



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Talousjohtaminen

Kandidaatintutkielma

Energiatoimialan allianssien kehitys Euroopassa vuosina

1990–2009

The development of alliances in the energy industry in Europe
during 1990–2009

5.2.2016

Tekijä: Susanna Sirviö

Ohjaaja: Satu Pätäri

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Susanna Sirviö

Tutkielman nimi: Energiatoimialan allianssien kehitys Euroopassa vuosina 1990–2009

Tiedekunta, koulutusohjelma, pääaine: kauppakorkeakoulu, kauppatieteet, talousjohtaminen

Ohjaaja: Satu Pätäri

Asiasanat: strategiset allianssit, yhteisyritykset, energiatoimiala

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on selvittää ja analysoida energiatoimialan allianssien kehitystä Euroopassa vuosien 1990–2009 aikana. Euroopan energia- ja sähkömarkkinat muuttuivat 1980-luvun lopulla, jolloin kansallisia monopoleja purettiin ja energia- ja sähkötoimialalle haluttiin luoda kilpailulliset markkinat. Tarkoituksena on tutkia, onko energiatoimialalla muodostettu alliansseja noususuhdanteisesti vuosien 1990–2009 aikana. Tutkimusaineiston avulla on pyritty selvittämään, millaisia alliansseja energiatoimialalla on solmittu, mitkä motiivit ovat vaikuttaneet allianssin muodostamiseen, mitkä kriteerit ovat vaikuttaneet allianssipartnerin valintaan ja mihin toimialaan allianssipartnerit kuuluvat.

Tässä tutkimuksessa allianssit on rajattu koskemaan yhteisyrityksiä ja strategisia alliansseja. Motiiveja allianssien muodostamiseen on käsitelty kolmen eri teorian pohjalta, jotka ovat resurssiperusteinen teoria, transaktiokustannusteoria ja strategisten ja sosiaalisten aspektien teoria. Allianssikumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä on käsitelty tehtävä- ja partnerisuuntautuneita kriteereitä koskevan teorian pohjalta.

Tutkimuksen empiirisessä osassa on käytetty SDC Platinum-tietokantaa, josta on saatu kaikki Euroopassa muodostetut energia-alan allianssit vuosina 1990–2009. SDC Platinum-tietokannasta saatavaa aineistoa on kuvailtu ja analysoitu laadullisin menetelmin.

ABSTRACT

Author: Susanna Sirviö

Title: The development of alliances in the energy industry in Europe during 1990–2009

Faculty: Lappeenranta University of Technology, LUT School of Business and Management, Business Administration

Instructor: Satu Pätäri

Keywords: strategic alliance, joint venture, energy industry

The subject of this bachelor theses is to study and analyse the development of alliances in the energy industry in Europe during 1990–2009. Europe`s energy and electricity market changed a lot in the late 1980s when the national monopolies were putting down. The idea was to create competitive market in the energy industry. The aim of the study is to find out whether more alliances have formed in the energy industry in Europe during 1990–2009 after the privatization of the market. The empirical part of the study aims to solve what kind of alliances have formed in the energy industry, which motives have influenced the formation of alliances, what kind of criteria have had the most important role of selecting an alliance partner and in which industry field alliance partners belong to.

In this study alliance has defined to be either joint venture or strategic alliance. There are three different theories to handle the motives to form alliance which are resource based theory, transaction cost theory and strategic and social aspects. The factors of partner selection has discussed through the theory of task- and partner-related selection criteria.

The database called SDC-Platinum has been used in the empirical part of the study. SDC-Platinum includes information of the energy industry alliances in Europe which has been formed during 1990–2009. The data of SDC-Platinum has been described and analysed with qualitative methods.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	3
1.3 Tutkimuksen rajaukset	4
1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto	5
1.5 Tutkimuksen rakenne	5
2. Allianssit	6
2.1 Allianssimuodot	6
2.2 Motiivit allianssien muodostamiseen.....	7
2.3 Allianssikumppanin valintaan vaikuttavat tekijät	9
3. Energiatoimialan yleinen kehitys Euroopassa vuosina 1990-2009	12
3.1 Energiatoimialan markkinoiden lähihistoria.....	12
3.2 Euroopan Unionin energiapolitiikka.....	13
4. Allianssit energiatoimialalla	14
4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	14
4.2 Allianssien määrällinen kehitys energiatoimialalla 1990-2009	15
4.3 Toimialat, joiden kanssa energiatoimialan yritykset ovat solmineet alliansseja.....	17
4.4 Energiatoimialan motiivit allianssien muodostamiseen.....	21
4.5 Allianssimuodot energiatoimialalla	27
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	30

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Kahden viime vuosikymmenen aikana yritysten välisten yhteistyömuotojen määrä on kasvanut jatkuvasti. Yritysten on täytynyt uudistaa liiketoimintatapojaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukana, jotta kilpailuasema säilyisi ja markkinoilla pysyminen olisi mahdollista. Erilaiset toimintaympäristön muutokset kuten kansainvälistyminen, teknologinen kehitys, asiakkaiden odotukset ja lainsäädäntöuudistukset ovat johtaneet siihen, että yritysten on täytynyt etsiä yhteistyökumppaneita säilyttääkseen kilpailuasemansa. (Culpan 2008, 95)

Allianssit ovat yksi vaihtoehto yritysten välisille yhteistyömuodoille. Allianssit ilmiöinä syntyivät 1980-luvun lopulla ja niiden käyttö on ollut sen jälkeen kasvusuhdanteista (Contractor et al. 2002, 485). Contractor et al. (2002) viittaavat tutkimuksessaan Harbison et al. raporttiin, jonka mukaan allianssien määrä on kasvanut vuosina 1987–1997 jopa 25 % vuosittain. Tämä viittaisi siihen, että allianssit eivät ole vain hetkellinen trendi-ilmiö vaan niistä on tullut pysyviä, vakiintuneita yritysten välisiä yhteistyömuotoja, joita yritykset käyttävät vahvistaakseen kilpailuasemaansa markkinoilla.

Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään ja analysoimaan energiatoimialan allianssien kehitystä Euroopassa vuosien 1990–2009 aikana. Energia- ja sähkömarkkinoiden uudistuminen sai sysäyksen Euroopassa 1980-luvun lopulla, jolloin kansallisia monopoleja purettiin ja energia- ja sähkötoimialalle haluttiin luoda kilpailulliset markkinat (Ferreira et al. 2005, 2244). Markkinoiden vapautuminen Euroopassa on vaikuttanut merkittävästi energiatoimialan liiketoimintatapojen monipuolistumiseen, kilpailun lisääntymiseen ja kuluttajien valinnanmahdollisuuksien laajentumiseen (Ferreira et al. 2005, 2244). Tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on nimenomaan se, miten energiatoimialalla ja sen liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet allianssien määrään 1990-luvun alusta alkaen.

Yritysten välisistä yhteistyömuodoista on kirjoitettu aikaisempaa tieteellistä tutkimusta jo 1980-luvulta lähtien, jolloin yritysten allianssijärjestelyjen määrä alkoi kasvaa mer-

kittävästi. Kogut (1988) on tutkinut 1980-luvulla yhteisyrityksiä sekä teoreettisesta että empiirisestä näkökulmasta. Kogut tutkii yhteisyrityksiä kolmen eri teorianäkökulman kautta, jotka ovat transaktiokustannus-, organisaatio- ja strateginen käyttäytymisteoria. Empiirisessä osiossa Kogut on tutkinut yhteisyritysten frekvenssiä eri toimialoilla ja syitä yhteisyritysten muodostamiseen. Kogut vertaa omia ja muiden aikaisempia empiirisiä tutkimustuloksia ja analysoi niiden tuloksia ja tutkimustapoja. Kogutin mukaan on tutkimustietoa siitä, että markkina-asema, tehokkuus ja organisaation tietotiedon siirtäminen ovat syitä yhteisyrityksen muodostamiseen. Kogut tutkii artikkelissaan kansainvälisiä yhteisyrityksiä siitä näkökulmasta, että se on keino päästä sisään toisen valtion markkinoille.

Allianssien vaikutusta toimialoilla on tutkittu aikaisemmin. Marciukaityte et al. (2009) ovat tutkineet finanssitoimialan yritysten strategisia alliansseja vuosina 1986–2003. Tutkimuksessa etsitään liikkeellepanevia syitä siihen, miksi finanssitoimialan yritykset alkoivat muodostaa strategisia alliansseja, koska ennen 1990-lukua ne olivat toimialalla hyvin harvinaisia. Marciukaityte et al. ovat määritelleet kaksi pääkysymystä tutkimuksessaan: mikä vaikutus strategisilla alliansseilla on yrityksen arvoon ja johtavatko strategiset allianssit myöhemmin virallisempaan ja sitovampaan yhteistyöhön kuten yhteisyritykseen tai fuusioitumiseen. Tulosten mukaan markkinat reagoivat positiivisesti allianssi-ilmoituksiin, jolloin markkinahinnoissa näkyy tieto allianssin arvosta. Tutkimuksen tuloksista ei saatu todistusaineistoa epänormaalisti osakemarkkinoiden käyttäytymisestä allianssi-ilmoitusten jälkeen. Strategiset allianssit eivät tulosten perusteella johda myöhemmin lähempään yhteistyöhön yritysten välillä. Ainoastaan 5 % strategisista alliansseista johtaa yhteisyrityksiin tai fuusioitumiseen. Kuitenkin allianssiyritykset muodostavat suuremmalla todennäköisyydellä yhteisyrityksen tai fuusion kuin sattumanvaraisesti valitut ja yhteen sovitetut yritykset.

Burgers et al. (1993) ovat tutkineet autoteollisuuden motiiveja muodostaa alliansseja. Tutkimuksessa on keskitytty ainoastaan vertikaalisiin, kilpailijoiden kanssa tehtyihin alliansseihin. Tulokset osoittavat, että autoteollisuudessa yhteistyöalliansseja käytetään yhtenä työkaluna vähentämään sekä kysynnästä että kilpailusta johtuvaa epävarmuutta. Heikosta taloudellisesta tilanteesta kärsivät yritykset yrittävät neuvotella itselleen huomattavasti enemmän allianssipartnereita, mikä ei tulosten mukaan kuitenkaan johda suurempaan määrään solmittuja alliansseja. Kysynnän muutokset ja

kilpailun epävarmuus selittävät eroavaisuuksia yritysten allianssiaktiivisuudessa sekä intensiteetin että rakenteen osalta.

Palmberg ja Martikainen ovat tutkineet Suomen ICT-alan patenteja ja strategisia T&K-alliansseja vuosina 1975–2003. Artikkelin tarkoituksena on ollut analysoida Suomen merkittävien telekommunikaatioyrityksien kotimaisia ja kansainvälisiä liiketoimintamuotoja; patenteja ja T&K-alliansseja. Tulokset osoittavat, että suomalaiset telekommunikaatioyritykset ovat monipuolistaneet teknologista perustaansa. Kuitenkin telekommunikaatioala vaikuttaa toimialan sisällä heikolta internettiin liittyvien uusien telekommunikaatioteknologioiden ja -applikaatioiden kehityksessä. Toisaalta tulokset osoittavat, että telekommunikaatioyritykset ovat laajasti mukana uudessa kehityksessä käyttäen liiketoiminnassaan T&K-alliansseja. Tutkimustulosten perusteella suomalaisissa merkittävässä telekommunikaatioalan yrityksissä T&K-allianssien käyttö on ollut kasvusuhdanteista ja vertailu aikaisempiin tutkimustuloksiin allianssien kehityksestä ICT-alalla on yhdenmukainen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää energiatoimialan allianssien määrän kehitystä Euroopassa vuosina 1990–2009. Pää tavoitteena on selvittää vastaus kysymykseen:

- Onko energiatoimialalla ja sen toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset vaikuttaneet siihen, että alliansseja on muodostettu kasvusuhdanteisesti vuosina 1990–2009 ?

Pää tavoitteen lisäksi tässä tutkimuksessa on luokiteltu alaongelmia, jotka ovat:

- Mitkä motiivit ovat saaneet yritykset muodostamaan alliansseja?
- Millaisia alliansseja ja yhteisyrityksiä energiatoimialalla on solmittu?
- Toimialat, joiden kanssa energiatoimialan yritykset ovat pääasiassa muodostaneet alliansseja?

- Mitkä kriteerit ovat vaikuttaneet allianssipartnerin valintaan?

Alaongelmien tarkoituksena on auttaa selvittämään päätavoite. Tutkimuksessa selvitetään allianssien määrän vaihtelua vuosien 1990–2009 aikana. Jos lasku- ja noususuhdanteita on selkeästi havaittavissa, on tarkoituksena arvioida taustalla vaikuttavia syitä vaihteluun. Eri toimialoilla on eri motiivit ja tarpeet muodostaa allianssikumppanuuksia. On oleellista hahmottaa, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet erityisesti energia-toimialalla muodostettuihin alliansseihin ja minkä toimialan yritykset voivat tarjota nimenomaan energia-alan yrityksille mahdollisia allianssihyötyjä. Tarkoituksena on selvittää, millaisia alliansseja ja yhteisyrityksiä energiatoimialalla on muodostettu ja mitkä kriteerit ovat olleet merkittäviä allianssikumppanin valinnassa.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan energiatoimialan allianssien kehitystä. Tutkimusaineiston allianssit on valittu sen mukaan, että jokaisessa allianssissa on mukana vähintään yksi energiatoimialan yritys. Tutkimus on rajattu ajallisesti koskemaan vuosia 1990–2009. Tarkasteluajanjaksoksi on valittu vuodet 1990–2009, koska energiatoimialan markkinat vapautuivat 1980-luvun lopussa ja allianssien määrä yhteistyömuotona alkoi kasvaa huomattavasti 1980-luvulla. On mielenkiintoista tutkia, miten energiatoimialan markkinoiden vapautuminen ja siitä seuranneet muutokset ovat vaikuttaneet allianssien muodostamiseen. Tämän vuoksi tutkimus on rajattu maantieteellisesti koskemaan ainoastaan Euroopan energiamarkkinoita.

