



Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteellinen tiedekunta
Hankintojen johtaminen

17.04.2007

Kauppatieteiden kandidaatin tutkielmaseminaari

Kohti tiiviimpää kumppanuutta?

Kahdenvälisen yhteistyösuhteen edellytykset, mahdollisuudet ja riskit

Case: Yritys X ja Yritys Y

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelmat.....	1
1.2	Aikaisempi kirjallisuus ja määritelmät	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	5
2	PARTNERSHIP YRITYKSEN STRATEGISENA VAIHTOEHTONA.....	7
2.1	Mitä on partnership?.....	7
2.1.1	Yritysten välisen kumppanuuden määrittely.....	7
2.1.2	Kumppanuuden kehittymisen neljä vaihetta.....	8
2.2	Kumppanuussuhteen onnistumisen edellytykset	10
2.2.1	Menestystekijät partnership- suhteessa.....	10
2.2.2	Kumppanuuskyvykkyys.....	12
3	KUMPPANUUDEN MOTIIVIT JA RISKIT	14
3.1	Kumppanuuden motiivit ja mahdollisuudet	14
3.2	Kumppanuuden riskitekijät ja sudenkuopat	17
3.3	Tutkielman teoreettinen viitekehys yhteenvetona	21
4	KOHDEYRITYSTEN KUMPPANUUDEN MAHDOLLISUUDET JA RISKIT	23
4.1	Tutkimuskohteiden esittely	23
4.2	Tiedon keruu ja tutkimuksen toteutus	24
4.3	Kumppanuussuhteen edellytysten, motiivien ja riskien tarkastelua	25
4.3.1	Menestyvän suhteen edellytykset	25
4.3.2	Miksi yhteistyötä?.....	29
4.3.3	Yhteistyön riskien kartoitus	32
4.3.4	Toimenpide-ehdotukset.....	35
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
5.1	Yhteenveto tuloksista.....	37
5.2	Tutkimuksen yleistettävyys ja suositeltavat jatkotutkimukset.....	38
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	

KUVALUETTELO

Kuva 1:	Yritystenvälisten suhteiden luokittelua	1
Kuva 2:	Partnershipin menestystekijät	12
Kuva 3:	Viitekehys kumppanuuden motiiveista	15
Kuva 4:	Viitekehys yrityksen riskeistä kumppanuussuhteissa.....	18
Kuva 5:	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	21

TAULUKKOLUETTELO

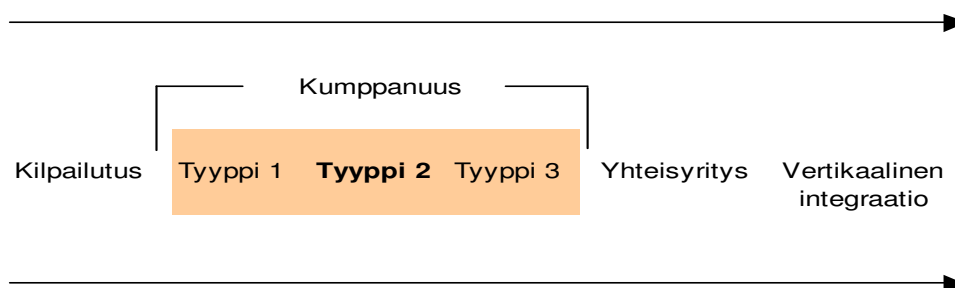
Taulukko 1:	Vastaaajien näkemys suhteen menestystekijöistä	27
Taulukko 2:	Näkemykset kumppanuuden motiiveista	30
Taulukko 3:	Näkemykset kumppanuuden riskeistä.....	34

1 JOHDANTO

Nykypäivän liiketoimintaympäristö on dynaaminen ja ailahtelevainen. Kilpailu yritysten välillä kiristyy ja markkinat vaativat entistä moniulotteisempaa ja erikoistuneempaa osaamista. Yksin toimivien yritysten resurssit eivät riitä tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua. (Toivola 2006, s. 9-10) Viimeisten kymmenen vuoden aikana liiketoimintasuhteiden luonne on muuttunut kilpailuttamisesta kohti kumppanuutta. Strategiset kumppanuussuhteet ovat tyypillinen liiketoiminnan harjoittamisen muoto tänä päivänä. (Zineldin & Dodourova 2005: 460)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelmat

Työn pääaihe ”Kohti tiiviimpää kumppanuutta? Kahdenvälisen yhteistyön mahdollisuudet ja riskit” juontaa juurensa ensisijaisesti tutkijan omasta kiinnostuksesta yritystenvälisiä yhteistyösuhteita kohtaan. Case – yritykset, joita tutkimuksessa on hyödynnetty kiinnostuivat aiheesta ja sallivat tutkijan käyttää omaa yhteistyösuhdettaan työssä esimerkkitapauksena. Jo tässä vaiheessa on syytä huomioida, että kohdeyritykset katsovat tekevänsä läheistä ja tiivistä yhteistyötä mutta eivät pidä yhteistyösuhdetta kovin strategisena. Kumppanuuden monimuotoisuus ja intensiivisyys sijoittuu operatiivisen yhteistyön ja strategisen kumppanuuden välimaastoon. Cox (1996: 63) ja Lambert et al. (1996: 2) ovat luokitelleet yritystenvälisiä kumppanuussuhteita erilaisiin tyyppeihin seuraavan kuvan mukaisesti (Ks. kuva 1)



Kuva 1: Yritystenvälisten suhteiden luokittelua (mukailtu Cox 1996: 63; Lambert et al. 1996: 2)

Kuva 1 osoittaa, että yritystenväliset kumppanuussuhteet voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri kumppanuustyyppiin. Tyyppi 1 on operatiivisen tason kumppanuussuhde, joka on hyvin lähellä kilpailuttamista. Tyyppi 2 kuvaa jo hieman kehittyneempää ja tiiviimpää taktista kumppanuussuhdetta. Tyypin 3 suhde on kumppanuussuhteista kaikkein kehittynein ja strategisin muoto. (Lambert 1996, s. 8) Tutkijan sivuaineeseen tekemässä kandidaatintutkielmassa kohdeyritysten yhteistyösuhteen todettiin olevan Tyypin 2 kumppanuussuhde eli taktinen kumppanuussuhde. Suhde on kehittyneempi kuin Tyypin 1 operatiivinen kumppanuussuhde, mutta ei niin monimuotoinen, kompleksinen kuin Tyypin 3 strateginen kumppanuus. Tämä oletetaan yhteistyösuhteen lähtökohtaiseksi tasoksi myös tässä tutkielmassa.

Tutkimusongelmia pohdittaessa päädyttiin yhteen pääongelmaan ja kahteen pääongelmalle alisteiseen osaongelmaan.

Tutkimuksen pääongelma on:

- ❖ Mitkä ovat keskeisimmät edellytykset toimivalle kumppanuudelle?

Osaongelmina ovat:

- ❖ Mitä mahdollisuuksia ja riskejä läheinen kumppanuussuhde voi kohdeyrityksille synnyttää?
- ❖ Miten yritystenvälinen yhteistyö koetaan? Nähdäänkö se tarpeelliseksi?

Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on selvittää ja analysoida niitä edellytyksiä, joilla menestyvän kumppanuussuhteen pohja luodaan. Tutkimuksella pyritään myös kartoittamaan ja ymmärtämään mahdollisuuksia ja riskejä, joita nykyistä tiiviimpi ja läheisempi kumppanuussuhde kohdeyrityksille voisi luoda. Työn tavoitteena on myös analysoida sitä miten kohdeyritykset tämänhetkisen yritystenvälisen yhteistyön kokevat. Selvityksen perustana käytetään aihepiirin kirjallisuutta ja ennen kaikkea haastateltavien näkemyksiä aiheesta. Lisäksi tutkielmalla halutaan tarjota kohdeyritykselle ajankohtaisessa kirjallisuudessa esiintyvät perustiedot strategisesta kumppanuudesta, sen edellytyksistä sekä mahdollisuuksista ja riskeistä yhteistyön

tulevaisuuden suunnittelua varten. Esimerkkinä käytettävän yhteistyösuhteen osapuolia ei tässä työssä mainita nimeltä, vaan yritykset jäävät anonyymeiksi.

1.2 Aikaisempi kirjallisuus ja määritelmät

Itse kumppanuutta/partnershipiä on käsitelty kirjallisuudessa paljon. Partnershipin käsitteelle löytyy monenlaisia määritelmiä (Ellram & Edis 1996; Lambert et al. 1999; Whipple & Frankel 2000) jotka poikkeavat kukin hieman toisistaan. Myös yritystenvälisten yhteistyösuhteiden menestystekijöistä on kirjoitettu monen tutkijan toimesta (mm. Elmuti & Kathalawa 2001; Steele & Court 1996; Whipple & Frankel 2000). Kumppanuuskyvykkyys on vielä suhteellisen tuore tutkimusalue, mutta siitä on kuitenkin saatavilla jonkin verran tutkimusaineistoa (Draulans et al. 2003; Kale et al. 2002; De Man 2005). Kumppanuuden motiivit ja kumppanuuden mukanaan tuomat mahdollisuudet nousevat usein esiin alan kirjallisuudessa. Muun muassa Zineldin & Dodourova (2005); Whipple & Gentry (2000) ja Gebrekidan & Awuah (2002) ovat tehneet tutkimuksia aiheesta. Vähemmän tutkittuja osa-alueita ovat kumppanuuden riskitekijät ja sudenkuopat. Riskejä esiintyy liike-elämässä varmasti yhtä paljon kuin mahdollisuuksia, mutta niihin pureutuvaa kirjallisuutta ei ole olemassa yhtä mittavassa määrin. Tässä tutkielmassa on hyödynnetty pääosin Das & Teng:n (1999) riskimäärittelyjä.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä on käytetty pääosin hyödyksi alan Review- ja Journal- artikkeleita. Artikkelit ovat ajankohtaisia ja niissä on hyödynnettävissä alan tutkijoiden tuoreimmat näkemykset. Myös muuta kirjallisuutta on käytetty. Varsinkin yritystenvälisten suhteiden menestystekijöitä on pohdittu useassa julkaisussa. Kumppanuuden motiiveista ja mahdollisuuksista löytyi aineistoa sekä artikkelitietokannoista että kirjoista. Riskeistä ja sudenkuopista kertova aineisto on pääosin peräsin tieteellisistä artikkeleista.

Tutkielman keskeiset käsitteet ovat seuraavat:

Käsitteitä *partnership*, *strateginen kumppanuus* ja *kumppanuus* käytetään työssä synonyymeina. Partnershipillä tarkoitetaan pitkäkestoista suhdetta, jossa ostava

organisaatio ja sen toimittaja toimivat läheisessä yhteistyössä keskenään. Partnershipillä tavoitellaan jatkuvaa laadun parantamista, hyödyn ja riskin jakamista ja molempien osapuolten hyödyn maksimointia. (Ellram & Edis 1996: 21)

Menestystekijöillä tarkoitetaan yhteistyösuhteen onnistumisen kriittisiä elementtejä. Jos elementtejä ei suhteesta löydy tai ne eivät ole kunnossa, on suhteella hyvin pienet mahdollisuudet onnistua. (Tate 1996: 7-8)

Kumppanuuskyvykkyys (Alliance capability) on yksi uusimmista tutkituista kumppanuussuhteen menestystekijöistä (Stanek 2004: 190). Kumppanuuskyvykkyydellä tarkoitetaan yritysten aiemmista yhteistyösuhteista oppimia tietoja ja taitoja ja yritysten kykyä hyödyntää oppimiansa asioita uusissa suhteissa (De Man 2005: 315).

Motiiveilla ja mahdollisuuksilla tarkoitetaan tässä työssä niitä tekijöitä, jotka kannustavat yrityksiä kumppanuussuhteiden perustamiseen ja ylläpitämiseen (Whipple & Gentry 2000: 301).

Riskeillä ja sudenkuopilla tarkoitetaan negatiivisia tekijöitä, joihin yritysten on syytä kumppanuussuhdetta suunniteltaessa ja suhteen aikana varautua. Riskit voivat liittyä joko itse suhteeseen tai yhteistyösuhteen ympäristöön (Das & Teng 1999: 51).

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksella pyritään aineiston monitahoiseen ja seikkaperäiseen tarkasteluun. (Hirsjärvi et al. 2003: 155) Tähän tutkimukseen sopivat laadulliset menetelmät kvantitatiivisia menetelmiä paremmin sillä käsiteltävää ilmiötä halutaan kuvailla ja ymmärtää. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukko on suhteellisen pieni; haastatteluja tehtiin vain kolme kappaletta. Tästä huolimatta tarvittava aineisto saatiin kasaan. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti. Jos kyseessä olisi kvantitatiivinen tutkimus, tulisi kohdejoukon olla suuri ja satunnaisesti valittu (Hirsjärvi et al. 2003: 166-167).

Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaus- eli case-tutkimus. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä kerätään tietoa tietystä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyviä tapauksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu ja ymmärtäminen. Tyypillisesti tapaustutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena voivat olla myös prosessit (Hirsjärvi et al. 2003: 123) Tässä tapauksessa tutkimuksen kohde on kahden yrityksen välinen yhteistyösuhde ja sen ominaisuudet, motiivit ja riskit. Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja kysely (LIITE I). Haastattelulla pyritään selvittämään vastaajien yleisiä näkemyksiä tiiviiden yhteistyösuhteiden edellytyksistä ja niissä mahdollisesti koetuista riskeistä ja mahdollisuuksista. Haastattelun lisäksi suoritettavalla kyselyllä haluttiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa kunkin vastaajan arvostuksista suhteen tärkeimpien menestystekijöiden, motiivien/mahdollisuuksien ja riskien/sudenkuoppien osalta.

