optimaalisen suorituskyvyn tuottaminen. Vesalaista (2011) lainaten voidaan vielä todeta, että +suhteessa ilmenevä sosiaalinen pääoma saa aikaan positiivisesti vahvistuvan yhteyden rakenteellisen ja strategisen integraation ja suhteen suoritustason välille+. Aho (2011) taas määrittelee väitöskirjassaan suorituskyvyn johtamisen tavalla, jolla on paljon yhteistä sopimushallinnan kanssa. Ahon mukaan +suorituskyvyn johtaminen on kokonaisvaltainen suorituskykyä käsittelevä prosessi, jossa integroidaan teknologiaa hyödyntäen yhteen suorituskyvyn johtamisen prosessit, mittarit, menetelmät, informaatio sekä aineeton pääoma+. (Vesalainen 2011; Aho 2011: 103.)

Huippuunsa viritettyinä sekä suorituskyvyn johtamisen että sopimushallinnan järjestelmässä voidaan paitsi hyödyntää sähköisen tietovaraston sisältämää tietoa myös lisätä hyötyä yhdistämällä sitä manuaalisesti syötettyyn tietoon esimerkiksi ennustejärjestelmässä. (Huilla 2013: 13.)

2.7. Yhteenveto sopimussuhteiden teoreettisesta tarkastelusta

Kuten edellä on todettu, tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat sekä tutkielman otsikon että tutkimuskysymystenkin mukaisesti sopimussuhteet, yhteistyö, kumppanuus, suorituskyky ja kasvu. Nämä käsitteet ovat alati läsnä tutkimuksen case-yrityksen käytänteissä. (vrt. Kuitunen ym. 1999.)

Yrityksien väliset suhteet muuttuvat, ja joskus se on jopa tavoitteena. Erilaisten yritysten välisten yhteistyösuhteiden kehittämällä siis pyritään sopeutumaan

paremmin toimintaympäristön muutoksiin. Pärjätäkseen yhä kiristyvässä kilpailussa, yhä useammat yritykset pyrkivät mukaan yhteistyöhön. Vanhalan (1998) mukaan tiiviit yhteistyösuhteet sekä tuotannossa että tutkimus- ja kehitystoiminnassa lisäävät teknologian diffuusiota taloudessa, mikä synnyttää uutta teknologiaa ja osaamista talouteen+ (Vanhala 1998.) Myös Ståhle ym. (2002) soveltaen on todettavissa, että Dermoshop Oy:llä on suuri riippuvuus täydentävistä resursseista (alihankinta). Tällöin kasvavat sekä transaktiokustannukset että tarve verkostoitua entistä tiiviimmin. Tämäkin näkökulma suosii partnership-ratkaisua. (vrt. Ståhle ym 2002: 48.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen tarkastelu on kiteytetty kuvioon 7. Kuvion yläosassa ovat +pallot+ integraatiolle sekä kahdelle keskeiselle teorialle. Positiivinen yhteys rakenteellisen ja strategisen integraation ja suhteen suoritustason välillä (vrt. Vesalainen 2011) on eräs tarkastelun lähtökohdista. *Keskeistä on myös se, että yhteistyösuhteiden tieteellinen perusta löytyy Williamsonin kehittämästä transaktiokustannusteoriasta, joka on esitellyt tutkimuksen luvussa 2.2.2. Tärkeää on myös tutkimuksen teoreettisen taustan johdonmukaisuuden kannalta se, että Williamsson on käyttänyt relational contracting -ideaa osana taloustieteellistä transaktiokustannusteoriaansa. Se on kyseisessä teoriassa yksi sopimuskäyttäytymisen (contracting) tapa.* (Williamson 1985: 52. 60; Tieva & Junnonen 2007.)

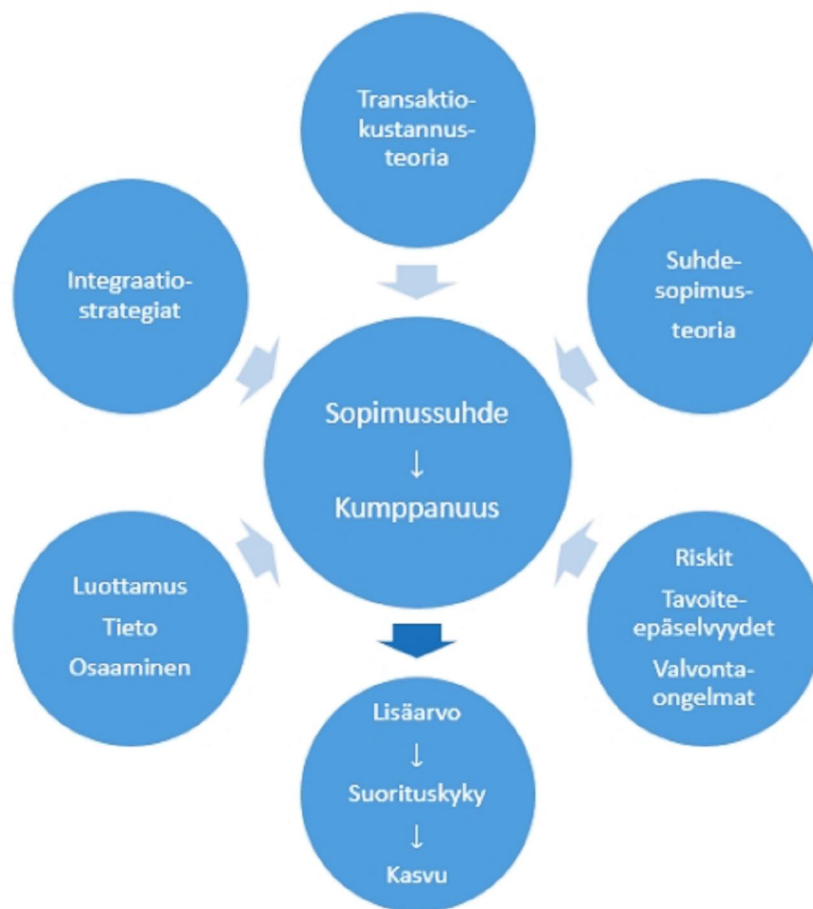
Suhdesopimusteorian (relational contracting -teoria) näkökulmassa (vrt. Nysten-Haarala 2002: 155) sopimussuhteet pohjautuvat luottamukseen sekä oletukseen pitkän tähtäimen molemminpuolisesta hyödystä. Lappalaisen mukaan taas +sopimustakin on näin ollen lähestyttävä lähinnä kehittyvänä yhteistyösuhteena, jolloin huomion kohteena ei ole pelkkä sopimusasiakirja vaan koko suhde+ (Lappalainen 2012: 66.)

Edellä mainitut teoriat +yhdistyvät+tarkastelun teoreettisen tarkastelun taustaksi sitenkin, että suhteen hyödyt liittyvät sekä (1) liiketoiminnan

vaihdantakustannusten optimointiin että (2) yhdessä ja toisilta oppimiseen, ja sitä kautta jatkuvan kehityksen aikaansaamaan tuloksellisuuteen. (Vesalainen 2013: 322.) Etuja (luottamus, tieto, osaaminen) +vastapäättä+ ovat riskit, joista tutkimuksessa on keskitytty toimittajan taloudellisen tilan suhteelle aiheuttamiin epävarmuustekijöihin. Selkeästi ohjeistetuilla toimintatavoilla luotava riittävä *kontrolli* ja valvonta voi kuitenkin varmistaa sen, että yritys pystyy saavuttamaan riskienhallinnalle ja sen prosesseille asetetut tavoitteet . ja näin myös sopimussuhteelle asetetut tavoitteet. (vrt. Itkonen 2013.)

Keskeiseen asemaan nousivat siis luottamus ja tiedonjako (tiedonvaihto) yhteistyökumppaneiden välillä. Stähle ja Laento (2000) määrittelevät koko kumppanuuden suhteeksi, jossa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakaminen osapuolten välillä realisoituu. Lisäarvoa kumppanuus synnyttää silloin, kun tietoja, taitoja ja koko tietopääomaa päästään jakamaan yritysten kesken. +Siksi sopivien kumppanien löytämisestä, kumppanuuksien rakentamisesta ja johtamisesta onkin muodostunut yrityksille uusi oppimisen haaste+ (Stähle & Laento 2000.)

Tämä teoretisointi voidaan siis pelkistää kuvioon 7.



Kuvio 7. Teorettinen malli sopimussuhteen merkityksestä: kumppanuudesta kasvuun.

Vakauden, sopimustasapainon ja yhteistyön hyötyjen jakautumisen (lisäarvon) varmistaminen molemmille osapuolille on tutkimuksissa (mm. Ireland, R.D., M.A. Hitt & D. Vaidyanath 2002) liitetty kumppanuuden johtamisen tärkeäksi tehtäväksi. Näin menettelevä yritys voi saada mainetta hyvänä sopimuskumppanina. Kumppanuuksien johtaminen voidaan siten nähdä mahdollisuuksien luoja, mikä vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin luoda arvoa yhteistyösuhteissa jatkossakin.

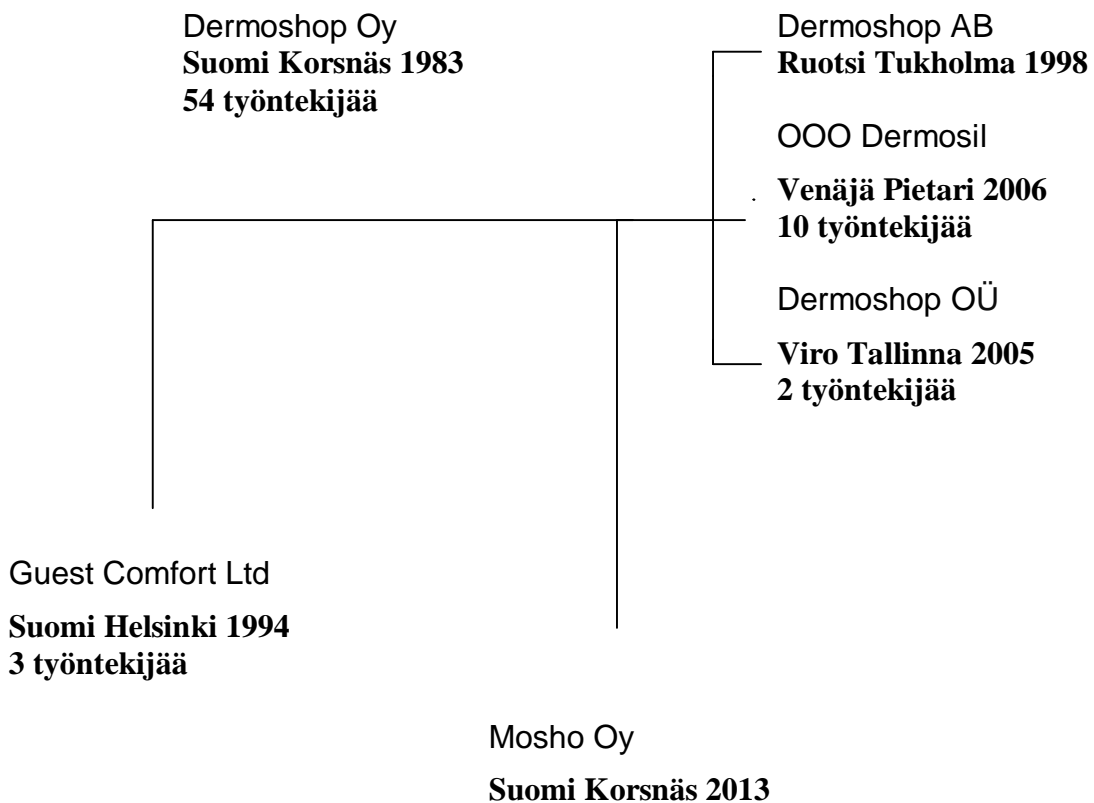
Edellä todettiin toimitusketjuyhteistyö tiedon kasvun elementiksi. Tämä tietoa ja teknologiaa kehittävä vaikutus yhdistää parhaimmillaan toimitusketjuyhteistyön toimintojen kehittymiseen, suorituskyvyn kasvuun sekä viimekädessä talouskasvuun. (vrt. Vanhala 1998.)

3. TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

3.1. Dermoshop -konserni

Dermoshop -konserniin kuuluu emoyhtiön lisäksi viisi (5) tytäryhtiötä. Kuviossa 8 ovat myös yhtiöiden kotipaikat, perustamisvuodet ja henkilöstömäärät. Tämän tutkimuksen keskiössä on emoyhtiö Dermoshop Oy, jonka eräitä tunnuslukuja on lueteltu kuvion alla. (Dermoshop Oy: esittelyaineisto.)

Dermoshop group



Kuvio 8. Dermoshop Oy:n konsernirakenne (Dermoshop Oy: esittelyaineisto).

.Dermoshop Oy:n (emoyhtiö) tunnuslukuja:

- ” Kasvuyritys
- ” Liikevaihto 23,9 milj. euroa (2013)
- ” 20.000 tuotetta päivässä
- ” 450.000 tuotetta kuukaudessa
- ” 7.000.000 tuotetta vuodessa

Dermoshop -konserni on toiminut jo vuosia kansainvälisesti ja kansainvälistymissuuntaus voimistuu koko ajan. Dermoshop Oy:n monet teolliset valmistajat eli alihankkijat sijaitsevat eri puolilla Eurooppaa, ja yritys on myös itse kohdistanut toimintaansa uusille markkina-alueille. (Dermoshop Oy: esittelyaineisto.)

3.2. Dermoshop Oy:n toimiala ja toiminta

Dermoshop Oy käy kosmetiikka- ja ihonhoitotuotteilla kauppaa Suomessa ainoastaan verkossa. Tuotteet suunnitellaan ja kehitetään Korsnäsissä ja valmistutetaan tuotantolaitoksissa ensisijaisesti Pohjoismaissa. Sieltä ne tulevat Korsnäsin keskusvarastoon, jossa ne pakataan ja lähetetään asiakkaille. (Dermoshop Oy: esittelyaineisto.)

Jokaisen tuotteen luominen on ainutlaatuinen prosessi. Kaikki alkaa kuitenkin aina ideasta. Se tulee yleensä yrityksen sisältä, ja useimmiten sen takana on yrityksen tuotekehitysryhmä. Kun idea- ja suunnitteluvaihe on läpäisty, alihankkijat valmistavat tuotteen ja luovuttavat sen Dermoshopille. Pian tämän jälkeen ensimmäiset tuotenäytteet saapuvat Korsnäsiin . ja alkaa tuotteiden testaus. (Yrittäjä 1 / 2010.)

Kun koko tuote sisällöstä pakkaukseen on saanut Dermoshopin hyväksynnän, se on valmis lanseerattavaksi. Uudet tuotetestausprosessit ovat silloin jo

käynnissä, sillä tuotekehitys on jatkuva prosessi. Yhtiössä kuvataan asiakaskuntaa aktiiviseksi ja halukkaaksi osallistumaan muun muassa tuotevalikoiman kehittämiseen. Verkkokaupan valtti on oma tuotemerkki Dermosil, jota ei myydä muualla. Valikoimaa kehitetään jatkuvasti; nykyisin se on yli 300 tuotteen tuoteperhe. Uusien tuotteiden lanseeraaminen kuukausittain on keino erottua kovassa kilpailussa. (Tikkanen, Kujala & Perkkinen 2014: 63. 69.)

Jo vuodesta 1996 verkkokauppaa harjoittanut Dermoshop on todiste siitä, että suomalaisen verkkokauppiiaan on mahdollista tehdä menestyksestä vientiä kuluttajille ulkomailla. Dermoshop hoitaa asiakassuhteita tiiviisti muun muassa asiakaslehden, näytepostitusten ja Facebookin avulla. Noin 100 000 asiakkaalle lähtevä lehti on kallis tehdä, mutta tukee hyvin sähköistä kauppaa ja toisinpäin. (Tikkanen ym. 2014: 63. 69.)

Kosmetiikkakauppa sinänsä ei paljoa poikkea kaupasta yleisesti. Ellei brändi ole markkinajohtaja, ainoa väline menestymiseen pitkällä tähtäimellä on erilaistuminen, oman erikoisalueen löytäminen ja muista poikkeaminen. Kosmetiikassa alkuperäinen brändi herättää arvostusta sen valmistajan, identiteetin tai arvon takia, ja alkuperäisyys voi olla hyvin tärkeitä. Nykyään markkinoilla kilpaillaan yhä enemmän ideoilla, eikä pelkästään yksittäisillä tuotteilla tai palveluilla. (Markkinointi & Mainonta, nro 32 / 2008.)

Dermoshop pyrkii kasvamaan. Kasvu on mahdollista monin eri tavoin ja yhtenä mahdollisuutena on uusien markkinoiden löytäminen, toisin sanoen kansainvälinen laajentuminen. Dermoshop toimii tällä hetkellä Suomen, Ruotsin, Viron ja Venäjän markkinoilla. Koko yhtiön historiana ajan toimitusjohtajana toiminut Henry Backlund näkee, että yhtiön toimialalla kasvu on hyvin tärkeää. +Tällä alalla pitää olla kokoa, jos mieli menestyä+, Backlund selvittää. (Yrittäjäsanomat 7 / 2013.)

Yhtiö onkin kasvanut vauhdilla. Kymmenen vuotta sitten sillä oli noin 10 työntekijää. Nyt Korsnäsin 4 000 neliömetrin toimitiloissa työskentelee yli 54 ihmistä. Lisäksi tytäryhtiöissä Suomessa ja ulkomailla työskentelee noin 30 henkeä. Yhtiön liikevaihto on noin 25 miljoonaa euroa (2014). Yhtiön liiketoiminta on varsin kannattavaa, sillä tulos on pysytellyt vuosikausia 3,8 . 4,1 miljoonan euron välillä. (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto.)

Yhtiössä nähdään paljon kasvuvaraa myös viennissä, joka tuo tällä hetkellä noin 12 prosenttia Dermoshopin liikevaihdosta. Venäjä on suurin vientimaa ja sen jälkeen tulevat Ruotsi ja Viro. Yhtiö panostaa parhaillaan eniten Venäjälle, jossa kosmetiikkamarkkinat kasvavat reilusti yli 10 prosentin vuosivauhtia, kun Länsi-Euroopassa vastaava kasvu on 1-2 prosenttia. Yhtiö on rakentanut Pietariin 3,5 miljoonan euron konttorin ja varaston. (Yrittäjäsanommat 7 / 2013.)

Tässä tutkimuksessa painopiste on kuitenkin *tuotannon teollisessa valmistuksessa ja sen yhteistyösuhteissa*. Tuotannon tuonnin alihankkijoilta Dermoshop Oy hoitaa itse. Toimituslausekkeena, joka määrittelee tavaroiden toimittamiseen sisältyvät velvollisuudet myyjän ja ostajan välillä, on EXW . noudettuna lähettäjältä. Lauseke tarkoittaa sitä, että myyjällä (alihankkijalla) on minimivelvollisuudet ja, että ostaja vastaa kaikista kustannuksista ja riskeistä viedessään tavaran myyjän tiloista tai muusta nimetystä paikasta+ (Melin 2011: 61. 62.)

