LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN KORKEAKOULU
Tuotantotalouden osasto
Tietojohtamisen opintosuunta

Liiketoimintasuhteiden hallinta allianssiohjelmien avulla kansainvälisissä IT-yrityksissä

Diplomityön aihe on hyväksytty tuotantotalouden osaston osastoneuvoston kokouksessa 12.06.2002

Työn tarkastaja: professori Jorma Papinniemi
Työn ohjaaja: diplomi-insinööri, MBA, Jari Varis

Lappeenrannassa 25.10.2002

Marita Ikonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Marita Ikonen

Työn nimi: Liiketoimintasuhteiden hallinta allianssiohjelmien avulla kansainvälisissä IT-yrityksissä

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2002 **Paikka:** Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
62 sivua, 3 kuvaa, 7 taulukkoa ja 1 liite.
Tarkastajana professori Jorma Papinniemi.

Hakusanat: allianssi, allianssiohjelma, kumppanuus, johtaminen
Keywords: alliance, alliance program, partnership, management

Työn tavoitteena on selvittää kansainvälisten IT-alan yritysten allianssiohjelmien toteutuksen haasteita ja onnistuneen yhteistyön edellytyksiä Suomen markkinoilla. Erityisesti on tutkittu sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitystä yritysten välisen yhteistyön onnistumiselle.

Aiheeseen on haettu pohjaa tutustumalla tieteellisiin tutkimuksiin ja haastattelemalla yritysten allianssitoiminnasta vastuussa olevia henkilöitä. Tämän jälkeen on verrattu kirjallisuudesta saatua teoreettista näkökulmaa haastattelujen perusteella muodostuneeseen käytännön näkökulmaan.

Työn tuloksena on saatu selville, että syy, miksi yritykset lähtevät tekemään yhteistyötä toisten yritysten kanssa, on liikevaihdon kasvattaminen. Tämän tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan yhteinen kumppanistrategia, erilaisten yrityskulttuurien huomioonottaminen, yhteiset tavoitteet ja yhdessä sovitut toimintamallit tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi tarvitaan toisiaan täydentäviä ratkaisuja, henkilökohtaisia suhteita, vahva johdon sitoutuminen toimintaan, yhteisiä onnistumisia, jatkuvaa kommunikaatiota kumppaneiden kesken ja keskinäistä luottamusta. Lisäksi yhteistyöyritysten tulee olla toiminnassaan joustavia, sillä markkinat ja tilanteet muuttuvat jatkuvasti.

ABSTRACT

Author: Marita Ikonen

Name of the Thesis: Managing business relationships with alliance programs in global IT companies

Department: Industrial Engineering and Management

Year: 2002 **Place:** Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.
62 pages, 3 pictures, 7 tables and 1 appendix.
Supervisor professor Jorma Papinniemi.

Keywords: alliance, alliance program, partnership, management

The objective of this work is to explain the challenges that global IT companies face in carrying out their partner relationships in Finland with alliance programs. An effort is made to find out what are the necessary conditions that make these business relationships successful and what is the significance of agreements, confidence, information sharing, management and the differences in culture.

The work includes both theoretical and empirical part. The final conclusion is made on the basis of all this information.

The result of this work is that companies who are starting co-operation with each other want to increase their turnover. In order to achieve this goal they have to make a common partner strategy and they have to take into consideration the culture of both companies. They also should have common objectives and mode of action to achieve the objectives. Furthermore, they need personal relationships and strong management who is committed to work with partners. Joint success stories and continuous communication with partners and mutual confidence are very important. Moreover, companies have to be flexible, because business environment and markets are changing all the time.

ALKUSANAT

Diplomityö on tehty Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osastolla professori Jorma Papinniemen valvonnassa. Työn ohjaajana on toiminut diplomi-insinööri, MBA Jari Varis Telecommunication Business Research Centeristä. Kiitän Papinniemeä ja Varista monista asiantuntevista neuvoista ja opastuksesta tieteellisen työn suorittamisessa. Kiitän haastattelututkimukseen osallistuneita Lawrence Selliniä, Jari Moilasta, Teemu Simolaa ja Matthew Mikelliä. Lisäksi haluan kiittää Raija Veijosta ja Jari Hellmannia mielenkiintoisista keskusteluista ja Sirpa Penttistä työn kielelliseen asuun saamistani hedelmällisistä neuvoista. Lopuksi haluan erityisesti kiittää aviomiestäni Erkkiä ja poikaani Teemua sekä muita lähiomaisiani saamastani tuesta, kannustuksesta ja kärsivällisyydestä opiskeluni aikana.

Espoossa 25.10.2002

Marita Ikonen

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

SISÄLLYSLUETTELO

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELOT

LYHENTEET

1 JOHDANTO 1

1.1 TYÖN TAUSTA 1
1.2 TAVOITTEET JA RAJAUS 2
1.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 2
1.4 RAPORTIN RAKENNE 3

2 KANSAINVÄLISTEN IT-YRITYSTEN YHTEISTYÖ 5

2.1 NYKYTILAN KUVAUS 5
2.2 SYITÄ KUMPPANITOIMINNAN ALOITTAMISEEN 5

3 YHTEISTYÖN ERI MUODOT 8

3.1 YHTEISTYÖMUOTOJEN ERILAINEN RYHMITTELY 8
3.2 ALLIANSIN MÄÄRITTELY 12
3.3 STRATEGINEN ALLIANSSI JA SEN ELINKAARI 13
3.4 KUMPPANISTRATEGIAN SOVELTAMINEN KÄYTÄNTÖÖN 18
3.5 ALLIANSSITOIMINNON RAKENTAMINEN ORGANISAATION 19

4 ONNISTUNEEN ALLIANSSIYHTEISTYÖN KESKEISET TEKIJÄT 22

4.1 ONNISTUNEEN ALLIANSSITOIMINNAN AVAINTEKIJÄT 22
4.2 SOPIMUKSEN MERKITYS ALLIANSSISSA 30
4.3 INFORMAATION VAIHDANTA PERTNEREIDEN KESKEN 32
4.4 ALLIANSSITOIMINNAN ASETTAMAT VAATIMUKSET JOHDOLLE 34
4.5 KULTTUURIEROAVUUKSIEN VAIKUTUS ALLIANSSITOIMINTAAN 36
4.6 LUOTTAMUKSEN MERKITYS ALLIANSSISUHTEESEEN 37
4.7 YHTEENVETO KIRJALLISUUDEN POHJALTA 40

5 KANSAINVÄLISTEN ALLIANSSIOHJELMIEN TOTEUTUS SUOMESSA 45

5.1 KÄYTETTY HAASTATTELUMENETELMÄ 45
5.2 HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI 45
5.3 HAASTATTELUJEN TULOKSET 51

6 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI 54

6.1 TYÖN KESKEISET TULOKSET 54
6.2 TULOSTEN ARVIOINTI 59
6.3 JATKOTOIMENPITEET JA SUOSITUKSET 60

7 YHTEENVETO 61

LÄHTEET
LIITTEET

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELOT

KUVALUETTELO

Kuva 1. Kehittyvä kumppanuus (Ståhle, Laento, 2000)

Kuva 2. Allianssin tietämyksen hallintajärjestelmä: 4Cs lähestymismalli (Kale et al., 2001: 465)

Kuva 3. Yritysten ja verkostojen tarjonta toisilleen

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Syitä yhteistyöhön (Tidd et al., 2001: 200)

Taulukko 2. Yhteistyön eri muodot (Tidd et al., 2001: 202)

Taulukko 3. Erilaiset kumppanuudet (Ståhle, Laento, 2000:103)

Taulukko 4. Allianssin onnistumiseen vaikuttavat tekijät allianssin elinkaaren eri vaiheissa (Hoffmann, Schlosser, 2001:365)

Taulukko 5. Kumppanuuden toimintakehikko (Ståhle, Laento, 2000:112)

Taulukko 6. Eri tyyppisissä alliansseissa vaadittu luottamuksen taso (Das, Teng, 1998:500)

Taulukko 7. Yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät

1 JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään yleisellä tasolla työn taustoja, niitä syitä, miksi tätä työtä on lähdetty tekemään. Lisäksi selvitetään työlle asetetut tavoitteet ja rajaukset sekä esitellään lyhyesti tapa, jolla työ on toteutettu.

1.1 Työn tausta

Kilpailu kiristyy, yritykset hakevat entistä enemmän lisäarvoa toiminnalleen ja tätä kautta parempaa kilpailukykyä. Yritykset haluavat olla vahvempia, laaja-alaisempia, tuottavampia ja houkuttelevampia. Tämän lisäksi yritykset haluavat neutraloida kilpailutilannetta, keskittyä omaan ydinosaamiseensa, täydentää omaa tarjontaansa ja oppia uusia asioita. Yhtenä vastauksena tähän uskotaan olevan kyky ja taito luoda verkostoja, alliansseja ja kumppanuuksia yhdessä muiden yritysten kanssa.

Suuret kansainväliset yritykset ovat lähteneet panostamaan yhteistyöverkoston rakentamiseen muiden yritysten kanssa tavoitteenaan saada myytyä enemmän tuotteitaan ja palveluitaan muiden toimijoiden avustuksella. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa allianssiohjelma, jonka avulla ne haluavat kehittää ja toteuttaa yhteistä liiketoimintaa. Ongelmaksi saattaa muodostua näiden erilaisten ohjelmien yhteensovittaminen, sillä ohjelmien erilaiset tavoitteet, kansainvälisyys, erilaiset yrityskulttuurit, toimintatavat ja markkinat eri maissa sekä markkinoiden erilainen koko saattavat vaikuttaa yhteiseen toimintaan.

Tämän työn tarkoituksena on saada selville tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälisten yritysten allianssiohjelmien toteutuksen onnistumiseen Suomen markkinoilla. Aiheeseen on haettu pohjaa tutustumalla tieteellisiin tutkimuksiin ja haastattelemalla yritysten allianssitoiminnasta vastuussa olevia henkilöitä. Näin pyritään saamaan selville, mitä ongelmia liiketoimintasuhteissa on tullut vastaan ja kuinka tällaista liiketoimintasuhteiden verkostoa tulisi hallita, jotta

lopputuloksena syntyisi toimivia, lisäarvoa tuottavia hankkeita.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on selvittää kansainvälisten IT-alan yritysten allianssiohjelmien toteutuksen haasteita ja onnistuneen yhteistyön edellytyksiä Suomen markkinoilla, miten ne on ratkaistu käytännössä, ja mitä ratkaisuvaihtoehtoja löytyy aikaisemmin tehdyn tieteellisen tutkimuksen kautta.

Työ on rajattu sellaisen liiketoimintayhteistyön tarkasteluun, jossa kaksi tai useampaa IT-alan kansainvälistä yritystä, joilla on olemassa kansainvälinen allianssiohjelma, yhdessä toimien pystyvät tarjoamaan enemmän hyötyä asiakkaalle kuin pelkästään toimimalla yksin asiakkaan kanssa ja samalla saamaan itselleen selkeää liiketaloudellista tuottoa ja lisäarvoa.

Työssä pyritään kartoittamaan onnistuneeseen allianssitoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti tutkitaan sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitystä yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään pääsemään sekä teoreettisen että käytännönläheisen lähestymistavan yhdistelmällä. Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena, jossa käytetään etukäteen suunniteltua haastattelukysymysrunkoa. Haastateltavia yrityksiä valittaessa on käytetty seuraavia rajauksia: yritys on kansainvälinen IT-alan yritys, joka toimii Suomessa ja jolla on kansainvälinen allianssiohjelma käytössään.

Tutkimus on toteutettu siten, että ensin on selvitetty olemassa olevan tieteellisen kirjallisuuden avulla yritysten välisten allianssien toteutuksessa hyväksi havaittuja ja erityishuomiota tarvitsevia tekijöitä. Tämän pohjalta on laadittu teoreettinen

yhteenveto siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen.

Tämän jälkeen on haastateltu etukäteen valittuja kansainvälisten IT-alan yritysten alliansseja johtavia henkilöitä. Haastattelun tulokset on koottu yhteen ja analysoitu, ja tältä pohjalta on laadittu yhteenveto allianssien onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä käytännön tasolla. Lopuksi on vertailtu kirjallisuudesta saatua teoreettista näkökulmaa haastattelujen perusteella muodostuneeseen käytännön näkökulmaan.

1.4 Raportin rakenne

Raportti koostuu teoria- ja synteesiosasta. Teoriaosa on tarkoituksellisesti laajempi, koska kumppanitoiminnasta on tehty paljon tutkimusta ja näitä jo saatuja tuloksia halutaan tässä työssä peilata Suomessa toimivien kansainvälisten IT-yritysten kumppanitoiminnasta vastaavien henkilöiden kokemuksiin.

Luvussa 2 Kansainvälisten IT-yritysten yhteistyö tarkastellaan syitä, miksi kansainväliset IT-yritykset lähtevät rakentamaan ympärilleen yhteistyöverkostoja. Tämän pohjalta luvussa 3 hahmotetaan erilaisia yhteistyömuotoja ja rajataan tarkastelu strategiseen allianssiin.

Strategisen allianssin tarkastelu aloitetaan sen elinkaaresta tieteellisessä kirjallisuudessa esitettyjen ryhmittelyjen mukaan, jonka jälkeen poraudutaan allianssiyhteistyön onnistumiseen ja vastaavasti epäonnistumiseen keskeisesti vaikuttaviin tekijöihin. Erityistä huomiota kiinnitetään alkuperäisen hypoteesin mukaisesti sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitykseen yritysten välisen yhteistyön kannalta.

Luvun 4 lopussa tehdään yhteenveto tieteellisen kirjallisuuden pohjalta niistä tekijöistä, joiden on todettu vaikuttavan yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen.

Työn varsinainen synteesiosa alkaa luvusta 5 Kansainvälisten allianssiohjelmien toteutus Suomessa, jossa esitellään työssä käytetty haastattelumenetelmä ja analysoidaan sekä esitellään haastattelujen avulla saadut tulokset.

Työn lopullinen tulos käydään läpi luvussa 6, jossa verrataan teoriaosuudessa tehtyjä johtopäätöksiä haastattelututkimuksessa saatuihin tuloksiin. Näiden pohjalta esitellään myös jatkotoimenpiteet ja suositukset.

2 KANSAINVÄLISTEN IT-YRITYSTEN YHTEISTYÖ

Tässä luvussa tarkastellaan syitä, miksi kansainväliset yritykset haluavat nykyään tehdä yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Tilannetta katsotaan kirjoittajan oman kokemuksen ja kirjallisuudessa esille tulleiden seikkojen pohjalta. Lopuksi kiteytetään yhteen syitä yhteistyön aloittamiselle ja mitä yhteistyöltä odotetaan ja vaaditaan.

2.1 Nykytilan kuvaus

On muotia tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa, mutta osataanko yhteistyön hyötyjä mitata? Paljon puhutaan, että vain murto-osa yhteistyöhankkeista osoittautuu onnistuneiksi ja kannattaviksi.

Yritykset haluavat olla vahvempia, laaja-alaisempia, tuottavampia ja houkuttelevampia. Ne haluavat erikoistua ydintoimintoimintoihinsa ja tehostaa tällä alueella toimintaansa. Yritykset haluavat tehdä itse vain sen, minkä ne osaavat hyvin ja ne haluavat täydentää omaa tarjontaansa ja osaamistaan yhteistyökumppaneiden avulla. Toisaalta yrityksissä mietitään, miten suhtautua potentiaalisiin yhteistyöyrityksiin, jotka tekevät yhteistyötä myös kilpailijoiden kanssa.

2.2 Syitä kumppanitoiminnan aloittamiseen

Tässä kappaleessa selvitetään kirjallisuudessa mainittuja syitä, miksi yritykset haluavat lähteä yhteistyöhön keskenään, mitkä ovat niiden odotukset ja tarpeet yhteistyölle.

Yritystoiminta elää verkostoitumisen aikaa. Yritykset hakevat verkostoitumisen avulla erilaisia asioita, kuten joustavuutta, riskin hajauttamista, erikoistumis- ja volyymietuja (Sutinen, 1998). Tämän lisäksi niillä on tarve erikoistua

ydinosaamiseen, hakea apua kiristyneeseen kilpailutilanteeseen ja nopeuttaa toimintojaan, tai niiden tulee vastata tuotteiden lyhentyneeseen elinkaareen, uusien teknologioiden kehittymiseen, kansainvälistymiseen ja uusiin innovaatioihin. Jokaisen verkostoon kuuluvan yrityksen on pystyttävä antamaan oma panoksensa ja tuottamaan lisäarvoa verkostolle. (Ståhle, Laento, 2000:21) Lisäksi ne yritykset, jotka kuuluvat johonkin ryhmittymään, liittoumaan tai verkostopohjaiseen yhteistyöjärjestelmään pystyvät hyödyntämään todelliset markkinat (Sutinen, 1998).