Energiatoimiala on rajattu tutkimuksessa kansainvälisten, Standard International Classifications (SIC)-toimialaluokitusten perusteella. Tutkimukseen valittiin kuuluvaksi toimialaluokat 4911, 4922, 4923, 4924, 4925, 4931, 4932, 4939, 1381 ja 1382. Toimialaluokat käsittävät pääasiassa öljyn, sähkön ja kaasun tuotannon, siirron ja jakelun.

Koska alliansseja on määritelty aikaisemmissa tutkimuksissa hyvin monella eri tavalla, on allianssit tässä tutkimuksessa rajattu koskemaan strategisia alliansseja ja yhteisyrityksiä.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimuksessa on käytetty SDC Platinum-tietokantaa, joka sisältää maailmanlaajuisesti tietoja yritysten välisistä yhteistyömuodoista ja yritysjärjestelyistä vuodesta 1988 alkaen. Tietokannasta on saatu tutkimusta varten selville vuosina 1990–2009 kaikki allianssit, joissa energia-alan yritykset ovat ja ovat olleet mukana. Tietokannasta saatavat allianssit on valittu aikaväliltä 1.1.1990–31.12.2009. Käsiteltävä aineisto sisältää 1 443 allianssia. Allianssi on määritelty aineistossa niin, että jokaisessa allianssissa on mukana vähintään yksi energiatoimialan yritys. SDC Platinum-tietokannasta saatavaa aineistoa kuvaillaan ja analysoidaan laadullisin menetelmin. Tutkimuksen teoreettinen osuus perustuu pääasiassa aihealueen aikaisempaan tieteelliseen kirjallisuuteen.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatetaan aihealueeseen ja tutkimuskenttään aikaisemman tieteellisen tutkimuksen perusteella. Siinä kerrotaan taustaa alliansseista ja Euroopan energiamarkkinoista. Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään allianssien teoriataustaa kuten erilaisia allianssimuotoja, allianssien muodostamiseen vaikuttavia motiiveja ja allianssikumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa luvussa käsitellään energiatoimialan alliansseja Euroopassa, jossa kerrotaan yleiskatsaus Euroopan energiamarkkinoiden kehityksestä vuosina 1990–2009 ja Euroopan Unionin energiapolitiikasta. Neljännessä luvussa esitellään tutkimusaineiston analysointi ja tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa esitellään sekä johtopäätökset tutkimustuloksista että yhteenveto tutkimuksesta.

2. Allianssit

2.1 Allianssimuodot

Allianssien eri muotoja on määritelty aikaisemmassa kirjallisuudessa monella eri tavalla. Allianssimuoto voi olla yksinkertainen, löyhä sopimus ilman pääomasitoumuksia tai toisaalta hyvinkin muodollinen sopimus, johon liittyy omistukseen ja johdon kontrolliin liittyviä tekijöitä. (Chan et al. 1997, 200) Tässä tutkimuksessa allianssit on jaettu kahteen pääluokkaan; strategisiin alliansseihin ja yhteisyrityksiin.

Yhteisyritys syntyy, kun kaksi yritystä tai useampia yrityksiä liittävät resurssinsa yhteen ja muodostavat laillisen juridisen organisaation. Yhteisyritys voidaan määritellä joukoksi kahden tai useamman yrityksen erilaisia toimintatapoja, resursseja, joita yritykset yhdistävät ja hyödyntävät toinen toisiltaan. (Kogut 1988, 319)

Strateginen allianssi määritellään pitkäaikaiseksi yhteistyöjärjestelymuodoksi kahden tai useamman itsenäisen yrityksen välillä, jotka yhdistävät liiketoimintatapojaan yhteisen taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi (Tsang 1998, 207). Gulati (1998) on määritellyt strategisen allianssin vapaaehtoiseksi yritysten väliseksi yhteistyömuodoksi, joka mahdollistaa tuotteiden, palveluiden ja teknologian vaihtamisen, jakamisen ja kehittämisen. Strategisilla alliansseilla voidaan hyödyntää resursseja tuotesuunnittelun, tuotannon, markkinoinnin tai jakelun kautta. Strategisilla alliansseilla voidaan hankkia puuttuvia resursseja, joita tarvitaan täydentämään omaa ydinosaaamistaan. (Chan et al. 1997, 199–200)

Sekä yhteisyrityksiä että strategisia alliansseja voidaan muodostaa sekä vertikaalisina että horisontaalisina. Vertikaalisia alliansseja muodostetaan yritysten arvoketjun eri toimintojen välillä, esimerkiksi tuotanto ja markkinointi. Sen sijaan horisontaalisia alliansseja muodostetaan yritysten samojen liiketoimintojen välillä, esimerkiksi yhdistetään molempien T&K-toimintoja. (Contractor et al. 2002, 487)

2.2 Motiivit allianssien muodostamiseen

Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty erilaisia teorianäkökulmia allianssikumppanuuden muodostamiseen. Tässä tutkimuksessa käsitellään resurssiperusteinen teoria, transaktiokustannusteoria ja strategisten ja sosiaalisten aspektien teoria.

Resurssiperusteisessa teoriassa keskitytään yrityksen resurssivaroihin, joilla pyritään luomaan kilpailuetua markkinoilla. Wernerfeltin (1984) määritelmän mukaan resurssit voivat olla mitä tahansa sekä yrityksen heikkouksia että vahvuuksia. Wernerfeltin (1984) mukaan resurssit voivat olla sekä aineettomia että aineellisia varoja, jotka ovat puolipysyvästi sidoksissa yritykseen. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi brändit, teknologiaosaaminen, ammattitaitoinen henkilöstö, liiketoimintakontaktit, koneet, tehokkaat prosessit ja pääoma. Barney (1991, 101) on jaotellut yrityksen resurssit kolmeen kategoriaan; fyysiseen, henkiseen ja organisaatiokohtaiseen pääomaan. Barney (1991) on käsitellyt resursseja V.R.I.N-attribuutteina. Hänen mukaansa kilpailuetua voidaan luoda, jos resurssit ovat arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare), jäljittelemättömiä (inimitable) ja korvaamattomia (nonsubstitutable). Allianssien kautta voidaan yhdistää ja/tai luoda uusia resurssiyhdistelmiä, joilla parannetaan kilpailuasemaa.

Wernerfeltin (1984) näkemyksen mukaan omien erityislaatuisten resurssien kautta voidaan saavuttaa ensimmäisen toimijan etuja. Allianssien kautta voidaan laajentaa resurssiperustaa tai luoda uudenlaisia, ennen käyttämättömiä resurssikombinaatioita, joita kilpailijoilla ei ole ja näin saavuttaa ensimmäisen toimijan etuja.

Tsang (1998) on käsitellyt artikkelissaan yritysten motiiveja muodostaa strategisia alliansseja resurssiperusteisen teorian näkökulmasta. Tsangin mukaan erilaisia näkökulmia ja motiiveja allianssien muodostamiseen tulisi ajatella toisiaan täydentävinä eikä toisiaan poissulkevinä vaihtoehtoina. Tsang (1998) on luokitellut viisi resurssiperusteista päämotiivia allianssien muodostamiseen, jotka ovat tuottojen luominen, resurssien käytön laajentaminen, monipuolistaminen, jäljitteleminen ja hävittäminen.

Allianssien muodostamista on selitetty myös **transaktiokustannusteorian** kautta. Transaktiokustannusteorian varhaisimman kehittäjän Coasen (1937) mukaan tavoitteena on minimoida tuotannosta ja kaupankäynnistä aiheutuvia kustannuksia.

Transaktiokustannusteorian mukaan yritysten välisten yhteistyömuotojen tarkoituksena on parantaa organisaation tehokkuutta. (Shan & Visudtibhan, 1990, p. 173).

Williamsson (1983) on määritellyt Coasen jälkeen transaktiokustannusten aiheuttajia. Transaktiokustannusteoria perustuu oletukseen, että markkinat ovat tehokkain kaupankäyntikeino. Monimutkaisuus, epävarmuus ja tiedon asymmetria ovat yleisiä piirteitä markkinatransaktioissa, minkä takia toiselle markkinaosapuolelle syntyy suurempi kustannus kuin toiselle. (Williamsson, 1983).

Yasuda (2005) on tehnyt vertailevaa tutkimusta resurssiperusteisen teorian ja transaktiokustannusteorian välillä. Tutkimuksessaan hän on selvittänyt huipputeknologiayritysten motiiveja muodostaa alliansseja. Allianssien muodostamiseen luokiteltiin kolme pääsyitä; allianssipartnerin resurssien hyödyntäminen, kustannusten vähentäminen, tuotantoajan ja markkinoille pääsyn ajan lyhentäminen. Ensisijainen syy allianssien muodostamiseen on ollut nimenomaan allianssipartnerin resurssien hyödyntäminen ja tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostaminen. Tutkimustulosten perusteella resurssiperusteinen teoria nousee tärkeimmäksi motiiviksi muodostaa alliansseja huipputeknologia-alalla. (Yasuda, 2005, 763- 770)

Motiiveja allianssien muodostamiselle on tutkittu aikaisemmin myös **strategisten ja sosiaalisten aspektien** kautta. Eisenhardt et al. (1996) ovat tutkineet strategisten ja sosiaalisten syiden vaikutusta allianssien muodostamiseen. Eisenhardtin et al.(1996) tutkimusten mukaan allianssien muodostamiseen vaikuttaa yrityksen strateginen asema. Kasvavat markkinat, innovatiivinen teknologiaosaaminen ja kova kilpailu saattavat heikentää yrityksen strategista positiota. Heikentynyt strateginen positio saa yritykset herkemmin muodostamaan alliansseja, jos mahdollisuutena on saada toiselta yritykseltä käytettävissä olevia, hyödyllisiä lisäresursseja kuten teknistä osaamista, kassavirtaa tai pätevyyttä. Heidän mukaansa myös yrityksen sosiaalisella statuksella on vaikutusta allianssien muodostamiseen. Yrityksen korkea status, hyvä maine ja laaja verkosto vaikuttavat positiivisesti allianssien muodostamiseen.

Myös Podolnyn (1994) on tutkinut sosiaalisten tekijöiden vaikutusta allianssien muodostamiseen. Podolnynin (1994) tutkimuksen mukaan yritysten välisen yhteistyön syntyyn on vaikuttanut yrityksen sosiaalinen status ja aikaisempi maine. Jos yrityksellä on ollut korkea status ja hyvä maine, todennäköisyys yhteistyöhön on ollut suu-

rempi. Tutkimuksessa painotetaan, että markkinoiden epävarmuus lisää yritysten halua solmia yhteistyökumppanuuksia. (Podylnin, 1994, 479–482)

McCutchen Jr. ja Swamidass ovat tutkineet motiiveja muodostaa strategisia alliansseja lääke- ja bioteknologia-alalla. Empiirinen tutkimus käsittää 55 suurta ja 54 pientä yritystä, jotka ovat lisenssinsaaajia ja -antajia. Pienet bioteknologiayritykset ovat motivoituneempia strategisten allianssien muodostamiseen kuin suuret yritykset. Tulokset osoittavat, että lääke- ja bioteknologia-alalla päämotiivit allianssien muodostamiseen vaihtelevat ajan mukana. 1990-luvulla markkinoille pääseminen oli lisenssiantajien tärkein motiivi. Verrattuna 1980-lukuun, riskien minimoiminen oli 1990-luvun alussa erityisen tärkeä motiivi muodostaa strategisia alliansseja. Tutkimuksen johtopäätösten mukaan lääke- ja bioteknologia-alan motiiveja selittävät strategisen käyttäytymisen teoria, synergiateoria, organisaation koko ja teknologian omistusoikeus. (McCutchen Jr. ja Swamidass, 2004, 197)

2.3 Allianssikumppanin valintaan vaikuttavat tekijät

Allianssikumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä ja valintaprosessia on tutkittu aikaisemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa eri toimialoilla, eri valtioiden välillä ja kansainvälisissä alliansseissa. Teoriaperustana on usein käytetty Geringerin (1991) luokittelua tehtävä- ja partnerisuuntautuneisiin kriteereihin.