Vuonna 2013 Dermoshopilla rekisteröitiin ostoja kolmeltakymmeneltä (30) eri toimittajalta. Viime vuosina käytettyjä toimittajia on rekisterissä vielä kymmenkunta enemmän. Ostoihin on käytetty rahaa seuraavasti:

Taulukko 3. Dermoshopin ostojen volyymin kehitys (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto).

Vuosi/muutos	2013 ”	2012 ”	2011 ”
Ostot	9 492 741,69	9 137 263,91	9 881 870,12
Muutos	+ 3,9	- 7,5	+ 12,0

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin viittä (5) toimittajaa, jotka tarkastelujaksolla muodostavat suurimmat osuudet ostoista. Yrityksiä käsitellään tutkielmassa anonyymeina, johtuen sopimussuhteiden sensitiivisyydestä. Käsittelyn helpottamiseksi jatkossa alihankintayrityksiä sekä sopimussuhteita kuvataan tunnuksilla A - E. Anonymiteetin säilyttämiseksi yritysten tiedot rajataan vain joihinkin avaintunnuslukuihin ja sopimussuhteen piirteisiin.

Taulukko 4. Ostot per toimittaja: Volyyymi (1.000 ”) ja osuus ostoista (%).
Lähde: Dermoshop Oy: sisäinen aineisto.

Vuosi	2013		2012		2011	
	1.000 p	%	1.000 p	%	1.000 p	%
Toimittaja A	4 912	51,7	4 223	46,2	4 273	43,2
Toimittaja B	918	9,7	642	7,0	671	6,8
Toimittaja C	649	6,8	594	6,5	846	8,6
Toimittaja D	472	5,0	329	3,6	316	3,2
Toimittaja E	211	2,2	356	3,9	114	1,1

3.3. Katsaus alihankkijoihin

Liiketaloudellisesta näkökulmasta on oleellista miten kontrolloida liiketoimintaan osallistuvien yritysten muodostamaa liiketoiminnallista kokonaisuutta ja ohjata

sitä. Yhtenä merkittävänä tekijänä edelliseen on sopimussuhteiden hallinta. Sopimussuhteet tarjoavatkin mielenkiintoisen tutkimuskentän. Tässä tutkielmassa on päädytty tutkimaan viittä (5) erillistä sopimussuhdetta, *toimitussopimusten ja kolmen vuoden talouden tunnuslukujen avulla*. (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto; Orbis -tietokanta.)

Kyseiset sopimussuhteet edustavat useita kymmeniä prosentteja kunkin alihankkijan liikevaihdosta. Kunkin sopimussuhteen voidaan katsoa muodostavan oman toimitusketjunsä, jotka eivätkä ne ole sidoksissa toisiinsa. Kaikki sopimussuhteet perustuvat Strategista verkostoluonnetta on toisissa suhteissa enemmän, toisissa vähemmän. Strategisen verkoston tunnuspiirteistä pitkäaikainen sopimussuhde, on suhteista useimmissä. (Vrt. Vesalainen 2006).

Toimittaja A (lähteenä toimitussopimus: A / Dermoshop Oy)

Toimittajien osuuksissa ostoista on vuosittaista vaihtelua, mutta +ylhäisessä yksinäisyydessä+ jatkaa Toimittaja A, Dermoshopin vanhin yhteistyökumppani. Toimittaja A valmistaa +stay on+ -tyyppisiä ihonhoito- ja kosmetiikkatuotteita, muun muassa bodyvoiteita ja deodoranteja. Yritys on Dermoshopin markkinoimien Dermal -tuotteiden pääasiallinen toimittaja. Toimitussopimus on solmittu toistaiseksi voimassa olevana vuonna 2006.

Toimittaja A:lla on suuri merkitys Dermoshopille ja päinvastoin. Noin 50 % Dermoshopin tuotteista tulee A:lta. Dermoshopin osuus A:n viennistä on 50. 60 %. Yhteistyön jatkaminen nähdään myös molempien etuna. Yritysten liiketoiminta on kasvanut ja kasvaa koko ajan yhdessä. Yritykset ovat tehneet hyvin tiivistä yhteistyötä ja harjoittavat jatkuvaa yhteiskehittämistä. Kyseessä on kuitenkin myös *merkittävä riippuvuussuhde*. (vrt. Vesalainen 2006.)

Yrityksissä työskennelläänkin eri tavoin tämän riskin minimoimiseksi. Sitä yritetään vähentää sisällyttämällä sopimukseen ehtoja, joilla säännellään

riippuvuutta. Mikäli jompikumpi osapuoli rikkoo sopimuksen, seurauksena on suuret sakot. Lisäksi on käytetty konsultteja parantamaan ja tehostamaan yhteistyötä.

Konsultointia seurasi muun muassa yhteisiä tavoitteita ja yhteistä tulosohjausta. Molempien yritysten kannattavuuttakin pyrittiin parantamaan ja prosesseja yhteensovittamaan. Käyttöön otettiin mm. yhteinen laatujärjestelmä. Lisäksi tehtiin yhteinen hanke koskien kaiken tuotannon suuntaamista. Myöskin kehitettiin erilaisia yksiköitä eri liiketoiminta-alueilla yhteistyön parantamiseksi edelleen, kuten erilliset ostotoimintayksiköt ja erilliset tuotekehitysyksiköt. Yhteinen ennustejärjestelmä voidaan myös nähdä kehittämistoimien tulokseksi.

Yrityksillä on myös pääsy soveltuvin osin toistensa tietojärjestelmiin, ja Dermoshopilla on Suomessa +varmuuskopiot+ Toimittaja A:n tuotantotiedoista, mikä on jo partnership -suhteen ominaisuus.

Suuret investoinnit, jotka ovat sitoneet yrityksen pääomia, mutta eivät ole ehtineet tuottaa vielä tuloa voivat aiheuttaa ongelmia talouden tunnuslukujen kehityksen arviointiin.

Toimittaja B (lähteenä toimitussopimus: B / Dermoshop Oy)

Toimittaja B:n tuotanto ja palvelut liittyvät hajuvesien, kosmetiikan ja muiden hygienia-tuotteiden valmistukseen. Toimittaja B:n ja Dermoshopin toimitussopimus on vuodelta 2003. Dermoshop toimittaa Toimittaja B:lle tilauksen yhteydessä tarpeelliset materiaali- ja koostumustiedot, joita toimittaja kommentoi. Ostajan hyväksytyä kommentit tuotanto alkaa kirjallisella tilauksella.

Ostaja pidättää itsellään oikeudet tuotteeseen. Toimittaja voi käyttää Dermosil -tuotemerkkiä vain Dermoshopille menevässä tuotannossa. Toimittaja voi, ilmoitettuaan siitä ostajalle, tehdä tuotteeseen lain tai tuotannon edellyttämiä muutoksia edellyttäen, että tällaiset muutokset eivät olennaisesti vaikuta tuotteen laatuun tai suorituskykyyn. Toimittaja on vastuussa valmistusprosessista ja sen laadusta. Ostajan tulee hyväksyä valmis tuote.

Yhteistyön tavoitteena on parantaa kilpailukykyä niin tuotteiden tuotannossa kuin niiden myynnissäkin. Osapuolet sitoutuvat myös kehittämään yhteistyötä, esimerkiksi kehittämällä sellaisia hallinnollisia, tuottava ja teknisiä ratkaisuja, jotka parantavat edellä mainitun tavoitteen saavuttamista. Vahvistaakseen yhteistyötään, osapuolet pyrkivät ainakin kerran vuodessa yhdessä keskustelemaan yhteistyöstä, tuotekehityksestä, valmistuksesta ja markkinoinnista.

Toimittaja C (lähteenä toimitussopimus: C / Dermoshop Oy)

Toimittaja C:n tuotanto ja palvelut liittyvät saippuan, pesu- ja puhdistusaineiden, hajuvesien, kosmetiikan ja muiden wc -tuotteiden valmistukseen. Toimittaja C:n ja Dermoshopin toimitussopimus on vuodelta 2004.

Toimitussopimuksen mukaan Toimittaja C ostaa tuotannossa tarvittavan materiaalin mukaan lukien raaka-aineet, pakkausmateriaalit ja etiketit. Toimittaja ilmoittaa ostajalle kirjallisesti raaka-aineen toimittajat, pakkaus- ja muut materiaalit ennen tuotteiden toimitusta. Shampoon ja hoitoaineiden toimitus on sopimuksen keskiössä. Ostaja saa oikeudet toimittajan suunnittelemiin pulloihin ja uusiin tuotteisiin.

Osapuolet sopivat erikseen kirjallisesti jokaisen tilauksen toimitusaikataulun. Toimittaja huolehtii siitä, että tuotannossa noudatetaan lakia ja muita

määräyksiä. Toimittaja sitoutuu toimittamaan maksutta tuotteen tuoteselosteet ja omakustannushintaan tuotenäytteitä markkinointiin.

Jollei toisin ole sovittu tuotteen laadun on oltava EU:n teollisuuden standardien mukaista. Laadunvarmistusjärjestelmän tulee kattaa myös Toimittajan valmistusprosessin, tilat ja henkilöstön. Laatutietojen tulee olla helposti ostajan saatavilla.

Toimittaja D (lähteenä toimitussopimus: D / Dermoshop Oy)

Toimittaja D:n tuotanto ja palvelut liittyvät saippuan, pesu- ja puhdistusaineiden, hajuvesien, kosmetiikan ja muiden wc -tuotteiden valmistukseen. Toimittaja D:n ja Dermoshopin viimeisin toimitussopimus on vuodelta 2014.

Dermoshopilla on +wakiokaavat+ (reseptit), joita Toimittaja D yleensä käyttää tuotannossa. Joskus toimittajalta vaaditaan myös joustavuutta esimerkiksi muotivirtausten ja Dermoshopin brändin edellyttämästi. Tällaisissa räätälöintitapauksessa toimittajan tutkimus- ja kehityslaboratorion on päätettävä, tarvitaanko teollista pilotointia ja / tai esituotantoa jollakin aikavälillä. Kaikki Dermoshopin kaavoilla tehty tuotanto kuuluu Dermoshopille.

Toimittaja sitoutuu noudattamaan järjestelmällisyyttä, johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä sekä aikatauluja aina valmiiden tuotteiden testauksesta lopulliseen pakkaukseen ja mahdollisimman pikaiseen toimitukseen asti. Toimittaja sitoutuu ottamaan teknisessä toteutuksessa soveltuvin osin korvaukset huomioon Dermoshopin tarpeet ja toiveet.

Dermoshopin on huolehdittava, että varastoinnin, jakelun ja toimituksen olosuhteet ovat asianmukaiset tuotteen luonne huomioiden ja, että lämpötilasta annettuja suosituksia noudatetaan. Dermoshop on vastuussa sen

eurooppalaisen oikeudellisen aineiston laatimisesta, mikä vapauttaa tuotteet markkinoille. Dermoshop vastaa myös tuotteen merkintöjen ja väittämien oikeellisuudesta.

Sopimusta sovelletaan ja tulkitaan toimittajan kotimaan lakien mukaisesti. Ne osapuolten väliset erimielisyydet sopimuksen tulkinnassa tai täytäntöönpanossa, joita ei voida ratkaista sovittelulla, on lopullisesti ratkaistava toimi-valtaisissa tuomioistuimissa paikkakunnilla, joissa Toimittaja D:n pääkonttorit sijaitsevat.

Toimittaja E (lähteenä toimitussopimus: E / Dermoshop Oy)

Myös Toimittaja E:n tuotanto ja palvelut liittyvät saippuan, pesu- ja puhdistus-aineiden, hajuvesien, kosmetiikan ja muiden wc -tuotteiden valmistukseen. Toimittaja E:n ja Dermoshopin toimitussopimus on vuodelta 2009.

Toimittaja takaa, että Dermoshopin toimittamia ja omistamia reseptejä käytetään vain Dermoshopin tuotteiden tuotantoon. Resepteillä Toimittaja D:n Dermoshopille tuottamat tuotteet ovat (*muista poiketen*) Toimittajan omaisuutta. Omistusoikeus siirtyy Dermoshopille kolme (3) vuotta tuotannon jälkeen.

Jos Dermoshop tai Toimittaja E haluaa tehdä muutoksia tuotteiden koostumuksiin (sovitun ensimmäisen tuotannon jälkeen), tämä voidaan tehdä vain kirjallisesti molempien osapuolten suostumuksella. Tuotannossa noudatetaan toimittajan kotimaassa sovellettavaa EU -kosmetiikkalainsäädäntöä, ellei toisin ole sovittu. Toimittaja tuottaa lopputuotteita sovittujen erittelyjen mukaisesti, turvallisina koostumuksina ja sovitussa toimituspakkauksissa.

Tuotantoon sovelletaan Toimittaja tuotevastuuta EU:n markkinoilla. EU:n ulkopuolisessa kaupassa tuotevastuusta on sovittava erikseen. Toimittaja ei ole vastuussa tuotteen käyttöohjeiden soveltamisesta eikä tuotteen aiheuttamista vahingoista, jos tuote tuodaan laittomasti markkinoille tai, jos tuotetta käytetään, vaikka Dermoshop on tullut tietoiseksi sen haitallisista ominaisuuksista.

Dermoshop sitoutuu toimittamaan ennusteen odotetusta myynnistä vähintään 12 kuukauden ajanjaksolle. Nämä ennusteet lähetetään kaksi (2) kertaa vuodessa toimittajan suunnitteluosastolla. Kaikenlaiset muutokset pakkauksissa tai poistot tuotteissa laskutetaan Dermoshopilta ostettujen raaka-aineiden ja pakkausten omakustannushintaa kymmenellä (10) prosentilla korottaen.

Sopimuksesta aiheutuvien erimielisyyksien ratkaisussa käytetään toimittajan kotimaan lainsäädäntöä. Mikäli erimielisyyttä ei voida ratkaista sovittelulla, on se ratkaistava toimivaltaisessa tuomioistuimissa toimittajan kotimaassa.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KESKEISET TULOKSET

4.1. Dokumenttiaineiston anti

Kuten edellä luvussa 1.2. todettiin, tutkimus on rajattu koskemaan vain kosmetiikka- ja ihonhoitotuotteita valmistuttavan, maahantuovan sekä verkkokauppaa harjoittavan Dermoshop Oy:n toimintaa. Kyseessä on siis lähtökohtaisesti asiakasyrityksen eli tilaajan näkökulma, joskin myös toimittajayrityksiin tutustutaan muun muassa toimitussopimusten, toimittaja-arviointien ja taloudellisten tunnuslukujen (Orbis -tietokanta) avulla.

Keskeiset analysoidut dokumentit ovat siis toimitussopimukset eli sopimukset valmistusalihankinnasta Dermoshopin ja kunkin toimittajan A-E välillä. Edelleen analysoitiin Dermoshopin vuosittain tekemiä toimittaja-arviointeja. Myös Dermoshopin alihankintastrategiaan, ostosuunnitelmaan ja -käsikirjaan sekä vuoden 2013 toimintakertomukseen tutustuttiin. Edelleen tutkittuun dokumentaariseen aineistoon kuuluivat kansainvälisestä Orbis -tietokannasta haetut toimittajien taloudelliset tunnusluvut. (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto; Orbis -tietokanta.)

4.1.1. Yhteenveto toimitussopimuksista

Tutkimuksessa läpikäytyt sopimukset osoittautuivat varsin heterogeenisiksi sekä laajuudeltaan, yksityiskohtaisuudeltaan, iältään että laatijoiltaan. Oheiseen taulukkoon 5 on koottu eräitä sopimusten piirteitä toimittajittain.

Taulukko 5. Yhteenveto toimitussopimuksista (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto).

Sopimuksen ominaisuus

Toimittaja

	A	B	C	D	E
Sopimus liitteinen, sivua	19	20	23	9	4
Sopimusluonnoksen laatija	Tilaaaja	Tilaaaja	Tilaaaja	Toimittaja	Toimittaja
Laadintavuosi / allekirjoitettu	2006	2003	2004	2014	2009
Sopimus voimassa	toistais.	1 vuosi	toistais.	3 v. jakso	toistais.
Irtisanomisaika (pääsäänt.)	12 kk	6 kk	3 kk	6 kk	12 kk
Sovellettava laki / erimielisyys	Suomi	kotimaa	Suomi	kotimaa	kotimaa
Toimituslauseke (incoterms)	EXW	EXW	EXW	EXW	EXW
Talouden tunnuslukujen saanti					
* liikevaihto	kyllä	kyllä	ei	kyllä	ei
* katetuotto, %	kyllä	kyllä	ei	kyllä	ei

Sopimuksissa huomio kiinnittyy siihen, että toimittajan valmistellessa sopimusluonnoksen korostuu tilaajan vastuu tuotteesta ja toimittajan kotimaan lainsäädäntö. Synergiaetua ei tuo sekään, että tässä pienessä otoksessakin on sekä sopimuskieliä että irtisanomisaikoja kolme erilaista, ja sovellettavia lakeja on peräti neljästä maasta.

Vain toimituslauseke on yhtenevä, Ex Works (= noudettuna lähettäjältä). Toinen kysymys onkin se, onko lauseke Dermoshopin kannalta oikea. E-ryhmän lausekkeita käytetään yleensä tuontitoimintaa aloittaessa ja toimitusmäärien ollessa vielä pieniä.

Merkille pantavaa on se, että eräät toimittajat (C ja E) luovuttavat varsin kitsaasti talouden tunnuslukujaan. Niitä löytyy niukasti myös Orbis - tietokannasta. Taloustietojen säännöllistä toimittamista voitaisiin sopimuksissa

kuitenkin edellyttää, sillä toimittajien taloudellisen tilanteen seuranta on tilaajalle tärkeää, kuten edellä on todettu.

Kaikilla toimittajilla on käytössään edellä tärkeäksi todettu laadunvarmistusraportointi. Dermoshopilla itsellään se ei ole systemaattisesti käytössä eikä toimittajien suorituskyvyäkään tällä hetkellä varsinaisesti mitata. Dermoshopin käytössä ovat kuitenkin DL Prime -toiminnanohjausjärjestelmä ja QlikView-liiketoimintatiedon hallintaohjelma (Business Intelligence).

ERP-järjestelmät, jollainen Dermoshopin DL Prime on, ovat viime vuosina yleistyneet sekä suurissa että PK-sektorin teollisuusyrityksissä. ERP-järjestelmän tarkoituksena on integroida eri yritystoiminnan osa-alueita, joita ovat muun muassa toiminnan suunnittelu, valmistus, myyntitoiminnot, taloushallinto ja projektinhallinta. (Kettunen & Simons: 2001.)

Liiketoimintatiedon hallinta (Business intelligence) on systemaattista yrityksen suorittamaa liike-elämän tietojen hankintaa, tallennusta ja analysointia. Siihen Dermoshop käyttää QlikView -ohjelmaa. QlikView on käyttäjälähtöinen työkalu raportointiin ja tiedon analysointiin. Sen avulla käyttäjällä on mahdollisuus etsiä tietoa rajoituksetta, ajasta ja paikasta riippumatta. (<http://www.qlik.com>.)