Strateginen verkosto tarjoaa mahdollisuuden yritykselle saada informaatiota, resursseja, markkinoita ja teknologiatietämystä oppimisen, taloudellisten mahdollisuuksien ja mittavakaavaedun kautta. Lisäksi se mahdollistaa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen, riskien jaon ja arvoketjujen vaiheiden ulkoistamisen. Toisaalta verkosto voi myös lukita yritykset tuottamattomaan suhteeseen tai sulkee pois kumppanuuden muiden kannattavien yritysten kanssa. (Gulati et al., 2000)

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan ”Verkostomainen toiminta luo organisaatioon riittävän joustavuuden ja nopeuden, samoin kuin mahdollisuuden tiedon jatkuvaan integrointiin, uuden luomiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen.”

Tidd et al. (2001) esittävät kirjassaan Littlerin tutkimuksen tuloksena syitä, miksi yritykset lähtevät tekemään yhteistyötä (Taulukko 1). Tutkimuksen mukaan asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin vastaaminen ovat kaikkein tärkeimpiä yhteistyöhön ryhtymisen syitä ja seuraavaksi tärkeimmiksi ilmoitetaan teknologioiden muutokseen vastaaminen ja tuotekehitysriskien alentaminen.

Taulukko 1. Syitä yhteistyöhön (Tidd et al., 2001: 200)

(n=106)	keskiarvo (1=matala, 5=korkea)
Vastaa avainasiakkaiden tarpeisiin	4.1
Vastaa markkinoiden tarpeisiin	4.1
Vastaus teknologiseen muutokseen	3.8
Alentaa tuotekehitysriskejä	3.8
Laajentaa tuotevalikoimaa	3.7
Alentaa tuotekehityksen kustannuksia	3.7
Lyhentää markkinoillemeno aikaa	3.6
Vastaa kilpailijoiden haasteisiin	3.5
Vastaa johtamistavoitteisiin	3.3
Mahdollistaa enemmän innovaatiota tuotekehitykseen	3.3

Lähde: Littler, D., A. (1993). Risks and Rewards of Collaboration, UMIST

3 YHTEISTYÖN ERI MUODOT

Tässä luvussa tarkastellaan yritysten välisiä erilaisia vakiintuneita yhteistyömuotoja ja niiden keskinäisiä eroavaisuuksia. Koska tämä työ on rajattu käsittelemään strategisia alliansseja kansainvälisissä IT-alan yrityksissä, niin tähän lukuun on otettu mukaan myös tieteellisessä kirjallisuudessa esille tulleita allianssin määritelmiä. Tämän jälkeen tarkastellaan allianssin elinkaaren eri vaiheita ja kumppanistrategian käytäntöön soveltamiseen vaikuttavia tekijöitä ja lopuksi tutustutaan erilliseen allianssitoimintoon, sen tehtäviin ja rooliin organisaatiossa.

3.1 Yhteistyömuotojen erilainen ryhmittely

Tässä kappaleessa tutustutaan kahteen erilaiseen tapaan ryhmitellä yritysten välisen yhteistyön eri muotoja. Tidd et al. (2001) jaottelee yhteistyömuodot alihankintaan, lisensointiin, konsortioon, strategiseen allianssiin, joint ventureen ja verkostoon. Toisaaltaan Ståhle ja Laento (2000) ryhmittelevät toiminnan operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Seuraavassa tarkastellaan näitä yhteistyömuotoja tarkemmin.

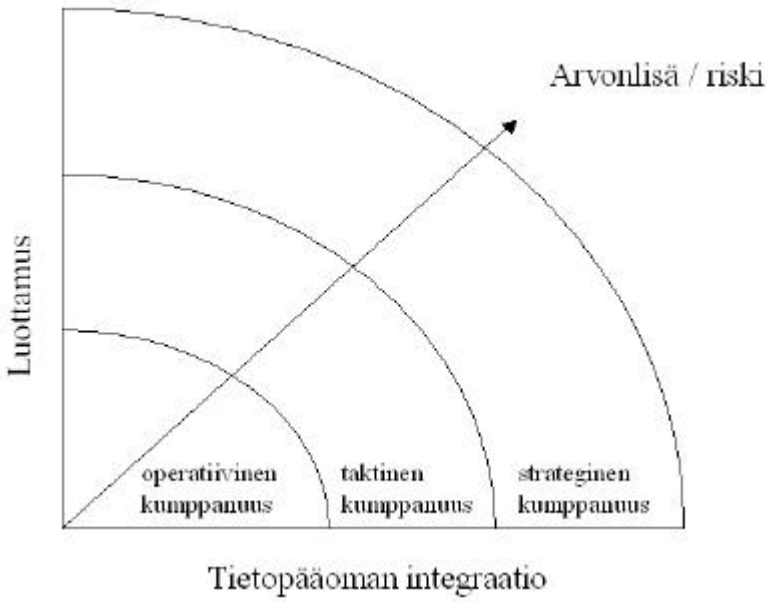
Taulukossa 2 on vertailtu yhteistyön eri muotoja toisiinsa niiden keston, etujen ja huonojen puolien valossa Tidd et al. (2001) :in jaottelun mukaisesti. Tämän lisäksi yritysten välistä yhteistyötä voidaan luokitella horisontaaliseen ja vertikaaliseen yhteistyöhön. Horisontaalinen yhteistyö sisältää ristiinlisensoinnin, konsorttion ja yhteistyön mahdollisten kilpailijoiden kanssa toisiaan täydentävien teknologioiden ja markkinatiedon keräämisessä. Vertikaaliseen yhteistyöhön taas luetaan alihankinta ja allianssit toimittajien tai asiakkaiden kanssa. Pääsyy vertikaaliseen yhteistyöhön on kustannusten pienentäminen, kun taas horisontaalisen yhteistyön syynä on toisiaan täydentävien teknologia- ja markkinatietojen kerääminen.

Taulukko 2. Yhteistyön eri muodot (Tidd et al., 2001: 202)

Yhteistyömuoto	**Tyypillinen kesto**	**Edut**	**Huonot puolet**
Alihankinta	lyhytaikainen	kustannusten ja riskien vähentäminen, vähentää ohjaukseen tarvittavaa aikaa	hankintakustannukset, tuotteen toimittaminen ja laatu
Lisensointi	kiinteä aika	teknologian hankkiminen	sopimuksesta aiheutuvat kustannukset ja rajoitukset
Konsortio	keskimittainen	asiantuntemuksen, standardien, pääoman jakaminen	tietämyksen vuoto, myöhempi erilaistuminen
Strateginen allianssi	joustava	matala sitoutuminen, markkinoille pääsy	mahdollinen lukkiutuminen, tietämyksen vuoto
Joint venture	pitkäaikainen	toisiaan täydentävä tietämys, toimintaan omistautunut johtaminen	strateginen ajautuminen, kulttuurillinen yhteensopimattomuus
Verkosto	pitkäaikainen	dynaaminen, oppimispotentiaali	staattinen tehottomuus

Seuraavassa tarkastellaan yritysten välisen yhteistyön eri muotoja Ståhlen ja Laennon (2000:81-103) kirjan mukaisesti.

Kumppanuutta on kolmea eri tyyppiä, operatiivista, taktista ja strategista kumppanuutta. Kuvan 1 mukaan nähdään miten luottamuksen ja tietopääoman integraation määrä kasvaa siirryttäessä operatiivisesta kumppanuudesta strategiseen kumppanuuteen.



Kuva1. Kehittyvä kumppanuus (Ståhle, Laento, 2000)

Operatiivinen kumppanuus käsittelee useimmiten osto- ja myynti-tapahtumia, sen tyypillisin muoto on alihankinta, eli yritys ostaa valmiita palveluita. Operatiivisen kumppanuuden tarkoituksena on alentaa kustannuksia ja keskittää oma toiminta ydintoimintaan. Yhteydet kumppaneiden välillä perustuvat selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty roolit, vastuut ja suoritukset. Luottamus perustuu sopimuksiin ja niiden täsmälliseen noudattamiseen. Operatiivisen kumppanuuden onnistumiskriteerit ovat tiukka kustannustietoisuus, taito tunnistaa hyvät kumppanit ja alihankkijat, tarkka etukäteistieto ja –arviointi kumppanin tuotteesta tai palvelusta, tosiasioihin perustuva selkeys neuvottelutilanteissa, roolien tarkka määrittely, selkeä sopimus, toimiva palautejärjestelmä laadun- ja kustannusten seurannassa, tiedonkulun käytäntö kumppanien välillä, mahdollisimman kattava systematisointi ja kumppanin kilpailukykyisyyden seuranta suhteessa kenttään.

Taktisen kumppanuuden tavoitteena on prosessien yhdistäminen ja uusien toimintatapojen oppiminen. Taktinen kumppanuus on luonteeltaan avointa ja se tähtää aitoon integrointiin, jonka tuloksena molemmat osapuolet saavuttavat säästöjä ja uuden oppimista. Tuotteet ja palvelut käydään läpi keskustellen ja näin

saadaan selville, mikä tuottaa hyötyä kummallekin osapuolelle. Taktinen kumppanuus syntyy vuoropuhelun tuloksena, jolloin se ei toimi pelkästään sopimusten kautta vaan tarvitaan lisäksi molemminpuolista luottamusta. Tämän aikaansaamiseksi tarvitaan jatkuvaa kanssakäymistä ja aitoa kommunikaatiota. Taktisen kumppanuuden onnistumisen edellytyksiä ovat prosessien päällekkäisyyksien poistaminen, kumppanuuden vision, intressien, strategisten tavoitteiden, roolien ja omien oppimistavoitteiden määrittely, luottamuksen tietoinen rakentaminen, keskusteleva ja avoin ilmapiiri, informaation hallintajärjestelmä, tietopääoman integrointi, toimiva mittaristo, opitun kytkeminen käytäntöön omassa yrityksessä sekä kumppanuuden jatkuva, yhdessä tapahtuva arviointi.

Strategisessa kumppanuudessa laajennetaan markkina-aluetta tai kehitetään yhdessä uusia innovaatiota. Strategisessa kumppanuudessa tavoitteena on saada aikaan merkittävää strategista etua molemmille osapuolille. Kummatkin osapuolet luovuttavat omaa tietopääomaansa yhteiseen käyttöön ja näin kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa keskenään ja keskinäinen luottamus on toiminnan edellytys. Strateginen kumppanuus on toisaalta hyvin haavoittuvainen ja riskialtis, mutta toisaalta se mahdollistaa uuden osaamisen tason, jonne osapuolet eivät yksin toimien yltäisi. Tässä kumppanuudessa organisoitumistapa on verkostomainen ja se vaatii ylimmän johdon vahvaa sitoutumista. Strategisen kumppanuuden onnistumisen edellytyksiä ovat yrityksen sisäinen partneristrategia, pelikentän tunteminen, kumppanusten yhteinen visio, yhteiset arvot ja toimintaperiaatteet, tietopääoman hallinta ja suojaus, tehokas riskien analysointi, yrityksen sisäinen tietämyksen hallinta, vallan delegointi roolien kautta, vahva leadership-kulttuuri, yhteinen aallonpituus, joustavat organisaatiorakenteet ja alhainen byrokratia.

Alla olevaan taulukkoon on kerätty yhteenvetona erilaisten kumppanuuksien tavoitteet, tietopääoman rooli, lisäarvon tuottaminen ja luottamuksen perusta.

Taulukko 3. Erilaiset kumppanuudet (Ståhle, Laento, 2000:103)

	Operatiivinen kumppanuus Istuttaminen	**Taktinen kumppanuus Integrointi**	**Strateginen kumppanuus Innovaatio**
Tavoite	alentaa kustannuksia, keskittyminen omaan ydinliiketoimintaan	yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua tuote- ja liiketoimintainnovaation avulla
Tietopää-oma	määritelty tuote tai palvelu	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja –kulttuurina	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen, uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa liiketoiminta kokonaan uudelle tasolle
Luotta-muksen perusta	sopimus	dialogi, yhteistyö	yhteinen aallonpituus, yhteys, innovatiivisuus, luottamus

3.2 Alliansin määrittely

Koska työssä keskitytään jatkossa tarkastelemaan strategisia alliansseja, olen tähän ottanut mukaan tieteellisessä kirjallisuudessa esitettyjä erilaisia allianssin määrityksiä.

Spekmanin ja Isabellan (2000) määritelmän mukaan allianssi on kahden tai useamman yrityksen välinen läheinen yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on saavuttaa molemminpuolisesti yhteensopivia tavoitteita. Nämä tavoitteet ovat erilaisia, kuin mitä kukin yritys voisi yksinään saavuttaa.

Gulati (1998) määrittelee strategisen allianssin yritysten väliseksi vapaaehtoiseksi

sopimukseksi, joka sisältää tuotteiden, teknologioiden ja palveluiden vaihtamisen, jakamisen ja yhteisen kehittämisen.

Strategisessa allianssissa kaksi tai useampaa yritystä tekevät keskinäisen sopimuksen kehittää yhdessä uuden teknologian tai tuotteen. Tällaisella allianssilla on tietty päättymistavoite ja aikataulu. (Tidd et al., 2001: 211)

Fontenotin ja Wilsonin (1997) mielestä strategisessa allianssissa jokainen sitouttaa resursseja strategiseen tarkoitukseen, joka pitemmällä tähtäimellä hyödyttää kaikkia osapuolia.

Dozin ja Hamelin (1998:7) mukaan strategiset allianssit ovat epävarmempia, vakiintumattomampia ja epäselvempiä yhteistyömuotoja kuin joint venturet. Kummassakin yhteistyömuodossa osapuolet tavoittelevat toimintoja, joita ne eivät voi eivätkä halua yksin toteuttaa. Strategiset allianssit ovat usein enemmän keskellä yrityksen strategiaa kuin perinteiset joint venturet. Alliansseissa on mukana yhä useammin useita kumppaneita, kun taas joint venturen muodostaa kaksi yritystä.

Yhteenvetona edellä esitetyistä allianssin määrityksistä voidaan todeta, että strateginen allianssi on läheinen yhteistyösuhde, jossa kaksi tai useampaa yritystä on tehnyt vapaaehtoisen keskinäisen sopimuksen. Strategisen allianssin tavoitteena on saavuttaa molemminpuolisesti yhteensopivia tavoitteita kuten esimerkiksi vaihtaa, jakaa ja kehittää yhdessä uutta teknologiaa, tuotteita tai palveluita. Oleellista yhteistyölle on, että toiminta pohjautuu yritysten strategiaan ja että ne ovat valmiita sitomaan toimintaan omia resurssejaan.

3.3 Strateginen allianssi ja sen elinkaari

Tässä kappaleessa selvitetään eri tutkijoiden näkemyksiä siitä, mitä vaiheita allianssin elinkaaressa on ja lisäksi esitellään lyhyesti muutamia toimenpiteitä, joita kuhunkin vaiheeseen kuuluu.

Gulati (1998) jaottelee allianssin elinkaaren neljään vaiheeseen. Ensimmäisenä on päätös ryhtyä allianssiin ja seuraavana on sopivan kumppanin valinta. Tällöin tulee myös valita sopiva allianssirakenne ja viimeisenä on allianssin dynaaminen kehittyminen sitä mukaa kun suhde kehittyy ajan myötä. Vastaavasti Dyer et al. (2001:40) jaottelee allianssin elinkaaren viiteen vaiheeseen, jotka ovat allianssin liiketoimintahankkeen aikaansaaminen, kumppanin arviointi ja valinta, allianssineuvottelut, allianssin hallinta sekä allianssin arviointi ja lopettaminen.

Näiden määritelmien pohjalta olen valinnut lähempään tarkasteluun seuraavat allianssin elinkaaren vaiheet: kumppanitarpeen arviointi, kumppaniprospektin arviointi, kumppanin valinta, allianssin hallinta, arviointi ja lopettamien.

Kumppanitarpeen arviointi

Hoffmann, Schlosser (2001) päätyivät omassa tutkimuksessaan siihen, että allianssin tavoitteet tulee johtaa yrityksen liiketoimintastrategiasta. Lisäksi yrityksen täytyy onnistuneita liiketoimintasuhteita etsiessään edistää yksilöllisiä vahvuuksia ja etsiä vapaita resursseja.

Kumppaniprospektin arviointi

Kumppaniprospektia valittaessa on hyvä tarkistaa kumppaniprospektin strateginen suuntautuneisuus (Ståhle, Laento, 2000:105) ja strateginen sopivuus (Bruno, 1997). Tämän lisäksi valintaan vaikuttavat kandidaatin toimiala, taloudellinen menestys, tulevaisuuden odotukset, asema markkinoilla, organisaatiomalli ja johtamiskulttuuri (Ståhle, Laento, 2000:105). Kumppaneiden välillä tulee olla halu tehdä yhteistyötä ja riskien tulee olla oikeassa suhteessa (Brouthers et al., 1995). Lisäksi kumppania etsittäessä on myös asetettava selkeät filtterit, jotta sopimattomat kumppaniehdokkaat putoavat pois (Bruno, 1997).