Tutkimusprosessi alkoi kirjallisen lähdeaineiston kartoittamisella ja sen analysoimisella vuodenvaihteessa 2006/2007. Kirjallisuutta kartoitettiin jatkuvasti myös tutkielman edetessä. Teoreettisen viitekehyksen hahmotuttua sovittiin haastattelut sekä Yrityksen A että Yrityksen B edustajien kanssa. Haastattelut suoritettiin 5.1.2007 ja 8.1.2007. Haastattelujen avaaminen ja analysointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen.

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ottaa kantaa siihen, kannattaako yritysten tehdä yhteistyötä vai ei. Tämä tulee jokaisen yrityksen pohtia itsenäisesti ja tapauskohtaisesti. Työ ei myöskään tarjoa suoranaista ohjeistusta toimivan yhteistyösuhteen rakentamiseen, vaan selvittää niitä perusedellytyksiä, joita yritykset yhteistyösuhteissaan onnistuakseen tarvitsevat. Työssä kartoitetaan myös kumppanuussuhteille tyypillisiä motiiveja, mahdollisuuksia ja riskejä sekä haastateltavien näkemyksiä niistä.

Yhteistyösuhteissa esiintyy aina sekä mahdollisuuksia että riskejä. Tutkielman tarkoituksena ei kuitenkaan ole punnita riskien ja mahdollisuuksien tasapainoa.

Kumppanuuden mahdollisten riskien kartoittaminen on tärkeää. Työ esittelee yleisimmät riskit ja empiriassa haastateltavien mielipiteet riskeistä mutta se ei tarjoa tarkkaa riskianalyysia. Koska kandidaatintutkielma on kartoittava tutkimus, riskienhallintaan ei tässä työssä ole resursseja ottaa kantaa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys kattaa kappaleet 2 ja 3. Teoria rakentuu partnershipin määrittelystä, kumppanuussuhteen onnistumisen edellytysten määrittelystä ja kumppanuuden yleisimpien motiivien ja mahdollisuuksien sekä riskitekijöiden ja sudenkuoppien esittelystä. Kappaleessa 4 esitellään tutkimuksen kohde ja itse tutkimuksen toteuttaminen. Lisäksi kappale sisältää tutkimuksen haastattelu- ja kyselyaineiston analysoinnin, tulkinnan ja tulosten perustella tehdyt toimenpide-ehdotukset. Tutkielman päättää johtopäätökset, jossa esitetään tutkimuksen tulokset tiivistetyssä muodossa, otetaan kantaa tutkimuksen yleistettävyyteen ja nimetään suositeltavat jatkotutkimusaiheet.

2 PARTNERSHIP YRITYKSEN STRATEGISENA VAIHTOEHTONA

Tässä kappaleessa esitellään partnership ja kerrotaan mitä itse käsite pitää sisällään. Kumppanuuden/partnershipin olemusta pyritään selventämään kumppanuuden määrittelyllä ja esittelemällä kumppanuuden kehittymisen vaiheita. Lisäksi kappaleessa käydään läpi mitä läheinen yhteistyösuhde tarvitsee onnistuakseen ja menestyäkseen.

2.1 Mitä on partnership?

Partnership on nykypäivänä paljon käytetty termi. Partnership- käsitteen sisältöä valotetaan seuraavissa kappaleissa määrittelemällä mitä kyseisellä termillä tarkoitetaan sekä esittelemällä partnershipin mahdollinen elinkaari.

2.1.1 Yritysten välisen kumppanuuden määrittely

Yhteiskunnassa puhaltavat muutoksen tuulet ja yritykset ovat alkaneet tiedostaa, että yksin toimien niiden resurssit ja kapasiteetti eivät riitä markkinoille asetettujen tavoitteiden tai päämäärien saavuttamiseen. Yritykset tarvitsevat toisia yrityksiä toimintojensa täydentämiseksi. (Gebrekidan & Awuah 2002: 679) Yritysten väliset läheiset, yhteistoiminnalliset suhteet syntyvät itsenäisten yritysten välille ja ne sijoittuvat toimintastrategialtaan täydellisen kilpailuttamisen (arm's length) ja täydellisen oman valmistuksen (vertikaalinen integraatio) välimaastoon. Yritysten välinen strateginen yhteistyö - *kumppanuus, partnership* - pyrkii hyödyntämään sekä kilpailuttamisen että vertikaalisen integraation hyvät puolet. (Maheshwari et al. 2006: 277-278)

Partnershipille on monia määritelmiä. Mitään määritelmää ei sinällään voida pitää toistaan parempana, vaan määritelmä vaihtelee tutkijan näkökulman mukaan. Ellram & Edisin (1996: 21) mukaan partnershipillä tarkoitetaan yritystenvälistä pitkäkestoista yhteistyösuhdetta, jossa ostava organisaatio ja yksi tai useampia sen avaintoimittajia

toimii läheisessä suhteessa keskenään. Yhteistyön tavoitteena on jatkuva laadun parantaminen ja molempien osapuolten hyödyn maksimointi. Partnershipin periaatteeseen kuuluu hyödyn jakaminen (win/win) ja yhteinen riskien kanto.

Lambert et al. (1999: 166) ovat täydentäneet partnershipin määritelmää. Heidän mukaansa partnershipillä tarkoitetaan räätälöityä liiketoimintasuhdetta, jonka avaintekijöitä ovat molemminpuolinen luottamus, avoimuus, vaivaton informaationkulku, sekä riskien ja hyötyjen jakaminen. Muiden aiemmin mainittujen hyötyjen lisäksi nämä elementit yhdessä luovat yritykselle kilpailuetua, jota ne eivät ilman kumppaniaan pystyisi saavuttamaan. Whipple & Frankel:n (2000: 21) mukaan yritykset voivat kumppanuuden avulla yhdistää vahvuutensa ja tehdä yhdessä töitä tuottamattomien toimintojen ja aktiviteettien vähentämiseksi. Tämän näkökulman mukaan yhteistyöllä saadaan toimintaan uutta tehokkuutta.

2.1.2 Kumppanuuden kehittymisen neljä vaihetta

Yritystenvälinen kumppanuussuhde voidaan jakaa eri kehitysvaiheisiin. Ensimmäinen vaihe on luonnollisesti kumppanin löytäminen ja suhteen perustan luominen. Toisessa vaiheessa suhde käynnistetään konkreettisesti. Kolmas vaihe on kumppanuuden arkea, jossa realiteetit paljastuvat ja neljännessä vaiheessa eletään normaalia kumppanuutta. Neljäs vaihe kestää kumppanuuden päättymiseen saakka. (Maheshwari et al. 2006: 278) Tässä työssä suhteen kehittymisen vaiheisiin ei ole otettu mukaan suhteen hiipumista ja päättymistä, sillä niitä ei nähdä varsinaisina kehitysvaiheina. Suhteen kokonaiselinkaareen ne toki kuuluvat, sillä kaikki suhteet päättyvät aikanaan. Seuraavassa esitellään edellä mainitut vaiheet tarkemmin.

Ensimmäisessä vaiheessa toiminnan painopisteenä on kumppanivaihtoehtojen kartoittaminen ja omalle yritykselle sopivan kumppanin etsiminen. (Ford et al. 1998: 30-34) Tässä vaiheessa on tarpeen kartoittaa mahdollisuudet ja riskit, joita yhteistyö kunkin kumppaniehdokkaan kanssa voisi tuoda tullessaan. Tärkeää roolia näyttölee myös yritysten käsitys toisistaan. On tärkeää ymmärtää, että kumppanuus vaatii luottamusta ja sitoutumista, yhteisiä päämääriä, avointa tiedonjakamista ja tuo tullessaan molemminpuolisen riippuvuuden. (Maheshwari et al. 2006: 283)

Seuraavana edetään yhteistyön muodostamiseen ja varsinaiseen käynnistämiseen. Tässä vaiheessa rakennetaan sosiaalisia sidoksia yritysten välille ja määritellään yhdessä pelisäännöt ja odotukset kumppanuudelle. Ylimmän johdon sitoutumisen näkyvyys on olennaisen tärkeää. (Ellram & Edis 1996: 27) Myös molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen on olennaisessa asemassa. Ilman luottamusta ja sitoutumista yhteistyö ei voi toimia. Molemminpuolinen aito sitoutuminen ja luottamus toimii suhteen koossa pitävänä liimana. (Cullen et al. 2000: 223-224) Inhimillisten linkkien lisäksi yritysten tulee päättää miten yhteistyötä tullaan käytännössä harjoittamaan. Yhteistyö saattaa vaatia muutoksia toimitiloihin, varastoihin, terminaaleihin, työvälineisiin tai työskentelymenetelmiin. Kumppanuus mahdollistaa myös erilaisten prosessien yhdistämisen ja päällekkäisyyksien karsimisen. (Maheshwari et al. 2006: 278)

Kolmannessa vaiheessa eletään kumppanuuden arkea ja kohdataan yhteistyösuhteen realiteetit. Kuherruskuukausi on ohi, siirrytään normaaliin työskentelyrytmiin ja nähdään kuinka kumppanuus todellisuudessa toimii. Viimeistään tässä vaiheessa yritykset huomaavat toimintatapojensa ja periaatteidensa poikkeavan toisistaan. Yritysten tulee oppia ymmärtämään eroavaisuuksia ja oppia hallitsemaan niitä. (Maheshwari et al. 2006: 278) Kumppaneiden välillä esiintyy jossain vaiheessa varmasti konflikteja, mutta ne pitää oppia ratkaisemaan rakentavasti, neuvotellen ja sovitellen asioita yhteisvoimin. Painostaminen ja aggressiivinen käytös vaikuttavat negatiivisesti kumppanuussuhteeseen. (Mohr & Spekman 1994 :146-147) Kumppanuuden tiivistyessä ja toimintatapojen muuttuessa yritysten tulee kiinnittää huomiota myös muutosjohtamiseen. Jotta yhteistyö voi onnistua, tulee molempien yritysten koko henkilökunnan olla siihen sitoutuneita ja rivien tulee olla yhtenäiset. Johtamistaidot ja konfliktien hoitaminen mallikkaasti ovat kolmannen vaiheen avainasioita. (Maheshwari et al. 2006: 278)

Neljäs ja viimeinen vaihe on vakaata, normaalia yhteistoimintaa ja se kestää suhteen päättymiseen saakka. Vakaa vaihe on yrityksille mieluinen, sillä epävarmuus kumppaneiden välillä on minimaalista ja toiminnot ovat vakiintuneet. (Ford et al. 1998: 37) Tässä vaiheessa yritykset pääsevät korjaamaan yhteistyönsä hedelmää.

Olennaista on kumppanuussuhteen tehokas seuranta, mittaaminen ja arviointi. Lisäksi tärkeitä osatekijöitä ovat toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen, innovaatiot, laadun parantaminen ja tietojen ja taitojen kartuttaminen. Ilman jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä suhde voi muuttua painolastiksi yrityksille. (Maheshwari et al. 2006: 289; Tuten et al. 2001: 161) Innovaatioilla ja uuden oppimisella varmistetaan suhteen ruokkiminen ja edistyminen (Yliherva 2006: 11-12). Tässä vaiheessa suhdetta on aiemmin opittujen tietojen ja taitojen hyödyntäminen jo mahdollista. Yritysten on myös mahdollista kasvattaa suhteesta saatavaa hyötyä kehittämällä yhteistyöyritysten operatiivista, sosiaalista ja strategista yhteensopivuutta. (Vesalainen 2002: 41-42)

2.2 Kumppanuussuhteen onnistumisen edellytykset

Mitä yritysten tulee ottaa huomioon, jotta suhde yleensä voi muodostua strategiseksi kumppanuudeksi? Jotta yritystenvälinen yhteistyösuhde voi kehittyä partnership-suhteeksi, täytyy tiettyjen asioiden olla suhteessa kunnossa. Kirjallisuudessa on nimetty useita menestystekijöitä, joihin panostamalla suhde saadaan onnistumaan (mm. Elmuti & Kathalawa 2001; Ellram 1995; Ellram & Owen 1996; Whipple & Frankel 2000; Tate 1996) Lisäksi yritykset ovat kerryttäneet aiemmista yhteistyösuhteistaan kokemuksia ja oppeja mm. niissä konkretisoituneista menestystekijöistä, joita ne voivat uudessa suhteessaan hyödyntää. Kokemuksen kerryttämistä ja sen onnistunutta hyödyntämistä kutsutaan yritystasolla kumppanuuskyvykkyydeksi. (De Man 2005: 315-316)

2.2.1 Menestystekijät partnership- suhteessa

Elmuti ja Kathalawa (2001: 209-214) nimeävät tutkimuksessaan yhdeksän suhteen onnistumisen kriittistä elementtiä. *Ylimmän johdon sitoutumista kumppanuuteen* pidetään olennaisena, sillä yhteistyö ei voi olla strategista ilman johdon tukea. Johdon sitoutumisen puuttuessa on yhteistyön tavoitteiden saavuttaminen lähes mahdotonta. *Yritysten johtamiskulttuurien samankaltaisuus* ja *vahva ja tehokas suhteen johto* nähdään niin ikään partnershipille tärkeinä tekijöinä. Yhteistyösuhteen

seurannan ja arvioinnin tulisi olla käynnissä kaiken aikaa. Yksi selkeistä partnershipin menestystekijöistä on *selkeästi määritellyt, yhteiset päämäärät ja tavoitteet*, jotka molemmat osapuolet ymmärtävät. Muita menestystekijöitä ovat luonnollisesti jo *kumppanin valinta* ja yritysten välille sovitut *selkeät roolit*. Huolellinen *suunnittelu*, organisaationlaajuinen *sitoutuminen* ja tehokas *informaationvaihto* ovat myös olennaisia tekijöitä partnership- suhteen onnistumisessa. *Molempien osapuolten hyötymistä* ei ole listattu menestystekijöihin, sillä se nähdään kumppanuussuhteessa itsestään selvänä tekijänä.