4.1.2. Tunnusluvut riskin näkökulmasta

Edellä luvussa 2.5.2. on määritelty sopimusriskit varsin kattavasti. Riskin suuruutta voidaan harvoin mitata absoluuttisena euromääränä. Edelleen riskin suuruus voi riippua yrityksen omasta riskinkantokyvystä. Riskinkantokykyä taas voidaan peilata yrityksen taloudelliseen toimintakykyyn. Taloudellinen toimintakyky, jota joskus myös suorituskyvyksi kutsutaan, jaetaan usein kahteen osaan; kannattavuudeksi ja toiminnan rahoitukseksi. (Hoppania 2001: 5.)

Toimittajien talouden tunnuslukujen pohjalta pyritään arvioimaan mahdollisia riskejä. Koska nämä niin sanotut mitattavat suureet eivät aina riitä, tarkastelua laajennetaan ei-mitattaviin suureisiin. Yrityksen kaiken toiminnan päämäärähän on asiakkaalle tuotettava arvo. Sen katsotaan koostuvan kolmesta tekijästä: *laadusta, hinnasta ja ajasta. Myös laatu on siis tilaajan ja toimittajan välinen sopimuskysymys.* Mikäli laatua ei määritellä, sitä arvioidaan esimerkiksi kirjaamattomia normeja soveltaen, aivan kuin suhdetosopimusteorian periaatteita noudattaen. (vrt. Hoppania 2001: 5, 15.)

Tuotteen laadun ja kustannusten lisäksi tärkeiksi tekijöiksi ovat tulleet toimitusaika, toimitusvarmuus ja kyky reagoida muutoksiin eli joustavuus (vrt. Lempiäinen & Savolainen 2003: 20. 21). Näitä tekijöitä alihankkijoiden toiminnassa tarkastellaan Dermoshopin tekemien toimittaja-arviointien pohjalta.

Oheisessa taulukossa on kunkin toimittajan eräiden tunnuslukujen vuosien 2011. 2013 keskiarvot. Niin sanottujen mitattavien muuttujien osalta lähteenä on *kansainvälinen Orbis -tietokanta* ja ei-mitattavien muuttujien osalta lähteenä on Dermoshopin *toimittaja-arvioinnit*.

Taulukko 6. Toimittajien toiminnan tuloksellisuus (tunnusluvut keskiarvoja 2011. 2013).

Tulosmuuttuja	Toim. A	Toim. B	Toim. C	Toim. D	Toim. E
<i>Toimittajan kannattavuus</i>					
Roe - %	1,03 +	3,60 +	10,63 +	21,22 +	30,71 +
Toimiala-keskiarvo 2013	8.29	8.29	8.29	8.29	8.29
Katetuotto (Profit margin), %	0,22 +	1,25 +	-	5,59 +	-
Toimiala-keskiarvo 2013*	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80
Omavaraisuus - %	48,17 +	46,90 +	54,04 +	44,86 +	42,38 +
Toimiala-keskiarvo 2013	36.73	36.73	36.73	36.73	36.73
Osuus ostoista**	51,70 +	9,70 +	6,80 +	5,00 +	2,20 -
<i>Suhteen toimivuus ****</i>					
Tuotteen laatu (1-10)	8	7	4,66	8,66	6,33
Toimitusvarmuus (1-10)	8,66	6,66	8	6	9
Jäljitettävyys ja PIF*** (0-10)	6,66	7,66	9	9,33	8
Joustavuus: tuotekehitys (0-10)	7,33	6	5,66	4,33	6,66
Hintataso (0-10)	8,33	5,66	5	5	7

* Toimiala: Saippuan, pesuaineiden, hajuvesien ja hygieniatuotteiden valmistus (Länsi-Eurooppa)

** Toimittajan osuus Dermoshopin ostoista (%) vuonna 2013.

*** Jokaisesta EU:ssa myytävästä tuotteesta on oltava olemassa PIF eli tuotetiedot.

+/- tunnusluvun perässä osoittaa kasvu-/laskusuuntaa vuosina 2012. 2013

**** Toimittaja-arviointien keskiarvot vuosilta 2012. 2014

Talouden tunnusluvut (toimittajan kannattavuus, %)

Toimittajan arvioinnin kriteerit on jaettu taulukossa 6 karkeasti kahteen kategoriaan; taloudellisiin kriteereihin ja teknisiin kriteereihin. Taloudellisten kriteerien avulla arvioidaan toimittajan suorituskykyä ja teknisillä kriteereillä arvioidaan toimittajan luotettavuutta sopimuskumppanina, jolloin voidaan puhua myös suhteen toimivuuden arvioinnista. (vrt. Sollish & Semanik 2011: 101.)

Toimittajien taloudellisista tunnusluvuista tarkastelemme tässä yhteydessä katetuottoa, oman pääoman tuottoastetta (ROE) ja omavaraisuutta, jotka on määritelty ohessa:

- **Katetuotto (contribution margin, profit margin)**

Katetuotto tarkoittaa myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten välistä erotusta. Katetuotto kertoo siten, mitä yritykselle jää kiinteiden kustannusten kattamiseen ja tulokseen, kun myyntituotoista on vähennetty muuttuvat kustannukset. Katetuotto voidaan myös ilmaista suhteellisena suureena, prosentteina myyntituotosta eli katetuottoprosenttina: $100 \times \text{katetuotto} / \text{myynti}$. Katetuottoprosentti siis ilmoittaa, montako prosenttia katetuotto on myyntituotoista. (Vilkkumaa 2005, 126. 127.)

- **ROE-% eli oman pääoman tuottoaste (ROE using P/L before tax, %):**

Kauden tulos jaettuna kauden keskimääräinen omalla pääomalla. *Kannattavuuden keskeinen tunnusluku.* Oman pääoman tuoton viitteelliset normiarvot ovat välillä yli 20 % (erinomainen) ja alle 5 % (heikko). (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013: 320.)

- **Omavaraisuusaste-%** (Solvency ratio, equity ratio):

Oma pääoma jaettuna taseen loppusummalla. Laskelmaa korjataan usein (asiakkailta) saaduilla ennakoilla, joihin ei ajatella liittyvän riskiä takaisinmaksun tapahtuessa tuotoksena. *Vakavaraisuuden keskeinen tunnusluku*. Omavaraisuusasteen viitteelliset ohjearvot ovat välillä yli 50 % (erinomainen) ja alle 15 % (heikko). (Järvenpää ym. 2013: 321.)

Talouden tunnuslukujen analysoinnin ja vertailun helpottamiseksi on Orbis -tietokannasta haettu *saman toimialan asianomaisen tunnusluvun keskiarvot*. Sama toimiala tarkoittaa tässä +saippuan, pesuaineiden, hajuvesien ja hygieniatuotteiden valmistusta Länsi-Euroopassa+. Näillä määritteillä yrityksiä kertyi noin 3.000 kappaletta (Orbis -tietokanta).

Tarkasteltaessa oman pääoman tuottoa (ROE) voidaan todeta, että toimittajat A ja B saavat tunnusluvun normiarvoihin nähden arvosanan +heikko+ ja toimittaja C arvosana +välttävä+. A ja B jäävät myös toimialan keskiarvosta. Oman pääoman riskisyyden vuoksi tulisi oman pääoman tuoton nousta aina riskittömän sijoituksen tuottoa korkeammaksi. Kyseessä on oman pääoman ehtoinen sijoitus riskialttiiseen yritystoimintaan, joten riskittömään tuottoon tulee lisätä riskin määrää kuvaava riskilisä, joka on siis sitä suurempi, mitä riskisemmästä yrityksestä on kysymys. Tästä näkökulmasta myös toimittaja C on +riskirajoilla+. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006: 196. 204.)

Samat toimittajat, A ja B, jäävät myös katetuotossa toimialan keskiarvosta. Tämä tunnusluku puuttui kahden toimittajan kohdalta. Omavaraisuusasteen osalta kaikki viisi toimittajaa ylittävät toimialan keskiarvon. Viitteellisiin ohjearvoihin nähden neljä toimittajaa saa arvosanan +hyvä+ ja toimittaja C jopa arvosanan +erinomainen+.

Taseen omat varat muodostavat yrityksessä puskurin mahdollisia tappioita vastaan. Omavaraisuusaste kuvaa näiden puskureiden tasoa, joka on siis tutkimuksemme toimittajilla varsin hyvä. Korkean omavaraisuusasteen yrityksellä on myös selvästi suurempi liikkumavapaus, kuin heikon omavaraisuuden omaavalla yrityksellä, sillä sen riippuvuus suhdanteista ja muista toimintaympäristön muutoksista on vähäisempi. +Korkealla omavaraisuusasteella keitetään myös tilapäistä kannattavuuden heikkenemistä+ (Leppiniemi & Leppiniemi 2006: 196. 204). Tällä perusteella toimittaja C ei muodosta riskiä, sillä sen kannattavuus näyttää vain notkahtaneen vuonna 2012.

Lähtien siitä oletuksesta, että Orbis -tietokannan tiedot ovat luotettavia, Dermoshop Oy:n kannattaa sopimusriskin näkökulmasta seurata toimittajien A ja B talouden kehitystä. Muutenkin sopimusta tehtäessä kannattaisi edellyttää, että toimittajat toimittavat taloustietojaan tilaajalle säännöllisesti, jotta toimittajan sopimussuhteelle mahdollisesti aiheuttama riski olisi paremmin ennakoitavissa.

Toimittaja-arviointi (= arvioiden keskiarvot 2012. 14)

Toimittajien operaatiot täytyy arvioida, kuten Dermoshopkin tekee. Oikeastaan kyseessä on myös toimittajien kehittäminen, sillä toimittajat saavat palautteen työsuorituksestaan ja kyvykkyydestään. Tavoitteena on tietenkin se, että toimitukset täyttävät tilaajayrityksen tarpeet. Kun aletaan parantaa työsuorituksia, toimittajan arvioinnin teknisillä kriteereillä arvioidaan sitä, miten toimittaja kykenee suoriutumaan teknisesti yrityksen vaatimuksista. Tarkasteltavat, Dermoshopin toimittaja-arvioinnista saatavat, suorituskyky-kriteerit ovat tässä yhteydessä tuotteen laatu, toimitusvarmuus, jäljitettävyyden (PIF), joustavuus (tuotekehitys) ja hinta, jotka on määritelty ohessa:

- **Laatu:** Kastikainen (2004) lainaa Forkeria (1997): *+Yrityksen suorituskyvyn laatu (panos) voi olla ainoastaan yhtä hyvä kuin sen toimittajan suorituskyvyn laatu (tuotos)+* Tänä päivänä on keskeistä *tutustuminen* toimittajan laadunhallintajärjestelmiin ja niiden toimivuuteen. Toimittajan laadun arviointi jaetaan usein kolmeen kategoriaan, joita ovat tavaratuotteen laatu, palvelutuotteen laatu sekä tuotantoprosessin laatu, mikä on tämän tutkimuksen kannalta keskeistä. (vrt. Kastikainen 2004.)

- **Toimitusaika ja -varmuus:** Toimittajan toimitusaika ja -varmuus riippuvat muun muassa kapasiteetista, läpimenoajasta ja toimitusten oikea-aikaisuudesta. Kapasiteetin vaikutus toimitusaikaan kasvaa tilauksen koon kasvaessa. Kapasiteetti voidaan mitata kapasiteettiyksikköinä, joina esimerkiksi paperitehtaissa käytetään tonnia/tunti tai tonnia/päivä. Riittävän kapasiteetin ohella toimittajan on huolehdittava sovituista toimitusajoista. Toimittajan toimitusvarmuuden edellytyksiä on case-yrityksen toimesta pyritty parantamaan tarkentamalla ennusteita tulevista tarpeista. Tällöin toimittaja pystyy paremmin optimoimaan esimerkiksi raaka-ainehankintojaan. (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto; vrt. Haverila ym. 2005: 399, 402.)

- **Jäljitettävyys (PIF):** Jokaisesta EU:ssa myytävästä tuotteesta on oltava olemassa PIF, eli product information file eli suomennettuna tuotetiedot. Arvioinnin kohteena on laajemminkin toimittajan kyky huolehtia lainsäädännöllisistä ja sopimuksellisista velvoitteista. (Kastikainen 2004.)

- **Joustavuus ja luotettavuus:** Luotettavuus ja joustavuus liittyvät läheisesti toimitusaikaan ja -varmuuteen. Luotettavuudella tarkoitetaan toimittajan kykyä täyttää asiakkaan tilaukset laadullisesti vaatimuksia vastaavina ja oikea-aikaisesti . eli tehtyjen sopimusten mukaisesti. (Kastikainen 2004.)

Joustavuuden tärkeimpiä mittareita on tuotannon muuttaminen kysyntää vastaavaksi (esimerkiksi volyymin kasvu tai lasku) eli muutosten läpimenoaika. Kyseisestä läpimenoajan nopeudesta ja reagointinopeudesta yleensä voi muodostua toimittajan tärkeä valintakriteeri. (vrt. Kastikainen 2004.)

- **Hinnan ja kustannusten seuranta:** Koko toimitusketjun tehokkuutta voidaan arvioida kokonaiskustannuksilla, joiden sopimuksenmukaisuutta ja vaikutusta yrityksen esimerkiksi yrityksen strategiaan on seurattava jatkuvasti. Toimittajan hintatasoakin toki seurataan, mutta hinnan ei tule olla toimittajan valinnan taikka arvioinnin ainoa peruste. Huomiota on kiinnitettävä myös edellä mainittuihin toimittajan laaduntuotantoon ja toimitusvarmuuteen. Kumppanin etsinnässä ja arvioinnissa ei-mitattavien kriteerien merkitys kasvaa. (vrt. Blombäck & Axelsson 2007.)

Dermoshopin toimittaja-arviointien perusteella (= suhteen toimivuus) toimittajat A ja E pärjäävät paremmin, ja saavat tasaisesti hyviä arvioita. Toimittajilla B, C ja D osalta arviot eri elementtien osalta vaihtelevat voimakkaasti. Toimittajat C ja D saavat suorastaan heikkoja arvosanoja tärkeissä elementeissä, kuten joustavuus ja hintataso.

4.2. Kyselytutkimuksen anti

Yhtiön toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen, asiakirja-aineistojen ja taustateorioiden pohjalta laadittiin Dermoshop Oy:n johtoryhmän jäsenille puolistrukturoitu, teemahaastattelun piirteitä hyödyntävä kyselylomake. Kyselyllä pyrittiin selvittämään heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään alihankintasopimusten hallinnasta, sopimusosapuolten arvioinnista ja sopimushallinnan yleisestä kehittämisestä.

Luvussa 1.3. todetulla tavalla kyselyä käytettiin lähinnä teoria- ja dokumenttiaineiston tietojen varmentamiseen, täydentämiseen ja tulkitsemiseen sekä toiminnan kehittämisenäkemyksen kartoittamiseen. Mitään tilastollisia menetelmiä ei käytetty eikä tilastollisiin merkitsevyyksiin muutenkaan pyritty.

Kyselylomakkeessa oli sekä strukturoituja kysymyksiä ja väittämiä että avoimia kysymyksiä. Strukturoiduille kysymyksille on annettu toisensa pois sulkevat numeeriset vastausvaihtoehdot. Avointen kysymysten tarkoituksena oli syventää strukturoitujen kysymysten avulla kerättyä informaatiota.

Liiketoimintoihin osallistuvalla johtoryhmälle, joka koostuu toimitusjohtajasta ja tuotepäälliköistä, laadittu kyselylomake on jaettu seitsemään pääelementtiin, joista viimeinen koskee kyselyn kohteen, Dermoshopin johdon taustatietoja. Muut elementit perustuvat luvussa 1.2. esitettyihin tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen ~~+~~kulkukaavioon+. Elementtien sisällä on yleisen tason kysymyksiä ja väittämiä sekä tutkimukseen valittujen toimittajien vertailua edellyttäviä kysymyksiä.

Johdolle luonnollisesti kerrottiin tutkimukseen valittujen toimittajien oikeat nimet, vaikka ne tutkimusraportoinnissa esiintyvät kirjaintunnuksilla (A . E). Koko kohderyhmä, viisi (5) henkilöä, vastasi kyselyyn. Kyselyn tulokset palvelivat hyvin teoria- ja dokumenttiaineiston tietojen varmentamisessa, täydentämisessä ja tulkitsemisessä sekä toiminnan kehittämisenäkemyksen kartoittamisessa.

4.2.1. Sopimussuhde ja sopimus

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin Dermoshop Oy:n sopimussuhteiden asemaa janalla kohti partnership -tyyppistä yhteistyötä. Asteikolla 1-5 sijainti oli

johtoryhmän arvioiden keskiarvona tällä hetkellä kohdassa 3,4 ja 5-10 vuoden päähän ennakoituna kohdassa 4,4.

Toimittajat pidetään kauempana (at armø length)	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Suositetaan partner-shiptyyppistä tiivistä yhteistyötä
1	2	3	4	5			
	<p>- suhde nyt: 3,4 - 5-10 vuodessa: 4,4</p>						

Tulos vastaa teoriataustassa esitettyjä näkemyksiä ja aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan yhteistyöjärjestelyt muistuttavat jatkossa yhä vähemmän kaikkeen varautuvia ja julkilausuttuja sopimuksia (armø length contracting) sekä hierarkista kontrollia. Yhteistyön molemmat osapuolet oivaltavat, että Resurssien yhdistämisestä mahdollisesti syntyvät molemminpuoliset edut kiinnostavat. (vrt. Haavisto 2005). Edelleen johtoryhmän näkemyksistä ilmenee, että sopimuksen suunnittelun yhteydessä on keskeistä luoda ne menettelyt ja rakenteet, joita tarvitaan sopimussuhteen jatkuessa ja kehittyessä.

Tämän tutkimuksen luvussa 2.7. (Yhteenveto sopimussuhteiden teoreettisesta tarkastelusta) käsiteltiin alihankinnan tasoja (kilpailuttaminen, yhteistyö, partnerit ja yritysverkostot). Tämä tutkimus osoittaa, että yhteistyön partnership-luonne on jo hyvin esillä Dermoshopin toiminnassa, sillä muun muassa yhteistyössä toimittaja A:n kanssa:

- toimittaja mukana tuotekehityksessä jo konseptitasolla
- toimittaja mukana tuotesuunnitteluprosessissa
- toimittaja tuo esiin omia ratkaisujaan. (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto.)

Partnershipsuhteella on runsaasti erilaisia tilannekohtaisia määritelmiä. Usein puhutaan kumppanuudesta ja yritysliittoumasta (alliance eli allianssi), kuten luvussa 2.3. todettiin. Keskeinen ja usein esitetty luonnehdinta

+partnerisuhteesta+toteaa kuitenkin, että kyseessä on jatkuvaa kanssakäymistä sisältävä suhde. Kumppanuus perustuu siis sitoutuneisuuteen ja yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksissa on todettu, että yritykset hakevat koko toimitusketjun matkalta sitä monipuolisempia yhteistoimintoja mitä monimutkaisempaa tuotetta yritys tuottaa. Yritykset siis jakavat keskenään niin riskit kuin tuototkin. (Vesalainen 2006: 46; Ojala & Jämsä 2006.) Dermoshopin ja toimittaja A:n välisen suhteen voidaan katsoa olevan tällainen.