Kumppanin valinta

Kumppanien valinnassa on tarpeellista Brunon (1997) tutkimuksen mukaan luoda

kumppaniportfolio, jonka avulla varmistetaan, etteivät kumppanit toimi samalla alueella ja kilpaile keskenään. Myös Gulati (1998) on kenttätutkimuksissaan tullut siihen tulokseen, että sosiaalisen verkoston aikaisemmat kumppanisuhteet eivät ainoastaan vaikuta uusien suhteiden syntymiseen, vaan ne myös vaikuttavat niiden suunnitteluun, kehityspolkuun ja niiden lopulliseen onnistumiseen.

Allianssin hallinta

Brunon (1997) mielestä allianssin hallinnassa tulee ottaa huomioon ihmisten väliset suhteet ja keskinäinen vuorovaikutus, eri osapuolten roolien selkeys ja vastuullisuus, ongelmatilanteiden ratkaiseminen ja yhteistyön onnistumisten juhliminen ja tukeminen.

Allianssin arviointi

Allianssitoiminnassa tulee järjestää säännöllisesti toimenpidekatsauksia, jotka voivat olla esimerkiksi kokouksia. Näissä tilaisuuksissa tulee määritellä, tarkastella ja muokata kumppanuuden tavoitteita ja toteutumisastetta. (Bruno, 1997)

Allianssin arviointijärjestelmillä ja mittareilla pitäisi olla merkitystä yrityksen arvonmäärityksessä ja niiden avulla tulisi saada mitattua, kuinka paljon suhteet tuottavat lisäarvoa, ja millaiset ovat suhteen tuotokset suhteessa panostukseen. Mittarit tulisi luoda samaan aikaan kun kehitetään kumppanuuden käytäntöjä ja ohjausjärjestelmiä. (Ståhle, Laento, 2000:110)

Allianssin lopettaminen

Ennemmin tai myöhemmin kaikki allianssit loppuvat. Joko yhteistyöyksikkö on hajotettu ja resurssit on palautettu kumppaniorganisaatioon tai kumppani hankkii yhteistyöyksikön itselleen tai yhteistyö jatkuu uuden omistajan alaisuudessa. Riippumatta lopetuksen tyypistä edellytykset ja olosuhteet lopetukselle tulee määritellä sellaisella tavalla, että se ehkäisee myöhemmät erimielisyydet.

Kumppania tulee informoida ja kohdella kunnioittavasti, jotta tulevia suhteita ei vahingoiteta. Mikäli yritys menettää maineensa reiluna ja luotettavana kumppanina, se saattaa vaarantaa yrityksen tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia. (Hoffmann, Schlosser, 2001)

Lopuksi vedetään yhteen allianssin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä allianssin elinkaaren eri vaiheissa Hoffmann ja Schlosser (2001) laatiman selkeän yhteenvetotaulukon avulla. Tätä taulukkoa laatiessaan heillä on ollut tarkastelukohteena pienen ja keskisuuren yrityksen välinen yhteistyö, mutta samat seikat korostuvat myös isojen yritysten välisessä yhteistyössä.

Taulukko 4. Allianssin onnistumiseen vaikuttavat tekijät allianssin elinkaaren eri vaiheissa (Hoffmann, Schlosser, 2001:365)

	Sisältötekijät	**Prosessitekijät**
1. Strategiset analyysit ja päätös yhteistyöhön ryhtymisestä	Strateginen perusta alliansille -tehdä yhteistyötä tilanteessa, joissa tarvitaan strategista joustavuutta ja rajoitettu määrä kontrollia -myötävaikuttaa tiettyihin vahvuuksiin ja etsiä täydentäviä resursseja	Systemaattinen strateginen analyysi -johtaa allianssin tavoitteet liiketoimintastrategiasta -tietoisuus allianssin kehittämiseen tarvittavasta ajasta
2. Kumppanin etsintä ja valinta	Etsiä strategista ja kulttuurillista yhteensopivuutta - rakentaa suhde luottamuksen pohjalle -kumppani on erinomainen valitulla yhteistyöalueella -toisiaan täydentävät panostukset	Rakentaa yhteinen ymmärrys -sopimus perusarvoista ja vakaumuksista

	Sisältötekijät	**Prosessitekijät**
3. Kumppanisuhteen suunnittelu	Toimintaperiaatteiden järjestäminen -täsmälliset määritykset oikeuksille ja velvoitteille -yhtäsuuri panostus kaikilta kumppaneilta -panostus mahdolliseen yhteisen lisäarvon luontiin -ydintoimintojen säilyttäminen ja suojelu	Neuvottelujen johtaminen -neuvotellaan selkeät ja realistiset tavoitteet -luottamuksen rakentaminen jokaisen osapuolen sitoutumisen kautta välttäen opportunistista käyttäytymistä -suunnittelun toteutus kiinteiden tarkistuspisteiden avulla
4. Kumppanisuhteen toteutus ja hallinta	Suhteen seuranta -perustamalla informaatio ja yhteistyösysteemi -tarvittavien resurssien järjestäminen -estää ei-kumppaneille tarkoitetun informaation leviäminen -mahdollisuus oppia kumppaneilta -ylimmän johdon tuki toiminnalle	Toteutus -pikaisten toimenpiteiden ja nopeiden tulosten toteutus -jatkuva allianssitoiminnan arviointi
5. Kumppanisuhteen päättäminen	Valmistautuminen yhteistyön päättymiseen jo suunnitteluvaiheessa	Yhteistyön lopettaminen, mikäli kaikki kumppanit suostuvat

Allianssin elinkaaren eri vaiheiden merkitykstä yritysten väliseen yhteistyöhön tullaan käsittelemään tarkemmin kappaleessa 4. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan yrityksen valitseman kumppanistrategian soveltamista käytännön toimenpitein ja tarkastellaan erillisen allianssitoiminnon sisältöä ja vaikutusta yhteistyössä onnistumiseen.

3.4 Kumppanistrategian soveltaminen käytäntöön

Tämä kappale pohjautuu Ståhlen ja Laennon (2000) esittämään kumppanuuden toimintakehikkoon, jonka avulla kumppanistrategiaa voidaan soveltaa käytäntöön.

Kumppanuuden toimintakehikko koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat ennakkotutkimus-, sopimus- ja yhteistyövaihe. Lisäksi mallissa on neljä näkökulmaa: etenemisvaiheet, informaatio, päätöksentekokohdat ja toimintamallit taulukon 5 mukaisesti.

Taulukko 5. Kumppanuuden toimintakehikko (Ståhle, Laento, 2000:112)

Etenemisvaiheet / Sisältö	Ennakkotutkimus	Sopimusvaihe	Yhteistyö
Informaatio			
Päätöksenteko			
Toimintamallit			

Ennakkotutkimusvaiheeessa tutkitaan saatavilla olevan tiedon pohjalta kumppanin tilanne ja mahdolliset riskitekijät. Tämä tutkimus tehdään ilman, että kumppaniin otetaan yhteyttä. Tässä vaiheessa asetetaan oma tavoite ja fokus. Mikäli ennakkotutkimuksen tulokset ovat positiivisia, siirrytään sopimusvaiheeseen, jossa kumppanin tutkimista jatketaan. Sopimusvaiheessa luodaan kumppaniin neuvotteluyhteys, tehdään alustavaa suunnittelutyötä, luodaan mahdollisuuksia, jaetaan tietoa, rakennetaan luottamusta, neuvotellaan panostuksista ja tulonjaosta. Mikäli tässä vaiheessa saadaan allekirjoitettua sopimus, siirrytään viimeiseen vaiheeseen eli yhteistyövaiheeseen.

Yhteistyövaiheessa luodaan tehdyn sopimuksen pohjalta yhteinen tulkinta, jossa tarkennetaan kumppaneiden intressit, tavoitteet ja etenemiskulku. Lisäksi sovitaan arviointikohdista ja arviointikäytännöistä.

Kaikkien edelläkuvattujen vaiheiden yhteydessä laaditaan vaiheiden hallinnan helpottamiseksi kuvaukset. Näissä kuvauksissa selvitetään etenemisvaiheet, informaation kulku, päätöksentekokohdat ja toimintamallit.

Etenemisvaiheisiin kuvataan niihin liittyvät tehtävät, mallit ja kriteerit sekä odotetut tulokset. Informaatio-osaan kuvataan, mitä informaatiota missäkin vaiheessa tarvitaan, mistä se löytyy, mikä on kriittistä tietoa, keihin on oltava yhteydessä ja keitä täytyy informoida. Päätöksentekokohtien kuvauksissa listataan ratkaisevat päätökset, missä kohden prosessia ne ovat, kuka ne on tehnyt, ja keitä niistä tulee informoida. Toimintamallit kuvaavat roolit ja vastuualueet, selvittävät miten kumppanuussuhteita johdetaan, mitkä ovat johtajien roolit, osapuolien vastuualueet ja keskinäiset suhteet sekä mikä on tiedonkulun sosiaalinen ja sähköinen arkkitehtuuri.

3.5 Allianssitoiminnon rakentaminen organisaation

Dyer et al. (2001) ovat tutkineet erillisen allianssitoiminnon kautta saatuja hyötyjä verrattuna siihen toimintamalliin, että yritysten välinen yhteistyö on hajautettu organisaation eri osiin. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin heidän artikkelinsa sisältöä.

Yritykset pystyvät aikaansaamaan systemaattisesti enemmän hyötyä yhteistyöstä toisten yritysten kanssa perustamalla erillisen strategisen allianssitoiminnon organisaation sisälle. Tämän toiminnon tehtävänä on koordinoida kaikkia allianssiin liittyviä organisaation toimintoja sekä vakiinnuttaa prosesseja ja toimintoja, joiden avulla opetetaan, jaetaan, vaikutetaan ja hallitaan alliansseista saatuja kokemuksia ja tietotaitoa läpi yrityksen.

Strategisen allianssitoiminnon neljä avaintehtävää ovat tietämyksen hallinnan parantaminen, ulkoisen näkyvyyden parantaminen, sisäisestä koordinoinnista huolehtiminen ja ongelmatilanteiden selvittäminen. Toiminnon avulla saavutetaan parantuneen toiminnan kautta suurempi yhteistyön onnistumisen aste, suurempi

kasvu osakepääomamarkkinoilla, mahdollisuus saada enemmän yhteistyöyrityksiä ja mahdollisuus herättää sellaisten yritysten mielenkiinto, joiden kanssa haluttaisiin tehdä yhteistyötä.

Allianssitoiminto luo erilaisia prosesseja tietämyksen hallinnan parantamiseen allianssin elinkaaren eri vaiheissa, tietotaidon yhdistämiseen, dokumentointiin, koontiin ja jakamiseen.

Ulkoisen näkyvyyden lisäämiseksi allianssitoiminto saattaa yleiseen tietoon uudet allianssit ja olemassaolevien allianssien kanssa tehdyt onnistuneet hankkeet. Näin saadaan kiinnostus heräämään muiden mahdollisten yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Yrityksen Internet-sivuilla julkaistaan tietoja kumppaniohjelmasta, sen eri tasoista ja niiden ehdoista. Näiden sivujen kautta allianssiehdokkaat voivat valita heille sopivimman yhteistyötason.

Allianssitoiminto helpottaa allianssien tukemiseen tarvittavien yrityksen sisäisten resurssien ja ajankäytön koordinointia. Se luo myös mekanismin kommunikoida sitä, mitkä allianssit ja mitkä niiden aloitteista ovat kaikkein tärkeimpiä koko yrityksen strategian kannalta. Allianssitoiminto lisäksi varmistaa, että nämä asiat ovat aina esillä strategianluonti-istunnoissa ja että näistä päätöksistä kommunikoidaan läpi organisaation.

Allianssitoiminnon paikka organisaatiossa tulee olla tarkoituksenmukainen. Se voidaan organisoida avainkumppaneiden, toimialan, liiketoimintayksikön, maantieteellisen alueen mukaan tai kaikkien näiden yhdistelmänä. On tärkeää, että strategisen allianssitoiminnon johtaja raportoi yrityksen toimitusjohtajalle ja että hän osallistuu yrityksen korkeimmalla tasolla strategian tekemisen prosessiin.

Yrityksen liiketoiminnan tulee olla riittävän laajaa tai alliansseja on oltava riittävän monta, jotta organisaation kannattaa perustaa allianssitoiminto. Allianssitoiminnon olemassaolo pakottaa myös yrityksen luomaan järjestelmän, jonka avulla pystytään arvioimaan allianssitoiminnon tehokkuutta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yritysten välinen yhteistyö voi olla hyvin eri muotoista ja myöskin sen syvyys voi vaihdella operatiivisesta aina strategiseen toimintaan. Tärkeintä on, että yrityksessä on luotu allianssin kutakin elinkaaren vaihetta varten toimintamallit, joiden avulla saavutetaan toiminnalle asetetut tavoitteet.

4 ONNISTUNEEN ALLIANSSIYHTEISTYÖN KESKEISET TEKIJÄT

Tässä luvussa perehdytään niihin keskeisiin tekijöihin, joiden eri tutkimuksissa on todettu vaikuttavan onnistumiseen allianssiyhteistyössä ja toisaalta niihin tekijöihin, joiden on todettu heikentävän yhteistyötä.

Yhteistyön onnistumiseen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä ovat Håkansonin (1993) tutkimuksen mukaan mm. yhteistyöyritysten erilaiset yrityskulttuurit, puutteellinen tekninen osaaminen ja strategioiden yhteensopimattomuus. Lisäksi Hoffmann ja Schlosser (2001) ovat todenneet, että strateginen riippuvuus allianssissa määrittää valtarakenteen ja eriarvoiset valtarakenteet kumppaneiden kesken johtavat epävakaisuuteen allianssisuhteessa. Toisaalta suuret kansainväliset yritykset ovat osallisina monissa eri alliansseissa ja tämä voi johtaa yrityksen päämäärän ja johdonmukaisuuden menetykseen. Lisäksi se voi aiheuttaa yhteistyön resurssisitoumuksiin pirstaleisuutta. (Doz, Hamel, 1998: 9). Myös informaationvaihdon tiukka rajoittuneisuus kumppaneiden kesken vaikeuttaa organisaatioiden oppimista ja näin heikentää osaltaan yhteistyössä oppimista (Hoffmann, Schlosser, 2001).

Tutkimuksissa on todettu hyvin monia tekijöitä, jotka edesauttavat onnistuneen allianssisuhteen syntymistä. Seuraavassa on esitetty neljän eri tutkimuksen määrittämät onnistuneen allianssitoiminnan avaintekijät.

4.1 Onnistuneen allianssitoiminnan avaintekijät

Allianssiyhteistyön onnistumisen keskeiset avaintekijät vaihtelevat hiukan eri tutkijoiden tuloksissa, mutta kaikki mainitsevat tasan kolme tekijää. Doz:in (1998:4) määrittämät avaintekijät ovat kumppanin valinta, yhteinen erikoistuminen ja yhteistyöstä oppiminen ja sisäistäminen. Spekmannin ja Isabellan (2000) mukaan vastaavat kolme avaintekijää ovat yhteistyö,

molemminpuolinen yhteensopivuus ja vaikeus saavuttaa yksin tavoitteita. Frankel et al. (1996) ovat case-tutkimuksessaan päätyneet taas puolestaan yhteistyöhön, luottamukseen ja lojaalisuuteen. Hoffmann ja Schlosser (2001) tutkimuksen mukaan allianssin kehittämisen perustan muodostavat yhteistyön strateginen perusta, kumppaneiden sopivuus ja oikein valittu allianssin rakenne.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ainoastaan yhteistyö ja kumppaneiden yhteensopivuus on valittu kahdessa tutkimusryhmässä avaintekijöiksi, kaikkien muiden avaintekijöiden osalta on tasaista hajontaa. Tämän vertailun perusteella voidaan kuitenkin todeta, että mitä todennäköisimmin allianssitoiminnan onnistumiseen vaikuttavat kumppaneiden välinen yhteistyö, molemminpuolinen yhteensopivuus, vaikeus saavuttaa yksin tavoitteita, yhteinen erikoistuminen, yhteistyössä oppiminen ja sisäistäminen, yhteistyön strateginen perusta, luottamus ja lojaalisuus sekä oikein valittu allianssin rakenne.

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tarkemmin tieteellisessä kirjallisuudessa esille nostettuja allianssitoiminnan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja samalla luodaan pohjaa työn alkuperäiselle hypoteesille, jossa haluttiin selvittää sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitystä onnistumiseen.

Strategioiden yhteensopivuus

Allianssin onnistumisen kannalta kumppanin strategisen aikomuksen hyvä tunteminen on tärkeää (Håkanson, 1993), sillä kumppaneiden liiketoimintastrategioiden tulee olla yhteensopivat (Hoffmann, Schlosser, 2001).

Kun allianssiin kuuluvilla kumppaneilla on selkeä strateginen sopivuus ja keskinäinen asialista (Bruno, 1997) ja kun ne lisäksi johtavat suhdetta jatkuvasti selkeän strategiarakenteen avulla (Doz, Hamel, 1998:32) ovat onnistumisen edellytykset olemassa. Tämän lisäksi allianssi tarvitsee kuitenkin strategista joustavuutta ja rajoitetun määrän kontrollia (Hoffmann, Schlosser, 2001).

