



## **STRATEGISTEN ALLIANSSIEN VARIAATIOT YHTEISTYÖMUOTONA**

Variations of strategic alliances as a collaboration form

Lappeenranta–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2023

Petteri Raina

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Petra Pekkanen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Petteri Raina

### **Strategisten allianssien variaatiot yhteistyömuotona**

Variances of strategic alliances as a collaboration form

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2023

29 sivua, 6 kuvaa ja 2 taulukkoa

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Petra Pekkanen

Avainsanat: strateginen allianssi, allianssimuodot, vertikaalinen, horisontaalinen

Strateginen allianssi on yhteistyömuoto, jossa vähintään kaksi yritystä yhdistää osaamis-  
taan tai resurssiaan saadakseen strategista etua. Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena,  
jossa lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta sekä tutkimusartikkeleita. Ajantasaisia tietoja  
esimerkkiyrityksistä on haettu niiden verkkosivuilta.

Työn tavoitteena oli selvittää, millaisia yritysten välisiä strategisia alliansseja markkinoilla  
esiintyy ja miten niitä luokitellaan. Tavoitteena oli myös selvittää eri allianssimuotojen  
tunnusmerkit, sekä keinot niiden tavoitteiden saavuttamiseen. Työssä käydään läpi strategi-  
sen allianssin hyötyjä ja haittoja yleisesti, minkä jälkeen siirrytään niiden luokitteluun ja  
eri allianssimuotojen käsittelyyn.

Strategisten allianssien pääasiallisten luokittelukriteereiden havaittiin olevan allianssin jä-  
senyritysten koko- ja valtasuhteet, sekä yritysten positio toimitusketjussa. Symmetriset alli-  
anssit ovat sellaisia alliansseja, joissa jäsenyritykset ovat samassa kokoluokassa ja jakavat  
vastuut ja hyödyt tasaisesti. Asymmetrisissä alliansseissa yksi yrityksistä on vähintään  
kaksi kertaa muita suurempi. Toimitusketjun samassa vaiheessa toimivien yritysten allians-  
sia kutsutaan horisontaaliseksi allianssiksi. Vertikaaliset allianssit ovat saman toimitusket-  
jun eri vaiheissa toimivien yritysten allianssi. Allianssit voivat tuoda jäsenyrityksilleen  
muun muassa kustannussäästöjä, tehokkuusparannuksia ja markkinavoimaa, mutta niiden  
onnistuminen vaatii johdon sitoutumista ja yritysten toimintojen onnistunutta integroi-  
mistä.

## Sisällysluettelo

### Tiivistelmä

1	Johdanto.....	3
1.1	Työn tavoitteet .....	3
1.2	Työn toteutus.....	4
1.3	Työn rajaukset ja rakenne .....	5
2	Strateginen allianssi yhteistyön muotona .....	6
2.1	Strategisen allianssin määrittely.....	7
2.2	Strategisen allianssin hyödyt.....	9
2.2.1	Tietopääoman kasvattaminen .....	9
2.2.2	Skaalaedut ja kustannussäästöt .....	10
2.2.3	Osaamisen monipuolistaminen ja resurssien yhdistäminen.....	10
2.2.4	Uusille markkinoille laajentuminen.....	11
2.3	Strategisen allianssin riskit ja haasteet.....	11
2.3.1	Yhteistyösuhteesta aiheutuvat riskit .....	12
2.3.2	Suorituskykyriskit.....	13
2.4	Tärkeät tekijät strategisen allianssin onnistumiseen .....	14
3	Strategisten allianssien muodot ja luokittelu.....	15
3.1	Symmetrinen allianssi .....	18
3.2	Asymmetrinen allianssi.....	20
3.3	Horisontaalinen allianssi .....	23
3.4	Vertikaalinen allianssi.....	25
3.5	Linkki- ja skaala-allianssit .....	27
4	Johtopäätökset .....	29
	Lähteet .....	32

# 1 Johdanto

Strategisen allianssin muodostaminen tapahtuu yleensä tarpeesta, jota yksittäinen yritys ei kykene täyttämään, tai tilanteesta, jossa yritysyhteistyö tehostaa toimintaa huomattavasti. Strategiset allianssit ovat yleisiä muun muassa rakennusallalla, jossa monipuolista osaamista tarvitaan yksittäisissäkin projekteissa runsaasti (London, Kengley & Agapiou, 1998). Osaamisen monipuolistamisen lisäksi alliansseja muodostetaan myös esimerkiksi kilpailukykyyn parantamiseksi (Shenkar & Reuer, 2006, 39).

Allianssien tutkiminen on tärkeää, sillä huolimatta allianssien suurista potentiaalisista hyödyistä, merkittävä osuus alliansseista epäonnistuu tavoitteidensa saavuttamisessa (Özbek, Szczepanski, Lang, Yigit, Kronimus & Gasel, 2022). Tutkimalla alliansseja ja niiden onnistumisen tai epäonnistumisen syitä, yritykset voivat oppia arvokkaita huomioita tulevia alliansseja varten ja kehittää parempia allianssistrategioita. Allianssit ovat monimutkaisia ja sisältävät useita riskejä ja haasteita, joten niiden onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua ja hallintaa. Tutkimalla alliansseja ja niiden riskejä ja haasteita yritykset voivat tunnistaa mahdolliset ongelmat ja kehittää keinoja niiden ratkaisemiseksi. Allianssien tutkiminen tarjoaa myös mahdollisuuden oppia muiden yritysten ja kumppanien toimintatavoista ja käytännöistä, mikä voi auttaa yrityksiä kehittämään omaa liiketoimintaa.

## 1.1 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on tarkastella ja analysoida strategisten allianssien eri muotoja ja niiden tunnusmerkkejä. Tämän lisäksi tavoitteena on selvittää, millaisia keinoja eri allianssimuodot vaativat tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tavoitteena on selvittää allianssimallin periaatteet, allianssimallin hyödyt ja haasteet sekä optimaaliset olosuhteet, keinot ja muut tekijät allianssiprojektin onnistumiselle. Lopputuloksen on tarkoitus olla ohje lukijalle strategisten

allianssien muodon tunnistamiseen ja analysointiin, ja ohje strategista allianssia harkitsevan yrityksen tueksi.

Päätutkimuskysymyksenä työssä on:

*Minkälaisia muotoja strategisilla alliansseilla on ja mitkä niiden tunnusmerkit ovat?*

Apututkimuskysymyksinä ovat

*Mitkä ovat strategisten allianssien hyödyt ja haasteet?*

*Millaisilla keinoilla eri muotoiset strategiset allianssit saavuttavat tavoitteensa?*

## 1.2 Työn toteutus

Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen sekä tutkimusartikkeleja että kirjallisuutta. Tietoa etsitään alla olevassa taulukossa esitetyistä tietokannoista ja hakukoneilla, sekä kirjallisuutta LUTin tiedekirjastosta. Työssä tarkastellaan erilaisia allianssimuotoja ja niiden hyötyjä ja haasteita, ja keinoja niiden toimivuuden maksimointiin. Työ toteutetaan kirjallisuuden pohjalta aiempaa tutkimusta täydentäen. Tiedonhaku tehdään pääosin englanniksi, sillä tieteellisiä lähteitä löytyy suomeksi melko niukasti.

Oleellisimmat hakusanat lähteiden etsinnässä:

*Taulukko 1: tiedonhaun toteutustavat*

<b>Hakukoneet/tietokannat</b>	<b>Hakusanat</b>
LUT Primo	Strategic alliance*
Google Scholar	Strategic alliance benefits*
Scopus	Strategic alliance risks
	Strategic alliance variances OR types

### 1.3 Työn rajaukset ja rakenne

Työ on rajattu käsittelemään yritysalliansseja ja niiden muodostamista, sekä keinoja allianssien tavoitteiden saavuttamiseen. Yhteisyritykset (joint venture) on tässä työssä jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Työssä ei ole varsinaista teoria- ja empiirisen osuuden jaottelua, sillä työ tehdään teoriapainotteisesti kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen pohjalta. Ensimmäisessä käsittelyluvussa käsitellään strategisia alliansseja yhteistyömuotona yleisesti, ja esitellään niiden hyötyjä ja haasteita. Toisessa käsittelyluvussa analysoidaan eri allianssityyppejä ja niiden luokittelua, ja selvitetään kunkin allianssityypin soveltuvuus eri tilanteisiin. Tämän lisäksi tarkastellaan kustakin allianssityypistä lyhyt case-esittely, joissa käydään läpi allianssin onnistumisia ja epäonnistumisia.

## 2 Strateginen allianssi yhteistyön muotona

Allianssi on yksi monista yritys yhteistyön muodoista. Allianssin muodostaminen voi johtua monista tarpeista, kuten tuotantokyvykkyyksien parantamisesta, kilpailukyvyn nostamisesta, uusille markkinoille murtautumisesta tai riskien pienentämisestä (Todeva & Knoke, 2005). Todeva ja Knoke (2005) määrittelevät allianssin perustunnusmerkistön seuraavasti: yritys yhteistyö on allianssi silloin kun:

- 1) yritykset pysyvät erillisinä laillisina toimijoina yhteistyösopimusten solmimisen jälkeen
- 2) yritykset jakavat yhteistyön hyödyt ja yhteistyöhön vaadittavat työpanokset sekä vastuun
- 3) yritykset antavat työpanoksia jatkuvasti, esimerkiksi tuotteiden tai teknologioiden muodossa.

Nämä tunnusmerkit pätevät eri tasoisiin yritys yhteistyöihin, minkä takia on tärkeää erotella ja määrittää juuri strategisen allianssin tunnusmerkistö. Tässä luvussa tarkastelemme strategisia alliansseja ja niiden tärkeitä näkökohtia, kuten menestystekijöitä, riskitekijöitä, hyötyjä ja haasteita. Tarkastellessamme näitä aiheita pyrimme ymmärtämään paremmin strategisten allianssien merkitystä liiketoiminnassa ja tarjoamaan käytännön neuvoja allianssien kehittämiseen ja hallintaan.