Yhteistyön syventyminen lisää myös riskejä. Pitkäaikainen sitoutuminen tuo omat haasteensa, kuten myös luottamuksellisen tiedon käsittely sekä oman organisaation osaamisen pitäminen korkeatasoisena. Jopa partnership -suhteessa on myös omat riskinsä. Riippuvuus muutamasta toimittajasta lisääntyy. Kapasiteetti- ja laatuongelmat voivat lisääntyä, mutta myös tuotevastuun ja rahoitusvastuun jakaminen voivat nousta kynnyskysymyksiksi (vrt. Vesalainen 2004: 39). Dermoshop on kuitenkin onnistunut ainoassa partnership -tasoisessa suhteessaan toimittaja A:n kanssa ilmeisen hyvin, kuten eri asiayhteyksistä on ilmennyt.

Tämän osion *toisessa kysymyksessä* kysyttiin sopimuksen teosta ja sopimushallinnasta jänällä kohti sähköistä järjestelmää. Dermoshopin käytössä tällä hetkellä olevia sopimushallintaan liittyviä järjestelmiä on esitelty luvussa 4.1.1.

Asteikolla 1-5 sijainti oli johtoryhmän arvioiden keskiarvona tällä hetkellä kohdassa 3,3 ja 5-10 vuoden päähän ennakoituna kohdassa 3,6.



Monista alan tutkimuksista (mm. Haapio ym. 2005) poiketen sopimusten sähköinen hallintajärjestelmä ei saanut varauksetonta kannatusta. Toisaalta janan toisessa päässä olevaa toimittajien sopimusohjat -vaihtoehtoa ei pidetty mahdottomana. Yhtiöllä on myönteisiä kokemuksia siitä, että sopimusluonnos on laadittu toimittajan toimesta (toimittaja E). Epäilyä huonosta vaihtoehtoasetannasta tukee sekin, että myöhemmin vastauksissa todettiin melko vakavaksi ongelmaksi se, että tietoja joudutaan syöttämään järjestelmään moneen kertaan.

Haapio ym. (2005) katsoo, että sähköinen dokumenttien hallinta on tärkeää sopimusprosessin sekä sopimuksen elinkaaren kaikissa vaiheissa. Neuvotteluvaiheessa, sopimuksia valmisteltaessa sekä mahdollisissa konfliktitilanteissa myöhemminkin on tärkeää, että sopimukset ovat helposti haettavissa järjestelmästä. Vanhat sopimukset ovat hyödynnettävissä myös uusien sopimusten pohjina, ja tässä sähköiset dokumenttienhallintajärjestelmät ovat näppärä apuväline. Eriaiset sopimusmallit ja valmiit sopimuslausekkeet helpottavat huomattavasti sopimusprosessia, joskin kunkin sopimusprosessin omat erityispiirteet täytyy muistaa ottaa huomioon. Malleja ja ohjeistusta täytyy päivittää säännöllisesti, jotta voidaan vastata liiketoimintaympäristön ja lainsäädännön muutosten asettamiin vaatimuksiin. (Haapio ym. 2005, 322, 324.)

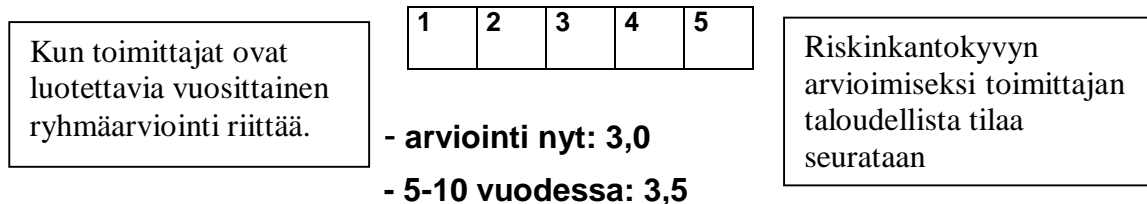
Sopimusten hallinnan voi sisällyttää myös yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat usein kuitenkin epäluotettavia ja hitaita, varsinkin jos sopimusten määrä on suuri. Markkinoilla on myös sopimustenhallintajärjestelmiä ja -palveluita, jotka voidaan räätälöidä yrityksen tarpeisiin sopivaksi. (vrt. Lysons & Farrington 2006: 99.)

Jotta sopimus olisi todellinen resurssi, tarvitaan siis sopimushallintaa, jolla ymmärretään seuraavien elementtien kokonaisuutta: sopimustoiminnan suunnittelu, yrityksen henkilökunnan sopimusosaaminen ja . ohjeistus,

sopimusasiakirjojen mallit, sopimusten hyväksyntäprosessit, sopimusasiakirjojen säilyttäminen sekä muistutusjärjestelmä (mm. määräaajoista). Käsite voidaan laajentaa koskemaan myös yrityksen laadunhallintaa. (Tuominen 2013: 30.)

Tehokkaaseen sopimushallintaan kuuluu myös sopimusten mahdollisten riskien tiedostaminen ja analysointi. Sopimusriskien hallinta on yrityksen strategiaa tukeva silloin, kun yrityksellä on selkeä sopimusten sähköinen hallintajärjestelmä ja toimiva sopimusprosessi. (vrt. Haapio ym. 2005: 306.)

Kolmas kysymys koski toimittaja-arviointia janaalla, jonka toisessa päässä (1) on nykyinen ryhmäarviointi ja toisessa päässä (5) toimittajan taloudellisen tilan arvioinnin painotus. Asteikolla 1-5 sijainti oli johtoryhmän arvioiden keskiarvona tällä hetkellä kohdassa 3,0 ja 5-10 vuoden päähän ennakoituna kohdassa 3,5.



Tämä tulos saa tukea myös muista tutkimuksista (mm. Nietola & Alaruikka 2005), joiden mukaan tunnusluville tai tilinpäätös- ja yritysanalyysille ei nykyisin yrityksissä vielä anneta kovin suurta painoarvoa suhteessa laatu- ja palvelutasotekijöihin. Niiden merkityksen odotetaan kuitenkin lisääntyvän, minkä tämäkin selvitys osoittaa.

Arviointia vaihtoehtojen välillä tasoittaa se, että Dermoshopissa ollaan ilmeisen tyytyväisiä nykyiseen arviointijärjestelmään, josta on kerrottu luvussa 4.1.2. Aivan viime aikoina on ilmennyt kuitenkin myös tapaus, jossa toimitusjohtajan mukaan toimittajan taloudellisen tilanteen intensiivisempi seuranta olisi ollut paikallaan.

Valintaa vaihtoehtojen välillä vaikeuttaa sekin, että vasemmassa laatikossa mainittu luotettavuus sekä joustavuus ovat olleet avaintermejä yhteistyössä keskeisimmän toimittajan (toimittaja A) kanssa jo vuosia. Näkemykselle saadaan tukea myös tutkimuksista. Muun muassa Sako (1992, viitattu Vesalainen 2004: 36) jakaa yritystason luottamuksen *luottamukseksi sopimusta, vastapuolen kyvykkyyttä ja vastapuolen joustavuutta kohtaan*. Sopimukseen kohdistuva luottamus perustuu siihen, että yhteistyökumppanin odotetaan pitävän antamansa lupaukset. Kyvykkyyteen perustuva luottamus kuvaa uskoa siihen, että sopimuskumppani kykenee resurssiensa puolesta suorittamaan sovitut tehtävät. Luottamuksessa yhteistyökumppanin joustavuuteen on kyse siitä, että yhteistyökumppania pidetään luotettavana. (Vesalainen 2004: 36.)

Edellä luvussa 2.3. käsiteltiin lisäksi sitä, miten luottamuksen kautta voidaan synnyttää lisäarvoa yhteistyökumppaneille. Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan se on mahdollista, joskin varauksella: *«Mitä enemmän integrointia kumppanuus vaatii, sitä enemmän suhteissa tarvitaan myös luottamusta»*. (Ståhle & Laento 2000: 80.)

Yrityksissä tulisi olla käytössä työkalu, jolla ne pystyisivät nopeasti saamaan luotettavan kuvan alihankkijasta. Nykyiset luottotieto- ja maariskiluokituspalvelut eivät ole riittäviä, vaan *tarvittaisiin mittaristo alihankkijan kelpoisuuden arviointiin*. Kun yritykset eivät tiedä mitä mitata, heillä yleensä on liikaa mitattavia kohteita. Tutkimuksissa on ilmennyt, että ne yritykset, joille on selvinnyt, että tarvitaan sekä ei-taloudellisia että taloudellisia mittareita, ovat parantaneet tulostaan. (vrt. Ittner & Larcker 2003.)

Sekä laatu- ja palvelutasotekijöillä että kustannustekijöillä on edelleen keskeinen merkitys alihankkijan toiminnan arvioinnissa. Alihankkijan menestymismahdollisuuksien *ennakoinnin* parantamiseksi tulee analyysijä kuitenkin edelleen lisätä ja syventää. (Nietola & Alaruikka 2005: 83.)

Edellä on todettu, että liiketoiminnan riskit saattavat lisääntyä myös yhteistyön tiivistymisen ja yritysten suuremman keskinäisen riippuvuuden johdosta. Näin kumppaneiden suorituskyvyn arvioinnin merkitys kasvaa. Käytännössä alihankkijan syvällisempi analysointi tulee merkitsemään taloudellisten analyysien, kuten tilinpäätösanalyysien tekemisen ja hyödyntämisen tarpeen kasvua sekä potentiaalisia että nykyisiä yhteistyökumppaneita arvioitaessa. (Emt.: 3.)

Toisaalta hyväkään mittausjärjestelmä ei yksinään auta organisaatiota parantamaan suorituskykyään. Yrityksen johdon tehtävä on kannustaa mittautulosten käyttöön päätöksenteossa, jolloin organisaation suorituskykyäkin voidaan saada vähitellen parannettua. (Grafton, Lillis & Widener 2010.) Edelleen mittareiden tulee kytkeytyä strategiaan ja toisiinsa. Myös mittareiden kausaalisuhteiden tulee olla selvillä. (Ittner & Larcker 2003; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 435.)

4.2.2. Transaktiokustannus- ja suhdesopimusteoria

Tässä osiossa testattiin tämän tutkimuksen keskeisten taustateorioiden, transaktiokustannus- ja suhdesopimusteorian elementtien ilmenemistä kyselyn tuloksissa. Tässä osiossa esitettiin ensin kolme väittämää, joilla pyrittiin kartoittamaan transaktiokustannusteoriassa sopimussuhteissa ongelmiksi koettujen tekijöiden tilaa. Ensimmäisellä väittämällä, *Osapuolet rationalisoivat omaa toimintaansa eivät koko toimitusketjun toimintaa*, pyrittiin selvittämään opportunismin tilaa.

Kuten edellä teoriaosan luvussa 2.2.2. todettiin, transaktioihin liittyy kolme ympäristötekijää; teknologinen epävarmuus, varallisuuden spesifisyys ja pieni

määrä vaihdantaa. Teknologinen epävarmuus ympäristössä kuvataan kumppanin opportunistisena käytöksenä.

Mielipiteet tästä väittämästä hajosivat vastauksissa voimakkaasti. Tämän hetken tilannetta koskien kaksi vastaajaa oli samaa mieltä ja kaksi vastaajaa eri mieltä. Viides vastaaja suhtautui asiaan neutraalisti (3).

Toisen väittämän +Epätäydelliset sopimukset voivat jättää sijaa keinottelulle+ kanssa neljä vastaajaa oli samaa mieltä ja yksi eri mieltä. Eri mieltä ollutkin perusteli vastaustaan sillä, että näin kilpaillulla alalla tällainen opportunismi ei ole edes mahdollista.

Kolmas väittäjä oli: +Suhteissa on tavoite-epäselvyyksiä, valvontaongelmia, informaation epätasapainoa. Väittämään suhtauduttiin neutraalisti (vastaus 3), mutta avoimissa perusteluissa nähtiin tällainen tilanne perusteeksi toimittajan välittömälle vaihdolle. Edelleen perusteluissa korostettiin selkeän viestinnän ja kommunikoinnin sekä informaation järjestelmällisyyden merkitystä.

Jos sopimusten sisältämä informaatio on puutteellista tai jopa virheellistä, aiheutuu helposti ongelmia sekä yrityksen sisällä että yhteistyöyritysten kesken. Sopimukset ja niiden perusteellinen valmistelu toimivat paremman liiketoiminnan ja tuottavamman yhteistyösuhteen mahdollistajina. Parhaimmillaan ne pönkittävät yrityksen tulosta, kilpailukykyä ja kasvua. (vrt. Haapio 2002: 5.)

Edellä teoriaosassa on todettu, transaktiokustannukset syntyvät muun muassa neuvotteluista, erilaisista taustaselvityksistä ja koordinoineista sekä valvonnasta. Nämä puolestaan riippuvat toiminnan, kuten teollisen valmistuksen monimutkaisuudesta, sen laajuudesta, kestosta ja erilaisista

epävarmuustekijöistä sekä toiminnan vaatimista mittauksista ja tarkastuksista. Tämä kaikki on kuitenkin nähtävä välttämättömänä pahana+ tässä tutkimuksessa tarkastelluissa alihankintasuhteissa. On kuitenkin ilmeistä, että syvällisempien yhteistyösuhteiden (esimerkiksi partnership-ratkaisu) lisääntyessä saadaan transaktiokustannuksia matalammiksi. (Häkkinen 2011: 17.)

Toisaalta Stähle ym. (2002) lainaten Dermoshop Oy:llä on suuri riippuvuus täydentävistä resursseista (alihankinta), jolloin kasvavat sekä transaktiokustannukset että tarve verkostoitua entistä tiiviimmin. Tämäkin suosisi partnership-ratkaisua. (vrt. Stähle ym 2002: 48.)

Näin kasvaa myös sopimustoiminnan ja sopimussuhteen merkitys yhteisen liiketoiminnan kontekstissa. Kun sopimusoikeuden näkökulma on perinteisesti noussut sopimuksesta itsestään käsin, tämäkin tutkimus puoltaa tarkastelun painopisteen siirtämistä yksittäisen sopimuksen tutkimisesta sopimussuhteen etuihin laajemmin (vrt. Haavisto 2005: 136). *Näin kytkeytyi tarkastelumme myös tutkimuksemme toiseen keskeiseen taustateoriaan, suhdesopimusteoriaan* (vrt. edellä luku 2.2.3), jonka mukaan Nysten-Haaralankin (2002) mielestä sopimussuhteiden hallinnan tärkeimpiä tavoitteita on sitouttaminen: *Öman edun tavoittelu voidaan yhteistyössä kääntää yhteisen edun tavoitteluksi silloin, kun se havaitaan kannattavammaksi kuin opportunisti+.* (Nysten-Haarala 2002: 155.)

4.2.3. Alihankkijan valinta

Tässä osiossa Dermoshopin johtoryhmää pyydettiin panemaan alihankkijan valinnan perinteisiä laatu- ja palvelutasotekijöitä tärkeysjärjestykseen. Valittaviksi annetut tekijät oli listattu tutkimuksen teoriaosassa esille tulleista käsitteistä.

Neljän kärkeen valitut tekijät olivat kaikilla samat, vain painotukset vaihtelivat. Eniten ykkössijoja (3) sai +Alihankkijan toimitusten/tuotteiden laatu+. Kaksi ykkössijaa sai +Yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuus yrityksen ja alihankkijan välillä+.

Edellä on todettu yrityksen kaiken toiminnan päämääräksi asiakkaalle tuotettava arvo. Sen katsotaan koostuvan kolmesta tekijästä: *laadusta, hinnasta ja ajasta. Myös laatu on siis tilaajan ja toimittajan välinen sopimuskysymys.* Mikäli laatua ei määritellä, sitä arvioidaan esimerkiksi kirjaamattomia normeja soveltaen, aivan kuin suhdetosopimusteorian periaatteita noudattaen. (vrt. Hoppania 2001: 5, 15.)

Tänä päivänä onkin keskeistä tutustuminen toimittajan laadunhallintajärjestelmiin ja niiden toimivuuteen. Toimittajan laadun arviointi jaetaan usein kolmeen kategoriaan, joita ovat tavaratuotteen laatu, palvelutuotteen laatu sekä tuotantoprosessin laatu, mikä on tämän tutkimuksen kannalta keskeistä. (vrt. Kastikainen 2004.)

Edellä mainittu +Yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuus yrityksen ja alihankkijan välillä+ -tekijä sai kahden ykkössijan lisäksi yhden kolmossijan ja kaksi nelossijaa. Myös muissa yhteyksissä on tilaajan ja toimittajan välinen kommunikaatio todettu tärkeäksi asiaksi. Kuten edellä todettiin, tilaajan ja toimittajan välisen yhteistyön tulee perustua avoimeen keskusteluun, kommunikaatioon, jonka varaan voidaan lähteä rakentamaan luottamusta ja sitoutumista . ja sopimusta. (vrt. Momme & Hvolby 2002.) Fitzgeraldia (1998) lainaten myös Kastikainen (2004) toteaa, että +tiedon ja resurssien jakaminen, raja -aitojen madaltaminen keskinäisillä sopimuksilla ja nopea reagointi ovat tärkeitä kriteereitä toimittajille+.

Merkittävää etua voi olla myös niistä dynaamisista hyödyistä, joita esimerkiksi toisiaan täydentävien tuotannon tekijöiden yhteensovittaminen synnyttää. Näissä tilanteissa yhdistettyjen voimavarojen tuotto voi olla merkittävästi arvokkaampi kuin se mihin kumppanit voisivat kukin yksin yltää. (vrt. Blomqvist 2002; viitattu Rastas 2011.)

+Alihankkijan toimitusvarmuus+-tekijä sai kolme kakkossijaa, yhden kolmossijan ja yhden nelossijan. Neljäs neljän kärkeen kaikissa vastauksissa sijoittunut tekijä oli +Tuotteen/valmisteen/palvelun edullinen hinta+. Se sai yhden kakkossijan, kaksi kolmossijaa ja kaksi nelossijaa.

Toimittajan toimitusaika ja -varmuus riippuvat muun muassa kapasiteetista, läpimenoajasta ja toimitusten oikea-aikaisuudesta. Kapasiteetin vaikutus toimitusaikaan kasvaa tilauksen koon kasvaessa. Toimittajan toimitusvarmuuden edellytyksiä on case-yrityksen toimesta pyritty parantamaan tarkentamalla ennusteita tulevista tarpeista. Tällöin toimittaja pystyy paremmin optimoimaan esimerkiksi raaka-ainehankintojaan. (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto; vrt. Haverila ym. 2005: 399, 402.)

Saattaa tuntua yllättävältä, että hinta on toimittajan valintakriteereissä vasta sijalla neljä (vrt. Hoppania 2001). Tämä oli kuitenkin odotettavissa jo teoriaosan dokumenttien perusteella. Tukea tulee myös tutkimuksista. Muun muassa Blombäck & Axelsson (2007) toteavat, ettei hinnan tule olla toimittajan valinnassa eikä arvioinnissa ainoana perusteena, vaan huomiota tulee kiinnittää erityisesti toimittajan laaduntuotantoon, toimitusvarmuuteen, joihin edellä jo viitattiin. Yleensä juuri vähemmän mitattavissa olevat kriteerit ovat tärkeimpiä, kun etsitään ja arvioidaan kumppanuussuhdetta. Näin saatiin lisäperuste myös sille, miksi Dermoshop suosii arvioinnissaan ei-taloudellisia tekijöitä.