Avain onnistuneeseen kumppanuuteen on liikkuminen operatiivisesta toiminnasta kohti tarkoituksenmukaista strategista toistensa täydentämistä (Bruno, 1997), jota allianssistrategian tarkka suunnittelu ja hyvä kumppanuuden valmistelu (Hoffmann, Schlosser, 2001) edesauttavat.

Allianssin todellinen arvo voidaan saada aikaan ainoastaan kehittämällä sitä koko allianssin eliniän ajan. Tarkka strateginen suunnittelu ja hyvä kumppanuuden valmistelu ovat keskeisiä allianssin onnistumiselle, mutta täysi kumppanuuden arvo on täytynyt rakentaa sitä mukaan kun kumppanuus kehittyy. (Hoffmann, Schlosser, 2001)

Kulttuurillinen yhteensopivuus

Yrityksillä on hyvin erilaiset yrityskulttuurit ja samalla tavalla eri maissa kansalliset kulttuurit poikkeavat huomattavasti toisistaan. Tämä onkin seikka, joka tulee ottaa huomioon varsinkin kansainvälisissä yrityksissä, jotka tekevät yhteistyötä useassa eri maassa ja erikokoisten yritysten kanssa. Håkanson (1993) on tutkimuksessaan todennut yhteistyöyritysten erilaiset yrityskulttuurit onnistumista heikentäväksi tekijäksi ja Bruno (1997) on päätynyt lopputulokseen, että yhteistyön onnistumisen yhtenä edellytyksenä on kulttuurillinen yhteensopivuus.

Allianssiverkosto

Allianssien strateginen arvo saadaan vasta, kun tarkastellaan koko allianssiverkostoa, jossa yritys on osallisena. Koska integraattorin tehtävänä on yhdistää erilaisia tuotteita osaksi asiakkaalle tarjottavaa kokonaisuutta, tulee johdon rakentaa oikeita liiketoimintasuhteita oikeiden kumppaneiden kanssa. Tämän lisäksi tulee huomioida, että yhden kumppanin menetys saattaa aiheuttaa myös muiden kumppaneiden menetyksen.

Edellä kuvatun allianssiverkoston hallintaa varten Duysters et al. (1999) ovat

kehittäneet kolme työkalua: portfolioanalyysi, kumppaniohjelmat ja tietokannat. Portfolioanalyysi pohjautuu yrityksen strategiaan ja sen tavoitteena on auttaa strategisen kumppanin valinnassa (Duysters et al., 1999) ja varmistaa, etteivät kumppanit toimi samalla alueella ja kilpaile keskenään (Bruno, 1997).

Kumppaniohjelmat auttavat yritystä pitämään huolta laajasta määrästä kumppaneita. Ohjelman avulla luokitellaan partnerit ja näin vähennetään sekavuutta. Kumppaniohjelman avulla määritellään, miten kunkin kumppaniryhmän kanssa toimitaan. (Duysters et al., 1999)

Liiketoimintasuhteiden rekisteröinti tietokantaan helpottaa yritystä hahmottamaan koko allianssiverkosto, jossa se on osallisena. Tärkeintä on kuitenkin kumppaneita koskevan tiedon kerääminen ja jakaminen. (Duysters et al., 1999)

Johdon tuki

Sekä Bruno (1997) että Hoffmann ja Schlosser (2001) ovat tutkimuksissaan päätyneet senioritason johdon tuen ja sitoutumisen tärkeyteen yhteistyön onnistumisen edesauttajana.

Yhteistyölle asetettavat tavoitteet

Tutkimukset ovat osoittaneet, että onnistuneen yhteistyön aikaansaamiseksi allianssille tulee laatia tarkat tavoitteet ja tehtävien määritykset (Hoffmann, Schlosser, 2001). Tavoitteet tulee rakentaa sekä allianssille että yritykselle kokonaisuudessaan (Brouthers et al., 1995) ja ne tulee johtaa yrityksen liiketoimintastrategiasta (Hoffmann, Schlosser, 2001). Lisäksi tavoitteiden tulee olla yhteensopivat (Brouthers et al., 1995). Onnistumista edesauttaa yhteistyön alkuvaiheessa sopimuksen selkeys ja realistiset tavoitteet sekä realistiset aikatavoitteet allianssin onnistumiselle (Hoffmann, Schlosser, 2001).

Tarve allianssitoiminnalle

Yksi keskeinen syy siihen, miksi yritykset lähtevät allianssitoimintaan on tarve etsiä toisiaan täydentäviä ydintoimintoja (Bruno, 1997). Yrityksillä tulee olla halukkuus yhteistoimintaan (Brouthers et al., 1995) ja kumppaniehdokkaan tulee omata selkeitä vahvuuksia yhteistyöalueella (Hoffmann, Schlosser, 2001), jolloin kumppani tarjoaa täydentäviä taitoja yritykselle (Brouthers et al., 1995). Liiketoiminnassa yrityksillä on vain vähän tarvetta työskennellä yhdessä ilman uusien taitojen lisäystä (Brouthers et al., 1995). Hoffmann ja Schlosserin (2001) mukaan yrityksen täytyy etsiessään onnistuneita liiketoimintasuhteita edistää yksilöllisiä vahvuuksia ja etsiä vapaita resursseja.

Bruno (1997) on tutkimuksessaan todennut, että onnistuneen allianssintoiminnan kannalta on tärkeää, että yrityksellä on selkeät filtterit sopimattomien kumppaneiden pudottamiseksi pois. Lisäksi tulokset osoittavat, että yritysten fyysisellä läheisyydellä on merkitystä: mitä suurempi fyysinen välimatka yritysten välillä on, sitä suurempi alkuinvestointi tarvitaan suhteen rakentamiseen (Bruno, 1997).

Ihmissuhteiden merkitys yhteistyössä

Allianssitoiminnassa, kuten muussakin liiketoiminnassa, ihmisten välisellä suhteella on tutkimusten mukaan vaikutusta toiminnan onnistumiseen.

Lewis (1990) esimerkiksi tuo esille yhteisen tavoitteen ja keskinäisen yhdensuuntaisen toiminnan merkitystä. On huomattavasti järkevämpää käyttää vähemmän aikaa kiistelyyn yhteisen piirakan jakamisesta kumppaneiden kesken ja keskittyä toimintaan, jolla saadaan yhteinen piirakka niin isoksi kuin mahdollista (Lewis, 1990).

Bruno (1997) on tutkimuksessaan todennut, että ihmisten välisiin suhteisiin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen on panostettava varsinkin yhteistoiminnan

alkuvaiheessa sekä operatiivisella- että johtotasolla,. Parhaiten tämä käy hänen tutkimuksensa mukaan yritysvierailujen avulla.

Hoffmann ja Schlosser (2001) ovat todenneet, että yhteistyö synnyttää yhteisen ymmärryksen kumppaneiden välillä. Tätä edesauttaa Brunon (1997) mukaan yhteistyön onnistumisten tukeminen esimerkiksi yhteisten juhlien, rituaalien tai seremonioiden avulla. Samalla tiivistetään kumppaneiden välistä toimintaa.

Yhteistyön aloittamisen ajankohdan merkitys

Håkanson (1993) on havainnut, että prospektikumppanin mahdollisimman varhainen kontaktointi parantaa yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia.

Yhteistyökumppaneiden roolien, vastuiden ja toimintasuunnitelman laatimisen tärkeys

Allianssitoiminnan onnistumisen kannalta Bruno (1997) toteaa yhteistyökumppaneiden roolien ja vastuiden määrittelyn olevan ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi Hoffmann ja Schlosser (2001) toteavat, että kumppaneiden tulee laatia toimintasuunnitelmat ja liittää niihin kiinteät tarkistuspisteet.

Ongelmatilanteiden käsittely

Håkanson (1993) toteaa, että tarkoituksenmukaisella johtamisella voidaan ratkaista monet toteutuksen aikaiset yritysten yhteistyöongelmat. Väärinkäsitykset tulee oikaista ja ongelmat ratkaista heti niiden ilmaantuessa eikä tämän toiminnan tärkeyttä pidä vähätellä. (Bruno, 1997).

Allianssin hallinta ja ympäröivän maailman huomiointi

Säännölliset kokoukset (Brunon, 1997), allianssin tilan jatkuva seuraaminen (Hoffmann, Schlosser, 2001), jatkuva allianssin ja sitä ympäröisien olosuhteiden aistiminen ja niihin reagointi (Doz, Hamel, 1998:16) ja muiden suhdeverkostojen

huomioon ottaminen (Doz, Hamel, 1998:7) luovat perustan onnistuneelle allianssin hallinnalle.

Partnerin etsintä ei lakkaa kun allianssisopimus on allekirjoitettu. Samoin neuvotteluja ei lopeteta kun sopimus on allekirjoitettu (Doz, Hamel, 1998:20). Myöskin allianssin lopettamisesta kumppania tulee informoida täysin ja kohdella kunnioittavasti, jotta tulevia suhteita ei vahingoiteta (Hoffmann, Schlosser, 2001).

Tukijärjestelmät

Erilaiset järjestelmät, prosessit ja työkalut luovat tukipilarin kumppanistrategialle. Prosessikuvausten tulee olla niin selkeitä ja yksinkertaisia, että ne toimivat nopeina ajatusmalleina (Ståhle, Laento, 2000:110). Myöskin Hoffmann ja Schlosser (2001) ovat todenneet, että on tärkeää saada aikaiseksi informaation ja yhteistyön systeemi, jonka avulla saadaan kumppaniyritykset liitettyä yhteen.

Halukkuus investoida yhteistyöhön ja hankkia osaamista

Allianssin osapuolten tulee investoida osaamisen kehittämiseen ja henkilöresursseihin (Bruno, 1997) sekä hankkia allianssin käyttöön tarvittavat resurssit sekä konkreettiset ja aineettomat varat, kuten tarvittavat työntekijät ja taloudelliset varat (Hoffmann, Schlosser, 2001).

Allianssiyhteistyö on kaksisuuntainen katu ja johdon tulee etsiä mahdollisuuksia oppia kumppaneilta (Brouthers et al., 1995). Mitä suurempi yrityksen oppimiskapasiteetti on ja mitä läpinäkyvämpi on kumppanin täydentävä tietämys (Hoffmann, Schlosser, 2001), sitä suuremmat mahdollisuudet yhteistyön onnistumisella on.

Bensaou (1999) on tullut tutkimuksissaan siihen tulokseen, että kumppaneiden tekemät erityisinvestoinnit suhteeseen korreloivat strategisen suhteen hoitoon yleisesti liittyviin asioihin kuten pitkän tähtäimen suunnitteluun, keskinäiseen luottamukseen, yhteistyöhön ja laaja-alaiseen yhteistoimintaan. Näitä

investointeja on vaikea siirtää toiseen suhteeseen tai ne voivat menettää arvoaan siirrettäessä toiseen toimittajaan tai asiakkaaseen.

Luottamuksen merkitys yhteistyössä

Yhteistyösuhteen tulee perustua luottamuksen pohjalle (Hoffmann, Schlosser, 2001), jossa osallistuminen ja tiedon jakaminen lisääntyvät prosesseissa. Lisäksi on kriittistä työskennellä kohti yritystenvälistä avoimuutta ja tiedon jakamista ymmärtäen, että kumppanuuden kehittäminen ja luottamuksen rakentaminen ovat kehityksen luonteeseen kuuluvaa. Avain onnistuneeseen kumppanuuteen on liikkuminen operatiivisesta toiminnasta kohti tarkoituksenmukaista strategista toistensa täydentämistä (Bruno, 1997).

Ensimmäinen yhteinen hanke

Hoffmann ja Schlosserin (2001) tutkimuksen mukaan allianssitoiminnalle on tärkeää, että ensimmäisen yhteisen projektin tai tehtävän aloitus tapahtuu heti, kun sopimus ja puitteet partneruudelle ovat olemassa.

Riskien jakaminen

Tidd et al. (2001:202) toteaa kirjassaan, että yhteistyön potentiaalisia riskejä ovat informaatiovuodot, kontrollin tai omistusoikeuden menetys sekä osapuolten erilaiset pyrkimykset ja tavoitteet, jotka johtavat konfliktiin. Varsinkin mahdollisten kilpailijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä informaatiovuodot muodostavat todellisen uhkan, sillä on väistämätöntä, että kumppani saa yhteistyössä sellaisia tietoa ja taitoja, joita se voi hyödyntää kilpailutilanteissa.

Onnistumisen kannalta on oleellista, että yhteistyössä riskit jaetaan oikeassa suhteessa kumppaneiden kesken (Brouthers et al., 1995).

Lopuksi voidaan todeta Dozin ja Hamelin (1998:32) mukaan että, alliansseissa ei voi laittaa automaattiohjausta päälle. Ne tarvitsevat jatkuvaa suhteen johtamista

selkeän strategiarakenteen avulla. Niitä ei myöskään voi käsitellä pelkkinä projekteina.

Yhteenvetona voidaan todeta yhteistyötä heikentäviksi tekijöiksi yhteistyöyritysten erilaiset yrityskulttuurit, allianssien monenkeskeisyys, puutteellinen tekninen osaaminen, strategioiden yhteensopimattomuus, eriarvoiset valtarakenteet kumppaneiden kesken ja informaationvaihdon tiukka rajoittuneisuus.

Toisaalta voidaan todeta, että yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on havaittu olevan yritysten strategioiden ja kulttuurien yhteensopivuus, keskinäinen luottamus, yhteistyöyritysten johdon vahva tuki toiminnalle, yhteiset tavoitteet, selkeät roolit, vastuut ja toimintasuunnitelmat ja ennen kaikkea selkeä tarve allianssitoiminnalle. Yhteistyön onnistumista edesauttavat allianssiverkoston hallinta portfolioanalyysin, kumppaniohjelmien ja tietokantojen avulla. Tämän lisäksi yhteistyötä auttavat ensimmäisen yhteisen hankkeen aikaansaaminen mahdollisimman nopeasti, monentasoinen ihmisten välinen kommunikaatio, allianssin systemaallinen hallinta ja ympäröivän maailman huomiointi sekä toiminnan riskien tasainen jakaminen.

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tarkemmalla tasolla alkuperäisen hypoteesin mukaisesti sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen vaikutusta allianssitoiminnan onnistumiselle.

4.2 Sopimuksen merkitys allianssissa

Tässä kappaleessa tarkastellaan sopimusten merkitystä allianssiyhteistyössä eri tutkijoiden saamien tulosten pohjalta.

Håkanson (1993) on tullut tutkimuksessaan siihen tulokseen että, sopimuksissa ei tule tehdä tarkkoja määritelmiä siitä, miten hankkeet toteutetaan. Tällöin

kumppanille jää liian vähän toiminnanvapautta. Tällaiset vaatimukset aiheuttavat ongelmia, sillä ne vähentävät toiminnan joustavuutta luonnostaankin epävarmassa tuotekehitysyhteistyössä. Toisaalta Frankel et al. (1996):in case-tutkimus on osoittanut, että strategisen liiketoimintasuhteen aloitusvaiheessa muodollisella kirjoitetulla sopimuksella voi olla merkittävä rooli. Sopimuksista on apua esimerkiksi eri osapuolten rooleja määriteltäessä ja sovittaessa keskinäisiä menettelytapoja. Myös Hoffmann ja Schlosser (2001) :in tutkimuksen mukaan sopimus selkeistä ja realistisista tavoitteista yhteistyön alkuvaiheessa mahdollistaa paremman yhteistyön onnistumisen jatkossa.

Toisaalta Frankel et al. (1996) tulivat siihen päätelmään, että kumppaneiden toimintaa käsittelevät epäviralliset yhteiset sopimukset heijastavat todellista pitkäaikaista sitoutumista kumppanuuteen. Jotta epävirallisten yhteisten sopimusten kautta saavutetaan menestystä, se vaatii organisaation sitoutumista erityisesti ylemmän johdon tasolla henkilövoimavarojen kehittämiseen ajan, koulutuksen ja avainhenkilöiden välisten suhteiden parantamiseen tähtäävien säännöllisten tapaamisten muodossa.

Neuvotteluja ei pidä lopettaa, kun sopimus on allekirjoitettu, koska ulkoiset olosuhteet muuttuvat ja eri kumppaneiden panokset ja hyödyt muuttuvat ajan mittaan. (Doz, Hamel, 1998:20)

Kun sopimus on saavutettu perussäännöillä ja puitteet kumppanuudelle ovat olemassa, täytyy kumppaneiden ryhtyä ensimmäiseen yhteiseen projektiin tai tehtävään. Näin toimien kumppanit tottuvat työskentelemään toistensa kanssa ja näkevät allianssin muuttuvan todelliseksi. (Hoffmann, Schlosser, 2001)

Allianssitoiminnon tehtävänä on tehdä allianssisopimuspohjat ja laatia lista olemassaolevista allianssisopimuksista (Dyer et al., 2001:37-43).