Dacin et al. (1997) ovat käsitelleet allianssikumppanin valintaa menestyneissä, kansainvälisissä alliansseja hyödyntävissä yrityksissä. Tutkimuksessa vertaillaan USA:n ja Korean yritysten allianssikumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tulosten perusteella on löydetty sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia maiden välillä. USA:n yritykset painottavat valinnassaan taloudellista varallisuutta, aineetonta omaisuutta, omaa erityistä ydinosaamista ja henkistä pääomaa. He ovat myös kiinnostuneita allianssikumppanin tiedoista ja taidoista, jotka täydentäisivät heidän omaa osaamistaan. Korealaiset yritykset painottavat kumppanin valinnassa sen sijaan teknisiä ja muita erityistaitoja ja allianssikumppanin halukkuutta omien resurssien jakamiseen. Korealaiset painottavat valinnassaan vahvasti myös kumppanin toimialan houkuttelevuutta. Molempien maiden yritykset kiinnittävät valinnassaan huomiota kumppanin

kykyyn tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluja. Korealaiset yritysjohtajat etsivät kumppaneita, joilta he voivat oppia ja joiden kanssa he voivat tuottaa yhteistä taloudellista etua. USA:n yritysjohtajat keskittyvät allianssikumppanin valinnassa enemmän omien tavoitteiden saavuttamiseen. He korostavat tulostensa perusteella sitä, että allianssikumppanin valinnassa yritysten pitäisi kiinnittää tarkkaa huomiota omien valintakriteerien lisäksi siihen, mitä mahdollinen allianssikumppani tavoittelee yhteistyöltä. Mitä enemmän molemmat allianssikumppanit tietävät toisistaan ja tavoitteistaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä syntyy onnistunut, pitkäaikainen allianssi. (Dacin et al. 1997, 13–15)

Dong ja Glaister (2006) ovat tutkineet kansainvälisiä strategisia alliansseja, joissa on mukana vähintään yksi kiinalainen yritys. Tutkimuksessa käsiteltiin sekä yritysten motiiveja muodostaa kansainvälisiä strategisia alliansseja että yritysten valintakriteerejä oikealle allianssikumppanille. Otokseen oli valittu 203 kiinalaista kansainvälistä strategista allianssia. Tutkimuksen perusteella kiinalaisille yrityksille tärkeimmiksi motiiveiksi strategiselle allianssille olivat kansainvälinen laajentuminen, teknologian vaihto ja markkinaosuuden säilyttäminen. Sen sijaan ulkomaalaisille yrityksille päämotiiveja allianssin muodostamiseen olivat sekä markkinapenetraatio että mahdollisuus oppia, kuinka toimia menestyksekkäästi Kiinan markkinoilla. Tutkimuksen mukaan ulkomaisten ja kiinalaisten yritysten motiivit strategisille alliansseille erosivat toisistaan.

Allianssipartnerin valinnassa on käytetty paljon Geringerin (1991) luomaa teoria- luokittelua tehtävä- ja partnerisuuntautuneista kriteereistä. Tehtäväsuuntautuneet kriteerit viittaavat täydentäviin kyvykkyyksiin, joita tuleva partneri voi tarjota. Partnerisuuntautuneet kriteerit viittaavat sen sijaan vaikutelmaan tulevasta partnerista ja mahdollisesta yhteistyöstä. Geringerin tekemää kriteeriluokittelua on käytetty runsaasti myöhempien tieteellisten tutkimusten teoriapohjana liittyen partnerin valintaprosessiin.

Dong & Gleister (2006) ovat tutkineet partnerin valintakriteerejä kiinalaisten partnerien näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että strategiaan motiiveihin vaikuttavat enemmän tehtäväsuuntautuneet kuin partnerisuuntautuneet valintakriteerit, kun

muodostetaan kansainvälisiä strategisia alliansseja. Tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten havaintoja siitä, että tehtäväsuuntautuneet valintakriteerit painottuvat partnerivalinnassa enemmän, koska ne ovat yksityiskohtaisempia ja määrättyjä toisin kuin partnerisuuntautuneet valintakriteerit, jotka ovat luonteeltaan yleismaailmallisia.

Solesvik ja Westhead (2010) ovat tutkineet artikkelissaan partnerin valintakriteereitä norjalaisissa merenkulkuyrityksissä. Tutkimuksessa on analysoitu, kuinka kilpailuetua voidaan parantaa valitsemalla oikea partneri, kun muodostetaan strateginen allianssi. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksilla ja haastatteluilla, joiden avulla selvitettiin, kuinka partnerin valintaprosessi tapahtuu norjalaisissa merenkulkuyrityksissä. Tutkimuksen perusteella allianssi menestyy, jos partnerit on valittu huolella. Menestyvät allianssit assosioivat partnereista, jotka ovat onnistuneet luomaan luotettavan ja rehellisen kumppanuussuhteen, joilla on yleisiä strategisia tavoitteita ja jotka tarjoavat resursseja ja kompetenssia. Tulosten perusteella luottamus kumppaneiden välillä vähensi epävarmuutta muodostaa allianssi. Yritykset, jotka etsivät pitkäaikaista allianssikumppanuutta, valitsivat partnerin pääoman ja taloudellisen vakauden mukaan.

Ariño et al. (1997) ovat nimenomaan käyttäneet Geringerin teoriaa perustana tutkimuksessaan, jossa he käsittelevät yhteistyötä länsimaisten ja venäläisten yritysten välillä. Tutkimuksessa on selvitetty, mitä tehtävä- ja partnerisuuntautuneita kriteereitä länsimaissa käytetään, kun valitaan venäläistä yhteistyökumppania. Tutkimuksen datan perusteella kriteerit, joilla länsimaat etsivät potentiaalista kumppania, ovat juuri Geringerin määrittelemän kategorian mukaisia. Tehtäväsuuntautuneet kriteerit sisältävät tietämyksen markkinaolosuhteista, toimintaympäristöstä ja poliittisesta vaikutusvallasta. Partnerisuuntautuneita kriteereitä tutkimuksessa ovat maine, mahdollisuus ylläpitää jatkuvaa ja vakaata kumppanuussuhdetta, asema toimialan sisällä, ammatillisuus, luotettavuus, vakavuus, lujuus ja innokkuus projektia kohtaan. Tulosten mukaan tehtäväsuuntautuneet kriteerit eivät vaikuttaneet suuremmalla painoarvolla partnerin valintaan kuin partnerisuuntautuneet kriteerit. Kuitenkin samalla tuloksista käy ilmi, että hallinto- ja johtamisvaikeuksia, joita länsieurooppalaiset ja venäläiset yhteisyritykset kokivat erilaisten kansallisuustaustojen vuoksi, voisi olla mahdollista vähentää painottamalla valinnassa enemmän tehtäväsuuntautuneita kriteereitä.

3. Energiatoimialan yleinen kehitys Euroopassa vuosina 1990-2009

3.1 Energiatoimialan markkinoiden lähihistoria

Energiatoimiala voidaan luokitella neljään alakategoriaan; energian tuotantoon, siirtoon, jakeluun ja tarjontaan. Euroopassa energiatoimialan alakategoriat ovat olleet perinteisesti vertikaalisesti integroituneita ja toimineet kansallisina monopoleina. (Haar ja Jones, 2008, 2610) Ennen 1990-lukua Euroopan energiatoimialaa on hallinnut pääasiassa monopolimarkkinat. 1980-luvun lopulla Euroopan energiatoimiala koki muutoksen ja energiamarkkinat vapautettiin kilpailulle ja energia-alan yhtiöiden säännöstelyä vähennettiin. Tarkoituksena oli luoda energiatoimialalle samanlaiset kilpailulliset markkinat kuten kaupallisilla hyödykkeillä. Euroopan sähkömarkkinoiden vapauttaminen alkoi 1980-luvun lopulla ensimmäiseksi Iso-Britanniassa vuonna 1989. Sähkömarkkinoiden vapauttaminen levisi Iso-Britannian jälkeen myös muualla Euroopassa; Norjassa 1991, Ruotsissa 1994 ja Suomessa 1996. Samaan aikaan Euroopan Unioni suunnitteli ja neuvotteli direktiiviä sähkömarkkinoiden vapauttamiselle. Direktiivi astui voimaan joulukuussa 1996. Sen tavoitteena oli parantaa energiamarkkinoiden tehokkuutta ja alentaa sähkön kuluttajahintoja. (Meyer, 2003, 217–218; Directive 96/92/EC)

Pohjois-Amerikan energiatoimialan yritykset tulivat Euroopan energiamarkkinoille Enronin jalanjäljissä vuodesta 1989 lähtien. Haarin ja Jones (2008) artikkelin mukaan vuosien 1989–2000 aikana jopa 17 pohjois-amerikkalaista julkista energia-alan yritystä oli laajentanut toimintaansa Euroopan markkinoille. Markkinoille tulon tarkoituksena oli nimenomaan hyötyä Euroopan sähkömarkkinoiden vapauttamisen ja yksityistämisen synnyttämistä uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Iso-Britannia oli selkeästi pohjois-amerikkalaisten yritysten pääkohdemaana eikä vähiten siksi, että energiamarkkinoiden vapauttaminen ja yksityistäminen oli siellä kaikkein kehittyneimmässä vaiheessa. (Haar ja Jones, 2008, 2611)

3.2 Euroopan Unionin energiapolitiikka

Euroopan Unionin energiantuotanto on ollut laskusuhdanteista vuodesta 2004 alkaen. Vuonna 2006 Euroopan Unioni tuotti energiaa 880 miljardia tonnia, josta suurin osuus (30 %) oli ydinvoimaa. Kiinteät polttoaineet käsittivät 20 %, kaasu 20 %, öljy 14 % ja uusiutuvat energialähteet 14 % kokonaistuotannosta. Euroopan Unionin energiantuotanto kattaa tällä hetkellä kuitenkin vain noin puolet Euroopan energian kokonaiskysynnästä, mikä tarkoittaa sitä, että tuontiriippuvuus energiasta tulee kasvamaan tulevaisuudessa. (EU Commission, 2008; Euroopan komissio, 2014, 4)

EU:n energiapolitiikan tavoitteet liittyvät ilmastonmuutoksen parantamiseen. Tavoitteena on vähentää kasvihuonepäästöjä 20 % vuoteen 2020 mennessä ja kasvattaa uusiutuvien energialähteiden käyttöä nykyisestä 7 %:sta 20 %:in. EU:n energiapolitiikan yleistavoitteena on keskittyä energiatehokkuuden parantamiseen, energian säästämiseen sekä monipuolistaa energialähteiden käyttöä. (EU Commission, 2008, 8- 10 ja 12)

Tulevaisuutta koskevilla EU:n energiapolitiittisilla linjauksilla ja sopimuksilla on suuri vaikutus Euroopan energiatoimialaan ja sitä kautta myös energia-alan yritysten yhteistyömuotoihin. Tavoitteiden saavuttaminen EU:ssa edellyttää, että hallitukset tukevat vahvasti uusiutuvien energiavarojen käyttöä. Eurooppa neuvoston vuoden 2014 ilmasto- ja energiapolitiikan linjauksissa suurin rooli on päästövähennystavoitteilla, jonka tärkein väline on päästökauppa. Vuoden 2014 linjaukset edistävät cleantech-sektorin ja biotalouden markkinoita. (Tiedote 464/2014; Euroopan komissio, 2014)

4. Allianssit energiatoimialalla

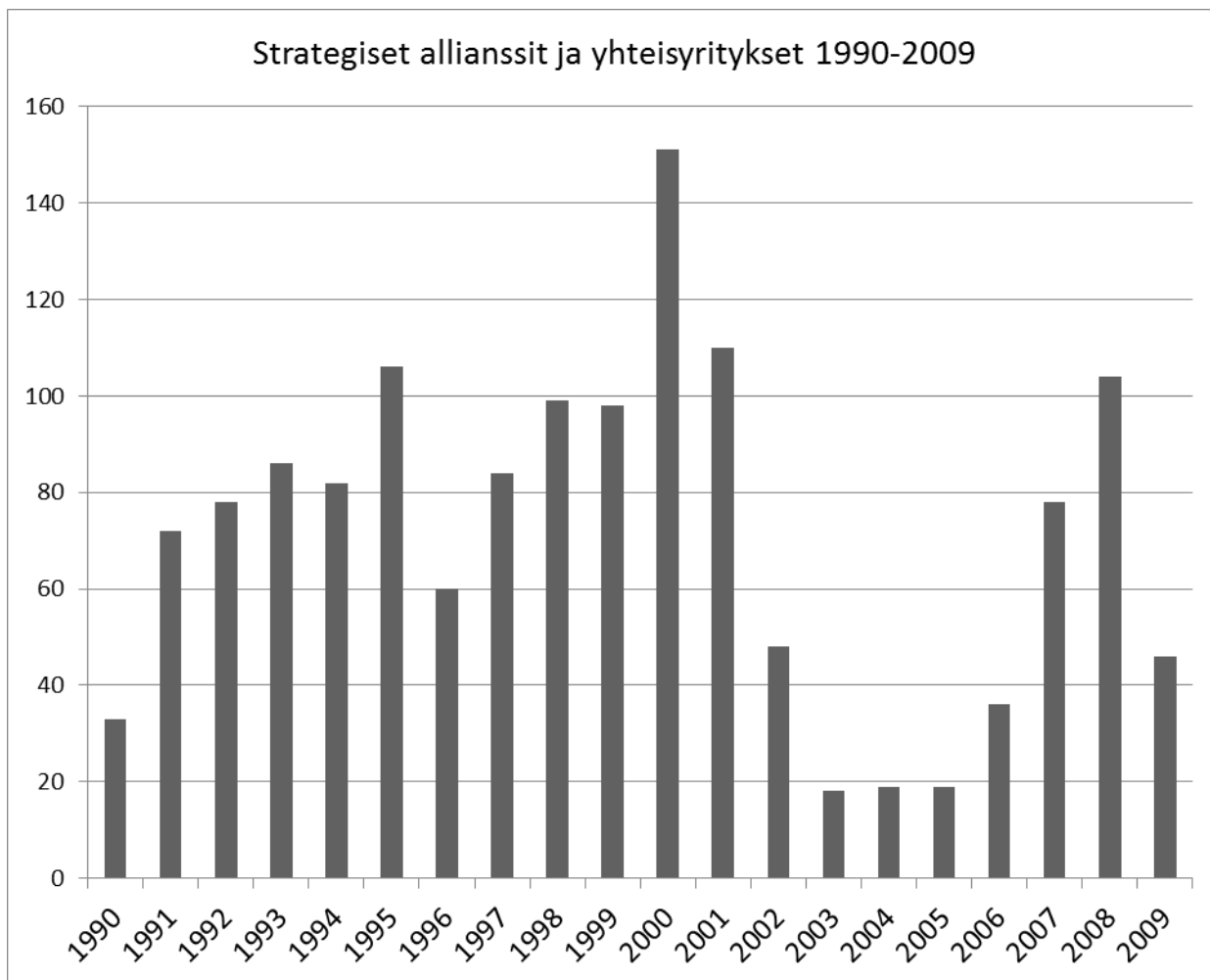
4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimusaineistona on käytetty SDC Platinum-tietokantaa, josta on haettu tutkimuksen mukainen data Excel-muodossa. SDC Platinum-tietokantaan on kerätty alliansseja, yhteisyrityksiä, yritysostoja, yritysten sulautumista ja jakautumista koskevia tietoja. Koska tietokanta on suuri, määriteltiin hakukriteerit tutkimuksen mukaan. Ensimmäiseksi hakukriteeriksi valittiin allianssit, koska tutkimus koskee yritysten yhteistyömuodoista ainoastaan alliansseja. Koska tutkimus käsittelee alliansseja energiatoimialalla, määriteltiin tutkimusaineiston allianssit sen mukaan, että niissä on mukana ainakin yksi energiatoimialan yritys. Aineisto rajattiin ajallisesti koskemaan vuosia 1990–2009, koska energiamarkkinat muuttuivat merkittävästi 1980-luvun loppupuolella, jolloin energiamarkkinoita vapautettiin valtiollisesta omistuksesta, sääntelyä purettiin ja energialle haluttiin luoda kilpailulliset markkinat. Maantieteellisesti aineisto rajattiin koskemaan Euroopan alueen alliansseja, koska 1980-luvun lopulla alkanut energiamarkkinoiden yksityistäminen oli iso muutos Euroopassa.