Toimittajan hintatasoa, kokonaiskustannusten sopimuksenmukaisuutta ja vaikutusta yrityksen strategiaan ja käytännön toimenpiteisiin toki Dermoshopkin pyrkii aktiivisesti seuraamaan. Samoja kriteerejä kuin toimittajien valintaan voidaan käyttää myös näiden toiminnan arviointiin. Tehokas toimittaja on se, joka pystyy toimittamaan:

- oikean määrän hyödykkeitä,
- oikeaan aikaan,
- toivottuun hintaan ja
- hyväksyttävällä laatutasolla.

Sopimuksilla pystytään tähän, jolloin hallitaan laatua, kustannuksia ja toimitusten täsmällisyyttä. Sopimuksista tulee työkaluja suunnitteluun, aikataulutukseen, ohjaukseen ja toteutukseen. (vrt. Haapio 2002: 4.)

Ei-taloudellisten laatu- ja palvelutasotekijöiden merkitys korostui myös *toisessa alihankkijan valintaan liittyvässä kysymyksessä*. Siinä kysyttiin, ratkaisevatko valinnan laatu- ja palvelutasotekijät (1) vai talouden tunnusluvut (4). Asteikolla 1-4 sijainti oli johtoryhmän arvioiden keskiarvona tällä hetkellä kohdassa 1,3 ja 5-10 vuoden päähän ennakoitunakin vain kohdassa 1,5.

Tämä tulos tukee kyselyn alussa saatua käsitystä: toimittajan taloudellisen tilan merkityksen korostaminen arvioinnissa ei saanut kannatusta. Tukea tulee myös muista tutkimuksista (mm. Nietola & Alaruikka 2005), joiden mukaan alihankkijoiden tunnusluville tai tilinpäätös- ja yritysanalyysille ei nykyisin yrityksissä vielä anneta kovin suurta painoarvoa. Itkonen (2013) kuitenkin patistaa yrityksiä reagoimaan *joustavasti* toimitusketjunsä tapahtumiin: *Esimerkiksi näkyvyys toimittajan taloudelliseen tilanteeseen antaa mahdollisuuden ennakoida potentiaalisen konkurssin ja tästä johtuvat ongelmat, vaikka itse tapahtumaa ei pystyittäisikään välttämään* (Itkonen 2013.)

Tässä osiossa pyydettiin myös valitsemaan tutkimuksen viiden alihankkijan joukosta kaksi parasta ja kansi ongelmallisinta. Kahdesta parhaasta vallitsi kyselyssä täydellinen yksimielisyys; toimittaja A on ykkönen ja toimittaja E on kakkonen. Valinnat tukevat tutkimuksen muitakin tuloksia:

- toimittaja A:n kanssa Dermoshopilla on pisimmälle viety suhde, jota voidaan pitää partnership -suhteena,
- taloudellinen tila ei ratkaise (A oli talouden tunnusluvuissa heikoimpia),
- toimittaja sopimusluonnoksen tekijänä (E) ei vaikuttanut kielteisesti,
- toimittaja A:n kohdalla painaa pitkä yhteinen historia, toimittaja E:n kohdalla kommunikoinnin helppous ja todettu luotettavuus,
- toimittaja-arvioinnin parhaat arvosanat toimitusvarmuudessa, joustavuudessa ja hintatasossa takasivat parhaat sijat myös kokonaiskilpailussa.

Kahta ongelmallisinta alihankkijaa nimettäessä +pisteitä+ saivat kaikki kolme jäljellä olevaa toimittajaa B-D. Sekä yhdistelmä B & C että yhdistelmä B & D saivat yhtä paljon kannatusta. Kategorisesti päätellen ongelmallisin toimittaja on siis B. Samat tekijät, jotka vaikuttavat toimittaja E:n sijoittumiseen (kommunikointi ja luotettavuus), vaikuttivat myös B:n kohdalla, huonoiksi todettuina, sijoitukseen. Blomqvistia (2007) lainaten +luottamus toimii kuin öljy; se vähentää kitkaa eri toimijoiden välillä ja lisää yhteistyöstä koituvia potentiaalisia hyötyjä+

Toimittaja B oli taloudellisten tunnuslukujen osalta tutkimuksen heikoimpia. Edellä teoriaosassa on todettu, että taloudellisella tilanteella saattaa olla vaikutusta toimittajan suorituskykyyn. Tähän tutkimukseen ei kuulu sen selvittäminen, vaikuttavatko yhteistyösopimuksen ehdot jotenkin toimittaja B:n tilanteeseen. Sopimuksen kannattavuutta voivat kuitenkin heikentää sopimusehdot, jotka joskus salakavalasti vähentävät katetta. Salakavalasti siksikin, että sopimuksen ongelmakohtia ei välttämättä ole huomattu ennen kuin

sopimusta jo implementoidaan. Silloin voi olla jo liian myöhäistä muuttaa tai korjata asioita. (vrt. Haapio ym. 2005: 356.)

Sopimusjärjestelmien ytimessä tulisi olla yhteinen näkemys kannattavan toiminnan luonteesta, avoimuus tiedon vaihdossa (open book -ajattelu), ja osapuolten todellisten kustannusten jäljittäminen mittareihin perustuva yhteinen näkemys siitä, miten saavutettu lisäarvo jakautuu toimitusketjun eri osapuolille. (Varamäki ym. 2003: 58-59.)

Taloudellisesta tilasta arviointikriteerinä on myös runsaasti tutkimusta. Muun muassa Ellramin, Taten & Billingtonin (2008) mukaan on varsin yleistä, ettei toimittajan tuloskuntoa, *suorituskykyä* taikka edes sovitun palvelutason toteutumista seurata. Toisaalta, vaikka seurantaa ja analyyseja tehtäisiinkin, niiden pohjalta ei välttämättä tehdä radikaaleja ratkaisuja alihankkijan vaihtamisen suhteen, tai sitten otetaan tietoisesti riski ja jatketaan yhteistyötä analyysien perusteella löydetyistä riskeistä huolimatta. Toimittajan ja tuotteen korvaaminen uudella on hidas ja työläs prosessi, eikä haluttuun lopputulokseenkaan pääsystä ole varmuutta. (Ellram ym. 2008.)

Myös Deloitte (2006) on todennut tutkimuksissaan toimittajan vaihtamisen vaikeuden, joka on sitä hankalampaa, mitä pidempi on sopimusjakso tai kumppanuus taikka, mitä tiiviimpi on yhteistyö. Vaihtokustannuksia uhkaa useinkin tulla niin paljon, että vaihto edellyttää toimittajan täydellistä epäonnistumista. (Deloitte 2006, 16.)

Tutkimustoimintaan perustuen (mm. Deloitte 2006) onkin annettu toimittajan vaihtokynnyksen pitämisestä matalana annettu suosituksia:

- o toimitussopimuksen tulee olla kohtuullisen mittainen määräaikaissopimus,

- tilaajayrityksen on pidettävä lopputuotteen aineettomat oikeudet itsellään,
- sopimukseen on sisällytettävä irtisanomisklausuuli,
- tuotannon tulee olla juridisesti sekä tieto- ja tuotantoteknisesti helposti siirrettävissä dokumentoituna toiselle toimittajalle. (vrt. Deloitte 2006.)

Sopimusten pituuksia ehkä lukuun ottamatta Dermoshopin toimitussopimukset ovat pääsääntöisesti edellä mainittujen suositusten mukaisia. Sopimukset ovat varsin pitkäaikaisia, kuten luvun 4.1.1. taulukosta ilmenee. Niissä on kuitenkin ajallisia tarkistuspisteitä, jolloin sopimusten ehtoja voidaan tarkistaa. (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka toimittajan todettaisiin soveltuvan teknilliseltä kompetenssiltaan yrityksen strategiaan, on vielä, riskien välttämiseksi, arvioitava tarkasti toimittajan suorituskykyä ja taloustilannetta sekä niiden kehitysnäkymiä. Mitä pitkäkestoisempi yhteistyösuhde on tavoitteena, sitä enemmän toimittajan etsintä vaatii taustatyötä; vertailuja, laskelmia, toimittajan referenssien selvittämistä ja aikaisempien kumppaneiden kuulemista. (vrt. Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 227.)

4.2.4. Alihankintaan perustuvan toiminnan haasteita

Dermoshopin johtoryhmältä kysyttiin myös alihankkijoiden kanssa toimimisen haasteista. Kuten liitteenä olevasta kyselylomakkeesta ilmenee, kysyttiin näkemystä erilaisista väittämistä asteikolla 1 - 6 (1= Ei ole ongelma; 6 = Vakava ongelma). Väittämiä oli seuraavista aihepiireistä:

- Tiedon kulku ja jakaminen
- Järjestelmien avoimuus
- Business Intelligence ja raportointi
- Prosessit ja järjestelmien tuki niille.

Yleishuomiona voidaan todeta, että vastauksissa nähtiin suhde alihankkijoihin pääsääntöisesti varsin ongelmattomaksi. Kustakin aihepiiristä nousi kuitenkin jokin seikka ikään kuin kehittämiskohteeksi.

Tiedon kulku ja jakaminen

Oman organisaation sisällä tapahtuvaa tiedon jakamista ja kulkua ei koeta ongelmaksi, mutta organisaatioiden välinen tiedonkulku nähdään sen sijaan suurempana haasteena. Tietoa haluttaisiin jakaa mutta prosessit ja työkalut eivät välttämättä tue tehokasta tiedonvälitystä. Tästä aihepiiristä nousi kehittämiskohteeksi ylitse muiden +Tiedot joudutaan syöttämään järjestelmiin moneen kertaan+. Vastauksissa oli tämän väittämän kohdalla arvo 4 kaksi kertaa. Ongelmaksi koettiin myös haluttomuus tiedonjakoon toimitusketjussa (arvo 4 kerran) ja yhteistyöhön liittyvien asioiden tallennus henkilökohtaisille työasemille (arvo 4 kerran).

Alihankkijan haluttomuudesta tiedonjakoon kerrottiin esimerkki jo edellä: Eräät toimittajat (C ja E) luovuttavat varsin kitsaasti talouden tunnuslukujaan. Niitä löytyy niukasti myös Orbis -tietokannasta. Taloustietojen säännöllistä toimittamista voitaisiin sopimuksissa kuitenkin edellyttää, sillä toimittajien taloudellisen tilanteen seuranta on tilaajalle tärkeää.

Edellä teoriaosassa juuri luottamus ja tiedonjako (tiedonvaihto) todettiin hyvän yhteistyökumppanuuden edellytyksiksi. Stähle ja Laento (2000) määrittelevät kumppanuuden peruselementeiksi *tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen*, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. Tietopääomaa tarvitaan muodossa tai toisessa, sillä mikäli ei ole mitään mitä antaa suhteeseen, ei voi toimia kumppanina. Edelleen kumppanuus on suhde, joka perustuu luottamukselle, sillä ilman luottamusta suhteen ylläpito ei voi onnistua. Kumppanuuden tavoitteena on aina lisäarvon tuottaminen. Kumppanuussuhteeseen pitää sijoittaa resursseja,

vaikka aina ei tiedä onko lopputuloksen ansaintaa vai menetyksiä. (Ståhle & Laento 2000: 26-27, 76-77.)

Edelleen Kulmalan (2004) mukaan juuri kyky kustannustiedon siirtoon ja hyväksikäyttöön on ilmentymä yritysten välisen informaation tasapainosta ja luottamuksesta. Kulmalan (2004) tutkimus osoittaa, että toimittajat, joilla on hyviä kokemuksia tilaajasta (riittävä luottamus), joilla on merkittävä yhteisen liiketoiminnan volyyymi, ja jotka eivät ole yksin toimittajan asemassa (potentiaalisia toimittajia on muitakin) ovat valmiita avoimuudelle.

Tilaajan ja toimittajan välinen yhteistyö kehittyy siis kommunikaation, luottamuksen ja sitoutumisen kautta. Avoin keskusteluyhteys on kaiken perusta. Vain sen päälle voidaan lähteä rakentamaan luottamusta ja sitoutumista ja sopimusta. (Momme & Hvolby 2002.)

Asioiden tallennukseen liittyen on perusteltua miettiä, ovatko tietoja syöttävät henkilöt aina tietoisia siitä, että samaa tietoa syötetään järjestelmiin myös muualla organisaatiossa, taikka tietoisia siitä, kuinka paljon ajantasaisilla työkaluilla voitaisiin helpottaa päivittäisiä rutiineja. Grönlund (2010, viitattu Juntunen 2013) muistuttaa, että kun sopimuksia yritetään hallita manuaalisesti käsityönä, on kaikkien sopimusten voimassaoloja ja ehtoja vaikeaa tai jopa mahdotonta muistaa.

Mikäli sopimustenhallintajärjestelmää ei kuitenkaan ole asennettu muistuttamaan tärkeistä päivänmääristä ja ehdoista, ei tilanne ole sen parempi kuin ilman järjestelmääkään. Eräs tärkeä yksityiskohta asiakokonaisuudessa on vielä sekin, että suomalaisissa yrityksissä sähköinenkin sopimustenhallintajärjestelmä on harvoin integroitu talousjärjestelmiin, ja siksi muutoksia hinnoissa tai ehdoissa tai toimittajan taloustilanteessa ei välttämättä havaita talousosastolla. (Juntunen 2013.)

Järjestelmien avoimuus

Järjestelmien avoimuuteen liittyviin väittämiin osasi ottaa kantaa vain kaksi vastaajista. Heistä toinen koko ongelmaksi (arvio 4) omien järjestelmien huonon integroitavuuden keskenään ja toinen alihankkijoiden huonon integroitavuuden (arvio 4) Dermoshopin järjestelmiin.

On varsin epätodennäköistä, että yritysten välisen informaation jakaminen olisi joskus täydellisen läpinäkyvää, sillä informaatio on henkilöstön ja omaisuuden ohella yrityksen itsenäisyyden keskeinen tunnusmerkki. Informaation jakamisen ongelmallisuus korostuu, mikäli yritys kuuluu samanaikaisesti useampaan toimitusketjuun. Tällöin läpinäkyvyys voi horjuttaa luottamusta suhteessa.

Tietokoneohjelmien avulla eri tavalla laadittujen räätälöityjen sopimusten koonti ja tekeminen interaktiivisiksi ja konkreettisiksi työvälineiksi on kuitenkin nykyään helppoa. Tällöin ne ovat siis yhdessä järjestelmässä, johon auktorisoidulla henkilöstöllä on pääsy ajasta ja paikasta riippumatta. (Haapio & Järvinen 2014: 284.) Yhteinen tietokanta mahdollistaa pitkälle vietyä (avoimet kirjat -laskenta) senkin, että sama tieto on kaikkien sidosryhmien . esimerkiksi alihankkijoiden - käytössä. (vrt. Lysons & Farrington 2006: 99.)

Sopimuksilla on yrityksen strategian kannalta sekä toiminnanohjaus- että riskienhallintafunktio, ja kun tähän kiinnitetään asianmukaista huomiota, sopimuksista muodostuu strateginen voimavara yrityksissä. Sopimusstrategiaan voidaan kirjata keinoja (esimerkiksi järjestelmien avoimuus), joita yritys haluaa myös sopimusten avulla edistää (Haapio & Järvinen 2014: 351.) Käytännössä yrityksen johto toteuttaa yrityksen kokonaisstrategiaa sopimusten avulla. Sopimustoiminta on siis eräs yrityksen liiketoimintakriittinen tukiprosessi, jonka avulla yritys määrittelee suhteensa toimitusketjun muihin osapuoliin. (Pohjonen 2002: 110.)

Business Intelligence ja raportointi

Business intelligence eli liiketoimintatiedon hallinta on organisaatiossa kyselyn perusteella varsin tyydyttävällä tasolla. Vain kahdessa vastauksessa koettiin ongelmaksi väittämä: +Emme saa organisaation johdolle tai muille tietoa tarvitseville nykyisistä järjestelmistämme ajantasaisia raportteja nopeasti ja vaivattomasti+.

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan organisaatio pystyy noudattamaan valittua strategiaa ja tuottamaan sille lisäarvoa vain, mikäli informaatio ja keskusteluyhteys johdon ja organisaation välillä on kaksisuuntaista. Tutkijat puhuvat dialogisesta yhteydestä, jonka pohjalta +strategisia valintoja voidaan jatkuvasti terävöittää, tarkentaa ja tarvittaessa muuttaa+ (Ståhle & Laento 2000: 34. 35.)

Näin tapahtuu Dermoshop Oy:ssä, joten koetut puutteet tiedonkulussa johtuvat siitä, ettei kyseisiä tietoja ehkä vastaajan työssä tarvita. Edelleen on perusteltua olettaa, että ainakaan kaikki tutkimukseen vastanneet henkilöt eivät välttämättä tiedä tai tiedosta, mitä kaikkea tietoa on saatavilla. Toisaalta tiedon saaminen on harvoin automaattista tai nopeaa. Sähköinen sopimustenhallintajärjestelmä tarjoaa osaltaan vastausta tähänkin ongelmaan, kuten edellä on todettu.

Prosessit ja järjestelmien tuki niille

Tässä osiossa esitettiin seuraavat väittämät:

- Prosesseissa sidosryhmien kanssa on paljon manuaalisia työvaiheita (esim. tilauslomakkeet, tilausten käsittely, laskujen kierrätys jne.)
- Nykyiset järjestelmämme eivät tue toimintaa globaalien alihankkijoiden ja/tai asiakkaiden kanssa

- Nykyiset järjestelmämme ovat vaikeakäyttöisiä, eikä henkilöstömme ole omaksunut niitä päivittäiseen toimintaansa

Näitä väittämiä ei kukaan kyselyyn vastanneista kokenut ongelmaksi eli antanut arviota 4-6. Myöskin tässä lienee kyse siitä, etteivät mahdolliset ongelmat ole realisoituneet vastaajien työssä.

Edellä luvussa 4.1.1. on todettu, että Dermoshopin käytössä ovat DL Prime -toiminnanohjausjärjestelmä ja QlikView -liiketoimintatiedon hallintaohjelma (Business Intelligence, BI). Nämä työkalut ovat varsin ajanmukaisia. Sekä dokumenteista että kyselyn tuloksista voisi kuitenkin päätellä, ettei ohjelmien kaikki kapasiteetti ole käytössä. (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto.)

Muun muassa alihankkijoiden toimitusvarmuutta seuraavien mittareiden rakentamiseen tarvittava tieto on olemassa tuotannonohjausjärjestelmässä, mutta edellä todettiin, ei alihankkijoiden suorituskykyraportointi ole systemaattisesti käytössä. Tällainen järjestelmien käytön laajentaminen ei ehkä vaikuta työrutiineihin, mutta se antaa tärkeää tietoa johtamisen avuksi. (Ellram ym. 2008.)

Vaikka ICT ei olekaan tämän tutkimuksen keskiössä, voisi vielä spekuloida niillä synergiaeduilla, joita Dermoshopin käytössä olevien ohjelmien eli toiminnanohjausjärjestelmän ja liiketoimintatiedon hallintaohjelman tietokantojen +yhdistäminen+ voisi tuoda. Myöskin suomalaisissa yrityksissä yleisesti puutteellinen sopimustenhallintajärjestelmien integrointi talousjärjestelmiin on +järjestelykysymys+ (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto.) Pitkällä tähtäimellä tämä mahdollistaa senkin, että yhteinen tietokanta, ja sama tieto on tarvittaessa sekä tilaajan että alihankkijoiden käytössä. (vrt. Lysons & Farrington 2006: 99.)