Elmutin ja Kathalawan (2001: 209-214) malli on muuten suhteellisen perusteellinen, mutta siitä puuttuu yksi olennainen yhteistyösuhteen menestystekijä, joka on mainittu lähes jokaisessa muussa kumppanuussuhteen menestystekijöitä määrittelevässä tutkimuksessa. Ilman sitä ei millään kumppanuussuhteella ole mahdollista menestyä. Tämä menestystekijä on molemminpuolinen luottamus. Steele & Court (1996: 166) listaavat mallissaan partnership- suhteen menestystekijöiksi seuraavat elementit:

- ❖ Molempien yritysten ylimmän johdon sitoutuminen
- ❖ Molempien osapuolten tulee ymmärtää mitä suhteelta ja yrityksiltä odotetaan
- ❖ Riittävät resurssit yhteistyön menestyksekkääksi toteuttamiseksi
- ❖ Kärsivällisyyttä alkuvaiheen hankaluuksien ilmetessä
- ❖ Avoin kommunikaatio yritysten välillä, kaikilla organisaatiotasoilla
- ❖ Itse toiminta ja puheet, joiden tulee olla yhteneviä keskenään. Ollaan valmiita tekemään suhteen hyväksi enemmän, kuin mitä muodollisesti odotetaan
- ❖ Luottamus, varsinkin ”goodwill”-luottamus. ”Goodwill”- luottamuksella tarkoitetaan luottamusta hyvään tahtoon ja sen mukaiseen toimintaan

Mohr ja Spekman (1994: 146) painottavat edellä mainittujen menestystekijöiden lisäksi tehokasta konfliktien hallintaa, jossa he ennen kaikkea korostavat yhteistä ongelmienratkaisua ja suostuttelevaa neuvottelutekniikkaa. Jos yritykset eivät osaa ratkaista ongelmiaan rakentavassa hengessä, ollaan vaikeuksissa. Myös Gadde ja Håkansson (1993: 74) esittävät, että yritysten tulee oppia käsittelemään eri näkökulmia ja erimielisyyksiä. Vaikka yhteistyötä tehdään, on yrityksillä omia tavoitteita yhteistyösuhteen tavoitteiden lisäksi, ja jossain vaiheessa suhdetta näkemykset voivat tästä syystä erota suurestikin. Whipple ja Frankel (2000: 23-27)

esittävät partnership- suhteen viisi tärkeintä menestystekijää erikseen ostavan osapuolen ja toimittajan kannalta (Ks. Kuva 2).

<u>PARTNERSHIPIN MENESTYSTEKIJÄT</u>	
Top5	
OSTAJA	TOIMITTAJA
1. Luottamus	1. Ylimmän johdon tuki
2. Ylimmän johdon tuki	2. Luottamus
3. Kyky täyttää odotukset	3. Kyky täyttää odotukset
4. Selkeät päämäärät	4. Kumppanin yhteensopivuus
5. Kumppanin yhteensopivuus	5. Selkeät päämäärät

Kuva 2: Partnershipin menestystekijät (Whipple & Frankel 2000, s. 23)

Kuva 2 osoittaa, että sekä ostajat että toimittajat pitävät viittä samaa menestystekijää kumppanuussuhteen onnistumisen kannalta tärkeimpinä tekijöinä. Alkuperäisessä tutkimuksessa menestystekijöitä oli 18, joista viisi molemmille osapuolille tärkeintä tekijää on esitetty taulukossa. Molemminpuolinen luottamus ja ylimmän johdon sitoutuminen partnership- suhteeseen koetaan molempien osapuolten osalta merkittävimiksi tekijöiksi.

2.2.2 Kumppanuuskyvykkyys

Kumppanuuskyvykkyys on kohtalaisen monille vielä tuntematon käsite ja yritystenvälisen yhteistyön onnistumisen tarkastelussa se on näkökulmana suhteellisen tuore. Kumppanuuskyvykkyys on liitetty tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, sillä sen nähdään olevan olennainen elementti yritystenvälisen kumppanuussuhteiden onnistumisessa. Kyvykkyydellä tarkoitetaan uudistumiskykyistä, ajan vaatimusten mukaan muokkautuvaa ja sopeutuvaa osaamista (Draulans et al. 2003: 153). Perinteisesti yritystenvälisen yhteistyösuhteiden keskeisimpänä menestyksen edellytyksenä ollaan pidetty

yriytysten yhteensopivuutta (Whipple & Frankel 2000, s.23). Viime vuosina tarkastelun kohteeksi on muuttunut yhteistyösuhteissa toimivien organisaatioiden kumppanuuskyvykkyys (Draulans et al. 2003; Kale et al. 2002; De Man 2005).

Tarkastelun keskipisteessä on organisaatio ja itse kumppanuuskyvykkyiden lähtökohtana on aikaisemman yhteistyökokemuksen eli yhteistyössä syntyneen osaamisen ja tietämyksen järjestelmällinen hyödyntäminen. Näin ollen partnershipin menestystekijöiksi muodostuvat yritysten *aiempi kokemus kumppanuuksista ja yhteistyöstä* sekä niiden *kyvykkyys hyödyntää näistä kumppanuuksista/suhteista opittuja asioita*. Jotta yritykset pystyvät rakentamaan menestyksekkäitä kumppanuussuhteita, tulee niiden kehittää kumppanuuskyvykkyytään. (De Man 2005: 315)

Monissa yhteistyösuhteissa opitaan tekemisen kautta ja se onkin ensimmäinen askel kohti kumppanuuskyvykkyyttä. Tämä askel ei kuitenkaan riitä. Yritysten tulee pyrkiä myös hallitsemaan kerryttämiään tietoja ja taitoja. Kun opittuja asioita dokumentoidaan, sen käyttö koko organisaation hyväksi helpottuu. Samalla tiedot tallentuvat yritykselle, eivätkä jää vain yksittäisten henkilöiden varaan. (De Man 2005: 315-316) Yritysten kokemuksenttää kumppanuuksista voidaan kartoittaa selvittämällä aiempien ja tämänhetkisten kumppanuuksien määrää ja kestoja. Kyvykkyysien tehokkaaseen johtamiseen yritys voi käyttää erilaisia hallinnan tekniikoita. Yrityksen henkilökuntaa voidaan kouluttaa kumppanuussuhteiden hallintaan liittyen. Yritykseen voidaan myös palkata asiantuntija-apua, esim. kumppanuuksiin ja yritysten väliseen yhteistyöhön erikoistunut konsultti. Suurissa yrityksissä, joissa hallittavia yhteistyösuhteita on enemmän ja resursseja riittävästi, voidaan perustaa erillisiä asiantuntijatoimintoja kumppanuussuhteiden hoitamista varten. (Draulans et al. 2003: 155-161; De Man 2005 :322) Toiminnolla voidaan tarkoittaa yksittäistä asiantuntijaa tai jopa kokonaista yhteistyösuhteen koordinointiin ja hallintaan rakennettua osastoa.(Dyer et al. 2001: 38)

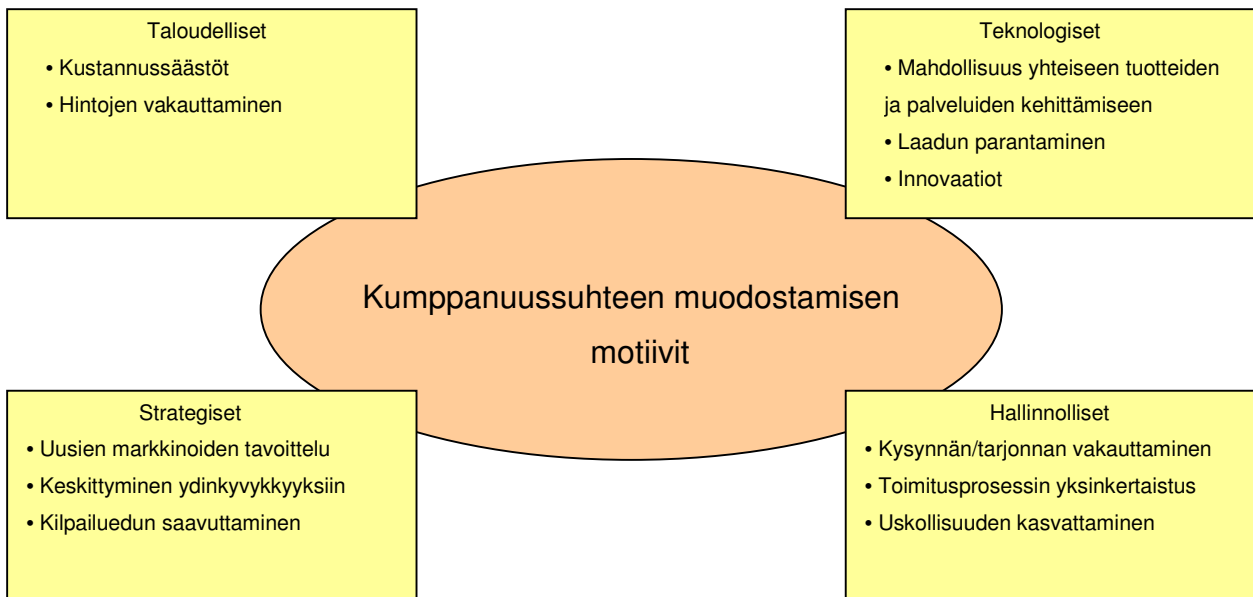
3 KUMPPANUUDEN MOTIIVIT JA RISKIT

Seuraavassa kappaleessa esitellään yleisimpiä motiiveja kumppanuussuhteen muodostamiselle, sekä niitä mahdollisuuksia, joita suhteen yleisesti odotetaan luovan. Lisäksi käsitellään läheiseen yhteistyösuhteeseen liittyviä riskitekijöitä. Mitä tiiviimpää kumppanuus on, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on menestyä. Vastaavasti suhteen syvenemisen myötä kasvavat myös riskit (Stähle & Laento 2000:93). Yhteistyösuhde on siis eräänlaista tasapainottelua mahdollisuuksien ja riskien välimaastossa.

3.1 Kumppanuuden motiivit ja mahdollisuudet

Kumppanuuksien perustaminen vie aikaa ja se vaatii molemmilta osapuolilta taloudellisia panostuksia. Molemmilta osapuolilta vaaditaan ennen kaikkea sitoutumista, sopeutumista ja myönnytyksiä. Lisäksi vaaditaan valmiutta osaamisen ja resurssien hyödyntämiseen ja jakamiseen. (Wang & Kess 2006: 468) Koska kumppanuus vaatii osapuolilta paljon, tulee siitä saatavien hyötyjen olla yrityksille merkittävät. Usein motiivit kumppanuudelle ovat monimuotoisempia kuin pelkät taloudelliset motiivit. (Zineldin & Dodourova 2005: 462)

Seuraavalla sivulla esitetty viitekehys kumppanuuden motiiveista (Kuva 3) kuvaa esimerkin omaisesti tyypillisiä kumppanuussuhteen motiiveja. Yritystenvälisten yhteistyösuhteiden perustamiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavia motiiveja on varmasti olemassa ainakin yhtä paljon kuin on erilaisia suhteita. Näin ollen muitakin kuin kuvassa 3 mainittuja motiiveja varmasti löytyy, mutta kuvaan on subjektiivisesti valikoitu kyseiseen tutkielmaan olennaisesti liittyvät tekijät.



Kuva 3: Viitekehys kumppanuuden motiiveista (muokattu Whipple & Gentry 2000: 303)

Kuten kuva 3 osoittaa, motiiveja ja syitä kumppanuussuhteen muodostamiseen on monia. Motiivit voidaan karkeasti luokitella taloudellisiin motiiveihin, teknologisiin motiiveihin, strategisiin motiiveihin ja hallinnollisiin motiiveihin. (Whipple & Gentry 2000: 303) Jokaisen kumppanuussuhteen perustamiseen vaikuttavat motiivit ovat erilaisia mahdollisuuksien yhdistelmiä. Eri kumppanuussuhteiden motiivit poikkeavat siis toisistaan, mutta lisäksi kunkin suhteen osapuolen motiivit suhteen kannalta voivat olla erilaisia. Osa motiiveista on varmasti yhteneviä, mutta kullakin tiiviiseen yhteistyösuhteeseen ryhtyvällä yrityksellä on myös omat, ennalta määritellyt motiivinsa. (Gebrekidan & Awuah 2002: 680)

Taloudelliset motiivit tarkoittavat pääasiassa yritysten halua kustannussäästöihin. Säästöjä kumppanuudessa voidaan saada aikaan esimerkiksi työn päällekkäisyyksien ja turhien toimintojen karsimisella. (Tuten & Urban 2001: 155) Myös hintojen lasku tai vakauttaminen molemmiin puolin kohtuulliselle tasolle voi olla yksi taloudellisista motiiveista kumppanuuden perustamiselle (Ellram 1990: 12; Zineldin & Dodourova 2005: 462). Elmuti ja Kathalawa (2001: 206) mainitsevat lisäksi

taloudellisen riskin ja tuotekehityksen kustannusten jakamisen tai hajauttamisen merkittäväksi motiiviksi tiiviin yhteistyön perustamiselle.

