



Antti Tolonen

# Yritysten välinen yhteistyö yritys X:n näkökulmasta

Yhteistöiden kustannustehokkuuden ja toimivuuden  
selvittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä:	Antti Tolonen
Otsikko:	Yritysten välinen yhteistyö yritys X:n näkökulmasta — Yhteistöiden kustannustehokkuuden ja toimivuuden selvittäminen
Sivumäärä:	35 sivua + 1 liite
Aika:	Toukokuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Esihenkilötyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Rebecca Kihlman

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantona yritys X:lle sen yhteistöiden nykyistä rakennetta ja niiden mahdollista tehostamista. Tärkeänä osana tutkimuksessa oli selvittää, mitkä tekijät ovat yritys X:n kannalta yhteistöissä tärkeimpiä.

Hallitsevana tietoperustana työssä käytettiin transaktiokustannusteoriaa. Tämän lisäksi tietoperustassa käytettiin transaktiokustannusteoriaa hyvin tukevia SWOT- ja make vs. buy -analyysiä. Selvitys toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineistonkeruussa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelukysymykset muodostettiin transaktiokustannusteoriaan pohjautuen. Haastatteluja saatiin viisi kappaletta, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuussa 2024.

Selvityksessä esiin nousi selkeitä tekijöitä, joiden avulla yritys X:ssä pyritään saamaan yhteistöistä mahdollisimman kustannustehokkaita ja vaivattomia. Tärkeimpiä tekijöitä oli haastattelujen perusteella vaikeaa laittaa tärkeysjärjestykseen, koska ne kulkevat usein käsi kädessä. Yhteistyön kannalta tärkeimpinä asioina pidettiin kumppanihistoriaa, helppoutta, luotettavuutta sekä hintaa.

Johtopäätöksinä pystyttiin toteamaan, että yritys X pyrkii aktiivisesti luomaan vanhoista ja uusista yhteistöistä mahdollisimman kustannustehokkaita ja helposti toimivia. Yhteistöiden olisi myös tärkeää soveltaa yhteen yritys X:n strategian ja brändimaineen kanssa. Suuremmissa yhteistöissä kannattaisi tulosten perusteella panostaa enemmän pitkäkestoisiin yhteistyösopimuksiin.

Avainsanat: yritysyhteistyö, yhteistyö, transaktiokustannus, transaktiokustannusteoria, make or buy, kustannustehokkuus

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author: Antti Tolonen  
Title: Cooperation between companies from company X's perspective — investigating the cost-effectiveness and functionality of collaborations  
Number of Pages: 35 pages + 1 appendice  
Date: May 2024  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option: Development of Leadership, People and Culture  
Instructor: Rebecca Kihlman, Senior Lecturer

---

The purpose of this thesis was to investigate the current structure of cooperations and potential optimization between companies. The thesis was commissioned by company X. A key aspect of the thesis was to identify which unique factors are most important for company X in these cooperations.

The dominant theoretical framework used in the thesis was transaction cost theory. Additionally, the theoretical basis included SWOT analysis and make vs. buy analysis, which strongly support transaction cost theory. The thesis was conducted using a qualitative research method. A semi-structured thematic interviews was used as the data collection method. The interview questions were formulated based on transaction cost theory. Five interviews were conducted individually in February 2024.

The thesis clearly revealed factors that company X aims to utilize to make cooperations as cost-effective and simple as possible. According to the interviews, it was difficult to prioritize the most important factors because they often go hand in hand. From the perspective of cooperation the most important aspects were considered to be partner history, ease of use, reliability, and price.

As a conclusion, it was observed that company X actively seeks to make both old and new cooperations as cost-effective and easy to manage as possible. It is also important for cooperations to align with company X's strategy and brand reputation. Based on the results, it would be recommendable to invest more in long-term partnerships for larger cooperations.

Keywords: Business cooperation, b2b, transaction cost, transaction cost theory, make or buy

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja merkitys	1
1.2	Tutkimuksen rajaus	2
1.3	Tutkimuskysymykset	2
2	Yritysesittely	3
2.1	Yritys X:n strategia ja vaikutukset yhteistyöhön	3
2.2	Strategian vaikutus yritys X:n brändimaineeseen	4
2.3	Markkinointi yleisesti ja yritys X:ssä	5
3	Tietoperusta	7
3.1	Transaktiokustannusteoria	7
3.2	SWOT-analyysi	11
3.2.1	Yritys X:n vahvuudet ja heikkoudet	13
3.2.2	Yritys X:n mahdollisuudet ja uhat	14
3.3	Make or buy -analyysi	16
4	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	17
4.1	Tutkimusmenetelmät	17
4.2	Tutkimuskohde ja aineistonkeruu	18
4.2.1	Haastattelumuodon valinta	19
4.2.2	Haastateltavien valinta	19
4.3	Haastattelujen tulokset	20
5	Tulosten analysointi	26
5.1	Päätelmiä tuloksista	26
5.2	Kehitystä tulevaan	27
6	Yhteenveto	27
6.1	Tutkimuksen onnistuminen	29
6.2	Omaa pohdintaa	29
6.3	Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset	31
6.4	Johtopäätökset	31
	Lähteet	34

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

# 1 Johdanto

Yritysten välinen yhteistyö on käytännössä välttämätöntä. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä todennäköisemmin yhteistyötä joudutaan tekemään. Yritysyhteistyö mahdollistaa laajemman tavan toimia ja sen avulla saadaan korjattua omia heikkouksia tai puutteita. Yritysyhteistyötä tehdessä on kuitenkin puntaroitava sen mahdollisia vaikutuksia melko moneen asiaan, kuten omaan strategiaan ja visioon sekä brändimaineeseen ja kustannuksiin. Yhteistyötahoa ja -tapaa valitessa täytyy siis huomioida sen sopivuus oman yrityksen kokonaiskuvaan. On myös luonnollisesti toivottavaa, että yritysyhteistyö olisi mahdollisimman saumattomaa molemmille osapuolille.

Työ tehdään toimeksiantona yritys X:lle. Opinnäytetyötä tehdessä säilytetään yritys X:n ja sen sisältä haastattelut antaneiden henkilöiden anonymiteetti. Johdannon alaluvuissa käsitellään myös tutkimuksen rajausta, tavoitteita sekä yhteiskunnallista merkitystä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja merkitys

Tässä työssä keskitytään strategiaan merkityksiin, asiakastyytyväisyyteen ja brändimaineeseen. Tavoitteena on parantaa yritys X:n kilpailukykyä ja löytää yritysten välisistä yhteistöistä mahdollisia parannettavia asioita. Selvitystä tehdessä vastaan tulee varmasti myös asioita, jotka jo toimivat. Molemmat edellä mainitut asiat ovat yritysten väliselle yhteistyölle ja yritysten omalle toiminnalle tärkeitä. Selvityksen avulla saadaan lyhyesti sanottuna tietoa siitä, mitä kannattaa ja mitä ei kannata tehdä. Jotta selvitys voidaan tehdä mahdollisimman tehokkaasti, hyödynnetään siinä transaktiokustannusteoriaa. Tämänhetkisen yleisen taloudellisen tilanteen vuoksi yrityksillä on paine tehdä lisäsäästöjä ja transaktiokustannusteoriaa hyödyntämällä voidaan karsia oikeasti tarpeettomia kuluja.

Työssä käytetään tietoperustana transaktiokustannusteoriaa, SWOT-analyysia, ja make vs. buy -analyysia sekä teemahaastatteluja. Näiden kolmen teorian ja

analyysin, sekä teemahaastattelujen perusteella saadaan luotua erittäin kattava kokonaiskuva yrityksen yhteistyöstä. Teoriat ovat toisiaan hyvin tukevia, joten vertailu teemahaastattelujen vastausten kanssa on luotettavaa ja helppoa.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen rajaaminen on tärkeää. Tämä työ on rajattu yrityksen sisäisesti, eikä tässä käsitellä esimerkiksi yhteistyökumppaneiden näkökulmia tutkimuksessa oleviin selvitettäviin asioihin. Tämän tutkimuksen avulla saadaan näkökulma yrityksen toiminnasta ja sen mahdollisista haasteista tai puutteista. Tutkimus voi myös tuoda esiin arvokkaita oivalluksia ja suosituksia yrityksen kehittämiseksi, sekä toiminnan ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.

Tutkimusta olisi voinut tehdä myös niin, että olisi saatu näkemys yrityksen ulkopuolelta eli haastatteluja olisi voinut tehdä myös yrityksen kumppaneista. Tutkimus päätettiin kuitenkin rajata toimeksiantajan kanssa yrityksen sisäiseksi, koska toimeksiantajan ja kirjoittajan mielestä kumppaneiden haastattelu ei olisi tuonut juurikaan lisäarvoa. Eri tavalla muotoillussa tutkimuksessa tämä olisi voinut olla hyvä ratkaisu.

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat keskeinen osa tutkimussuunnitelmaa, sekä itse tutkimusta. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai useampi ja niiden avulla määritellään tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuskysymysten avulla saadaan myös rajattua tutkimuksen aihetta. Niiden avulla saadaan vastauksia tehokkaamman yhteistyön puolesta: näiden avulla saadaan tietoa siitä, miten transaktiokustannuksia syntyy, miten ne vaikuttavat ja miten niitä voidaan vähentää. Tutkimuskysymyksiä on yhteensä kolme:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön sujuvuuteen?
  
- Pystytäänkö transaktiokustannuksia hallitsemaan yritys yhteistyössä yrityksen sisällä?

- Miten yhteistyö näyttäytyy strategiassa ja brändimaineessa?

Kysymysten avulla saadaan tietoa sekä sisäisistä että ulkoisista vaikuttavista transaktiokustannuksista ja tekijöistä. Vastauksia saadaan käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää teemahaastattelujen muodossa. Haastattelukysymyksistä vastausten pohjalta saadaan luotua rationaalisia vastauksia kysymyksiin ja ratkaisuja mahdollisesti esiin tuleviin ongelmiin.