## 2.1 Strategisen allianssin määrittely

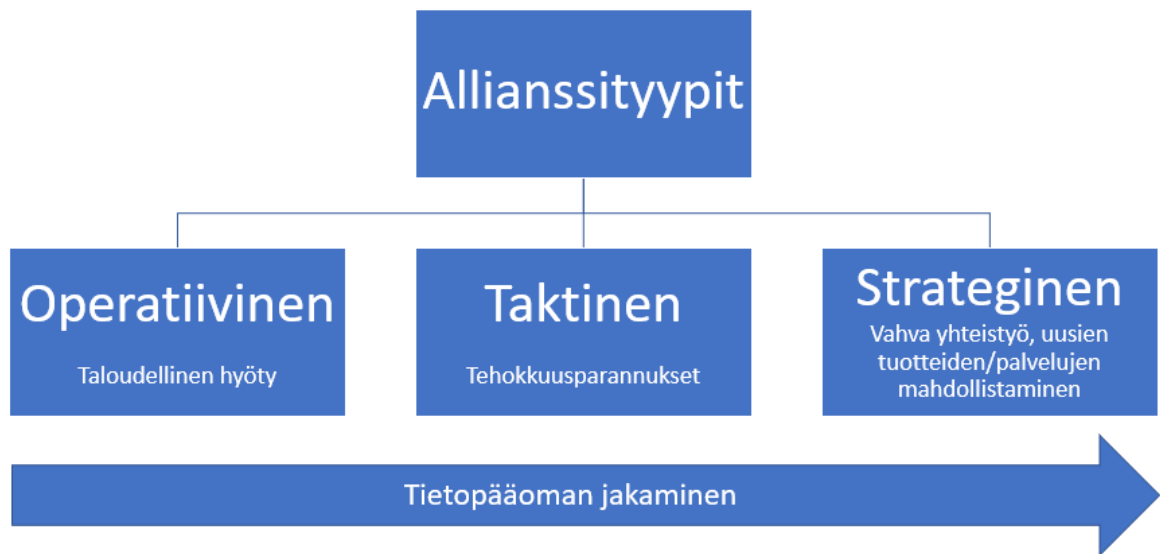
Alliansseja on eri tasoisia, mutta Ståhle ja Laento (2000, 103) erottelevat eri tasoiset kumppanuudet, eli allianssit, toisistaan tietopääoman integraation mukaan seuraavin kriteerein:

*Taulukko 2: allianssityyppien tunnusmerkistö (Ståhle ja Laento, 2000, 103)*

Muoto:	<b>Operatiivinen</b>	<b>Taktinen</b>	<b>Strateginen</b>
<b>Tavoite</b>	alentaa kustannuksia, keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tuoteinnovaatio</li> <li>➤ liiketoimintainnovaatio</li> </ul>
<b>Tietopääoma</b>	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina (tacit)	vaatii ydinosamisen tai aineetoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
<b>Lisäarvo</b>	taloudellinen	toiminnan tehostaminen ja uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa liiketoiminta kokonaan uudelle tasolle
<b>Luottamuksen perusta</b>	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aallonpituus <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ yhteys</li> <li>➤ innovatiivisuus</li> <li>➤ luottamus</li> </ul>

Strategisen allianssin ero muihin allianssityyppeihin on siis se, että yhteistyö on syvempää ja tuottaa strategista etua, ja tietoa ja oleellista osaamista jaetaan allianssikumppaneiden kesken. Allianssityyppien tietopääoman jakamistasoa havainnollistetaan kuvassa 1. Tämä tarkoittaa sitä, että kumppaneiden välillä on oltava luottamusta siihen, että sopimuksia kunnioitetaan ja työpanoksia annetaan suunnitelmien mukaisesti. (Ståhle ja Laento, 2000, 103)





*Kuva 1: Allianssityypit*

Yritysyhteistyön muotoja on lukemattomia, eikä strategiselle allianssille ole varsinaista yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Shenkar ja Reuer (2006, 28) antavat erään määritelmän strategisesta allianssista:

*toistaiseksi voimassa oleva sopimus kahden tai useamman itsenäisen yrityksen välillä toisiaan täydentävien investointien tekemisestä yhteen tai useaan hankkeeseen ja hankkeen hyötyjen jakamisesta*

Tätä määritelmää he täsmentävät avaamalla lausahdusta tarkemmin: allianssin strateginen elementti kumpuaa siitä, että projekti tai projekteja on käynnissä, niihin tehdään investointeja ja niistä syntyy uponneita kustannuksia. Uponneilla kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka on maksettu, eikä niitä voida saada takaisin edes projektin peruuntuessa. Investoinnit ovat toisiaan täydentäviä, eli niiden hyöty on suurempi kuin erillisenä tehtyjen investointien hyötyjen summa. Luottamus on tärkeässä osassa, sillä toisen sopimuskumppanin rikkoessa sopimusta toinen voi joutua ahtaalle. Allianssiprojektien edistäminen tapahtuu mahdollisesti siten, että kaikki sopimuskumppanit nimittävät projektiin yhteyshenkilön, ja yhteyshenkilöt yhdessä huolehtivat projektin sujuvuudesta. (Shenkar & Reuer, 2006, 28) Tässä työssä käytetään Shenkarin ja Reuerin (2006, 28), Stählen ja Laennon (2000, 103) ja Todevan ja Knoken (2005) määritelmiä perusmuotoisesta strategisesta allianssista, ja niiden pohjalta tarkastellaan erityyppisiä alliansseja.

## 2.2 Strategisen allianssin hyödyt

Allianssit tuovat osallisille yrityksille runsaasti erilaisia hyötyjä ja kyvykkyyksiä. Ajureita allianssin muodostamiselle ovat de Manin (2013, 5) mukaan esimerkiksi

- tehokkuusparannukset
- laajentaminen uusille markkinoille
- riskeiltä suojautuminen
- standardisoinnin ja markkinavoiman saavuttaminen.

Tjemkes, Vos ja Burgers (2012, 6–7) listaavat lisäksi

- resurssien saatavuusparannukset
- skaalaedut
- tietotaidon yhdistämisen
- markkinamurtautumisen nopeuden
- maineen noston ja joustavuuden nousun

Yksittäisillä yrityksillä on siis huomattavasti vähemmän mahdollisuuksia kilpailla markkinnalla hyvin toimivaa allianssia vastaan, verrattuna kilpailuun toista yksittäistä yritystä vastaan. Allianssin toimiessa sen jäsenyritykset saattavat jopa haluta yhdistyä tai luoda pysyvän yhteisyrityksen, jolloin niiden kilpailuetu ja markkina-asema vakautuvat entisestään. Sopimusluonteensa takia allianssit ovat joustavia ja mahdollisuudet niiden räätälöintiin ovat lähes loputtomat (de Man, 2013, 71). Allianssi onkin hyvä tapa tunnustella yhteistyön toimivuutta sitoutumatta siihen pidemmällä aikavälillä, ja näin hankkia tietoa mahdollista tulevaa yritysostoa tai fuusiota varten (Tjemkes et al., 2012, 7).

### 2.2.1 Tietopääoman kasvattaminen

Stähle ja Laento (2000, 95–101) pitävät tietopääoman laaja-alaista jakamista yhtenä tärkeimmistä strategisen allianssin tunnuspiirteistä. Heidän mukaansa tietopääomaa tulee jakaa tarpeeksi laajalti, jotta allianssiprojektin osapuolet saavat itselleen merkittävää strategista

hyötyä, ja projekti saavuttaa tavoitteensa. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, että molempien yritysten tietopääoma kasvaa pysyvästi ja allianssin edellytykset jatkaa tulevaisakin projekteissa paranevat. Tämä voi olla etenkin pienemmille yrityksille erittäin oleellinen motivaattori ryhtyä allianssiprojektiin, sillä niillä ei ole välttämättä edellytyksiä toteuttaa monimutkaisia projekteja ilman yhteistyökumppaneita. Kilpailukykyisenä pysyminen edellyttää jatkuvaa kehitystä teknologioiden ja prosessien tehostamisen saralla, sekä tietotaidon aktiivista hankkimista (Petrica Dana, Bugnar & Mester, 2009).

### 2.2.2 Skaalaedut ja kustannussäästöt

Yritykset saavuttavat huomattavaa skaalaetua, mikäli ne voivat yhdistää toimintojaan esimerkiksi tietyn tuotteen valmistuksessa. Tällainen toimintojen yhdistäminen sopii kuitenkin vasta sellaiseen allianssiin, joka on jo toiminut pidempään tai jossa suuri luottamustaso on saavutettu muuten. Toimintojen yhdistäminen tiettyjen tuotantolinjojen tai tuotekehitysosastojen osalta on yleistä muun muassa autoalan alliansseissa, joissa se on ollut kustannussäästökeinona jo pitkään. (Larsson, Bengtsson, Henriksson, Sparks, 1998) Hankinnat ovat toinen tapa saavuttaa skaalaetua: tehdessään yhteisostoja ja -hankintoja allianssilla on enemmän neuvotteluvalltaa ja se voi saada tavarantoimittajilta määrääalennuksia, joita allianssikumppanit eivät yksinään saisi. (Leavitt & McKeown, 2013, 167) Kustannussäästöjä voidaan saavuttaa myös tuotekehityksessä. Jos kaksi samalla alalla toimivaa yritystä päättävät muodostaa strategisen allianssin, ne voivat leikata limittäisiä tuotekehitysprojekteja saavuttaen silti saman tai jopa paremman lopputuloksen. Näin ne saavat tehostettua innovointiansa ja samalla välttävät hintavan kilpailun. (Zhuo, Wang & Niu, 2021)

### 2.2.3 Osaamisen monipuolistaminen ja resurssien yhdistäminen

Kyky nopeuttaa kysyntään vastaamista uusilla tuoteinnovaatioilla ja valmistusprosesseilla on tullut entistä tärkeämmäksi kilpailukykyisenä pysymisen kannalta. Strategisessa allianssissa kaikkien allianssikumppanien kyvykkyudet ja resurssit ovat käytössä, mikä nopeuttaa uusien innovaatioiden tuotekehitys- ja lanseerausprosesseja huomattavasti (Ma, Yang, Yao, Fisher & Fang, 2012). Lähes puolet uusista alliansseista vuonna 2011 luotiin uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraamistarkoitusta varten (de Man, 2013). Resurssien

yhdistämisestä seuraa parempi kilpailukyky ja markkinavoima, ja allianssin kyky tarjota parempia tuotteita/palveluita halvemmalla hinnalla paranee verrattuna yksittäisen yrityksen toimintaan. Paremmalla markkinavoimalla allianssi voi esimerkiksi pyrkiä estämään uusien kilpailijoiden markkinamurtautumiset tai -laajentumiset. (Daidj, 2017, 87)

