

Kauppateellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Kauppateiden kandidaatin tutkielmaseminaari

Kahden yrityksen välisen yhteistyösuhteen analysointi

Case: Yritys A ja Yritys B

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	2
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	2
1.2	Aikaisempi kirjallisuus ja konteksti	3
1.3	Menetelmät, rajaukset, rakenne.....	4
2	YLIVOIMAA YHTEISTYÖLLÄ?.....	7
2.1	Yhteiskunnan verkostoituminen	7
2.2	Yritystenvälinen yhteistyösuhde ja sen elementit.....	8
2.2.1	Kahdenvälinen yhteistyösuhde	8
2.2.2	Kahdenvälisen suhteen elementit	10
2.3	Yhteistyösuhteiden luokittelua	13
2.3.1	Operatiivinen kumppanuus	14
2.3.2	Taktinen kumppanuus.....	15
2.3.3	Strateginen kumppanuus	17
2.3.4	Teoreettinen viitekehys yhteistyösuhteiden tason tarkasteluun	20
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	21
3.1	Tutkimuksen kulku	21
3.2	Laadullinen tutkimus ja puolistrukturoitu haastattelu.....	22
3.3	Aineiston tulkinta ja tutkimuksen luotettavuus	24
4	KOHDEYRITYSTEN YHTEISTYÖSUHTEEN ANALYSOINTI.....	25
4.1	Suppea case-yritysten esittely	25
4.2	Kahdenvälisen yhteistyösuhteen tarkastelua	26
4.2.1	Yritystenväliset rakenteelliset sidokset.....	26
4.2.2	Henkilösidokset ja muut sosiaaliset linkit	28
4.2.3	Palveluiden vaihdanta.....	29
4.2.4	Yritysten strateginen sidoksisuus.....	30
4.3	Kumppanuuden nykytilan määrittely	31
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
5.1	Yhteenveto tuloksista.....	36
5.2	Pohdintaa, päätelmät ja suositukset	37
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Liiketoimintaympäristön muutosten vuoksi yritysten toimintakenttä on muuttunut entistä enemmän osaamista korostavaksi ja asiakassuuntautuneeksi. Samalla kun kilpailu yritysten välillä kiristyy, kasvaa asiakkaiden vaatimustaso. Yrityksiltä vaaditaan lisää joustavuutta ja entistä moniulotteisempaa osaamista. Yksin toimien yritysten on vaikea vastata nykypäivän haasteisiin, eivätkä niiden resurssit riitä tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua. (Toivola 2006, s. 9-10)

Pärjätäkseen kilpailussa, yritykset suuntaavat huomionsa yhteistyöverkostojen rakentamiseen, erikoistumiseen ja oman ydinosuutensa kehittämiseen. Kilpailu ei ole enää vain yritysten välistä vaan myös verkostojen välistä. Verkostot kilpailevat keskenään. (Ritter et al. 2003, s. 691)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä tutkielma osallistuu pääasiallisesti organisaatiokohtaiseen keskusteluun sillä se keskittyy tarkastelemaan case- tapauksena kahden esimerkkiyrityksen välistä yhteistyösuhdetta. Tutkielma liittyy myös yhteiskunnalliseen keskusteluun, sillä yhteiskunnan verkostoituminen ja verkottuminen on lisääntymässä kiihtyvällä tahdilla. Tutkimuksen kohteena oleva suhde on esimerkki yritysten harjoittamasta yhteistyöstä.

Tämän tutkielman päätutkimuskysymys on:

- Mikä on Yritys A:n ja Yritys B:n välisen yhteistyösuhteen nykytaso?

Yhteistyösuhteet voidaan jakaa useisiin kumppanuuden tasoihin, joista alkeellisimmat ovat yksinkertaisia, rutiininomaisia ja kertaluontoisia suhteita. Kehittyneimmän tason suhteet ovat monimuotoisia, arvokkaita ja pitkäkestoisia. (Stähle & Laento 2000, s.103) *Yhteistyön tasoja* on siis monia, mutta karkeasti suhteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: Tyyppi 1, Tyyppi 2 ja Tyyppi 3, joista tyyppi 1 on vähiten kehittynyt ja tyyppi 3 kaikkein monimuotoisin ja haastavin kumppanuuden taso. (Lambert et al. 1996, s. 2) Kumppanuuden tasoista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 3.

Esitettyyn päätutkimuskysymykseen etsitään selvyttä seuraavilla alaongelmilla:

- Minkälaisiin eri tasoihin yritysten väliset yhteistyösuhteet voidaan jakaa?
- Mitkä ovat yhteistyösuhteiden merkittävimmät elementit joista yhteistyösuhde rakentuu ja mikä on niiden tila?

Tarkoituksena on analysoida yritystenvälisen yhteistyösuhteen tasoa ja samalla kartoittaa yhteistyösuhteen muodostavia ainesosia ja niiden tilaa. Empiirinen osuus toteutetaan tarkastelemalla kahden kuljetusyrityksen välisen yhteistyösuhteen luonnetta ja tasoa. Tätä kautta tutkimuksen tarkoituksena on luoda pohjaa näiden yritysten välisen yhteistyön tulevaisuuden suunnittelulle. Tavoitteena on saada selville case-yritysten välisen suhteen luonne. Tutkimus pyrkii selvittämään minkälaisiin tasoihin yhteistyösuhteet voidaan jakaa ja millä perusteella ne jaetaan (eli minkälaisista tekijöistä yhteistyösuhteet rakentuvat).

Esimerkkinä käytettävän yhteistyösuhteen osapuolia ei tässä työssä mainita nimeltä, vaan yritykset jäävät anonyymeiksi. Yrityksistä on kuitenkin laadittu pienimuotoinen esittely, joka on luettavissa kappaleen 4 alussa.

1.2 Aikaisempi kirjallisuus ja konteksti

Tutkimuksen avainkäsitteinä voidaan mainita *kahdenvälinen suhde eli dyadi*, *kumppanuus*, *yritysten väliset sidokset* ja jo aiemmin määritellyt *yhteistyön tasot*.

- *Dyadi* on kahden yrityksen välinen suhde, monen yrityksen välisen verkoston peruselementti (Anderson et al. 1994, s. 1-2)
- *Kumppanuudella* tarkoitetaan sekä yrityksen ulkoisia partnerisuhteita että yrityksen sisäistä toimintakulttuuria. Kumppanuus on yhteistyötä, joka perustuu ja rakentuu yrityksissä toimivien ihmisten varaan (Stähle & Laento 2000, s. 11). Tässä työssä kumppanuudella tarkoitetaan yrityksen ulkoista yhteistyösuhdetta. Yritysten sisäiseen toimintakulttuuriin ei puututa.
- *Yritysten välisillä sidoksilla* tarkoitetaan niitä rakenteellisia, toiminnollisia, inhimillisiä, strategisia, lisäarvoa tuottavia ja vaihdantaan liittyviä elementtejä,

joiden avulla luodaan yhteyksiä yritysten välille. (Vesalainen 2002, s. 42; Ford et al. 2002, s.40-48; Ståhle & Laento 2000, s. 26-27)

Yritysten välistä yhteistyötä on käsitelty kirjallisuudessa suhteellisen paljon. Useimmiten tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet kumppanuussuhteiden kehittyneimpään muotoon, eli strategiseen kumppanuuteen. Strategisesta kumppanuudesta käytetään myös nimitystä partnership. (Mm. Doz & Hamel 1998; Rackham et al. 1996; Lambert et al. 1999; Whipple & Frankel 2000; Ellram & Hendrick 1995) Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan myös muita kumppanuuden muotoja kuin strategista kumppanuutta. Tutkimuksen konteksti on yritystenvälinen suhde ja empiirisen osion painopiste on yritysten välisen suhteen tason kartoittaminen. Jotta kartoittaminen voisi onnistua, on otettava huomioon myös muut kumppanuuden muodot. Aiemmasta kirjallisuudesta löytyy jonkin verran tietoa muista yritystenvälisen yhteistyösuhteiden muodoista, joskin informaatiota on tarjolla niukemmin kuin strategista kumppanuutta/partnershipiä koskevaa kirjallisuutta.

Tässä tutkielmassa hyödynnetään aiempaa kirjallisuutta koskien verkottuvaa yhteiskuntaa, dyadia, kumppanuussuhteen elementtejä ja tutkijoiden tekemiä yhteistyösuhteiden luokitteluja. Päälähteinä on käytetty tieteellisiä Journal- artikkeleita 1990- ja 2000- luvuilta sekä alan kirjallisuutta (mm. Vesalainen 2002, Ford et al. 2002, Ståhle & Laento 2000, Steele & Court 1996). Kuten kappaleen alussa on mainittu, kumppanuussuhteita koskevaa kirjallisuutta on saatavilla suhteellisen paljon, mutta eritasoisten kumppanuuksien analysointiin keskittyvää kirjallisuutta hyvin niukasti. Artikkelitietokannoista on saatavilla ajankohtaista tutkimusaineistoa myös kumppanuuden/yhteistyön tasoja koskien.

1.3 Menetelmät, rajaukset, rakenne

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen kohdejoukko on pieni ja se on tarkoituksenmukaisesti valittu. Tutkimuksella pyritään aineiston monipuoliseen ja yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Koska kyseessä tietyn yhteistyösuhteen analysointi, valittiin tutkimusstrategiaksi case study eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään keräämään yksityiskohtaista tietoa tietyistä tapauksesta tai tietyistä toisiinsa liittyvistä tapauksista. Koska tutkielma keskittyy yhden tietyn

yhteistyötapausten tarkasteluun, se ei ole sellaisenaan yleistettävissä muihin yritysten välisiin yhteistyösuhteisiin. Samoja elementtejä voidaan toki tarkastella myös muista yritysten yhteistyösuhteista.

Aineiston keruu toteutettiin pääasiassa haastatteluin. Myös aiempaa havainnointia käytettiin hyväksi. Haastateltavia oli yhteensä kolme, kaksi henkilöä yrityksestä A ja yksi henkilö yrityksestä B. Kaikki henkilöt ovat yrityksenvälisen yhteistyösuhteen avainhenkilöitä. Haastattelut suoritettiin Yrityksen A ja Yrityksen B tiloissa ja tallennukseen käytettiin MP3-soitinta. Kysymykset olivat kullekin vastaajalle samat ja ne esitettiin suurin piirtein samassa järjestyksessä. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka sijoittuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman, avoimen haastattelun välimaastoon. Haastateltavia oli rajoitettu määrä, mutta silti aineistoa kertyi suhteellisen paljon. Muiden henkilöiden haastattelemista ei koettu aiheelliseksi, sillä haastatelluilla kolmella henkilöllä on kyseisestä yhteistyösuhteesta parhaat olemassa olevat tiedot.

Kyseistä yhteistyösuhdetta analysoitaessa ei ole otettu kantaa siihen, minkä tasoinen yritystenvälisen yhteistyösuhteen tulisi olla. Yritysten tulee itse määrittellä sille sopiva yhteistyösuhteen muoto kunkin tilanteen mukaan. Tutkielmassa ei myöskään puututa yritysten sisäiseen yhteistyökulttuuriin, vaan työ keskittyy nimenomaan yritystenvälisen, ulkoisen kumppanuussuhteen tarkasteluun. Tutkimus keskittyy ainoastaan yhteistyösuhteen tämänhetkisen tason analysoimiseen. Se ei selvitä yhteistyösuhteen harjoittamiseen johtavia syitä tai yhteistyön mahdollisesti mukanaan tuomia haittoja.

Tutkimusraportti jatkuu johdannon jälkeen teoreettisen viitekehyksen esittelyllä. Ensin tarkastellaan yhteiskunnan verkostoitumista yleisellä tasolla ja tämän jälkeen yritysten välisen verkoston pienintä yksikköä, eli kahden yrityksen välistä suhdetta ja sen merkittävimpiä elementtejä. Teoreettiseen viitekehykseen liittyy vielä olennaisesti kappale 3, jossa käsitellään yritystenvälisen suhteiden luokittelua. Kappaleessa 4 esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tutkimuksen eteneminen. Varsinaisessa empiirisessä osiossa analysoidaan haastattelujen pohjalta yritysten eri elementtien välistä sidoksisuutta ja sitä kautta yritystenvälisen yhteistyösuhteen tasoa. Lopuksi raportoidaan vielä yhteenvedona tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset ja esitellään mahdolliset jatkotutkimustarpeet.

2 YLIVOIMAA YHTEISTYÖLLÄ?

Tässä kappaleessa kuvaillaan tarkemmin yhteiskunnassa tapahtuvaa, yritysten verkostoitumiseen johtavaa muutoskehitystä. Lisäksi paneudutaan tarkemmin työssä keskeiseen kahden yrityksenväliseen yhteistyösuhteeseen ja suhteen tärkeimpiin elementteihin.

2.1 Yhteiskunnan verkostoituminen

Verkostoituminen ja yritystenvälisen yhteistyösuhteiden solmiminen on kiihtyvä trendi liiketoiminnassa (Elmuti & Kathalawa, 2001, s.205). Yritysten välinen kilpailu on nykypäivänä muuttunut verkostojen väliseksi kilpailuksi (Whipple & Frankel 2000, s.21). Yhteistyöllä pyritään tehostamaan yritysten toimintaa ja hakemaan sellaisia kustannusetuja, jotka tuovat yritykselle ja sen yhteistyökumppanille kilpailuetua muihin verkostoihin nähden. Yhteistyöllä voidaan tavoitella myös esimerkiksi liiketoiminnan kasvua, oppimista ja informaation hankinnan tehostamista (Vesalainen 2002, s. 14). Yhdistämällä voimansa onnistuneesti yrityksillä on mahdollisuudet entistä parempaan tuottavuuteen ja loppuasiakkaille tarjottavan palvelun parantamiseen (Tate 1996, s. 7).