Tutkimusaineisto koostuu Excel-tiedostosta, jossa on mukana 1 443 allianssia. Aineiston analysoinnissa on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Ensimmäiseksi on selvitetty, kuinka paljon alliansseja on muodostettu vuositasolla vuosien 1990–2009 aikana. Tulosten perusteella on analysoitu, mistä vaihtelut 20 vuoden aikana johtuvat. Samalla on selvitetty, kuinka monta allianssia on päättynyt saman aikajakson aikana. Tarkoituksena on ollut tutkia, millaisia alliansseja energiatoimialalla on muodostettu. Aineiston avulla on selvitetty, onko allianssit solmittu kansallisten vai kansainvälisten toimijoiden kesken ja onko allianssiyhteistyö sovittu määräaikaiseksi vai avoimeksi sopimukseksi. Koska tutkimuksessa on määritelty allianssimuodoiksi yhteisyritys ja strateginen allianssi, on selvitetty, kumpi allianssimuoto on aineistossa käytetympi. Tutkimuksessa on käsitelty sitä, mitä toimialoja alliansseissa on mukana ja kuinka toimialat ovat jakautuneet yhteisyritysten ja strategisten allianssien kesken. Aineiston avulla on pyritty selvittämään, mitkä motiivit ovat saaneet yritykset solmi-
maan alliansseja ja miten yritysten merkittävimmät motiivit muodostaa alliansseja ovat muuttuneet vuosien 1990–2009 aikana.

4.2 Allianssien määrällinen kehitys energiatoimialalla 1990-2009

Kuvio 1. kertoo kuinka paljon alliansseja on solmittu vuosina 1990–2009. Allianssien määrä on ollut kasvusuhdanteista vuodesta 1990 aina vuoteen 2000, mihin on vaikuttanut varmasti se, että Euroopan energiatoimialan markkinat vapautettiin 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alusta alkaen Euroopan valtiot toisensa jälkeen vapauttivat valtionomistuksessa olevat energiamarkkinat vapaalle kilpailulle. Tästä voi päätellä, että vapaa kilpailu ja uudenlainen markkinatilanne saivat energiatoimialan yritykset etsimään uusia, erilaisia liiketoimintatapoja, joista yksi vaihtoehto on ollut allianssit. Tutkimusaineiston mukaan vuosina 2000 ja 2001 solmittiin eniten alliansseja. 2000-luvun alku on ollut Euroopassa taloudellisen noususuhdanteen aikaa, mikä on varmasti vaikuttanut myös energiatoimialojen aktiivisuuteen liiketoiminnassa. Vuosina 2002–2005 uusia alliansseja on syntynyt kahdenkymmenen vuoden tutkimusjaksolla kaikkein vähiten. Samaan aikaan vuosituhatosen vaihteessa uuden teknologian alan yritykset romahtivat taantumaan. Uuden teknologian kehittämisen rooli energiatoimialalla on kuitenkin olennainen rooli energiatoimialalla. Vuoden 2009 allianssien äkilliseen laskuun on todennäköisesti vaikuttanut vuoden 2007 loppupuolella alkanut maailmanlaajuinen finanssikriisi, joka sai alkunsa Yhdysvaltojen finanssiyritysten vaikeuksista. Yleinen epävarmuus finanssimarkkinoilla on voinut saada yritykset yleisesti varovaisiksi ja epävarmoiksi, mikä on voinut vaikuttaa päätöksiin tehdä yhteistyösopimuksia uusien kumppanien kanssa, kun taloudellisesta toimintaympäristöstä tulee negatiivisia signaaleja.

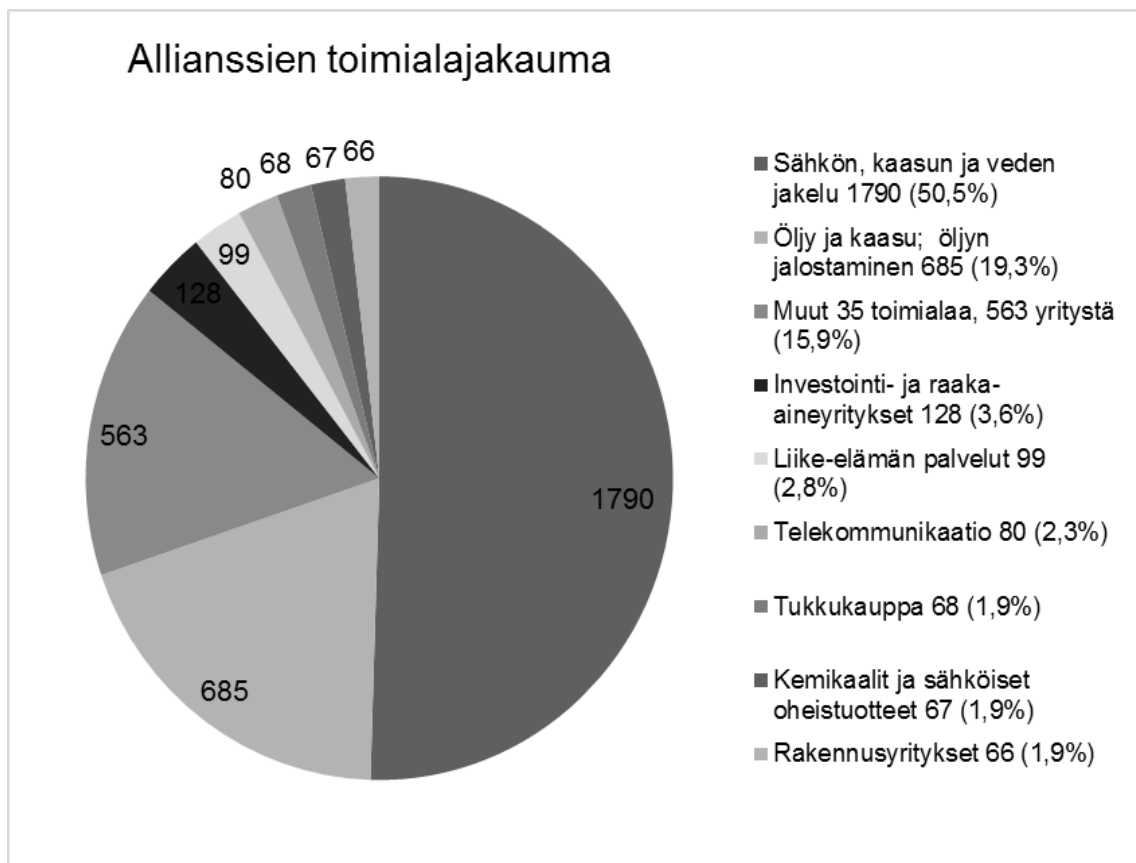


Kuvio 1. Strategiset allianssit ja yhteisyritykset 1990–2009

Aineistoa tutkimalla selviää, kuinka monta aineiston allianssia on päättynyt vuosien 1990–2009 aikana. Tulosten perusteella ainoastaan 2 % aineiston alliansseista on päättynyt. Tutkimuksen kohteista 98 % on jatkanut yhteistyötään ainakin vuoteen 2009 saakka. Kahdenkymmenen vuoden aikana syntyi yhteensä 1443 allianssia, joista ainoastaan 29 allianssia päätti yhteistyön vuoteen 2009 mennessä. Tämän tiedon perusteella allianssit ovat energiatoimialalla pitkäkestoisia yhteistyömuotoja.

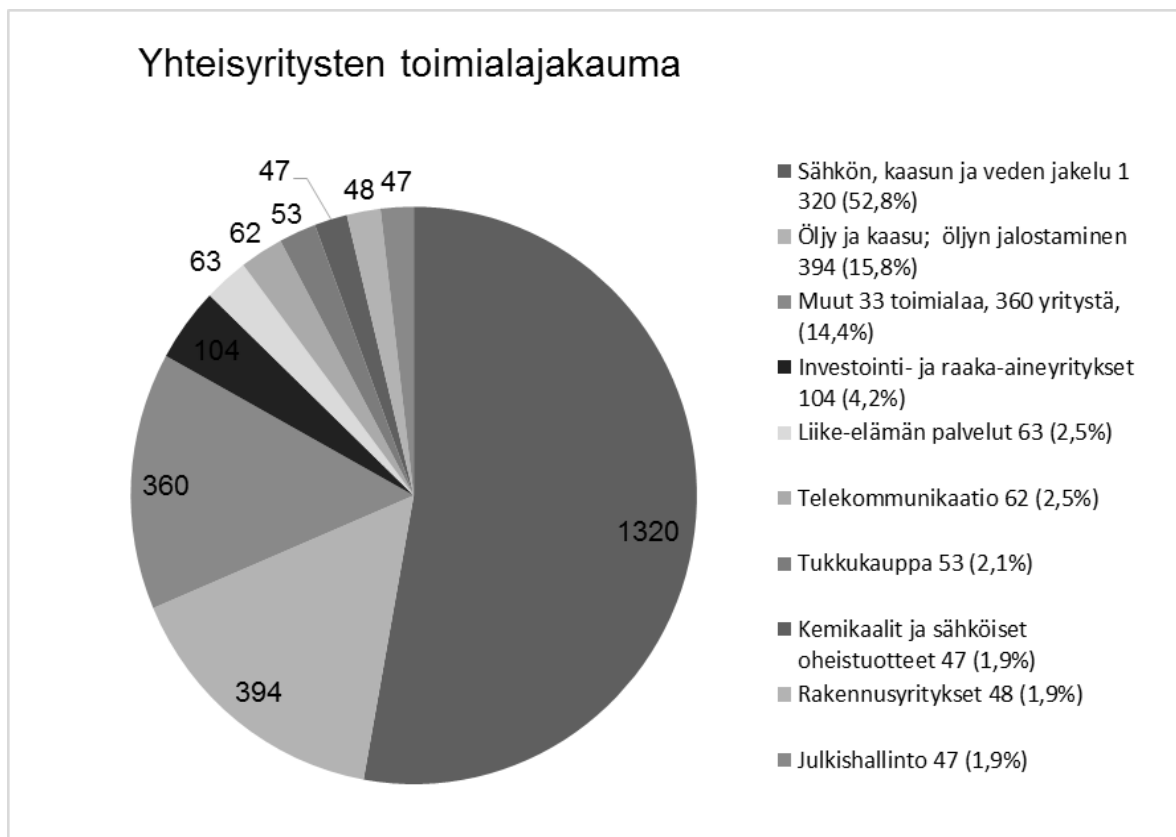
4.3 Toimialat, joiden kanssa energiatoimialan yritykset ovat solmineet alliansseja

Tutkimuksen aineistohaussa on määritelty jo alussa, että jokaisessa allianssissa on mukana vähintään yksi energiatoimialan yritys. Kuviossa 2. näkyy, minkä toimialan yrityksiä alliansseissa on mukana. Kuvio kertoo, että enemmistö (50,5%) yrityksistä kuuluu toimialaan sähkön, kaasun ja veden jakelu. Lähes viidennes (19,3%) kuuluu toimialaan öljy ja kaasu; öljyn jalostaminen. Kuviossa ryhmään muut on jaoteltu kaikki toimialat, joihin kuuluu alle 1,9 % yrityksistä. Ryhmä muut kattaa toimialoista noin 16 %:n osuuden, johon kuuluu 35 eri toimialaa. Investointi- ja raaka-ainetoimialan yrityksiä on yhteensä 3,6 % ja liike-elämän palveluyrityksiä on yhteensä 2,8 %. Telekommunikaatio, tukkukauppa, kemikaalit ja rakentaminen kattavat kaikki noin 2 %:n osuuden yrityksistä. Tulosten perusteella toimialat sähkön, kaasun ja veden jakelu ja öljy ja kaasu; öljyn jalostaminen kattavat lähes 70 % kaikista aineistossa esiintyvistä toimialoista. Loput 30 % koostuu monipuolisesti erilaisista toimialoista, joihin kuuluu 0,1-4 % yrityksistä. Suurin osa (70%) aineiston energiatoimialan yrityksistä tuottaa sähkön, kaasun ja veden jakelua ja öljyn jalostusta ja kaasua. Kuvio kertoo, että monessa allianssissa on mukana enemmän kuin vain yksi energiatoimialan yritys eli osa alliansseista on muodostettu vain energiatoimialan yritysten välillä. Tulosten mukaan näyttäisi siltä, että energiatoimialan yritykset kokevat saavansa parhaat edut yhteistyökumppanuudesta nimenomaan saman toimialan yritysten kanssa.