Toisaalta osaamisen monipuolistaminen voi olla joissain projekteissa enemmän kuin vain kilpailuetu. Esimerkiksi rakennusalalla se on usein jopa projektin toteutumisen elinehto. Rakennusalalla harva yritys kykenee toteuttamaan kokonaisia rakennusprojekteja talon sisäisesti, ja tämän takia ne toteutetaankin usein allianssien avulla. (Castro, Galan & Casanueva, 2009)

#### 2.2.4 Uusille markkinoille laajentuminen

Eräs yleinen motivaattori strategisen allianssin muodostamiseen on uusille markkinoille laajentumisen helpottaminen sekä maantieteellisesti että uudelle markkinasegmentille (Petrica Dana, Bugnar & Mester, 2009). Kansainvälisen allianssin solmiminen tuo laajentamishaluiselle allianssikumppanille uudet jakelukanavat, markkinatuntemuksen sekä lainsäädännön ja säädösten tuntemuksen. Toisaalta uuden tuotteen lanseeraaminen yhdistelemällä eri alojen tietämystä auttaa yrityksiä valtaamaan uusia markkinasegmenttejä, joihin niillä ei olisi yksinään tarpeeksi osaamista. Tällainen markkinalaajentuminen on huomattavasti kustannustehokkaampaa oman tytäryhtiön perustamiseen verrattuna, mikäli sopiva allianssikumppani löydetään. Markkinoille murtautumisen onnistuminen vaatii allianssikumppanin valitsemisen siten, että siltä löytyy tarvittavat valmiudet tuoda tuote kohdemarkkinoille tai -segmentille, mutta sen ei kannata olla yrityksen suora kilpailija. (Raue & Wieland, 2015)

#### 2.3 Strategisen allianssin riskit ja haasteet

Strategiset allianssit ovat sopimus pohjaisena yhteistyömuotona aina alttiita esimerkiksi sopimusrikkomuksille, ja eri organisaatioiden välisen kommunikaation ja yrityskulttuurien kitkalle. Riskiä lisää se, että allianssikumppanien tavoitteet ovat usein vain osittain samat, jolloin erimielisyyksiä toimenpiteistä voi syntyä etenkin yllättäviä ongelmia ratkaistaessa (Das, 2019, 80–81). Das (2019, 81) jakaa allianssien riskit kahteen pääluokkaan:

yhteistyösuhteesta aiheutuviin ja suorituskyvystä aiheutuviin riskeihin. Yhteistyösuhteesta aiheutuvat riskit ovat niitä riskejä, jotka johtuvat yritysten välisten kommunikaation ja päätöksenteon toimivuudesta allianssin sisäisesti, ja suorituskyvystä johtuvat taas koko allianssin suoriutumisen markkinalla kilpailijoita vastaan.

### 2.3.1 Yhteistyösuhteesta aiheutuvat riskit

Yhteistyösuhteesta aiheutuvat riskit ovat niitä riskejä, jotka aiheutuvat allianssin sisäisen kommunikaation tai allianssikumppanin toiminnan poiketessa muiden kumppanien vaatimuksista tai odotuksista. Koska kyseessä on eri yritysten välinen sopimusyhteistyömuoto, niin yritysten toiminta saattaa käytännössä poiketa allianssisopimuksessa sovitusta. Esimerkiksi yllättävän ongelman sattuessa yritys saattaa keskittyä sen ratkaisemiseen sen sijaan että toimisi allianssin edun mukaisesti. Toisaalta sopimusrikkomus voi johtua tietoisesta valinnasta, mikäli yritys näkee toimintasuunnitelman muuttamisesta saadun hyödyn olevan suurempaa kuin sopimusrikkomuksesta sille itselleen aiheutuva haitta. Tätä voidaan ennaltaehkäistä tekemällä tarkkoja ja toiminnasta riippuvia sopimuksia, mutta tällaisiin sopimuksiin liittyy joustamattomuutta sekä lisäkustannuksia. (Das, 2019, 80) Allianssissa tärkeää onkin rakentaa luottamusta sopimuskumppanien kesken, jotta projektin onnistuminen ei vaadi osallisten jatkuvaa vahtimista.

Tilanteessa, jossa allianssin sisäinen luottamus heikkenee sopimusrikkomuksen seurauksena, saattaa jokin allianssikumppaneista haluta irtautua allianssista. Yhteistyösuhteesta aiheutuvat riskit johtavatkin pääasiassa irtautumissopimuksiin, joissa epäonnistuneen allianssiprojektin jo tuotettu tai hankittu omaisuus ja kulut jaetaan kumppanien kesken (Anderson et al., 2014). Irtautumissopimuksia itsessään voidaan pitää riskinä, sillä ne ovat haastavia ja kustannuksiltaan korkeita etenkin tilanteissa, jossa ainoastaan yksi allianssikumppani haluaa irtautua tai hajottaa allianssin. Tällöin allianssin muut jäsenet saattavat ostamaan osuuksia omaisuudesta tai ottamaan kontolleen kustannuksia, joista ei ole saatu tuottoa. Tällainen yksipuolinen allianssin lopettaminen on muille osapuolille haastavaa myös siksi, että irtautuva osapuoli on ehtinyt valmistella lopetusta etukäteen, ja optimoida siten saamaansa hyötyä allianssista lähtemisestä. (Tjemkes et al., 2012)

### 2.3.2 Suorituskykyriskit

Allianssin suorituskyvystä aiheutuvat riskit ovat perinteisempiä markkinariskejä, jotka aiheutuvat allianssin ulkopuolisista tekijöistä tai allianssin heikosta koordinoinnista (Das, 2019, 85). Syynä tavoitteesta jäämiseen voi olla vaikkapa kilpailevan yrityksen parempi tuote tai yleinen markkinatilanne. Näiden riskien jakaminen ja pienentäminen on yksi allianssien muodostamisen motivaattoreista. Vaikka allianssin perustaminen johtaa yhteistyöriskien luomiseen, niin toisaalta se auttaa vähentämään yksittäiseen yritykseen kohdistuvaa suorituskykyriskiä (Das, 2019, 85).

Allianssin integraatoriski on pohjimmiltaan suorituskykyriski, joka voi toteutua, vaikka kaikkien yritysten tahtotila olisi tavoitteiden mukainen. Integraatoriski viittaa toiminnan, resurssien tai suorituskykyjen integraation epäonnistumiseen allianssissa. Tämä voi johtua esimerkiksi virhearviosta tarvittavassa panostuksessa tai yritysten liian erilaisesta organisaatiokulttuurista. Toiminnan ja resurssien onnistunut integrointi on elintärkeää allianssin onnistumiselle, minkä takia integraatoriskiä pidetään vakavana. Integraatio on tärkeää paitsi toiminnan onnistumisen kannalta, myös allianssin sisäisen luottamuksen kannalta. Hyvä integraatio sitoo allianssia yhteen nostamalla allianssista irtautumisen kustannuksia (Luo, 2008).

Suorituskykyriskit alliansseissa liittyvät pitkälti allianssikumppanin valintaan, ja allianssin sisäisiin johtamisprosesseihin (Anderson et al., 2014). Prosessien valvonnalla ja seurannalla ja niiden epäkohtiin puuttamalla saadaan aikaan parempia tuloksia kuin esimerkiksi suoritteiden seurannalla (Musarra, Robson & Katsikeas, 2016). Toisin sanoen huono allianssikumppanin valinta tai heikot johtamisprosessit voivat heikentää allianssin tuomaa strategista etua, jolloin asetettuihin tavoitteisiin ei päästä halutulla aikataululla. Nämä ongelmat johtavat siihen, että allianssi ei kykene kilpailemaan markkinalla eikä saavuta haluttua vaikutusta.

## 2.4 Tärkeät tekijät strategisen allianssin onnistumiseen

Strategisen allianssin rakentaminen on monimutkainen prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua ja valmistelua. Useat tekijät voivat vaikuttaa strategisen allianssin onnistumiseen. Čirjevskis (2021) pitää seuraavia tekijöitä kriittisenä allianssin onnistumiselle:

- 1) toisiaan täydentävät kyvykkyydet
- 2) yrityskulttuurien yhteensopivuus
- 3) johdon sitoutuminen

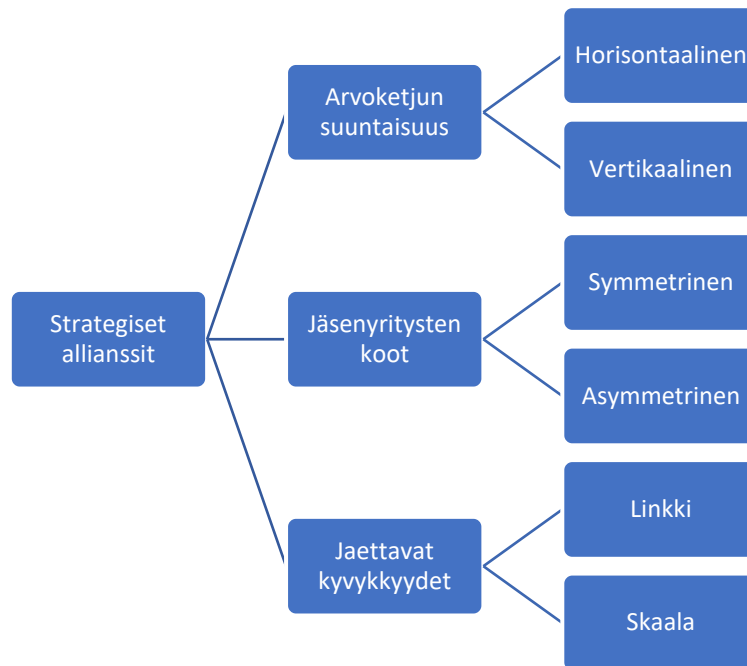
Myös muun muassa yhteisen visio ja tavoitteet, luottamus kumppaneiden välillä, toisiaan täydentävät resurssit ja osaaminen, oikean kumppanin valinta sekä hyvä kommunikointi ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat strategisen allianssin onnistumiseen (Dussauge & Garrette, 1999; Kale & Singh, 2007; Parkhe, 1991). Oikeanlaisen allianssikumppanin valinta toistuu kirjallisuudessa tärkeimpänä tekijänä allianssin onnistumiselle, ja se onkin paras tapa varmistaa allianssiprojektin tavoitteiden toteutuminen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että myös yhteinen visio ja tavoitteet ovat tärkeitä, jotta kumppanit voivat ymmärtää toistensa odotukset ja tarpeet ja saavuttaa yhteiset tavoitteet (Kale & Singh, 2007). Lisäksi luottamus kumppaneiden välillä on olennaista, koska se auttaa vähentämään epävarmuutta ja rakentamaan vahvan yhteistyösuhteen (Dussauge & Garrette, 1999). Pitkäaikainen allianssikumppanuus hyödyttää yritystä kertautuvasti, sillä muiden allianssihyötyjen kertautumisen lisäksi luottamuksen ollessa suurta yrityksen ei tarvitse käyttää resursseja integraatoriskiin ja allianssin hajoamisriskiin varautumiseen.