Nykypäivän liikemaailma on äärimmäisen muutosherkkä. Muutoksia tapahtuu nopeassa tahdissa ja yritykseltä vaaditaan nopeaa ja ennakoivaa reagoitua. Ympäristö nähdään monien muutosten takia epävarmana ja vaikeasti ennustettavana. (Stähle & Laento, 2000, s.13-16) Nykyajan liiketoimintaympäristö on haastava pelikenttä, jolla yritysten on vaikea selvitä toimimalla yksin (Tate 1996, s. 7). Tulevaisuudessa ei menestyä pelkästään nykyisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisellä, vaan menestyäkseen yritysten on pystyttävä luomaan tulevaisuutta ja herättämään asiakkaisissa tulevaisuuteen liittyviä tarpeita. Jotta yritykset pysyvät kehityksen kärjessä, tulee niiden kehittää jatkuvasti uusia innovaatioita ja olla strategisesti rohkeita. (Stähle & Laento, 2000, s.18-21)

Vanhoilla toimintatavoilla ja yksin toimimalla ei enää kuitenkaan pystytä vastaamaan muuttuvien markkinoiden haasteisiin (Monczka et al. 1995, s. 45). Markkinoiden dynaamisuus ja kova kilpailu ovat johtamassa yrityksiä kauemmas perinteisen

kilpailuttamisen kentästä ja kohti yritysten välistä yhteistoimintaa (Lehtonen & Salonen 2006, s. 67). Tarvitaan joustavampia organisaatiomuotoja, jotka yhdistävät hierarkian ja markkinoiden hyvät puolet (Ploetner & Ehret 2006, s. 5). Kumppanuuksien avulla yritykset pystyvät nopeasti ja joustavasti vastaamaan uudistumisen haasteisiin (Dyer et al. 2001, s. 37). Verkostot ja yhteistyösuhteet muiden toimijoiden kanssa luovat yritykselle mahdollisuuden avoimeen tiedonvaihtoon, jatkuvaan innovointiin ja nopeaan reagointiin. Yritysten yhdistäessä osaamisensa ja vahvuutensa syntyy suurempia mahdollisuuksia yritysten toiminnan kehittämiseen kuin mitä yritysten on yksin toimiessaan mahdollista saavuttaa. Integroitu osaaminen syntyy vain erilaisten kumppanuuksien ja yhteistyöverkostojen kautta. (Stähle & Laento, 2000, s.20-26) Yhteistyö ja kumppanuudet mahdollistavat yrityksille niiden ydinkyvykkyyksien jalostamisen ja yhdistämisen. Näin yrityksillä on mahdollisuus rakentaa yhdessä erityisiä toimintojen tai prosessien kokonaisuuksia, joilla saavutetaan kilpailuetua. Samalla yritykset pysyvät kuitenkin itsenäisinä yrityksinä. (Ploetner & Ehret 2006, s. 5) Jotta yhteistyön osapuolet kokevat yhteistyön mielekkääksi ja motivoituvat sitä jatkamaan ja kehittämään täytyy molempien yritysten hyötyä suhteesta. Jos suhteesta hyötyy vain toinen osapuoli, kyseessä ei ole yhteistyösuhde. (Whipple & Frankel 2000, s. 5)

2.2 Yritystenvälinen yhteistyösuhde ja sen elementit

Tämän tutkielman kohteena on yritysten välinen yhteistyösuhde ja suhteen taustoja valotetaan määrittelemällä ensin kahdenvälinen suhde eli dyadi. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin niihin elementteihin, joista yritystenvälinen suhde rakentuu.

2.2.1 Kahdenvälinen yhteistyösuhde

Yritykselle parhaiten soveltuva kumppani ei välttämättä aina ole alan johtava yritys, vaan se yritys, jonka kanssa muodostettu kumppanuus tuo molemmille merkittävää hyötyä ja lisäarvoa markkinoilla (Stähle & Laento 2000, s. 94). Abodor (2006) on perehtynyt yritystenvälisten yhteistyösuhteiden syntymekanismiin ja esittää yhteistyösuhteiden syntyvän neljällä eri tavalla.

1. spontaani tai luonnollisesti ilmenevä yritysten välinen yhteistyö; ei muodollista sopimusta, "goodwill"
2. kahden itsenäisen yrityksen oma-aloitteisesti ja strategisena valintana käynnistämä yhteistyö
3. kolmannen osapuolen motivoima kahden yrityksen yhteistyö; esim. yhteistyölle suotuisat muutokset lainsäädännössä, yhteiskunnallisesti organisoidut mahdollisuudet yhteistyöhön (erityinen hanke tms.)
4. virallinen yhteistyö, jolloin yhteistyöhön sitoo sopimus; esim. yhteisyritykset

Yritysten omasta vapaasta tahdosta syntyvän yhteistyön oletetaan omaavan parhaat mahdolliset edellytykset menestykseen. Ulkopuolisen määräämä, motivoima tai ohjaama yhteistyö ei välttämättä johda kyseisessä tilanteessa parhaiten soveltuvan kumppanin löytymiseen. Suhde ei välttämättä toimi yhtä vakaalla pohjalla kuin esimerkiksi spontaani yhteistyösuhde tai strategisena valintana käynnistetty yhteistyö. (Abodor 2006, s. 124-130)

Jo olemassa olevia yritystenvälisiä yhteistyösuhteita on mahdollista tarkastella monella tavalla. Monimutkaisin tapa yhteistyösuhteiden tarkasteluun on koko yhteistyöverkoston tarkastelu kaikkine osapuolineen (Ritter & Gemünden 2003, s. 693). Koska jokainen yritys voidaan nähdä oman verkostonsa keskipisteenä, on verkostojen tarkastelu kokonaisuudessaan erittäin haastavaa. Yritysten yhteistyösuhteita voidaan tarkastella myös yhden yrityksen näkökulmasta tarkastelemalla kaikkia sen yksittäisiä yhteistyösuhteita. (Vesalainen 2002, s. 10-11) Verkoston peruselementti on kuitenkin kahden yrityksen välinen suhde, eli dyadi (Anderson, Håkansson & Johansson 1994, s.1). Dyadit ovat suurempien verkstorakenteiden pieniä osasia. Toiminnot tässä suhteessa vaikuttavat myös yritysten muihin suhteisiin kokemusten ja oppimisen kautta. (Ford et al. 1998, s.44)

Usein yrityksen liiketoimintasuhteita tarkastellaan vain yhden osapuolen näkökulmasta. Tällöin suhteesta saadaan suppea ja subjektiivinen, yhden yrityksen perspektiivistä katsova näkemys. (Ellram & Hendrick 1995, s.41-42) Kun tarkastelussa on suhteen molemmat osapuolet, saadaan suhteesta kokonaisvaltaisempi ja selkeämpi kuva kuin tarkastelemalla yksittäistä toimijaa. (Wren & Simpson 1996, s. 63).

2.2.2 Kahdenvälisen suhteen elementit

Vesalaisen (2002, s. 42) mukaan yritysten välinen suhde rakentuu organisationaalisista ja liiketoiminnallisista tekijöistä. Molemmat ryhmät käsittävät erilaiset linkit yhteistyötä tekevien yritysten välillä. Organisationaaliset tekijät koostuvat yritysten välillä ilmenevistä rakenteellisista sidoksista ja yrityksissä toimivien ihmisten välisistä sosiaalisista sidoksista. Liiketoiminnallisiin tekijöihin puolestaan kuuluvat yritysten välinen varsinainen vaihdanta eli tavaroiden ja palveluiden virta toimittajilta asiakkaalle sekä yritysten välinen strateginen sidoksisuus. Ford et al. (2002, s.40-48) puolestaan tarkastelevat yritysten välistä suhdetta kolmesta eri näkökulmasta: toimintojen välisten linkkien näkökulmasta (*Activity links*), resursseihin perustuvista sidoksista (*Resource ties*) ja toimijoiden välisten sidosten näkökulmasta (*Actor bonds*).

Kolmas näkökulma yritysten välisten suhteiden elementteihin on malli, jossa kumppanuuden peruselementeiksi on nimetty tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Kaikki kolme osa-aluetta ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Ilman näiden kolmen elementin hallintaa yritykset eivät voi rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteista (Stähle & Laento 2000, s.26) Kaksi ensimmäistä näkökulmaa sivuavat toisiaan hyvin läheisesti. Kolmas näkökulma on hieman erilainen, lähinnä pehmeisiin arvoihin nojaava lähestymistapa.

Vesalaisen mallissa (2002, s. 42-43) rakenteelliset linkit tarkoittavat yritysten välille syntyneitä tai rakennettuja toimintatapoja ja käytäntöjä. Nämä käytännöt ovat muuttuneet yrityksissä rakenteellisiksi elementeiksi. Tällaisia rakennettuja käytäntöjä ovat esimerkiksi yritystenväliset säännölliset palaverit, kehittämistiimit ja muut tilanteet, joissa yritysten edustajat yrityksen eri tasoilla ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Rakenteellisia linkkejä yritysten välille luovat myös yritysten tietojärjestelmät, laadunmittausjärjestelmät ym. Lisäksi yrityksillä voi olla yhteisiä, integroitua prosesseja. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että yritykset ovat yhdessä pohtineet ydin- ja tukiprosessejaan. Tapaukset, joissa prosessisuuntaista johtamista käsitellään verkostotasolla, ovat harvinaisia.

Yritysten rakenteelliset linkit ovat samankaltaisia kuin Ford et al. (2002, s. 40) nimeämät toiminnalliset linkit (*Activity links*). Näillä linkeillä tarkoitetaan nimenomaan toimintojen ja käytäntöjen välisiä yhteyksiä, jotka on rakennettu tietoisesti yritysten välille.

Toiminnalliset linkit helpottavat ja yksinkertaistavat yritystenvälistä toimintaa ja ne voivat liittyä esimerkiksi yritystenväliseen perustoimintaan, tuotannonsuunnitteluun tai kumppanin palveluun.

Resurssisidoksilla (Resource ties) tarkoitetaan fyysisiä, teknologisia tai tietämuspohjaisia resursseja jotka ovat rakentuneet suhteen aikana ja sitovat yrityksiä yhteen. Kumppanuuden voidaan nähdä lisäävän tietopääomaa ja muita resursseja sillä se mahdollistaa tiedon ja osaamisen jakamisen yritysten välillä (Stähle & Laento 2000, s.26). Resurssisidokset liittyvät lisäksi läheisesti yritysten väliseen vaihdantaan, eli niihin tuotteisiin tai palveluihin, jotka yritysten välillä virtaavat. Myös vaihdanta luonnollisesti sitoo yrityksiä yhteen (Vesalainen 2002, s. 51).

Yritysten sosiaalisella sidoksisuudella tarkoitetaan organisaatioissa toimivien henkilöiden välisiä sosiaalisia linkkejä ja siteitä (Actor bonds) (Ford et al. 2002, s. 40-41). Sosiaaliset linkit ovat inhimillisiä tekijöitä joten linkkien määrä tai niiden lujuus riippuu olennaisesti yksittäisistä henkilöistä ja heidän ominaisuuksistaan. Keskeisimpiä sosiaalisten yhteyksien muodostajia ovat molemminpuolinen luottamus, toimiva vuorovaikutus ja oppiminen ja yhteinen näkemys. (Vesalainen 2002, s. 45) Luottamus on yksi suhteen peruspilareista. Ilman luottamusta ja sitoutumista ei toimivaa suhdetta pystytä rakentamaan. (Cullen et al. 2000, s. 224) Kumppanuussuhteen mahdolliset saavutukset riippuvat hyvin pitkälti siitä, kuinka vahvaksi molemminpuolinen luottamus saadaan rakennettua. Sitä mukaa kuin luottamuksen ja tiedonvaihdon tarve kasvaa, kasvavat myös mahdollisuus suurempiin tuottoihin sekä suhteen riskit. (Stähle & Laento 2000, s.27)

Laajasti ajatellen strategialla tarkoitetaan pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jolla asetetut toiminnan tavoitteet saavutetaan. Strategiset sidokset ovat merkittäviä tekijöitä yritysten välistä linkittyneisyyttä tarkasteltaessa. Kun yritysten ydinosuudet ovat toisiaan täydentävät, syntyy strategista riippuvuutta. Riippuvuus koskee sekä tämänhetkistä toimintaa että tulevaisuuden toimintaa. Läheisessä yhteistyösuhteessa riippuvuutta ei juurikaan voida välttää. (Vesalainen 2002, s. 53) Yritysten strateginen sidoksisuus linkittää molempien yritysten tavoitteet yhteistyölle. Yritysten tulee asettaa yhteistyölle yhteiset tavoitteet ja päämäärät ja on elintärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät asetetut tavoitteet. (Steele & Court 1996, s.166) Strategiseen sidoksisuuteen kuuluu olennaisena osana myös molemminpuolisen hyödyn tavoittelu ja riskien jakamisen

periaatteet (Vesalainen 2002, s. 56-57). Ståhle & Laennon (2000, s. 27) mallin peruselementeistä lisäarvo ja sen synnyttämisen keinot ovat hyvin pitkälti strategisen toiminnan tuloksia. Verkostoja luodaan sen takia, että kaikki verkostossa toimivat yritykset saisivat lisäarvoa itselleen. Juuri kumppanuuden osaamisen kautta verkosto voi muodostua yrityksille taloudelliseksi lisäarvoksi. Ilman kumppanuutta verkosto itsessään on vain mahdollisuus. (Ståhle & Laento 2000, s.40)

Tässä tutkielmassa yhteistyösuhteiden tärkeimpiä elementtejä analysoidaan kaikkia kolmea edellä mainittua mallia yhdistellen. Yritysten välisessä suhteessa tarkkaillaan niiden välisiä rakenteita, henkilösidosia, vaihdantaa ja strategisia sidoksia. Vesalaisen (2002) malli yhteistyösuhteen tärkeimmistä elementeistä on käsitellyistä malleista yksityiskohtaisin. Ford et al.:n (2002) ja Ståhle & Laennon (2000) mallit täydentävät hyvin Vesalaisen (2002) mallia.