Yhteenvetona tutkimuksista voidaan todeta, että pelkkä sopimuksen olemassaolo ei vielä takaa onnistunutta allianssiyhteistyötä. Sopimuksen oleellisena tehtävänä

on jämäköittää yhteistyöosapuolten rooleja ja toimintatapoja. Lisäksi tutkimuksissa korostetaan, että kumppaniorganisaatioiden sitoutuminen yhteistyöhön ja ulkoisten muutosten huomioon ottaminen mahdollistaa onnistuneen pitkäaikaisen allianssin.

4.3 Informaation vaihdanta pertnereiden kesken

Tässä luvussa käsitellään informaation vaihdon merkitystä kumppaniyritysten kesken. Luvussa käsitellään myös lyhyesti allianssin tietämyksen hallintaa ja sen merkitystä yhteistyön onnistumiselle. Lopuksi tutustutaan Dyer et al. (2001) :in selvityksen pohjalta erillisen allianssitoiminnon merkitykseen ja sisältöön.

Lähtökohtana informaation vaihdannalle Ståhle ja Laento (2000:24) toteavat, että verkostomaisessa kulttuurissa tiedonkulku on nopeaa ja avointa, jolloin luottamustaso on korkea ja asiantuntijat löytävät toisensa. Tämän lisäksi projektikäytännöt ovat joustavia ja tehokkaita. Tehostuneen tuloksen ja positiivisen ilmapiirin ansiosta hyöty kumuloituu.

Ståhlen ja Laenton (2000:26) mukaan kumppanuus koostuu tietopääoman integroinnista, lisäarvon tuottamisesta ja luottamuksen rakentamisesta. Tietopääomalla tarkoitetaan tiedon ja osaamisen jakamista osapuolten kesken. Näin saadun tietopääoman avulla osapuolet pystyvät kartoittamaan, miten he parhaiten täydentävät toisiaan ja luovat yhdessä lisäarvoa itselleen, toisilleen ja asiakkaillen. Tiedon jakamisen pohjalla on keskinäinen luottamus. Mitä syvempää luottamus on, sitä suuremmat ovat kumppanuuden kautta saadun tuoton mahdollisuudet ja riskit.

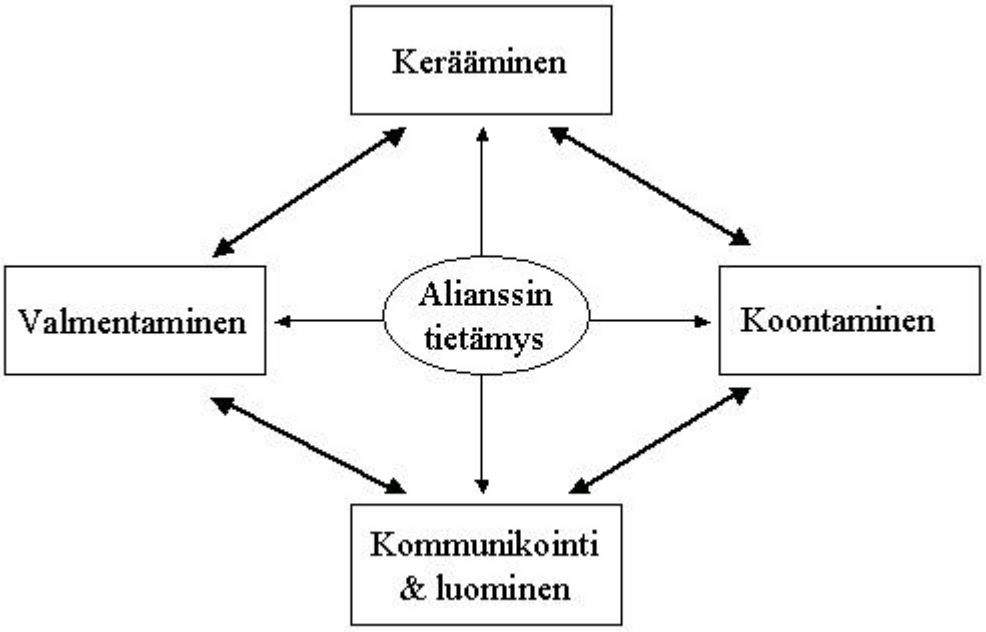
Hoffmann ja Schlosser (2001) ovat toisaalta tutkimuksessaan päätyneet siihen, että yrityksen tulee suojata ja pitää itsellään ydintoiminnot, ja jatkuvasti tarkkailla informaation jakoa kumppaneiden kesken sekä harkitusti lisätä liikkuvuuden esteitä suojellakseen resurssejaan. Toisaaltaan mitä rajoittuneempaa informaation vaihto on kumppaneiden kesken, sitä rajoittuneempia ovat mahdollisuudet

organisaatioiden väliseen oppimiseen.

Johdon tulee olla varovainen: kaikkea tietämystä, kokemusta ja asiantuntemusta ei pidä jakaa yhteistyökumppaneiden kesken, vaan kumppaniyritysten tulee pitää yhteistyökumppaneille kuulumaton informaatio heidän käsiensä ulottumattomissa. Turvatakseen kumppaneille kuulumattoman tiedon yritys voi ottaa käyttöön informaation portinvartijan, jonka tehtävänä on rajoittaa kumppaneiden pääsyä yrityksen tietolähteisiin ja pitää kumppanit muutenkin erossa muusta yrityksen liiketoiminnasta. (Brouthers et al., 1995)

Allianssin tietämyksen hallintamalli

Kale et al. (2001:465) ovat kehittäneet allianssin tietämyksen hallintajärjestelmän nimeltä 4 Cs, joka koostuu neljästä vaiheesta kuvan 2 mukaisesti: kerääminen, koontaminen, kommunikointi & luominen ja valmentaminen.



Kuva 2. Allianssin tietämyksen hallintajärjestelmä: 4Cs lähestymismalli (Kale et al., 2001: 465)

Mallin tarkoituksena on luoda prosessi, jossa tietoa kerätään aikaisemmista yhteistyöhankkeista ja sen jälkeen tätä tietoa käytetään uudelleen ja jaetaan edelleen eteenpäin. Prosessin avuksi voidaan luoda erilaisia koontityökaluja kuten esimerkiksi ohjeita, taulukoita ja manuaaleja, joiden avulla kerätään tietoa parhaista käytännöistä. Vastaavasti potentiaalisen kumppanin organisaatiota, yrityskulttuuria, liiketoimintaa ja teknologioiden sopivuutta voidaan arvioida keräämällä tietoa tietokantoihin ja analysoimalla sitä erilaisten arviointityökalujen avulla. Allianssitietämyksen levittämisessä voidaan käyttää mm. henkilökohtaisia keskusteluja, videokonferensseja, yrityksen keskustelufoorumeita ja seminaareja.

Yhteenvetona edellisen pohjalta voidaan todeta informaation vaihdannasta allianssitoiminnan onnistumiseen vaikuttavana tekijänä, että yrityksen tulee tarkasti harkita, mitä informaatiota jaetaan allianssissa mukana oleville yrityksille, ja vastaavasti mikä on sellaista yrityksen ydintoimintaan liittyvää tietoa, jonka jakamista tulee rajoittaa. Informaation vaihdannan hyvä suunnittelu ja informaatioprosessien luonti on erityisen tärkeää laajoissa yritysverkostois sa, joissa on mukana keskenään kilpailevia yrityksiä. Toisaalta mitä rajoittuneempaa tiedon vaihdanta on, sitä pienempää on yritysten keskinäinen oppiminen.

4.4 Allianssitoiminnan asettamat vaatimukset johdolle

Tässä luvussa tarkastellaan niitä vaatimuksia, joita allianssitoiminnon johtaminen asettaa henkilöille. Alussa katsotaan, millaisten haasteiden edessä johtajat ovat, ja sen jälkeen selvitetään, millaisia ominaisuuksia heillä tulisi tutkimusten mukaan olla, jotta he pystyvät vastaamaan näihin haasteisiin.

Doz ja Hamel (1998:6) toteavat kirjassaan lyhyesti, että allianssit ovat tulleet sekä kriittisemmiksi että vaativimmiksi johtaa. Vaativuutta toimintaan luovat esimerkiksi erilaisten allianssien monenkeskeisyys (Doz, Hamel, 1998:30), selkeän strategisen sopivuuden ja toisiaan täydentävien ydintoimintojen löytäminen, sopimattomien potentiaalisten kumppaneiden pois pudottaminen

(Bruno, 1997), yrityksen ja kumppanin tavoitteiden ja tarpeiden yhteensovittaminen (Brouthers et al.,1995), muuttuvien tavoitteiden seuranta (Doz, Hamel, 1998:16), riittävän aikainen potentiaalisen kumppanin kontaktointi (Håkanson, 1993), kulttuurillisten erojen tiedostaminen ja riskien hallinta (Brouthers et al., 1995).

Brunon (1997) mukaan allianssien hallinta vaatii johtajalta moninaisia johtamistaitoja. Hänen tulee pystyä rakentamaan suhteita sellaisten kumppaneiden kanssa, joilla on yhteensopivat arvot ja tavoitteet. Lisäksi hänen tulee pystyä neuvottelemaan molempia osapuolia tyydyttävät palkitsemisjärjestelmät ja mahdollistaa kumppaneille sopivassa määrin vapautta ja kontrollia. Johtajan tulee jatkuvasti räätälöidä tuotteita ja palveluita, jotta yritys säilyttää asemansa verkostossa. Hänen tulee olla valmis investoimaan osaamisen kehittämiseen ja henkilöstöresursseihin. Kaiken tämän lisäksi hänen tulee kyetä kilpailemaan muita verkostoja vastaan. Doz ja Hamel (1998:27) peräänkuuluttavat johtajan kykyä hallita kaksinaisuutta ja moniselitteisyyttä. Johtajalla tulee olla kyky kehittää prosesseja, toimia pitkäjänteisesti, pystyä ennakoimaan ja reagoimaan nopeasti. Kaiken tämän lisäksi johdon tulee olla varovainen: kaikkea tietämystä, kokemusta ja asiantuntemusta ei pidä tarjota allianssikumppanin käsien ulottuville (Brouthers et al.,1995).

Doz:in ja Hamel:in (1998:20) mukaan johtajan tulee ensin suunnitella, sen jälkeen valita ja viimeiseksi toteuttaa. Partneruudessa kaikki vaiheet ovat jatkuvia. Partnerin etsintä ei lakkaa siihen, kun allianssisopimus on allekirjoitettu, sillä muita mahdollisuuksia tulee jatkuvasti ja olemassaolevat kumppanuudet eivät välttämättä toimi. Neuvotteluja ei myöskään pidä lopettaa siihen, kun sopimus on allekirjoitettu, sillä ulkoiset olosuhteet ja eri kumppaneiden panokset sekä hyödyt muuttuvat.

Yhteenvetona voidaan todeta, että allianssien johtaminen on hyvin moninainen toiminto, jossa johtajalta vaaditaan hyvin monipuolista osaamista. Hänen tulee tuntea sekä oma ogranisaationsa että kumppaniyritysten tapa toimia. Tämän

lisäksi hänellä tulee olla myös hyvät sosiaaliset taidot ja aito kiinnostus yhteistyökumppaneitaan kohtaan sekä vahva usko yhteistyömahdollisuuksiin ja yhteisiin tavoitteisiin.

4.5 Kulttuurieroavuuksien vaikutus allianssitoimintaan

Tässä kappaleessa selvitetään erilaisten kulttuurien merkitystä allianssitoimintaan tehtyjen tutkimusten pohjalta.

Håkansonin (1993) tutkimuksen mukaan yhteistyöyritysten erilaisilla yrityskulttuureilla on vaikutusta allianssin onnistumiseen.Vastaavasti Doz ja Hamel (1998:152) toteavat kirjassaan, että kumppaneiden organisaatioiden erilaisuus pitää ottaa huomioon alliansseissa. Vaikka kulttuurillinen ja organisatorinen erilaisuus on ilmeinen jännitteen aiheuttaja, kumppanit voivat silti työskennellä onnistuneesti, mikäli erot on tunnistettu ja rakentavasti huomioitu. Organisaation erilaisuus voi johtua yritysten erilaisesta koosta, kansallisesta kulttuurista, päätöksenteon tyylin ja työskentelyrutiinien erilaisuudesta tai organisaatioiden erilaisista tavoista toimia. Dozin ja Hamelin (1998:154) mielestä yksi iso ongelma on siinä, että harvat johtajat ymmärtävät edes oman organisaatiokulttuurinsa.

Brouthers et al. (1995) ovat tutkimuksessaan todenneet, että ne johtajat, jotka tiedostavat kulttuurilliset erot ja lukevat oikein kumppanin signaaleja, ovat menestyksekkäämpiä alliansseissaan. Lisäksi he toteavat, että henkilökohtaiset vierailut yrityksen pääkonttorissa ja tehtaissa ovat tehokas tapa saada selville yhteistyöyrityksen kulttuurilliset vaatimukset ja toivomukset.

Allianssitoiminnon yhtenä tehtävänä on kerätä tietoa kumppaneiden ja prospektien kumppaneiden organisaation, yrityskulttuurin, liiketoiminnon ja teknologian sopivuudesta (Kale at al., 2001:465). Myös Bruno (1997) on tullut tutkimuksissaan johtopäätökseen, että allianssia muodostettaessa kulttuurillinen yhteensopivuus tulee selvittää etsimällä potentiaalisen kumppanin arvoja ja

selvittämällä näiden ydinarvojen vaikutus toimintaan ja käyttäytymiseen.

Ensimmäinen onnistuneen yhteistyön askel on tunnistaa kulttuurin ja organisaation yhteensopivuuden tärkeys. On välttämätöntä oppia, kuinka kumppaniorganisaatio toimii. Osapuolten ei tule määrätä omia arvoja ja toimintatapoja kumppaniorganisaatiolle, vaan heidän tulee perehtyä ja opiskella kumppaniyrityksen tapaa toimia. (Doz, Hamel, 1998:155)

Yrityskulttuurit voivat asettaa omat standardinsa ja juurruttaa syvään omat tapansa toimia. Yrityksen kontrollisysteemit opettavat päälliköitä kilpailuun hankkeista ja tämä saattaa vaikeuttaa heidän yhteistyötään kumppaneiden kanssa. Kilpailu ja yhteistyö ovat allianssivalmiuden jing ja yang. (Doz, Hammel, 1998:257)

Yhteenvetona voidaan todeta, että sekä kansallisten kulttuureiden että yrityskulttureiden erilaisuudella on merkitystä allianssitoiminnan onnistumiselle. Erilaiset kulttuurierot tulee tunnistaa ja niistä tulee rakentaa yhteistyön vahvuus eli nivoa ne yhteen toimintasuunnitelman kanssa.

4.6 Luottamuksen merkitys allianssisuhteeseen

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten luottamus liittyy allianssitoimintaan, selvitetään, mistä luottamuksessa on kysymys ja kuinka luottamus saadaan aikaiseksi yritysten välillä.

Frankel et al. (1996) case-tutkimuksen mukaan onnistuneen pitkänajan allianssin yksi kolmesta avaintekijästä on luottamus. Samoin Hoffmann ja Schlosser (2001) ovat selvittäneet, että mikäli yritysten yhteistyösuhde perustuu luottamuksen pohjalle, niin sillä on suuremmat mahdollisuudet onnistua.

Tutkimuksissa on todettu, että luottamus liittyy valtaan (Fontenot, Wilson, 1997), opportunistiseen käyttäytymiseen ja yhteistyön tarpeeseen (Das, Teng, 1998), se on riippuvuustoiminto, jossa on kysymys eettisistä standardeista.

Johtajia ei voi määrätä luottamaan kumppaneihin, erityisesti silloin, jos kumppanit ovat potentiaalisia kilpailijoita. Sen sijaan heitä voidaan rohkaista rakentamaan luottamusta ajan mittaan yhteistyöprosessin kautta.