4.2.5. Suorituskykykriteerit toimittaja-arvioinneissa

Edellä todettiin organisaation tai liiketoiminnan suorituskyvyn arvioinniksi tässä tutkimuksessa se, kun selvitetään sekä case-yrityksen että toimittajayritysten menestymistä ja tuloksentekokykyä alihankintaan perustuvassa teollisessa tuotannossa. Tutkimusongelman mukaisesti kysyttiin, onko yhteistyö- ja sopimussuhteella tai kumppanuudella vaikutusta suorituskykyyn. (vrt. Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006: 19.)

Dermoshopin toimitussopimuksilla pyritään yhteiseen näkemykseen laadukkaasta ja kannattavan toiminnan luonteesta, ja arvioinnilla tarkastetaan tavoitteiden toteutumista. Arviointi voidaan nähdä myös toimittajan kehittämisenä, jolloin arviointi parantaa myös suorituskykyä. Yhteisen suoritusmittauksen ja sopimusjärjestelmän luominen tuotannon suunnittelu- ja ennustejärjestelmien yhteyteen parantaisi tilannetta entisestään. (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto; Varamäki ym. 2003: 58-59.)

Tätäkin asiaa lähestyttiin kyselyssä empiirisestä näkökulmasta. Kysymykset olivat:

- *Mitä toimenpiteitä huonosta arviointituloksesta yleensä seuraa?*
- *Miten arviointia voisi edelleen kehittää?*
- *Miten arviointi voitaisiin kytkeä tiiviimmin sopimusprosessiin.*

Edellä on todettu, että toimittajan vaihto on usein vaikeaa. Muun muassa Deloitte (2006) on todennut tutkimuksissaan toimittajan vaihtamisen vaikeuden, joka on sitä hankalampaa, mitä pidempi on sopimusjakso tai kumppanuus taikka, mitä tiiviimpi on yhteistyö. Vaihtokustannuksia uhkaa useinkin tulla niin paljon, että vaihto edellyttää toimittajan täydellistä epäonnistumista. (Deloitte 2006, 16.)

Sopimusten päättämiskynnyksen madaltaminen voi olla myös sopimustekninen ongelma, koska muutosmekanismeja on tarjolla vähän. Muutokset jätetäänkin helposti yhteistoimintataitojen varaan, jolloin lähestytään suhdetosopimusteorian periaatteita. (Tieva & Junnonen 2007.) Toisaalta yhteistyötä jatkettaessa ongelmista huolimatta voidaan ottaa tietoisesti strateginen riski. Myös Dermoshopin alihankkijastrategia viittaa tällaiseen mahdollisuuteen, koska siinä todetaan muun muassa: "Täydennettävät perinteiset tuotteet / tuotannot tuotetaan toistaiseksi nykyisten toimittajien toimesta; kuitenkin niin, että tilausten kertymä kasvaa / pienenee sen mukaan, kuinka hyvin toimittajat toimivat eli kuinka hyvin ne pärjäävät toimittaja-arvioinneissa" (Dermoshop Oy: sisäinen aineisto.)

Strategiansa mukaisesti myös johtoryhmä spekuloi näillä samoilla ongelmilla tämän osion kyselyn tuloksissa. Keskeisinä ratkaisukeinoina nähtiin arvioinneissa ilmenneiden ongelmien säännöllinen läpikäynti keskustellen. Pyrkimykset toiminnan parantamiseen nähtiin tärkeämpänä kuin sopimuksen laitto katkolle tai toimittajan boikotointi huonojen "arvosanojen" johdosta. Parissa vastuksessa oli myös mainittuna tämän tutkimuksen kannalta tärkeä keino: Yhteistyön tiivistäminen.

5. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Tutkimustulosten arviointi

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli ***’Mikä on sopimussuhteiden rooli Dermoshop Oy:n alihankintoihin perustuvassa teollisessa tuotannossa’*** ja sitä tukevina alakysymyksinä olivat:

- ***Miten alihankkijoihin liittyvä sopimusriski huomioidaan Dermoshopin sopimushallinnassa?***
- ***Miten integroituneemmilla sopimussuhteilla voidaan edistää Dermoshopin kasvua?***

Sopimussuhde alihankintaan perustuvassa teollisessa tuotannossa nivoutuu organisaation kykyyn saavuttaa tuloksia ja kasvua toiminnallaan. Siksi sen tutkiminen on kiinnostavaa ja tarkoituksenmukaista. Sen vuoksi myös esittämäni tutkimuskysymys on perusteltu. Vastausta tutkimuskysymykseen lähdettiin selvittämään vastauksilla tutkimuskysymystä tukeviin alakysymyksiin.

Tutkimuskysymykset lähtivät siitä logiikasta, että sopimussuhteessa ollaan ja työskennellään hyötyjen (kasvu) ja haittojen (riskit) ristipaineessa. Tavoitteena on hyvä sopimus ja sopimussalkku. Hyvillä sopimuksilla taas haetaan yritykselle kustannussäästöä, ja toisaalta yritykset ovat nähneet alihankintaan perustuvaan teolliseen tuotantoon liittyvinä riskeinä muun muassa arvioinnin ja valvonnan vaikeutumisen ja toimittajan opportunistisen käyttäytymisen riskit.

Teoreettisen pohdinnan ja kyselyn perusteella voitiin päätellä, että riskejä minimoidaan vielä pääosin käyttämällä arvioinnissa laatu- ja palvelutasotekijöitä. Taloudellisten analyysien lisääminen, systematisointi ja

syventäminen sekä suorituskyvyn mittaaminen ovat kuitenkin lähitulevaisuuden näkymiä alihankkijan ja tilaajankin menestymismahdollisuuksien *ennakoinnin* parantamisessa.

Tämä taas vaatii onnistuakseen kokonaisvaltaista sähköistä sopimustenhallintajärjestelmää, vieläpä talousjärjestelmiin integroitua järjestelmää. Tällainen tiedonjakopolitiikka, esimerkiksi yhteistyökumppaneille avoin kustannustietous (Open-book accounting) taas on partnership -suhteen keskeinen ominaisuus.

Näin tuli vastatuksi toiseenkin alakysymykseen; integroituneemmat sopimussuhteet osoitettiin tässä tutkimuksessa tilaajalle tavallisia alihankintasuhteita hyödyllisemmiksi. Tämä ilmeni konkreettisesti arvioinneissa toimittaja A:sta (ks. luku 4.2.3.). Toimittaja A:n kanssa Dermoshopilla on pisimmälle viety suhde, jota voidaan pitää partnership -suhteenä. Toimittaja-arvioinnin parhaat arvosanat toimitusvarmuudessa, joustavuudessa ja hintatasossa takasivat myös toimittaja A:n kuulumisen kärkikaksikkoon arvioinnin kokonaiskilpailussa.

Dermoshopin ja toimittaja A:n suhde ilmensi kommunikaatiojärjestelmien ja yhteistyön toimivuutta kaikilla tasoilla. Yhteinen strateginen kehittäminen mahdollistaa sen, että yritykset katsovat tulevaisuuden tuotanto- ja laatuongelmia arvoketjun näkökulmasta. Kumppanuus perustuu siis sitoutuneisuuteen ja yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksissa on todettu, että yritykset hakevat koko toimitusketjun matkalta sitä monipuolisempia yhteistoimintoja mitä monimutkaisempaa tuotetta yritys tuottaa. Yritykset siis jakavat keskenään niin riskit kuin tuototkin. (vrt. Vesalainen 2006: 46; Ojala & Jämsä 2006.) Dermoshopin ja toimittaja A:n välisen suhteen voidaan katsoa olevan tällainen.

Dermoshopin yhteistoimintaosaaminen korostuu erityisesti toiminnassa toimittaja A:n kanssa yhteistyökäyttämisenä. Vesalainen (2013) puhuu yhteistyökäyttämisestä, joka toteutuu rakenteellisten, sosiaalisten ja taloudellisten elementtien muodostamassa kombinaatiossa. Rakenteellisia tekijöitä ovat säännöt, sopimukset, yhteistyösuhteen rakenteet ja integroituneet tietojärjestelmät. Sosiaalisina tekijöinä nähdään normit, luottamus, sitoutuminen ja yhteisyys. Suhteen taloudellisen viitekehysten muodostavat suhteessa toteutuva vaihdanta ja riippuvuuden määrä yritysten välillä suhdespesifien investointien kautta. Dermoshopilla ja toimittaja A:lla on yhteisiä suhdespesifejä investointeja. (Vesalainen 2013: 323-324; Dermoshop Oy: sisäinen aineisto.)

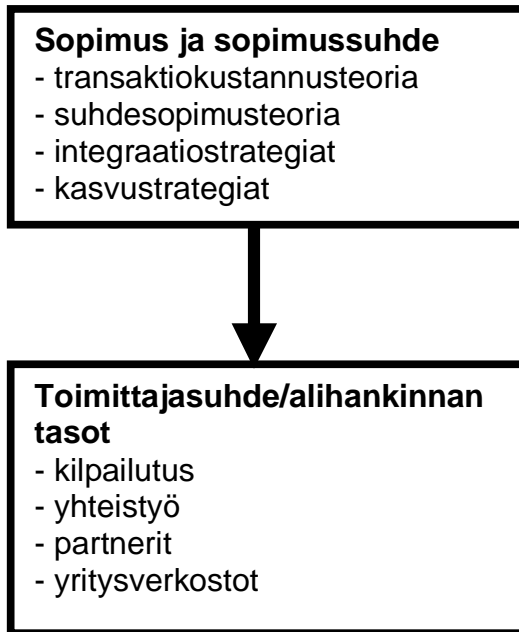
Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Dermoshop Oy on saanut kumppanuuksilla markkinoita ja kasvua. Tämän tutkimuksen puitteissa on voitu todeta, että yhtiö on ollut vuosia kasvu-uralla. Tutkimuksen suppeahkon näkökulman perusteella emme toki näe, mitkä muut tekijät ovat asiaan vaikuttaneet. Ilmeistä kuitenkin on, että toteutettu kumppanuusstrategia on ollut hyödyllinen.

Asian etenemistä kuvattiin Johdanto -luvussa kuviolla 1, joka huipentui laatikkoon, jossa todetaan:

* Sopimussuhteita kehittämällä kasvua ja kannattavuutta.

* Sopimus on yhteistoimintaprosessin ydin.

Tutkimuksen kulun ja tulosten esittely voidaan kiteyttää edellä mainitun kuvion elementtien avulla. Sopimussuhteen kehittäminen alihankintaan perustuvassa teollisessa tuotannossa kohti kumppanuutta nivoutuu organisaation kykyyn saavuttaa tuloksia ja kasvua toiminnallaan.



Kuvio 9. Taustateorioista sopimussuhteen käsitteisiin.

Luvun 1.2. kuvion kahden ensimmäisen laatikon yhteys (kuvio 9) syntyi luontevasti:

- Partnership -suhteiden kautta tavoiteltujen hyötyjen ja niihin liittyvien riskien esiintuomisen ja analysoimisen mahdollisti tässä tutkielmassa teoriakehys, joka perustui ns. *laajennettuun transaktiokustannusteoriaan* (Blomqvist ym. 2002; viitattu Rastas 2011). Näin hyötyjen ja riskien esilletuonti oli kokonaisvaltaista. Myös niiden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä tuotiin esille.
- Dermoshopin toiminnassa on selkeästi myös toisen taustateorian, *suhdesopimusteorian* piirteitä. Sopimussuhde näyttäytyy enemmänkin suhteena kuin sopimuksena . suhteena, joka muuttuu ajan myötä, jota ylläpidetään vuorovaikutuksessa, ja jossa pyrkimyksenä on suhteen säilyttäminen ja kehittäminen kohti partnership -suhdetta. Relational contracting -näkökulmassa sopimuksen suunnittelun yhteydessä on keskeistä luoda ne menettelyt ja rakenteet, joita tarvitaan sopimussuhteen jatkuessa ja kehittyessä. (vrt. Tieva & Junnonen 2007.)

- Transaktioihin liittyy kolme ympäristötekijää; teknologinen epävarmuus, varallisuuden spesifisyys ja pieni määrä vaihdantaa. Epävarmuus kasvattaa siis transaktiokustannuksia markkinoilla muun muassa kasvavan valvonnan kautta. Suhdepainotteisilla normeilla on helpompi selviytyä epävarmuudesta, jopa häiriötilanteista, jotka ovat tyypillisiä teknologisissa muutoksissa. (Vuorenmaa 2012; Poppo & Zenger 2002.)

Luvun 1.2. kulkukaavion kolmas laatikko on kuviona 10. Sopimusprosessin hyvän hallinnan tuloksena tavoitellaan haluttuja sopimuksia, ja sopimussalkku muodostuu näiden haluttujen sopimusten kokonaisuudesta.



Kuvio 10. Suosituksia ja jatkotutkimusaiheita.

Sopimusprosessien tavoitteet kiteytyivät tutkimuksessa seuraaviin näkökohtiin:

- Sopimussuhteiden tietovaraston (sopimussalkun) sisällön tulee palvella käytännön toimintaa siten, että sopimussalkun summan tulee olla (kokonaisvaikuttavuus) on suurempi kuin sen sisältämien yksittäisten sopimusten (vaikutusten) summa+ (vrt. Gummesson & Tillman 1998; viitattu Rekonen 2007.)

- Sopimussalkun hallinnasta päästään luontevasti sopimusten sähköiseen hallintaan, joka liittyy laajempaan ICT -problematiikkaan. Ainakin pitkän tähtäimen tavoitteeksi voidaan asettaa yhteinen tietokanta, jossa sama tieto on tarvittaessa sekä tilaajan että alihankkijoiden käytössä. (vrt. Lysons & Farrington 2006: 99.)
- Sopimushallintaan liittyy kiinteästi myös riskienhallinta. Riskeihin liittyen käsiteltiin syvällisemmin toimittajan taloudellisen tilan ja suorituskyvyn arvioinnin tärkeyttä toimittajaa valittaessa ja sen toimintaa seurattaessa. Asia ei korostunut kyselyn tuloksissa, mutta teoreettisessa tarkastelussa kyllä. Näkökulmaa vielä laajentaen, yrityksissä tulisi olla käytössä työkalu, jolla ne pystyisivät nopeasti saamaan luotettavan kuvan alihankkijasta. Nykyiset luottotieto- ja maariskiluokituspalvelut eivät ole riittäviä, vaan *tarvittaisiin talousmittaristo alihankkijan kelpoisuuden arviointiin*. (vrt. Nietola & Alaruikka 2005: 24-25, 54.)

Vanhala (1998) lainaten tiiviit yhteistyösuhteet sekä tuotannossa että tutkimus- ja kehitystoiminnassa lisäävät teknologian diffuusiota taloudessa, mikä synnyttää uutta teknologiaa ja osaamista talouteen, jolloin toimitusketjuyhteistyö on osa tiedon kasvua. Tämä tietoa ja teknologiaa kehittävä vaikutus yhdistää toimitusketjuyhteistyön ja verkottumisen toimintojen kehittämiseen, sekä viimekädessä talouskasvuun. (vrt. Vanhala 1998.)

Päättökysymyksessä kysytty sopimussuhteen rooli voidaan tämän tutkimuksen pohjalta kiteyttää: Onnistuneen sopimussuhteen tuloksena on yrityksen strategista päätöksentekoa tukeva sopimus, johon osapuolet ovat sitoutuneet ja jonka avulla molemmilla osapuolilla on halu saavuttaa yhteinen tavoite, esimerkiksi taloudellinen kasvu.

5.2. Tutkimuksen luotettavuus

5.2.1. Kiinnostavuus

«Laadullisen tutkimuksen aiheen tulee olla relevantti ja kiinnostava» (Aaltio & Puusa 2011.) Sopimussuhteen kehittämistä kohti kumppanuutta - ja näin kohti parempaa tulosta ja kasvua, voidaan pitää kiinnostavana ja tarkoituksenmukaisena tutkimusaiheena. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia teorioita ja aineistoja tarkastelun syventämiseksi ja sen johdonmukaisuuden varmistamiseksi. Yhdisteltäessä eri teorioita ja aineistotyyppjä voidaan puhua triangulaatiosta. Tutkimusmetodina hyödynnettiin sisällönanalyysiä, ja tukeuduttiin kahteen erilaiseen teoriaan rakentaessa tutkimuskehystä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. (vrt. Aaltio & Puusa 2011: 153 . 166.)

5.2.2. Relevanssi

Tutkimuksen relevanssia voidaan tarkastella seuraavien tekijöiden kautta:

- 1) Yhteistyön syventäminen yritysten välillä esimerkiksi alihankintasuhhteessa on yhä yleisempi tapa organisoida tuotantotoimintaa.
- 2) Sopimukset ovat yhä tärkeämpiä organisaatioiden johtamisen työkaluja.
- 3) Yritysyhteistyöhön liittyvää sopimussuhteiden ja sopimussuhteiden tutkimusta tarvitaan lisää.
- 4) Sopimusten hyödyntämiseen case -yrityksen kehittämisessä ja lisäkasvun turvaamisessa saadaan tällä tutkimuksella tärkeää tietoa.

Edellä mainituilla perusteilla tätä tutkimusta voidaan pitää relevanttina. (vrt. Tenhunen 2006: 233.)

5.2.3. Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2007). Validiteetin käsite on peräisin kvantitatiivisesta tutkimusperinteestä, ja sen käyttö laadullisen tutkimuksen yhteydessä on haasteellista. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin soveltaminen perustuu tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaukseen, jolloin tutkimuksen itsenäinen arviointi helpottuu. (Hirsjärvi ym. 2007: 226. 227.) Hyvä case-tutkimus vakuuttaa jo sinällään lukijan case-kuvausten ja analyysin validiteetista. Tutkimuksen suorittaminen, tapausten kuvaaminen ja tulokset on pyritty raportoimaan niin, että lukijalla on mahdollisuus vakuuttua tutkimuksen validiteetista. (vrt. Lukka 1991.)

Käytännössä validi tieto tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee osoittaa, että hänen tulkintansa teorioista tai kyselyn tuloksista ovat oikeita. Tässä tutkimuksessa käytetyt dokumentit ja kyselyn suorittaminen on validiteetin parantamiseksi kuvattu tarkasti. Myös kyselyyn vastanneiden asema case -yrityksen johtoryhmänä on määritetty. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 254. 256.)

Tämän tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta laajemminkin parantaneita tekijöitä on muutamia:

- Tutkimuksen ohjaajan asiantuntemus verkostosuhteista oli käytettävissä tutkimuksen edetessä.
- Toiseksi, luotettavuutta parannettiin tutustumalla case -yritykseen, sen dokumenttiaineistoihin sekä tutkimuksessa hyödynnettyihin teorioihin monipuolisesti ja laajasti.
- Kolmanneksi, tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan panostamalla kyselyn kysymyksiin, jotka luotiin pääasiassa teoriasta tehtyjen havaintojen pohjalta.

- Neljänneksi, aineisto kerättiin, purettiin ja analysoitiin järjestelmällisesti, mikä parantaa luotettavuutta. (Emt.)