Taulukko 1: Kokoomataulukko yhteistyösuhteen tärkeimmistä elementeistä

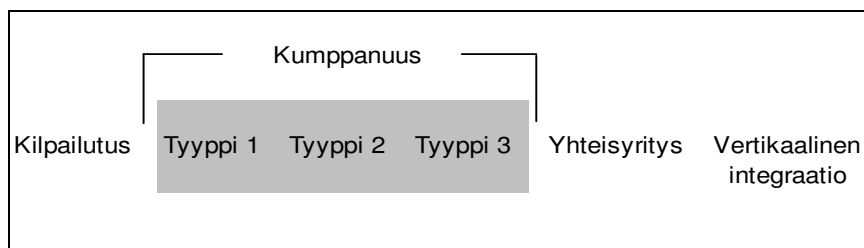
<u>ELEMENTIT</u>	<u>MALLI</u>		
	Ford et al.(2002)	Vesalainen (2002)	Ståhle & Laento (2000)
Rakennesidokset	x	x	
Henkilösidokset	x	x	x
Vaihdantasidokset	x	x	
Strategiset sidokset	x	x	x

Taulukko 1. esittelee *yhteenvetona* kahdenvälisen suhteen elementit, jotka esitellyissä malleissa esiintyvät. Yhteistyösuhteen kannalta tärkeimmät analysoitavat elementit ovat yritysten väliset *Rakennesidokset*, *Henkilösidokset eli sosiaaliset sidokset*, *Vaihdantasidokset* sekä *Strategiset sidokset*. Sekä Vesalaisen (2002) että Ford et al.:n (2002) mallit pitävät sisällään kaikki neljä elementtiä. Vesalaisen mallissa ne tulevat suoraan esille rakenteellisina linkkeinä, sosiaalisena sidoksisuutena, vaihdantana ja strategisena sidoksisuutena. Ford et al. :n mallissa toiminnalliset linkit (Activity links)liittyvät rakennesidokseen, toimijoiden väliset linkit (Actor bonds) henkilösidokseen ja resurssisidokset (Resource ties) sekä vaihdantasidokseen että strategisiin sidokseen.

Stähle & Laennon (2000) mallin elementeistä luottamus liittyy vahvasti henkilösidoksiin ja lisäarvo ja tietopääoma molemmat strategisiin sidoksiin.

2.3 Yhteistyösuhteiden luokittelua

Yritystenväliset suhteet voivat olla monenlaisia ja monen tasoisia. Ne voivat vaihdella täydestä toimittajien kilpailuttamisesta (arm's length- suhde) aina yhteisyritykseen ja vertikaaliseen integraatioon saakka. Yhteisyritys sisältää yhteistä omistuspohjaa ja on askel strategisesta kumppanuudesta kohti yritysfuusiota. Vertikaalisen integraation asteella operoiva yritys toimii täysin itsenäisesti vastaten itse kaikista toiminnoista ja valmistaa tuotteet tai palvelut alusta saakka omin voimin. (Todeva & Knoke 2005, s.124) Kilpailuttamisen ja vertikaalisen integraation väliin jää kuitenkin erilaisia strategisia yhteistyön ja kumppanuuden mahdollisuuksia. Lambert et al. ovat kehittäneet yksinkertaisen mallin kuvaamaan erilaisia yritystenvälisiä suhteita (ks. Kuva 1). (Lambert et al. 1996, s. 2)



Kuva 1: Yritystenväliset suhteet (mukailtu Lambert et al. 1996, s. 2)

Kuten kuva 1 osoittaa, kumppanuussuhteet voi karkeasti luokitellen jaotella kolmeen eri kumppanuustyyppiin. Tässä työssä luokista käytetään Stähle & Laennon (2000) esittämiä nimityksiä *operatiivinen kumppanuus*, *taktinen kumppanuus* ja *strateginen kumppanuus*. Operatiivinen kumppanuus on Tyypin 1 yhteistyösuhde, joka ei eroa paljoa kilpailuttamisesta. Taktinen kumppanuus (Tyypin 2) on operatiivisen kumppanuuden ja strategisen kumppanuuden välimuoto. Pisimmälle kehittynyt kumppanuuden muoto on strateginen kumppanuus (Tyypin 3). Vaikka strateginen kumppanuus on pisimmälle kehittynyt yhteistyön muoto itsenäisten yritysten välillä, ei se kuitenkaan automaattisesti ole tavoiteltavin yhteistyön muoto, vaan yrityksen on aina valittava sille itselleen ja kyseiseen suhteeseen parhaiten soveltuva yhteistyön muoto. (Lambert 1996, s. 8)

2.3.1 Operatiivinen kumppanuus

Ensimmäinen kumppanuuden taso (Tyyppi 1) on operatiivinen kumppanuussuhde. *Operatiivisella kumppanuudella* tarkoitetaan lyhyen tähtäimen suhteellisen yksinkertaista yhteistyösuhdetta, jossa kumppanuus perustuu puhtaasti kirjalliseen sopimukseen ja sen tärkeimpänä tavoitteena on kustannustehokkuus. Toki jonkinasteista luottamusta osapuolten välillä tarvitaan, mutta kirjallinen sopimus on se tekijä, johon suhteessa nojaututaan (Stähle & Laento, 2000, s.81-82.) Yhteistyön osapuolten väliset sidokset ja linkit ovat kohtalaisen heikkoja ja yhteistyö voi olla luonteeltaan lyhytaikaista. Vaihdamman kohteena oleva tuote tai palvelu on sopimuksessa selkeästi määritelty. (Lambert et al. 1996, s.2-3)

Operatiivinen kumppanuus soveltuu parhaiten suhteisiin, joissa tavoitteena on määräaikaisen sopimuksen synnyttäminen (Cousins 2005, s. 420). Maccoby (1997, s.5) kutsuu ensimmäisen tason yhteistyösuhdetta allianssiksi ja esittää, että ensimmäisen tason yhteistyösuhde voidaan solmia esimerkiksi tietyn projektin ajaksi. Vaikka yrityksillä on yhteiset päämäärät operatiivista kumppanuutta koskien ja tietoa vaihdetaan, projektilla on myös ennalta määritelty päättymisajankohta. Näin ollen suhde on rajallinen.

Stähle & Laennon (2000, s.81-84) mukaan operatiivisen kumppanuuden tyypillisiä piirteitä ovat kumppanien kilpailutus, kumppaneiden vaivaton vaihtaminen ja mahdollisten kumppaneiden lukuisa määrä. Kumppaneihin ei uskalleta sitoutua lähemmin opportunistin ja riskien pelossa. Vaikka yhteistyösuhde ei ole strateginen, halutaan sen toimivan hyvin. Operatiivisessa kumppanuudessa tavoitteena on mahdollisimman automaattinen toiminta, jossa suhteen synnyttämisen jälkeen ei enää vaadita sen kummempia erityisresursseja tai räätälöintiä. Tämän tason suhteeseen ei sisälly yhdessä oppimista tai kehittämistä eikä yhteisiä rakenteita, järjestelmiä tai prosesseja (Vesalainen 2002, s. 142). Operatiivisen tason yhteistyösuhde on helppo käynnistää ja helppo purkaa (Mentzer et al. 2000, s. 552). Hyvä esimerkki operatiivisesta suhteesta on alihankintasuhde.

Operatiivinen yhteistyö ilman molemminpuolisen hyödyn kasvattamista ei motivoi toimittajaa laadunparantamiseen ja –kehittämiseen. Jos ostava osapuoli pyrkii suhteellaan toimittajaan pelkkään kustannusten minimointiin ja toimittajan

tuotantoresurssien hyödyntämiseen, on erittäin epätodennäköistä että suhteessa syntyisi uusia innovaatioita tai muuta kehitystä. Operatiivisella kumppanuudella voidaan saavuttaa kustannusetuja mutta kilpailuetua sillä tuskin saavutetaan. (Billington et al. 2006. s. 2) Kumppanuus ei välttämättä ole paras sana kuvaamaan operatiivista yhteistyösuhdetta, sillä verkostomaisuus ja suunnitelmallinen yhteistoiminta on hyvin pienimuotoista. (Stähle & Laento 2000, s.81-82)

2.3.2 Taktinen kumppanuus

Operatiivista kumppanuutta astetta tiiviimpi yhteistyön muoto on yritystenvälinen *taktinen kumppanuus*. Se on tyypin 2 pitkän tähtäimen yhteistyötä joka kehittyy ja muokkautuu ajan myötä. Yhteistyön ei välttämättä oleteta jatkuvan ”ikuisesti” mutta pitkän tähtäimen panostus on molemmille osapuolille selvää. (Lambert et al. 1996, s.3) Taktinen kumppanuus on operatiivista kumppanuutta kehittyneempi niin rakenteellisissa, sosiaalisissa, vaihdannallisissa kuin strategisissakin suhteen osatekijöissä (Vesalainen 2002, s.147)

Taktinen kumppanuus ei perustu pelkkiin sopimukseen vaan se vaatii myös luottamusta ja sitoutumista suhteeseen (Lambert et al. 1996, s.12). Luottamus on avoimuutta, rehellisyyttä ja vilpittömyyttä ja se rakentuu vuorovaikutuksen ja kokemusten kautta. Tästä syystä neuvotteluilla ja palavereilla on varsinaisen sisällön lisäksi myös tärkeä luottamus pohjan rakentamisen tehtävä. Yhteistyön tulos riippuu paljolti siitä miten molemminpuolisen luottamuksen rakentamisessa, molempien osapuolten osaamisen integroimisessa ja avoimessa tiedonvaihdossa onnistutaan. Yhteistyötä muodostettaessa etsitään yhteistä aaltopituutta ja suhteeseen parhaiten sopivaa kommunikoinnin tapaa, selvitetään ja yhdistellään molempien osapuolten intressejä ja tavoitteita (Stähle & Laento 2000, s. 87)

Yritysten tulee rakentaa yhdessä tavoitteet taktiselle kumppanuudelle. Tavoitteet määritellään molempien osapuolten yhteisistä lähtökohdista. Molemmilla yrityksillä on omat toimintastrategiansa mutta tavoitteet yhteistyölle tulee asettaa niin, että molempien osapuolten strategiat saadaan toteutettua samanaikaisesti. (Stähle & Laento 2000, s. 86-87) Toimintojen yhteinen koordinointi molempien osapuolien hyväksi, win-win-ajattelun kehittyminen sekä informaation ja ideoiden jakaminen suhteen

kehittämistä koskien sekä ovat tyypillisiä piirteitä taktiselle yhteistyösuhteelle (Maccoby 1997, s. 56). Taktiselle kumppanuudelle on tyypillistä myös tietoinen toimittajan kehittäminen (Vesalainen 2002, s.142). Taktisen kumppanuuden tavoitteena on luoda yhdessä jotain uutta, oppia, poistaa päällekkäisiä toimintoja, parantaa toiminnan laatua ja yhdistää yritysten prosesseja ja tapoja toimia. Perimmäisenä yhteistoiminnan päämääränä on säästöjen sekä molemminpuolisen oppimisen aikaansaaminen. (Stähle & Laento 2000, s. 86-87)

Taktinen kumppanuus vaatii onnistuakseen osapuolilta toistensa ja markkinoiden ymmärtämistä. On tärkeää ymmärtää toisen liiketoimintaprosessit, jotka koskevat yhteistyötä. Lisäksi toisen osapuolen tavoitteiden ja toimintatapojen ymmärtäminen on ratkaisevaa. (Tate 1996, s. 9) Molempien yritysten tulee toimia yhdessä laadittujen pelisääntöjen mukaan. Yritysten väliset toiminnot (palvelut) eivät ole pelkästään automatisoituja vaan niistä keskustellaan ja niitä muokataan sen mukaan mikä on hyödyllistä molemmille osapuolille. (Lambert et al. 1996, s. 12) Taktisessa kumppanuudessa yhdessä oppiminen ja kehittäminen yleistyvät (Vesalainen 2002, s.142). Olennaista on, että yritykset ymmärtävät koko arvoketjun ulottuvuuden, molempien yritysten kautta aina loppuasiakkaaseen saakka (Stähle & Laento 2000, s. 88). Kohtuullinen tietojen jakaminen myynnistä, volyymeista ja muista yrityskohtaisista tiedoista kuuluu myös oleellisena osana taktiseen kumppanuuteen. Tietoja jaetaan sen verran, että molemmat osapuolet voivat toimia suhteen kannalta tehokkaasti ja suorituskykyisesti. (Billington et al. 2006, s. 3)

Taktisessa kumppanuudessa toimijoita ja toimintaa on molemmin puolin enemmän kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Yritysten edustajat ovat yhteydessä usein ja toimijoiden verkosto voi olla monimutkainen. Monenvälinen toiminta ja kommunikointi tekee kumppanuuksien johtamisesta haasteellista. (Lambert et al. 1996, s. 3) Monimutkaisessa ympäristössä tehokas tiedonvaihto, hyvät tiedonhallintajärjestelmät ovat suhteelle elintärkeitä. Lisäksi järjestelmät toiminnan onnistumisen ja yhteistyön arvioimiseksi ovat suhteen kehittymisen kannalta tärkeitä (Ellram & Edis 1996, s. 25-27)

2.3.3 Strateginen kumppanuus

Yhteistyösuhteen kehittynein ja monimutkaisin muoto on *strateginen kumppanuus* (Tyyppi 3). Strategisessa kumppanuudessa yritysten väliset linkit ja sidokset ovat huomattavan vahvoja. Erityisesti yritystenväliset strategiset sidokset ja henkilösidokset muuttuvat tiiviimmiksi ja voimakkaammiksi. Yhteinen strategiasuunnittelu kehittyy ja avoimuus lisääntyy. Myös yritysten rakenteellinen linkittyneisyys on huomattavampaa kuin taktisessa kumppanuudessa. Yritysten välisessä vaihdannassa palveluiden määrä saattaa kasvaa entisestään. (Vesalainen 2002, s. 148-149) Strategisen kumppanuuden määritelmiä on monia, eikä mikään niistä lie toistaan parempi tai heikompi. Eri määritelmissä strategista kumppanuutta katsotaan hieman eri näkökulmista, määrittelijästä riippuen.

Lambertin, Emmelheizin ja Gardnerin (1999, s. 166) mukaan partnershipillä (= strateginen kumppanuus) tarkoitetaan räätälöityä strategista liiketoimintasuhdetta, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, avoimuuteen, mutkattomaan informaation kulkuun sekä riskien että tuottojen jakamiseen. Nämä strategisen kumppanuuden elementit luovat yrityksille sellaista kilpailuetua, jota ne eivät ilman kumppaniaan pystyisi saavuttamaan. Yhteistyöllä pyritään lisäksi jatkuvaan parantamiseen ja molempien osapuolten hyödyn kasvattamiseen (Ellram 1996, s. 21). Kumppanuudella pyritään saavuttamaan merkittävää strategista etua molemmille kumppaneille (Maheshwari et al. 2006, s. 279-280). Olennaista strategisessa kumppanuussuhteessa verrattuna muihin kumppanuussuhteisiin on sen pitkä kesto. Kumppanuus solmitaan pitkällä tähtäimellä; ”ikuisiksi”. (Steele & Court 1996, s. 154) Operatiivisessa ja taktisessa kumppanuudessa suhteesta syntyvä hyöty voi olla hieman epätasapainoinen, mutta strategisessa kumppanuudessa molempien osapuolten tulisi hyötyä suhteesta saman verran (Stähle & Laento 2000, s. 94).