### 3 Strategisten allianssien muodot ja luokittelu

Strategiset allianssit ovat yrityksille tehokas keino kasvattaa resurssejaan ja optimoida kustannuksiaan erilaisten liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Allianssien onnistuminen edellyttää kuitenkin oikeanlaista suunnittelua, jotta allianssin tarkoitus ja tavoitteet voidaan määrittää ja saavuttaa tehokkaasti. Allianssien suunnitteluun liittyy olennaisena osana allianssimuodon valinta, joka käytännössä tapahtuu allianssikumppania valitessa. Yhtä ainoaa yleisesti hyväksyttyä tapaa allianssien luokitteluun, kuten allianssin määrittelyynkään ei vielä ole (de Man, 2013, 73). Tässä kappaleessa käsitelläänkin strategisten allianssien luokittelua, jonka avulla yritykset voivat valita sopivan allianssityypin liiketoimintatarpeidensa mukaan. Allianssien luokittelu on tärkeää, koska erilaiset allianssit tarjoavat erilaisia etuja ja riskejä, ja niiden soveltuvuus riippuu yritysten liiketoimintatarpeista. Tämän kappaleen tarkoituksena on tarkastella erilaisia tapoja luokitella strategiset allianssit ja esitellä joitakin keskeisiä luokitteluperusteita.

Strategisia alliansseja voidaan luokitella eri tavoin esimerkiksi toimitusketjun suuntaisuuden (vertikaalinen ja horisontaalinen) tai yritysten koon mukaan (symmetrinen ja asymmetrinen). Horisontaaliset allianssit ovat saman alan yritysten välisiä liittoja, kun taas vertikaaliset allianssit ovat yritysten välistä yhteistyötä, jossa kumppanit sijaitsevat eri toimitusketjun tasoilla. (Yu, Xu & Dong, 2019) Toisaalta alliansseja voidaan luokitella luonteen ja yhdistettävien toimintojen tai resurssien mukaan linkki- tai skaala-alliansseiksi. Linkki-allianssit ovat alliansseja, joissa allianssikumppanit hyödyntävät erilaisia kyvykkyyksiään ja tuovat projektiin eri osa-alueiden osaamista. Linkki-allianssi voi toimia esimerkiksi hyödyntämällä toisen allianssikumppanin tuotetta ja toisen kumppanin markkinatuntemusta ja markkinointikykyä. Skaala-alliansseissa yritykset taas yhdistävät samantyyppisiä kyvykkyyksiä saavuttaakseen skaalaetuja, kuten esimerkiksi kustannussäästöjä tai markkinavoimaa. Skaala-allianssit voivat toimia useassa eri toimitusketjun vaiheessa, jopa koko tuotteen toimitusketjun laajuudella. (Dussauge, Garrette & Mitchell, 2000; Dussauge, Garrette & Mitchell, 2004) On tärkeää valita sopiva allianssityyppi liiketoimintatarpeiden mukaan, jotta allianssin tavoitteet voidaan saavuttaa tehokkaasti.





*Kuva 2: Strategisten allianssien luokittelutapoja*

Allianssimuodon valinta tapahtuu käytännössä allianssikumppanin valinnan ja yhteistyön suunnitteluvaiheen aikana. Strategisen allianssin muoto on tärkeä valita huolellisesti, jotta pahimmat riskit voidaan välttää etukäteen. Valinta riippuu liiketoiminnan tavoitteista ja tarpeista. Esimerkiksi, jos yrityksen tavoitteena on laajentaa markkinoita, horisontaalinen resurssipohjainen allianssi voi olla hyödyllinen. Toisaalta, jos tavoitteena on saada pääsy uusiin teknologioihin tai asiantuntemukseen, osaamispohjainen allianssi voi olla sopiva vaihtoehto. Olennaista on ottaa huomioon kumppanin kyvyt ja resurssit, jotta voidaan varmistaa allianssin hyödyllisyys molemmille osapuolille. Valinnassa on myös huomioitava mahdolliset riskit ja haasteet, jotka voivat vaihdella allianssimuodon mukaan. Valinnassa on tärkeää ottaa huomioon allianssin hallintarakenne ja hallinnointi, jotta allianssin tehokas toiminta ja saavutettavat hyödyt voidaan varmistaa. (Tjemkes et al., 2012, 30–33)

Valintaprosessissa tulee huomioida seuraavat aspektit potentiaalisessa allianssikumppanissa:

- Resurssien täydentävyys
  - Resurssien tulee olla omia resursseja täydentäviä siten, että lopputulos on arvokkaampi kuin erillisten resurssien summa
- Strateginen sopivuus
  - Strategisten tavoitteiden ja näkemysten yhteensopivuus
    - Hyvä strateginen sopivuus pohjustaa pitkäaikaista yhteistyötä
- Organisaatiosopivuus
  - Organisaation rakenteen ja käytäntöjen yhteensopivuus
- Operatiivinen sopivuus
  - Operatiivisten yksiköiden yhteensopivuus
- Kulttuurinen sopivuus
  - Yrityskulttuurin yhteensopivuus
    - Liian erilaiset yrityskulttuurit aiheuttavat kitkaa ja väärinymmärryksiä
- Henkilösopivuus
  - Yrityksen työntekijöiden osaamis- ja koulutustausta

(Douma, Bilderbeek, Idenburg & Looise, 2000; Hennart & Zeng, 2005; Sarkar, Echambadi, Cavusgil, & Aulakh, 2001)

Resurssien yhteensopivuudessa yritysten resurssien ja kyvykkyyksien täydentävyys on ratkaisevaa. Tämä tarkoittaa sitä, että resursseja yhdistäessä hyödyt kertautuvat, eivätkä ainoastaan muodosta resurssien summaa. Allianssin muodostaminen luo yrityksen kilpailukyvyn perustan markkinoilla, joissa sillä ei olisi yksinään mahdollisuutta kilpailla, tai auttaa parantamaan sen kilpailukykyä nykyisestä markkina-asemastaan. (Tjemkes et al., 2012, 31) Strategisessa yhteensopivuudessa indikaattoreita ovat liiketoiminta- ja allianssitavoitteet, strategiset missiot ja visiot, molemminpuolinen riippuvuus allianssikumppanin resursseista ja yhteensopiva näkemys nykyisestä ja tulevasta markkinatilanteesta. Allianssikumppanien tulee

nähdä kumppanuuden hyöty omalle yritykselleen ja tunnistaa oman roolinsa tärkeys. (Tjemkes et al., 2012, 32–33)

Organisaation yhteensopivuudessa korostuvat johtamistyyli, toimintakäytännöt, päätöksenteon keskittämistä (keskitetty vs. hajautettu) ja informaationjako. (Tjemkes et al., 2012, 34). Samankaltainen organisaatiokulttuuri päätöksenteossa ja viestintäkäytännöissä luo synergiaetua ja tehostaa toimenpiteiden tekemistä. Operatiivinen yhteensopivuus riippuu yritysten toiminnallisen tason tuotantoyksiköiden yhteensopivuudesta. Tehokas ja lähes saumaton työskentely vaatii operatiivisia tuotantoyksiköitä, jotka voivat tehdä yhteistyötä tai jotka voidaan integroida suhteellisen pienin kustannuksin. Hyvä operatiivinen yhteensopivuus vähentää koordinaatiokustannuksia ja parantaa kykyä reagoida yllättävien riskien realisoitumiseen. (Tjemkes et al., 2012, 34–35).

Kulttuurinen yhteensopivuus pohjautuu jäsenyritysten ideologiaan, arvoihin ja niistä kumpuaviin käytäntöihin. Organisaatioiden kulttuurit ovat suuressa roolissa vastuun ja päätösvalan jakamisessa, allianssiin sitoutumisessa, organisaation avoimuudessa ja innovointihaluissa. Mikäli toisen allianssikumppanin työntekijät kokevat allianssin olevan arvojen ja ideologioidensa vastainen, yrityksen panos saattaa jäädä jälkeen optimaalisesta ja sitoutuminen allianssiin heikkenee. Strategisissa alliansseissa kulttuurit voivat pysyä erillisinä eikä niitä tarvitse yhdistää, mutta rajapinnoissa kulttuurien tulee olla tarpeeksi yhteensopivia, jotta yhteistyö toimii. (Tjemkes et al., 2012, 35)

### 3.1 Symmetrinen allianssi

Symmetrinen allianssi on yksi strategisen allianssin muodoista, jossa kumppanit jakavat vastuun, hyödyt ja päätöksenteon tasavertaisesti. Symmetrinen allianssi on sellainen allianssi, jonka jäsenyritykset ovat allianssia perustettaessa suhteellisen samankokoisia, ja jakavat vastuut ja hyödyt melko tasavertaisesti. Kuvassa 3 havainnollistetaan symmetrisen allianssin mittasuhteita. Symmetrisessä allianssissa kaikilla kumppaneilla on tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja vaikuttaa allianssin toimintaan. Symmetrisen allianssin toimivuus edellyttää avointa viestintää ja yhteistyötä kumppaneiden välillä. Symmetrisen

allianssin avulla samansuuruiset yritykset voivat jakaa riskiä, resursseja ja osaamista, mikä voi auttaa heitä saavuttamaan yhteisiä tavoitteitaan. Symmetriset allianssit ovat yleensä pitkäaikaisia ja sisältävät yhteistyötä useilla eri alueilla, kuten tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja jakelussa. (Čirjevskis, 2021; Dussauge et al., 2000)