Tutkimusmenetelmän valinta on perusteltu luvussa 1.3. *Kokonaisuutena voidaan todeta, että käytetty teoreettinen tarkastelu, aikaisemmat empiiriset tutkimustulokset ja tässä tutkimuksessa hankittu aineisto muodostavat loogisen kokonaisuuden, jossa johtopäätösten tekeminen ja tulosten vertailu aikaisempiin tutkimuksiin on mahdollista.*

5.2.4. Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta toisin sanoen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia+ (Hirsjärvi ym. 2007: 226. 227.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan siis ristiriidattomuutta ja toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen reliabeliutta voidaan tarkastella tutkijan toiminnan kautta. Tämä tutkimus on edellä luokiteltu toiminta-analyttiseen tutkimusotteen kategoriaan, jolloin tiedonhankintastrategioita voidaan tarkastella sen mukaan, mikä on tutkijan ja tutkittavan ilmiön keskinäinen suhde. (Koskinen ym. 2005: 254. 256.)

Tässä tapaustutkimuksessa tutkijan ja tutkittavien suhde toisiinsa ei ollut kiinteä. Tutkija ei vaikuttanut tutkittavaan ilmiöön siten, kuin osallistuvammassa tapaus-tutkimuksessa voi tapahtua. Tutkimuksen toistettavuuden näkökulmasta tämä parantaa tutkimuksen reliabiliteettia. Johtuen teoreettisen taustan ja keskeisten käsitteiden tulkinnallisesta luonteesta ei reliabiliteettiongelmia voida kokonaan eliminoida. (vrt. Koskinen ym. 2005: 254. 255.)

Luotettavuus liittyy kuitenkin myös totuuteen. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ehkä löydetty kaikilta osin täysin objektiivista totuutta, tutkija on kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman objektiivisesti sen totuuden, mikä

tutkimuskohteessa ja sen sopimussuhteissa on olennaista. (Koskinen ym. 2005: 254. 255.)

5.2.5. Yleistettävyys

Laadullisen tutkimuksen tulosten yleistettävyys on myös hankala käsite määriteltäväksi. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan tilastollisesti pohtia otoksen tulosten yleistettävyttä koko perusjoukkoon, mutta tämä ei toimi laadullisella puolella. (Hirsjärvi ym. 2007: 160.) Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistäviä tulee tehdä aineiston sijasta siitä tehdyistä tulkinnoista. Yleistettävyden kriteeriksi nousevat tällöin järkevä aineiston kokoaminen sekä hyvät vertailuasetelmat. (Eskola & Suoranta 2008: 66.) Eskola ja Suoranta (2008) toteavat edelleen, että usein yleistettävydessä on kyse *siirrettävyydestä*. Heillä siirrettävyys tarkoittaa muun muassa teoreettisten käsitteiden siirrettävyyttä ja tutkimuksen havaintojen soveltumista toiseen toimintaympäristöön tai tapaukseen. (Emt.: 68.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tehdä yleistäviä, vaan tavoitteena oli oppia tutkittavan ilmiön monimuotoisuudesta ja muodostaa näkemyksiä sopimussuhteiden syvällisemmäksi ymmärtämiseksi. Voidaan kuitenkin todeta, että monet Eskolan ja Suorannan (2008: 66) yleistettävyden kriteerit toteutuvat tutkimuksessa. Muun muassa aineiston järkevää ja perusteellista kokoamista ilmensi tutkittavan tapauksen taustojen sekä kontekstin tarkka kuvaaminen. Teoreettisen taustan transaktiokustannus- ja suhdesopimusteorioiden muodostivat selkeän ja johdonmukaisen viitekehyksen tulkintojen tekemiseksi. Tämä viittaa hyvältä tapaustutkimukselta vaadittavaan perusteellisuuteen, mikä mahdollistaa Pirjo Oinaan (2011: 14) mukaan laajempienkin ilmiöiden tulkitsemisen yhden tai muutaman tutkittavan tapauksen perusteella.

Tässä tutkimuksessa on pyritty hahmottamaan tarkasti yritysten välisten sopimussuhteiden kokonaisuutta teollisen tuotannon perustuessa alihankintaan.

Myös Eskolan ja Suorannan (2008) mainitsemia vertailuasetelmia pyrittiin luomaan vastaavanlaisia tutkimuksia tutkimalla sekä toimittajayritysten ja kyseisen toimialan talouden tunnuslukujen vertailulla Orbis -tietokannan avulla. (Eskola & Suoranta 2008: 68.)

Samassa teollisessa tuotantomuodossa ja tarkasti samalla toimialalla voisi olettaa löydettävän tilanteita, jolloin tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä kerätyn aineiston suhteuttaminen teoriaan ja teorian testaaminen aineiston avulla olisi yleistettävissä. (vrt. Oinas 2011: 13. 14.)

Yleistämistä tärkeämmäksi tämän tutkimuksen arvoksi on nähtävä mahdollisuus tulosten hyödyntämiseen paitsi case -yrityksessä myös laajemminkin sopimussuhteisiin ja sopimuksiin perustuvassa toiminnassa.

5.3. Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa tutkittiin sopimussuhteita alihankintaa perustuvassa teollisessa toiminnassa tilaajan eli Dermoshop Oy:n näkökulmasta. Luonteva jatkotutkimuksen aihe olisi tietenkin kartoittaa myös alihankkijoiden näkemyksiä. Mielenkiintoisen lisänsä tähän aiheeseen toisi se, että tutkimuksemme toimittajat edustavat neljää eri eurooppalaista maata. On oletettavissa, että teoriat, jotka toimivat tässä tutkimuksessa toisiaan täydentävinä näkökulmina, eivät kaikilta osin riitä tutkimuksessa, jossa tutkitaan asiaa laajemmin kansainvälisessä kontekstissa.

Monet aiheesta tehdyt tutkimukset kuvailevat kansainvälisiä eroja, mutta eivät pysty valottamaan, mistä tällaisia eroja syntyy. Mikäli halutaan tehdä vertailevaa tutkimusta maiden välillä, on otettava huomioon kulttuurilliset erot sekä institutionaalisen järjestäytyneisyyden ja kehityksen taso. (vrt. Gilley ym. 2006.)

Toimittajan taloudellisen aseman laajempi tutkiminen olisi ollut merkittävä lisä tutkittavien sopimussuhteiden kannalta. Huonon taloudellisen aseman omaava toimittaja saattaa muodostua myös uhaksi koko lopputuotteen valmistukselle. Taloudellisen aseman tutkiminen on kyllä haasteellista, sillä yksityiskohtaisia tietoja itse toimittajilta on vaikea saada. Tämä huomattiin tässäkin tutkimuksessa toimittajien taloustietoja selviteltäessä.

Tutkimuksen eräänä perustehtävänä on uuden tiedon tuottaminen. Uusien näkökulmien löytäminen voi kuitenkin olla myös tuttujen ja itsestään selvien asioiden esille nostamista. Tämä tutkimus saattaa olla tuota jälkimmäistä tyyppiä. Ainakin tämän tutkimuksen johdonmukaista teoreettista johdatusta aiheeseen voidaan kuitenkin soveltuvin osin hyödyntää missä tahansa sopimukseen perustuvassa liiketoiminnassa.

LÄHDELUETTELO

- Aaltio, I. & A. Puusa (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Aho, M. (2011). *Konstruktio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin*. Tampereen teknillinen yliopisto, Julkaisu 1000.
- Ali-Yrkkö, J. (2009, toim.). Yritysten tutkimustoiminta kansainvälistyy.
- Mitä jää Suomeen. *Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA*. Sarja B 235. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Ali-Yrkkö, J., K. Jansson, I. Karvonen, V-P. Mattila, J. Nurmilaakso, M. Ollus, I. Salkari & P. Ylä-Anttila (2001). Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA.
Teknologiakatsaus 111.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mc Graw & Hill.
- Barringer, B.R. & J.S. Harrison (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management* 26: 3, 367. 403.
- Blombäck, A. & B. Axelsson (2007). The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22: 6, 418. 430
- Blomqvist, K., K. Kyläheiko & V.-M. Virolainen (2002). Filling a gap in traditional transaction cost economics: towards transaction benefits based analysis using Finnish telecommunications as an illustration. *International Journal of Production Economics* 70, 1. 14.
- Blomqvist, K. (2007). Luottamus toimii kuin öljy. Blogi. *Kehittyvä Elintarvike -lehti* 2.

Blomqvist, K., P. Hurmelinna-Laukkanen, N. Nummela & S. Saarenketo (2008). The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive born globals. *Journal of Engineering and Technology Management* 25: 1. 2, 123. 135.

Carter, J.R. & R. Narasimhan (1990). Purchasing in the International Marketplace: Implications for Operations, *Journal of Purchasing and Materials Management* 26: 3.

Coase, R.H. (1995). The Nature of the Firm. *Economica (New series)* 4, 386. 405. The London School of Economics and Political Science.

Deloitte (2006). *Myötätuulessa*. Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisesta Suomessa 2006. [online]. Siteerattu 4.7.2015. Saatavana World Wide Webistä: <http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>.

DL Prime -toiminnanohjausjärjestelmä. [online]. Siteerattu 1.5.2015. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.dlsoftware.com/>

Dermoshop-konsernin internet-sivut . [online]. Siteerattu 11.. 20.1.2015. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.dermoshop.com/fi/info#>

Dermoshop Oy: esittelyaineisto. PowerPoint -aineisto.

Dermoshop Oy: sisäiset asiakirjat. Mm. toimitussopimukset, toimittaja-arvioinnit, alihankintastrategia, ostosuunnitelma ja -käsikirja, vuoden 2013 toimintakertomus.

Ellram, L. M., W.L. Tate & C. Billington (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management* 26: 2, 148. 163.

Eskola, J. & J. Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fitzgerald, K.R. (1998). What makes a Superior Supplier? *Purchasing* 125: 8.

Forker L.B. (1997). Factors Affecting Supplier Quality Performance. *Journal of Operations Management* 15: 4, 243. 269.

Gilley, M.K., A. Rasheed & H. Al-Shammari (2006). Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence. Toim. *Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gover. Hampshire, 17. 32.

Grafton, J., A.M. Lillis & S.K. Widener (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society* 35: 7, 689. 706.

Grönlund, H. (2010). *Contract Management* . What is it and how it is managed in Finnish companies. Thesis. Helsinki: Hanken School of Economics, Department of Accounting 68.

Gummesson, E. & M. Tillman (toim.), (1998). *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Helsinki. Kauppakaari, Yrityksen Tietokirjat.

Haapio, H. (2002). Jäikö jotain sopimatta? Teoksessa (toim. Pohjonen, S.) *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta*. Helsinki: WSOY, lakitieto.

Haapio, H., E. af Hällström, M. Järvinen, S. Koivu, J. Lehto, J. Leskinen, S. Lintumaa, S. Nystén-Haarala, S. Pohjonen, T. Salmi-Tolonen & P. Taivalmaa (2005). *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut*. Sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Haapio, H. (2005). Sopimusten hallinta . *Contract Management*. *Yritystalous - lehti nro 2*. Artikkelit.

Haapio, H. & M. Järvinen (2014). *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut*. Sopimusten hallinta käytännössä. Tallinna: Tietosanoma Oy, AS Pakett.

Haapio, H. (2015). Projektitoiminta VII . Investointiprojektin onnistunut aloitus. Esitelmä PSK:n kevätseminaarissa. Finlandia-talo, Helsinki: 16.4.2015. Siteerattu 11.8.2015. Saatavana World Wide Webistä: http://www.psk-standardisointi.fi/Alasivut/Tiedotteet/Finlandiatalo_2015/HelenaHaapio.pdf

- Haavisto, V. (2005). Yhteistoiminnan uudet muodot liikesuhteissa . haaste sopimusoikeudelle. Julkaisussa S. Pohjonen (toim.) *Ex ante . ennakoiva oikeus*. Helsinki: Talentum.
- Haverila, M., E. Uusi-Rauva, I. Kouri & A. Miettinen (2005). *Teollisuustalous*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Hemmo, M. (2005). *Sopimusoikeus 3*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., P. Remes, & P. Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hoppania, A. 2001. *Laadusta sopiminen*. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Huilla, M. (2013). *Liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisen järjestelmän toteuttaminen*. Pro gradu . tutkielma. Tampereen yliopisto. Informaatitieteiden yksikkö.
- Häkkinen, K. (2011). Alihankintayhteistyön johtamisesta metalliteollisuudessa. *VTT Tiedotteita*. Espoo.
- Iloranta, K. & H. Pajunen-Muhonen (2008). *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Ireland, R.D., M.A. Hitt & D. Vaidyanath (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal Of Management* 28: 413-446.
- Itkonen, M. (2013). Vastustuskykyisen toimitusketjun ainekset. *Kehittyvä Elintarvike . lehti nro 3*. Artikkel.
- Ittner, C.D. & D.F. Larcker (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review* 81: 11, 88. 95.
- Jokinen, A. & K. Juhila (1991). *Pohjimmaiset asuntomarkkinat - diskurssianalyysi kuntatason viranomaiskäytännöistä* [Bottom-of-the Barrel Housing Markets - Discourse Analysis of the Practices of the

Municipal Housing and Social Authorities]. Helsinki: Sosiaaliturvan Keskusliitto.

Juntunen, A. (2013). *Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo*. Diplomityö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. [online]. Siteerattu 11.3.2015. Saatavana World Wide Webistä: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21770/Juntunen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Järvenpää, M., A. Länsiluoto, V. Partanen & J. Pellinen (2013). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kastikainen, J. (2004) *Toimitusvarmuus, laatu ja kustannus toimittajan valintakriteereinä: Case Fenestra Oy*. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteiden osasto. [online]. Siteerattu 30.5.2015. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/35627/nbnfi-fe20041119.pdf?sequence=1>

Kettunen J. & M. Simons (2001). Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. VTT. Viitattu 30.5.2015.

Kohtanen, J. (2012). *Luottamus, sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet markkinointiyhteenliittymässä*. Pro gradu . tutkielma. Yhteisöviestintä. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto

Kortekangas, M. & M. Spolander (2001). Kumppanuusopas. *MET-raportti 2*. [online]. Siteerattu 11.3.2015. Saatavana World Wide Webistä: <https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/documents/pdf/Kumppanuus.pdf>

Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.

Kuitunen, K., P. Räsänen, M. Mikkola & R. Kuivanen (1999). *Kehittyvä yritysverkosto*. Toimittajaverkostot kilpailukyvyn ja osaamisen lähteenä. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT.

- Kulmala, H. I. (2004). Developing Cost Management in Customer-Supplier Relationships: Three Case Studies. *Journal of Purchasing & Supply Management* 10:2, 65. 77.
- Laamanen, K. (2005). *Johda suorituskykyä tiedon avulla . ilmiöstä tulkintaan.* Suomen Laatu keskus Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Lappalainen, A. (2012). *Luottamuksen merkityksestä aiesopimussuhteessa liiketoiminnan vastuullisuuden näkökulmasta.* Pro Gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto.
- Latvala, E. & L. Vanhanen-Nuutinen (2003). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*, 21. 43. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lempiäinen, J. & J. Savolainen (2003). *Hyvin suunniteltu . puoliksi valmistettu.* Helsinki: Suomen Robotiikkayhdistys Ry.
- Leppiniemi, J. & R. Leppiniemi (2006). *Tilinpäätöksen tulkinta.* Juva: WSOY.
- Lukka, K. (1991). Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 40:2, 161-186.
- Lysons, K. & B. Farrington (2006). *Purchasing and Supply Chain Management.* 7. painos, New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures.* Väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 475.
- Lönnqvist, A., P. Kujansivu & R. Antikainen (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä.* Helsinki: Edita.
- Macalay, S. (1963). Non-contractual relations in business: a preliminary study. *28 American Sociological review.*
- Macneil, I.R. (1980). *New social contract an inquire into modern contractual relations.* New Haven cop.

- Mansukoski, S., L. Mitronen, P. Porenne & P. Salmimies (2007). *Käytännön johtoryhmätyöskentely*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Markkinointi & Mainonta . lehti nro 32 (2008). Mikä ihmeen Dermoshop. Artikkel.
- Marttila, K. (2014). *Johdon laskentatoimen ohjaus- ja hallintajärjestelmien hyödyntäminen yritysverkostoissa*. Pro Gradu -tutkielma. Kauppakorkeakoulu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- McHugh, P., G. Merli & W.A. Wheeler III (1995). *Beyond Business Process Reengineering*. Towards the Holonic Enterprise. Chichester - New York - Brisbane . Toronto - Singapore: Wiley.
- Melin, K. (2011). *Ulkomaankaupan menettelyt*. AMK-Kustannus.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia - sarja 4. International Methelp Oy.
- Momme, J. & H. Hvolby (2002). An Outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8: 4, 185. 196.
- Mänttari, J. (2004). Päähankkijan ja toimittajan kahdenvälinen yhteistyö. Pro gradu . tutkielma. Kauppatieteiden osasto. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.
- Neilimo, K. & J. Näsi. (1980). Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta. *Tampereen yliopiston julkaisuja*. Sarja A 2:12. Tampere.
- Neilimo, K. & E. Uusi-Rauva (2007). *Johdon laskentatoimi*. 6.-8. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Nietola, O. & A-M. Alaruikka (2005). Yritysanalyysit alihankkijoiden arvioinnissa. *Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja* 68. Edita Publishing Oy.
- Nystén-Haarala, S. (2002). Kaukoviisas ennakoiva oikeusajattelu ja jälkiviisas tuomioistuinjuridiikka. Teoksessa (toim. Pohjonen, S.) *Ennakoiva*

sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien.hallinta.
Helsinki: WSOY, lakitieto.