## 2 Yritysesittely

Yritys X on harjoittanut liiketoimintaa jo useita vuosikymmeniä. Tällä hetkellä yritys X:llä on useita satoja yhteistyökumppaneita ja niiden alla brändejä vieläkin enemmän. Yhteistyökumppaneiden koko vaihtelee aina yhden henkilön toimijoista suuriin monikansallisiin suuryrityksiin. Yhteistyöt ovat nyky maailmassa pakollisia yrityksen kannattavan toiminnan kannalta. Toivolan mukaan (2006, 5) yritysten toiminta on muuttunut entistä enemmän osaamista korostavaksi ja asiakassuuntautuneeksi. Yritys X onkin vahvasti asiakaskeskeinen yritys ja yhteistyöllä pyritään paikkaamaan kaikkea sitä, mitä itse ei pystytä tekemään. Yritysyhteistyössä onkin tavoitteena saavuttaa jotain mitä ei itse pystytä tuottamaan. (Toivola 2006, 9) Nykyaikana erittäin nopeassa ja kilpaillussa maailmassa yritysten täytyy jatkuvasti mukautua muuttuvaan maailmaan ja kehittää omia tuotteita ja palveluitaan. Jotta nämä voidaan saavuttaa, on yritysyhteistyö välttämätöntä. (Fastercapital.com 2023.)

### 2.1 Yritys X:n strategia ja vaikutukset yhteistyöhön

Yritys X:n strategian ytimeen liittyvät vahvasti asiakaskeskeisyys, brändimaine ja vastuullisuus. Yritys X on alallaan pitkäaikainen ja kollektiivisesti arvostettu toimija kuluttajien keskuudessa. Se tunnetaan myös ensiluokkaisesta laadusta. Yhteistyökumppaneiden kanssa on siis erittäin tärkeää toimia mahdollisimman saumattomasti, jotta arvostusta, vastuullisuutta ja laatuvaikutelmaa voidaan ylläpitää ja vahvistaa. Yritys X tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia yritysyhteistyöhön.



Yhteistyö voi olla moniulotteista yritysten- ja brändien välistä. Yritys X tarjoaa myös mahdollisuuden näkyvyyteen omissa liiketiloissaan ja omissa medioissaan.

Yritys X:n strategiassa asiakas on keskiössä ja strategian mukaan asiakas valitsee asiointin kaikki muodot paikasta ja valikoimasta lähtien. Yritys X varmistaa myös saumattoman asiointikokonaisuuden kuluttajille.

Tärkeänä asiana yritys X:n strategiaan on tullut mukaan liiketoiminnan vastuullisuus. Tähän kuuluu mm. uusiutuvan energian käyttö, ekologisuus, sekä muut vastuulliset arvot. Liiketoiminnan vastuullisuus jokaisella osa-alueella on iso osa menestyvän yrityksen kulttuuria (Ala-Nissilä, Uotila & Vuoti 2021, 39).

## 2.2 Strategian vaikutus yritys X:n brändimaineeseen

Strategisilla valinnoilla on pystytty ylläpitämään ja ennen kaikkea korostamaan yritys X:n brändimainetta. Brändimaine on sitä, miten yleisö ja asiakkaat kokevat ja näkevät yritys X:n toimet strategian muodossa ovat sellaisia, että niillä pystytään korostamaan itseään ja toimimaan muuttuvan maailman mukana.

Brändimaine on yksi osa strategiaa, johon muut strategiset osat vaikuttavat. Esimerkiksi vastuullisuus on yleisesti todella tärkeä teema, joka näkyy strategian kautta kuluttajille ja siitä suoraan ympäröivään maailmaan. Vastuullisuus ei näy pelkästään tuote- tai palveluvalikoimassa, vaan myös katukuvassa ja yrityksen rakennuksissa. Asiakaskeskeisyys näkyy jokaisella asiointikerralla niin verkossa, kuin kivijalassakin. Asioita ajatellaan asiakas ensin näkökulmasta ja onkin tärkeää luoda kaikille heille sellainen tunne, että Yritys X on nimenomaan heitä varten.

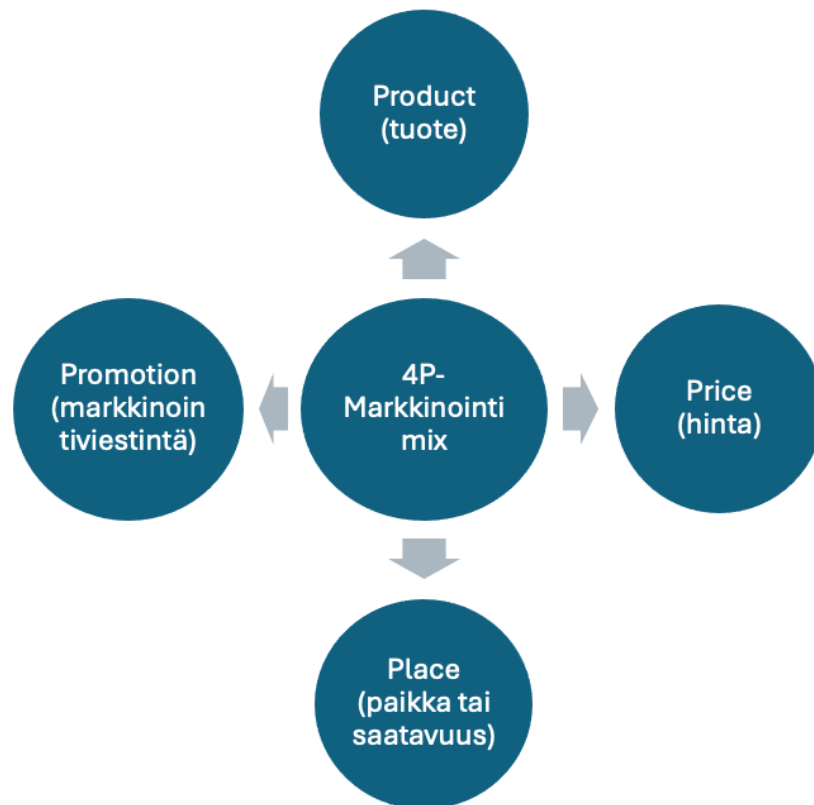
Yritys X pyrkii pienillä asioilla vaikuttamaan brändimaineeseen positiivisesti. Pienet yksittäiset tekijät strategiassa ja yleisissä toimintatavoissa muodostavat brändimaineen kannalta elintärkeän ja suuren kokonaisuuden.

### 2.3 Markkinointi yleisesti ja yritys X:ssä

Iso osa nykypäivän menestystä ja sujuvaa liiketoimintaa on markkinointi. Markkinointi itsessään tarkoittaa kuluttajien ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja niiden kohtaamista, eikä pelkästään somepostausten tai katumainosten tekemistä. Sen tavoitteena on saada aikaan jatkuva asiakassuhde, luoda kiinnostusta asiakkaille ja tehdä voittoa yritykselle (Pitkäniemi 2008, 12–13).

Nykyaikana markkinoinnin tulisi myös kulkea käsi kädessä kestävä kehityksen kanssa. Sen avulla voidaan rakentaa yhteistä tulevaisuutta vastakkainasettelujen sijaan. Ensisijaisena tehtävänä yrityksillä ei kuitenkaan ole toimia ilmasto- ja ympäristöasiain parissa. Tulevaisuudessa kestävä kehityksen markkinointi on kuitenkin erittäin oleellista, myös yleisen vaikuttamisen tasolla. (Lillberg & Mattila 2020, 69–72.)

Markkinoinnissa käytetään erilaisia markkinointimixejä, joista kenties tunnetuin ja perustarpeisiin paras on neljän P:n (4P) malli. 4P on luotu yrityksen näkökulmasta ja niiden on helppo vaikuttaa jokaiseen osa-alueeseen. 4P koostuu neljästä eri P kirjaimella alkavasta englanninkielisestä sanasta, joita ovat *product* (tuote), *price* (hinta), *place* (paikka tai saatavuus) ja *promotion* (markkinointiviestintä). (Kotler & Armstrong 2012, 76–77.) Neljän p:n markkinointimixiä hyödyntämällä saadaan selville Yritys X:n markkinoinnin suuntausta. Alla kirjoittajan tekemä kuva markkinointimixistä.



Kuva 1. Neljän p:n markkinointimix mukaillen (Kotler & Armstrong 2012, 76–77).

Yritys X hyödyntää aktiivisesti kaikkia relevantteja somealustoja. Uusimpana mukaan on tullut TikTokin kautta tehtävä sisältö. Sosiaalisen median kanavien, tv-mainonnan ja ulkomainonnan lisäksi yritys X:llä markkinoi omien kanavien kautta. Yritys X tarjoaa näiden kautta loistavan mahdollisuuden kasvattaa omaa näkyvyyttään. Markkinointi toimii brändilleen uskollisella tavalla ja sitä voisi sen osalta kuvailla jopa hieman konservatiiviseksi. Markkinointi on kuitenkin mukana nykytrendeissä, myös kestävän kehityksen osalta. Esimerkkinä olevan neljän p:n mallin mukaan yritys X toteuttaa markkinointiaan vahvasti ja selkeästi näillä osa-alueilla.

Yritys X järjestää säännöllisesti erilaisia tapahtumia ja kampanjoita, jotka ovat tunnettuja maanlaajuisesti. Kampanjat voivat olla yksittäin rajattuja, mutta jokainen asiakassegmentti ja kategoria huomioidaan yritys X:n vuosikellon mukaisesti. Tapahtumat ja kampanjat ovat esimerkiksi sesongeissa tapahtuvia, trendeihin liittyviä tai eksklusiivisesti verkkokaupassa tapahtuvia alennushetkiä.

Markkinointia varten yritys X tekee yhteistyötä eri tahojen kanssa. Ne voivat olla suuria tai pieniä yrityksiä, tai jopa yksittäisiä toimijoita. Yhteistyöt voivat näiden osalta olla kertaluontoisia tai pitkäkestoisia. Koska yritys X on suuri toimija ja ala kilpailtu, on tärkeää tehdä yhteistyövalinnat onnistuneesti.

### 3 Tietoperusta

Kolmannessa luvussa käydään läpi työn teoreettista viitekehystä eli tietoperustaa, sekä työssä esiintyviä avainkäsitteitä. Tietoperustaa ja käsitteitä selvennetään lukijalle ja kerrotaan miten ne linkittyvät varsinaiseen tutkimukseen.