Teknologisilla motiiveilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka helpottavat tai edistävät itse hankinta/toimitusprosessia (Zineldin & Dodourova 2005: 462). Yhteinen tuotteiden tai palveluiden kehittäminen, toisen osapuolen osaamisen hyödyntäminen, yhteinen tuotteen/palvelun laadun parantaminen ja mahdollisten uusien innovaatioiden synnyttäminen ovat hyviä esimerkkejä teknologisista motiiveista. (Zineldin & Dodourova 2005: 462; Wang & Kess 2006: 468; Whipple & Gentry 2000: 304; Elmuti & Kathalawa 2001: 206) Yrityksellä ei välttämättä ole hallussaan kaikkea tarvittavaa tietoa ja taitoa menestyäkseen nykypäivän markkinoilla. Tätä tietojen ja taitojen vajetta pystytään täydentämään tiiviillä ja toimivilla kumppanuussuhteilla. Yritys pystyy täydentämään omaa osaamistaan kumppaninsa avulla. (Elmuti & Kathalawa 2001: 206)

Hallinnolliset motiivit kumppanuuden perustamiseksi voivat pitää sisällään esimerkiksi pyrkimyksen kysynnän ja tarjonnan vakauttamiseen. Kysynnän/tarjonnan ennustettavuutta pystytään parantamaan huomattavasti läheisessä yhteistyössä toimittaessa. (Whipple & Gentry 2000: 304) Yhteisellä suunnittelulla voidaan yksinkertaistaa tilaus-toimitusprosessia ja saada siinä säästöjä aikaan. Toimittajien lukumäärää tulisi rationalisoida, jotta paras mahdollinen yhteistyösuhde voidaan saada aikaan. Toimivia ja läheisiä suhteita voidaan ylläpitää vain parin toimittajan kanssa kerrallaan. Hyvin hoidetuilla suhteilla sitoutetaan yritykset kumppanuuteen kuin itsestään ja uskollisuus kumppania kohtaan kasvaa. (Whipple & Gentry 2000: 304; Zineldin & Dodourova 2005: 462; Rackham et al. 1996: 3-4)

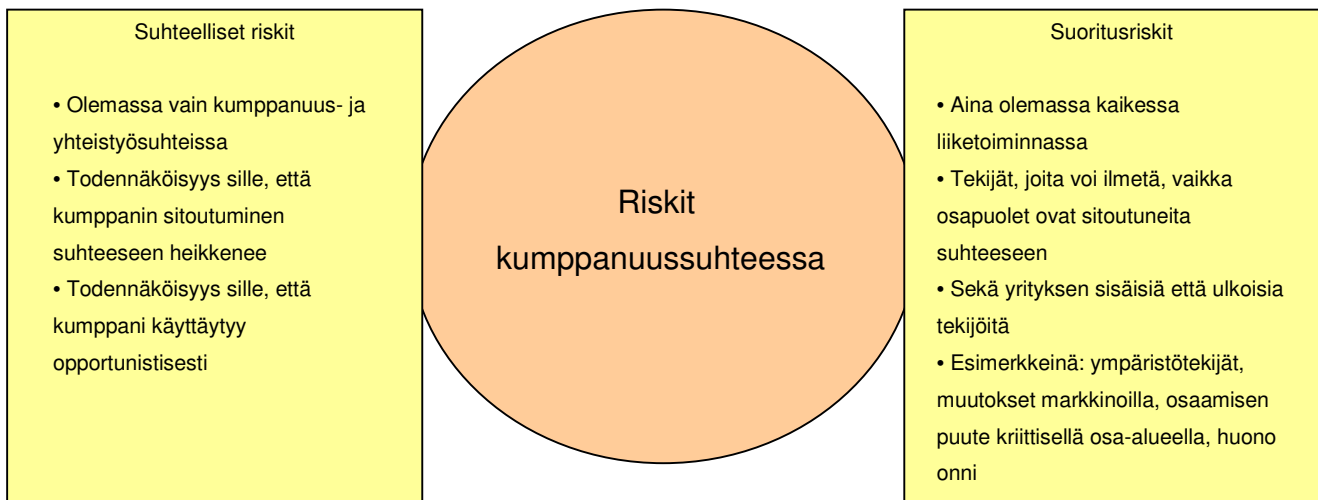
Strategiset motiivit ovat merkittäviä tekijöitä, joilla yleensä on vaikutusta yrityksen kilpailuasemaan (Zineldin & Dodourova 2005: 462). Myynnin kasvattaminen ja uusien markkinoiden tavoittelu on yksi tärkeimmistä kumppanuuksien muodostamisen syistä (Gebrekidan & Awuah 2002: 680). Uusien markkinoiden avulla yritykset pystyvät laajentamaan asiakaskuntaansa (Vakaslahti 2004: 33). Kumppanuuden avulla yritykset pystyvät keskittymään ydinkyvykkyyksiinsä ja luottamaan siihen, että yhteistyökumppani täydentää osaamista. Ydinkyvykkyyksiin keskittymisen kautta yritykset pystyvät kehittämään itselleen kilpailuetua muihin markkinoilla toimijoihin

nähdän. (Lei 1993, teoksessa Whipple & Gentry 2000) Lisäksi yhdessä toimien ja yhdistämällä molempien osapuolten osaaminen on kumppanuusyrietysten mahdollista saavuttaa lisäetua kilpailijoihinsa nähden (Gebrekidan & Awuah 2002: 680; Tuten & Urban 2001: 155; Wang & Kess 2006:468).

Muita motiiveja kumppanuuden muodostamiseen ovat esimerkiksi yhteistyön yrityksille tuoma nopeus, joustavuus ja ketteruus (Vakaslahti 2004: 42-43). Myös vuorovaikutuksen parantaminen ja luottamuksenarvoisen kumppanin löytäminen motivoivat yrityksiä yhteistyöhön. Mahdollisuutena nähdään myös "win/win"-mentaliteetti, jossa yhteistyössä saavutetut hyödyt ja kohdatut riskit pyritään jakamaan osapuolten kesken. (Tuten & Urban 2001: 155) Molemminpuoliseen hyötyyn pyrkiminen ja sen maksimointi on yhteistyösuhteissa luonnollisesti hyvin merkittävä tekijä. On vaikea kuvitella yhdenkään yrityksen haluavan liittyä suhteeseen, jossa se ei itse hyötyisi ja suhteen toinen osapuoli korjaisi suhteen aikaansaaman sadon.

3.2 Kumppanuuden riskitekijät ja sudenkuopat

Yhteistyösuhteiden rakentaminen ja onnistunut ylläpitäminen on haasteellista. Vaikka kumppanuussuhdetta ryhdyttäisiin rakentamaan vilpittömien motiivien ja todellisen tarpeen pohjalta, voi se silti epäonnistua. Tutkijoiden mukaan jopa 50-70% partnership- suhteista kariutuu (Park & Russo, 1996: 875; Elmuti & Kathalawa, 2001: 207). Yritysten välinen kumppanuus on mielenkiintoinen tekijä, sillä se sekä vähentää että luo riskejä (Delerue 2005: 532). Jotta kumppanuussuhteiden riskejä voitaisiin hallita, täytyy ne ensin tunnistaa (Gebrekidan & Awuah 2002: 681). Kumppanuussuhteiden kohtaamat riskit ovat hyvin moninaisia. Tässä tutkielmassa riskit jaetaan karkeasti kahteen luokkaan. Riskit voidaan jakaa *suhteelliseen riskiin* (relational risk) ja *suoritusriskiin* (performance risk) (Das & Teng 1999: 51). Molempien riskityyppien tyypilliset piirteet on esitetty seuraavalla sivulla (Kuva 4).



Kuva 4: Viitekehys yrityksen riskeistä kumppanuussuhteissa

Kuvan 4 suhteellisella riskillä ja suoritusriskillä on molemmilla omat tyypilliset piirteensä ja ominaisuutensa. *Suhteellinen riski* on olemassa vain yhteistyö- ja kumppanuussuhteissa. Yksittäisen yrityksen muussa liiketoiminnassa suhteellista riskiä ei esiinny. (Das & Teng 1999: 51) Suhteelliseen riskiin sisältyy riski siitä, yritystenvälinen yhteistyö ei toimi toivotulla tavalla sekä riski siitä, että yhteistyösuhteen osapuolet eivät toimi tarkoitetulla tavalla. Riski kohdistuu siis sekä yhteistyösuhteeseen että suhteen toimijoihin. (Das & Teng 1999: 51; Delerue 2005: 533; Elmuti & Kathalawa 2001: 209) Esimerkkinä riskeistä voidaan mainita todennäköisyys kumppanin opportunistiselle käyttäytymiselle ja toisen osapuolen hyväksikäytölle. Samoin todennäköisyys sille, että jommankumman osapuolen sitoutuminen suhteeseen häilyy tai heikkenee, on mahdollinen suhteellinen riski. Suhteellista riskiä ei voida välttää, vaan se on aina olemassa yritystenvälisissä kumppanuussuhteissa. (Das & Teng 2001: 7) Riskin muoto ja esiintyminen voivat kuitenkin muuttua. Suhteellinen riski voi johtua toisen osapuolen tietoisesti tekemästä haitasta, mutta se voi myös johtua tekemättä jättämisestä. Ydinajatuksena on, että suhde ei osoittaudu sellaiseksi kuin se tarkoitettiin tai se ei toimi sellaisella tavalla kuin sen alun perin tarkoitettiin toimivan. (Deleure 2005: 543-544)

Suoritusriskejä ovat kaikki muut riskitekijät, jotka vaikuttavat suhteen toimivuuteen. Suoritusriskillä tarkoitetaan todennäköisyyttä sille, että suhde epäonnistuu vaikka molemmat osapuolet ovat täysin sitoutuneita yhteistyöhön. (Das 2001: 707; Elmuti & Kathalawa 2001: 209) Kumppanuussuhteeseen vaikuttaa monia sekä yritysten sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa suhteen epäonnistumisen vaikka halu toimivaan kumppanuuteen olisikin aito ja suuri. Yrityksen ulkoisia riskitekijöitä ovat liiketoimintaympäristön tekijät kuten lainsäädännölliset muutokset ja poliittiset muutokset. (Das & Teng 1999: 51) Ajan myötä suhteessa tapahtuvat muutokset, ympäristön epävarmuus, yllättävät takaiskut ja pettymykset sekä muutokset markkinoilla kuten kysynnän heilahtelu ja kilpailutilanteen muuttuminen, ovat myös varteenotettavia riskitekijöitä (Vakaslahti 2004: 48-53). Yrityksen sisäisiä riskitekijöitä ovat esimerkiksi osaamisen ja kyvykkyyden puute kriittisellä toiminta-alueella tai pelkkä huono onni (Das & Teng 1999: 51-52). Suhteellinen riski on olemassa vain kumppanuussuhteissa, mutta suoritusriski on olemassa kaikessa liiketoiminnassa. Suoritusriski on aina olemassa vaikka yritys toimisi yksin. (Cravens et al. 2000: 531) Suoritusriskiä pyritään jakamaan ja pienentämään strategisilla kumppanuussuhteilla (Stanek 2004: 191).

Riskit vaihtelevat kumppanuuden kehittymisen eri vaiheissa jonkin verran. *Kumppanin etsimisen ja valitsemisen vaiheessa* suurimman riskin muodostaa mahdollisten yhteistyöyritysten yhteensopivuus. Yritysten resurssien ja strategioiden tulee olla yhteensopivat, jotta suhteella on mahdollisuus onnistua. (Das & Teng 1999: 56-57; Ellram 1996: 27) Yhteistyössä yrityksillä on sekä yhteisiä että omia tavoitteitaan. Tavoitteiden ei siis aina tarvitse olla samoja, mutta niiden pitää olla saavutettavissa samanaikaisesti. (Stähle & Laento 2000: 87) *Kumppanuuden toisessa vaiheessa*, eli yhteistyön varsinaisessa muodostamisessa ja käynnistämisessä suurimman riskin muodostaa joustavuus ja sen säilyttäminen (Das & Teng 1999: 58). Yritysten joustavuus on olennaista alati muuttuvilla ja kehittyvillä markkinoilla (Tate 1996: 11). Joustavuus ei kuitenkaan aina ole pelkkä etu. Kumppanuussuhde tarvitsee myös rakenteen, jonka avulla suhde koetaan yhtenäiseksi ja vahvaksi. Yritysten toimijoiden ja toimintojen välillä tulee olla sekä henkisiä että fyysisiä sidoksia. Suhteen osapuolten tulee pyrkiä tasapainoon joustavuuden ja tarvittavien rakenteiden välillä. (Das & Teng 1999: 58)

Kolmannessa vaiheessa eletään kumppanuuden arkea. Vaihe on kriittinen, sillä siinä kohdataan yhteistyösuhteen realiteetit. Toinen yritys voi osoittautua hyvinkin erilaiseksi, kuin alun perin on kuviteltu. Haastetta yrityksille luo näiden erilaisuuksien ymmärtäminen ja johtaminen sekä mahdollisten konfliktien hallinta. Myös yritystenvälinen riippuvuus kasvaa ja yritysten tulee löytää keinot sopeutua tilanteeseen. (Maheshwari et al. 2006: 283, 286; Ramsay 1996: 17) Suurin haaste tässä vaiheessa kuitenkin on yhteistyön tehottomuus tai yhteistyön väkinäinen, liiallinen yrittäminen. Yhteistyön tulee olla tehokasta, jotta siitä on jotain hyötyä. Yritykset kurkottelevat kohti yhteisiä tavoitteita, mutta osapuolten omia tavoitteita ei silti tule unohtaa. Yhteistyössä on mukana myös kilpailuaspekti. Se näkyy oman hiljaisen tiedon ja henkilöstön suojelemisessa, kumppanilta oppimisessa sekä oman ydinkyvykkyyden suojelemisessa. Yhteistyöstä ei ole tarkoitus muodostaa uutta kilpailijaa kummankaan yrityksen ydinosuuden alueelle. (Das & Teng 1999: 58-59)