- Nystén-Haarala, S., N. Lee, J. Lehto, T. Salmi-Tolonen & K. Sorsa (2008). SOPO - Sopimusosaaminen teollisuuden elinkaari- ja palveluliiketoiminnassa - *Sopimusosaaminen liiketoiminnassa +Corporate Contracting Capabilities+(CCC) tutkimuskonsortion loppuraportti.* [online]. Siteerattu 15.5.2015. Saatavana World Wide Webistä: URL:<http://yliopisto.joensuu.fi/oikeustieteet/english/tekes/SOPOFinalsn5.pdf>
- Oinas, P. (2011). *Tapaustutkimus . YMEN1332* Laadullisen tutkimuksen suuntaukset. [online]. Siteerattu 1.6.2015. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=70f29511-8a76-4b33-a5dd-50214af6c2c9>.
- Ojala, L. & P. Jämsä toim. (2006). Third party logistics - Finnish and Swedish experiences. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskustelua ja raportteja 3.* Turun kauppakorkeakoulu. Turku. Siteerattu 15.9.2015. Saatavana World Wide Webistä: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/113622/Kre3_2006.pdf?sequence=1
- Orbis -tietokanta. Maailmanlaajuinen yrityshakemisto. Copyright © Bureau van Dijk Electronic Publishing. [online]. Siteerattu 15.. 30.5.2015. Saatavana World Wide Webistä: http://www.nelliportaali.fi/V/?institute=VY&portal=VY&new_Ing=fin&func=find-db-1-title&mode=titles&azlist=N&scan_utf=&scan_start=orbis&search_type=c ontains&restricted=all
- Pohjonen, S. (2002, toim.). *Ennakoiva sopiminen: Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta.* Helsinki: WSOY, lakitieto.
- Poppo, L. & T. Zenger (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements. *Strategic Management Journal* 23: 8, 707. 725.
- QlikView -liiketoimintatiedon hallinta. [online]. Siteerattu 1.6.2015. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.qlik.com/fi/explore/products/qlikview>

- Rastas, R. (2011). *Teknisen suunnittelun ulkoistaminen partnership-suhtein*. Pro gradu -tutkielma. Kauppätieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Raussi, E. (2015). *Sopimushallinnon kulmakivet*. Opinnäytetyö (AMK). Turun ammattikorkeakoulu.
- Rekonen, R. (2007). *Sopimuksilla johtaminen kunnissa*. Pro gradu . tutkielma. Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampereen yliopisto. [online]. Siteerattu 25.8.2015. Saatavana World Wide Webistä: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78106/gradu01913.pdf?sequence=1>
- Rudanko, M. (2002). Ennakoiva näkökulma kauppaoikeudessa. Teoksessa (toim. Pohjonen, S.) *Ennakoiva sopiminen. Liiiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien.hallinta*. Helsinki: WSOY, lakitieto.
- Saarnilehto, A., J. Vesalainen & V. Annola toim. (2013). *Monimuotoinen verkosto: johtamista ja juridiikkaa*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Sakki, J. (2009). *Tilaus-toimitusketjun hallinta - B2B . vähemmällä enemmän*. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sandelin, J. (2011). *Institutionaaliset ja taloudelliset paineet alihankintaverkoston sopimussuhteissa*. Pro gradu -tutkielma. Talousjohtamisen maisteriohjelma. Lapin yliopisto.
- Simchi-Levi, D., P. Kaminsky & E. Simchi-Levi (2008). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*. 3rd ed. New York: Mc Graw Hill.
- Sollish, F. & J. Semanik (2011). *Strategic Global Sourcing Best Practices*. John Wiley & Sons.
- Ståhle, P. & K. Laento (2000). *Strateginen kumppanuus . avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.

- Ståhle, P., K. Kyläheiko, J. Sandström & V. Virkkunen (2002). *Epävarmuus hallintaan*. Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot.
- Tenhunen, J. (2006). *Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa*. Väitöskirja. Tuotantotalouden osasto. Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- Tieva, A. & J-M. Junnonen (2007). Kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimukset. *Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 235*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. [online]. Siteerattu 30.5.2015. Saatavana World Wide Webistä: http://www.cem.tkk.fi/fsr/Julkaisut/Artikkelit/Tieva_Oikeus_2-2007.pdf.
- Tieva, A. (2010). *Pitkäkestoisuus kiinteistö- ja rakennusalan sopimussuhteissa*. Väitöskirja. Espoo: Aalto -yliopiston teknillinen korkeakoulu.
- Tieva, A. (2010). Sopimusosaamisen kehittämisestä. *RY Rakennettu ympäristö -lehti nro 4*. Artikkelit.
- Tikkanen, J., A. Kujala & M. Parkkinen (2014). *Ravistajat*. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy. Turenki: Kirjapaino Jaarli.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, J. (2013). *Liikesopimusten tarkastamisvelvollisuus pörssiyhtiössä*. Pro gradu . tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto.
- Valkokari, K. (2009). Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Väitöskirja. Espoo: *VTT Publications 715*.
- Vanhala, J. 1998: Talouden verkottuminen ja pitkän aikavälin talouskasvu. *Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA). Keskusteluaiheita No.653*.
- Varamäki, E., T. Pihkala, J. Vesalainen & M. Järvenpää (2003). *Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mitta*us. Kelsinki: Sitra.

- Vesalainen, J. (2004). *Katetta kumppanuudelle*. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja -suhteessa. Teknologiateollisuuden julkaisu 3. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Vesalainen, J. (2006). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*: Yritystenvälisten suhteiden analysointi ja kehittäminen. Teknologiateollisuuden julkaisu 8. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Vesalainen, J. (2011). Kumppanuuskyvykkyys: Organisaation kyky liittoutua. Esitelmä amk- ja ammatillisen koulutuksen tutkimuspäivillä. [online]. Siteerattu 20.9.2015. Saatavana World Wide Webistä: http://www.fuas.fi/ajankohtaista/Documents/Jukka_Vesalainen_Kumppanuuskyvykkyys.pdf
- Vesalainen, J. & T. Vuorinen (2013). Verkoston ohjaus: Keinot, mahdollisuudet ja ristiriidat. Teoksessa (toim. Saarnilehto, A., J. Vesalainen & V. Annola) *Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa*. Lakimiesliiton Kustannus. Viro: Meedia Zone.
- Vesalainen, J. (2013). Relationismi ja verkostot: Oikeustieteen ja liiketaloustieteen risteyskohdassa. Teoksessa (toim. Saarnilehto, A., J. Vesalainen & V. Annola) *Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa*. Lakimiesliiton Kustannus. Viro: Meedia Zone.
- Vesalainen, J. (2013). Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia. Teoksessa (toim. Saarnilehto, A., J. Vesalainen & V. Annola) *Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa*. Lakimiesliiton Kustannus. Viro: Meedia Zone.
- Vilkkumaa, M. (2005). *Talouden apuvälineet johdolle*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Virolainen, V-M. (1998). *Motives, circumstances and success factors in partnership sourcing*. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu. Kauppatieteiden osasto.
- Vosselman, E. & J. Van der Meer-Kooistra (2006). Changing the boundaries of the firm: Adopting and designing efficient management control structures. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19, no. 3, sivut 318-334.

- Vuorenmaa, M. (2012). *Osaamisen johtaminen pk-yrityksen kansainvälisen kasvun elinkaarella*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 484. Lappeenranta teknillinen yliopisto. [online]. Siteerattu 1.6.2015. Saatavana World Wide Webistä: [https://doria32-
kk.lib.helsinki.fi/handle/10024/87884](https://doria32-
kk.lib.helsinki.fi/handle/10024/87884)
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamsson, O.E. (1981). The Economics of Organisation. The transaction cost approach. *American Journal of Sociology* 87, 548. 577.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism . Firms, Markets, Relational Contracting*. USA.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quartely* 36, 269. 296.
- Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.
- Yrittäjä . lehti nro 1 (2010). Verkon valtiat. Artikkel.
- Yrittäjäsanomat . lehti nro 7 (2013). Henry Backlund osaa verkkokaupan. Artikkel.
- Äijö, T. (2008). *Kilpailukyky huippukuntoon, suomalaisyritys kansainvälistyy*. Helsinki: WSOYpro.

LIITTEET

Liite 1. Kysely Dermoshop Oy:n johdolle

Sopimussuhteiden kehittäminen tuotannollisen toiminnan suorituskyvyn turvaamiskeinona

Case: Dermoshop Oy

Pro Gradu . tutkielma 2015 / Raimo Peltola

KYSELY DERMOSHOP OY:N JOHDOLLE

1. Sopimus ja sopimussuhde

Arvioi (rastita) näkemyksesi mukainen tilanne ääripäiden välillä sekä (a) tällä hetkellä että (b) 5-10 vuoden kuluttua:

a) Suhteessa nyt:

Toimittajat pidetään kauempana (at armø length)	1	2	3	4	5	Suositaan partnership-tyyppistä tiivistä yhteistyötä

b) Suhteessa 5-10 vuoden kuluttua:

Toimittajat pidetään kauempana (at armø length)	1	2	3	4	5	Suositaan partnership-tyyppistä tiivistä yhteistyötä

Perustelut

a) Suhteessa nyt:

Sopimushallintajärjestelmää ei tarvita, jos voidaan hyödyntää toimittajien sopimus-pohjia.	1	2	3	4	5	Strategiaa tukeva riskienhallinta edellyttää sopimusten sähköistä hallintajärjestelmää

b) Suhteessa 5-10 vuoden kuluttua:

	1	2	3	4	5	
Sopimushallintajärjestelmää ei tarvita, jos voidaan hyödyntää toimittajien sopimus-pohjia.						Strategiaa tukeva riskienhallinta edellyttää sopimusten sähköistä hallintajärjestelmää

Perustelut

a) Suhteessa nyt:

	1	2	3	4	5	
Kun toimittajat ovat luotettavia vuosittainen ryhmäarviointi riittää.						Riskinkantokyvyn arvioimiseksi toimittajan taloudellista tilaa seurataan

b) Suhteessa 5-10 vuoden kuluttua:

	1	2	3	4	5	
Kun toimittajat ovat luotettavia vuosittainen arviointi riittää.						Riskinkantokyvyn arvioimiseksi toimittajan taloudellista tilaa seurataan

Perustelut:

2. Teoriatausta

	1	2	3	4	5	
Osapuolet rationalisoivat omaa toimintaansa eivät koko toimitusketjun toimintaa.						1 täysin samaa mieltä .í í 5 täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5	
Epätäydelliset sopimukset voivat jättää sijaa keinottelulle						1 täysin samaa mieltä í í í 5 täysin eri mieltä

Perustelut:

Suhteissa on tavoite-
epäselvyyksiä,
valvontaongelmia,
informaation
epätasapainoa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 erittäin paljon
í í í
5 ei lainkaan

Perustelut:**3. Alihankkijan valinta**

Merkitse neljä (4) *alihankkijoiden valinnan* perinteistä laatu- ja palvelutasotekijää tärkeysjärjestykseen. Järjestysnumero ruutuun (1., 2., 3.,)

- tuotteen/valmisteen/palvelun edullinen hinta
- alihankkijan toimitusvarmuus
- alihankkijan toimitusten laatu
- alihankkijan kyky joustaa toimituksissa tilanteen mukaan
- mahdollisuus alennuksiin (esimerkiksi suuret erät)
- yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuus yrityksen ja alihankkijan välillä
- alihankkijan sitoutuminen yhteistyöhön
- alihankkijan sijainti maantieteellisesti lähellä
- alihankkijan sijainti niin, että se mahdollistaa yritykselle menopaluu-
kuljetukset
- alihankkijan sijainti valitun kuljetusmuodon kannalta sopivassa
paikassa

- alihankkijan referenssit
- luottotietokyselyjen antama positiivinen kuva alihankkijasta
- toteutettujen tilinpäätös- ja yritysanalyysien antama positiivinen kuva alihankkijasta
- muu, mikä? EXW?
-

Miten arvioit näiden tekijöiden painoarvon/tärkeysjärjestyksen muuttuvan 5-10 vuoden perspektiivillä?

Tilinpäätös- ja yritysanalyysien/tunnuslukujen merkitys suhteessa perinteisiin laatu- ja palvelutasotekijöihin (edellä)

Arvioi asteikolla 1 - 4 (1=laatu- ja palvelutasotekijät ratkaisevat alihankkijan valinnan, 4= tilinpäätös- ja yritysanalyysien antama kuva alihankkijasta ratkaisee). Rasti ruutuun.

a) tällä hetkellä

1	2	3	4
---	---	---	---

b) 5-10 vuoden kuluttua

1	2	3	4
---	---	---	---

Mikä tarkasteltavista alihankkijoista sopii parhaiten Dermoshopin strategiaan? Merkitse kaksi (2) parasta. Järjestysnumero (1., 2.) ruutuun.

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Miksi? _____

Minkä kahden (2) tarkasteltavan alihankkijan kanssa on eniten ongelmia? Merkitse kaksi hankalinta. Järjestysnumero (1., 2.) ruutuun.

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Minkälaisia? _____

4. Haasteet

Kuinka vakaviksi arvioisitte seuraavat haasteet tärkeimpien sidosryhmiemme (**alihankkijat**) kanssa toimiessanne (1=Ei ole ongelma, 6=Vakava ongelma). Ympyröi numero.

Tiedon kulku ja jakaminen

Toimitusketjun eri osapuolet eivät ole halukkaita jakamaan tietoa avoimesti keskenään	1	2	3	4	5	6
Tietoa haluttaisiin jakaa, mutta se ei kulje toimitusketjussa eri organisaatioiden välillä tai se kulkee liian hitaasti	1	2	3	4	5	6
Tieto ei kulje omassa organisaatiossamme tai se kulkee liian hitaasti	1	2	3	4	5	6
Tiedot joudutaan syöttämään järjestelmiin moneen kertaan	1	2	3	4	5	6
Tieto on hajallaan monessa järjestelmässä ja eri järjestelmien tiedot saattavat olla keskenään ristiriitaisia	1	2	3	4	5	6
Tieto yhteistyöhön liittyvistä asioista on tallennettuna ihmisten henkilökohtaisiin excel-taulukoihin tai sähköposteihin	1	2	3	4	5	6

Järjestelmien avoimuus

Omat järjestelmämme eivät ole integroitavissa keskenään (esim. ERP, tuotantoautomaatiojärjestelmät, elinkaaren hallintajärjestelmät jne.)	1	2	3	4	5	6
Yhteistyökumppaneidemme järjestelmät (esim. ERP) eivät ole integroitavissa omiin järjestelmiimme	1	2	3	4	5	6

Business Intelligence ja raportointi

Meillä ei ole tietoa siitä, ketkä alihankkijat ovat meille liiketaloudellisesti edullisimpia käyttää ja/tai ketkä asiakkaat ovat meille kannattavimpia	1	2	3	4	5	6
Meillä ei ole ajantasaista tietoa tilauskannastamme, varaston tilanteesta ja/tai varaston kiertonopeudesta	1	2	3	4	5	6
Emme saa organisaation johdolle tai muille tietoa tarvitseville nykyisistä järjestelmistämme ajantasaisia raportteja nopeasti ja vaivattomasti	1	2	3	4	5	6

Prosessit ja järjestelmien tuki niille

Prosesseissa sidosryhmien kanssa on paljon manuaalisia työvaiheita (esim. tilauslomakkeet, tilausten käsittely, laskujen kierrätys jne.)	1	2	3	4	5	6
Nykyiset järjestelmämme eivät tue toimintaa globaalien alihankkijoiden ja/tai asiakkaiden kanssa	1	2	3	4	5	6
Nykyiset järjestelmämme ovat vaikeakäyttöisiä, eikä henkilöstömme ole omaksunut niitä päivittäiseen toimintaansa	1	2	3	4	5	6
Muu, mikä _____	1	2	3	4	5	6

5. Suorituskykykriteerit toimittaja-arvioissa (ka. 2011-13)

	Toimittaja A	Toimittaja B	Toimittaja C	Toimittaja D	Toimittaja E
Tuotteen laatu			huonoin	paras	
Toimitusvarmuus				huonoin	paras
Jäljitettävyys ja PIF	huonoin			paras	
Joustavuus/tuotekeh.	paras			huonoin	
Hintataso	paras		huonoin	huonoin	
Kannattavuus (ROE-%)	huonoin				paras

Mitä toimenpiteitä huonosta arviointituloksesta yleensä seuraa?

Miten arviointia voisi edelleen kehittää?

Miten arviointi voitaisini kytkeä tiiviimmin sopimusprosessiin?

6. Taustatiedot:

- Titteli _____

- Vastuualue (ympyröi numero)

1. myynti

2. markkinointi

3. osto/hankinta

4. tuotanto

5. hallinto/talous

6. logistiikka

7. muu, mikä _____

Suuret kiitokset avustasi!

Liite 2. Suositukset sopimushallinnan näkökulmasta

Tieteellisten tavoitteiden ohella tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa case -yritykselle ohjeita sopimushallintansa kehittämiseen jatkossa. Kuten vaikkapa yhtiön taloudellisista tunnusluvuihin on pääteltävissä, moni asia toimii Dermoshopissa erinomaisesti. Tämän tutkimuksen pohjalta voi sopimushallinnasta päätöksiä tekeväälle yhtiön johtoryhmälle kuitenkin antaa kehittämissivinkkejä, joiden avainsana on kokonaisuus.

Evästyksinä voi hyvin aloittaa Gummessonin & Tillmanin (1998) sovelluksella kansanviisaudesta yhdessä olemme enemmän. Sopimusprosessin hyvän hallinnan tuloksena tavoitellaan haluttuja sopimuksia, ja sopimussalkku muodostuu näiden haluttujen sopimusten kokonaisuudesta. Sopimussalkun sisällön tulee kehittää synergiaetuja sillä tavalla, että sopimussalkun summa (kokonaisvaikuttavuus) on suurempi kuin sen sisältämien yksittäisten sopimusten (vaikutusten) summa. (Vrt. Gummesson & Tillman 1998: 332.)

Käytännön tasolla tavoitteena tulee olla siirtyminen nykyistä kokonaisvaltaisempaan sopimusten sähköiseen hallintaan sopimusprosessien tehostamiseksi. Tämän kokonaisuuden elementtejä ovat:

- Keskitetty sopimusten arkistointipaikka
- Sopimusten sisällön levittäminen operatiivisille toimijoille
- Sopimusten proaktiivinen uusiminen, ylläpito
- Sopimukseen liittyvien ohjeiden (metatietojen) hallinta
- Valmiit sopimus pohjat.

Nämä otsikkotason tekijät otettakoon huomioon sopimustiedon keräämisessä myöhempää sopimushallintastrategian luomista varten.

Sopimusten sähköinen hallinta liittyy laajempaan ICT -problematiikkaan. Edellä on todettu, että ohjelmistotoimittajat ovat kehittäneet internet -versioita toimitusketjuohjelmatarjontoihinsa. Tämä mahdollistaa sen, että yhteinen tietokanta, ja sama tieto on tarvittaessa sekä tilaajan että alihankkijoiden käytössä. (vrt. Lysons & Farrington 2006: 99.)

Benchmarkkaus- eli vertailukehittämiskohde asiakokonaisuudessa voisi olla Boliden Harjavalta, jolla on käytössään yrityksen itsensä luoma, niin sanottu sopimuspankki, johon sähköisiä sopimuksia kerätään. Sopimuspankkiin kootaan varsinaisten sopimusten lisäksi myös kaikki muut niihin liittyvät asiakirjat ja dokumentaatio. Yritys kokoaa ja tallettaa kaikki kumppanuussopimuksensa sopimuspankkiin, jossa ne ovat tarkoin määriteltyjen henkilöiden käytettävissä.

Sopimusriskien minimoimiseen liittyen em. yrityksellä on myös bonus/sanktio -mekanismi, jolla pidetään huoli, ettei alihankintasopimuksen kumpikaan osapuoli hyödy sopimuksesta rahallisesti liikaa, eikä vastaavasti joudu taloudellisiin vaikeuksiin sopimuksen seurauksena. Varsinkin pienempien kumppanuusyrietysten riskit ovat tämän mekanismin avulla vähäiset. (Raussi 2015: 32-33.)

Riskeistä päästään toimittajan taloudellisen tilan ja suorituskyvyn arvioinnin tärkeyteen toimittajaa valittaessa ja sen toimintaa seurattaessa. Asia ei korostunut kyselyn tuloksissa, mutta teoreettisessa tarkastelussa kyllä. Näkökulmaa vielä laajentaen, yrityksissä tulisi olla käytössä työkalu, jolla ne pystyisivät nopeasti saamaan luotettavan kuvan alihankkijasta. Nykyiset luottotieto- ja maariskiluokituspalvelut eivät ole riittäviä, vaan *tarvittaisiin talousmittaristo alihankkijan kelpoisuuden arviointiin.*