Tutkimuksen keskeisenä tietoperustana käytetään transaktiokustannusteoriaa. Teoria on kansainvälisesti tunnettu, mutta suomeksi siitä löytyy melko vähän tutkimustietoa. Transaktiokustannusteorian avulla saadaan liiketoiminnasta kustannustehokkaampaa. Tämän lisäksi hyödynnetään runsaasti käytettyä SWOT-analyysejä, sekä transaktiokustannusteorian kanssa läheistä Make or Buy -analyysiä. Työn keskeisiä käsitteitä ovat transaktiokustannukset, resurssit, suhdekohtaisuus, SWOT-analyysi sekä Make or Buy -analyysi.

#### 3.1 Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteoria on alun perin lähtöisin Ronald Coasen vuonna 1937 kirjoittamasta artikkelista *The Nature of the Firm*. Coasen määritelmät olivat hyvin pintapuolisia ja kirjaimellisia. Tämän pohjalta Nobel -palkittu Oliver Williamson analysoi transaktiokustannuksia syvemmin. Teoria on siis ajan saatossa kehittynyt alkuperäisestään (mm. Williamson 1981, 1991) Transaktiokustannusteorian

mukaan transaktiot ovat perusyksikköjä mittamaan sitä, kuinka paljon vaivaa, resursseja tai kustannuksia tarvitaan kahdelta osapuolelta vaihdon suorittamiseksi (Williamson 1981).

Transaktiokustannusteoriassa voidaan Williamsonin (1981) mukaan tarkastella yritystä kolmella eri tasolla:

- Yritysrakenteen taso: Selvitetään yritysten toiminnallisten osien järjestäminen.
- Tehokkaan rajapinnan taso: Itse tuotettavien ja markkinoilta hankittujen toimintojen kannattavuus.
- Henkilöresurssien organisoinnin tutkiminen.

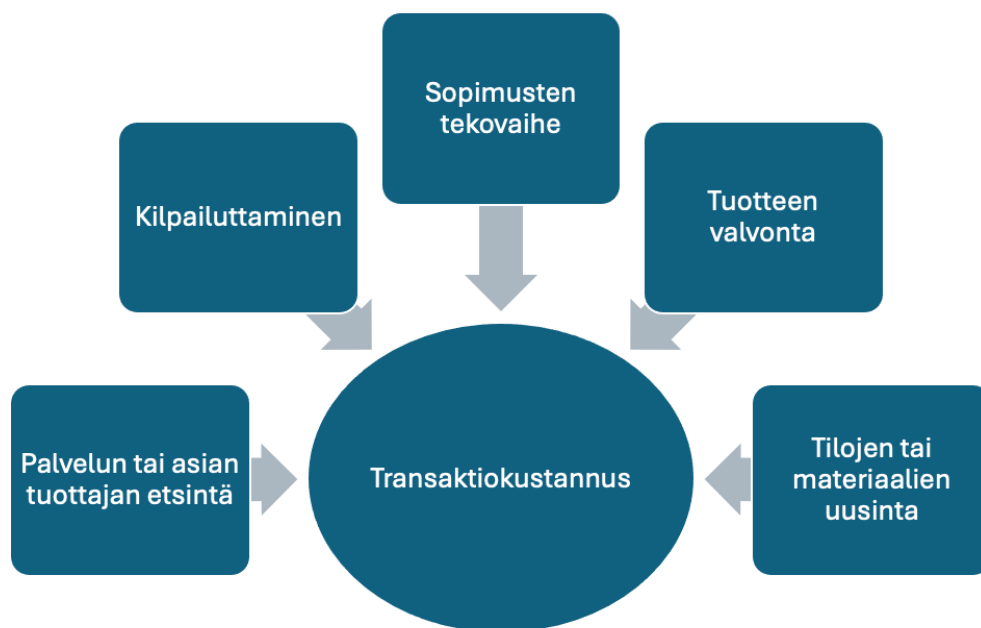
Transaktiokustannusteoriaan pohjautuvassa analyysissä vertaillaan eri vaihtoehtoja tuotannon järjestämiseen. Oletuksena tässä on se, että vaihdannan luomat kustannukset ovat merkittävässä osassa erilaisten rakenneratkaisujen valinnassa. (Williamson 1991.) Työssä käsiteltävä yritys X tekee päivittäin päätöksiä liittyen jo olemassa oleviin yritysyhteistöihin, tai kokonaan uusiin. Yhteistöissä syntyy yritys X:n tapauksessa käytännössä aina vaihdantaa ja niistä syntyvät kustannukset tulisi pyrkiä pitämään mahdollisimman pienenä.

Transaktiokustannusteoria on laajasti yleistynyt ja siitä onkin tullut erittäin vaikuttava teoria johtamistutkimuksissa. Teoriaa on sovellettu myös kappaleessa 3.3 esiintyvän Make or Buy -analyysin kanssa. (Cuypers, Hennart, Silverman & Ertug 2021.) Pakollisia transaktiokustannuksia tulisi pyrkiä pitämään mahdollisimman pieninä (Terviö 2010, 104). Etenkin suuret yritykset saavat näin maksimoitua omaa taloudellista tehokkuuttaan. Coasen (1937) mukaan yritysten kannattaisi lähtökohtaisesti keskittyä pitkäaikaisiin sopimuksiin, koska tämän avulla saadaan minimoitua yksittäisten sopimusten kustannukset.

Terviön mukaan (2010, 104) tärkeimmät transaktiokustannukset liittyvät suhdetohtaisuuteen (relationship-specificity). Käsitteen mukaan taloudelliset resurssit

ovat suhdekohtaisia, jos ne tuottavat suhteen, eli yhteistyön sisällä enemmän, kuin ilman sitä (Terviö 2010, 104). Sopimussuhteissa korostuvat pitkäaikainen ja pitkälle viety yhteistyö, sekä molempien yritysten normaali voitontavoittelu (Kiiha 2002, 117–118). Aiheesta löytyy hyvä esimerkki Paul Joskow'n kirjoittamana. Kivihiilivoimalan ja kivihiilikaivosten läheinen sijainti on iso tekijä minimoimaan transaktiokustannuksia. Voimalan räätälöiminen vain tiettyä kivihiilityyppiä varten on kallista, mutta taloudellisesti tehokasta. Myös kuljetuskustannuksien vuoksi on tehokasta käyttää mahdollisimman läheltä tuotua kivihiiltä. Vierekkäin olevilla kaivoksella ja voimalalla on tässä tapauksessa suhdekohtainen toiminta. (Joskow 1985.)

Transaktiokustannus tarkoittaa kaikkea muuta paitsi varsinaista sopimuksen, palvelun tai tuotteen hintaa. Yritysyhteistyössä esimerkkinä voidaan käyttää uuden palvelun hankintaa. Vanhan yhteistyön loputtua joudutaan tekemään ratkaisuja sen korvaamiseksi. Ensin voidaan miettiä palvelun tuottamista itse. Kartoittamisen jälkeen voidaan päätyä uuteen ulkopuoliseen palveluntarjoajaan. Sitä etsitään ja vertaillaan kollegoiden aiempien verkostojen ja internetin välityksellä. Lopulta päädytään uuteen ulkoiseen palveluntarjoajaan ja heidän kanssaan tehdään sopimus. Sopimuksen hinta jää transaktiokustannusten ulkopuolelle: kaikki muut asiat, jotka ovat vieneet resursseja ennen sopimuksen tekoa ovat transaktiokustannuksia. (Downey 2024)



Kuva 2. Tekijän luoma yksinkertaistettu havainnollistava kuva mahdollisista transaktiokustannuksista yritysten välisessä yhteistyössä (mm. Williamson 1981, 1990)

Edellä olevassa kappaleessa mainitut sopimuksen ulkopuolelle jäävät asiat, jotka ovat transaktiokustannuksia voivat olla esimerkiksi kuvassa 2 olevia asioita. Palvelun tai asian tuottajan etsintään ja niiden mahdolliseen kilpailuttamiseen voi joutua käyttämään yllättävän paljon resursseja. Ne taas ovat pois suoraan esimerkiksi toisesta yhteistyöstä tai muista työtehtävistä. Palvelua tai tuotetta täytyy myös valvoa, jotta se täyttää ostavan yrityksen standardit. Yrityksellä saattaa esimerkiksi olla tiettyjä laatuvaatimuksia tuotteen kestävyuden ja materiaalin tai palvelun laadukkuuden kanssa. Tuotteen tai palvelun valvonta on yrityksen oman brändimaineen kannalta tärkeää. Näiden lisäksi yhteistyökumppaneilla saattaa olla omia vaatimuksia, jotka voivat liittyä esimerkiksi ostajayrityksen tiloihin tai entisten materiaalien, kuten kalusteiden, tietokoneiden tai muiden toimistotarvikkeiden uusinta.

Jotkin transaktiokustannukset ovat yksinkertaisia ja helppoja välittää ulkoisille toimijoille. Jotkin taas ovat päinvastaisia, eli haasteellisia ja vaativat enemmän huomioitavaa. (Williamson 1981.) Nämä ovat tärkeää erotella toisistaan. On myös

tärkeää osata löytää oikeanlaiset keinot vaikeisiin tilanteisiin, jotta transaktiokustannuksia pystytään pitämään mahdollisimman pieninä.

Transaktiokustannukset ovat siis vaihdannan kanssa syntyviä kustannuksia. Kustannukset ovat rahallisten menetysten lisäksi myös ajallisia. Transaktiokustannukset ylettyvät sopimusten teon lisäksi esimerkiksi sen jälkeiseen varsinaiseen tekemiseen. Transaktiokustannukset ovat välttämättömiä jokapäiväisessä päätöksenteossa organisaatiosta tai sen rakenteesta riippumatta (Geyskens, Steenkamp & Kumar 2006, 519). Transaktiokustannukset oikein käsiteltynä ja huomioituna organisaation taloudellista tehokkuutta on mahdollista kasvattaa.