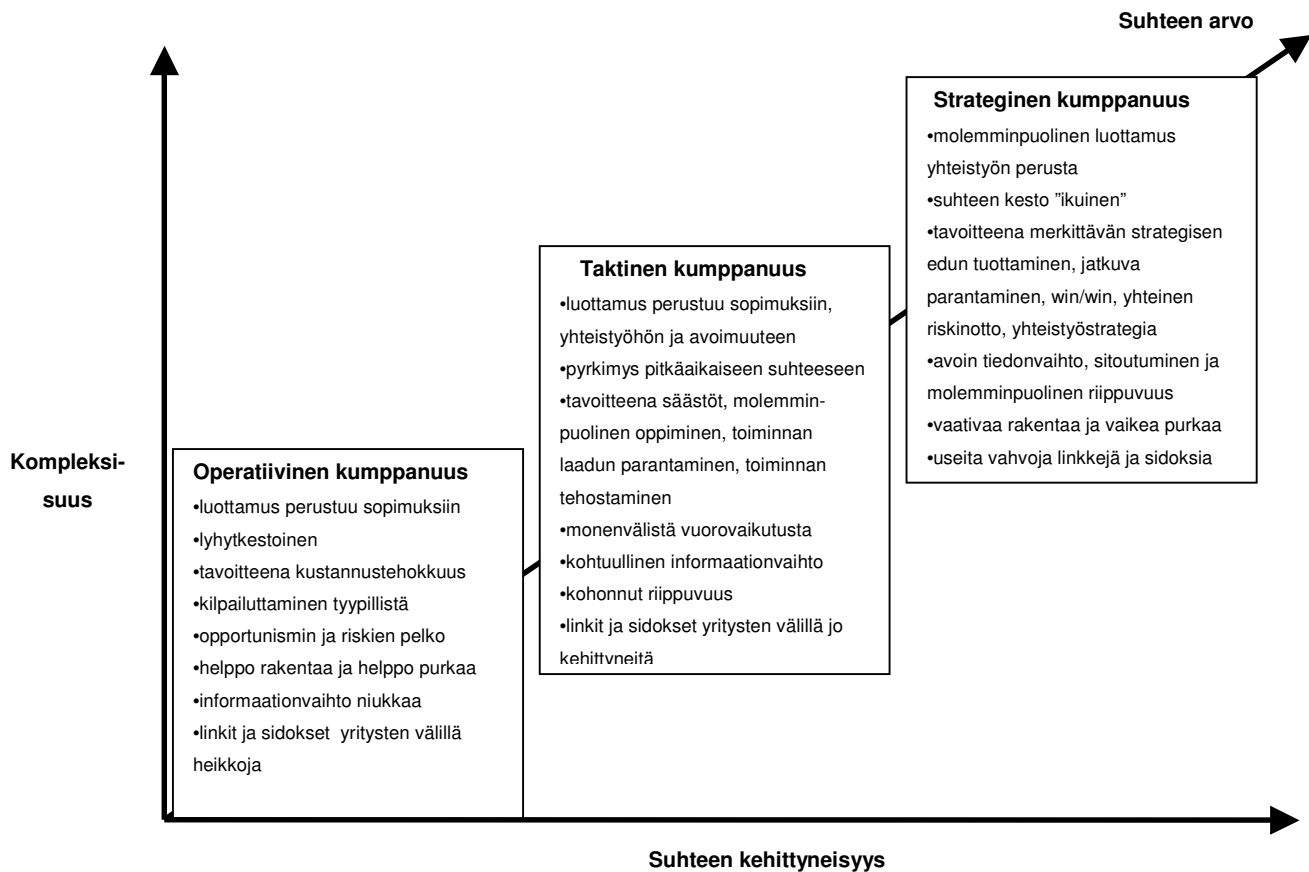
Strateginen kumppanuus perustuu ehdottomaan molemminpuoliseen luottamukseen, suhteeseen sitoutumiseen ja avoimeen, rakentavaan tiedonvaihtoon. Strateginen kumppanuus tuo mukanaan myös riippuvuuden, sillä vahva yhteys yritysten välillä edellyttää molempien tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Lisäksi yhteiset konkreettiset tavoitteet, toiminnan strateginen suuntaus, yhdessä oppiminen ja kehittäminen, win/win- periaatteen kehittyminen entisestään, yhteinen näkemys suhteen tulevaisuudesta (visio) ja yhteistyön arviointi ovat tärkeitä strategisen

kumppanuuden menestystekijöitä. (Hallikas et al. 2001, s. 58-59) Strategisessa kumppanuussuhteessa yritysten rajapinnat ylittävä työntekeo laajenee, yritystenväliset järjestelmät kehittyvät ja ydinprosessit yhdistyvät (Vesalainen 2002, 142). Vaikka strateginen kumppanuussuhde on erittäin haavoittuva ja riskialtis, on sillä kumppanuussuhteista parhaat mahdolliset lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. (Stähle & Laento 2000, s.93) Sekä riskit että mahdollisuudet ovat siis strategisessa kumppanuudessa suuremmat verrattuna operatiiviseen ja taktiseen kumppanuuteen.

Strategiset kumppanuussuhteet ovat alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä kriittinen kilpailutekijä. Aiempien tutkimusten perusteella läheinen ja toimiva yhteistyö toimittajan ja ostavan osapuolen välillä ja aito halu oman parhaansa tekemiseen johtaa pitkällä tähtäimellä myös loppuasiakkaan tyytyväisyyden kasvamiseen. (Wong 2002, s. 576) Yleensä toimitusketjun yhteistyön tiivistämisen ja tehostamisen perimmäisenä syynä on arvon tuottaminen asiakkaille (Spekman et al. 2006, s. 18). Muita tärkeitä syitä strategisen kumppanuuden perustamiselle ovat kilpailukyvyn parantaminen, kustannussäästöt & tuottojen kasvattaminen, taloudellisen riskin jakaminen, toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen, tuotteen/palvelun laadun parantaminen, uusien markkinoiden tavoittaminen ja omaan ydinosaamiseen keskittyminen. (Toivola 2006, s.13; Elmuti & Kathalawa 2001, s.206-207; Whipple & Gentry 2000, s. 303; Gebrekidan et al. 2001, s. 680-681)

Yritykset jotka ryhtyvät strategiseen yhteistyöhön, näkevät saavuttavansa yhdessä toimimalla merkittävää taloudellista hyötyä. Molempien osapuolten hyödyn varmistamiseksi yritykset ovat valmiita panostamaan yhteistyöhön sekä muodollisesti että hyvästä tahdosta (good will). Strategisen yhteistyön tavoitteiden saavuttaminen vaatii yrityksiltä paljon työtä ja yhteistä koordinoitua. (de Lurdes Veludo et al. 2006, s. 200)

Yritystenvälisen yhteistyösuhteiden tasoista voidaan esittää *yhteenveto* kolmiulotteisella kuviolla (ks. Kuva 2), jossa kumppanuussuhteet (operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus ja strateginen kumppanuus) järjestetään suhteen kompleksisuuden, suhteen kehittyneisyyden ja suhteen arvon perspektiiveistä. Kunkin kumppanuussuhteen pääpiirteet on tiivistetty kuvioon.



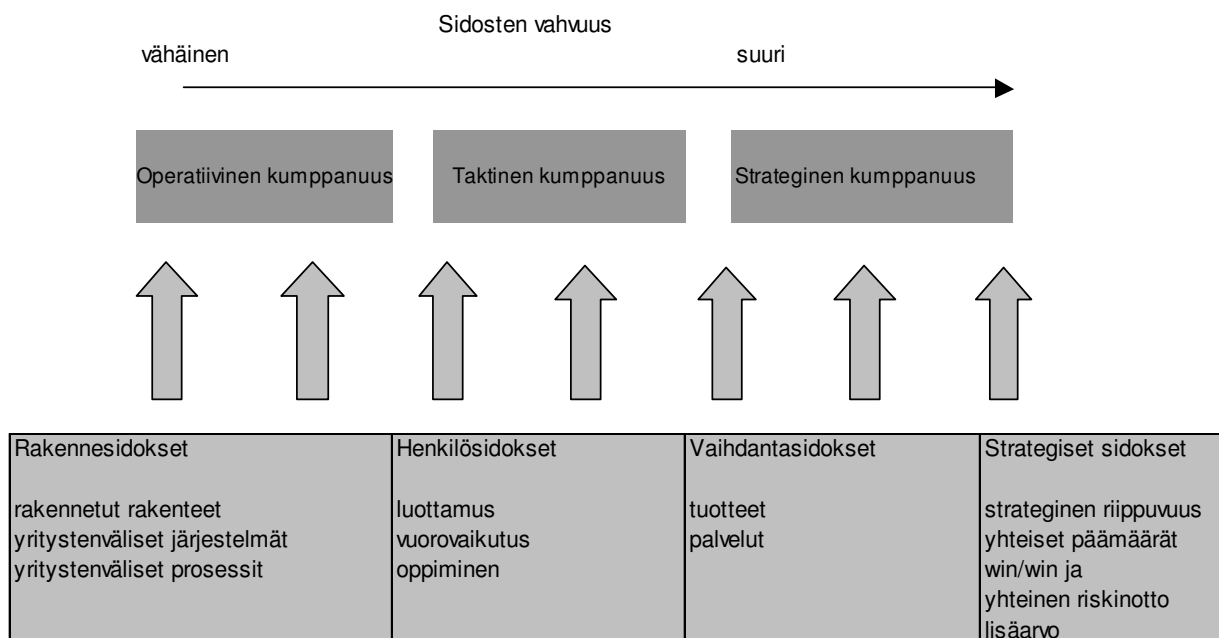
Kuva 2: Kumppanuussuhteiden tasot (muokattu Cousins 2005, s. 419; Maccoby 1997, s.56; Spekman et al. 1998, s.648-649)

Kuvan 2 kompleksisuudella tarkoitetaan suhteen monimutkaisuutta ja haasteellisuutta. Mitä tiiviimmäksi ja kehittyneemmäksi suhde muodostuu, sitä vaativampaa sen hallinta on. Operatiivinen kumppanuus on suhteista yksinkertaisin ja strateginen kumppanuus monimutkaisin suhdetyyppi. Suhteen kehittyneisyyttä tarkasteltaessa voidaan sanoa, että operatiivinen kumppanuus on yksinkertaisuudessaan vähiten kehittynyt ja vähiten kehittämistä vaativa yhteistyömuoto. Taktinen kumppanuus ja varsinkin strateginen kumppanuus vaativat suhteelta huomattavasti enemmän. Lisäksi suhteen kehittyessä ja kompleksisuuden lisääntyessä kasvaa kumppanuussuhteen arvo. Arvo voi olla sekä laadullista että määrällistä. Strategisessa kumppanuudessa yhteistyön mahdollisuudet sekä riskit ovat kaikkein suurimmat.

Yritykset, jotka ovat toiminnaltaan kustannuskeskeisiä, luovat lyhytkestoisia, operatiivisia kumppanuussuhteita. Yritykset, jotka puolestaan haluavat erilaistaa tarjontaansa kilpailijoihin verrattuna, toimivat usein joko taktisissa, tai vielä syvemmissä strategisissa suhteissa. (Cousins 2005, s.420-421) Yritysten ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista pitäytyä vain yhdenlaisissa yhteistyösuhteissa. On hyvin todennäköistä, että yrityksellä on toimitusketjussaan useita eritasoisia suhteita samanaikaisesti. (Holweg et al. 2005, s.178)

2.3.4 Teoreettinen viitekehys yhteistyösuhteiden tason tarkasteluun

Luvuissa 2.2. ja 2.3. esitettyjä yhteistyösuhteiden elementtejä sekä yhteistyön mahdollisia tasoja (esim. Vesalainen 2002; Ford 2002; Ståhle & Laento 2000; Lambert et al. 1996) hyödynnetään tutkielman empiirisessä osiossa, jossa case-yritysten välisen suhteen tasoa määritellään kuvan 3 teoreettisen viitekehysten avulla. Yritystenvälisen suhteen tärkeimpiä elementtejä tarkastellaan rakennesidoksina, henkilösidoksina, vaihdantasidoksina ja strategisina sidoksina. Kaikkia kolmea kumppanuustyyppiä voidaan tarkastella samojen sidosten avulla, sillä elementit, joista sidokset muodostuvat, ovat kaikissa kumppanuustyypeissä pääosin samat.



Kuva 3: Kahdenvälisen suhteen analysoinnin viitekehys

Vaikka kumppanuussuhteita voidaan niiden tasosta huolimatta tarkastella samojen sidosten kannalta, vaihtelee sidosten vahvuus kumppanuustyypeittäin. Operatiivisessa kumppanuudessa kaikki yritysten väliset sidokset ovat heikompia kuin taktisessa tai strategisessa kumppanuudessa. Jotkut elementit voivat olla jopa olemattoman heikkoja. Vastaavasti taktisen kumppanuuden sidokset ovat operatiivista kumppanuutta vahvemmat mutta strategista kumppanuutta heikommat. Mitä vahvemmat sidokset ovat ja mitä enemmän yritykset eri elementtien kautta linkittyvät, sitä strategisempaa on kumppanuus.

Sidosten vahvuus ja niiden sisältämien elementtien määrä siis kertoo millä tasolla yritysten välillä esiintyvä kumppanuus on. Empiriassa tarkastellaan Yritys A:n ja Yritys B:n välisen suhteen elementtejä ja arvioidaan elementtien ja sidosten vahvuutta. Tämän arvion pohjalta määritellään yritystenvälisen suhteen tämänhetkinen taso vertaamalla suhteessa ilmeneviä elementtejä ja sidoksia kullekin tasolle tyypillisiin ominaisuuksiin ja piirteisiin.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkielman lähtökohdat sekä varsinainen tutkimusprosessin eteneminen. Lisäksi kuvaillaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja esitetään perusteet juuri näiden menetelmien käytölle. Lopuksi kerrotaan miten aineiston keruu, käsittely ja analysointi on suoritettu ja otetaan kantaa myös menetelmien ja tutkimuksen luotettavuuteen.