Neljäs ja viimeinen vaihe on vakaata, normaalia yhteistoimintaa ja se kestää suhteen päättymiseen saakka. Olennaista on kumppanuussuhteen tehokas seuranta, mittaaminen, arviointi ja kehittäminen. Tässä vaiheessa on mahdollista nähdä, onko yhteistyö täyttänyt molempien osapuolten tavoitteet. (Ellram & Edis 1996: 27-28; Maheshwari et al. 2006: 288-289). Tavoitteiden täyttymistä tulee tarkastella sekä lyhyellä perspektiivillä että pitkällä tähtäimellä. Riskinä on, että suhdetta ja sen saavutuksia arvioidaan vain jommankumman näkemyksen kautta. (Das & Teng 1999: 59)

Suhteellisen riskin ja suoritusriskin lisäksi yhteistyötä uhkaa myös muita yksityiskohtaisempia riskejä. Elmuti ja Kathalawa (2001: 208-209) mainitsevat yritysten kulttuurien yhteensopimattomuuden, luottamuksen puutteen, selkeiden päämäärien ja tavoitteiden puutteen sekä mahdollisen tulevaisuuden kilpailijan luomisen. Gebrekidan ja Awuah (2002: 681) mainitsevat huomattaviksi riskeiksi kyvyttömyyden arvioida kumppanuuden muodostamisen vaikutuksia ja puutteellisen tietämyksen kumppanista ja kumppanin päämääristä. Ellramin (1996: 41) tutkimuksen mukaan heikko kommunikointi, luottamuksen puute, heikko suunnittelu ja yhteisten tavoitteiden puute ovat kumppanuussuhteiden suurimmat sudenkuopat. Vakaslahti (2004: 46-48) pitää huomionarvoisena seikkana sitä, että yhteistyö

Menestystekijöiden ja kumppanuuskyvykkyyden tarkastelun jälkeen siirrytään tutkimaan tarkemmin niitä motiiveja jotka vievät yrityksiä kohti kumppanuussuhteiden perustamista. Samalla tarkastellaan partnershipin mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Myös kumppanuuden riskien ja mahdollisten sudenkuoppien tarkastelu ja arviointi on olennainen osa partnershipiä ja sitä kautta merkittävä osa tätä tutkielmaa. Riskit tulee ottaa huomioon heti kumppanuussuhteita suunniteltaessa ja rakennettaessa. Tämän lisäksi riskejä tulee arvioida koko suhteen elinkaaren ajan, sillä riskit muuttuvat jatkuvasti yritystenvälisen suhteen ja toimintaympäristön muuttuessa.

4 KOHDEYRITYSTEN KUMPPANUUDEN MAHDOLLISUUDET JA RISKIT

Tässä luvussa käydään läpi varsinainen tutkimusaineisto. Ensin esitellään suppeasti tutkimuksen konteksti ja kohdeyritysten yhteistyösuhteen taustaa. Taustojen kartoittamisen jälkeen käydään läpi tiedonkeruu ja tutkimuksen käytännön toteutusprosessi. Lopuksi päästään käsiksi varsinaiseen haastattelu- ja kyselyaineistoon, sen analysointiin ja tulosten selvittämiseen.

4.1 Tutkimuskohteiden esittely

Casen tarkoituksena on selvittää mitä mahdollisuuksia yritystenvälinen läheinen yhteistyö voi tuoda kohdeyrityksille tullessaan. Kumppanuuden mahdollisuudet luovat motiivit kumppanuuden rakentamiselle. Mahdollisuuksien lisäksi analysoidaan kumppanuuden mahdollisia riskejä ja sudenkuoppia. Tutkimusta ei ole tehty varsinaisesti kummankaan yrityksen näkökulmasta, vaan kontekstina on yritystenvälinen suhde. Tutkielma keskittyy analysoimaan haastateltujen henkilöiden näkemyksiä kumppanuuden menestystekijöistä, mahdollisuuksista ja riskeistä.

Ensimmäinen kohdeyrityksistä on keskisuuri kansainvälistä huolinta- ja kuljetustoimintaa harjoittava yritys, jonka tarjoamiin palveluihin liittyy aina tavalla tai toisella ulkomaankuljetuksen aspekti. Kuljetettavana tai huolittavana oleva lähetys on aina joko tulossa Suomen ulkopuolelta tai menossa Suomen ulkopuolelle. Toinen kohdeyrityksistä on puolestaan suuri kotimaan markkinoilla operoiva tekijä. Sen ydintoimintoihin kuuluu koko maan kattavalla verkostolla toimivat kotimaan jakelu- ja kuljetuspalvelut ja jonkin verran varastointia. Yritykset ovat tehneet yhteistyötä tällä hetkellä puolitoista vuotta. (operatiivinen johtaja 2007; toimitusjohtaja 2007; aluejohtaja 2007)

Yritykset ovat keskenään hyvin erilaisia, mutta niiden ydintoiminnot täydentävät toisiaan mallikkaasti. Yritykset ovat toisilleen soveltuvia kumppaneita, sillä niillä

molemmilla on riittävästi kuljetuskapasiteettia ja toimivat kuljetusverkot. Toimiessaan yhteistyössä yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen toimivan kokonaisuuden: koko toimitusketjun aina kotimaiselta asiakkaalta ulkomaiseen kohteeseen saakka tai päinvastoin. Yhdessä toimimalla yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen enemmän kuin toimiessaan yksin. (operatiivinen johtaja 2007; toimitusjohtaja 2007; aluejohtaja 2007)

4.2 Tiedon keruu ja tutkimuksen toteutus

Aineiston keruu toteutettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti haastatteluin ja pienimuotoisella kyselyllä. Haastattelumenetelmäksi valittiin on puolistrukturoitu haastattelu, joka sijoittuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että jokin näkökohta haastattelussa on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 47) Kysymykset olivat tässä tutkimuksessa kaikille samat mutta vastausvaihtoehtoja ei oltu annettu. Vastaajat saivat vapaasti vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla.

Haastattelun lisäksi tässä tutkimuksessa on hyödynnetty pienimuotoista kyselyä, jossa haastateltavia pyydettiin laittamaan tiettyjä asioita tärkeysjärjestykseen oman näkemyksensä mukaan (Ks. Liite I). Haastatteluilla selvitettiin yhteistyösuhteen taustoja, haastateltujen käsityksiä kumppanuuskyvykkyydestä ja niitä mahdollisuuksia ja riskejä, joita vastaajat pitävät kumppanuussuhteessa merkittävinä. Kyselyllä haettiin lisää selvitystä yhteistyön oletettuihin mahdollisuuksiin/hyötyihin ja riskeihin/haittoihin sekä selvitettiin haastateltujen näkemyksiä kumppanuuden menestystekijöistä.

Tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä, jotka valittiin tarkoituksenmukaisesti. Henkilöt ovat keskeisiä toimijoita yritysten välisessä yhteistyössä ja toimivat yrityksissä johtotehtävissä. Tutkielmalla haluttiin selvittää molempien kumppanuussuhteen osapuolten näkemyksiä yhteistyösuhteesta ja sen mahdollisuuksista ja riskeistä. Haastattelut suoritettiin molempien yritysten tiloissa.

Kysymykset oli laadittu niin, että ne olivat kullekin vastaajalle samat. Kysymykset esitettiin haastattelutilanteessa kaikille samassa järjestyksessä, mutta vastaajat vastasivat niihin hieman eritavoin. Haastateltavien annettiin vapaasti vastata niin laajasti kuin he halusivat. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 1h 15 min ja 2h:n välillä.

Haastattelukysymykset ja kysely oli lähetetty vastaajille etukäteen, jotta heillä olisi aikaa perehtyä niihin ennen haastattelua. Varsinkin kysely toivottiin täytettävän etukäteen, rauhassa vastauksia pohtien. Yksi vastaaja täytti kyselyn hyvissä ajoin ennen haastattelua, yksi vastaaja haastattelun aikana ja yksi haastateltava jälkikäteen. Tämän kandidaatintutkielman kanssa samanaikaisesti suoritettiin haastattelu tutkijan toista kandidaatintutkielmaa varten. Myös toisen kandidaatintutkielman haastatteluaineistoa on käytetty tässä tutkielmassa jonkin verran hyväksi, lähinnä taustatietona. Aiemmin mainittu haastattelujen kesto on siis kummankin haastattelun yhteiskesto. Kukin haastattelu tallennettiin haastattelutilanteessa MP3-soittimelle. Haastattelut purettiin suhteellisen pikaisesti paperille. Havainnoitu ilmapiiri oli kussakin haastattelutilanteessa avoin ja rento. Haastateltavien suhtautuminen haastatteluun ja haastattelijaan oli myönteisestä.

4.3 Kumppanuussuhteen edellytysten, motiivien ja riskien tarkastelua

Tässä kappaleessa esitetään varsinaiset tutkimustulokset. Haastatteluaineisto puretaan ja analysoidaan, samoin vastaajien täydentämät kyselyt käydään läpi. Tutkimuskohteen kuvausta, analysointia ja tulkintaa tehdään samanaikaisesti. Käytännössä aineiston kuvaus ja analysointi tapahtuu viittaamalla kirjallisuudessa esitettyihin näkökulmiin. Analyysia on lisäksi pyritty elävöittämään suorilla lainauksilla haastatteluista.

4.3.1 Menestyvän suhteen edellytykset

Kohdeyritysten yhteistyösuhteen menestyksen edellytyksiä lähdettiin selvittämään yksinkertaisen kyselyn kautta. Vastaajia pyydettiin asettamaan annetut 11 kumppanuussuhteen menestystekijää tärkeysjärjestykseen. Menestystekijät on

poimittu kirjallisuudesta subjektiivisesti, lähinnä käyttäen hyväksi Steele & Courtin (1996) luokittelua yhteistyösuhteessa tärkeistä elementeistä, Elmuti & Kathalawan (2001) luokittelua ja Whipple & Frankelin (2000) luokitusta menestystekijöistä. On syytä huomioida, että mukaan on otettu vain kirjallisuudessa mainittuja tärkeitä tekijöitä. Merkityksettömiä tekijöitä ei ole listassa lainkaan ja tästä syystä menestystekijöiden järjestykseen laittaminen tuntui hankalalta. Kyselyn tarkoituksena olikin nostaa esiin vastaajien näkemyksen mukaiset *tärkeimmät* tekijät. Elementit ovat seuraavat:

- ❖ Pitkän tähtäimen perspektiivi
- ❖ Ylimmän johdon sitoutuminen
- ❖ Riittävät resurssit yhteistyösuhteen hoitamiseen
- ❖ Yhteiset konkreettiset tavoitteet
- ❖ Yhteinen visio
- ❖ Luottamus
- ❖ Molemminpuolinen hyöty
- ❖ Avoin kommunikointi
- ❖ Roolien selkeys/keskinäisen suhteen määrittely
- ❖ Joustavuus ja reiluus
- ❖ Suhteen arviointi ja seuranta

Jotta arvostetuimmat menestystekijät olisi helpompi hahmottaa, niistä on listattu viisi kullekin vastaajalle merkittävintä menestystekijää seuraavaan taulukkoon (Taulukko 1). Taulukosta on havaittavissa että kärkeen vastaajat ovat sijoittaneet osan hyvin samankaltaisia menestystekijöitä. Kaikki vastaajat pitivät *ylimmän johdon sitoutumista* kumppanuuteen ja *molemminpuolista hyötyä* merkittävinä tekijöinä suhteen menestymisessä. Kuten Steele & Court (1996) mainitsevat, ei kumppanuus voi onnistua ja saavuttaa tavoitteitaan, ellei sillä ole ylimmän johdon tukea takanaan. Elmuti & Kathalawan (2001) mukaan molemminpuolinen hyöty tulee nähdä itsestään selvänä asiana kumppanuussuhteissa. Miksi tehdä yhteistyötä, jos siitä ei olisi molemmille osapuolille hyötyä.

Taulukko 1: Vastaajien näkemys suhteen menestystekijöistä

<u>PARTNERSHIPIN MENESTYSTEKIJÄT</u>		
Top5		
Vastaaja 1	Vastaaja 2	Vastaaja 3
1. Yhteinen visio	1. Molemminpuolinen luottamus	1. Molemminpuolinen hyöty
2. Molemminpuolinen hyöty	2. Ylimmän johdon sitoutuminen	2. Yhteiset konkreettiset tavoitteet
3. Ylimmän johdon sitoutuminen	3. Molemminpuolinen hyöty	3. Ylimmän johdon sitoutuminen
4. Pitkän tähtäimen perspektiivi	4. Roolien selkeys/keskinäisen suhteen määrittely	4. Luottamus
5. Yhteiset konkreettiset tavoitteet	5. Avoin kommunikointi	5. Avoin kommunikointi

Taulukosta 1 on havaittavissa, että muiden menestystekijöiden arvostuksen kesken esiintyi jonkin verran hajontaa. *Avoin kommunikointi* ja *yhteisten konkreettisten tavoitteiden olemassaolo* nousivat korkeille sijoille. Steele & Court (1996) painottavat, että kommunikaation tulee olla avointa kaikilla organisaatiotasoilla. Avoimeen kommunikointiin ja tiedonvaihtoon ollaankin panostettu kohdeyritysten välisessä suhteessa. Haastattelussa nousi esille tärkeänä huomiona *osapuolten toistensa ymmärtäminen*. Sitä ei ole konkreettisesti listattu kuvaan 6, mutta se sisältyy juuri yhteisten tavoitteiden olemassaoloon. Elmuti & Kathalawan (2001) mukaan yksi tärkeimmistä menestystekijöistä ovat selkeästi määritellyt, yhteiset, päämäärät ja tavoitteet, *jotka molemmat osapuolet ymmärtävät*. Molemminpuolinen luottamus ja varsinkin ”goodwill”-luottamus on Steele & Courtin (1996) mukaan kumppanuussuhteen elintärkeä komponentti. Whipple & Frankel:n (2000) tutkimuksessa luottamus nousi hyvin korkealle sijalle menestystekijöitä määriteltäessä. Tässä tutkimuksessa merkillepantavaa on, että vain yksi vastaajista nosti luottamuksen menestystekijöiden kärkisijoille. Ei kuitenkaan liene syytä epäillä, etteikö molemminpuolista luottamusta pidetä tärkeänä, sillä se löytyy myös muiden vastaajien listoilta sijoilta 4 ja 6. Luottamuksen olisi kuitenkin voinut olettaa kipuavan korkeammalle hierarkiassa.