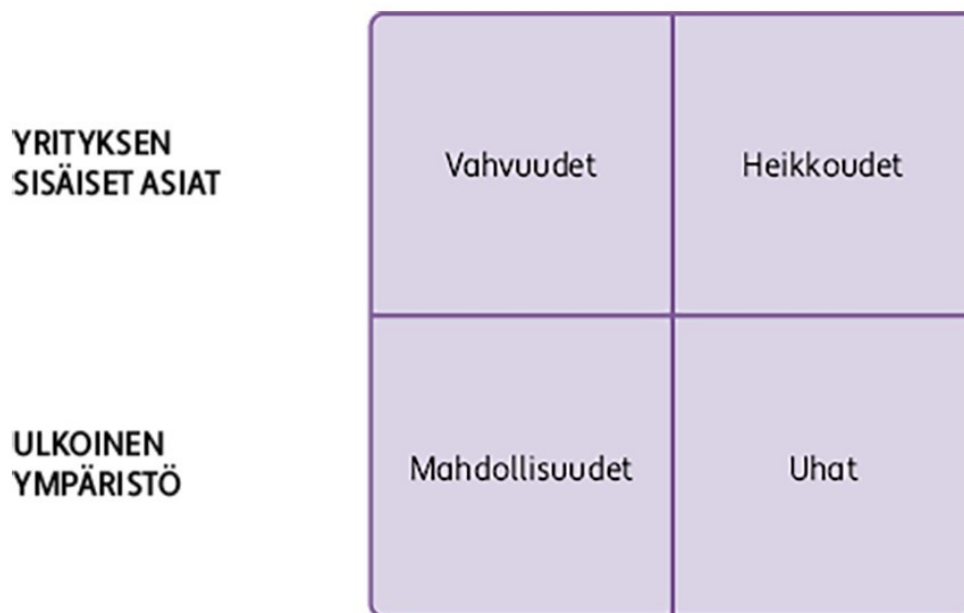
Transaktiokustannusteoria on saanut osakseen myös kritiikkiä. Sitä aiheuttavia asioita teorian kohdalla on esimerkiksi sen liiallinen laajuus ja syvyys. (Geyskens ym. 2006, 59.) Teorian kautta syntyviä ajatuksia voi olla vaikeasti tulkittavia teorian laajuuden vuoksi. Sen avulla on kuitenkin voitu tehdä strategiaan selkeitä ohjeistuksia ja muutoksia, jotta kustannuksia on saatu hillittyä, pohjautuen transaktiokustannusteoriaan.

### 3.2 SWOT-analyysi

Transaktiokustannusteorian lisäksi on hyvä hyödyntää myös paljon käytettyä SWOT-analyysia. SWOT on jo 1960-luvulla kehitetty analyysimenetelmä, jonka avulla yrityksen omia vahvuuksia ja heikkouksia verrataan ympäristössä oleviin



uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. (Vuorinen & Huikkola 2023).



Kuva 3. SWOT-analyysin runko (Vuorinen & Huikkola 2023, 98).

Yllä kuvattuna SWOT-analyysin perusrakenne. Se on erittäin yksinkertainen ymmärtää ja tehdä. Hyvin tehty SWOT-analyysi on hyödyllinen työkalu, joka auttaa käyttäjän ajattelua. Etuina SWOT-analyysillä on sen helppo ymmärrettävyys ja soveltuvuus monella eri tasolla ja syvyydellä organisaation sisällä (Sarsby 2016, 3–4.)

Haittoina SWOT-analyysin kanssa pidetään Sarsbyn (2016, 3–4) mukaan huonolaatuisten tiedon käyttö, kuten kuulopuheet, yleistyksiset ja anekdoottien käyttö, sekä puolueellisten tietojen käyttö. Sarsbyn (2016, 3–4) mukaan mahdolliseksi haitaksi voi muodostua myös se, että jätetään huomioimatta perimmäiset periaatteet, mikä voi johtaa tekijöiden liittämisen väärän analyysin osa-alueeseen. Mikäli näin pääsee käymään, voidaan päätyä virheelliseen strategiaan.

SWOT-analyysi jaetaan neljään osaan. S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) ovat yrityksen sisäisiä asioita. O (mahdollisuudet) ja T (uhat) ovat yrityksen ulkopuolisia asioita ja liittyvät sen toimintaympäristöön. (Vuorinen & Huikkola 2023.) Analyysin

avulla tunnistetaan yrityksen nykytila, sekä olennaiset tulevaisuuden näkökulmat. SWOT-analyysi soveltuu tukemaan transaktiokustannusteoriaa sen rinnalle.

### 3.2.1 Yritys X:n vahvuudet ja heikkoudet

Taulukko 1. SWOT-analyysi yritys X:n sisäisistä tekijöistä.

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
Brändi ja maine Yrityksen historia Vastuullisuus Monipuolinen tuote- ja palveluvalikoima Kivijalkaliikkeiden sijainti Tuotteiden, palveluiden ja asiakaspalvelun laatu	Kilpailu omalla alalla Taloudelliset haasteet Kannattavuus Digitalisaatio ja verkkokauppa Korkea hinnoittelu

Yritys X:n vahvuuksiin lukeutuu brändi ja maine, monipuolinen tuotevalikoima sekä kivijalkamyymälöiden sijainti. Yritys X:llä on vahva brändi ja pitkä historia Suomessa. Se on myös erittäin tunnettu laadukkaista tuotteista ja palveluista. Laadukkaita tuotteita ja palveluita löytyy myös erittäin laajalla alalla eri kategorioissa, jotka houkuttelevat erilaisia asiakassegmenttejä. Yllä oleva taulukko 1 kertoo yritys X:n vahvuuksista ja heikkouksista.

Yritys X:n kivijalkaliikkeet sijaitsevat pääsääntöisesti keskeisillä paikoilla ja hyvien kulkuyhteyksien varrella. Kuluttajien on helppo asioida liikkeissä. Keskeiset sijainnit tarjoavat myös erinomaista näkyvyyttä mahdollisille yritys X:n yhteistyökumppaneiden palveluille ja tuotteille. Yritys X tarjoaa yhteistyökumppaneille erillistä mainostilaa sekä kivijalkaliikkeiden ulkopuolella, että niiden ulkopuolella.

Heikkouksiin lukeutuvat alalla vallitseva kova kilpailu, taloudelliset haasteet sekä kannattavuus. Yritys X:n ala on erittäin kilpailtu. Kilpailu ei ole nykypäivänä rajoittunut vain kivijalkaliikkeisiin ja se onkin kasvanut erityisesti verkkokaupassa. Kilpailua kohdataan näissä molemmissa. Yritys X on muiden yritysten tapaan säästöpainneiden alla kohonneiden kustannusten vuoksi. Tämä on heijastunut suoraan myös yritys X:n suorituskykyyn, kannattavuuteen ja luottamukseen kuluttajien ja sijoittajien keskuudessa. Nämä ovat relevantteja uhkia ja ne täytyy ottaa huomioon myös yritysysteissä.

### 3.2.2 Yritys X:n mahdollisuudet ja uhat

Taulukko 2. SWOT-analyysi ulkoisista tekijöistä yritys X:ssä

<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
Verkkokaupan kasvattaminen Kanta-asiakasohjelman kehittäminen Yhteistyöt eri yritysten ja brändien kanssa Verkkokaupan kehittäminen ja kasvattaminen	Verkkokaupan kilpailu Taloudelliset epävarmuudet Muuttuva kuluttajakäyttäytyminen Ympäristöriskit

Mahdollisuuksia on organisaation parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseen niin rahallisesti, kuin maineellisesti monia. Tulevaisuuden kannalta niitä ovat esimerkiksi verkkokaupan kehittäminen ja kasvattaminen, kanta-asiakasohjelman kehittäminen, sekä yhteistyöt eri brändien kanssa.

Verkkokauppa on nykypäivää ja sen kasvattaminen antaa mahdollisuudet laajentaa asiakaskuntaa ja kasvattaa myyntiä. Yritys X:llä on monia vain verkossa olevia brändejä. Heidän kanssaan on yhdessä tehty strateginen valinta sijoittaa tuotteet myyntiin vain verkkoon. Vain verkossa myytävien tuotteiden lisäksi tietyistä

kivijalkaliikkeistä voi kausien ja trendien sekä yhteistyökuvioiden kautta löytyä vain siellä myytäviä tuotteita. Nämä luovat kustannustehokkaamman rakenteen myytävien tuotteiden osalta molemmille osapuolille.

Yritys X:llä on jo olemassa oleva kanta-asiakasjärjestelmä. Sitä voisi kuitenkin kehittää, esimerkiksi tarjoamalla entistä enemmän räätälöityjä alennuksia ja eksklusiivisia tarjouksia. Tämä voi kannustaa pysymään tai palaamaan asiakkaaksi, sekä lisätä myyntiä.

Yritys X tekee jo tällä hetkellä paljon yritysyhteistyötä eri brändien kanssa. Tämä on tulevaisuudessa iso mahdollisuus houkuttaa lisää asiakkaita ja lisätä myyntiä. Eksklusiivisten, sekä tunnettujen brändien vetovoima on suuri.

Yritys X:n uhkia ovat verkkokaupan kilpailu, taloudelliset epävarmuudet, ympäristöriskit ja muuttuva kuluttajakäyttäytyminen. Verkkokauppojen välinen kilpailu on erittäin kovaa ja se on lisääntynyt koronan myötä valtavasti. Kilpailua aiheuttaa erityisesti tuotteiden hinnoittelu, sekä toimitusnopeus. Näissä on pystyttävä kilpailemaan ainakin jotenkin.

Taloudelliset epävarmuudet eivät rajoitu vain yritys X:n sisäiseksi, vaan koskevat kaikkia kuluttajia. Lasku- ja matalasuhdanteiden aikana ihmiset tyypillisesti kuluttavat vähemmän, joka vaikuttaa suoraan yritys X:n liikevaihtoon ja kannattavuuteen.

Muuttuva kuluttajakäyttäytyminen on myös suuressa roolissa. Yritys X:n on pakko sopeutua muuttuvaan ostokäyttäytymiseen. Yksi iso tekijä tässä on esimerkiksi erilaiset trendit, sekä ekologisuus ja vastuullisuus. Kuluttajilla on nykyäänä hyvin tiedossa yritysten keinotekoinen vastuullisuus ja ekologisuus, eli viherpesu. On siis erittäin tärkeää tehdä konkreettisia ratkaisuja ja jättää esittäminen kilpailijoille.