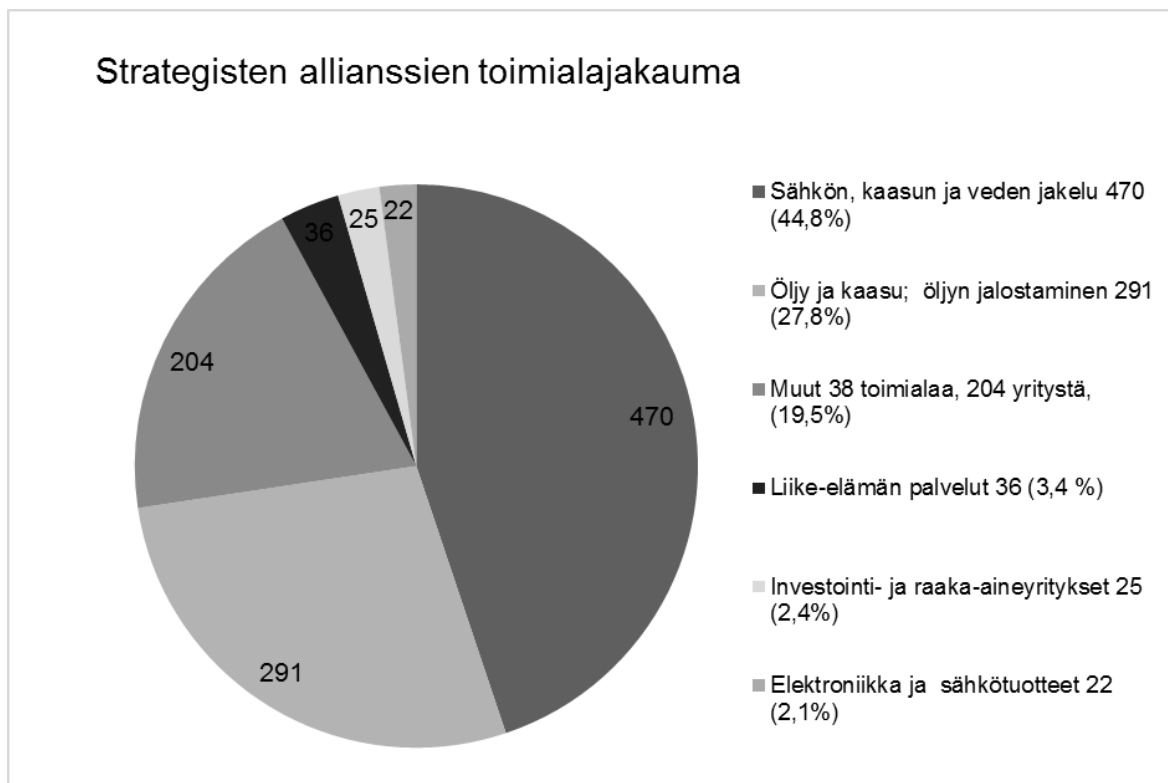
Kuvio 2. Allianssien toimialajakauma

Aineiston avulla on pystytty selvittämään toimialojen jakauma yhteisyritysten ja strategisten allianssien välillä. Kuviossa 3. on jaoteltu toimialat, jotka ovat mukana yhteisyrityksissä. Enemmistö (52,8%) yhteisyrityksistä kuuluu sähkön, kaasun ja veden jakelun toimialalle. Toiseksi suurin toimiala yhteisyritysten joukossa on öljy ja kaasu; öljyn jalostaminen 15,8 %:n osuudella. Kuviossa ryhmään muut on jaoteltu kaikki toimialat, joihin kuuluu alle 1,9 % yrityksistä. Ryhmä muut kattaa toimialoista noin 14%:n osuuden, johon kuuluu 33 eri toimialaa. Kuvion mukaan 4,2 % on investointi- ja raaka-aineyrityksiä. Liike-elämän palvelut ja telekommunikaatio kattavat molemmat 2,5 % yrityksistä. Tukkukaupan, kemikaalien, rakentamisen ja julkishallinnon toimialoille kuuluu jokaiseen 1,9 % yrityksistä. Yhteisyritysten toimialajakauma ei poikkea merkittävästi allianssien toimialajakauman tuloksista, kun kuvioita 2. ja 3. verrataan toisiinsa.



Kuvio 3. Yhteisyritysten toimialajakauma

Kuviossa 4. näkyy toimialajakauma strategisissa alliansseissa. Noin 45 % yrityksistä kuuluu sähkön, kaasun ja veden jakeluun. Lähes kolmennes (27,8%) kuuluu toimialalle öljy ja kaasu; öljyn jalostaminen. Kuviossa ryhmään muut on jaoteltu kaikki toimialat, joihin kuuluu alle 1,9 % yrityksistä. Ryhmä muut kattaa toimialoista noin 20 %:n osuuden, johon kuuluu 38 eri toimialaa. Liike-elämän palveluyrityksiin kuuluu 3,4 %, investointi- ja raaka-aineryityksiin 2,4 % ja elektroniikkaan ja sähkötuotteisiin 2,1 %. Kemikaalit, rakentaminen ja julkishallinto kattavat kaikki 1,9 % yrityksistä.



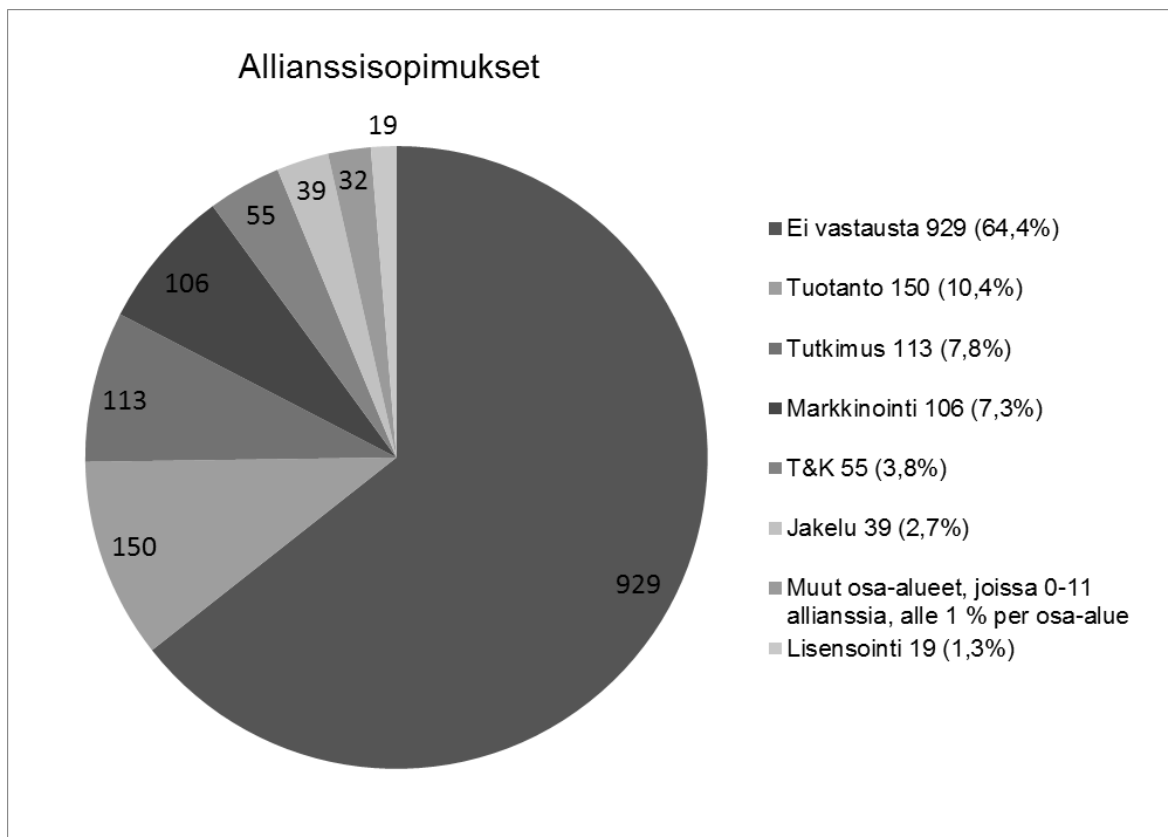
Kuvio 4. Strategisten allianssien toimialajakauma

Toimialajakaumien kuviot 2. kaikissa alliansseissa ja 3. yhteisyrytyksissä ovat lähestulkoon identtiset. Sen sijaan toimialajakauman kuvio 4. strategisista alliansseista poikkeaa kuvioista 2. ja 3. Strategisissa alliansseissa sähkön, kaasun ja veden jakelun osuus on suhteellisesti 8 % pienempi kuin yhteisyrytyksissä. Strategisissa alliansseissa on suhteellisesti 12 % enemmän yrityksiä toimialalla öljy ja kaasu; öljyn jalostaminen kuin yhteisyrytyksissä. Ryhmän muut osuus on n. 6 % suurempi strategisissa alliansseissa kuin yhteisyrytyksissä. Strategisissa alliansseissa toimialoja, joiden osuus on alle 1,9 %, on enemmän kuin yhteisyrytyksissä. Strategisten allianssien ja yhteisyrytysten toimialajakaumissa ei ole muita merkittäviä eroavaisuuksia kuin edellämainitut. Merkittävin ero on se, että strategisissa alliansseissa on mukana suhteellisesti enemmän yrityksiä toimialalta öljy ja kaasu; öljyn jalostaminen, mikä näkyy yhteisyrytyksissä siinä, että niissä on sen sijaan mukana suhteellisesti enemmän yrityksiä toimialalta sähkön, kaasun ja veden jakelu.

4.4 Energiatoimialan motiivit allianssien muodostamiseen

Kuvio 5. kertoo, mistä yrityksen liiketoiminnan osa-alueista, prosesseista tai resursseista allianssien muodostamisessa on sovittu sopimuksella. Yli 60 % alliansseista ei ollut antanut vastausta, mistä liiketoiminnan osa-alueesta, resurssista tai prosessista on sovittu allianssisopimuksessa. Yli 60 % ei ollut antanut vastausta, mikä voisi kertoa siitä, että yhteistyön sopimisesta ei ole sovittu yksittäisen osa-alueen, prosessin tai resurssin osalta varsinaisella sopimuksella. Tuloksien mukaan noin 10,4 % oli sopinut tuotannosta, 7,8 % tutkimuksesta ja noin 7,3 % markkinoinnista. Alliansseista 3,8 % oli sopinut T & K:stä, 2,7 % jakelusta ja 1,3 % lisensoinnista. Ryhmään muut on luokiteltu osa-alueet, joissa oli 0-11 allianssia ja joiden osuus kokonaisuudesta oli alle 1 %:n. Ryhmän muut sopimukset eivät olleet merkittäviä tutkimuksen kannalta.

Eniten sopimuksia oli tuotannon osalta, mikä voisi johtua siitä, että kyseessä on aineellisten hyödykkeiden jakaminen tai/ ja yhdistäminen, jolloin omistusosapuolet on määritelty sopimuksella. T & K:stä ja tutkimuksesta on sopinut yhteensä 11,6 % alliansseista. Tutkimus ja teknologinen kehitys ovat tärkeä osa energiatoimialaa ja niiden avulla voidaan luoda uusia innovaatioita markkinoille, mikä on varmaankin vaikuttanut yhteistyön sopimiseen kyseisellä osa-alueella. Energiaa, on se lämpöä tai sähköä, tulee energiatoimialan yrityksen pystyä jakamaan, siirtämään ja liikuttamaan kuluttajille mahdollisimman tehokkaasti, mikä voisi olla syy yhteistyösopimukseen jakelutoiminnan osalta. Lisensoinnissa on kysymys siitä, että keksinnön omistaja antaa korvausta vastaan yritykselle oikeuksia keksintöönsä, mikä tarkoittaa oikeutta valmistaa ja myydä kyseistä tuotetta tai palvelua (Tuoteväylä, 2015). Lisensointi liittyy vahvasti yritysten tutkimukseen ja kehitykseen.