3.1 Tutkimuksen kulku

Tutkielma ei kuulu mihinkään erityiseen hankekokonaisuuteen vaan se on itsenäinen tutkimus yritysten välisestä yhteistyösuhteesta (Yritys A ja Yritys B). Samaa aihepiiriä sivutaan tekijän pääaineen kandidaatintutkielmassa, joka puntaroi yhteistyösuhteen mahdollisuuksia ja riskejä. Molempien kandidaatintutkielmien aineisto on kerätty samanaikaisesti. Aihe herätti tutkijan kiinnostuksen kesän 2006 aikana. Tuolloin tutkija työskenteli Yritys A:n palveluksessa.

Tutkimuksen aihepiiri kiinnosti myös Yritys A:ta ja työn kehittäminen alkoi syksyllä 2006. Prosessi alkoi kirjallisen lähdeaineiston kartoittamisella ja sen analysoimisella loppusyksystä 2006. Kirjallisuuden kartoittamista tehtiin myös kaiken aikaa 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 alkoi heti haastattelujen jälkeen.

3.2 Laadullinen tutkimus ja puolistrukturoitu haastattelu

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Sen lähtökohtana ei ole hypoteesien tai teorioiden testaus vaan aineiston monitahoinen ja seikkaperäinen tarkastelu. Laadullisissa menetelmissä tutkittavien mielipiteet, näkökulmat ja "ääni" pääsevät esille. (Hirsjärvi et al. 2003, s. 155) Tähän tutkimukseen kvalitatiiviset menetelmät sopivat kvantitatiivisia menetelmiä paremmin sillä yritystenvälistä suhdetta halutaan kuvailla ja ymmärtää. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukko on pieni ja se on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei suuri ja satunnaisesti valittu kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa on käytäntö. Tutkimusstrategiana tässä laadullisessa tutkimuksessa on tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa tietyistä tapauksista 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, s. 123) Tässä tapauksessa tutkimuksen kohde on yritysten välinen yhteistyösuhde.

Aineiston keruu on toteutettu laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti haastatteluin ja osittain myös havainnoiden. Haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu haastattelu, joka on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että jokin näkökohta haastattelussa on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 47) Tässä tutkimuksessa kysymykset olivat kaikille vastaajille samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei oltu annettu valmiiksi (Ks. LIITE I). Haluttiin, että vastaajat saavat vapaasti vastata kysymyksiin omin sanoin ja sillä laajuudella, kuin he itse haluavat. Haastattelun lisäksi tässä tutkimuksessa on hyödynnetty havainnointia haastattelun aikana sekä tutkijan aiempaa

havainnointia yrityksistä, sillä tutkija on ollut vuorovaikutuksessa ja tekemisissä molempien yritysten kanssa työelämässä. Haastatteluilla selvitettiin yritysten välisiä sidoksia ja niitä elementtejä, joista sidokset koostuvat. Sidoksia tarkastelemalla ja analysoimalla pyritään selvittämään millä tasolla yritystenvälinen yhteistyösuhde tällä hetkellä on.

Tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä, jotka valittiin tarkoituksenmukaisesti. Henkilöt ovat avaintoimijoita yritystenvälisessä yhteistyösuhteessa. Ensimmäinen haastateltava työskentelee Yritys A:ssa johtotehtävissä, toinen haastateltava Yritys B:ssä johtotehtävissä ja kolmas haastateltava on Yritys A:n omistajajohtaja. Koska tutkimuksen kohteena on yrityksen välinen suhde, haluttiin selvittää molempien suhteen osapuolten näkemyksiä yhteistyöstä ja sen tasosta. Yritys A:n edustajia haastateltiin Yritys A:n tiloissa ja Yritys B:n edustajaa Yritys B:n tiloissa.

Haastattelujen kesto poikkesi haastateltavasta riippuen. Haastateltavien annettiin vapaasti vastata niin laajasti kuin he halusivat. Ensimmäinen haastattelu Yritys A:ssa kesti noin 2h, toinen haastattelu Yritys B:ssä noin 50 minuuttia ja viimeinen haastattelu yritys A:ssa kesti noin 1h 15min. Kysymykset olivat kullekin vastaajalle samat ja ne esitettiin haastattelijan toimesta kaikille samassa järjestyksessä, mutta vastaajat vastasivat niihin hieman eritavoin.

Haastattelukysymykset oli lähetetty vastaajille etukäteen, jotta heillä olisi aikaa perehtyä niihin ennen haastattelua. Etukäteisvalmisteluja oli tehty suhteellisen vähän. Tämän kandidaatintutkielman kanssa samanaikaisesti suoritettiin haastattelu tutkijan toista kandidaatintutkielmaa varten. Sitä varten oli puolistrukturoidun haastattelun lisäksi muodostettu pienimuotoinen kysely, jonka yksi vastaaja täytti ennen haastattelua, yksi vastaaja haastattelun aikana ja yksi haastateltava jälkikäteen. Aiemmin mainittu haastattelujen kesto on siis kummankin haastattelun yhteiskesto. Kukin haastattelu tallennettiin haastattelutilanteessa MP3-soittimelle, josta vastaukset purettiin haastattelujen jälkeen paperille. Havainnoitu ilmapiiri oli kussakin haastattelutilanteessa avoin ja rento. Haastateltavat suhtautuivat haastatteluun ja haastattelijaan myönteisesti.

3.3 Aineiston tulkinta ja tutkimuksen luotettavuus

Haastattelut äänitettiin ja purettiin tekstiksi heti haastattelujen jälkeen. Vaikka haastatteluja tehtiin vain kolme, kertyi aineistoa runsaasti. Litterointi suoritettiin kirjoittamalla kaikki sanat haastatteludialogista, vain äännähdykset yms. jätettiin pois tekstistä. Kirjoitettu testi luettiin läpi useaan otteeseen. Tutkimusaineistoa analysoidaan sekä deduktiivisesti (teorialähtöinen) että induktiivisesti (aineistolähtöinen). Tätä induktion ja deduktion yhdistelmää kutsutaan abduktioksi, jossa tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita aineiston avulla pyritään todentamaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 136). Aineiston tulkinnassa pyritään enemmän ymmärtämään ja kuvailemaan tutkittua ilmiötä, kuin selittämään sitä. Ensisijaisena tavoitteena on aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu.

Analyysi perustuu yritysten välisten linkkien tarkasteluun. Aineisto luokiteltiin teoriassa määriteltyjen sidosten mukaisiin kokonaisuuksiin (rakennelinkit, henkilölinkit, vaihdantalinkit ja strategiset linkit). Sidoksista saatujen tietojen perusteella oli mahdollista luokitella aineistoa lisäksi tutkimusongelmien mukaan. Samanaikaisesti tutkimusaineiston analysoinnin kanssa tutkijan tarkastelun kohteena oli teoria, jolloin empiiristä aineistoa pystyttiin jatkuvasti vertaamaan ja peilaamaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti puolestaan tarkoittaa mittarin kykyä mitata juuri sitä mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi et al.2003, s. 213). Tutkimuksen reliabiliteettia on hankala tarkastella, sillä haastattelijoita oli vain yksi ja haastattelut toteutettiin vain kerran. Haastattelussa sivuttiin kuitenkin monia asioita useaan kertaan, eivätkä vastaajien näkemykset poikenneet eri kysymysten kohdalla yleisestä linjastaan. Tämän tutkimuksen validiutta lisää se, että haastateltavat pystyivät haastattelutilanteessa pyytämään haastattelijalta tarkennusta kysymyksiin. Samoin jos haastattelija havaitsi haastateltavan ymmärtäneen kysymyksen väärin, pystyi haastattelija selittämään kysymyksen paremmin. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta.

4 KOHDEYRITYSTEN YHTEISTYÖSUHTEEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa esitetään varsinaiset tutkimustulokset. Tutkimuksen kohdetta kuvataan ja analysoidaan samanaikaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että analyysissa viitataan kirjallisuudessa esitettyihin näkökulmiin. Ensin esitellään suppeasti tutkimuksen konteksti ja kohdeyritysten yhteistyösuhteen taustaa. Taustojen kartoittamisen jälkeen päästään käsiksi varsinaisiin tutkimustuloksiin ja analysoidaan yritystenvälistä yhteistyösuhdetta elementteineen. Tarkoituksena on selvittää kuinka vahvana kukin elementti suhteessa toteutuu ja elementtien määrän ja vahvuuden perusteella analysoida kohdeyritystenvälisen yhteistyösuhteen nykytaso.

4.1 Suppea case-yritysten esittely

Tutkimuksen kontekstina on Yrityksen A ja Yrityksen B välinen yhteistyösuhde ja tarkastelutasona haastateltujen yritysten johtoon kuuluvien henkilöiden näkemykset suhteesta. Tutkimuksen kohteeksi valitun yhteistyösuhteen osapuolet ovat suhteellisen erilaisia ja se tuli hyvin ilmi haastateltujen vastauksista. Erilaisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä etteikö yhteistyö voisi olla toimiva. Eräs haastateltava kuvasi yritysten erilaisuutta näin: *”Yritys A on omistajajohtajan luotsaama, ”kasvollinen” kansainvälistä huolinta- ja kuljetustoimintaa harjoittava kotimainen yritys....yritys B sen sijaan on suuri, ”kasvoton” kotimaanoperaattori, jota luotsaa toimeen varta vasten palkattu johtaja.”* Näistä lähtökohdista katsottuna on ymmärrettävä, että yritysten toimintapolitiikka voi olla hyvinkin erilaista. Yritysten erilaisuus ei kuitenkaan estä yhteistyötä, vaan pikemminkin opettaa molempia osapuolia katsomaan asioita muistakin perspektiiveistä, kuin mihin yrityksissä on aiemmin totuttu. (Yritys A, operatiivinen johtaja 2007; Yritys A, toimitusjohtaja 2007; Yritys B, aluejohtaja 2007)

Yritys A on siis keskisuuri kansainvälistä huolinta- ja kuljetustoimintaa harjoittava yritys. Yrityksen tarjoamille palveluille on tyypillistä, että niihin liittyy aina tavalla tai toisella ulkomaankuljetuksen aspekti. Kuljetettavana tai huolittavana oleva lähetys on aina joko tulossa Suomen ulkopuolelta tai menossa Suomen ulkopuolelle. Yritys B puolestaan on suuri kotimaan markkinoilla operoiva tekijä. Sen palvelutarjontaan kuuluu koko maan kattavalla verkostolla toimivat kotimaan jakelu- ja kuljetuspalvelut ja jonkin verran varastointia. (Yritys A, operatiivinen johtaja 2007)

Yritykset ovat tehneet yhteistyötä puolitoista vuotta. Yhteistyösuhde syntyi Yrityksen A toimintaympäristön muutoksen seurauksena, jolloin A:lle syntyi akuutti tarve uuden kotimaan kumppanin löytämiseksi. Monen tekijän summana Yritys B oli tilanteeseen paras mahdollinen vaihtoehto yhteistyökumppaniksi ja yritykset solmivat keskenään sopimuksen. Suhteen solmiminen oli molemmille osapuolille järkevä siirto. (Yritys A, operatiivinen johtaja 2007; Yritys A, toimitusjohtaja 2007; Yritys B, aluejohtaja 2007)

Aika ja paikka olivat yhteistyösuhteen solmimisen kannalta oikeat. Kummallakaan yrityksellä ei ollut yhteistyötä estäviä tai häiritseviä sopimuksia kolmansien osapuolten kanssa. Yritys B on Yritys A:lle sopivan kokoinen kumppani, jolla on tarpeeksi kapasiteettia ja koko Suomen kattava, toimiva kuljetusverkosto. Yritys A tuo toiminnallaan yritys B:lle lisää kapasiteettia ja yhdessä toimiessaan 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. (Yritys A, operatiivinen johtaja 2007; Yritys A, toimitusjohtaja 2007; Yritys B, aluejohtaja 2007)

4.2 Kahdenvälisen yhteistyösuhteen tarkastelua

Yritys A:n ja Yritys B:n välistä suhdetta tarkasteltiin Taulukossa 1 (s. 11) esitettyjen neljän yhteistyösuhteen pääelementin mukaan. Elementtejä ovat siis rakennesidokset, henkilö/sosiaaliset sidokset, palveluiden vaihdanta ja strategiset sidokset. Ensin analysoidaan yritysten välisiä sidoksia ja sidosten vahvuuden ja moninaisuuden perusteella vielä yritystenvälisen yhteistyösuhteen tasoa. Perusoletuksena on Ståhle & Laennon (2000) esittämä näkemys, jonka mukaan yritysten välisten sidosten vahvuus ja moninaisuus kertoo yritysten välisen yhteistyön kehittyneisyydestä. Mitä vahvemmat ja moninaisemmat yritysten väliset sidokset ovat, sitä kehittyneempää on yhteistyö

4.2.1 Yritystenväliset rakenteelliset sidokset

Yritysten välille on rakennettu tietoisesti yhteisiä rutiineja ja muita rakenteita. Käytännössä yritysten väliset rakenteet tarkoittavat yritysten välille rakennettuja toimintojen ja käytäntöjen linkkejä, yhteisiä järjestelmiä ja yhteisiä prosesseja kuten

Ford et al. (2002) ja Vesalainen (2002) asiaa kuvaavat (ks. 2.2.2). Yrityksillä on operatiivisia tuotantopalavereita, joita on tarkoitus pitää säännöllisin väliajoin, mutta säännöllisyydestä on viime aikoina jouduttu hieman tinkimään. Tuotantopalavereihin osallistuu operatiivista johtoa molemmista yrityksistä: *"Tuotantopalavereita on tarkoitus pitää kerran kuussa tai vähintään kerran kuudessa viikossa...tämä ei ole viimeaikoina toteutunut ihan suunnitelmien mukaan..."* *"...säännölliset palaverit on tarkoitus käynnistää taas kevään 2007 aikana."* Lisäksi vuositasolla pidetään johtotason palavereita, joissa seurataan millaista yhteistyö on ollut ja mihin ollaan menossa. Lisäksi molempien yritysten ylin johto on keskenään yhteydessä muutaman kerran vuodessa. Säännöllisten palavereiden lisäksi on ollut muitakin tilanteita, joissa yritysten edustajat ovat olleet säännöllisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Yritys A on varsinkin suhteen alkuaikana ollut säännöllisesti mukana avustamassa Yritys B:n työnjohtoa ns. "viikonloppu-päivystyksin". Yhteisiä palavereita ja kanssakäymistä yritysten on yritysten välillä runsaasti, kunhan normaalit palaverikäytännöt saadaan taas toimimaan.