Ympäristövaikutuksiin kuuluvat esimerkiksi logistiset haasteet merenkulun kanssa, käynnissä olevat sodat tai Suomessa olevat lakot. Vuonna 2021 Suezin

kanavan onnettomuus nosti väliaikaisesti kuljetuskustannuksia, sekä hidasti toimitusketjua. Tapahtuneella oli merkittävät vaikutukset niihin yrityksiin, jotka olivat riippuvaisia esimerkiksi Kiinan viennistä. (Autio 2021.)

SWOT-analyysi toimii tässä työssä paremmin tukevana, kuin hallitsevana tietoperustana. SWOT-analyysi tuottaa hyviä pintapuolisesti käsiteltyjä asioita, jotka saadaan transaktiokustannusteorian avulla pilkottua pienempään ja syvempään asiaan. Pelkällä SWOT-analyysillä ei välttämättä ymmärrettäisi yksittäisiä vaikuttavia tekijöitä yritysyhteistyön kanssa. Yksittäiset riippuvat tekijät voivat myös olla riippuvaisia toisista yksittäisistä tekijöistä.

### 3.3 Make or buy -analyysi

Make or Buy -analyysi on kokonaisuutena melko helposti ymmärrettävä, koska sen ideana on nimensä mukaisesti selvittää, kannattaako palvelu, tuote tai jokin muu asia tehdä itse vai tuottaa ulkoisella palveluntarjoajalla. Watersin mukaan (2009, 309) kyseisen analyysin avulla pyritään selvittämään, kumpi teorian nimen mukaisista vaihtoehdoista tulee halvemmaksi.

Watersin mukaan (2009, 310) etuna tuotteiden tai palveluiden itse tekemisessä on täysi luottamus koko prosessiin. Saatavuus, luotettavuus ja mahdollinen räätälöinti tuotteen tai erien suuruuksien mukaan ovat tässä tapauksessa turvattuja ja liiketoiminnan kannalta tärkeitä elementtejä. Haasteina voi olla resurssien puute, jonka vuoksi palvelua tai tuotetta ei voida tuottaa yhtä suurella volyyymillä kuin ostettuna tai tilattuna.

Isoissa kokonaisuuksissa ostamisen etuna on tiettyyn asiaan tai alaan erikoistuneet toimijat. Erikoistumisen myötä toimijan toiminta on tehokasta, hallittua ja tiettyyn asiaan keskittymisen myötä on mahdollisuus tarjota palveluita tai asioita halvemmalla. Ulkoisen toimijan avulla hyötyinä ovat myös pienemmät riskit, pääoman pienempi sijoittaminen, sekä mahdollinen täysi erikoistuminen juuri siihen mitä itse halutaan. (Waters 2009, 309.) Haasteina ostamisen kohdalla on varsinkin tuntemattomalla alalla se, ettei toimijoista välttämättä tiedetä mitään. Ennen palvelun tai asioiden hankkimista täytyy tehdä selvitys siitä, että mahdollinen uusi

kumppani sopii omaan yritykseen kokonaisvaltaisesti. Tähän sisältyvät oikeanlaiset materiaalit, toimintatavat ja kumppaniyrityksen yleinen brändimaine.

Make or Buy -analyysi on hyvä työkalu transaktiokustannusteorian tueksi. Näiden kahden yhteisellä tarkastelulla saadaan tietoon se, mitä elementtejä kannattaa käyttää ja mitä kannattaa jättää pois. Kahden eri tavan vertailussa saadaan myös selville transaktiokustannusten määrää ja laatua, sekä miten niitä voi karsia mahdollisimman tehokkaasti pois. Pelkkä Make or Buy -analyysi auttaa ymmärtämään tehdäänkö vai ostetaanko tuote tai palvelu. Se yhdistettynä transaktiokustannusteoriaan auttaa ymmärtämään prosessia laajemmin. Pelkkää Make or Buy -analyysiä käyttämällä joitain olennaisia asioita voisi jäädä selvittämättä. Yhdistettynä ne luovat kuitenkin erittäin laajasti mietityn kokonaisuuden.

## **4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto**

### **4.1 Tutkimusmenetelmät**

Valitsin tutkimukseen kvalitatiivisen eli laadullisen aineistonkeruumenetelmän. Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan haastattelujen ja kirjallisuuden avulla, jota kutsutaan tapaustutkimukseksi (Vuori 2021). Tutkimuksen tyyppi on teorialähtöinen sisällönanalyysi. Teoria ohjaa analyysin tekoa haastattelukysymysten tekemisestä saakka. Aineistosta esiin nousevia tiettyjä asioita, käsitteitä ja esiin nousevia merkityksiä verrataan jo olemassa olevaan tietoon, eli tietoperustaan. (Leinonen 2018).

Haastattelujen kysymykset ovat muotoiltu niin, ettei niihin voi vastata vain yhdellä sanalla tai lauseella. Kysymysten asettelun myötä haastateltavan on myös mahdollista kertoa kysymyksen perusteella hieman syvemmin. Tämän avulla voidaan luoda keskustelunomainen tilanne. Laadullisen tutkimuksen ideana on löytää aineistojen perusteella jotain uutta ja ymmärtää ympäröivää todellisuutta. Haastatteluissa saadaan myös henkilökohtaisia merkityksiä asioille, sekä niissä havaittavat mahdolliset yhtäläisyydet ja erot. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010.)

Tämän vuoksi keskustelunomainen tilanne on haastattelussa tärkeää, jotta saadaan mahdollisimman laajoja ja tarkkoja vastauksia siihen mitä kysytään.

Kvantitatiivinen, eli määrällinen aineistonkeruumenetelmä, ei olisi tuottanut yhtä laadukasta tietoa tätä tutkimusta varten. Kvantitatiivisella menetelmällä saaduilla tuloksilla voidaan tehdä yleistäviä päätelmiä suuremmasta joukosta. Vastaajat täyttävät siinä useimmiten valmiiksi määritellyjä lomakkeita. (Heikkilä 2005, 16–17.)

## 4.2 Tutkimuskohde ja aineistonkeruu

Ennen aineistonkeruuta täytyi suunnitella otantaa, eli toimeksiantajayrityksen haastateltavia henkilöitä. Haastateltavia henkilöitä oli lopulta viisi kappaletta, joka oli tähän työhön riittävä määrä. Haastateltavia henkilöitä saatiin kysymällä heiltä itseltään vinkkejä mahdollisiin haastateltaviin.

Haastatteluja tehtiin yritys X:n sisällä ja haastatteluihin osallistui edellä mainitun mukaisesti lopulta viisi henkilöä. Haastateltavat henkilöt säilyvät tässä työssä Yritys X:n tapaan anonyymeinä. Haastatteluun osallistuvat henkilöt valikoituivat heidän omaaman kokemuksen sekä työtehtävien perusteella. Haastateltavat olivat myös työskennelleet yritys X:ssä ajallisesti laidasta laitaan. Tällä tavoin saadaan näkemystä erilaisista yhteistyön vaiheista, sekä pitkä- ja että lyhytaikaisilta yritys X:ssä työskenteleviltä henkilöiltä. Haastattelut valittiin kirjoittajan toimesta itse. Tämän vuoksi haastatteleematta jäi mahdollisesti hyvää lisäinformaatiota antavia henkilöitä. Lisäksi haastateltavat eivät haastattelijan itse valikoituvina ehkä edusta monipuolista joukkoa ja saattavat olla enemmän tai vähemmän taipuvaisia tietynlaisiin toimintatapoihin. Kirjoittajan tekemissä haastatteluissa haastateltavista saatiin kuitenkin muodostettua erittäin monipuolinen ja asiantunteva joukko.

Aineistoa kerättiin puheentunnistusta hyödyntäen tietokoneelle. Tämän jälkeen haastattelut yksinkertaistettiin ja niistä poimittiin taulukointia varten olennaisimmat asiat. Taulukoita käydään läpi kappaleessa 4.3.

#### 4.2.1 Haastattelumuodon valinta

Haastattelu olisi voitu toteuttaa kolmella eri tavalla: lomakehaastattelu, teema-haastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelu muistuttaa paljon kyselylomaketta. Kyseinen haastattelumuoto sopii enemmänkin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään.

Toinen vaihtoehto olisi syvähaastattelu. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja vain varsinainen teema on määritelty (Tuomi & Sarajärvi 2018). Syvähaastattelun kysymykset olisivat lähes täysin avoimia, joka ei sovi tähän tutkimukseen. Koska haastateltavat henkilöt tiedettävästi omaavat kokemusta yritys-yhteistyöstä, on teemahaastattelu parempi valinta.

Tässä työssä käytetään teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu valikoitui haastattelun muodoksi, koska se palvelee tutkimuksen tarkoitusta parhaiten. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Se on melko samankaltainen, kuin syvähaastattelu, mutta eroaa siinä, että syvähaastattelu on täysin strukturoimaton. Teemahaastattelussa haastattelukysymykset ovat rakennettu tietoperustan ympärille. Etuna teemahaastattelussa on se, että kysymyksiä voidaan tarkentaa ja esittää jatkokysymyksiä.

#### 4.2.2 Haastateltavien valinta

Jotta haastatteluista saadaan tutkimuskysymyksiä varten mahdollisimman luotettavia ja laadukkaita, ne täytyy valita huolellisesti. Tähän työhön tehtyjä haastatteluista varten ei esimerkiksi kannata valita pelkästään hyvin yhteistyökumppanit yleisesti tuntevaa henkilöä. Haastateltaviksi kannattaa tässä tapauksessa valita henkilöitä, joilla on yleisen tuntemuksen lisäksi myös kokemusta erilaisista yrityksistä tai brändeistä useamman yhteistyön kautta. Tulosten kannalta on myös tärkeää saada näkemystä haastattelujen muodossa sekä pitkä- että lyhytaikaisilta yritys X:n työntekijöiltä.



Haastatteluja varten valittiin henkilöitä, jotka työskentelevät aktiivisesti eri yritysten tai toimijoiden kanssa yhteistyön merkeissä. Haastateltavat henkilöt valikoituivat allekirjoittaneen 10 viikon ammattiharjoittelujakson kautta. He eivät olleet entuudestaan tuttuja henkilöitä. Kaikkiin haastattelupyyntöihin vastattiin myönteisesti ja haastateltavat antoivat suostumuksensa käyttää vastauksia anonyymisti tässä opinnäytetyössä.