*Kuva 3: Symmetrinen allianssi*

Symmetrisissä alliansseissa ei ole yhtä päättävää osapuolta, joten yllättävien ongelmien ilmetessä yritysten tulee kyetä pääsemään sopuun tarvittavista toimenpiteistä. Strategiset allianssit ovat pohjimmiltaan yritysten välisen allianssisopimuksen määrittelemiä, joten sopimusneuvotteluvaiheessa voidaan ehkäistä riskejä. Sopimusneuvotteluvaiheessa yritysten kannattaa pyrkiä molemmille tai kaikille osapuolille reiluun ja voitolliseen neuvottelutulokseen pelkän oman edun ajamisen sijaan, sillä tämä edistää pitkäaikaisen kumppanuuden syntymistä. Kaikkien allianssikumppanien etujen mukainen sopimus sitouttaa yrityksiä panostamaan allianssiprojekteihin ja tuottamaan innovaatioita koko allianssin, ei vain itsensä hyväksi. Sopimukseen tulee kirjata toimintakäytännöt tilanteisiin, joissa tarvitaan nopeita päätöksiä riskien neutraloimiseksi, jotta keskinäiset ristiriidat eivät pääse haittaamaan allianssin onnistumista. (Tjemkes et al., 2012, 50–51)

#### *Case Renault-Nissan-Mitsubishi*

Esimerkkinä symmetrisestä allianssista voidaan pitää Renault-Nissan-Mitsubishi-allianssia, jossa kolme globaalisti toimivaa autovalmistajaa ovat perustaneet strategisen allianssin. Allianssi on toiminut jo vuodesta 1999 (tuolloin vain Renaultin ja Nissanin välisenä), ja se onnistui nostamaan Nissanin konkurssiuhan alta ja laajentamaan molempien yritysten markkinaosuutta ja voittoja. Mitsubishi liittyi allianssiin vuonna 2016, ja se on tuonut osaamista ja tietopääomaa etenkin sähköisten voimalinjojen saralla. (Čirjevskis, 2021) Allianssijäsenet

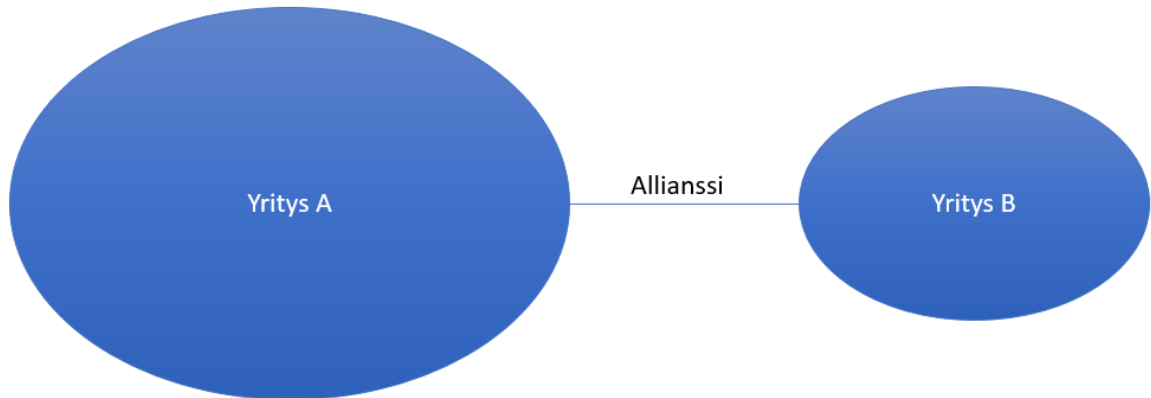
hyödyntävät toistensa tuotantolaitoksia (Renault, 2022), ja autojen komponenttiluonteen takia ne ovat käyttäneet paljon toistensa komponentteja tuotteidensa valmistamiseen. Keskitymällä omaan avainosaamiseensa kukin yritys on kyennyt tuomaan allianssille parempia teknologioita ja ratkaisuja, ja näin koko allianssi on pystynyt tarjoamaan markkinoille kehittyneempiä tuotteita kohtuullisin hinnoin. Omien teknologisten osaamisalueidensa lisäksi allianssikumppaneilla oli myös omat vakiintuneet markkina-alueensa, joiden avulla allianssi pystyi levittäytymään globaaliksi. Vuonna 2017 allianssi ohitti Volkswagenin ja Toyotan maailman suurimpana autojenvalmistajana. (Čirjevskis, 2021)

Allianssin omistajuussuhteet ovat vaihdelleet, ja se on toteutettu Japanissa yleisesti käytössä olevalla rakenteella, jossa yritykset omistavat toisistaan osat. Renault omisti pitkään Nissanista isomman osan (43 %) kuin Nissan Renaultista (15 %), mutta Mitsubishin liittymisen myötä allianssin valtasuhteet ovat tasautuneet ja se on muotoutunut symmetriseksi. Vuoden 2023 tammikuusta eteenpäin Nissan ja Renault ovat molemmat omistaneet toisistaan 15 % osuuden (Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance, 2023), joten allianssia voi sanoa symmetriseksi sen perustajien osalta. Tämä korjausliike oli tarpeellinen, sillä Nissan on noussut allianssin suurimmaksi yritykseksi myytyjen autojen määrässä, ja se koki aiemman omistusrakenteen epäreiluksi. Nissan taas omistaa uudemmasta tulokkaasta Mitsubishista hieman suuremman osuuden, 34 %. Allianssilla on yhteisyritys, jonka tarkoituksena on valvoa strategista johtamista allianssissa, mutta operatiiviset toiminnot tapahtuvat suoraan allianssiyri-tysten välillä. (Čirjevskis, 2021)

### 3.2 Asymmetrinen allianssi

Asymmetrinen allianssi on sellainen allianssi, jossa yksi jäsenyrityksistä on huomattavasti suurempi ja päätösvaltaisempi muihin jäseniin nähden. Tämä tarkoittaa sitä, että se ottaa allianssissa suuremman vastuun ja riskin, mutta myös suuremman osuuden hyödyistä. Jäsenyritysten kokoeroista asymmetrisessä allianssissa ei ole tarkkaa määritelmää, mutta Dussauge, Garrette ja Mitchell (2000) pitävät allianssia asymmetrisenä, jos yhden

allianssikumppanin kokonaismyynti on vähintään kaksinkertainen toiseen verrattuna. He myös pitävät asymmetrisiä alliansseja vähemmän vakaina verrattuna symmetrisiin alliansseihin. Kalaignanam, Shankar & Varadarajan (2007) taas pitävät allianssia asymmetrisenä vasta, kun jäsenyritysten kokosuhde on yli viisinkertainen. Kuvassa 4 hahmotetaan asymmetrisen allianssin valtasuhteita.



*Kuva 4: Asymmetrinen allianssi*

Voisi kuvitella, että tällainen allianssi johtaa usein tilanteeseen, jossa suurempi yritys saa taloudellista hyötyä pienemmän kustannuksella. Pienempi yritys voi kuitenkin hyötyä allianssista esimerkiksi tietopääoman oppimisen ja kasvun kautta (Kalaignanam et al., 2007), kunhan se pitää huolen omista eduistaan sopimuksen laatimisvaiheessa. Pienemmät yritykset pystyvät asymmetristen allianssien avulla kilpailemaan projekteista, joihin niillä ei olisi yksinään mahdollisuuksia rajallisten resurssiensa tai maineen puutteen takia. Suuremman yrityksen näkökulmasta asymmetrisiä alliansseja kannattaa muodostaa etenkin innovointikykyisten pienempien yritysten kanssa. (Kalaignanam et al., 2007). Hyvä asymmetrinen allianssi voi johtaa esimerkiksi siihen, että pienen yrityksen tekemällä innovaatiolla ja suuren yrityksen valmiilla tuotantokapasiteetilla pystytään lanseeraamaan uusi tuote huomattavasti pienemmillä kustannuksilla verrattuna isomman yrityksen sisäisiin tuotekehitysprojekteihin.

Luottamukseen panostamisen rooli on tällaisessa allianssissa erityisen suuri, sillä etenkin pienemmillä yrityksillä voi olla vaikeuksia rakentaa luottamusta suurempiin allianssikumppaneihinsa rajallisten resurssien ja kyvykkyyksiensä vuoksi (Thorgren, Wincent, & Eriksson, 2011). Pelkona voi olla esimerkiksi allianssiprojektin hylkääminen parempien mahdollisuuksien ilmetessä, jolloin riskinä pienemmälle yritykselle voi olla mittavat taloudelliset

menetykset. Kun organisaatiot ponnistelevat aktiivisesti luottamuksen rakentamiseksi, syntyy muille allianssikumppaneille sitoutumisen ja hyvän tahdon tunnetta, mikä johtaa tehokkaampaan yhteistyöhön ja keskinäiseen luottamukseen kumppaneiden välillä (Thorgren, Wincent, & Eriksson, 2011).