Ford et al. (2002) ja Vesalaisen (2002) mukaan rakenteellisilla ja toiminnallisilla linkeillä tarkoitetaan myös yhteisiä tietojärjestelmiä. Yhteistä tietojärjestelmää yrityksillä ei ole, vaan molemmat yritykset käyttävät omia järjestelmiään. Yritys B kuitenkin käyttää terminaalitoiminnoissaan ja jakelutietojen tallentamisessa Yritys A:n tietojärjestelmää, jonne tiedot kirjataan. Yhteisiä läpinäkyviä toiminnan laadun mittareita ei ole, mutta molemmat mittaavat toimintaa omalta osaltaan ja tietoja vaihdetaan keskenään. Esimerkiksi yhteistyön operatiivista laatua pystytään seuraamaan samalla Yritys A:n tietojärjestelmällä. Yritysten erilaiset järjestelmät eivät ole kovin yhtenäisiä tai harmonisoituja. Yhteyksiä esiintyy jonkin verran mutta järjestelmien osalta rakenteellinen sidoksisuus on vielä kohtalaisen vähäistä.

Yhteisten ja integroitujen ydin- ja tukiprosessien kartoittamisessa tuli esiin erilaisia näkemyksiä. Kysymys koettiin haastavana ja siihen oli vaikea vastata. Kokonaisuutena koettiin, ettei varsinaista yhteistä ydin-/tukiprosessien pohdintaa tai tukiprosessien karsimista ole. Yritykset painottivat toimintaansa itsenäisinä yksikköinä. Toisaalta, yritysten yhteisen toiminnan ydin kuitenkin on saumaton kuljetusketju asiakkaalta ulkomaiseen määräpaikkaan tai päinvastoin ja tätä kuljetusketjua pyritään tietoisesti parantamaan ja kehittämään sekä yhdessä että erikseen. Samoin yhteistä tukiprosessien karsimista voidaan havaita esiintyvän: *"terminaalitoiminnot on yhdessä Yritys B:n kanssa ulkoistettu kolmannelle osapuolelle...kolmas osapuoli ottaa ohjeet*

toimintaansa Yritys A:n tietojärjestelmästä...toimii alihankkijana Yritys B:n tiloissa...

Kuten Vesalainen (2002) on todennut, yhteistyöyritysten yhteinen ydinprosessien pohtiminen on harvinaista ja vaatii jo todella tiivistä yhteistoimintaa. Todennäköisesti tästä johtuen yhteisten ydin- ja tukiprosessien kartoittamista pidettiin haastattelussa hankalana tehtävänä.

4.2.2 Henkilösidoset ja muut sosiaaliset linkit

Henkilösidosilla tarkoitetaan yritystenvälisiä linkkejä, joihin liittyy inhimillinen tekijä. Sekä Vesalainen (2002), Ford (2002) että Stähle ja Laento (2000) mainitsevat henkilöiden väliset yhteydet merkittäviksi tekijäksi yritysten suhdetoiminnassa. Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään yleisesti ja suhteessa esiintyvistä vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, sitoutumisesta ja oppimisesta. Yleisesti ottaen kommunikoinnin tasoon ja määrään oltiin tyytyväisiä: *"Muuten kommunikointiin ollaan tyytyväisiä...ongelmatilanteisiin reagoinnin nopeudessa...olisi vielä parantamisen varaa..."* Vuorovaikutusta yritysten välillä tapahtuu organisaatioiden kaikilla tasoilla operatiivisista toimijoista aina ylimpään johtoon saakka. Avoin vuorovaikutus suhteen osapuolten välillä nähtiin erittäin tärkeänä elementtinä suhteen onnistumisen kannalta: *"Vuorovaikutus on yksi yhteistyösuhteen tärkeimpiä asioita...Vuorovaikutus on todella tärkeä tekijä. Jos kaikki muut välineet yhteistyölle on kunnossa, mutta vuorovaikutus ja yhteistyöhalukkuus puuttuvat, mennään metsään."* Operatiivisella tasolla vuorovaikutus on päivittäistä. Pääosin vuorovaikutus tapahtuu puhelimitse ja sähköpostitse. Sosiaalisia linkkejä yritysten operatiivisten toimijoiden välille on luotu myös vierailuilla.

Kuten Cullen et al. (2000) toteaa, luottamus on suhteen kivijalka. Ilman luottamusta ei toimivaa yhteistyösuhdetta voida rakentaa. Tämän ovat ymmärtäneet myös haastateltavat henkilöt. Luottamuksen rakentajiksi haastateltavat arvioivat avoimuuden, rehellisyyden ja sanojen takana seisomisen: *"Luottamuksen toiseen osapuoleen herättää aito yrittäminen ja halu täyttää ne lupaukset ja veloitteet, mitkä on sovittu..."* Luottamuksen katsottiin rikkoontuvan, jos jompikumpi osapuoli toimii sovitun vastaisesti rikkoen yhteisiä pelisääntöjä. Luottamusta kumppaniin horjuttaa myös ulospäin annettu epäyhtenäinen kuva: *"...on elintärkeää, että yrityksen johto ja työntekijät puhaltavat yhteen hiileen...se että omat rivit eivät ole kunnossa, nakertaa myös yhteistyökumppanin luottamusta..."* Molemmat suhteen osapuolet pyrkivät omalta

osaltaan olemaan toisen osapuolen luottamuksen arvoisia. Luottamus kasvaa pikkuhiljaa suhteen kehittyessä. Luottamuksen rakentamiseen kannattaa todella panostaa, sillä suhteen mahdolliset saavutukset riippuvat hyvin pitkälti siitä, kuinka vahvaksi molemminpuolinen luottamus saadaan rakennettua.

Luottamuksen kanssa käsi kädessä kulkee suhteeseen sitoutuminen. Vastajaat näkevät sitoutumisen olennaisen tärkeäksi tekijäksi suhteessa. Osapuolten sitoutuneisuudesta kertoo lojaaluis kumppania kohtaan, molempien aito halu pitkäkestoisen suhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä selkeä halu tehdä yhteistyötä tosissaan pyrkien molempien osapuolten hyötymiseen: *”Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että kun jotain sovitaan, siihen sitoudutaan tästä eteenpäin, ”pysyväisluonteisesti”...asia tehdään tosissaan...pitkän tähtäimen perspektiivillä...”*

Molemmat yritykset kokevat oppivansa yhteistyösuhteesta kaiken aikaa. Aikaisemmista yhteistyösuhteista ammennuttua kokemusta pyritään hyödyntämään myös tässä suhteessa. Opittuja asioita ei sen kummemmin dokumentoida eikä yhteistyösuhteiden osalta ole olemassa varsinaista kirjattua informaatioita, mutta oppiminen tiedostetaan. Pääasiassa yritysten katsotaan oppivan suhteesta pitkällä tähtäimellä. Jotkut opitut asiat havaitaan vasta niitä myöhemmin tarkasteltaessa. Pääasiallisen oppimisen katsotaan tapahtuvan tekemisen kautta. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että kaikkia toisessa yrityksessä toimivia hyviä käytäntöjä ei välttämättä voida soveltaa toiseen yritykseen, sillä ne ovat perustaltaan hyvin erilaisia.

4.2.3 Palveluiden vaihdanta

Yhteistyösuhteen sisältö konkretisoituu yritystenvälisen vaihdannan kautta. Kuten Vesalainen (2002) on todennut, sitoo vaihdanta yritykset luonnollisesti yhteen. Tämän tutkimuksen osalta vaihdantasidokset muodostuvat yritystenvälisen palveluvirtojen kautta. Kohdeyritykset hankkivat toisiltaan palveluita, eivät fyysistä tavaraa. Molemmilla yrityksillä on mittavat osaamisresurssit omalla alallaan, joka siis Yrityksen A osalta on kuljetukset ulkomaille/ulkomailta ja Yrityksellä B kuljetukset ja osittainen varastointipalvelu kotimaassa. Toisen osaamista pystytään hyödyntämään oman osaamisen täydentäjänä, joten yritysten väliset resurssisidokset ovat lähinnä tietämyspohjaisia resursseja.

Palveluiden vaihdanta yritysten välillä on tärkeää ja tästä syystä vaihdannan muodostama sidos yritysten välillä on kohtuullisen vahva. Yritys A tarvitsee kotimaan jakelun ja terminaalitoiminnot, jotta sen liiketoiminta on kokonaista. Jakelu ja terminaalitoiminnot ovat välttämättömyyksiä sen toiminnalle. Aiemmin yritys on hoitanut kaikki kotimaan terminaalitoiminnot ja osan jakelutoiminnasta itse. Nykyään Yritys A hoitaa itse jonkin verran jakelutoiminnoista mutta jakelu maakuntiin on ulkoistettu ja se hankitaan Yritys B:ltä. Myös terminaalipalveluista suurin osa hankitaan Yritys B:ltä: *”Yritys A saa Yritys B:ltä tilaa, työtä ja kuljetuksia”*. Yritys B puolestaan on saanut Yritys A:sta itselleen suuren asiakkaan ja lisää kapasiteettia. Yhteistyössä Yritys A:n kanssa Yritys B voi tarjota asiakkaalleen laajemman palvelukokonaisuuden ja lisäarvoa kansainvälisten kuljetuspalveluiden muodossa.

4.2.4 Yritysten strateginen sidoksisuus

Jotta yrityksen olisi mahdollista saavuttaa yhteistyösuhteistaan lisäarvoa, on sen osattava rakentaa, hallita ja kehittää kumppanuussuhteitaan. Strategiset sidokset ovat niitä linkkejä, jotka yhdistävät molempien yritysten pitkän tähtäimen tavoitteet yhteistyölle. Kohdeyritysten välisessä suhteessa haastateltavat näkivät yritystenväliset strategiset linkit suhteellisen heikkoina. Sidoksia kuitenkin löytyy ja osa niistä on kumppanuussuhteen onnistumisen kannalta merkittävämpiä kuin yritykset itse ajattelevat.

Kuten aiemmin on mainittu, yrityksillä on toisiaan täydentävää osaamista. Haastateltavat kokevat ydinosamisten täydentävän toisiaan. Ydinosamisten toisiaan täydentävyys tuo lähes automaattisesti mukanaan strategista riippuvaisuutta toisesta yrityksestä. Vesalaisen (2002) mukaan riippuvuutta ei juurikaan voida välttää, vaikka sitä usein yritystasolla pelätään. Strategisen linkittyneisyyden ja tietojen jakamisen myötä riippuvuus luonnollisesti kasvaa. Ilman avointa tietojen jakamista ja suhteen kehittämistä ei kumppanuudessa kuitenkaan voida kehittyä tuottavimmalle mahdolliselle tasolle. Kysymys siitä, haluavatko yritykset syventää yhteistyösuhdettaan nykytasoa syvemmäksi, on kokonaan toinen asia ja sen tietävät vai kohdeyritykset itse.

Yhteistyön visioita ja yhteisiä strategioita yhteistyön suhteen ei ole kirjattu ylös. Yritykset ovat kuitenkin määritelleet yhteistyölleen yhteisiä tavoitteita, kuten pitkäaikainen kumppanuuden jatkaminen, yhteistyön kehittäminen ja molemminpuolinen kumppanin tukeminen. Steelen & Courtin (1996) mukaan yhteistoiminnalle asetetut yhteiset tavoitteet ja päämäärät ovat olennainen osa yritysten välistä suhdetta. Yhteisenä tärkeänä tavoitteena on koko logistiikkaketjun tehostaminen ja tarjonnan täydentäminen yhteistyökumppanin kanssa. Nämä tavoitteet ovat merkittävä osa yhteistyösuhteen pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jolloin niitä voidaan käsitellä strategisina tavoitteina (Mazzucato 2002). Molemmilla yrityksillä on sekä omia, että yhteisiä tavoitteita. Yhteistyösuhteessa toimivat yritykset ovat yleensä itsenäisiä yrityksiä, joilla luonnollisesti on omat tavoitteensa. Yhteistyölle tulisi omien tavoitteiden lisäksi asettaa yhteiset strategiset tavoitteet – mihin yhteistyön halutaan johtavan. Ilman tavoitteita tai strategiaa on yhteistyöstä vaikeaa saada yrityksille suurinta mahdollista hyötyä.

Suhteessa molempien osapuolten hyötyminen koetaan ehdottoman tärkeäksi. Sitä pidetään yhteistyön kannalta olennaisena tekijänä ja sitä käsitellään jonkin verran. Win/win- periaatteesta keskustelemista ei nähdä tarpeelliseksi, sillä sen koetaan olevan itsestäänselvyys. Riskin jakamista sen sijaan ei juurikaan käsitellä. Molemmat osapuolet kantavat vastuun omasta toiminnastaan. Win-win- periaatetta ja riskien jakamisen periaatetta siis käsitellään jonkin verran, mutta ei merkittävässä määrin.

4.3 Kumppanuuden nykytilan määrittely

Kumppanuussuhteita voidaan tyypitellä ja jakaa monella tavoin. Tässä tutkimuksessa ollaan keskitytty analysoimaan ja jäsentelemään kohdeyritysten välistä yhteistyösuhdetta edellä esitettyjen yhteistyösuhteen elementtien esiintymisen ja niiden vahvuuden perusteella. Karkeasti jaotellen yhteistyösuhteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan (Tyyppi 1, Tyyppi 2 & Tyyppi 3) kuten Lambert et al. (1996) ne jaottelevat. Luokittelu numeroitujen tyyppien mukaan ei kuitenkaan kerro mitään luokkien sisällöstä. Tästä syystä tässä tutkielmassa on käytetty Stähle & Laennon (2000) luokittelua kumppanuuksista: Operatiivinen kumppanuus, Taktinen kumppanuus ja Strateginen kumppanuus.