Menestystekijöiden lisäksi kumppanuuskyvykkyydellä on vaikutusta suhteen onnistumisen edellytyksiin. Draulans et al. (2003) ja De Man (2005) osoittavat kumppanuuskyvykkyyden keskeiseksi tekijöiksi aiemman kokemuksen kumppanuuksista ja kyvykkyyden hyödyntää niistä opittuja asioita. Kohdeyritykset ovat molemmat tehneet aiemmin yhteistyötä ja kokevat oppineensa aiemmista kumppanuuksista: *"Kumppanuuden laatu vaihtelee yrityksittäin, mutta jokaisesta yhteistyösuhteesta oppii jotakin mitä voi hyödyntää muissa suhteissa."* Kumppanuussuhteissa opittuja asioita pyritään myös hyödyntämään tässä yhteistyösuhteessa niin paljon kuin mahdollista: *"Meillä on pitkä historia erilaisista yhteistyösuhteista ja niissä opittua ehdottomasti hyödynnetään...aiemmin harjoiteltiin yhdessä toimimista ja nyt sitä jo osataan..."* Kyseisessä kumppanuussuhteessa esiin tulevista asioista pyritään myös ottamaan opiksi.

Kohdeyrityksissä oppiminen tulee usein tekemisen kautta. Opittuja tietoja ja taitoja kumppanuutta koskien ei tallenneta, vaan ne jäävät asianomaisen henkilön omaksi osaamiseksi. De Man (2005) huomauttaa, että kumppanuudesta ja yhteistyöstä opittuja asioita tulisi tallentaa, sillä tallentamalla tiedon järjestelmällinen käyttö koko organisaation hyväksi helpottuu. Tieto on koko yrityksen käytettävissä, eikä jää yksittäisten henkilöiden varaan. Opittujen asioiden dokumentoinnin hyöty ymmärretään kohdeyrityksissä, vaikkei sitä vielä tehdä: *"...tiedon ja opitun siirtäminen on vaikea asia...olisi varmaan hyvä tehdä jossain vaiheessa katselmus siitä mitä on opittu, jotta tieto säilyisi myös formaalissa muodossa."*

Yhteistyösuhteeseen liittyvän tiedon jakaminen yrityksessä on osa kumppanuuskyvykkyyttä. Tietoa käydään kohdeyrityksissä jonkin verran läpi henkilökunnan kanssa, ainakin päällikkötasolla. Päällikkötasolta tieto kulkee eteenpäin operatiiviselle tasolle. Tiedonvälitys nähdään tärkeänä, mutta samalla hieman hankalana asiana: *"...joka kohdassa pitäisi miettiä mitä tietoa jaetaan ja miten tietoa yrityksen sisällä jaetaan...eikä hukuttaa ihmisiä sekundäärisen informaation jakelutulvaan..."* Tiedonvälityksen tehostamiselle voisi siis olla tarvetta. Jokaista pientä muutosta yhteistyösuhteessa ei oteta esille, mutta oikeat asiat pyritään tiedottamaan oikeille foorumeille: *"Jokaiselle tasolle pitäisi pystyä välittämään sitä tietoa, mitä siellä päätöksenteon tueksi ja toiminnan kehittämiseksi"*

tarvitaan.” Yhteistyöstä tiedottamista tehdään siis jonkin verran. Sitä ei kuitenkaan koeta kovin merkittäväksi tekijäksi, varsinkaan operatiivisen toiminnan kannalta.

4.3.2 Miksi yhteistyötä?

Kumppanuuksien perustaminen ja ylläpito vaativat yrityksiltä paljon resursseja. Zineldin & Dodourova (2005) painottavat, että kumppanuuteen kannustavien motiivien ja sen tarjoamien mahdollisuuksien tulee tästä syystä olla yrityksille merkittävät. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yhteistyöllä pyritään luonnollisesti maksimoimaan asiakastuottoja ja minimoimaan kustannuksia. *Taloudelliset motiivit* eivät kuitenkaan yksin ole tärkein syy yhteistyön harjoittamiseen. Merkittävin motiivi yhteistyön harjoittamiselle vaikuttaa olevan se, että yhdessä toimimalla yritykset täydentävät toistensa osaamista ja pystyvät tarjoamaan asiakkailleen *kilpailukykyisen kokonaisuuden*: ”*On tärkeää, että asiakas näkee yritysten toiminnan yhtenä putkena kumman tahansa kautta sitä katsookin.*” Yhdessä toimimalla asiakkaille pystytään tarjoamaan parempaa palvelua.

Vastaajia pyydettiin laittamaan seuraavat kumppanuuden motiivit/mahdollisuudet tärkeysjärjestykseen oman mielipiteensä mukaan. Kaikki motiivit ovat todellisia, yhteistyöllä saavutettavissa olevia etuja ja myös niiden tärkeysjärjestykseen laittamisessa oli vastaajille haastetta. Tarkoituksena oli löytää ne motiivit, joita vastaajat näiden 12 joukosta pitävät kaikkein tärkeimpinä kumppanuuden perustamista ja rakentamista silmälläpitäen.

Tärkeysjärjestykseen asetettavat motiivit ja mahdollisuudet ovat:

- ❖ Kustannussäästöt
- ❖ Myynnin kasvu
- ❖ Uusien markkinoiden tavoittaminen
- ❖ Kilpailukyvyyn parantuminen
- ❖ Riskin jakaminen
- ❖ Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen
- ❖ Palvelun laadun parantaminen

- ❖ Innovaatioiden synty/oppiminen
- ❖ Uusien asiakkaiden tavoittaminen
- ❖ Kysynnän/tarjonnan vakautuminen
- ❖ Joustavuuden lisääntyminen
- ❖ Reagointinopeuden ja ketteryyden lisääntyminen

Taulukko 2 esittää haastateltujen näkemykset kumppanuussuhteen perustamiseen ja rakentamiseen liittyvistä motiiveista. Taulukkoon on listattu viisi kunkin vastaajan tärkeimpänä pitämää motiivia/mahdollisuutta. Kunkin vastaajan viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon pääsi kaksi motiivia: *kilpailukyvyyn parantuminen* ja *palvelun laadun parantaminen*. Näitä voidaan siis kiistatta pitää merkittävimpinä motiiveina kohdeyritysten yhteistyön tekemiselle. Gebrekidan & Awuah (2002) esittävät, että yhteistyöllä ja osaamisensa yhdistäen kumppanuusyrityksillä on mahdollista saavuttaa lisäetua kilpailijoihinsa nähden. Kohdeyrityksissä ajatellaan samoin: ”*Tällä ketjulla pystytään kilpailemaan suuria, globaaleja toimijoita vastaan.*” Yhteinen tuotteiden ja palvelun laadun parantaminen on aiempien tutkimusten (Zineldin & Dodourova 2005; Wang & Kess 2006; Whipple & Gentry 2000; Elmuti & Kathalawa 2001) mukaan usein vahva motiivi yhteistyölle.

Taulukko 2: Näkemykset kumppanuuden motiiveista

KUMPPANUUSSUHTEN MOTIIVIT/MAHDOLLISUUDET		
Top5		
Vastaaja 1	Vastaaja 2	Vastaaja 3
1. Kustannussäästöt	1. Kilpailukyvyyn parantuminen	1. Kilpailukyvyyn parantuminen
2. Riskin jakaminen	2. Palvelun laadun parantaminen	2. Palvelun laadun parantaminen
3. Palvelun laadun parantaminen	3. Uusien asiakkaiden tavoittaminen	3. Reagointinopeuden ja ketteryyden lis.
4. Kysynnän/tarjonnan vakautuminen	4. Kysynnän/tarjonnan vakautuminen	4. Kustannussäästöt
5. Kilpailukyvyyn parantuminen	5. Joustavuuden lisääntyminen	5. Innovaatioiden synty/oppiminen

Taulukko 2 kertoo, että muiden motiivien osalta esiintyi hajontaa jonkin verran. *Uusien asiakkaiden ja uusien markkinoiden tavoittamisen mahdollisuus* on myös

tärkeä motiivi, joka tuli enemmän esiin haastatteluissa kuin kyselyssä. Kyselyssä viiden tärkeimmän motiivin joukkoon sen on sijoittanut vain yksi vastaajista. Uusien markkinoiden tavoittelu on usein merkittävä strateginen motiivi kumppanuuden rakentamiselle (Gebrekidan & Awuah 2002). Kustannussäästöt taloudellisena motiivina on luonnollisesti osa kumppanuuden tavoitteita, mutta huomionarvoista on, että sen ohittivat kyselyssä monet muut ”ei-taloudelliset” motiivit ja mahdollisuudet.

Viitaten Whipple & Gentryn (2000) viitekehykseen kumppanuuden motiiveista, tämänhetkiseen kohdeyritysten yhteistyöhön motivoivat taloudellisista motiiveista lähinnä kustannussäästöt ja teknologisista motiiveista palveluiden kehittäminen ja laadun parantaminen. Hallinnollisista motiiveista mainintoja oli hyvin vähän mutta kysynnän ja tarjonnan vakautumista pidetään tärkeänä tekijänä. Strategisista motiiveista yhteistyöhön kannustavat lähinnä uusien markkinoiden tavoittelu ja kilpailuedun saavuttaminen. Nykyisen yhteistyön lisäksi vastaajat toivovat yhteistyöltä lisää tehokkuutta. Tehokkuutta voitaisiin parantaa entistä tehokkaammalla tavaravirtojen yhdistämisellä. Tehokkuuden parantuessa yritysten kilpailukyky paranee. Lisäksi yhteistyösuhteen odotetaan tuovan yrityksille lisää asiakkuuksia. Yhteistyön toivotaan myös kehittyvän lisää myynnin ja markkinoinnin osa-alueilla. Sitä kautta olisi mahdollista saavuttaa lisävolyymeja.

Kohdeyritykset kokevat voivansa vaikuttaa yhteistyön luomiin mahdollisuuksiin myös tulevaisuudessa. Ostajalla koetaan olevan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa yhteistoimintaan kuin toimittajalla. Loppupelissä ostaja on kuitenkin asiakas, vaikka yhteistyötä tehdäänkin. *”Asiakkaan ominaisuudessa suhteeseen ja sen mahdollisuuksiin pystytään vaikuttamaan merkittävästi...puolin ja toisin voidaan mahdollisuuksiin vaikuttaa...”* *”Sujuvalla vuorovaikutuksella saadaan aikaan molempia osapuolia tyydyttäviä mahdollisuuksia.”* *”Vaikuttaa voi omalla toiminnallaan, omilla odotuksillaan ja omilla teoillaan – molemmat osapuolet.”* Wang & Kess:n (2006) mukaan molemmat osapuolet vaikuttavat yhteistyön ilmentymään sitoutumisella, sopeutumisella ja myönnytyksillä. Stähle & Laento (2000) ovat osoittaneet, että mitä tiiviimmäksi ja tehokkaammaksi yhteistyö kehittyy, sitä enemmän sillä on mahdollisuuksia. Tiiviin yhteistyön ja mahdollisuuksien mukana seuraa aina myös riskejä, joita tarkastellaan lähemmin seuraavassa kappaleessa.

4.3.3 Yhteistyön riskien kartoitus

Deleruen (2005) mukaan kumppanuus sekä luo että vähentää riskejä. Riskien väheneminen syntyy riskin jakamisen kautta, mutta tiivis ja läheinen yhteistyö toisen yrityksen kanssa on aina riskialtista toimintaa. Riskien hallinnan edellytys on että riskit tunnistetaan. Kohdeyritysten mukaan yhteistyössä ei tällä hetkellä ole havaittavissa suuria riskejä. Yhteistyön ei koeta lisäävän liiketoiminnan riskejä, vaan lähinnä muuttavan niitä: *"Riskejä on aina, niiden luonne vain muuttuu... on pienempi riski työskennellä pitkällä tähtäimellä saman kumppanin kanssa, kuin koko ajan vaihtaa kumppania."* *"Riskit ja uhkat on tarkistettu ennen kuin suhteeseen on ryhdytty."*

Kohdeyrityksissä kumppanuuden kenties suurimpana riskinä pidetään riippuvuuden lisääntymistä. Maheshwari et al. (2006) muistuttavat, että samalla kun kumppanuus tuo mukanaan tiivistä yhteistyötä, avointa tiedonvaihtoa ja toiminnan yhteistä kehittämistä, kehittyy myös molemminpuolinen riippuvuus. Riippuvuutta toisesta ei voida juurikaan välttää vaan sitä tulee oppia hallitsemaan. Tuudittautumista vakaaseen ja turvalliseen olotilaan, jossa ympäristön muutoksia ei havaita, aiheuttaa myös huolta: *"...liiallinen tuudittautuminen vakaaseen tilanteeseen voi aiheuttaa sen, ettei huomata ympäristössä tapahtuvia muutoksia...pitää olla koko ajan tarkkana ja kehittää omaa toimintaa...pelkona on toiminnan muuttuminen tehottomaksi ja kustannustehokkuuden karkaaminen..."*. Yhteistyön riskeiksi haastattelussa nimettiin myös odottamattomat ja ennakoimattomat muutokset suhteessa tai sen ympäristössä.