### *Case Disney-Pixar*

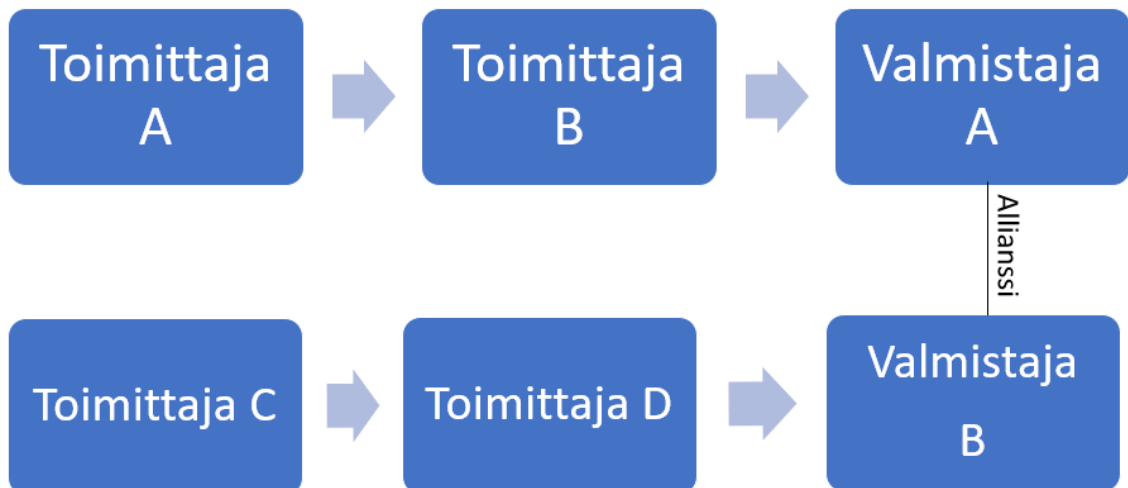
Esimerkkinä asymmetrisestä allianssista voidaan pitää Disney-Pixar-allianssia. Disney oli allianssia perustettaessa yrityksistä huomattavasti suurempi, mutta tietokoneanimaatioiden vallatessa piirrettyjen lastenohjelmien ja -elokuvien alaa se huomasi olevansa jäljessä animaatioteknologioissa. Yhtiöt solmivat allianssin vuonna 1991, jolloin Pixar oli juuri joutunut irtisanomaan 30 työntekijää, huonon taloustilanteensa vuoksi. (Tjemkes et al., 2012, 211) Pixarilla oli kyvykkyyksiä esimerkiksi tietokonegeneroitujen animaatioiden (CGI) ja tarinankerronnan saralla, mutta sillä ei ollut Disneyn kaltaista brändiä, joka olisi laajalti tunnettu. Yritysten suuren kokoeron takia Disney sai neuvoteltua itselleen paremman allianssisopimuksen Pixarin voitto-osuuden jäädessä pienemmäksi. (Dyer, Singh & Hesterly, 2018) Allianssi onnistui hyödyntämään kummankin yrityksen kyvykkyyksiä, ja vuonna 1995 se julkaisi ensimmäisen täyspitkän elokuvansa, *Toy Storyn*. Elokuvan jättimenestyksen myötä allianssia syvennettiin yhteistuotanto- ja jakeluallianssiksi, ja tämä nosti Pixarin voitolliseksi yritykseksi. Disneyn näkökulmasta allianssi oli erittäin tarpeellinen, koska se pääsi allianssin myötä käsiksi Pixarin teknologisiin kyvykkyyksiin ja luovuuteen. Pixarille allianssi taas oli tehokas tapa nostaa yrityksen tunnettuutta, liikevaihtoa ja -voittoa. Vuodesta 1997 eteenpäin allianssin voitonjako oli tasapuolista, ja voitot jaettiin 50:50. Allianssi toimi voitollisesti vuoteen 2004 saakka, jolloin erimielisyydet allianssin voitonjaosta ja *Toy Story 2*:en tekijänoikeuksista hajottivat allianssin, ja kaksi vuotta myöhemmin Disney päätyi ostamaan Pixarin kokonaan 7,4 miljardin dollarin hintaan. (Tjemkes et al. 2012, 211)

Disney-Pixar allianssin esimerkistä voidaan oppia muutama asia asymmetrisistä alliansseista. Ensinnäkin pitkäaikaiset kumppanuudet vaativat joustamista, ja Disney olisi voinut välttyä suurilta kustannuksilta jakamalla allianssin voittoja sopimusten mukaan. Se argumentoi, että *Toy Story 2* ei kuulunut allianssisopimuksen piiriin, mutta Pixar näki asian eri

tavalla. Kompromissiratkaisu olisi voinut johtaa allianssin jatkuvuuteen. Joustamattomuus johti siihen, että Pixarista tuli Disneyn suora kilpailija lasten animaatioelokuvissa, ja Disney joutui käytännössä tästä syystä ostamaan Pixarin suurella hinnalla. Toisaalta allianssi tarjosi molemmille kumppaneille valtavia hyötyjä, ja molemmat yritykset olivat pitkään tyytyväisiä toisiinsa. Disney tunsu Pixarin allianssin ansiosta hyvin, ja olisi voinut pohtia yritysostoa jo aiemmin, kun niillä ei vielä ollut sopimusriitoja, ja Pixarin markkina-arvo oli pienempi. Kuten aiemmin todettu, allianssikumppanuus on hyvä tapa hankkia tietoa potentiaalisesta yritysoston kohteesta ilman suuria kustannuksia. (Tjemkes et al. 2012, 211)

### 3.3 Horisontaalinen allianssi

Horisontaaliset allianssit ovat sellaisia alliansseja, joissa toimitusketjun samassa vaiheessa olevat yritykset (esimerkiksi kaksi valmistavaa yritystä) muodostavat allianssin, ja tavoittelevat näin esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämistä, skaalaetuja ja kustannustehokkuusparrannuksia. Toimitusketjun suuntaisuuden mukaisena luokittelumuotona horisontaalisuus ei ota kantaa yritysten kokosuhteisiin, ja horisontaalinen allianssi voi olla symmetrinen tai asymmetrinen. (Yu et al., 2019) Molemmat aiemmin käsitellyt allianssiesimerkit (Renault-Nissan-Mitsubishi ja Disney-Pixar) ovat horisontaalisia alliansseja.



*Kuva 5: horisontaalinen allianssi*

Horisontaalisessa allianssissa kriittiseksi tekijäksi nousee vastuiden ja voittojen jako, sillä horisontaalisen allianssin jäsenyritykset ovat usein toistensa kilpailijoita (Zhuo et al., 2021).



Päätös muodostaa horisontaalinen allianssi esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun lanseeraamiseksi johtuu usein siitä, että yrityksen sisäiset resurssit eivät ole riittäviä. Mikäli yrityksen kyky vähentää organisaatioiden välisten toimintojen kustannuksia on hyvä, saattaa päätös horisontaalisen allianssin muodostamisesta olla houkuttelevampi (Garrette, Castañer & Dussauge, 2009). Tällainen allianssi mahdollistaa yritykselle sellaisten markkinaosuuk-sien ja -segmenttien valtaamisen, joiden valtaamiseen se ei yksin toimiessaan pystyisi. Sol-mimalla horisontaalisen allianssin kilpailevat yritykset voivat optimoida hinnoittelunsa ja kustannuksensa, ja samalla eliminoida kilpailun aiheuttamat lisäkustannukset, mikä johtaa yritysten tuottojen optimoitumiseen. Tämän ilmiön nimi on *horisontaalinen allianssivaiku-tus*. (Zhuo et al., 2021) Horisontaalisten allianssien menestyksessä tärkeää on myös luotta-mus kumppaneiden välillä, koska yritykset toimivat samalla markkinatasolla ja voivat olla potentiaalisia kilpailijoita. Opportunismien hallinta on tällaisessa kilpailijoiden välisessä al-lianssissa erittäin tärkeää, ja sitä voidaan tehdä esimerkiksi sopimusrikkomuksista aiheutu-villa sanktioilla, tai yleisemmin käytössä olevalla ristiinostomistuskäytännöllä. Tämä tarkoittaa sitä, että allianssikumppanit omistavat toistensa osakkeita tarpeeksi merkittäviä määriä, jol-loin niille syntyy konkreettinen kannustin nostaa toistensa tuloksia oman tuloksensa lisäksi. Käytäntö sitoo allianssia yhteen, ja vähentää allianssin ennenaikaisen hajoamisen riskiä. (Zhuo et al., 2021)

Horisontaaliset allianssit ovat yleisiä lentomatkatustamisen alalla. Monet lentoyhtiöt ovat osa kilpailijoidensa kanssa muodostettua strategista allianssia, ja strategiset allianssit hallitsevat-kin globaalia lentomatkatustamista. Lentoyhtiöt muodostavat strategisia alliansseja leikatak-seen kuluja, laajentaakseen reitti- ja kohdetarjontaansa ja pienentääkseen markkinamurtau-tumisen esteitä. Strategiseen allianssiin liittyvä lentoyhtiö kykenee tarjoamaan asiakkailleen enemmän vaihtoehtoja ja vähentämään lennon vaihtoaikoja, sekä tarjoamaan pääsyn allians-sin palkintopisteohjelmiin (Göv, 2020). Kolme suurinta lentoyhtiöallianssia, Oneworld, Star Alliance ja Skyteam hallitsevat 62 % markkinaosuutta globaalista lentomatkatustamisesta (Kasim & Mahmut, 2020). Star Alliance on näistä kolmesta vanhin, markkinaosuudeltaan ja liikevaihdoltaan suurin ja yleisesti menestynein (Göv, 2020).

### *Case Star Alliance*

Star Alliance perustettiin vuonna 1997 viiden lentoyhtiön, Air Canadian, Lufthansan, Scandinavian Airlinesin (SAS), Thai Airwaysin ja United Airlinesin toimesta. Tällä hetkellä allianssissa on 26 jäsenlentoyhtiötä, ja se palvelee suoraan yli 1200 lentokenttää (Star Alliance, 2023). Laaja ja maantieteellisesti monipuolinen jäsenverkosto takaa allianssille kyvyn tarjota asiakkailleen reittejä lähes mihin tahansa maailmassa kohtuullisin kustannuksin. Allianssin toimintamalli perustuu jäsenlentoyhtiöiden yhteistyöhön ja yhteisten etujen hyödyntämiseen. Allianssi mahdollistaa resurssien, kuten lentokenttäterminaalien ja lounge-tilojen, sekä infrastruktuurin jakamisen, mikä johtaa kustannussäästöihin. Lisäksi allianssi hyödyntää yhteisiä markkinointi- ja myyntitoimintoja, kuten täydentävät lentoreitit ja matkustajien kanta-asiakasohjelmat, jotka lisäävät asiakkaiden uskollisuutta ja houkuttelevat uusia asiakkaita. Star Alliance on onnistunut luomaan merkittävän arvon jäsenlentoyhtiöilleen ja niiden asiakkaille laajemman palveluverkoston, paremman lentoyhteysvalikoiman ja yhtenäisten palvelutasojen avulla. Allianssin toimintamalli ja strategia perustuvat tehokkaaseen yhteistyöhön, yhteisten etujen hyödyntämiseen ja resurssien jakamiseen, mikä on mahdollistanut paremman kilpailukyvyn, laajemman globaalisen läsnäolon ja yhteistyömahdollisuuksia eri markkinoilla. Yhteistyö kilpailijoiden kanssa poistaa kilpailun haittavaikutuksia yrityksille, kuten päällekkäisiä kustannuksia lentoreiteistä ja markkinoinnista (Göv, 2020).