Luottamuksen merkitys kumppaniyhteistyössä näyttää selvältä allianssin muodostamisessa ja hallinnassa. Luottamuksen rooli eroaa hyvin paljon riippuen siitä, millainen liiketoimintasuhteen rakenne on. Esimerkiksi joint venture – tyyppisessä yhteistyössä luottamuksen rooli on hyvin korkea ja alliansseissa, joihin ei ole sidottu pääomaa, se on suhteellisen matala. (Das, Teng, 1998)

Luottamus voidaan rakentaa kumppaneiden kesken neuvottelujen aikana yksipuolisen sitoutumisen kautta. Tämä sitoutuminen alleviivaa aiotun kumppanuuden tärkeyttä ja yrityksen luotettavuutta. Luottamuksen rakentamisessa ja määriteltäessä yhteistyölle selkeitä ja realistisia tavoitteita, kumppaneiden täytyy luoda toimintasuunnitelma, jossa on kiinteät virstanpylväät. (Hoffmann, Schlosser, 2001)

Nimenomaan allianssitilanteissa luottamusta ja kontrollia voidaan kehittää rinnakkain. Kontrollimekanismien kehittäminen voi joko parantaa tai heikentää luottamuksen tasoa riippuen siitä, minkä tyyppistä kontrollimekanismia kumppanit käyttävät. Luottamuksen taso helpottaa kontrollimekanismien kehittämistä.(Das, Teng, 1998)

Taulukossa 6 kuvataan Das:in ja Teng:in (1998) mukaan luottamuksen ja kontrollin suhdetta eri tyyppisissä alliansseissa. Korkea luottamus alliansseissa syntyy, kun toisiinsa luottavat kumppanit neuvottelevat todellisista kontrollimekanismeista, joilla he varmistavat yhteistyön. Toisaaltaan luottamus on vähäistä silloin, kun kumppanit luottavat toisiinsa rajoitetusti ja kun heillä on rajallinen mahdollisuus vaikuttaa toistensa käyttäytymiseen

Taulukko 6. Luottamuksen ja kontrollin suhde (Das, Teng, 1998:500)

		Kontrollin taso: Korkea	Kontrollin taso: Matala
Luottamuksen taso	Korkea	Korkea luottamus partneriyhteistyössä Joint venturet	Kohtalainen luottamus partneriyhteistyössä Allianssit, joihin on sidottu vähän pääomaa
	Matala	Kohtalainen luottamus partneriyhteistyössä Allianssit, joihin on sidottu vähän pääomaa	Matala luottamus partneriyhteistyössä Allianssit, joihin ei ole lainkaan sidottu pääomaa

Luottamuksen olemassaolo ja sitoutuminen markkinointiyhteistyöhön rohkaisee markkinoijia työskentelemään suhteen investointeja suojellen, tehden yhteistyötä vaihdannassa kumppaneiden kanssa. (Fontenot, Wilson, 1997)

Koska kumppanit tunnistavat strategiset allianssit potentiaalisena alueena opportunistiselle käyttäytymiselle, luottamuksen merkitys kumppaniyhteistyössä näyttää selvältä allianssin muodostamisessa ja hallinnassa. (Das, Teng ,1998)

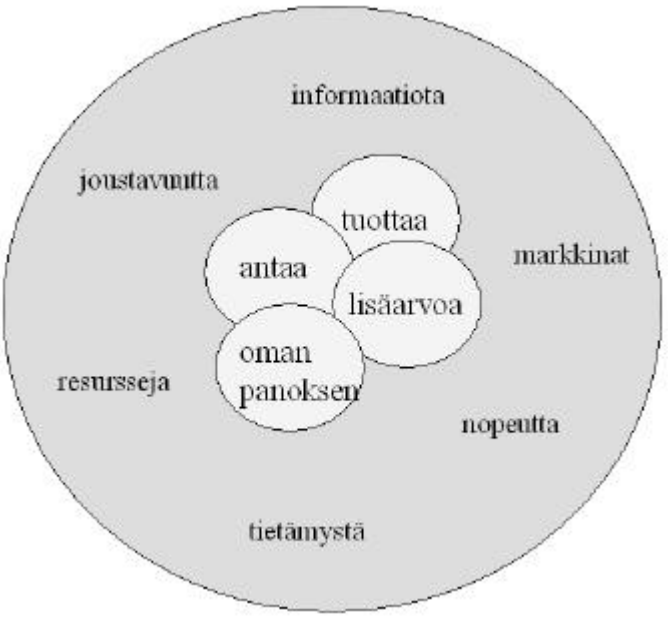
Tässä luvussa käytetyn tieteellisen kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että luottamuksella on suuri merkitys pitkäaikaisten allianssien syntymiselle ja se takaa suuremmat mahdollisuudet yhteistyön onnistumiselle. Luottamus perustuu toisen osapuolen tilanteen parempaan ymmärtämiseen. Se ei kuitenkaan synny itsestään, vaan siihen tarvitaan neuvotteluja, yhteisiä toimintasuunnitelmia, tarkistuspisteitä ja kontrollia. Erityisesti luottamuksen merkitys korostuu allianssin muodostuksessa ja hallinnassa. Hyvä keskinäinen luottamus mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön, parhaiden resurssien ja investointien hyödyntämisen. Liiketoimintasuhteessa luottamus voi saada muodon, jossa annetaan toiselle yritykselle käyttöön toisen yrityksen parhaat resurssit ja

luotetaan, että niitä käytetään parhaalla mahdollisella tavalla.

4.7 Yhteenveto kirjallisuuden pohjalta

Tässä kappaleessa kootaan yhteen aikaisemmin tässä työssä käsiteltyjä tieteellisessä tutkimuksessa esille tulleita tekijöitä, joiden on todettu vaikuttavan allianssitoiminnan onnistumiseen.

Yritystoiminta elää verkostumisen aikaa, jossa jokaisen verkostoon kuuluvan yrityksen on pystyttävä antamaan oman panoksensa ja tuottamaan lisäarvoa verkostolle. Verkostomainen toiminta luo organisaatioon riittävän joustavuuden ja nopeuden, jolloin verkosto tarjoaa yritykselle mahdollisuuden saada informaatiota, resursseja, markkinoita ja teknologiatietämystä. Näin yritys pystyy vastaamaan avainasiakkaidensa ja markkinoiden tarpeisiin sekä teknologiseen muutokseen. Asiaa selvennetään alla kuvan 3 avulla, jossa pienet ympyrät kuvaavat yksittäisiä yrityksiä ja iso ympyrä kuvaa yritysten muodostamaa verkostoa



Kuva 3. Yritysten ja verkostojen tarjonta toisilleen

Yritysten välisiä yhteistyömuotoja voidaan ryhmitellä usealla eri tavalla. Voidaan puhua horisontaalisesta ja vertikaalisesta yhteistyöstä tai operatiivisesta, taktisesta ja strategisesta kumppanuudesta. Yhteistyömuoto voi myös olla alihankinta, lisensointi, konsortio, strateginen allianssi, joint venture tai verkosto. Tässä tutkimuksessa on keskitytty strategiseen allianssiin, joka voidaan määritellä läheiseksi yhteistyösuhteeksi tai yritysten väliseksi vapaaehtoiseksi sopimukseksi, jonka tavoitteena on saavuttaa molemminpuolisesti yhteensopivia tavoitteita kehittämällä yhdessä tuotteita, teknologioita tai palveluita yhteisille asiakkaille.

Allianssin elinkaari koostuu useista eri vaiheista. Oleellisimpia ovat kumppanitarpeen arviointi, päätös ryhtyä allianssiin, kumppaniprospektin arviointi ja valinta, liiketoimintahankkeen hallita, arvioiti ja lopettaminen yhdessä kumppanin kanssa, itse allianssisuhteen hallinta ja arviointi sekä allianssin lopettaminen.

Tutkimuksissa on todettu, että on hyödyllisempää rakentaa yritykseen erillinen allianssitoiminto kuin hoitaa yhteistyösuhteita hajallaan organisaatiossa. Allianssitoiminnon tehtävänä on koordinoida kaikkia allianssiin liittyviä organisaation toimintoja ja vakiinnuttaa prosesseja ja toimintoja, joiden avulla opetetaan, jaetaan, vaikutetaan ja hallitaan alliansseista saatuja kokemuksia ja tieto-taitoa läpi yrityksen.

Yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä on todettu olevan yhteistyöyritysten erilaiset yrityskulttuurit, puutteellinen tekninen osaaminen, strategioiden yhteensopimattomuus, eriarvoiset valtarakenteet kumppaneiden kesken, informaationvaihdon tiukka rajoittuneisuus kumppaneiden kesken ja yritysten osallisuus useissa eri alliansseissa.

Eri tutkimuksissa on päädytty useisiin hiukan erilaisiin avaintekijöihin, joilla on todettu olevan vaikutusta yhteistyön onnistumiseen. Keskeisiä tekijöitä näyttävät olevan yhteistyö ja sopivan kumppanin valinta, johon vaikuttavat yhteistyön strateginen perusta, luottamus, oppiminen ja erikoistuminen sellaisiin

toimintoihin, joita ei yksin voida tai haluta tavoittaa.

Strategisessa alianssissa yhteistyön onnistumiselle on paremmat edellytykset, mikäli yritysten kulttuurit ovat yhteensopivat ja yrityksillä on tarve etsiä toisiaan täydentäviä ydintoimintoja. Tämän lisäksi on tärkeää, että kumppaneiden liiketoimintastrategiat ovat yhteensopivia ja ne täydentävät toisiaan. Näistä yritysten liiketoimintastrategioista tulee johtaa yhteistyölle realistiset ja yhteensopivat tavoitteet ja toimintasuunnitelmat, joilla on johdon tuki ja sitoutuminen takanaan. Kumppaneiden välille saadaan luotua parhaiten yhteinen ymmärrys panostamalla ihmisten välisiin suhteisiin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä määrittelemällä selkeät roolit ja vastuut. Yhteistyön tulee perustua luottamuksen pohjalle, jossa riskit ja investoinnit tulee jakaa oikeassa suhteessa kumppaneiden kesken. Säännölliset kokoukset ja kiinteät tarkistuspisteet auttavat pitämään yhteistyön oikealla tasolla ja samalla mahdolliset ongelmat saadaan käsiteltyä heti niiden ilmaannuttua.

Tarkasteltaessa tarkemmin alkuperäistä hypoteesia, jossa haluttiin selvittää sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitys onnistuneeseen allianssitoimintaan voidaan todeta yhteenvetona tieteelliseen kirjallisuuden pohjalta seuraavaa:

Pelkkä sopimuksen olemassaolo ei vielä takaa onnistunutta allianssiyhteistyötä, mutta sopimukset jämäköittävät yhteistyöosapuolten rooleja ja toimintatapoja.

Informaation vaihdantaa yhteistyöyritysten kesken tulee jatkuvasti tarkkailla, ja sen tulee olla kulloisessakin tilanteessa tarkoituksenmukaisella tasolla. Yrityksen ydintoiminnoista ei tule luovuttaa kaikkea tietämystä kumppaneille, mutta informaation kulkua kumppaneiden kesken ei myöskään tule rajoittaa liiaksi, jotta mahdollistettaisiin organisaatioiden välinen oppiminen.

Allianssiyhteistyö asettaa johdolle moninaisia vaatimuksia. Heillä tulee olla hyvät sosiaaliset taidot ja aito kiinnostus yhteistyökumppaneita kohtaan. Tätä kautta

heillä tulee olla vahva usko yhteistyömahdollisuuksiin ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin.

Yhteistyökumppaneiden tulee tunnistaa toistensa erilaiset kulttuurierot ja rakentaa niiden pohjalta yhteistyömallit ja toimintasuunnitelmat. Yhteistyön onnistumisen kannalta on hyvä, jos yrityksillä on jo valmiiksi yhteensopivat yrityskulttuurit.

Yhteistyökumppaneiden välinen luottamus perustuu toisen osapuolen tilanteen parempaan ymmärtämiseen, joka syntyy neuvottelujen, yhteisten toimintasuunnitelmien ja yhteisten onnistumisten kautta. Hyvä keskinäinen luottamus mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön.

Kirjallisuudessa esille tulleet yritysten väliseen yhteistyhön vaikuttavat tekijät voidaan kiteyttää taulukon 7 avulla. Merkintä perustuu kirjallisuudessa esille tulleisiin mainintoihin.

Taulukko 7. Yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Yhteistyöhön vaikuttava tekijä	**Tekijän rooli**			
	Avain-tekijä	**Onnistumis-tekijä**	**Tarkoituksen-mukaisuus-tekijä**	**Epäonnis-tumistekijä**
Strateginen yhteensopivuus	x	x		x
Yrityksen strategiasta johdettu kumppanistrategia	x	x		x
Yrityskulttuurit		x		x
Sopimus			x	
Osaaminen	x			x
Oppiminen	x			x
Erikoistuminen	x			x
Eriarvoiset valtarakenteet				x
Informaation vaihdon tiukka rajaus			x	x
Yritys osallisena useissa eri alliansseissa				x
Yhteistyö	x	x		
Ihmissuhteet	x	x		
Kanssakäyminen	x	x		
Sopivan kumppanin valinta	x			

Yhteistyöhön vaikuttava tekijä	Tekijän rooli			
	Avain-tekijä	**Onnistumis-tekijä**	**Tarkoituksen-mukaisuus-tekijä**	**Epäonnis-tumistekijä**
Luottamus	x			
Toisiaan täydentävät ydintoiminnot		x		
Realistiset ja yhteensopivat tavoitteet		x		
Toimintasuunnitelmat		x		
Selkeät roolit ja vastuut		x		
Säännölliset kokoukset		x		
Kiinteät tarkistuspisteet		x		
Johdon tuki ja sitoutuminen		x		
Riskien ja investointien jako kumppaneiden kesken		x		

5 KANSAINVÄLISTEN ALLIANSSIOHJELMIEN TOTEUTUS SUOMESSA

5.1 Käytetty haastattelumenetelmä

Haastattelututkimuksella pyritään selvittämään, mitkä ovat keskeisiä tekijöitä kansainvälisten IT-alan yritysten allianssitoiminnan onnistumisen kannalta implementoitaessa globaaleja käytäntöjä suomalaiseen yritysmaailmaan. Haastatteluuun valittiin suuria globaaleja IT-alan yrityksiä, jotka tekevät myös Suomessa liiketoimintaa yhdessä kumppaneiden kanssa. Haastattelututkimusta suunniteltaessa valittiin päämielenkiinnon alueet ja niiden pohjalta laadittiin kyselylomake. Tätä kyselylomaketta käytettiin haastattelun pohjana (Liite 1).

Haastattelututkimuksen avulla pyritään kartoittamaan alkuperäisen hypoteesin mukaisesti sopimusten, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitystä yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen. Lisäksi selvitetään, onko sillä merkitystä, että kumppaneilla on kummallakin kansainvälinen allianssiohjelma ja mitkä ovat onnistuneen yhteistyön keskeiset tekijät sekä mikä on kaikkien tärkein asia, joka allianssin kautta tulee saavuttaa.

Haastattelututkimukseen valittiin neljä kansainvälistä IT-alan yritystä: Hewlett-Packard, IBM, Microsoft ja SAS Institute.

5.2 Haastattelujen analysointi

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelujen tuloksia, jotka on ryhmitelty haastattelukysymysten pohjalta. Tuloksista ei ilmene, mitä kukakin haastateltava on sanonut, vaan kaikki esille tulleet asiat on koottu yhteen. Näin on saatu muodostettua kustakin kysymyksestä kokonaisvaltainen kuva. Alla tarkastellaan seuraavien tekijöiden vaikutusta allianssitoimintaan: yrityksen toimintastrategia, miksi yritys tarvitsee kumppaneita, informaation jako kumppaneille,

informaationsaanti yrityksen sisällä, asiakasyrityksen koon vaikutus kumppanitoimintaan, johtamistekijöiden vaikutus onnistuneeseen kumppanitoimintaan, kulttuurieroavaisuuksien vaikutus kumppanitoimintaan, sopimusten rooli yhteistyössä, molempien osapuolten omien allianssiohjelmien vaikutus yhteistyöhön, maksun periminen kumppaneilta allianssiohjelman jäsenyydestä, onnistuneen yhteistyön keskeiset tekijät ja kaikkein tärkein asia, joka allianssin kautta tulee saavuttaa.

Yrityksen toimintastrategia

Haastateltavilla yrityksillä on yhteinen näkemys yrityksensä toimintastrategiasta. He haluavat toimittaa IT-ratkaisuja, jotka ovat asiakkaiden tarpeiden mukaisia ja jotka edesauttavat asiakkaiden liiketoimintaratkaisuja yhdessä kumppaneiden kanssa tai kumppaniverkoston kautta.

Miksi yritys tarvitsee kumppaneita

Haastattelussa ilmeni, että syy allianssitoimintaan on yrityksillä lisärvon tuottaminen ja tuoton lisääminen. Todetaan, että asiakkaat tarvitsevat ratkaisuja ja yritys ei välttämättä pysty tarjoamaan niitä yksin, vaan yhdessä kumppanin kanssa pystytään luomaan sellaista tarjontaa ja lisäarvoa, mitä asiakkaat arvostavat ja joka mahdollistaa kummallekin osapuolelle lisää tuottoa.

Informaation jako kumppaneille

Haastattelussa ilmeni, että kaikilla haastatteluun osallistuneilla yrityksillä on hyvin samankaltaiset tavat jakaa informaatiota kumppaneilleen. Näitä tapoja ovat sähköposti, kumppaneille tarkoitetut web-portaalit, uutiskirjeet (newsletter), henkilökohtaiset kanssakäymiset ja yhteiset tapahtumat.

Informaationsaanti yrityksen sisällä

Haastattelussa ilmeni, että yritykset jakavat yrityksen sisällä yleisesti tietoa yhteistyöstään kumppaneiden kanssa sähköpostin ja yhteisten tapaamisten kautta. Lisäksi osalla yrityksiä on käytössä sisäisiä web-porttaaleita ja sähköpostilistoja. Web-porttaaleihin kirjataan kaikki kumppanit, heidän tietonsa ja kuvaukset ratkaisuista, jotka he ovat tehneet yhteistyössä yrityksen kanssa. Sähköpostilistojen avulla eri maiden edustajat voivat keskustella keskenään tiettyyn kumppaniin liittyvistä asioista.