### 4.3 Haastattelujen tulokset

Haastattelut olivat tutkimuksen kannalta onnistuneita. Haastattelutilanteet olivat haastattelijalle ja haastateltavalle lähellä tavallista keskustelua, eli tilanteista saatiin luotua rentoja. Molempien haastattelun osapuolten tietotaito riitti hyvin haastattelun läpikäymiseksi ja haastateltavat vastasivat hieman odotettua laajemmin kysymyksiin. Haastateltavat kertoivat ammattitaitoisesti oman näkökulmansa kysymyksiin.

Taulukko 3. Tärkeimmät yksittäiset asiat yhteistyössä haastateltavien mielestä

	Tärkeimmät yksittäiset asiat yhteistyössä	
Haastattelu 1	Helppous	Yhteistyön pituus
	Raha	Vanha kumppanistoria
	Laadukkuus	Luotettavuus
Haastattelu 2	Brändiarvo	Raha
	Helppous	Vanha kumppanistoria
Haastattelu 3	Laatu	Luotettavuus
	Raha	Vanha kumppanistoria
	Helppous	

Haastattelu 4	Joustavuus ja nopeus  Tasalaatuisuus  Luotettavuus	Raha  Vanha kumppanihistoria
Haastattelu 5	Raha  Luotettavuus  Nopeus	Helppous  Vanha kumppanihistoria

Taulukossa 3 esiintyy haastateltavien henkilöiden yksinkertaistettuja vastauksia. Vastauksia ei pyydetty haastateltavien mielestä omaan tärkeysjärjestyksessä. Haastateltavilta kysyttiin myös mahdollista järjestystä. Kaikille heistä oli vaikeaa laittaa yksittäisiä tekijöitä tärkeysjärjestykseen, koska niin moni tekijä on riippuvainen toisistaan. Yhteistyöt ovat myös monen haastateltavan mielestä tapauskohtaisia, jolloin jokin taulukossa oleva tekijä ei välttämättä ole juuri siihen relevantti.

Haastattelujen perusteella yritys X:ssä on selkeitä strategisia suuntaviivoja yritysyhteistöiden sujumuuden kannalta. Kaikissa haastatteluissa tärkeiksi asioiksi nousi toimitus ja toimintavarmuus, nopeus, aikaisempi kumppanihistoria ja hinta. Kaikkien haastateltavien mielestä mahdollisen palvelun tai tuotteen hinta on tärkeä, mutta tietyissä tapauksissa esimerkiksi ennestään tiedetty yhteistyökumppanin luotettavuus ja varmuus toimia ajavat hinnan edelle esimerkiksi kilpailutilanteessa. Moni haastateltava nostikin esille tämän kanssa hinta-laatusuhteen.

Taulukko 4. Haastattelijoiden näkemyksiä pitkäaikaisten yhteistöiden eduista ja haasteista yksinkertaistettuna

Pitkäaikaisten yhteistöiden edut ja haasteet
--

	Edut	Haasteet
Haastattelu 1	<p>Helppous</p> <p>Toimintavarmuus</p> <p>Toimintatapojen tuntemus</p>	<p>Muuttuva ympäristö</p> <p>Muuttuvat tarpeet</p>
Haastattelu 2	<p>Helppous</p> <p>Kommunikaatio</p> <p>Toimintavarmuus</p>	<p>Muuttuvat tarpeet</p>
Haastattelu 3	<p>Helppous</p> <p>Henkilöityminen</p> <p>Kommunikaatio</p>	<p>Taantuminen</p> <p>Muuttuva ympäristö</p> <p>Kommunikaatio</p>
Haastattelu 4	<p>Helppous</p> <p>Kommunikaatio</p>	<p>Taantuminen</p> <p>Muuttuva ympäristö</p> <p>Kommunikaatio</p>
Haastattelu 5	<p>Henkilöityminen</p> <p>Toimintavarmuus</p> <p>Kommunikaatio</p>	<p>Muuttuva ympäristö</p> <p>Muuttuvat tarpeet</p>

Taulukko 5. Haastattelijoiden näkemyksiä lyhytaikaisten yhteistöiden eduista ja haasteista yksinkertaistettuna

	Lyhytaikaisten yhteistöiden etuja ja haasteita	
	Edut	Haasteet

Haastattelu 1	Ketteryys Uudet ideat Kokeilun mahdollisuus	Viestintä asiakkaille Brändituntemuksen ja toimintatapojen puute
Haastattelu 2	Viestintä asiakkaille Kokeilun mahdollisuus	Taustoittaminen
Haastattelu 3	Kustannustehokkuus	Brändituntemuksen ja toimintatapojen puute
Haastattelu 4	Uudet ideat Ketteryys Kustannustehokkuus	Brändituntemuksen ja toimintatapojen puute Voi viedä enemmän aikaa
Haastattelu 5	Helppous	Brändituntemuksen ja toimintatapojen puute

Kumppanihistoria oli myös asia, jota arvostettiin suuresti. Kumppanihistoria takaa sen, että yhteistyö tapahtuu todennäköisesti saumattomammin, kuin kokonaan uusi toimija. Kylmäkontaktointia tehdään muutaman haastateltavan mukaan suhteellisen harvoin, koska olemassa olevat verkostot talon sisällä ovat niin hyviä. Mahdollisten uusien yhteistyökumppaneiden tarjouksiin tartutaan myös harvemmin, koska olemassa olevat ovat hyviä niin rahallisesti, kuin strategisesti.

Taulukoissa 4 ja 5 käsitellään pitkäaikaisten ja lyhytaikaisten yhteistöiden etuja ja haasteita. Taulukkoihin on yksinkertaistettu haastateltavien henkilöiden vastaukset, ja ne kuvaavat niitä mahdollisimman tarkasti. Pitkäaikaiset yhteistyöt ovat haastattelujen vastausten perusteella kaiken toiminnan kannalta parempia, kuin lyhytaikaiset. Lyhytaikaiset yhteistyöt saattavat olla kustannustehokkaampia, mutta kääntöpuolena yhteistyökumppanilla saattaa olla suuria puutteita brän-

dituntemuksessa ja toimintatapojen puutteessa. Yhteistyökumppanin arvot, olemus ja maine eivät esimerkiksi kohtaa yritystä X:n vastaavien kanssa. Yhteistyökumppani ei välttämättä myöskään osaa toimia niiden mukaisesti.

Kommunikaatio oli monella haastateltavalla henkilöllä erittäin tärkeässä roolissa. Yhteistyöt edellyttävät pituudesta huolimatta jatkuvaa ja avointa kommunikointia. Sen puute voi johtaa erilaisiin konflikteihin ja väärinkäsityksiin. Muutama haastateltava listasi kommunikaation yhteistöissä yleisellä tasolla erittäin tärkeäksi asiaksi. Pitkissä yhteistöissä toimitaan haastateltavien mukaan usein samojen yhteyshenkilöiden tai tiimien kanssa, joka luo henkilöitymistä. Näissä yhteistyötapahtumissa kommunikaatio on lähes aina erittäin aktiivista ja luonnollisempaa, kuin esimerkiksi lyhyissä yhteistöissä. Haastateltavien mukaan henkilöitymisen avulla tiedetään puolin ja toisin molempien yritysten toimintatapoja.

Taulukko 6. Tärkeimpiä tekijöitä siihen, ostetaanko vai tuotetaanko palvelu tai asia itse

	Vaikuttavat tekijät siihen, ostetaanko palvelu tai asia vai tuotetaanko se itse
Haastattelu 1	Aika Helppous Osaaminen talon sisällä
Haastattelu 2	Asiakaskokemus Aika Budjetti Osaaminen talon sisällä Helppous

Haastattelu 3	Asiakaskokemus  Helppous  Resurssien määrä, eli henkilöstön määrä, aika, osaaminen ja budjetti
Haastattelu 4	Resurssien määrä, eli henkilöstön määrä, aika, osaaminen ja budjetti
Haastattelu 5	Resurssien määrä, eli henkilöstön määrä, aika, osaaminen ja budjetti  Helppous

Haastattelussa kysyttiin myös asioista, jotka vaikuttavat siihen, ostetaanko palvelu vai tuotetaanko se itse. Taulukossa 4 esiintyy haastateltavien henkilöiden yksinkertaistettuja vastauksia. Vastaukset eivät ole taulukoitu tärkeysjärjestykseen. Kuten jo aiemmin kappaleessa 3.1 mainittu, transaktiokustannuksia ei voi välttää. Sen sijaan niitä tulisi pyrkiä pitämään mahdollisimman pieninä. Palvelun tai asian ostamisella ja itse tuottamisella voidaan vaikuttaa hallitsevasti erityisesti transaktiokustannusten määrään ja vaikutukseen.

Dominoivana aspektina haastatteluissa esiin nousi kokonaiskuvallinen resurssien määrä. Näihin kuuluu aika, raha, sekä henkilöstön osaaminen ja määrä. Hektisessä työympäristössä joudutaan haastateltavien henkilöiden mukaan tekemään päivittäin ratkaisuja siitä, tehdäänkö jotain itse, vai ostetaanko se ulkopuoliselta toimijalta. Kustannukset mahdollisessa palvelun tai asian ostamisessa ulkopuoliselta oli kaikille tärkeässä roolissa. Monessa tapauksessa on turvauduttu ulkopuoliseen toimijaan, koska se säästää valtavasti aikaa ja vapauttaa näin resursseja tehdä jotain muuta.

## 5 Tulosten analysointi

Laadullista analyysiä tehdessä on tyypillistä, että aineisto ja tutkimuskysymys- tai kysymykset ovat vuoropuhelussa keskenään. Aineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia varsinaiseen tutkimusongelmaan. (Ruusuvuori ym. 2010.)

Haastattelukysymykset täytyi muodostaa niin, että niistä saa tutkimuskysymyksiä tukevia monipuolisia vastauksia, koska tutkimuskysymyksiin ei ole vain yhtä oikeaa ratkaisua. Kysymysten muodostaminen ja haastattelutilanteet olivat tässä tapauksessa onnistuneita ja vastauksista saatiin tutkimuskysymysten selvittämistä varten erittäin laadukkaita.