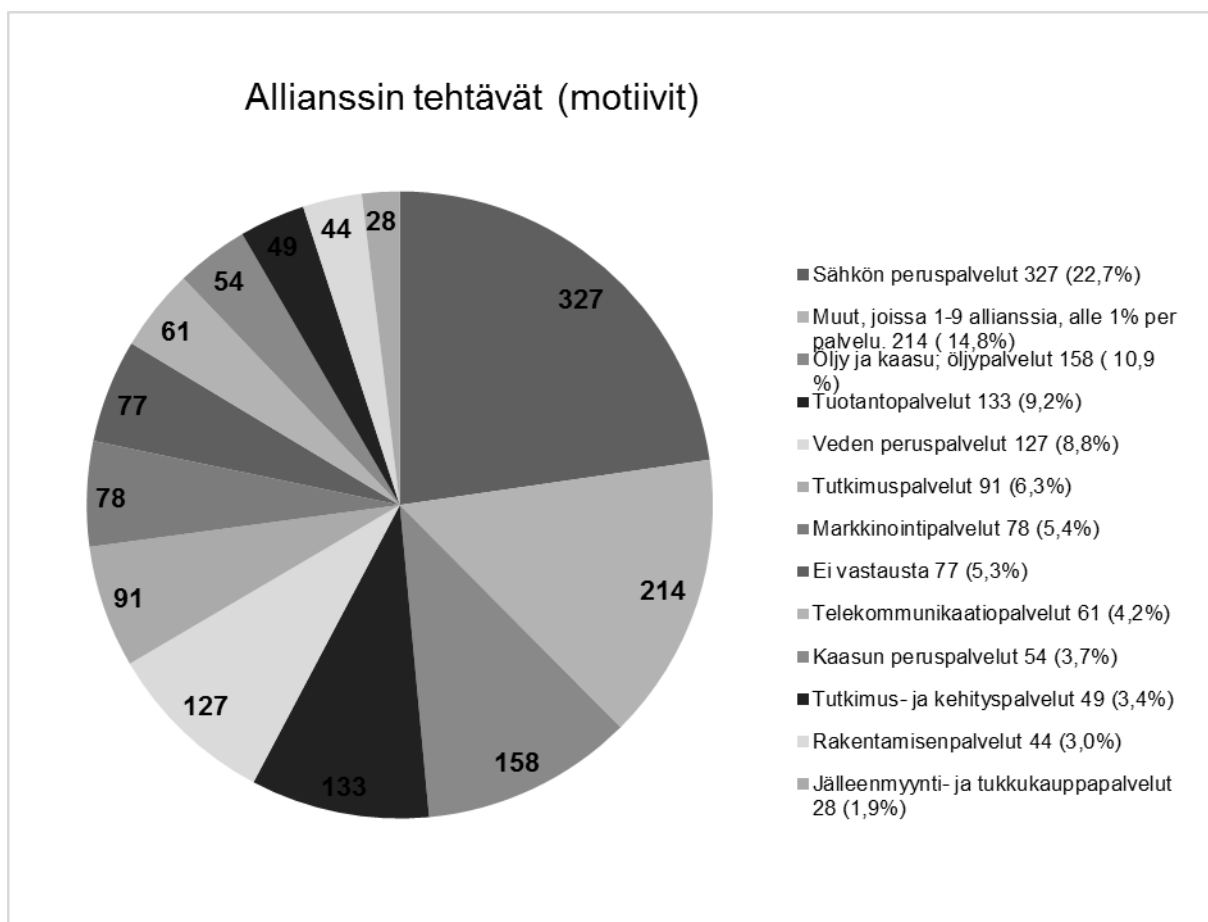


Kuvio 5. Allianssisopimukset

Kuvio 6 näyttää, mikä on muodostuneen allianssin tehtävä eli mitä tarkoitusta varten on päätetty tehdä yhteistyötä. Suurin osa, yli viidesosa (22,7 %) alliansseista on muodostettu tuottamaan sähköön peruspalveluja. Kymmenesosalla tehtävänä on ollut tuottaa öljyä ja kaasua; öljypalveluita. Alliansseista 9,2 % tarjoaa tuotantopalveluja ja 8,8 % veden peruspalveluja. Noin 5 % alliansseista tarjoaa markkinointipalveluja ja noin 6 % tutkimuspalveluja. Noin 4 % alliansseista tuottaa telekommunikaatiopalveluja. Alle 4 %:lla alliansseista tehtävänä on tuottaa kaasun peruspalveluja. Tulosten mukaan 3,4 % tuottaa tutkimus- ja kehityspalveluja, 3 % tuottaa rakentamispalveluja ja 1,9 % tuottaa jälleenmyynti- ja tukkukauppapalveluja. Noin 15 % alliansseista on luokiteltu palveluun muut, joissa on alliansseja alle 1 % per palvelu. Aineiston mukaan tähän kysymykseen oli jättänyt vastaamatta 5,3 % alliansseista.

Tulosten perusteella suuri osa alliansseista on muodostettu tuottamaan energiatoimialaan kuuluvaa tuotetta tai palvelua tai yhdistämään varsinaisen palvelun tuotanto. Tulokset kertovat, että yritysten tukitoiminnot kuten markkinointi ja tutkimus ja kehitys

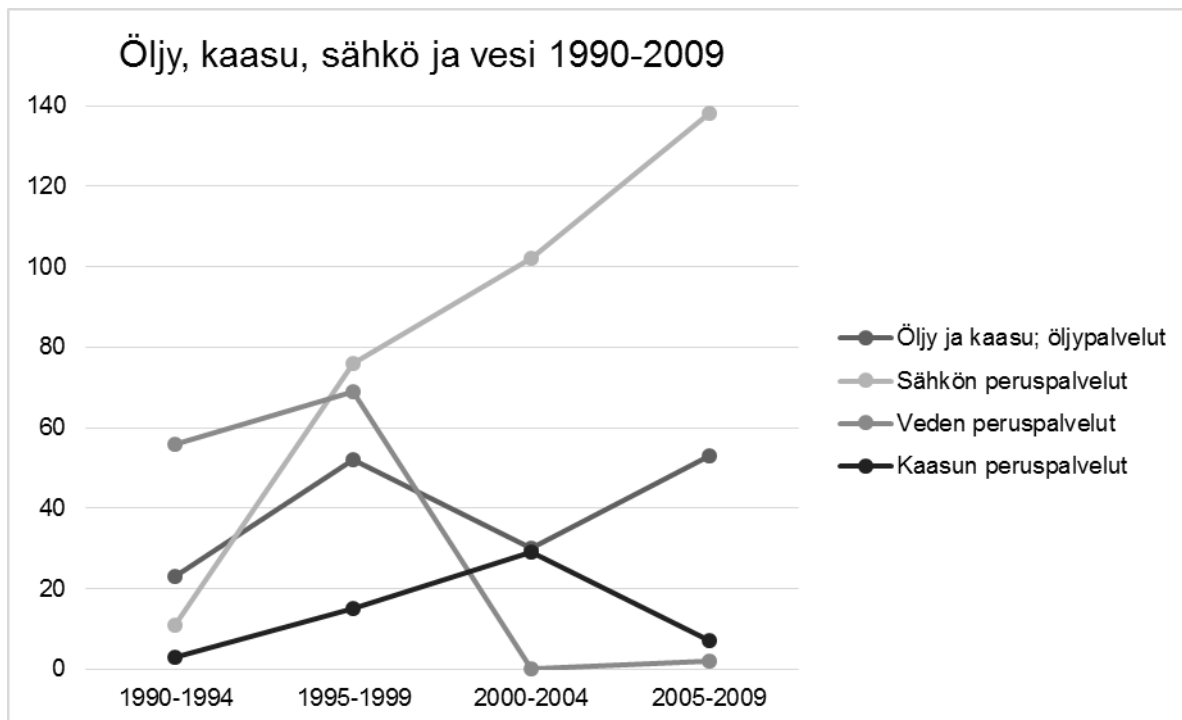
ovat olleet merkittäviä syitä yhteistyön aloittamiselle. Energiatoimialan yritykset ovat muodostaneet alliansseja myös eri toimialojen kanssa, koska allianssien tehtävät eivät liity suoraan energiatoimialaan. Tulosten mukaan suoraan energiatoimialaan kuulumattomia palveluja ovat esimerkiksi telekommunikaatio-, rakentamisen-, ja jälleenmyynti- ja tukkukauppapalvelut.



Kuvio 6. Allianssien tehtävät (motiivit)

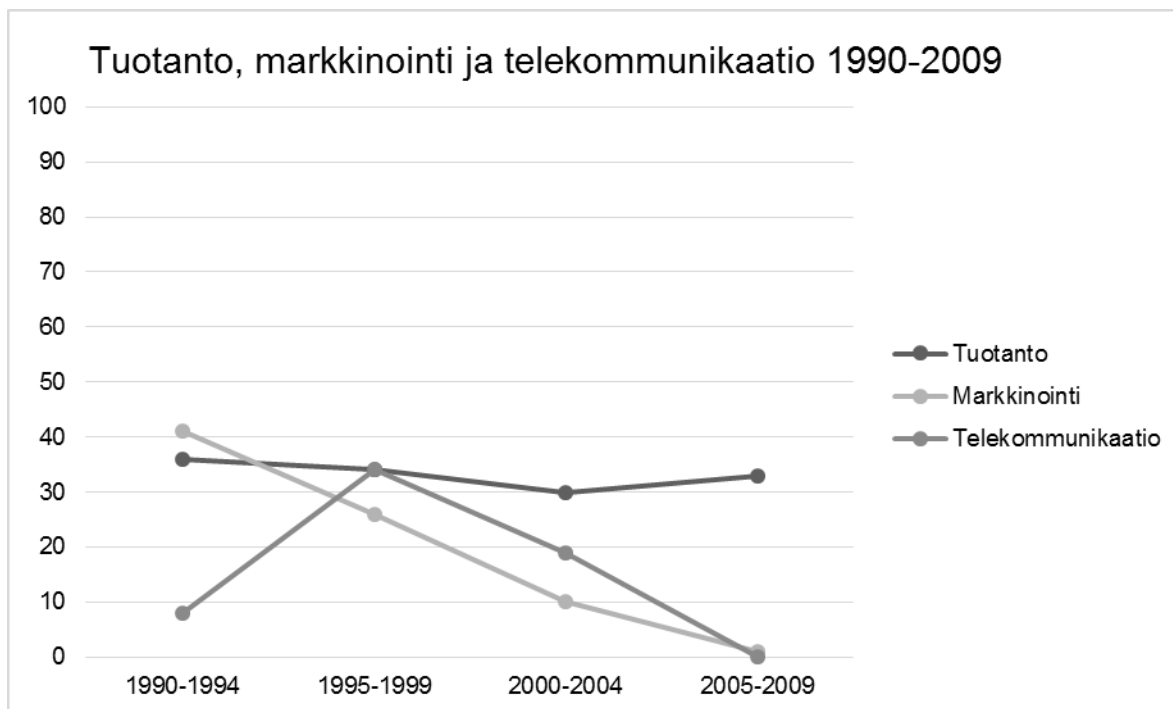
Kuvioissa 7, 8 ja 9 on tutkittu, miten yritysten tärkeimmät motiivit muodostaa alliansseja ovat vaihdelleet tutkimuksen aikavälillä 1990–2009. Motiivit on mitattu viiden vuoden aikajaksoissa vuosien 1990–2009 aikana. Motiivit, jotka ovat olleet merkittävimmät energiatoimialalla, on valittu kaikista motiiveista kuvio 6. Allianssien tehtävät (motiivit) mukaan.

Kuviossa 7 on kuvattu öljyn, sähkön, kaasun ja veden peruspalveluiden vaihtelua vuosien 1990–2009 aikana. Sähkön peruspalvelu motiivina muodostaa allianssi on noussut jyrkästi koko 20 vuoden ajan. Euroopassa sähkön tarve ja kulutus on kasvanut jatkuvasti, joten ei ole yllättävää, että energiatoimialalla on muodostettu alliansseja nimenomaan sähkön tuottamiseksi. Sähkö on ollut kaikkein yleisin motiivi muodostaa alliansseja, kuten kuvio 6. osoittaa aikaisemmin. Veden peruspalvelu on laskenut jyrkästi vuosien 1995–1999 jälkeen ja jäänyt sen jälkeen matalalle tasolle. Kaasun peruspalvelu on noussut tasaisesti vuosiin 2000–2004 asti, minkä jälkeen se on laskenut. Öljy ja kaasu; öljyn peruspalvelu on noussut vuoteen 1995–1999, laskenut vuosina 2000–2004 ja jälleen noussut vuosiin 2005–2009. Verrattuna kuvioon 1, jossa näkyy, kuinka paljon alliansseja on muodostettu vuosina 1990–2009, on alliansseja muodostettu kaikkein vähiten vuosina 2000–2004 välillä ja kuvion 7. motiiveista vesi, öljy ja kaasu ovat laskeneet voimakkaasti samana ajanjaksona. Sähkö motiivina on noussut vuodesta 1990–2009 välillä jyrkästi, mutta vähiten vuosien 2000–2004 aikana. Vaikka alliansseja on muodostettu vähiten nimenomaan vuosina 2000–2004, on alliansseja, joiden motiivina on ollut kaasu, muodostettu eniten. Sähkön käyttö ja tarve on jatkuvassa kasvussa yhteiskunnassamme, mikä on varmasti vaikuttanut siihen, että sähkön tuottaminen on ollut allianssien muodostamisessa kasvava motiivi.