Haastateltavien näkemyksiä yhteistyösuhteen merkittävimmistä riskeistä kartoitettiin samalla tavalla kuin menestystekijöitä ja kumppanuuden motiiveja ja mahdollisuuksia. Vastaajien tuli laittaa 10 yhteistyösuhteen mahdollista riskitekijää tai sudenkuoppaa oman näkemyksensä mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Tutkielmaan valitut yhteistyösuhteen riskit ovat seuraavat:

- ❖ Yrityskulttuurien yhteensopimattomuus
- ❖ Mahdollinen opportunisti
- ❖ Yhteistyö esteenä tuleville valinnoille

- ❖ Muiden hankinta/toimitusvaihtoehtojen poissulkeminen
- ❖ Voitonjaon epätasaisuus
- ❖ Oman tiedon ja osaamisen kadottaminen
- ❖ Yllättävät takaiskut ja pettymykset
- ❖ Riippuvaisuus kumppanista
- ❖ Ympäristön epävarmuus
- ❖ Ajan myötä suhteessa tapahtuvat muutokset

Suhteellinen riski esiintyy Das & Tengin (1999) mukaan vain yhteistyö- ja kumppanuussuhteissa. Mahdollinen opportunisti on selkeä esimerkki suhteellisesta riskistä. Se, että yhteistyön nähdään olevan este tuleville valinnoille ja että yhteistyö nähdään muiden hankinta- ja toimitusvaihtoehtojen poissulkijana voi johtaa siihen, että kumppanin sitoutuminen yhteistyöhön heikkenee. Tällöin on kyse suhteellisesta riskistä. Jos yllättävät takaiskut ja pettymykset johtuvat kumppanin toiminnasta tai toimimatta jättämisestä, on kyse suhteellisesta riskistä. Liiketoimintaympäristöstä johtuvat takaiskut ovat puolestaan suoritusriskejä. Maheshwari et al.:n (2006) mukaan riippuvaisuus kumppanista on riski, joka on olemassa vain läheisessä yhteistyösuhteessa. Tästä syystä sitä voidaan käsitellä suhteellisen riskin ilmentymänä. On syytä silti pohtia onko riippuvaisuus riski, jos esimerkiksi opportunistisesta käyttäytymisestä ei ole pelkoa. Toisen osapuolen riippuvaisuuden hyväksikäyttö voisi olla osuvampi nimitys riskille, jota tässä haetaan. Ajan myötä suhteessa tapahtuvat muutokset sopivat suhteellisen riskin kenttään, jos yritysten sitoutumisessa yhteistyösuhteeseen tapahtuu muutoksia suhteen edetessä ja vanhetessa.

Oman tiedon ja osaamisen katoaminen on esimerkki yrityksen sisäisestä suoritusriskistä. Das:n (2001) mukaan suoritusriski on riski, joka on olemassa vaikka molemmat osapuolet olisivat täysin yhteistyöhön sitoutuneita. Tekijät voivat olla yhtä hyvin yrityksen sisäisiä kuin ulkoisiakin tekijöitä. Yrityksen ulkoisia riskitekijöitä, jotka liittyvät suoritusriskiin, ovat ympäristön epävarmuus ja ajan myötä suhteessa tapahtuvat muutokset. Suhteessa voi ajan myötä tapahtua muutoksia, vaikka molemmat osapuolet ovat edelleen sitoutuneita yhteistyöhön ja toimivat vilpittömin mielin. Kysymyksiä voitonjaosta ja yrityskulttuurien yhteensopivuudesta ei voida

suoranaisesti jakaa kumpaankaan riskityyppiin. Niissä on piirteitä molemmista ja luokittelu riippuu lähinnä siitä, mistä näkökulmasta riskitekijää ajattelee.

Taulukko 3 esittelee vastaajien näkemykset merkittävimmistä riskeistä ja sudenkuopista yhteistyö- ja kumppanuussuhteissa. Vastauksissa on nähtävissä enemmän hajontaa, kuin yhteistyön menestystekijöitä tai motiiveja ja mahdollisuuksia tarkasteltaessa. Kaksi riskitekijää, jotka esiintyvät kaikkien kolmen haastatellun viiden merkittävimmän riskitekijän joukossa ovat *mahdollinen opportunisti* ja *riippuvaisuus kumppanista*. Mahdollista opportunistia pidetään vielä aavistuksen verran merkittävämpänä kuin riippuvaisuutta. *Yrityskulttuurien yhteensopimattomuus* nähdään myös kumppanuussuhteen huomattavana riskielementtinä.

Taulukko 3: Näkemykset kumppanuuden riskeistä

KUMPPANUUSSUHTEN RISKIT/SUDENKUOPAT		
Top5		
Vastaaja 1	Vastaaja 2	Vastaaja 3
1. Yrityskulttuurien yhteensopimattomuus	1. Mahdollinen opportunisti	1. Ympäristön epävarmuus
2. Mahdollinen opportunisti	2. Yrityskulttuurien yhteensopimattomuus	2. Yllättävät takaiskut ja pettymykset
3. Yllättävät takaiskut ja pettymykset	3. Riippuvaisuus kumppanista	3. Ajan myötä suhteessa tapahtuvat muutokset
4. Riippuvaisuus kumppanista	4. Yhteistyö esteenä tuleville valinnoille	4. Mahdollinen opportunisti
5. Ajan myötä suhteessa tapahtuvat muutokset	5. Muiden hankinta/toimitusvaihtoehtojen poissulkeminen	5. Riippuvaisuus kumppanista

Kuten Taulukko 3 osoittaa, myös *Yllättävät takaiskut ja pettymykset* nähdään suhteen merkittävänä riskeinä, samoin *ympäristön epävarmuus*: *”Lainsäädännölliset riskit tulevat juuri uusien säädösten mukana. Samoin turvallisuussäädökset ja määräykset...ne ovat kuitenkin kaikille samat eikä niille voida mitään.”* Mielenkiintoista vastauksissa on se, että ne poikkeavat jonkin verran toisistaan. Toki myös yhtäläisyyksiä löytyy, mutta eri elementtejä on nostettu riskien osalta esiin runsaasti. Haastatteluissa otettiin enemmän kantaa myös liiketoimintaympäristön aiheuttamiin riskeihin: *”...turvallisuus, autokuljetuksiin liittyvät haitat, ilmasto, globalisaatio...nämä ympäristöasiat ovat megatrendejä, joille ei oikein voida mitään...terroriteot ja häiriötilanteet ovat tulevaisuuden riskejä, jotka vaikuttavat koko*

kuljetusalaan...niistä pitää olla tietoinen.” ”Teknologian kehittymistä tai asiakkaisiin liittyviä tekijöitä ei nähdä riskeinä...ne ovat mahdollisuus.”

Haastateltavien mukaan paras tapa hallita kumppanuussuhteen riskejä on ennakointi: *”Ennakointi on erittäin tärkeää...joskus joudutaan tekemään uhrauksia, jotta tulevaisuudessa saadaan kaikki hyöty irti.”* Lisäksi avoimuus ja tiedonkulku nähdään tärkeiksi elementeiksi riskien hallinnassa: *”...tehokkaalla tiedonvälityksellä ja informaationvaihdolla ja olemalla valppaana...avoin tiedonvälitys ja kommunikointi suhteen sisällä ovat avaintekijöitä...”* *”Molempien osapuolten tulee toimia vilpittömin mielin, jottei varsinaisessa suhteessa tule esiin jotain riskejä...sopimuksilla ei pystytä hallitsemaan kumppanuuden riskejä...hyvä tahto mene aina sopimusten edelle.”* Gebrekidan & Awuah:n (2002) mukaan riskien huolellinen kartoittaminen on edellytys toimivalle riskien hallinnalle. Riskien hallinta puolestaan on edellytys toimivan kumppanuussuhteen ylläpitämiselle.

4.3.4 Toimenpide-ehdotukset

Kumppanuuden edellytysten parantamiseksi yritysten on hyvä kiinnittää huomiota kumppanuuskyvykkyyteen. Kumppanuuskyvykkyydellään tarkoitetaan aiemmista suhteista saatua oppia ja tämän opin soveltamista uusiin suhteisiin (De Man 2005:315). Yrityksissä on toki opittu aiemmista yhteistyösuhteista, mutta opitut asiat ovat lähinnä niiden ihmisten varassa, jotka suhteita aiemmin ovat hoitaneet. Yhteistyöstä opittujen tietojen ja taitojen dokumentointi varmistaisi osaamisen pysymisen yrityksellä, vaikka henkilöt vuosien saatossa vaihtuisivat. Kumppanuuskyvykkyys on merkittävä elementti suhteen onnistumisen edellytyksenä.

Yhteistyön motiivit ovat yrityskohtaisia, eikä niihin voi näin tutkielman muodossa vaikuttaa. Molempien yritysten motiivit voivat olla erilaisia, mutta niiden tulee olla sovitettavissa yhteen, kuten yhteistyön tavoitteiden. Kumppanuus luo yrityksille mahdollisuuksia, mutta mahdollisuuksia tavoiteltaessa on muistettava, että niiden mukana kasvavat aina myös riskit. Jos yhteistyön mahdollisuuksia ja aikaansaannoksia halutaan kasvattaa entisestään, on muistettava, että se vaatii molemmilta yrityksiltä sekä aikaa että taloudellisia resursseja. Tutkielman

tarkoituksena ei ole ottaa kantaa siihen, kuinka tiivistä ja läheistä yritysten välisen yhteistoiminnan tulisi olla. Sen asian voivat määrittää vain yritykset itse. Mutta jos yhteistyötä halutaan kehittää ja siitä halutaan lisää tuloksia, kannattaa pyrkiä avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisäämiseen entisestään. Avoimuuden ja kommunikoinnin lisääminen yritysten välillä kasvattaa entisestään jo olemassa olevaa perusluottamusta. Luottamus on suhteen kivijalka. Luottamus luo mahdollisuuksia.

Tässä tutkielmassa on kartoitettu kumppanuussuhteen menestyksen edellytyksiä, siihen ajavia motiiveja sekä läheisissä yhteistyösuhteissa olemassa olevia riskitekijöitä. Resurssien rajallisuuden vuoksi yksityiskohtaista riskikartoitusta ei tässä yhteydessä ole voitu tehdä, vaan riskejä on tarkasteltu yleisellä tasolla. Huolellinen kumppanuuden riskien kartoittaminen ja analysointi olisi kuitenkin varmasti hyödyllinen kohdeyritysten suhteen kannalta. Tämä työ ei myöskään käsittele riskien hallintakeinoja, mutta yritysten kannattaisi perehtyä varsinkin suhteellisten riskien hallintakeinoihin. Riskienhallinnasta on kirjoitettu jonkin verran, esimerkiksi tässä tutkielmassa käytetyt T.K. Das:n artikkelit ovat varmasti hyödyllisiä tässä tarkoituksessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn viimeisessä kappaleessa käydään läpi tutkielman tärkeimmät tulokset tiivistetyssä muodossa. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja sen liittämistä aiempaan aiheesta käytyyn keskusteluun. Lopuksi esitetään vielä suositeltavia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkielma lähti liikkeelle rakentamalla pohjaa tutkimusaiheelle partnershipin käsitteen määrittelyn ja kumppanuuden perusominaisuuksien esittelyn kautta. Teoreettiseen viitekehykseen kuului lisäksi onnistuneen kumppanuussuhteen edellytysten määrittelyä sekä kumppanuuden motiivien ja mahdollisuuksien ja riskien ja sudenkuoppien määrittelyä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, ymmärtää ja analysoida niitä edellytyksiä, joita kumppanussuhde onnistuakseen tarvitsee sekä niitä mahdollisuuksia ja riskejä, joita nykyistä tiiviimpi yhteistyösuhde kohdeyrityksille voisi luoda. Tarkoituksena oli myös kartoittaa haastateltavien näkemyksiä tämän hetkisen yhteistyön tarpeellisuudesta.

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui: ”Mitkä ovat keskeisimmät edellytykset toimivalle kumppanuudelle?” Pääongelmaan pyrittiin hakemaan vastauksia myös kahden alaongelman kautta, jotka olivat: ”Mitä mahdollisuuksia ja riskejä läheinen kumppanuussuhde voi kohdeyrityksille synnyttää? ja ”Miten yritystenvälinen yhteistyö koetaan? Nähdäänkö se tarpeelliseksi?”

Haastatteluista kävi ilmi, että yritystenvälinen yhteistyö *nähdään tarpeelliseksi*. Yritysten osaamisten koetaan täydentävän toisiaan ja yhdessä yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen kilpailukykyisen kokonaisuuden ja parempaa palvelua. Yritykset pystyvät yhdessä toimien kilpailemaan suuria, globaaleja alalla toimijoita vastaan. Molemmat yritykset kokevat voivansa vaikuttaa yhteistyöhön jonkin verran ja toivovat yhteistyöstä syntyvän vielä lisää tehokkuutta, kilpailuetua ja uusia

asiakkuuksia. Yhteistyön toivotaan kehittyvän entisestään myös myynnin ja markkinoinnin saralta, jonka kautta kenties olisi saavutettavissa lisävolyymeja.