Asiakasyrityksen koon vaikutus kumppanitoimintaan

Valtaosalla haastateltavista yrityksistä kumppanitoiminta on erilaista riippuen asiakkaan koosta. Yleensä suurille asiakkaille toimitetaan ratkaisut yksin tai yhdessä kumppanin kanssa ja keskisuurille ja pienille asiakkaille kumppanin rooli ratkaisun tajonnassa kasvaa huomattavasti. Tietynkokoisille asiakkaille myynti tapahtuu puhtaasti kumppanikanavan kautta. Ainoastaan yhdellä haastatteluun vastanneella yrityksellä yrityksen toimintastrategiana on myydä pelkästään kumppaniverkoston kautta, jolloin asiakkaan koolla ei juurikaan ole merkitystä kumppanitoiminnan malliin.

Johtamistekijöiden vaikutus onnistuneeseen kumppanitoimintaan

Haastattelussa tuli esille useita johtamistekijöitä, joilla on vaikutusta kumppanitoiminnan onnistumiseen. Yhden haastateltavan mielestä oleellisia tekijöitä ovat yhteiset tavoitteet, yhteiset intressit, henkilökohtaiset kontaktit ja yhteiset onnistumiset, toisen mielestä tyytyväisyydellä on suurin merkitys, kun taas kolmas haastateltava korosti johdon tehtävää. Johdon tulee arvioida ja liittää kumppanit tiukasti yhteen ja molempien myyntivoima tulee tiukasti yhdistää. Paikallinen kumppanuuden hallinta on ensiarvoisen tärkeää, johtuen mm. kieliasioista. Toki johtamiseen vaikuttavat yrityksen EMEA- ja globaalit näkökulmat, mutta face-to-face kontaktit ovat tärkeimmät. Asiakkaat eivät ole

kiinnostuneita teknologiasta vaan he ovat kiinnostuneita liiketoimintaratkaisuista. Neljännen haastateltavan mielestä kumppanisuhteet voivat menestyä, mikäli yritys valitsee oikeat henkilöt johtamaan allianssitoimintaa. ”Joillakin suurillakin organisaatioilla ei ole lainkaan henkilöä, joka koordinoisi kumppanuustoimintaa ja auttaisi koko organisaatiota hyödyntämään kumppanien tarjoamina mahdollisuuksia.” Kumppanitoiminnalla olisi hyvä olla yrityksen johtotasolla ”power sponsor”, joka luo kumppanikulttuurin omaan yritykseen ja auttaa tarvittaessa molempia osapuolia eteenpäin pulmatilanteissa.

Kulttuurieroavaisuuksien vaikutus kumppanitoimintaan

Haastattelussa ilmeni erilaisia näkemyksiä kulttuurieroavaisuuksien vaikutukseen kumppanitoiminnassa. Valtaosan haastateltavien mielestä kulttuurieroavaisuuksilla on merkitystä yhteistyöhön. Yritysten kulttuurieroavaisuudet näkyvät kumppanuudelle asetettavissa tavoitteissa, siinä onko yrityksen toiminta kumppanivetoista. Mikäli yhteistyön tavoitteena ei ole WIN-WIN tilanne vaan yritys haluaa aina ensin tuottoa itselleen, niin silloin yhteistyöhön ei ole aitoa mahdollisuutta. Toisaalta todettiin, että yritysten juhlapuheet ja käytäntö eivät aina välttämättä kohtaa toisiaan. Yrityskulttuurien erilaisuudet tulee tunnistaa ja tämän pohjalta tulee luoda yhteinen toimintamalli, jossa otetaan huomioon kummankin yrityksen yrityskulttuurit.

Lisäksi haastattelussa tuli ilmi, että myöskin kansalliset kultturierot ovat suuria, eri maat ovat kiinnostuneita eri asioista. Esim. kaukoidässä ollaan kiinnostuneita pelaamisesta, mutta heitä eivät kiinnosta sääpalvelut, jotka taas esimerkiksi Suomessa ovat hyvinkin suosittuja. Nämä ovat asioita, jotka tulee ottaa huomioon suunniteltaessa erilaisia palveluita ja yhteistyömalleja eri kumppaneiden kesken.

Sopimusten rooli yhteistyössä

Sopimusten merkitystä käsiteltäessä valtaosa haastateltavista totesi, että sopimusten merkitys on vähäinen, sopimukset eivät tee yhtään kauppaa, vaan ne ovat seurausta yhteistyöstä. Tällöin sopimukset vakiinnuttavat ja tiivistävät yhteistyötä. Yhden haastateltavan mielestä ensin tulee laatia yhteiset tavoitteet ja yhteinen intressi siitä, mitä tavoitellaan ja vasta tämän jälkeen laaditaan sopimukset, joissa kuvataan se, että tehdään yhteistyötä, määritetään hinnanmuodostusmekanismit sekä sopimuksen purkupykälät. Toinen haastateltavista totesi, että sopimukset eivät saa olla hankalia ja monimutkaisia, vaan keskinäinen kädenpuristus ja luottamus ovat tärkeimpiä. Kolmannen haastateltavan mielestä sopimuksia tärkeämpiä ovat yhteiset onnistuneet hankkeet, joiden pohjalta lujitetaan yhteistyötä ja hienosäädetään yhteisiä toimintamalleja.

Molempien osapuolten omien allianssiohjelmien vaikutus yhteistyöhön

Puolet haastateltavista totesivat omien allianssiohjelmien vaikutuksen yhteistyöhön olevan rikastuttavaa. Ne eivät hankaloita yhteistyötä, mikäli yhteistyö on hyvää ja mikäli paikallisesti voidaan ottaa käyttöön globaalin ohjelman parhaat piirteet. Globaalien sopimusten tulee olla mahdollistavia tekijöitä, ne eivät saa rajoittaa yhteistyötä. Lisäksi todettiin, että ne myös luovat mahdollisuuden konflikteille. Toisaaltaan todettiin, että näiden avulla saadaan luotua uusia yritysverkostoja, joihin oman allianssiverkoston omaavat yritykset tuovat mukanaan omat kumppaninsa.

Maksun periminen kumppaneilta allianssiohjelman jäsenyydestä

Maksun perimisen osalta haastateltavien yrityksillä oli erilaiset käytännöt. Yksi yritys peri nimellistä korvausta ja kaksi yritystä ei perinyt jäsenyydestä minkäänlaista maksua. Ne tarjoavat kumppaneilleen tuotteitaan käyttöön alennettuun hintaan. Neljännessä yrityksessä allianssiohjelman jäsenyysmaksuun sisältyivät tuotepaketit kumppanin käyttöön.

Onnistuneen yhteistyön keskeiset tekijät

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat onnistuneen yhteistyön keskeisimmät tekijät, saatiin vastauksiksi yhteiset asiakkaat ja tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen, toisiaan täydentävät ratkaisut, henkilökohtaiset suhteet, tyytyväisyys ja onnistumiset yhdessä. Solution mapin rakentaminen, jossa määritellään yhteistyöalueet kunkin kumppanin ja asiakkaan suhteen sekä jatkuva

kommunikointi kumppaneiden kesken. Kun asiat keskustellaan ajoissa, niin usein vältytään monilta ongelmilta ja molempien osapuolten on helpompi navigoida yhteistyökuvioissa. Lisäksi haastatteluissa tuli esille tarve joustavuuteen, sillä aina ei tiedetä mitä tapahtuu ja miten markkinat muuttuvat. Kumppaneiden kannattaa lisäksi dokumentoida tarkkaan sekä voitetut että hävityt kaupat, jotta jälkeenpäin voidaan yhdessä arvioida, missä hankkeissa on yhdessä voitettu, missä hävitty ja miksi.

Kaikkein tärkein asia, joka allianssin kautta tulee saavuttaa

Haastatteluissa mainittiin tärkeiksi asioiksi, jotka allianssin kautta tulee saavuttaa yhteiset tavoitteet asiakaskunnassa, jatkuvuus, tyytyväisyys, usko tuotteisiin ja lisäarvon tuottaminen yhdessä. Kaikkien haastatteluun vastanneiden mielestä kaikkein tärkein asia on tuloksen aikaansaaminen, jolloin tavoitteet ja niiden saavuttaminen edesauttavat tätä tavoitetta. Yhteistyökumppaneiden tulee myydä yhdessä, jolloin kummatkin osapuolet tuovat asiakkaita toisilleen, ja näin molemmat hyötyvät yhteistyöstä.

Yhteenvetona haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että haastateltavat olivat hyvin samoilla linjoilla käsiteltävistä asioista. Seuraavassa kappaleessa kiteytetään haastattelututkimuksen avulla saadut näkemykset ja peilataan niitä alkuperäiseen hypoteesiin, jossa haluttiin selvittää sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitystä yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen toteutettaessa kansainvälisen IT-yrityksen

allianssiohjelmaa Suomen markkinoille.

5.3 Haastattelujen tulokset

Tässä kappaleessa kiteytetään haastattelussa esille tulleita asioita, joiden katson vaikuttavan keskeisesti kansainvälisten IT-alan yritysten toimintaan niiden implementoidessa allianssiohjelmia suomalaiseen markkinatilanteeseen.

Haastattelun tuloksena voidaan todeta, että yritykset haluavat toimittaa IT-ratkaisuja, jotka ovat asiakkaiden tarpeiden mukaisia, mutta joita yritys ei pysty välttämättä yksin asiakkailleen tarjoamaan, vaan he tarvitsevat tähän kumppaneita. Tätä kautta kaikkien osapuolten tulee saada yhteistyöstä lisäarvoa ja lisää taloudellista tuottoa toiminnastaan.

Useimmiten yritykset myyvät suoraan itse isoille nimetyille asiakkailleen ja sitä mukaan, mitä pienemmästä asiakkaasta on kysymys, sitä suuremmaksi muuttuu kumppaneiden kautta tapahtuva toiminta. Yleensä pienille asiakkaille myynti tapahtuu pelkästään kumppanikanavan kautta.

Onnistuneeseen yhteistyöhön vaikuttavina tekijöinä mainittiin yhteiset tavoitteet ja intressit, henkilökohtaiset kontaktit, yhteiset onnistumiset ja johdon sitoutuminen yhteistyöhön sekä globaalilla että paikallisella tasolla.

Yritysten kumppanuudelle asettamista tavoitteista todettiin näkyvän yritysten kulttuurieroavaisuudet. Yhteistyölle ei ole olemassa edellytyksiä, mikäli tavoitteena ei ole aito WIN-WIN –tilanne kumppaneiden kesken. Myöskin kansalliset kulttuurieroavaisuudet tulee ottaa huomioon implementoitaessa globaalia allianssiohjelmaa Suomen markkinoille, sillä kaikilla palveluilla ei ole täällä kysyntää.

Sopimusten merkityksestä vallitsi haastateltavien kesken yhteinen näkemys: sopimusten merkitys on vähäinen, sillä sopimukset eivät yksinään tee yhtään

kauppaa, vaan ne ainoastaan vakiinnuttavat ja tiivistävät jo olemassaolevaa yhteistyötä. Merkittävä rooli yhteistoiminnassa on luottamuksella ja keskinäisellä käden puristuksella. Yhteistyötä lujitetaan ja toimintamalleja hienosäädetään yhteisten onnistuneiden hankkeiden kautta.

Valtaosa haastateltavista totesi, että yhteistyöyritysten erilaiset allianssiohjelmat ovat toimintaa rikastuttavia elementtejä, mikäli ne eivät rajoita yhteistyötä vaan tarjoavat mahdollistavia tekijöitä. Niiden avulla saadaan luotua uusia yritysverkostoja, joihin oman allianssiverkoston omaavat yritykset tuovat mukanaan omat kumppaninsa. Tällöin eri yritysten välille saattaa syntyä konflikteja, mutta mikäli keskinäinen luottamus on olemassa ja kommunikaatio on hyvää, niin ongelmia ei pitäisi haastateltavien mielestä syntyä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että syy miksi yritykset lähtevät tekemään yhteistyötä toisten yritysten kanssa, on liikevaihdon kasvattaminen ja samalla kun heiltä kysytään, mikä on kaikkein tärkein tekijä, joka allianssin kautta tulee saavuttaa he ilmoittavat tuloksen aikaansaaminen. Tämän tuloksen aikaansaamiseksi haastateltavat ilmoittivat yhteistyön keskeisiksi onnistumisen tekijöiksi yhteiset asiakkaat ja tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttaminen, toisiaan täydentävät ratkaisut, henkilökohtaiset suhteet, keskinäinen tyytyväisyys toimintaan, yhteiset onnistumiset, jatkuva kommunikaatio kumppaneiden kesken ja voitettujen ja hävittyjen kauppojen dokumentointi ja niistä oppiminen. Lisäksi he totesivat, että tarve joustavuuteen yhteistyössä on tärkeää, sillä markkinat ja tilanteet muuttuvat jatkuvasti.

Tarkasteltaessa tarkemmin alkuperäistä hypoteesia, jossa haluttiin selvittää sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkityksen onnistuneeseen allianssitoimintaan, voidaan todeta yhteenvetona haastattelujen pohjalta seuraavaa:

Sopimuksilla sinänsä ei ole suurta merkitystä yhteistyön onnistumisen kannalta. Informaation vaihdosta voidaan todeta, että jatkuva kommunikaatio

kumppaneiden kesken on tärkeää. Johdon sitoutumisella ja aidolla kiinnostuksella on merkitystä, ja yrityskulttuurien yhteensopivuudet edesauttavat onnistumista, mutta niiden erilaisuus ei ole välttämättä epäonnistumiseen vaikuttava tekijä, mikäli eroavaisuudet on otettu huomioon yhteistyömalleja laadittaessa. Luottamuksen merkitys korostuu varsinkin sellaisten yhteistyöverkostojen yhteydessä, joissa laajassa verkostossa on keskenään kilpailevia yrityksiä.

6 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

Työn tavoitteena on ollut saada selville kansainvälisten IT-yritysten allianssiohjelmien toteutuksen haasteita ja onnistuneen yhteistyön edellytyksiä Suomen markkinoilla. Työssä on kiinnitetty erityistä huomiota alkuperäisen hypoteesin mukaan sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitystä yhteistyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Tieteellisen kirjallisuuden pohjalta on tehty yhteenveto, joka on esitelty aikaisemmin tässä työssä kappaleessa 4.7 Yhteenveto kirjallisuuden pohjalta. Vastaavasti haastattelutkimuksen pohjalta on tehty oma yhteenveto, joka esitellään kappaleessa 5.3 Haastattelujen tulokset.

Tässä luvussa pyrin vertaamaan keskenään tieteellisestä kirjallisuudesta johdettuja johtopäätöksiä ja haastattelujen pohjalta saatuja tuloksia

6.1 Työn keskeiset tulokset

Lähden tarkastelemaan työn keskeisiä tuloksia alkuperäisen hypoteesin mukaisesti sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkityksen kautta. Tämän jälkeen palaan haastattelijoille esittämääni kysymykseen, mikä merkitys on sillä, että yhteistyökumppaneilla on keskenään erilaiset allianssiohjelmat käytössään ja lopuksi esitän tutkimuksen tuloksena yhteenvedon strategisen allianssin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä tieteellisen kirjallisuuden pohjalta että haastattelujen tuloksena.

Sopimusten merkitys yhteistyössä

Tieteellisessä kirjallisuudessa todettiin, että pelkkä sopimuksen olemassaolo ei vielä takaa onnistunutta allianssiyhteistyötä, mutta sopimukset jämäköittävät

yhteistyöosapuolten rooleja ja toimintatapoja. Varsinkin liiketoimintasuhteen alkuvaiheessa kirjallisella sopimuksella voi olla merkitystä. Sen avulla saadaan kirjattua yhdessä sovitut selkeät ja realistiset yhteistyön tavoiteet, osapuolten roolit ja menettelytavat, mutta mikään yhteistyön avaintekijä sopimus ei ole.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että sopimusten merkitys koetaan vähäiseksi. Sopimukset eivät tee yhtään kauppaa, vaan ne ovat seurausta yhteistyöstä, jolloin ne vakiinnuttavat ja tiivistävät yhtestyötä. Sopimusten ei tule olla hankalia ja monimutkaisia. Niistä tulee ilmetä selkeästi, millaista yhteistyötä yritykset tekevät keskenään, mikä on hinnanmuodostusmekanismi ja miten sopimus voidaan purkaa.

Yhteenvetona sopimusten merkityksestä yhteistyön onnistumiselle voidaan todeta edellisten pohjalta, että sopimus sinänsä ei ole itseisarvo yhteistyölle. Sopimuksen teko tulee ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, kun yritykset ovat yhdessä päättäneet ryhtyä yhteistyöhön tietyllä alueella ja ne ovat keskenään määritelleet toiminnalle yhteiset tavoitteet, toimintamallit, roolit ja ansaintalogiikan. Tällöinkin sopimuksen tulee olla lyhyt ja selkeä.