Rakennesidosten osalta kohdeyritysten välinen suhde on edennyt *taktisen kumppanuuden asteelle*. Yhteisiä rutiineja ja käytäntöjä on rakennettu kiitettävästi yhteisten, kutakuinkin säännöllisten, palavereiden avulla usealla tasolla. Kuten Stähle ja Laento (2000) toteavat, rakennetaan näillä yhteisillä palavereilla muiden asiatarvoitteiden lisäksi pohjaa luottamukselle. Yhteisiä järjestelmiä kohdeyrityksillä on kuitenkin vielä niukasti – orastavaa yhteisen ohjelman käyttöä esiintyy. Myös mittausjärjestelmiä on kehitetty, mutta molemmat osapuolet mittaavat yhteistyön toimivuutta omalla tasollaan. yhteistä suhteen onnistumisen mittaristoa ei ole rakennettu. Järjestelmien osalta rakenteellinen sidoksisuus on kohtalaisen vähäistä. Yhteisten ja integroitujen ydin- ja tukiprosessien käsite oli hieman epäselvä. Yritykset ovat keskittyneet ydintoimintoihinsa, mutta molemmilla yrityksillä se on oman toiminnan lähtökohta, ei yhteistyön tulosta. Varsinaiset terminaalityönnöt on Yritys B:n tiloissa ulkoistettu kolmannelle osapuolelle. Tämä voisi olla esimerkki yhdessä ulkoistetusta tukitoiminnosta.

Henkilösidoset yritysten välillä ovat suhteellisen vahvat ja periaatteet suhteen sosiaalisista elementeistä suhteen osapuolten kesken hyvin samankaltaiset. Tämä osoittaa, että kohdeyritysten kumppanuudessa painoarvoa sopimusten lisäksi saavat sosiaaliset arvot kuten luottamus ja sitoutuminen. Lambert et al. (1996) ovat osoittaneet, että taktisessa kumppanuudessa luottamusta rakennetaan muultakin kuin sopimus pohjalta. *Henkilösidoset* voidaan arvioida olevan *kohonneella taktisella tasolla*. Yritysten edustajien välillä esiintyy vilkasta vuorovaikutusta monella organisaatiotasolla. Pieniä puutteita mainittiin ongelmatilanteisiin reagoinnin nopeudessa mutta yleisesti suhteessa esiintyvään kommunikointiin ollaan tyytyväisiä. Molemmissa yrityksissä tiedostetaan toimivan vuorovaikutuksen suuri merkitys onnistuneen ja toimivan yhteistyösuhteen ylläpitämisessä. Molemminpuolinen luottamus koetaan suhteen kulmakiveksi. Luottamus perustuu yhteistyöhön ja avoimuuteen sekä myös sopimukseen. Strategisessa kumppanuussuhteessa kirjallinen sopimus jää Vesalaisen (2002) mukaan vähäisemmälle huomiolle, mutta taktisessa kumppanuussuhteessa sillä on vielä keskeinen sija. Molemmat osapuolet korostavat avoimuuden, rehellisyyden ja sanojen takana seisomisen tärkeyttä. Omien rivien yhtenäisyys nousi esiin myös tärkeänä luottamuksen herättäjänä. Yritykset ymmärtävät, että luja luottamus syntyy pitkän ajan ja tiiviin kanssakäymisen tuloksena ja haastatteluissa oli helppo havaita, että molemmat suhteen osapuolet haluavat ehdottomasti olla toisen osapuolen luottamuksen arvoisia.

Suhteeseen ollaan selkeästi sitouduttu molemminpuolisesti ja yhteistyötä tehdään tietoisesti pitkän tähtäimen perspektiivillä. Määräaikaa yhteistyösuhteelle ei ole asetettu. Yhdessä oppiminen ja kehittäminen on suhteessa kohonnutta, mutta ei vielä kovin järjestelmällistä. Avoimuuden osalta esiintyy hieman epävarmuutta, sillä suhteen onnistuneen rakentamisen osalta halutaan olla perusteellisia. Avoimuus, sitoutuminen ja luottamus ovat suhteen perusteita, jotka muokkautuvat ja kehittyvät suhteen kehittyessä ja kypsyessä. Sosiaalisten sidosten rakentuminen vahvoiksi ja kestäviksi ei tapahdu koskaan hetkessä vaan se vaatii joka suhteelta aikaa ja panostusta. On myös huomioitava, että kohdeyritysten yrityskulttuureissa ja arvoissa on luonnollisesti eroavaisuuksia johtuen yritysten erilaisuudesta.

Vahvinta sidoksisuus kohdeyritysten välisessä kanssakäymisessä on palveluiden vaihdannan osalta. *Vaihdannan* osalta yritysten sidoksisuus on *lähes strategisen kumppanuuden* tasolla. Yhteistyö konkretisoituu vaihdannan kautta. Palveluiden vaihdanta on kehittynyttä ja yhteistoiminnalla pyritään tosissaan saamaan aikaan kustannussäästöjä ja tehokkuuden kasvua. Yritystenvälinen palveluiden virta on olennainen osa yritysten ydinosaamista ja siihen panostetaan molempien osapuolten kannalta. Yhteistyöllä pyritään koko kuljetusketjun toiminnan tehostamiseen aina kotimaiselta asiakkaalta ulkomaiseen määräpaikkaan saakka tai vastaavasti ulkomaisesta määräpaikasta kotimaiselle asiakkaalle saakka. Ketjun sujuvuutta ja tehokkuutta pyritään jatkuvasti kehittämään. Kukin ketjun osapuoli kehittää omaa osuuttaan ketjussa. Tämän lisäksi koko ketjun kehittäminen ja oman kuljetusketjun kilpailukyvyyn maksimointi muita ketjuja vastaan on tietoisesti mahdollista. Kuten Spekman et al. (2006) esittävät, koko toimitusketjun yhteistyön tiivistämisellä ja tehostamisella haetaan lisäarvon tuottamista asiakkaalle.

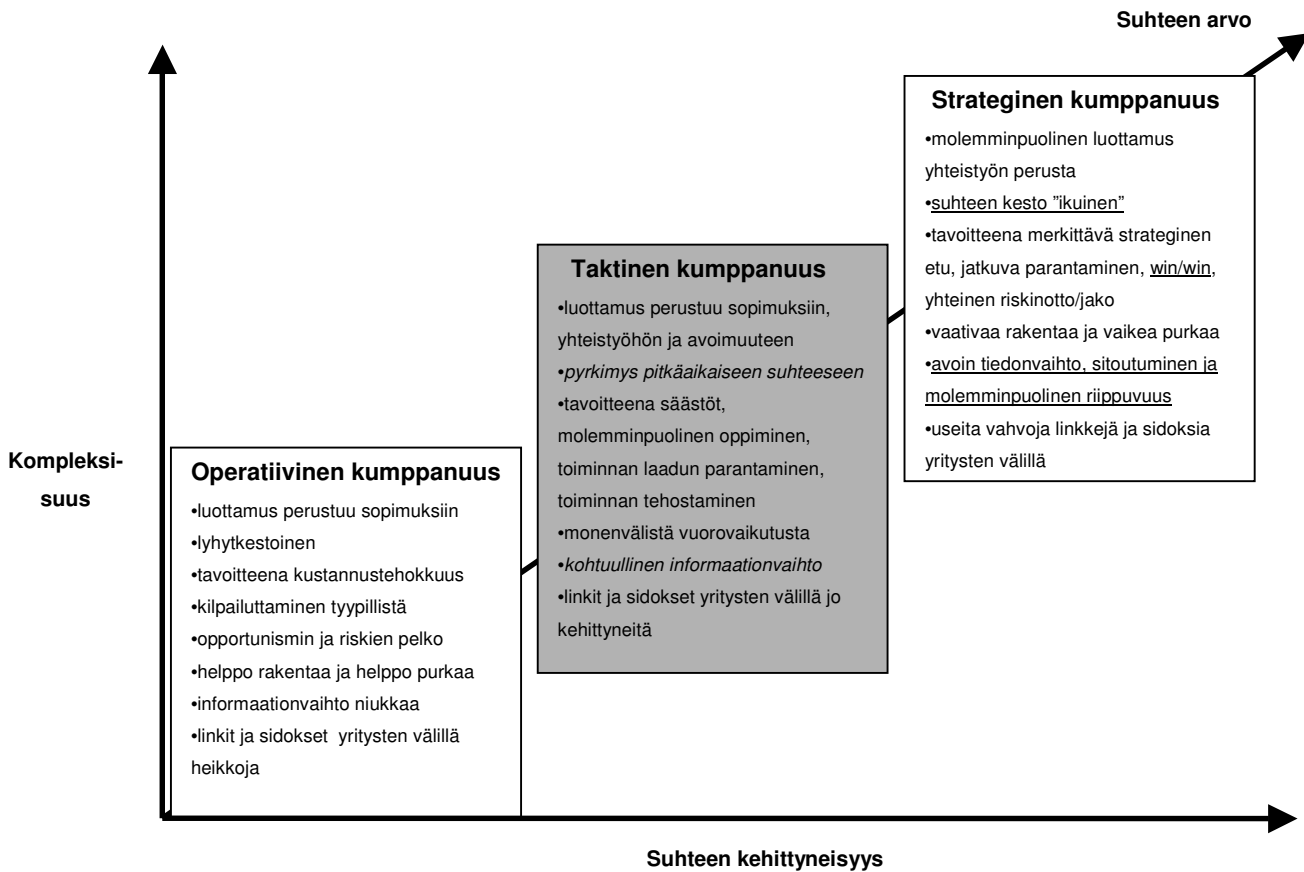
Haastateltavat kokivat yritystenvälisen strategisen sidoksisuuden vähäisempänä kuin sidoksisuuden muiden elementtien osalta. Strategia koettiin hieman hankalana käsitteenä, sillä sitä käytetään monissa yhteyksissä hieman eri tavalla. Yleistäen voidaan sanoa, että strategiat ovat niitä keinoja, joilla pitkän tähtäimen suunnitelmat pyritään toteuttamaan (Mazzucato 2002). Haastateltavien mukaan yhteistyöyrityksillä ei ole varsinaista yhteistä strategiasuunnittelua yhteistyön osalta. Yhteistyösuhteelle ollaan asetettu yhteisiä tavoitteita mutta niitä ei nähdä kovin strategisina. Edellä mainittu

kuljetusketjun kehittäminen ja kilpaileminen ketjuna muita ketjuja vastaan on selkeä strategia, mutta toisaalta se on myös välttämättömyys alalla pärjäämisen kannalta.

Strateginen sidoksisuus yritysten välillä on *taktisella tasolla*. Yritystenvälinen riippuvuus on yhteistyön myötä kohonnutta. Riippuvuus kehittyy automaattisesti yhteistyösuhteen syventymisen ja avoimuuden kasvun myötä, sitä ei voida välttää. Mitä kehittyneempää ja kompleksisempää yhteistyö on, sitä suuremmaksi myös yritysten välinen riippuvuus kasvaa. Win/win –ajattelu on siinä mielessä kehittyntä, että sitä pidetään erittäin tärkeänä osana yhteistyösuhdetta. Ilman molempien osapuolten hyötymistä, ei motivaatio suhteen ylläpitämiseen voi pysyä yllä. Yritysten välisessä suhteessa ei esiinny tiedostettavaa yhteistä riskinottoa/jakamista vaan molemmat osapuolet kantavat vastuun omista tekemisistään. Win/win- periaatteesta tai yhteisen riskinjakamisen periaatteesta keskustelemista ei nähdä tarpeelliseksi, sillä hyödyn jakaminen koetaan itsestään selvänä asiana ja yhteistä riskin ottoa tai jakamista ei esiinny. Maccobyn (1997) mukaan taktiselle kumppanuudelle onkin tyypillistä toimintojen yhteinen koordinointi niin, että molemmat osapuolet saavat toiminnasta mahdollisimman suuren hyödyn. Yhteinen riskinotto/-jakaminen nähdään jo huomattavasti strategisempänä tekijänä.

Kuten aiemmin on jo todettu, mitä enemmän yritysten välisiä sidoksia on olemassa ja mitä tiiviimmät ja vahvemmat kyseiset linkit ovat, sitä kehittyneempää on yhteistyö. Haastatteluista kävi ilmi, että kohdeyritysten välillä on olemassa useita erilaisia sidoksia. Linkit ovat selkeästi kehittyneitä, mutta ne eivät kaikilla osa-alueilla kuitenkaan vielä ole niin vahvoja ja moninaisia kuin ne voisivat olla. Rakennesidokset ovat taktisella tasolla, henkilösidokset kohonneella taktisella tasolla, vaihdanta lähes strategisella tasolla ja strateginen sidoksisuus puhtaasti taktisella tasolla. Kyseisten kohdeyritysten välinen yhteistyö sijoittuu kokonaisuudessaan taktisen kumppanuuden ja strategisen kumppanuuden välimaastoon. Operatiivista kumppanuus ei missään tapauksessa ole. Yhteistyösuhdetta voidaan luonnehtia *vahvaksi taktiseksi kumppanuudeksi*.

Kohdeyritysten välinen yhteistyösuhde sisältää luonnollisesti eniten piirteitä taktisesta kumppanuussuhteesta, mutta siinä esiintyy myös joitakin strategisen kumppanuuden piirteitä. Nämä piirteet on alleviivattu kuvassa 4 ja ne nostavat suhdetta sen kehittyneisyys- ja kompleksisuusakseleilla aavistuksen verran taktista kumppanuutta pidemmälle.



Kuva 4: Kohdeyritysten kumppanuuden taso (muokattu Cousins 2005, s. 419; Maccoby 1997, s.56; Spekman et al. 1998, s.648-649)

Taktisen kumppanuuden piirteiden lisäksi kohdeyritysten yhteistyösuhteelle on tyypillistä strategiselle kumppanuudelle tyypillinen suhteen "ikuinen" kesto. Suhde on olemassa toistaiseksi, sitä kehitetään, eikä sille ole asetettu oletettavaa päättymisajankohtaa. Taktisen kumppanuuden piirteissä mainittu pitkäaikainen suhde tarkoittaa myös kauaskantoista suhdetta, mutta suhteen päättymisajankohta on suurin piirtein tiedossa. Lisäksi kohdeyritysten suhde tähtää selvästi molempien yritysten hyötymiseen. Yritystenvälinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus on myös normaalia taktista kumppanuussuhdetta kehittyneemmällä tasolla. Vuorovaikutus, avoin tiedonvaihto ja suhteeseen sitoutuminen on monimuotoisempaa kuin taktinen kumppanuus edellyttää. Taktista kumppanuussuhdetta avoimemmasta vuorovaikutuksesta ja yhteisestä toiminnan kehittämisestä kertoo myös riippuvuuden lisääntyminen. Mitä enemmän lisäarvoa yhteistyösuhde tuottaa ja mitä monimuotoisempi ja kehittyneempi se sidoksiltaan on, sitä riippuvaisempia yritykset toisistaan ovat. Kasvanut riippuvuus puolestaan lisää entisestään molemminpuolisen luottamuksen merkitystä suhteessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn viimeisessä kappaleessa esitetään työn tärkeimmät tulokset tiiviin yhteenvedon muodossa. Tuloksista tehdään lisäksi päätelmiä ja esitetään ehdotuksia yhteistyön kehittämiseen. Lopuksi arvioidaan itse tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto tuloksista

Tässä tutkielmassa lähdettiin liikkeelle esittämällä eri tutkijoiden näkökulmia yhteiskunnassa ajankohtaisesta verkostoitumisesta. Tutkielma keskittyi yritystenvälisen verkostosuhteiden pienimpään yksikköön. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyritysten yhteistyösuhteen nykytila ja luoda näin pohjaa yritystenvälisen yhteistyön tulevaisuuden suunnittelulle ja rakentamiselle. Tutkielman päättökysymykseksi muodostui: ”Mikä on Yritys A:n ja Yritys B:n välisen yhteistyösuhteen nykytila?”. Pääongelmaan haettiin vastausta kahden pääongelmalle alisteisen alaongelman avulla. Alaongelmat olivat: ”Minkälaisiin eri tasoihin yritysten väliset yhteistyösuhteet voidaan jakaa?” ja ”Mitkä ovat yhteistyösuhteiden merkittävimmät elementit joista yhteistyösuhteet rakentuu ja mikä on niiden tila?”