### 3.4 Vertikaalinen allianssi

Vertikaaliset strategiset allianssit ovat alliansseja toimitusketjun suunnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että allianssin jäsenyritykset toimivat toimitusketjun eri vaiheissa, ja ovat esimerkiksi raaka-ainetoimittajia, valmistajia, jakelijoita tai jälleenmyyjiä. (Yu et al., 2019) Vertikaalisen allianssin tavoitteena on parantaa tehokkuutta ja saavuttaa synergiaetuja sekä luotettavuutta toimitusketjussa. Vertikaaliset allianssit syntyvät yleensä yhteisestä halusta tehdä syvempää yhteistyötä, kun taas horisontaaliset allianssit syntyvät usein pakosta (Bengtsson & Kock, 2000).



*Kuva 6: vertikaalinen allianssi*

Vertikaalisen allianssin jäsenyritykset ovat usein valmiiksi yhteistyökumppaneita, ja ne saattavat haluta saavuttaa synergia- ja skaalautuja muodostamalla allianssin. Vertikaaliset allianssit tuovat jäsenyrityksille laajan tietopohjan koko toimitusketjun laajuudelta, mikä on hyödyllistä esimerkiksi uusia tuotteita kehitettäessä. Ne myös parantavat yritysten operatiivisia valmiuksia reagoida kysynnän heiluntaan tai saatavuusongelmiin ja parantavat tehokkuutta uusien tuotteiden kaupallistamisessa. Asiakkailta tai toimittajilta saatava teknologinen tietotaito ja tuotekehityskyvykkyudet tuovat yritykselle tehokkuusparannuksia. (Zahoor, Khan, Z., Wu, Tarba, Donbesuur & Khan, H., 2023)

Vertikaaliset allianssit eroavat horisontaalisista usein pääaktiiviteeteiltään siten, että vertikaalisissa alliansseissa jäsenet pyrkivät saavuttamaan yhteistyöhyötyjä jakamalla raakamateriaaleja ja yhdistämällä valmistus- ja jakelutoimintojaan. Näin pyritään laajentamaan hankinta- ja jakeluverkostojen ja saavuttamaan kustannussäästöjä alhaisemman hinnan saavuttamiseksi. Resurssien yhdistäminen tuo allianssiyritykselle paremman kyvyn ylläpitää kilpailuetua. Vertikaaliset symmetriset allianssit kykenevät lisäksi tuomaan allianssiin enemmän resursseja pitkällä aikavälillä muihin allianssimuotoihin verrattuna. (Yu et al., 2019)

#### *Case Tesla-Panasonic*

Esimerkkinä vertikaalisesta allianssista voidaan pitää sähköautonvalmistaja Teslan ja elektroniikkakomponenttivalmistaja Panasonicin allianssia. Allianssi muodostettiin, kun taloudellisista vaikeuksista kärsivä Panasonic ja uusi sähköautoyritys Tesla solmivat yhteistyösopimuksen uusien sähköautojen kehittämisestä. Teslan vastuulla oli kehittää itse auto, ja Panasonic oli vastuussa akkujen kehityksestä. Allianssi on toiminut vuodesta 2010, ja se

toimi aluksi erillään Panasonicin toimittaessa akut ja Teslan kootessa autot erilisissä tehtaissa. Vuonna 2014 Tesla ilmoitti rakentavansa tavarantoimittajiensa kanssa viiden miljardin dollarin hintaisen Gigafactoryn, eli valtavan kokoisen sähköauto- ja akkutehtaan. Panasonic sitoutui sijoittamaan tehtaaseen 1,6 miljardia dollaria, ja lupautui täten entistä enemmän toimittamaan ja kehittämään sähköautoakkuja Teslalle, kun se aiemmin oli valmistanut akkuja omista tehtaistaan myös Toyotan kaltaisille valmistajille. (Higgins & Mochizuki, 2019) Kaksi Teslan ja Panasonicin yhteistyössä kehitettyä automallia, Model S ja Model X vastasivat lähes puolta Yhdysvalloista myydyistä sähköautoista vuonna 2017. Vaikka autot itsessään olivat Teslan kehittämiä, niin sähköautoissa kriittisenä tekijänä korostuu akkuteknologian tärkeys. (Coffin & Horowitz, 2018) Tämän takia voidaan puhua allianssin yhdessä kehittämistä automalleista. Yhdistämällä toimintojaan tuotekehityksessä ja tuotannossa allianssi on onnistunut luomaan itselleen suuren määrän kapasiteettia kasvavalle sähköauto-markkinalle.

### 3.5 Linkki- ja skaala-allianssit

Linkki-allianssit ovat alliansseja, joiden jäsenyritykset tuovat allianssiprojektiin erilaisia kyvykkyyksiä, ja näin täydentävät toistensa osaamista ja resursseja. Tällä allianssimuodolla päästään voidaan kehitellä uudenlaisia tuotteita, palveluja tai laajentua uusille markkinoille. Linkki-allianssit luovat suuremman tarpeen suojata omia tietoja kuin skaala-allianssit, sillä erilaisia kyvykkyyksiä hyödyntävän allianssiprojektin jäsenet saattavat pyrkiä oppimaan toisiltaan tarpeelliset tietotaidot, jotta niillä olisi paremmat valmiudet suoriutua vastaavista projekteista itse. Linkki-allianssien lopputulokset ovat usein skaala-alliansseja asymmetrisempiä, mikä tarkoittaa allianssirakenteen muuttumista kesken projektin. Tämä voi johtua esimerkiksi allianssikumppanin vaihtumisesta tai pois jäämisestä, jolloin jäljelle jäävä kumppani joko suorittaa projektin loppuun yksin tai jättää projektin. (Mitchell, Dussauge & Garrette, 2002; Dussauge et al., 2000)

Skaala-allianssit ovat alliansseja, joilla nimensä mukaisesti haetaan skaalaetuja yhdistämällä samanlaisia resursseja. Tämä voi tarkoittaa vaikkapa yhteisten toimintojen, kuten

tuotekehityksen tai valmistuksen perustamista. Kustannussäästöjen lisäksi näin pyritään saavuttamaan synergiaetuja ja markkinavoimaa, jotta toiminnan tehokkuus ja kilpailukyky parantuisivat. Skaala-allianssit ovat linkkialliansseja vakaampia, ja tuottavat tasaisempia lopputuloksia kuin linkkiallianssit. Skaala-allianssit ovat suuremmalla todennäköisyydellä niitä alliansseja, joissa on useampi kuin kaksi allianssikumppania. (Mitchell et al., 2002; Dus-sauge et al., 2000)

## 4 Johtopäätökset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia strategisen allianssin muotoja on olemassa, mitä tunnusmerkkejä eri muodoilla on ja minkälaisia keinoja ne vaativat jäsenyrityksiltään onnistuakseen. Päättökysymys oli:

*Minkälaisia muotoja strategisilla alliansseilla on ja mitkä niiden tunnusmerkit ovat?*

Strategisia alliansseja voidaan luokitella monin eri kriteerein, mutta pääasiallisiksi luokittelukriteereiksi tässä työssä nousivat yritysten kokosuhteet ja toimitusketjun suuntaisuus. Nämä kaksi luokittelukriteeriä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan käyttää samanaikaisesti. Allianssin jäsenyritysten kokosuhteiden mukaan ne voidaan luokitella symmetrisiksi tai asymmetrisiksi. Allianssia pidetään asymmetrisenä silloin, kun siinä on huomattavasti suurempi ja huomattavasti pienempi yritys. Tarkkaa rajaa ei ole, mutta Dussauge, Garrette ja Mitchell pitävät asymmetrisyyden rajana sitä, että yhdellä allianssikumppanilla on kaksinkertainen myynti muihin kumppaneihin nähden. Kalaignanam, Shankar ja Varadarajan taas pitävät allianssia asymmetrisenä vasta, kun yritysten kokosuhte on yli viisinkertainen. Pelkän yrityksen koon lisäksi asymmetrisyyttä määrittelee myös allianssisopimukseen merkattu vastuu, hyötyjen jako ja päätösvalta.

Symmetriset allianssit taas ovat sellaisia alliansseja, joissa jäsenyritykset ovat suurin piirtein samankokoisia ja/tai niillä on saman verran päätösvaltaa allianssisopimuksessa. Hyödyt ja vastuut jaetaan tasan, ja näin saavutetaan samankokoisten yritysten kesken esimerkiksi kustannussäästöjä ja synergiaetuja. Symmetriset allianssit ovat usein asymmetrisiä alliansseja vakaampia, ja sisältävät monialaista yhteistyötä esimerkiksi hankinnan, valmistuksen ja tuotekehityksen saralla.

Toimitusketjun suuntaisuus on toinen tapa luokitella strategisia alliansseja. Samassa toimitusketjun vaiheessa toimivien yritysten liittoumaa kutsutaan horisontaaliseksi allianssiksi. Jos allianssiyritykset taas toimivat saman toimitusketjun eri vaiheissa, on kyseessä vertikaalinen allianssi. Vertikaaliset allianssit ovat saman toimitusketjun eri vaiheissa toimivien

yrittäjien muodostamia alliansseja. Tällaiset allianssit syntyvät usein valmiiden yhteistyökumppaneiden välille, mikäli ne huomaavat yhteistyön syventämisen tuottavan strategista etua.

Ensimmäisenä apututkimuskysymyksenä työssä oli:

*Mitkä ovat strategisen allianssin hyödyt ja haasteet?*

Strategisilla alliansseilla saavutetaan erilaisia hyötyjä, kuten kustannussäästöjä, skaalautuja, tietopääomaa ja markkinamurtautumisen tehokkuutta. Allianssin perustaminen voi johtaa parempaan kilpailukykyyn, ja mahdollistaa sellaistenkin projektien toteuttamisen, joihin yksittäisellä yrityksellä ei olisi riittäviä resursseja.

Asymmetriset allianssit voivat olla hyödyllisiä suuremmalle yritykselle esimerkiksi liittoutuessa pienemmän, mutta innovointikykyisen yrityksen kanssa. Pienempi yritys voi taas hyötyä asymmetrisestä allianssista paljon resursseja vaativien toimintojen, kuten markkinoinnin ja jakeluverkostojen kautta. Asymmetrinen allianssi voi olla suurelle yritykselle hyvä tapa tutustua kiinnostavaan yritykseen ennen mahdollista yritysostoa. Symmetrisiä alliansseja pidetään asymmetrisiä vakaampina ja pitkäaikaisempina, ja ne sisältävät usein monialaista yhteistyötä.