### 5.1 Päätelmiä tuloksista

Haastattelujen perusteella yritys X pystyy hallitsemaan transaktiokustannuksia varsin hyvin. Transaktiokustannuksia pyritään haastattelujen perusteella välttämään esimerkiksi käyttämällä ennestään tuttuja yrityksiä tai yksityishenkilöitä yhteistyössä. Tällä on todella suuri rooli varsinaisen tekemisen aikana, koska vanhat kumppanit tietävät melko tarkasti, missä, miten ja milloin mitään pitää tehdä. Pilkkuntarkkoja ohjeistuksia ei aina tarvitse heille tehdä. Ainoa ongelma tämän kanssa on mahdollinen yhteys-, tai tekevän henkilön tai henkilöiden vaihtuminen. Vaikka yhteistyökumppaniyritys olisi tuttu, ei se takaa onnistumista henkilöstön vaihduttua. Tämän vuoksi yritys X:n on tärkeää pitää tietyt olennaiset tarvittavat tiedot ja ohjeistukset helposti saatavilla ja ajantasaisena. Näitä ovat esimerkiksi saapuminen, toiminta yritys X:n tiloissa, tai yhteistyökumppania varten tarvittavat yritys X:n yhteyshenkilöt.

Monessa haastattelussa yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisesta esiin nousi heidän toimintavarmuutensa, luotettavuus ja osaamisen tiedostaminen yritys X:ssä. Kun haastatteluja peilataan luvussa 3.1 esiintyneeseen transaktiokustannusteoriaan, voidaan huomata se, että ylimääräisiä turhia asioita pyritään aktiivisesti häivyttämään valinnoilla pois. Yhteistyökumppaneita joudutaan käyttämään ja niiden kanssa yritys X:ssä on selkeät toimintatavat. Tietyistä yksittäisistä

yhteistöistä on saatu haastateltavien henkilöiden mielestä luotua sellaiset, että ne vaihtamalla toiseen transaktiokustannukset räjähtävät määrällisesti.

## 5.2 Kehitystä tulevaan

Coasen (1937) mukaan yritysten kannattaisi lähtökohtaisesti pyrkiä pitkiin sopimuksiin, koska ne ovat kustannustehokkaampia kuin yksittäiset tai lyhytaikaiset. Haastattelujen vastausten perusteella olisi suositeltavaa pyrkiä pitämään yritysyhteistöissä kumppanit pitkäaikaisina. Haastattelijoiden mainitsema joustavuus, sekä erinäisten konfliktien pitäminen olemattomina ovat pitkällä tähtäimellä pitkäaikaista hyötyä tärkeämpiä (Kiiha 2002, 117–118). Yritys X:llä onkin tällä hetkellä paljon pitkäikäisiä yhteistyökumppaneita, ja asiat hoituvatkin haastattelujen vastausten sekä kirjoittajan omien kokemusten ja havaintojen perusteella paremmin, kuin yksittäiset tai lyhyet yhteistyöt.

Suosittelena yritys X:ää punnitsemaan yhteistöitä valitessa kokonaishinnan lisäksi kaikkea, joka mahdollisesti muuttuisi tai vaatisi lisää resursseja. Vaihdamme kulu tulisi siis pyrkiä pitämään mahdollisimman alhaisena. Halvempi sopimuksen kokonaishinta voi nousta paljon korkeammaksi kuin edeltävä, jos yritys X joutuu sen vuoksi tekemään muutoksia omaan toimintaansa. Uuden toimijan kanssa resursseja voidaan joutua käyttämään enemmän niin sanotusti turhiin asioihin, jotka vanha toimija voisi jo ennestään tietää tai osata.

## 6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yhteistyön sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä, transaktiokustannusten hallintaa yritysten sisällä, sekä yhteistöiden näyttäytyminen strategiassa ja brändimaineessa. Näitä asioita lähdettiin selvittämään erityisesti transaktiokustannusteorian avulla. Transaktiokustannuksia ei voi välttää, joten työssä on tärkeää selvittää, millaisia transaktiokustannuksia yhteistöissä tällä hetkellä näkyy ja mille asioille asetetaan painoarvoa yritysyhteistöissä. Tiettyä asiaa painottaessa syntyy erilaisia transaktiokustannuksia. Esi-



merkiksi pitkän yhteistyökumppanuuden etuna on se, että pois jää yritys X:n näkökulmasta moni aikaa vievä asia. Näitä ovat esimerkiksi kumppanin perehdyttäminen yritys X:n asiakastiloihin, materiaalien oikeanlaisuuden varmistaminen, laadun varmistaminen ja heidän yhteneväisyytensä yritys X:n kanssa. Näin saadaan tiedostetusti karsittua tiettyjä transaktiokustannuksia pois ja säästettyä yhteistyön toimivuuden kannalta vain olennaiset ja pakolliset.

Yritys X:n toimeksiantajahenkilö työnkuvaan kuuluu aktiivinen toiminta yhteistyöyritysten kanssa erittäin laajalla skaalalla. Ne sisältävät uusien ja vanhojen brändien lisäksi muita ulkopuolisia toimijoita, esimerkiksi elintarvike- ja kaluste-toimijoiden kanssa. Hänen työnkuvaansa kuuluu myös kommunikointi talon sisäisten sidosryhmien kanssa. Kokonaisuus on todella laaja, joten on tarpeellista selvittää toimivia ja mahdollisesti sakkausta aiheuttavia asioita.

Transaktiokustannusteorian lisäksi työssä hyödynnetään SWOT-analyysiä, sekä make vs. buy -analyysiä. Jälkimmäinen on ajatusmalliltaan hyvin samankaltainen, kuin transaktiokustannusteoria. Eroavaisuus on siinä, että transaktiokustannus ei suoraan kerro, pitääkö joku asia tai palvelu ostaa vai tehdä itse. Transaktiokustannusteorian pohjalta voidaan kuitenkin tehdä tärkeitä havaintoja sen suhteen, kannattaako joku asia tai palvelu tehdä itse vai ostaa ulkopuoliselta taholta. make vs. buy -analyysin avulla saadaan selvitettyä tärkeimpiä tekijöitä yritysyhteistyössä ja sen valitsemisessa. Näitä taas voidaan analysoida transaktiokustannusteorian kanssa ja selvittää, mikä on paras mahdollinen väylä toimia.

SWOT-analyysin avulla pyrittiin nimensä mukaisesti kartoittamaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Näitä voidaan make vs. buy -analyysin tapaan hyödyntää niin hyvien, kuin huonojen transaktiokustannusten löytämisessä. SWOT-analyysin avulla löydetään laajempia tekijöitä ja kokonaisuuksia, jotka voivat vaikuttaa transaktiokustannusten laatuun ja määrään.

## 6.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimus onnistui hyvin. Haastattelut antoivat syvällisiä ja kattavia vastauksia ja niiden pohjalta oli helppo tehdä vertailua tietoperustaan. Haastatteluja saatiin tulosten kannalta riittävästi. Tietoperustana käytetyt transaktiokustannusteoria, SWOT, sekä make vs. buy -analyysi tukivat tutkimuksen tarkoitusta. Tietoperusta ei ollut ristiriidassa saatujen tulosten kanssa, joten tuloksia voidaan pitää luotettavana. Haastatteluja tehtiin vain viisi kappaletta, koska haastatteluja tehdessä vastaukset olivat erittäin samankaltaisia ja toistuvia. Lisähaastatteluilla ei olisi siis todennäköisesti saatu työn lopputuloksen kannalta lisäarvoa.

Tätä työtä voisi hyvin hyödyntää yritys X:n lisäksi myös muut yritykset. Työelämän lisäksi työtä ja sen tuloksia pystyy hyödyntämään soveltavasti myös arkielämän päätöksenteossa.

Luotettavuuden, eli reliabiliteetin arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Sitä pohdittaessa on myös tärkeä miettiä, miten tutkimuksen aihe ja sen luonne ovat vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelukysymykset ja -tilanteet olivat muodostettu neutraaleiksi. Kaikki haastateltavat joutuivat myös selvästi miettimään joitakin haastatelijan varsinaisia, tai jatkokysymyksiä.

Vastaukset ovat kirjoittajan mielestä luotettavia sekä omien kokemusten, että neutraalisti yritys X:ää ulkoapäin tarkastellessa. Lopputulemasta voi myös hyötyä muutkin, kuin vain yritys X.

## 6.2 Omaa pohdintaa

Tässä alaluvussa kirjoittaja käsittelee haastattelujen tekemistä, opinnäytetyön aiheita, varsinaista kirjoitusprosessia, sekä työn onnistumista. Opinnäytetyön varsinaisena aiheena oleva *Yritysten välinen yhteistyö* on nykypäivänä tärkeämpää

kuin koskaan. Aihe on paitsi mielenkiintoinen, myös erittäin ajankohtainen koronapandemian ja kasvaneiden kustannusten vuoksi. Olikin erittäin mielenkiintoista tehdä selvitystä aiheesta, erityisesti teemahaastattelujen muodossa.

Tavoitteena oli löytää yritysysteistä toimivia ja mahdollisia kehitystä kaipaavia elementtejä. Hyvistä asioista on tarkoitus ottaa kiinni ja huonoja karsia tai kehittää toimivammaksi. Haastattelujen vastaukset tukivat omia harjoittelujakson aikana tekemiäni havaintoja ja kokemuksia. Opinnäytetyötä tehdessä huomasin, miten paljon liikkuvia osia yritysysteistyössä oikeasti on. Ne eivät rajaudu pelkästään sopimusten tekemiseen ja käytännön asioihin. Yhteistyöyrityksellä saattaa esimerkiksi olla tiettyjä vaatimuksia, jotka voivat aiheuttaa lisäjärjestelyjä yritys X:n päässä.

Itse työn tekeminen oli hyvän suunnittelun jälkeen suhteellisen vaivatonta tehdä. Eniten aikaa vei kirjallisuuden, lähteiden ja muiden tekemien opinnäytetöiden tutkiminen. Aikaa opinnäytetyön tekemiselle oli aineiston kerääminen ja aiheen tarkempi rajaaminen mukaan luettuna noin kolme kuukautta, joka oli itselleni juuri riittävä. Opinnäytetyöstä ei omasta mielestä olisi tullut yhtään sen parempi, vaikka aikaa olisi ollut useita kuukausia enemmän.

Tätä työtä tehdessä muistiin palautui useamman kerran opintojen aikana suoritettut kurssit.