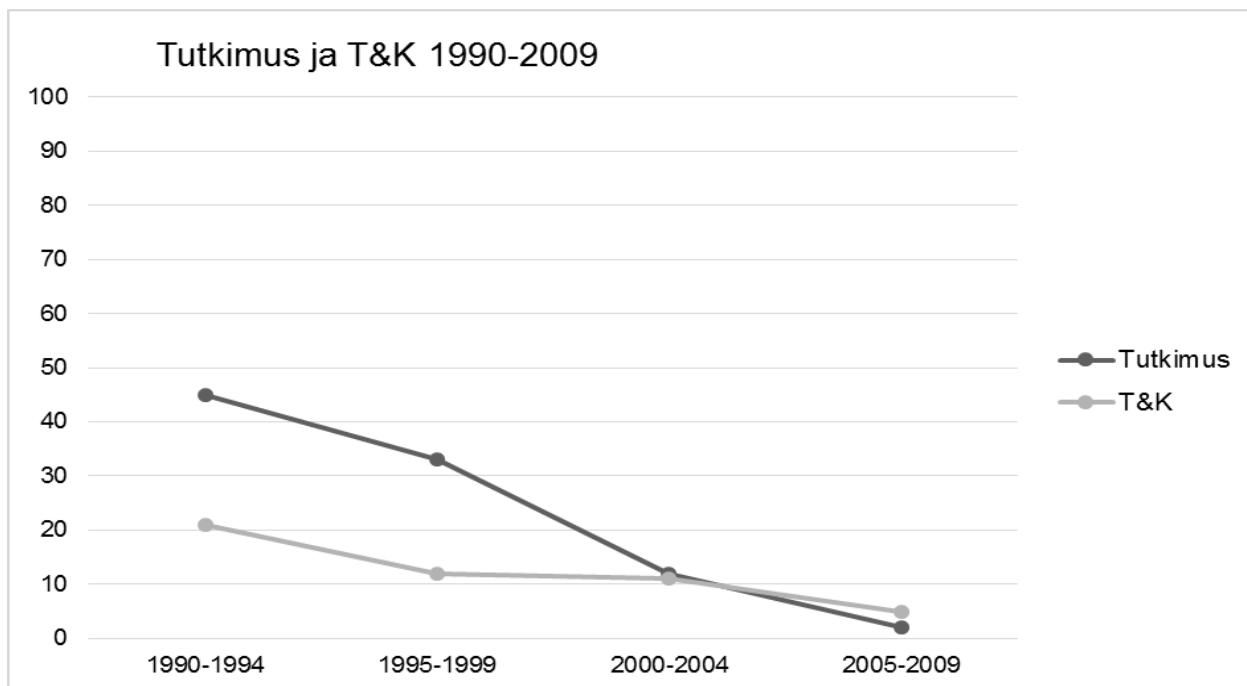
Kuvio 7. Öljy, kaasu, sähkö ja vesi 1990–2009

Kuviossa 8. näkyvät aikajانات, jotka kuvaavat yritysten motiiveja muodostaa alliansseja tuotannon, markkinoinnin ja telekommunikaation osalta aikavälillä 1990–2009. Tuotanto on pysynyt yritysten olennaisena motiivina allianssin muodostamiselle ta-saisesti koko 20 vuoden ajan. Tuotanto on yrityksen elintärkeä perustoiminto, joka takaa tuotteen tai palvelun saatavuuden, mikä vaikuttaa siihen, että sen kohdalla ei ole tapahtunut suuria muutoksia tutkimusajanjaksolla. Markkinointi sen sijaan on las-kenut loivasti koko ajanjakson ajan. Markkinointi on yksi yrityksen tukitoiminnoista, joka on yleensä hyvin riippuvainen yrityksen taloudellisesta tilanteesta, mikä vaikut-taa siihen, kuinka paljon markkinointiin investoidaan. Telekommunikaatio on ollut vuosina 1995–1999 samalla tasolla kuin tuotanto, mutta on sen jälkeen laskenut ta-saisen loivasti vuoteen 2009 asti samalle tasolle kuin markkinointi. Telekommunikaat-ion laskuun 2000-luvun alusta alkaen on saattanut vaikuttaa IT-alan kuplan kansain-välinen puhkeaminen.



Kuvio 8. Tuotanto, markkinointi ja telekommunikaatio 1990–2009

Kuvio 9. kertoo, miten tutkimus ja T & K ovat vaikuttaneet yritysten haluun muodostaa alliansseja vuosien 1990–2009 aikana. Aineistossa ei ole määritelty tutkimuksen ja T & K:n eroa, mutta arvioisin, että tutkimus tarkoittaa perustutkimusta ja T & K tarkoittaa tuotteen, ohjelman tai menetelmän tutkimista ja kehittämistä, jotta uusia innovaatioita syntyisi. Kuviosta näkee selkeästi, että tutkimus ja T & K ovat laskeneet tasaisesti vuosina 1990–2009 aikana. Vuosina 1990–1994 tutkimus ja T & K ovat olleet vielä yritysten motiiveja muodostaa alliansseja, mutta vuoteen 2009 mennessä alliansseja, joiden motiivina on tutkimus tai T&K, ei ole juuri muodostettu. Kuvio havainnollistaa, että tutkimus ja T&K eivät ole olleet enää 2000-luvulla yrityksille tärkeitä syitä muodostaa energiatoimialan alliansseja.



Kuvio 9. Tutkimus ja T&K 1990–2009

4.5 Allianssimuodot energiatoimialalla

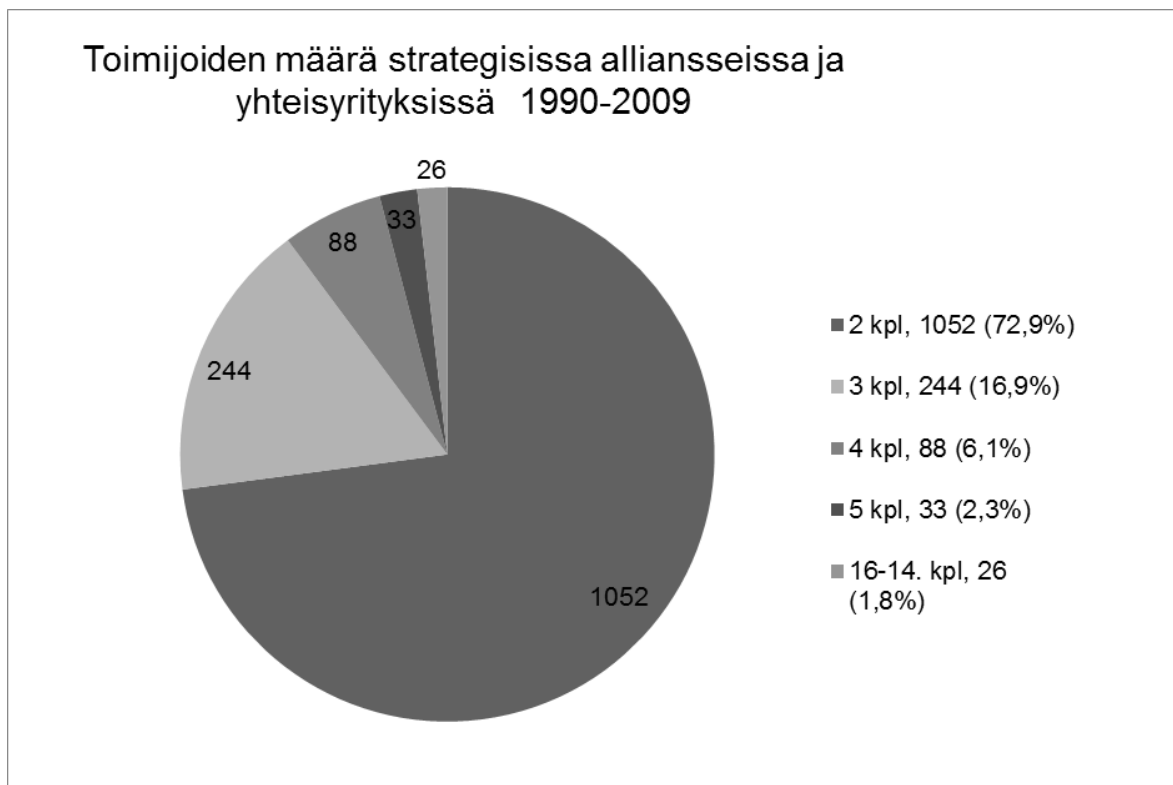
Tutkimustuloksista selviää ovatko aineistossa olevat energiatoimialan yritykset solmineet yhteisyrityksen vai strategisen allianssin. Tulosten mukaan kohdeyrityksistä 70,3 % on mukana yhteisyrityksessä ja 29,7 % sen sijaan strategisessa allianssissa. Tuloksista päätellen energiatoimialan yritykset suosivat yhteisyritystä, jossa yhdistetään kahden tai useamman yrityksen resurssit yhteen ja muodostetaan virallinen juridinen organisaatio, joka on sitovampi yhteistyömuoto kuin strateginen allianssi. Vain kolmasosa on päätenyt valitsemaan strategisen allianssin yhteistyömuodoksi, joka tukee sen resurssitarvetta. Tuloksen mukaan energiatoimialalla on nähty, että yhteisyritys, jossa resurssit yhdistetään ja muodostetaan erillinen juridinen toimija, on ollut sopivin vaihtoehto. Voisi olettaa, että energiatoimialalla teknologian kehittäminen ja suojaaminen ovat tärkeässä osassa yritysten toimintaa, mikä on voinut vaikuttaa sitovamman yhteistyömuodon valintaan.

Aineiston avulla pystyttiin selvittämään, onko allianssi solmittu kansainvälisten vai kotimaisten toimijoiden kesken. Tuloksista selviää, että 80 % alliansseista on kan-

sainvälisiä ja vain 20 % alliansseista on solmittu kotimaisten toimijoiden välillä. Allianssikumppanuuksia on energiatoimialalla solmittu kansainvälisesti eikä keskitytty ainoastaan kotimaisiin yhteistyömahdollisuuksiin. Tästä tuloksesta voisi päätellä, että energiamarkkinoiden vapauttaminen kilpailuille, yksityisille markkinoille, on saanut aikaiseksi kansainvälistä yhteistyötä. Yhteistyökumppaneita etsitään kotimaisten rajojen ulkopuolelta ja kilpailulliset markkinat mahdollistavat kansainvälisen yhteistyön.

Tutkimusaineistosta selviää, että lähes kaikki allianssit 96,5 % on solmittu avoimiksi sopimuksiksi ja vain 3,5 % alliansseista on solmittu määräajaksi. Selkeä enemmistö yrityksistä ei halua solmia strategista allianssia määräajaksi vaan haluaa katsoa allianssin toimivuuden ja onnistumisen avoimella, ennalta määräämättömällä sopimuksella. Tämä voisi kertoa siitä, että allianssit yhteistyömuotona ovat tulleet energiatoimialalle pysyvästi ja niillä pyritään pitkän aikavälin tavoitteisiin. Allianssiyhteistyötä ei pääasiassa käytetä projektinomaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi, joille on asetettu ennalta määräaika, jolloin projektit saadaan valmiiksi ja yhteistyö päätetään.

Kuvio 10. kuvastaa, kuinka monta yhteistyökumppania on mukana yhdessä allianssissa. Yli 70 % alliansseista on solmittu kahden kumppanin välillä. Noin 17 % on solmittu kolmen eri kumppanin kesken. Loput 13 % on solmittu joko neljän tai sitä useamman yhteistyökumppanin välillä. Kuvio kertoo, että mitä enemmän on allianssikumppaneita, sitä vähemmän on solmittu alliansseja niiden välillä. Selkeästi eniten alliansseja energiatoimialalla on solmittu kahden toimijan välillä. Tuloksen perusteella kaksi yhteistyökumppania on energiatoimialalla koettu parhaaksi vaihtoehdoksi. Tästä voisi päätellä, että kahdella toimijalla on ollut toisiaan täydentävät resurssit, osa-alueet tai toimintaprosessit, jotka on voitu yhdistää tai jakaa, eikä useammalle yhteistyökumppanille ole ollut tarvetta.



Kuvio 10. Toimijoiden määrä strategisissa alliansseissa ja yhteisyrityksessä

Kokonaisuudessaan tulosten perusteella energiatoimialalla on muodostettu enimmäkseen avoimia, kansainvälisiä allianssisopimuksia, joissa on mukana kaksi yhteistyökumppania. Pääasiassa aineiston allianssit ovat solmineet yhteisyrityksen strategisen allianssin sijaan ja enemmistö yhteistyökumppaneista toimii myös energiatoimialalla. Alliansseja on tulosten mukaan solmittu monien eri motiivien vuoksi, mutta eniten noin 35 % alliansseista oli solmittu tuottamaan sähkön peruspalveluja tai öljy- ja kaasupalveluja. Ajallisesti tutkittuna sähkön peruspalvelu on ollut jatkuvasti kasvussa yritysten motiivina allianssien muodostamiselle vuodesta 1990 vuoteen 2009. Allianssien määrä on ollut vuosien 1990–2009 aikana kasvusuhdanteista, koska aineiston alliansseista ainoastaan 2 % on päättynyt kyseisenä ajanjaksona. Muodostettujen allianssien määrä on vaihdellut vuositasolla erilaisten toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien ja yleisen taloudellisen tilanteen mukaan.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen aiheena on ollut selvittää ja analysoida energiatoimialan alliansseja Euroopassa vuosien 1990–2009 aikana. Tarkoituksena on ollut selvittää, onko energiatoimialalla muodostettu alliansseja noususuhdanteisesti vuosien 1990–2009 aikana, kun energia- ja sähkötoimialan yritykset vapautettiin yksityisille markkinoille 1980-luvun lopussa. Tutkimusaineiston avulla on pyritty selvittämään millaisia alliansseja energiatoimialalla on solmittu, mitkä motiivit ovat vaikuttaneet allianssin muodostamiseen ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet allianssipartnerin valintaan.