Työn perustaksi etsittiin yritystenvälisen yhteistyösuhteen merkittävimpiä elementtejä ja kirjallisuuden perusteella elementeiksi valikoituivat *Rakennesidokset*, *Henkilösidokset eli sosiaaliset sidokset*, *Vaihdantasidokset* sekä *Strategiset sidokset*. Yritystenväliset yhteistyösuhteet puolestaan jaoteltiin aiempaan kirjallisuuteen perustuen kolmeen luokkaan: *Operatiivinen kumppanuus*, *Taktinen kumppanuus* ja *Strateginen kumppanuus*. Analyysin perusteella yritystenvälisen vaihdantasidosten ja henkilösidosten tila on jonkin verran kehittyneempi kuin suhteen rakennesidosten ja strategisten sidosten tila. Mitkään sidoksista eivät olleet operatiivisella tasolla vaan kaikki yritystenväliset sidoksisuus oli vähintään taktisella tasolla. Strategiselle tasolle sidoksista ylsi vain yksi: vaihdantasidokset. Yrityksen A ja Yrityksen B välisen suhteen voidaan katsoa olevan *vahvan taktisen kumppanuuden tasolla*. Tutkimuksen tulos ei sinänsä ole yllättävä, sillä haastateltavat itse olivat sitä mieltä, että suhteet eivät ole strategisia. Tutkimus toi tähän arvioon vahvistuksen mutta samalla vahvistuksen siitä,

että suhde on operatiivista kumppanuutta kehittyneempi ja näin sitä voidaan oikeutetusti luonnehtia sanalla ”kumppanuus”. Operatiivista yhteistyötä on sen vähäisen sidoksisuuden takia kohtalaisen kyseenalaista luokitella kumppanuussuhteeksi.

5.2 Pohdintaa, päätelmät ja suositukset

Kuten aiemmassa kirjallisuudessa on todettu, strateginen kumppanuus ei ole ehdoton tavoiteltava yhteistyön muoto, vaan yrityksen on valittava sille parhaiten sopiva yhteistyöstrategia. Valmiita suosituksia yhteistyömuodon valintaan ei kirjallisuudesta löydy, vaan yritysten on pohdittava omaa toimintaansa ja tehtävä ratkaisut sen pohjalta. Selkeitä ohjeistuksia erilaisten yhteistyösuhteiden hoitoon aiemmasta kirjallisuudesta kuitenkin löytyy (esim. Ståhle & Laento 2000; Vesalainen 2002; Cousins 2005; Maccoby 1997) ja ne on pyritty huomioimaan myös tässä tutkimuksessa.

Kyseisten case-yritysten tapauksessa yhteistyötä selvästi halutaan tehdä ja suhdetta halutaan tietoisesti kehittää jatkuvasti. Toisaalta yrityksillä on myös vahva tarve varjella omaa itsenäisyyttään. Vaikka läheisessä yhteistyössä riippuvuus toisesta yrityksestä kasvaa, ei kyse useinkaan ole yritysten itsenäisyyden muuttumisesta. Yhteistyötä voidaan harjoittaa ja sille voidaan kehittää strategisia suunnitelmia, jotka koskevat nimenomaan kumppanuussuhdetta, ei kaikkea yritysten harjoittamaa liiketoimintaa.

Yhteistyösuhteen sujuvuuden varmistamiseksi yritysten tulisi entisestään tehostaa yritysten välistä kommunikointia. Vuorovaikutusta esiintyy jo runsaasti mutta esimerkiksi kaikissa suhteissa esiintyviin ongelmatilanteisiin ja niiden tehokkaisiin ratkaisukäytäntöihin olisi hyvä panostaa nykyistä enemmän. Lisäksi yritysten tulee yhdessä etsiä tapoja yhteistyösuhteen kehittämiseksi. Kumppanuudet ovat monimutkaisia ja monimuotoisia suhteita eikä niiden tarkka kontrollointi ole mahdollista. Kumppanuudessa tulisikin pyrkiä joustavuuteen ja turhan byrokratian välttämiseen (Ståhle & Laento 2000). Kohdeyritysten yhteistyösuhdetta kuitenkin selkiyttäisi dokumentoitu yhteistyö-/kumppanuusstrategia, jossa yhteistoimintaa ohjaavat periaatteet ja yhteistyön yhteiset tavoitteet tulisivat selvästi esille. Kuten Ståhle ja Laento ovat esittäneet, kumppanuussuhteiden monimuotoisuuden ja kompleksisuuden takia kumppanuusstrategian ei ole tarkoitus toimia tarkasti säänneltyinä toimintaohjeina vaan toimintaa pääpiirteittäin ohjaavana ajatusmallina. Yhteistyön dokumentointi ja

jonkinasteisen kehittämissuunnitelman rakentaminen toisivat kuitenkin lisäselkeyttä suhteen hallintaan. Tämän tutkimuksen aikana on ollut helppo tehdä huomio, jonka mukaan yritysten on hankala hahmottaa kumppanuutta kokonaisuutena, kun varsinaista dokumentointia itse suhteesta ei ole olemassa.

Tämä tutkimus ei ota kantaa siihen, mikä kohdeyritysten kannalta olisi suositeltavin yhteistyön taso. Sen kohdeyritykset päättävät kussakin tilanteessa itse. Jos yritykset haluavat jatkaa yhteistyösuhdetta nykyisellä taktisella tasolla, kannattaa sen kiinnittää edellä mainittujen asioiden lisäksi huomiota muutamaan seikkaan. Kuten aiemmin on jo mainittu, keskustelevaa, avointa ilmapiiriä tulee pyrkiä ylläpitämään. Avoimen vuorovaikutuksen myötä päästään rakentamaan molemminpuolista luottamusta entisestään. Toimivan vuorovaikutuksen ja luottamuksen myötä yritykset pystyvät entistä tehokkaammin yhdistämään tietopääomaansa. Lisäksi opittujen asioiden siirtäminen käytäntöön omissa yrityksissä on tärkeää. Aiemmin on jo kerrottu, että suhteen säännöllinen arviointi on tärkeää. Yhteistyötä ja kumppanuutta tulee jatkuvasti arvioida yhdessä. Yhteistyösuhteen onnistumista analysoivan arviointimittariston rakentaminen olisi kumppanuuden tulevan kehityksen kannalta toimiva työkalu.

Tähän case- tapaukseen liittyen jatkotutkimuksen aihepiirinä voisi olla ohjeistus toimivan yhteistyösuhteen rakentamiseen tai jo aiemmin mainitun kumppanuusstrategian kehittäminen. Lisäksi kumppanuussuhteen luomia mahdollisuuksia ja sen mukanaan tuomia riskejä olisi hyvä tarkastella.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Abodor, H. (2006). Inter-firm collaboration. Configurations and dynamics. *Competitiveness Review*, vol. 16, nro 2, sivut 122-134.

Anderson, J.C., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, vol. 58, nro 4, sivut 1-15.

Billington, C., Cordin, C. & Vollman, T. (2006). Super supplier collaboration. *Perspectives for Managers*, June 2006, nro 134, sivut 1-4.

Cousins, P. (2005). The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, nro 5, sivut 403-428.

Cullen, J.B., Johnson, J.L. & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust. The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, vol. 35, nro 3, sivut 223-240.

De Lurdes Veludo, M., Macbeth, D., Purchase, S. (2006). Framework for relationships and networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 21, nro 4, sivut 199-207.

Doz, Y.L. & Hamel, G. (1998). Alliance Advantage. The art of creating value through partnering. Boston: Harvard business school press.

Dyer, J.H., Kale, P. & Singh H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, nro 4, sivut 37-43.

Ellram, L.M. & Edis, O.R. (1996). A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 32, nro 4, sivut 20-28.

Ellram, L. M. & Hendrick, T.E. (1995). Partnering characteristics. A dyadic perspective. *Journal of business logistics*, vol. 16, nro 1, sivut 41-64.

Elmuti, D. & Kathalawa, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, vol. 39, nro 3, sivut 205-217.

Ford, D., Berthon, P., Gadde, E., Håkansson, H., Naude, P., Ritter, T. & Snehota, I. (2002). *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, cop. 2002.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., Wilson, D. (1998). *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, cop.1998.

Gebrekidan, D.A. & Awuah, G.B. (2001). Interorganizational cooperation. A new view of strategic alliances. The case of Swedish firms in the international market. *Industrial Marketing Management*, vol. 31, sivut 679-693.

Hallikas, J, Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V-M. (2001) *Riskienhallinta yhteistyöverkostossa*. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tammi.

Holweg, M., Disney, S., Holmström, J. & Småros, J. (2005). Supply chain collaboration. Making sense of the strategy continuum. *European Management Journal*, vol.23, nro 2, sivut 170-181.

Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. & Gardner, J.T. (1999). Building successful logistics partnerships. *Journal of business logistics*, vol. 20 nro 1, sivut 165-181.

Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. & Gardner, J.T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, vol.7, nro 2, sivut 1-17.

Lehtonen, T. & Salonen, A. (2006). An empirical investigation of procurement trends and partnership management in FM services. A Finnish survey. *International Journal of Strategic Property Management*, vol. 10, nro 2, sivut 65-78.

Maccoby, M. (1997). Learning to partner and partnering to learn. *Research Technology Management*, vol. 40, nro 3, sivut 55-57.

Maheshwari, B., Kumar, V. & Kumar, U. (2006). Optimizing success in supply chain partnerships. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 10, nro 3, sivut 277-291.

Mazzucato, M. (2002). *Strategy for Business*. London: SAGE

Mentzer, J.T., Min, S. & Zacharia, Z.G. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of retailing*, vol. 76, nro 4, sivut 549-568.

Monczka, R.M., Callahan, T.J., Nichols Jr, E.L. (1995). Predictors of relationships among buying and supplying firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, vol. 25, nro 10, sivut 45-59.

Ploetner, O. & Ehret, M. (2006). From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller. *Industrial Marketing Management*, vol. 35, nro 4-9, sivut 4-9.

Ritter, T. & Gemünden, H.G. (2003). Interorganizational relationships and networks. An overview. *Journal of Business Research*, vol. 56, sivut 691-697

Spekman, R.E. & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer-seller relationships. An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, vol. 35, sivut 10-19.

Steele, P. & Court, B. (1996). Profitable purchasing strategies: a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing. Lontoo: McGraw-Hill.

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

Tate, K. (1996). The elements of a successful logistics partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 26, nro 3, sivut 7-13.

Todeva, E. & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, vol.43, nro 1, sivut 123-148.

Toivola, T. (2006). Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Whipple, J.M., Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *Journal of Supply Chain Management*, vol.36, nro 3, sivut 21-28.

Whipple, J.M., Gentry, J.J. (2000). A network comparison of alliance motives and achievements. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, nro 5, sivut 301-322.

Wong, A. (2002). Sustaining company performance through partnering with suppliers. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.19, nro 5, sivut 567-580.

Wren, B.M. & Simpson J. T.(1996). A dyadic model of relationships in organizational buying. A synthesis of research results. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 11, nro 3, sivut 63-79.

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?

YHTEISTYÖSUHTEEN NYKYTILAN ANALYSOINTI

Rakennesidokset

4. Onko yritysten välille rakennettu yhteisiä rutiineja tai käytäntöjä? Millä tasoilla käytäntöjä esiintyy? (esim. säännölliset yhteispalaverit yms.)
5. Onko olemassa yhteisiä tietojärjestelmiä: suorituskyvyn arvioinnin ja mittaamisen järjestelmiä, yhteinen laatuja järjestelmä tms.?
6. Onko olemassa yrityksillä yhteisiä/integroituja prosesseja? (ydin- ja tukiprosessien yhteinen kehittäminen - harvinaista)

Sosiaaliset sidokset

7. Miten yritystenvälinen vuorovaikutus toimii?
 - Millä tasoilla vuorovaikutus tapahtuu?
 - Miten tietoa jaetaan/kommunikointi pääasiassa tapahtuu?
 - Ollaanko kommunikointiin tyytyväisiä?
8. Mikä herättää luottamuksen suhteen toiseen osapuoleen? Mikä voi rikkoa luottamuksen?
9. Mitä tähän yhteistyösuhteeseen sitoutuminen mielestänne tarkoittaa?
10. Koetteko yrityksenne oppivan yhteistyösuhteesta? Kirjataanko suhteessa opittuja asioita ylös?

Vaihdantasidokset

11. Mitä palveluita ja toimintoja yrityksen väliseen vaihdantaan kuuluu? Mitä Yritys A hankkii Yritys B:ltä ja mitä Yritys B Yritys A:lta?

Strategiset sidokset

12. Kuinka erikoistunut yritys toiminnoissaan on? Tuoko yhteistyö helpotusta omaan erikoistumiseen?
13. Täydentävätkö yritysten toiminnot/ydinosaamiset toisiaan?
14. Onko yhteistyölle asetettu yhteisiä visioita tai strategisia tavoitteita? Kehitetäänkö suhdetta tietoisesti?
15. Missä määrin ja miten riskin jakamista ja win/win- periaatetta käsitellään?