Yhteistyön ensisijaisia motiiveja ja sen tärkeimmiksi koettuja mahdollisuuksia ovat *kilpailukyvyn parantuminen ja palvelun laadun parantuminen*. Lisäksi *uusien asiakkaiden ja uusien markkinoiden tavoittamisen mahdollisuus* koetaan tärkeäksi. *Kustannussäästöt* ovat luonnollisesti yksi tärkeistä motiiveista, mutta huomionarvoista on, että sen ohittivat monet ”ei-taloudelliset” motiivit ja mahdollisuudet. Haastattelussa kävi ilmi, etteivät kohdeyritykset tällä hetkellä koe suhteessaan olevan kovin suuria riskejä. Merkittävimmiksi riskeiksi kuitenkin nimettiin *riippuvuuden lisääntyminen kumppanista sekä odottamattomat ja ennakoimattomat muutokset suhteessa tai ympäristössä*. Kyselyn perusteella merkittävien kumppanuussuhteiden riskien joukkoon nousivat myös *mahdollinen opportunisti ja yrityskulttuurien yhteensopimattomuus*.

Keskeisimmiksi edellytyksiksi suhteen onnistumiselle nousivat *ylimmän johdon sitoutuminen ja molemminpuolisen hyödyn saavuttaminen*. Lisäksi *avoin kommunikointi ja yhteisten konkreettisten tavoitteiden olemassaolo* nähtiin tärkeinä elementteinä. Lisähuomiona kyselyn ulkopuolelta nousi esiin *osapuolten toistensa ymmärtäminen*, mitä pidettiin elintärkeänä elementtinä suhteen onnistumiselle. Huomionarvoista oli, että *molemminpuolinen luottamus*, joka on yhteistyösuhteen peruspilari, oli menestystekijöiden kärkisijoilla vain yhdellä vastaajalla. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että *kumppanuuskyvykyys* on erittäin tärkeä elementti kumppanuussuhteen onnistumisessa. Kohdeyritykset ovat oppineet aikaisemmista yhteistyösuhteistaan ja pyrkivät hyödyntämään opittua nykyisessä suhteessaan. Opittuja tietoja ja taitoja ei kuitenkaan ole dokumentoitu, vaan ne ovat yhteistyössä aktiivisesti toimineiden henkilöiden varassa.

5.2 Tutkimuksen yleistettävyys ja suositeltavat jatkotutkimukset

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys menestyksen edellytyksistä ja yhteistyön motiiveista ja riskeistä on sovellettavissa myös muihin samankaltaisiin tutkimuksiin. Kyseinen tutkielma on kuitenkin yksittäinen case-tutkimus, eivätkä sen tulokset

sellaisenaan ei ole yleistettävissä muihin yhteistyösuhteisiin. Menestystekijät ovat kaikille suhteille suurin piirtein samat, mutta yhteistyöhön ajavat motiivit ja mahdollisuudet sekä merkittävimmät riskit ja sudenkuopat ovat aina suhdekohtaisia. Kumppanuuden taustat sekä kumppaniyritysten arvostuksen kohteet näyttelevät motiiveissa ja riskeissä suurta roolia.

Kyseinen tutkielma on siis tehty silmälläpitäen subjektiivisesti valitun kahden yrityksen yhteistyösuhdetta. Haastateltavia oli vain kolme ja heidät valittiin vastaajiksi tarkoituksenmukaisesti. Tutkielma soveltuu näin ollen parhaiten yrityskohtaiseen keskusteluun, mutta se liittyy myös yhteiskunnalliseen keskusteluun yritystenvälisen yhteistyön lisääntymisen myötä.

Tässä tutkimuksessa on kartoitettu aiempia tutkimuksia menestyksen edellytyksistä, motiiveista ja riskeistä sekä ennen kaikkea haastateltujen kohdeyritysten edustajien näkemyksiä kyseisistä tekijöistä. Työ antaa osviittaa siitä mitä yrityksen tulee hallita, jotta yhteistyösuhde voisi menestyä ja niistä mahdollisuuksista ja uhkista, joita suhde voi tullessaan tuoda. Tutkielma ei kuitenkaan ole suoranainen ohjeistus hyvän yhteistyösuhteen rakentamiseen. Kumppanuussuhteen rakentamisessa ja ylläpitämisessä auttavan ohjeistuksen laatiminen voisi olla mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Toinen kyseisiä kohdeyrityksiä hyödyttävä jatkotutkimuksen kohde voisi olla kattavan riskianalyysin laatiminen nimenomaan yhteistyösuhdetta koskien.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Cox, Andrew (1996), Relational competence and strategic procurement management, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.2, No.1, pp. 57-70.

Cravens, Karen; Piercy, Nigel & Cravens, David (2000), Assessing the performance of strategic alliances: Matching metrics to strategies, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 529-541.

Cullen, John B.; Johnson, Jean L. & Sakano, Tomoaki (2000), Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management, *Journal of World Business*, Vol.35, No.3, pp.223-240.

Das, T.K. (2001), Deceitful behaviors of alliance partners: potential and prevention, *Management decision*, Vol. 43, No. 5, pp. 706-718.

Das, T.K. & Teng, Bing-Sheng (1999), Managing risks in strategic alliances, *The academy of Management Executive*, Vol.13, No.4, pp. 50-62.

Delerue, Helene (2005), Relational risk perception and alliance management in French biotechnology SMEs, *European Business Review*, Vol.17, No.6, pp. 532-546.

De Man, Ard-Pieter (2005), Alliance Capability: A comparison of the alliance strength of European and American companies, *European Management Journal*, Vol.23, No.3, pp. 315-323.

Draulans, Johan; De Man, Ard-Pieter & Volberda, Henk W. (2003), Building Alliance Capability: Management techniques for superior alliance performance, *Long Range Planning*, Vol. 36, pp. 151-166.

Dyer, Jeffrey H.; Kale, Prashant & Singh, Harbir (2001), How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 37-43.

Ellram, Lisa M. (1995), Partnering pitfalls and success factors, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.31, No.2, pp. 35-44.

Ellram, Lisa M. (1990), The supplier selection decision in strategic partnerships, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.26, No. 4, pp. 8-14.

Ellram, Lisa M. & Edis, Owen R.V. (1996), A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.32, No. 4, pp. 20-28.

Elmuti, Dean & Kathalawa, Ynus (2001), An overview of strategic alliances. *Management Decision*, Vol. 39, No. 3, pp. 205-217.

Ford, David; Gadde, Lars-Erik; Håkansson, Håkan; Lundgren, Anders; Snehota, Ivan; Turnbull, Peter & Wilson, David (1998), *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, cop.1998.

Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan (1993), *Professional Purchasing*. London: Routledge.

Gebrekidan, Desalegn A. & Awuah, Gabriel B. (2002), Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances. The case of Swedish firms in the international market, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 679-693.

Kale, Prashant; Dyer, Jeffrey H. & Singh, Harbir (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function, *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp. 747-767.

Lambert, Douglas M.; Emmelhainz, Margaret A. & Gardner, John T. (1999), Building successful logistics partnerships, *Journal of business logistics*, Vol. 20 No. 1, pp. 165-181.

Maheshwari, Bharat; Kumar, Vinod & Kumar, Uma (2006), Optimizing success in supply chain partnerships, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 277-291.

Park, Seung Ho & Russo, Michael V. (1996), When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure, *Management Science*, Vol.42, No. 6, pp. 875-890.

Rackham, Neil; Friedman, Lawrence & Ruff, Richard (1996), Getting partnering right. How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill.

Ramsay, John (1996), The case against purchasing partnerships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 13-19.

Stanek, Mary Beth (2004), Measuring alliance value and risk. A model approach to prioritizing alliance projects, *Management Decision*, Vol.42, No.2, pp. 182-204.

Steele, Paul T. & Court, Brian H. (1996), Profitable purchasing strategies: a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing. London: McGraw-Hill.

Ståhle, Pirjo & Laento, Kari (2000), Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tate, Karen (1996), The elements of a successful logistics partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 7-13.

Vakaslahti, Pasi (2004), Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Vesalainen, Jukka (2002), Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Wang, Lingyun & Kess, Pekka (2006), Partnering motives and partner selection. Case studies of Finnish distributor relationships in China, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.36, No.6, pp. 466-478.

Whipple, Judith M. & Frankel, Robert (2000), Strategic alliance success factors, *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 21-28.

Whipple, Judith & Gentry, Julie (2000), A network comparison of alliance motives and achievements, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.15, No.5, pp. 301-322.

Yliherva, Jukka (2006), Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Helsinki: Sitra.

Zineldin, Mosad & Dodourova, Mariana (2005), Motivation, achievements and failure of strategic alliances. The case of Swedish auto-manufacturers in Russia, *European Business Review*, Vol.17, No. 5 pp. 460-470.

Muut lähteet

Operatiivinen johtaja. 5.1.2007. Henkilökohtainen haastattelu.

Aluejohtaja. 5.1.2007. Henkilökohtainen haastattelu.

Toimitusjohtaja. 8.1.2007. Henkilökohtainen haastattelu.

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Kuinka kauan yhteistyötä on tehty?
2. Miksi yhteistyösuhde on syntynyt?
3. Miksi valittu kyseinen yhteistyökumppani?

KUMPPANUUSKYVYKKYYS, MAHDOLLISUUDET JA RISKIT

Kumppanuuskyvykkyys

4. Onko olemassa nimettyä henkilöä yhteistyösuhteen hoitamiseen?
5. Onko kokemuksia muista yhteistyösuhteista mahdollista hyödyntää tässä suhteessa?
6. Pyrittekö hyödyntämään yhteistyösuhteessa opittua tulevaisuudessa?
7. Jaetaanko yrityksenne sisällä tietoa yhteistyösuhteesta? Käydäänkö yhteistyösuhteeseen liittyvää tietoa läpi henkilökunnan kanssa?

Mahdollisuudet/Hyödyt

8. Mikä kannustaa yleisesti yrityksiä yhteistyöhön? Taloudellisten motiivien lisäksi? (Esim. yhteinen toiminnan kehittäminen, uusien markkinoiden/asiakkaiden tavoittelu, oman toiminnan vakauttaminen...)
9. Mitä lisäarvoa yhteistyö tuo yrityksille tällä hetkellä?
10. Mitä yhteistyöllä voitaisiin nykytilanteen lisäksi saavuttaa?
11. Tunteeko yritys voivansa itse vaikuttaa yhteistyön luomiin mahdollisuuksiin?

Riskit/Haitat

12. Koetaanko yhteistyön lisäävän vai pienentävän liiketoiminnan riskejä?
13. Mitä riskejä läheinen yhteistyösuhde voi tuoda tullessaan?
14. Mitä riskejä liiketoimintaympäristö aiheuttaa yhteistyölle? (kilpailijat, asiakkaat, poliittinen ympäristö, teknologinen ympäristö, yhteiskunta...)
15. Miten riskejä voidaan hallita?

Vastatkaa alla oleviin kysymyksiin asettamalla ominaisuudet/väittämät tärkeysjärjestykseen oman mielipiteenne mukaan.

1. Mitkä seuraavista ovat mielestänne tärkeimpiä tekijöitä yhteistyösuhteen onnistumisessa? Numeroikaa tekijät 1-11 (1=tärkein, 11= merkitykseltään vähäisin)

Pitkän tähtäimen perspektiivi	<input type="text"/>
Ylimmän johdon sitoutuminen	<input type="text"/>
Riittävät resurssit yhteistyösuhteen hoitamiseen	<input type="text"/>
Yhteiset konkreettiset tavoitteet	<input type="text"/>
Yhteinen visio	<input type="text"/>
Luottamus	<input type="text"/>
Molemminpuolinen hyöty	<input type="text"/>
Avoin kommunikointi	<input type="text"/>
Roilien selkeys/keskinäisen suhteen määrittely	<input type="text"/>
Joustavuus ja reiluus	<input type="text"/>
Suhteen arviointi/seuranta	<input type="text"/>

Yhteistyösuhteen menestystekijät

2. Mitkä seuraavista yhteistyösuhteen hyödyistä ovat mielestänne tärkeimpiä? Numeroikaa tekijät 1-12 (1=tärkein, 12= merkitykseltään vähäisin)

Kustannussäästöt	<input type="text"/>
Myynnin kasvu	<input type="text"/>
Uusien markkinoiden tavoittaminen	<input type="text"/>
Kilpailukyvyyn parantuminen	<input type="text"/>
Riskin jakaminen	<input type="text"/>
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	<input type="text"/>
Palvelun laadun parantaminen	<input type="text"/>
Innovaatioiden synty/oppiminen	<input type="text"/>
Uusien asiakkaiden tavoittaminen	<input type="text"/>
Kysynnän/tarjonnan vakautuminen	<input type="text"/>
Joustavuuden lisääntyminen	<input type="text"/>
Reagointinopeuden ja ketteryyden lisääntyminen	<input type="text"/>

Yritysyhteistyön motiivit

3. Mitkä seuraavista yhteistyösuhteen riskeistä/sudenkuopista ovat mielestänne merkittävimpiä?

Numeroikaa tekijät 1-10 (1=merkittävin, 10= merkitykseltään vähäisin)

Yrityskulttuurien yhteensopimattomuus	<input type="text"/>
Mahdollinen opportunismi	<input type="text"/>
Yhteistyö esteenä tuleville valinnoille	<input type="text"/>
Muiden hankinta/toimitusvaihtoehtojen poissulkeminen	<input type="text"/>
Voitonjaon epätasaisuus	<input type="text"/>
Oman tiedon ja osaamisen kadottaminen	<input type="text"/>
Yllättävät takaiskut ja pettymykset	<input type="text"/>
Riippuvaisuus kumppanista	<input type="text"/>
Ympäristön epävarmuus	<input type="text"/>
Ajan myötä suhteessa tapahtuvat muutokset	<input type="text"/>

Mahdolliset riskitekijät yhteistyösuhteessa