Tässä tutkimuksessa allianssit on määritelty strategisiin alliansseihin ja yhteisyrityksiin. Yhteisyritys syntyy, kun kaksi yritystä tai useampia yrityksiä yhdistävät resurssinsa yhteen ja muodostavat juridisen organisaation. Strateginen allianssi on määritelty pitkäaikaiseksi yhteistyömuodoksi kahden tai useamman itsenäisen yrityksen välillä, jotka yhdistävät ja /tai jakavat liiketoimintojaan taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Tutkimuksen teoria allianssien muodostamiseen perustuu resurssiperusteiseen teoriaan, transaktiokustannusteoriaan ja strategisten ja sosiaalisten aspektien teoriaan. Resurssiperusteinen teoria keskittyy yrityksen resurssivaroihin, joilla voidaan saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Transaktiokustannusteoriassa yrityksen päätavoitteena on minimoida kustannuksia. Strategisten ja sosiaalisten aspektien teoriassa korostetaan yrityksen sosiaalista statusta ja strategista asemaa. Allianssipartnerin valintaan vaikuttavia tekijöitä on teorian kannalta luokiteltu tehtävä- ja partnerisuuntautuneisiin kriteereihin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että allianssien määrä on ollut pääsääntöisesti kasvusuhdanteista vuosien 1990–2009 aikana huomioiden maailman taloudellisen tilan ja toimintaympäristön muutokset. Tämä korreloisi aikaisempaan tutkimukseen, johon Contractor et al. (2002) viittaavat tutkimuksessaan, Harbison et al. raporttiin, jonka mukaan allianssien määrä on kasvanut vuosien 1987–1997 aikana jopa 25 % vuosittain. Tulosten mukaan vuosien 1990–2009 aikana solmituista alliansseista vain 2 % on päättynyt, mistä voisi päätellä energiatoimialojen allianssien olevan pitkäkestoisia ja tavoitteiden kannalta onnistuneita yhteistyömuotoja. Tämä

kertoo myös siitä, että energiatoimialan allianssien määrä on kasvanut vuosien 1990–2009 aikana jatkuvasti.

Tutkimustuloksista selviää, että yrityksistä yli puolet kuuluu toimialaan sähkön, kaasun ja veden jakelu ja viidennes toimialaan öljy ja kaasu; öljyn jalostaminen, jotka kattavat yhteensä yli 70 %:a kaikista toimialoista. Johtopäätöksenä on, että osassa tutkimuksen alliansseissa on mukana enemmän kuin yksi energiatoimialan yritys, joka on määritelty aineiston haussa määrittäväksi tekijäksi. Toinen johtopäätös on se, että energiatoimialan yritykset hakevat selkeästi yhteistyökumppanuutta oman toimialan sisältä muodostaessaan alliansseja. Yhteisyrityksen ja strategisen allianssin toimialajakaumat ovat hyvin samanlaiset, mutta merkittävin ero niissä on, että yhteisyrityksissä on suhteellisesti enemmän yrityksiä toimialalta sähkön, kaasun ja veden jakelu ja strategisissa alliansseissa sen sijaan toimialalta öljy ja kaasu; öljyn jalostaminen.

Tulosten perusteella yli 70 % alliansseista on solmittu kahden toimijan välillä, josta voi päätellä, että suurin osa energiatoimialan alliansseista solmitaan kahden yhteistyökumppanin välillä. Yli 95 % tutkimuksen alliansseista solmii avoimen, ennalta määräämättömän sopimuksen määräaikaisen sopimuksen sijaan. Tämä kertoo siitä, että energiatoimialalla solmitaan avoin sopimus pitkäaikaisten tavoitteiden mukaan eikä allianssien tarkoituksena ole luoda vain määräaikaisia, lyhyitä yhteistyösopimuksia. Tutkimustulosten mukaan yli 70 % alliansseista on yhteisyrityksiä ja vajaa 30 % strategisia alliansseja. Johtopäätöksenä on, että suurin osa energiatoimialan yrityksistä sopii ennemmin yhteisyrityksen, joka on sitovampi yhteistyömuoto kuin strateginen allianssi. Tuloksista selviää, että yli 60 % alliansseista ei ole määritellyt allianssiosuudessa yhden, yksittäisen resurssin, liiketoiminnan osa-alueen tai prosessin yhteistyöstä. Tämä voi kertoa siitä, että monet energiatoimialan yritykset solmivat allianssikumppanuuksia laajempien yhteistyötavoitteiden takia.

Alliansseista 80 % on kansainvälisiä ja vain 20 % alliansseista on solmittu kotimaisten toimijoiden välillä. Tulosten mukaan kansainväliset allianssit ovat selkeästi käytetympi yhteistyömuoto energiatoimialalla kuin kansalliset allianssit. Energiatoimialan yksityistäminen valtioiden omistuksesta on johtanut rahamarkkinoiden kansainvälis-

tymiseen ja sitä kautta yhteistyön kansainvälistymiseen yli kansallisten rajojen, joten tutkimustulos ei ole yllättävä.

Tuloksista selviää, että lähes neljäsosa alliansseista on muodostettu tuottamaan sähkön peruspalveluja ja kymmenesosalla on ollut tehtävä tuottaa öljyä ja kaasua; öljypalveluita, jotka liittyvät suoraan energiatoimialan palveluihin. Johtopäätöksenä on, että energiatoimialan allianssien motiiveihin vaikuttaa eniten yhteiskunnan jatkuva energian tarve. Alliansseja, joiden motiivina on sähkö, on muodostettu vuosien 1990–2009 aikana jatkuvasti enemmän, mikä tukee johtopäätöstä.

Aineistosta ei suoraan saanut tietoa, jota olisi voinut muokata ja analysoida, siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet allianssipartnerin valintaan. Muista tutkimuksen tuloksista voisi päätellä, että valintaan vaikuttavat ainakin allianssikumppanin toimiala, motiivit ja kumppanin kansainvälinen tausta.

Tutkimusaineiston hyödyntämisessä täytyy huomioida sen vajavaisuus. Tutkimuksessa käytetyn aineiston rajallisuus vaikutti tulosten laajuuteen ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin. Aineiston rajallisuudella oli myös vaikutusta, kun tutkimustuloksia vertailtiin tutkimusteoriaan. Aineisto ei ollut riittävä vastaamaan kaikkiin teoriaosuudessa käsiteltyihin asioihin, erityisesti allianssikumppanin valintaan vaikuttaviin tekijöihin.

Energian saanti, riittävyys ja tuotannon ympäristövaikutukset ovat jatkuvasti ajankohtaisia aiheita maailmanpolitiikassa. Energiatoimiala on jatkuvassa muutoksessa kehittämällä monipuolisia, ympäristöystävällisiä ja kustannustehokkaita energiamuotoja. Tämän vuoksi yhteistyömuodot eri toimialojen ja yritysten välillä tulevat varmasti olemaan osa niiden liiketoimintaa tulevaisuudessa.

Erilaiset yhteistyömuodot ovat lisääntyneet energiatoimialalla, mikä antaa hyvän mahdollisuuden jatkotutkimuksille. Verden (2008) tutkimuksen mukaan Euroopan energiatoimialan fuusiot ja yritysostot ovat lisääntyneet vuosien 2000–2006 aikana merkittävästi, minkä perusteella voisi tutkia fuusioiden ja yritysostojen vaikutuksia ja kehitystä energiatoimialalla. Alliansseja ja fuusioita ja yritysostoja voitaisiin verrata toisiinsa ja tutkia, onko niillä yhtäläisiä vaikutuksia energiatoimialalla. Mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla yrityksen liikevaihdon ja/tai tuloksen kehittyminen allianssin myötä. Tarkemmilla ja laajemmilla tutkimuksilla voitaisiin selvittää allianssien

todellinen taloudellinen hyöty energiatoimialan yrityksille ja kuinka niitä voitaisiin hyödyntää vielä monipuolisemmin ja kehittää yhteistyötä vieläkin paremmaksi kaikkien yhteistyökumppanien osalta

Lähdeluettelo

Ariño et al., 1997, Partner selection and trust building in west European-Russian joint ventures. *International Studies of Management & Organisation*, 27, 1, 19-37

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120

Burgers, W. P., Hill, C.W.L., Kim, W.C. (1993) Theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14, 6, 419- 432

Chan, S.H., Kensinger, J.W., Keown, A.J. & Martin, J.D. (1997) Do strategic alliances create value?. *Journal of Financial Economics*, 46, 199- 221

Coase, R. H. (1937) The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–405.

Contractor, F.J., Lorange, P. (2002) The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11, 485-502

Culpan, R. (2008) The role of strategic alliances in gaining sustainable advantage for firms. *Management Revue*, 19, 1+2, 94-105

Dacin, M.T., Hitt, M.A., Levitas, A. (1997) Selecting partners for successful international alliances: examination of U.S. and Korean firms. *Journal of World Business*, 32, 1, 3-16

Directive 96/92/EC of the European parliament and of the council of 19 December 1996 concerning common rules for the internal market in electricity [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2015]. Saatavilla: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31996L0092>

Dong, L., Gleister, K.W. (2006) Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: perspectives of chinees firms. *International Business Review*, 15, 577-600

Eisenhardt, K.M., Schoonhoven C.B. (1996) Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science* 7, 2, 136-150

Euroopan komissio, Energia. 2014. Valokeilassa Euroopan Unionin politiikka, Kestävää, luotettavaa ja kohtuuhintaista energiaa eurooppalaisille [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2015]. Saatavilla: http://europa.eu/pol/ener/index_fi.htm

EU Commission. 2008. Europe`s current and future energy position, demand- resources- investment [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.3.2010]. Saatavilla: http://ec.europa.eu/energy/strategies/2008/doc/2008_11_ser2/strategic_energy_review_wd_future_position2.pdf

Ferreira, P., Soares, I., Araujo, M. (2005) Liberalisation, consumption heterogeneity and the dynamics of energy prices. *Energy Policy* 33, 2244- 2255

Geringer, J.M. (1991) Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 No. 1, pp. 41-62

Gulati, R. (1998) Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317

Haar, L.N., Jones, T. (2008) Misreading liberalisation and privatisation: the case of the US energy utilities in Europe. *Energy Policy* 36, 2610– 2619

Kogut, B., (1988) Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal* 9, 4, 319 -332

Marciukaityte, D., Roskelley, K., Wang, H. (2009) Strategic alliances by financial services firm. *Journal of Business Research* 62, 1193–1199

McCutchenm Jr, W. W., Swamidass, P. M. (2004) Motivations for strategic alliances in the pharmaceutical/biotech industry: some new findings, *Journal of High Technology. Management Research* 15, 197–214

Meyer, N. I. (2003) Distributed generation and the problematic deregulation of energy markets in Europe. *International Journal of Sustainable Energy*, 23, 4, 217–221

Palmberg, C., Martikainen, O. (2006) Diversification in response to ICT convergence – indigenous capabilities versus R&D alliances of the finnish telecom industry. *Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA). Helsinki: ETLA. Keskustelunaiheita nro. 881*

Podolny, J.M. (1994) Market uncertainty and the social character of economic exchange. *Administrative Science Quarterly*, 39, 458–483

Shan, W., & Visudtibhan, K. (1990). Cooperative strategy in commercializing an emerging technology. *European Journal of Operational Research*, 47, 172–181

SIC. 2008. Standard Industrial Classification [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.3.2010]. Saatavilla: http://www.osha.gov/pls/imis/sic_manual.html

Solesvik, M.Z., Westhead, P. (2010) Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. *Industrial Management & Data Systems*, 110, 6, 841-860

Tiedote 464/2014 Eurooppa-neuvosto päätti ilmasto- ja energiapolitiikan linjauksista vuoteen 2030. Valtion viestintäosasto [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2015]. Saatavilla:http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/eurooppa-neuvosto-paatti-ilmasto-ja-energiapolitiikan-linjauksista-vuoteen-2030

Tsang, E.W.K. (1998) Motives for strategic slliance: A resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management* 14, 3, 207- 221

Tuotevälä. 2015. Lisensointi [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2015]. Saatavilla:<http://tuotevayla.fi/fi/lisensointi>

Verde, S. (2008) Everybody merges with somebody-the wave of M&As in the energy industry and the EU merger policy. *Energy Policy*, 36, 1125- 1133

Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic management journal* 5, 3, 98- 107

Williamson, Oliver E., (1983), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. 17. p. New York, Free Press

Yasuda, H. (2005) Formation of strategic alliances in high- technology industries: comparative study of the resource- based theory and the transaction- cost theory. *Technovation*, 25, 763-770