Vertikaalinen allianssi tuo jäsenyrityksilleen tietopääomaa koko toimitusketjun laajuudelta, mikä parantaa niiden valmiuksia reagoida raakamateriaalien tarjonnan ja lopputuotteen kysynnän heilahteluihin. Horisontaaliset allianssit ovat hyvä tapa yhdistää resursseja ja samalla eliminoida kilpailusta aiheutuvia kustannuksia. Kilpailusta aiheutuvien kustannusten eliminoinnista käytetään nimitystä *horisontaalinen allianssivaikutus*. Horisontaalisissa alliansseissa yritysten tulee pitää huolta reilusta hyötyjen jakamisesta sopimusneuvotteluvaiheessa, sillä allianssia muodostettaessa kilpailijoiden kanssa jokainen yritys pyrkii maksimoimaan oman hyötynsä.

Alliansseista aiheutuu hyötyjen lisäksi myös haasteita ja riskejä, jotka jaotellaan yhteistyösuhteesta aiheutuviin riskeihin ja suorituskykyriskeihin. Yhteistyösuhteesta aiheutuvista riskeistä merkittävin on luottamus ja sen hallinta. Luottamus voi etenkin uudessa allianssissa olla heikkoa, ja opportunistiset yritykset saattavat hajottaa alliansseja. Opportunismia voidaan hallita sopimuksellisesti tai esimerkiksi ristiinomistuskäytännöllä. Suorituskykyriskit ovat niitä riskejä, jotka aiheutuvat markkinatekijöistä tai allianssin sisäisestä johtamisesta ja integraation onnistumisesta.

Toisena apututkimuskysymyksenä työssä oli:

*Millaisilla keinoilla eri muotoiset strategiset allianssit saavuttavat tavoitteensa?*

Kaikissa allianssimuodoissa tärkeintä on oikean allianssikumppanin valinta. Valinta tulee tehdä niin, että allianssikumppanin resurssit ovat yrityksen omia resursseja ja osaamista täydentäviä. Eri muotoisissa alliansseissa korostuu muutamia asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota tavoitteiden saavuttamiseksi. Asymmetrisessä allianssissa pienemmän yrityksen tulee huolehtia etujensa toteutumisesta, jotta suurempi yritys ei käytä valta-asemaansa viädäkseen kaikkia allianssissa saavutettuja hyötyjä. Symmetrisissä alliansseissa tärkeää on sopia etukäteen päätöksentekotavoista yllättävien riskien varalta, sillä niissä ei välttämättä ole yhtä päättävää osapuolta. Horisontaalisissa alliansseissa tulee huolehtia opportunismin hallinnasta, sillä tällaiset allianssit ovat usein kilpailevien yritysten muodostamia. Vertikaalisissa alliansseissa tietopääomaa kannattaa jakaa riittävästi strategisten hyötyjen saavuttamiseksi, mutta huolehtia etteivät allianssikumppanit voi kopioida prosesseja ja kyvykkyys- siä tehdäkseen yhdestä allianssikumppanista tarpeettoman.



## Lähteet

- Anderson, S, Christ, M., Dekker, H. & Sedatole, K. (2014) The use of management controls to mitigate risk in strategic alliances: Field and survey evidence. *Journal of management accounting research*. [Online] 26 (1), 1–32.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000) Coopetition” in *Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously*. *Industrial marketing management*. [Online] 29 (5), 411–426.
- Castro, I., Galan, J. & Casanueva, C. (2009) Antecedents of construction project coalitions: a study of the Spanish construction industry. *Construction management and economics*. [Online] 27 (9), 809–822.
- Čirjevskis, A. (2021) Exploring Critical Success Factors of Competence-Based Synergy in Strategic Alliances: The Renault–Nissan–Mitsubishi Strategic Alliance. *Journal of risk and financial management*. [Online] 14 (8), 385–.
- Coffin, D. & Horowitz, J. (2018). The supply chain for electric vehicle batteries. *J. Int'l Com. & Econ.*, 1.
- Daidj, N. (2017) ‘Strategic Alliances in R&D and Market Power’, in *Cooperation, Competition and Innovation*. [Online]. United States: John Wiley & Sons, Incorporated. p.
- Das, T. K. (2019) *Managing interpartner risks in strategic alliances*. T. K. (Tushar Kanti) Das (ed.). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2000) A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of management*. [Online] 26 (1), 31–61.
- Douma, M., Bilderbeek, J., Idenburg, P. & Looise, J. (2000) Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit. *Long range planning*. [Online] 33 (4), 579–598.
- Dussauge, P. & Garrette, B. (1999). Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 505-530.

- Dussauge, P., Garrette, B. & Mitchell, W. (2000) Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*. [Online] 21 (2), 99–126.
- Dussauge, P., Garrette, B. & Mitchell, W. (2004) Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic management journal*. [Online] 25 (7), 701–711.
- Dyer, J., Singh, H. & Hesterly, W. (2018) The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic management journal*. [Online] 39 (12), 3140–3162.
- Garrette, B., Castañer, X. & Dussauge, P. (2009) Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry 1945-2000. *Strategic management journal*. [Online] 30 (8), 885–894.
- Göv, S. A. (2020) STRATEGIC ALLIANCES IN AIRLINE BUSINESS: COMPARISON OF SKYTEAM, ONEWORLD, STAR ALLIANCE GROUPS. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*. [Online] 18 (38), 815–972.
- Hennart, J.-F. & Zeng, M. (2005) Structural determinants of joint venture performance. *European management review*. [Online] 2 (2), 105–115.
- Higgins, T. & Mochizuki, T. (2019) Tesla Rattles Its Battery Maker --- Musk's conduct makes some at Panasonic question alliance; both sides point fingers. *The Wall Street journal*. Eastern edition.
- Kalaigianam, K., Shankar, V. & Varadarajan, R. (2007) Asymmetric New Product Development Alliances: Win-Win or Win-Lose Partnerships? *Management science*. [Online] 53 (3), 357–374.
- Kale, P. & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Kasim, K. & Mahmut, B. (2020) Evaluation of Airlines Performance Using an Integrated Critic and Cudas Methodology: The Case of Star Alliance Member Airlines. *Studies in business and economics (Romania)*. [Online] 15 (1), 83–99.

- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. & Sparks, J. (1998) The Interorganizational-Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization science (Providence, R.I.)*. [Online] 9 (3), 285–305.
- Leavitt, M. & McKeown, R. (2013) *Finding allies, building alliances 8 elements that bring-- and keep-- people together*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass
- London, K., Kenley, R. & Agapiou, A. (1998) Theoretical supply chain network modelling in the building industry. *14th Annual ARCOM Conference, Association of Research in Construction Management*, Vol. 2, 369–379. (onko luotettava?)
- Luo, Y. (2008) Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances. *Strategic management journal*. [Online] 29 (6), 617–637.
- Ma, C., Yang, Z., Yao, Z., Fisher, G. & Fang, E. (2012) The effect of strategic alliance resource accumulation and process characteristics on new product success: Exploration of international high-tech strategic alliances in China. *Industrial marketing management*. [Online] 41 (3), 469–480.
- Mitchell, W., Dussauge, P. & Garrette, B. (2002) Alliances With Competitors: How to Combine and Protect Key Resources? *Creativity and innovation management*. [Online] 11 (3), 203–223.
- de Man, A.-P. (2013) *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Incorporation.
- Musarra, G., Robson, M. & Katsikeas, C. (2016) The influence of desire for control on monitoring decisions and performance outcomes in strategic alliances. *Industrial marketing management*. [Online] 5510–21.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579–601.
- Petrica Dana, M., Bugnar, N. & Meşter, L. (2009) STRATEGIC ALLIANCES: FROM SUCCES TO FAILURE. *Analele Universităţii din Oradea. Ştiinţe economice*. 1 (1), 202–206.
- Raue, J. S. & Wieland, A. (2015) The interplay of different types of governance in horizontal cooperations: A view on logistics service providers. *The international journal of logistics management*. [Online] 26 (2), 401–423.

Renault (2022) Industrialization of two European Mitsubishi Motors models in Renault Group's factories: an Alliance success story [artikkeli]. [viitattu 4.4.2023]. Saatavilla: <https://www.renaultgroup.com/en/news-on-air/news/industrialization-of-two-mitsubishi-motors-models-in-renault-groups-european-factories-an-alliance-success-story/>

Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance (2023) Statement [verkkoaineisto]. [viitattu 4.4.2023]. Saatavilla: <https://alliancernm.com/2023/01/30/statement/>

Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. & Aulakh, P. (2001) The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. [Online] 29 (4), 358–373.

Star Alliance (2023) Members [verkkosivu]. [viitattu 14.4.2023]. Saatavilla: <https://www.staralliance.com/en/members>

Shenkar, O. & Reuer, J. (2006) *Handbook of strategic alliances*. Thousand Oaks, SAGE.

Ståhle, P. & Laento, K. (2000) *Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoiimaan*. Helsinki: WSOY.

Thorgren, S., Wincent, J. & Eriksson, J. (2011) Too small or too large to trust your partners in multipartner alliances? The role of effort in initiating generalized exchanges. *Scandinavian journal of management*. [Online] 27 (1), 99–112.

Tjemkes, B., Vos, P. & Burgers, K. (2012) *Strategic alliance management*. London: Routledge.

Todeva, E. & Knoke, D. (2005) Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision*. [Online] 43 (1), 123–148.

Yu, B., Xu, H. & Dong, F. (2019) Vertical vs. Horizontal: How Strategic Alliance Type Influence Firm Performance? *Sustainability (Basel, Switzerland)*. [Online] 11 (23), 6594–

Zahoor, N., Khan, Z., Wu, J., Tarba, S., Donbesuur, F. & Khan, H. (2023) Vertical alliances and innovation: A systematic review of the literature and a future research agenda. *Technovation*. [Online] 122102588–.

Zhuo, X. Wang, F. & Niu, B. (2021) Brand-owners' vertical and horizontal alliance strategies facing dominant retailers: Effect of demand substitutability and complementarity. *Omega (Oxford)*. [Online] 103102449–.

Özbek, G., Szczepanski, K., Lang, N., Yigit, H., Kronimus, A. & Gasel, B. (2022) Unleashing the Innovation Power of Alliances [Artikkeli]. [Viitattu 31.3.2023]. Saatavissa: <https://www.bcg.com/publications/2022/innovation-power-of-alliances>