Jos tämä opinnäytetyö pitäisi kirjoittaa täysin alusta, tekisin tutkimuskysymyksistä vielä tarkempia yritysysteistyöhön liittyen. Tässä opinnäytetyössä käytettävillä kysymyksillä saadaan hyvä pintapuolinen näkemys siitä, miten yritysysteistyö yritys X:ssä tällä hetkellä näyttää. Tietyillä viilauksilla voisi pureutua entistä syvemmin siihen, mitkä tekijät ovat oikeasti välttämättömiä ja miten ylimääräisiltä kustannuksilta olisi helppo välttyä.

Motivaatio ja keskittyminen säilyi hyvin koko työn tekemisen aikana. Suunnitelmani oli tehdä työtä muutaman tunnin pätkissä tiettyinä päivinä. Pidin myös kokonaan vapaita päiviä opinnäytetyön tekemiseltä, joka osoittautui erinomaiseksi ratkaisuksi. Muutama päivä muita asioita tehdessä virkisti mieltä ja lepuuttivat

ajatuksia opinnäytetyön suhteen. Aikaa oli vapaapäivien pitämisen suhteen myös riittävästi, eikä missään vaiheessa tullut sellaista tunnetta, että työ ei valmistuisi määräajassa.

Tätä työtä tehdessä sain myös paljon tukea lähipiiristä erilaisten huomioiden ja oikoluvun kanssa. Tein työtä myös pienissä ryhmissä kavereiden kanssa, jotka olivat samaan aikaan tekemässä omaa vastaavaa projektia.

### 6.3 Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset

Haastateltavilla oli selkeä käsitys yritys X:n strategiasta. Heillä oli myös erittäin hyvä kokonaisvaltainen kuva toimivasta yritysysteistä. Vastaavan tutkimuksen voisi tehdä usean vuoden päästä uudestaan ja verrata tuloksia tämän työn kanssa. Uudestaan tehtävässä tutkimuksessa kannattaisi haastatella suurempaa joukkoa, kuin tässä työssä. Uudessa tutkimuksessa voisi myös keskittyä enemmän tiettyyn osa-alueeseen tämän tutkimuksen sisällä, esimerkiksi pitkien yhteistyöiden mahdollinen lisääntyminen tai mahdollisten lisäpanostusten vaikutukset.

Kehitysehdotus yritys X:lle on se, että heidän kannattaisi tutkia primäärien yhteistyökumppaneiden mahdollista pitkää jatkuvuutta heidän kanssaan. Tärkeää olisi myös selvittää yhteistyökumppanuuksien lisäksi eri osa-alueet, joissa yhteistyö on suuressa roolissa. Olemassa olevia kannattaa ehdottomasti haastattelujen ja tietoperustan mukaan kehittää entistä toimivammaksi, jotta ylimääräisiltä kustannuksilta voitaisiin välttyä.

### 6.4 Johtopäätökset

Yhteistyöt ovat olennainen osa muidenkin kuin vain yritys X:n liiketoimintaa. Yritys X:ssä yritysysteistyö on tärkeää, jotta saadaan ylläpidettyä laatuvaikutelmaa ja brändimainetta. Yhteistöissä yritys X on pysynyt hyvin muuttuvan maailman mukana, kuitenkin muuttamatta omaa ydinstrategiaansa. Markkinoinnissa käytetään esimerkiksi uusia alustoja samalla säilyttäen oma identiteetti.

Yritysyhteistyö on tärkeä osa yritys X:n jokapäiväistä toimintaa. Siksi onkin erittäin tärkeää luoda siitä saumatonta ja karsia siitä tarpeettomat toiminnalliset asiat ja kulut. Yritysyhteistyö on erittäin tärkeää, jonka avulla saadaan hyödynnettyä muiden yritysten erikoisosaamista, eli vahvuuksia ja hankkia lisäresursseja omaan toimintaan. Siksi on erittäin tärkeää osata valita oikeat yhteistyöyritykset yritys X:lle.

Kuten haastatteluissa kävi ilmi, on käytännössä mahdotonta asettaa yhtä ratkaisevaa tekijää yritysyhteistyössä tärkeimmäksi. Tutkimuskysymykseen *mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön sujuvuuteen* ei siis ole yhtä oikeaa vastausta. Aineiston ja haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että tekijöitä on paljon ja tekijät kulkevat hyvin usein käsi kädessä.

Valintoja tehdessä yhteistyön eri osa-alueet voivat lisääntyä tai jäädä pois. Toisena kysymyksenä oli, *pystytäänkö transaktiokustannuksia hallita yhteisöissä yritys X:n sisällä*. Vastaus tähän on johdannainen edellisestä. Tietyissä tapauksissa, kuten esimerkiksi uusien yhteistyökumppaneiden valinnassa, voidaan tietoisesti, tai tiedostamatta hallita transaktiokustannuksia. Vaikuttavina tekijöinä voi olla esimerkiksi raha, erikoisosaaminen tai jopa vanha kumppanihistoria vuosien takaa.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli seuraava: *miten yhteistyö näyttäytyy strategiassa ja brändimaineessa*. Koska yritys X vaalii omaa strategiaansa ja brändimainettaan, on yhteistyöyrityksellä suuri rooli sen kanssa. Yritysyhteistyötä ei voi välttää, joten on osattava valita yritys X:lle sopiva yhteistyökumppani. Sen täytyy olla soveltuva yritys X:n arvojen, laadukkuuden ja toimintatapojen kanssa.

Transaktiokustannusteorian pääasia on se, että organisaatiot eivät voi menestyä, mikäli transaktiokulut eivät ole kohtuullisia (Terviö 2010, 104). Teorian avulla tutkimuskysymyksiä saatiin selvitettyä hyvin. Tietyt valinnat yhteistyötä valitessa, tai sen aikana, lisäävät tai vähentävät transaktiokustannuksia. Tutkimuksessa saa-

tiin selville asioita, jotka myötä ja vastavaikuttavat transaktiokustannusten syntyyn yritysysteistä tehdessä. Haastattelujen pohjalta näihin saatiin myös vastauksia.

Transaktiokustannusteoria on etenkin Suomessa erittäin vähän käytetty. Teoria on erittäin käyttökelpoinen kustannustehokkaan toiminnan ymmärtämiseksi. Teorian avulla voidaan saada myös erittäin varteenotettavia huomioita jo olemassa olevien yhteistöiden kanssa. Huomioitavia asioita näissä voi esimerkiksi olla tarpeettomien prosessien vähentäminen

## Lähteet

Ala-Nissilä, Olavi & Uotila, Olli & Vuoti, Helge 2021. Globaalit riskit yrityksen arjessa: Riskit lisääntyvät - osaammeko varautua ja hallita riskimme? Helsinki: ST-Akatemia Oy.

Armstrong, Gary & Kotler, Philip & Saunders, John & Wong, Veronica 2008. Principles of marketing: [European edition]. 5th European ed. Harlow: Prentice Hall.

Autio, Mika 2021. Suezin kanavan vaikutukset maahantuontiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. <https://polarpanda.com/2021/03/31/suezin-kanavan-vaikutukset-maahantuontiin-lyhyella-ja-pitkalla-aikavalilla/>. Viitattu 1.4.2024.

Coase, Ronald H 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4:16, 386–405.

Cuyppers, Ilya & Hennart, Jean-Francois & Silverman, Brian S. & Ertug, Gokhan 2021. Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestion for future. *Academy of Management Annals*. [https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research/6603/](https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/6603/). 111-150.

Downey, Lucas 2024. What Are Transaction Costs? Definition, How They Work and Example. Päivitetty 29.3.2024. <https://www.investopedia.com/terms/t/transactioncosts.asp>. Viitattu 9.4.2024.

Fastercapital.com 2023. Corporate collaboration: Why Corporate Collaboration is More Important Than Ever. Päivitetty 16.3.2024. <https://fastercapital.com/content/Corporate-collaboration--Why-Corporate-Collaboration-is-More-Important-Than-Ever.html>. Viitattu 17.4.2024.

Geyskens, Inge & Steenkamp, Jan-Benedict E. M. & Kumar, Nirmalya 2006. Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*. [https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research/5192/](https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5192/). 519-543.

Heikkilä, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. 5–6 painos. Helsinki: Edita.

Joskow, Paul 1985. Vertical Integration and Long-term Contracts: The Case of Coal-burning Electric Generating Plants”, *Journal of Law, Economics, and Organization* 1: 33–80.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvalii/tutkimusasetelma/tapaustutkimus//>. Viitattu 27.3.2024.

Kiiha, Jarkko 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppakaari.

Leinonen, Rita 2018. Sisällönanalyysi. <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>. Viitattu 27.3.2024.

Lillberg, Petteri & Mattila, Riku 2020. Kestävä markkinointi. Helsinki: Alma Talent.

Pitkäniemi, Kaisa-Maija 2008. Markkinointistrategia on mainonnan suunnittelun perusta. Tehokkaasti tulokseen. [http://doc.mediaplaent.com/all\\_projects/1936.pdf](http://doc.mediaplaent.com/all_projects/1936.pdf). Viitattu 4.4.2024.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

Sarsby, Alan 2016. SWOT-analysis. Lulu.com.

Terviö, Marko 2010. Oliver Williamson ja transaktiokustannusten taloustiede. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 106 (Tammikuu). 104–108.

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki, Edita.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuorinen, Tero & Huikkola, Tuomas 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent

Waters, Donald 2009. Supply chain management: An introduction to logistics. Toinen painos. New York: Palgrave Macmillan.

Williamson, Oliver 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology.

Williamson, Oliver 1990. A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization. Journal of Institutional and Theoretical Economics. 61–71.



## Haastattelurunko

1. Miten yhteistyökumppaneita valitaan?
2. Millä perusteella resurssit ja panostus määräytyvät yksittäisiin yhteistöihin?
3. Minkälaisille asioille yhteistöissä Yritys X:ssä nähdään painoarvoa?
4. Mitä ongelmatilanteita yhteistöiden kanssa on ollut ja miten niitä on ratkaistu?
5. Kuinka pitkäaikaiset yhteistyöt soveltuvat? Mitkä ovat niiden edut ja haasteet?
6. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen ostetaanko palvelu tai tuote vai tuotetaanko se itse?
7. Mitä eroja on säännöllisten ja epäsäännöllisten yhteistöiden välillä?