Informaation vaihdon merkitys yhteistyössä

Verkostomaisessa kulttuurissa tiedon kulku on nopeaa ja avointa, jolloin luottamuksen taso on korkea ja asiantuntijoiden keskenäinen vuorovaikutus on tärkeää. Toisaaltaan yritysten tulee suojata ydintoimintojaan. Kaikkea tietämystä, kokemusta ja asiantuntemusta ei pidä jakaa yhteistyökumppaneiden kesken. Tieteellisen kirjallisuuden pohjalta saa kuvan, että informaation vaihdannassa tulee olla varovainen, mutta toisaalta mitä vähemmän tietoa kumppaneiden kesken vaihtuu, sitä vähemmän yritysten välillä tapahtuu keskinäistä oppimista. Esimerkiksi Kale et al. (2001) on kehittänyt allianssin tietämyksen hallintajärjestelmän, joka sisältää prosesseja tiedon keräämiseen, koontamiseen, kommunikointiin ja uuden tiedon luomiseen sekä valmentamiseen.

Haastatteluissa todettiin, että jatkuva kommunikointi kumppaneiden kesken on tärkeää ja kaikkein tärkeimmäksi informaationvaihdon kanavaksi osoittautui henkilökohtainen kanssakäyminen ja yhteiset tapaamiset. Muita informaationvaihdon kanavia todettiin olevan sähköposti, sähköpostilistat, kumppaneille suunnatut web-portaalit ja uutiskirjeet.

Johdon rooli yhteistyössä

Tieteellisessä kirjallisuudessa johdon roolin merkitystä yritysten välisessä yhteistyössä on käsitelty laajalti. Ehkä parhaiten mielestäni asiaa kuvaa Bruno (1997) tutkimuksessaan, jossa hän mainitsee, että johtajan tulee pystyä rakentamaan suhteita kumppaneiden kanssa, joilla on yrityksen kanssa yhteensopivat arvot ja tavoitteet. Lisäksi hänen tulee pystyä neuvottelemaan molempia osapuolia tyydyttävät palkitsemisjärjestelmät ja mahdollistaa kumppaneille sopivassa määrin vapautta ja kontrollia. Johtajan tulee jatkuvasti räätälöidä tuotteita ja palveluita, jotta yritys säilyttää asemansa verkostossa. Hänen tulee olla valmis investoimaan osaamisen kehittämiseen ja henkilöstöresursseihin. Lisäksi voidaan todeta, että varsinkin kansainvälisten yritysten välisessä yhteistyössä muodostuu allianssiverkostoja, joissa laajassa verkostossa on mukana myös toistensa kanssa kilpailevia yrityksiä ja tämä monenkeskeisyys asettaa johtajalle erityisiä lisävaatimuksia. Johtajalla tulee olla myös kyky kehittää prosesseja, toimia pitkäjänteisesti, pystyä ennakoimaan ja reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Kaiken tämän lisäksi johdon tule olla aidosti kiinnostunut yhteistyökumppaneistaan.

Käsiteltäessä johtamistekijöiden vaikutusta onnistuneeseen kumppanitoimintaan haastateltavat korostivat johdon roolia ja oikean henkilön valintaa johtamaan allianssitoimintaa. Heidän mielestään johdon tehtävänä on myös luoda omaan organisaatisaatioon kumppanikulttuuri, joka edesauttaa yrityksen pyrkimystä onnistua yhdessä kumppanin kanssa. Muita keskeisiä tekijöitä olivat yhteiset tavoitteet ja intressit, henkilökohtaiset kontaktit ja yhteiset onnistumiset. Heidän mielestään johdon tulee arvioida ja liittää kumppanit tiukasti yhteen sekä hallita

kumppanuuksia paikallisella tasolla.

Yhteenvetona voidaan lyhyesti todeta, että allianssiyhteistyö asettaa johdolle moninaisia vaatimuksia. Heillä tulee olla hyvä markkinatuntemus, selkeä visio, hyvät sosiaaliset taidot, halukkuus pitkäjänteiseen toimintaan, hyvä tuntemus oman organisaation ja kumppaniyrityksen tavasta toimia, aito kiinnostus yhteistyökumppaneita kohtaan ja usko ja luottamus yhteistyön kautta saavutettaviin tuloksiin.

Kulttuurieroavaisuuksien merkitys yhteistyössä

Sekä tieteellisessä kirjallisuudessa että haastatteluissa tuli ilmi, että erilaisilla yrityskulttureilla on vaikutusta yritysten väliseen yhteistyöhön. Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että yritysten kulttuurieroavaisuudet näkyvät esimerkiksi yritysten kumppanuudelle asettamissa tavoitteissa. Juhlapuheet ja käytäntö eivät välttämättä kohtaa toisiaan. Yrityskulttuurien erilaisuudet tulee tunnistaa ja tämän pohjalta tulee luoda yhteinen toimintamalli. Lisäksi tieteellisessä kirjallisuudessa tähdennettiin, että osapuolten ei tule määrätä omia arvoja ja toimintatapoja kumppaniorganisaatiolle, vaan heidän tulee perehtyä ja opiskella kumppaniyrityksen tapaa toimia.

Luottamuksen merkitys yhteistyössä

Tieteellisissä tutkimuksissa on todettu, että mikäli yritysten yhteistyösuhde perustuu luottamukseen, sillä on suuremmat mahdollisuudet onnistua. Yhteistyökumppaneiden välinen luottamus perustuu toisen osapuolen tilanteen parempaan ymmärtämiseen, joka syntyy neuvottelujen, yhteisten toimintasuunnitelmien ja yhteisten onnistumisien kautta. Luottamus on jopa sopimuksia tärkeämpi. Luottamuksen merkitys korostuu varsinkin sellaisten laajojen yhteistyöverkostojen yhteistyössä, joissa on mukana keskenään kilpailevia yrityksiä. Lopuksi voidaan todeta, että hyvä keskinäinen luottamus mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön, parhaiden resurssien ja investointien hyödyntämisen.

Erilaisten allianssiohjelmien merkitys yhteistyössä

Kirjallisuudessa todettiin, että allianssiohjelmat ovat yksi työkalu allianssiverkoston hallinnassa. Ne auttavat yritystä pitämään huolta laajasta määrästä kumppaneita. Haastateltujen mielestään tällaiset erilaiset allianssiohjelmat ovat yhteistyötä rikastavia tekijöitä. Erityisesti silloin, kun ne toimivat mahdollistajina, eli niistä voidaan ottaa parhaat puolet ja kulloiseenkin yhteistyötilanteeseen parhaiten sopivat tekijät mukaan ja näin muodostaa hyvä kombinaatio.

Strategisen allianssin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Strategisessa alianssissa yhteistyön onnistumiselle on paremmat edellytykset, mikäli yritysten kulttuurit ovat yhteensopivat ja yrityksillä on tarve etsiä toisiaan täydentäviä ydintoimintoja. Tämän lisäksi on tärkeää, että kumppaneiden liiketoimintastrategiat ovat yhteensopivia ja ne täydentävät toisiaan. Näistä yritysten liiketoimintastrategioista tulee johtaa yhteistyölle realistiset ja yhteensopivat tavoitteet ja toimintasuunnitelmat, joilla on johdon tuki ja sitoutuminen takanaan. Kumppaneiden välille saadaan luotua parhaiten yhteinen ymmärrys panostamalla ihmisten välisiin suhteisiin ja keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä määrittelemällä selkeät roolit ja vastuut. Yhteistyön tulee perustua luottamuksen pohjalle, jossa riskit ja investoinnit tulee jakaa oikeassa suhteessa kumppaneiden kesken. Säännölliset kokoukset ja kiinteät tarkistuspisteet auttavat pitämään yhteistyön oikealla tasolla ja samalla mahdolliset ongelmat saadaan käsiteltyä heti niiden ilmaannuttua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että syy miksi yritykset lähtevät tekemään yhteistyötä toisten yritysten kanssa on liikevaihdon kasvattaminen ja tuloksen aikaansaaminen. Tämän tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan yhteisiä asiakkaita ja yhteiset tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi tarvitaan toisiaan täydentäviä ratkaisuja, henkilökohtaisia suhteita, yhteisiä onnistumisia, jatkuvaa kommunikaatiota kumppaneiden kesken ja voitettujen ja hävittyjen kauppojen

dokumentointia ja niistä oppimista. Lisäksi yhteistyöyritysten tulee olla toiminnassaan joustavia, sillä markkinat ja tilanteet muuttuvat jatkuvasti.

6.2 Tulosten arviointi

Tässä vaiheessa on syytä palata alkuun ja palauttaa mieliin, mitkä olivat tämän diplomityön alkuperäiset tavoitteet ja rajaukset.

> Työn tavoitteena on selvittää kansainvälisten IT-alan yritysten allianssiohjelmien toteutuksen haasteita ja onnistuneen yhteistyön edellytyksiä Suomen markkinoilla ja miten ne on ratkaistu käytännössä ja mitä ratkaisuvaihtoehtoja löytyy aikaisemmin tehdyn tieteellisen tutkimuksen kautta.
>
> Työ on rajattu sellaisen liiketoimintayhteistyön tarkasteluun, jossa kaksi tai useampaa IT-alan kansainvälistä yritystä, joilla on olemassa kansainvälinen allianssiohjelma, yhdessä toimien pystyvät tarjoamaan enemmän hyötyä asiakkaalle kuin pelkästään toimimalla yksin asiakkaan kanssa ja samalla saamaan itselleen selkeää liiketaloudellista tuottoa ja lisäarvoa.
>
> Työssä pyritään kartoittamaan onnistuneeseen allianssitoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti tutkitaan sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitystä yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Edelliseen peilaten voin todeta, että työn kautta saatiin hyvin laajasti tietoa erilaisista tekijöistä, joiden on todettu vaikuttavan yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Voikin todeta, että ongelmaksi syntyi enemmänkin asiaan vaikuttavien tekijöiden runsaus, ja tästä johtuen osoittautuikin järkeväksi rajata työ käsittelemään erityisesti sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitykseen yritysten välisen yhteistyön onnistumisessa. Lisäksi voi todeta, että näitä tekijöitä vielä

tärkeämmiksi yhteistyön onnistumisen kannalta osoittautuivat yhteiset tavoitteet ja päämäärät, jotka on johdettu yritysten strategioista, näin saadaan aikaiseksi molemmille osapuolille tuloksen kasvua ja yhteisiä onnistumisia.

Uskon, että tämä työ auttaa uusia henkilöitä, jotka ovat aloittamassa allianssitoimintaa eri yritysten kanssa ymmärtämään, kuinka haasteellisesta ja monitahoisesta tehtävästä on kysymys. Lisäksi toivon, että tämän työn tulosten avulla heidän on helpompi kehittää ja suunnitella omaan ympäristöön sopivia toimintamalleja.

6.3 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Kuten jo työn alussa totesin, tällä hetkellä on muotia tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa, mutta osataanko yhteistyön hyötyjä mitata, on jo toinen kysymys. Paljon puhutaan, että vain murto-osa yhteistyöhankkeista osoittautuu onnistuneiksi ja kannattaviksi. Tässä työssä saatiin todella runsaasti esille erilaisia tekijöitä, jotka sekä tieteellisen tutkimuksen että tämänkertaisen haastattelun mukaan vaikuttavat eri yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen. Lisäksi haastateltavat korostivat, että yhteistyötä kannattaa tehdä ainoastaan silloin, kun se tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille.

Seuraavaksi olisikin mielenkiintoista ja hyödyllistä lähteä selvittämään, onko yrityksissä jo ryhdytty rakentamaan erillisiä mittausjärjestelmiä yhteistyön tulosten seuraamiseksi, tai onko ne mahdollisesti yhdistetty osaksi yrityksen strategisen johtamisen järjestelmää. Jos näin on, olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia mittareita ne käyttävät ja kuinka hyvin ne korreloivat todelliseen tulokseen ja kuinka hyvin niiden avulla saadaan ohjattua allianssitoimintaa.

7 YHTEENVETO

Tämän työn tarkoituksena on ollut saada selville tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälisten yritysten allianssiohjelmien toteuteksen onnistumiseen Suomen markkinoilla. Aiheeseen on haettu pohjaa tutustumalla tieteellisiin tutkimuksiin ja haastattelemalla yritysten allianssitoiminnasta vastuussa olevia henkilöitä.

Työ on rajattu sellaisen liiketoimintayhteistyön tarkasteluun, jossa kaksi tai useampaa IT-alan kansainvälistä yritystä, joilla on olemassa kansainvälinen allianssiohjelma, yhdessä toimien pystyvät tarjoamaan enemmän hyötyä asiakkaalle kuin pelkästään toimimalla yksin asiakkaan kanssa ja samalla saamaan itselleen selkeää liiketaloudellista tuottoa ja lisäarvoa.

Työssä on pyritty kartoittamaan onnistuneeseen allianssitoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti on tutkittu sopimusten, informaation vaihdon, johdon roolin, kulttuurieroavaisuuksien ja luottamuksen merkitystä yritysten välisen yhteistyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Tutkimus on toteutettu siten, että ensin on selvitetty olemassa olevan tieteellisen kirjallisuuden avulla yritysten välisten allianssien toteutuksessa hyväksi havaittuja ja erityishuomiota tarvitsevia tekijöitä. Tämän pohjalta on laadittu teoreettinen yhteenveto siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen.

Tämän jälkeen on haastateltu etukäteen valittuja kansainvälisten IT-alan yritysten alliansseja johtavia henkilöitä. Haastattelun tulokset on koottu yhteen ja analysoitu, jonka pohjalta on laadittu yhteenveto allianssien onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä käytännön tasolla. Lopuksi on vertailtu kirjallisuudesta saatua teoreettista näkökulmaa haastattelujen perusteella muodostuneeseen käytännön näkökulmaan.

Työn tuloksena voidaan todeta, että syy miksi yritykset lähtevät tekemään yhteistyötä toisten yritysten kanssa on liikevaihdon kasvattaminen ja tuloksen aikaansaaminen. Tämän tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan yhteinen kumppanistrategia, erilaisten yrityskulttuurien huomioonottaminen, yhteiset tavoitteet ja yhdessä sovitut toimintamallit tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi tarvitaan toisiaan täydentäviä ratkaisuja, henkilökohtaisia suhteita, vahva johdon sitoutuminen toimintaan, yhteisiä onnistumisia, jatkuvaa kommunikaatiota kumppaneiden kesken ja keskinäistä luottamusta. Lisäksi yhteistyöyritysten tulee olla toiminnassaan joustavia, sillä markkinat ja tilanteet muuttuvat jatkuvasti.

LÄHTEET

Buono, A. 1997. Enhancing strategic partnerships. Intervening in network organizations. Journal of Organizational Change Management, Vol.10 No. 3, 1997 ss. 251-266

Bensaou, M. 1999. Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, Sloam Management Review Summer 1999

Brouthers, K., Brouthers, L., Wilkinson, T. 1995. Strategic alliances: Choose your partners. Long Range Planning, Vol 28 No 3 ss. 18-25

Das, T. , Teng, B. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. Academt of Management Review, Vol. 23, No. 3, ss. 491-512.

Doz, Y., Hamel, G. 1998. Alliance Advantage – The art of creating value through partnering, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Duysters, G., De Man, A., Wildeman, L. 1999. A network approach to alliance management, European Management Journal Vol 17 No 2 April 1999, ss. 182-187

Dyer, J., Kale, P., Singh, H. 2001. How to make strategic alliances work, MIT Sloan Management review, Summer 2001, ss. 37-43

Fontenol, R., Wilson, E. 1997. Relational Exchange: Areview of selected model for prediction matrix of relationship activities. Journal of Business Research 39, ss. 5-12

Frankel, R., Whipple, J., Frayer, D. 1996. Formal versus informal contracts: achieving allince success. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No. 3, ss. 47-63.

Gulati, R. 1998. Alliances and Networks. Strategic Management Journal, Vol. 19, ss. 293-317

Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. 2000. Strategic Networks. Strategic Management Journal, Vol 21, ss. 203-215

Hoffmann, W., Schlosser, R. 2001. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – An empirical survey, Long Range Planning 34, ss. 357-381.

Håkanson, L. 1993. Managing cooperative research and development: Partner selection and contract design, R&D Management, Vol 23, Iss 4, ss. 273-285.

Lewis, J. 1990. Partnerships for profit: Structuring and managing strategic alliances, The Free Press, New York

Kale, P., Dyer, J., Singh, H. 2001. Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems. European Management Journal Vol. 19, No. 5, ss. 463-471

Spekman, R., Isabella, L. 2000. Alliance Competence – Maximizing the Value of Your Partnership, John Wiley and Sons Inc. s. 37

Ståhle, P., Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan, WSOY 2000

Sutinen, M., 1998, Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut B 2/1998, Hakapaino Oy, Helsinki

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2001. Managing Innovation, Integrating technological, market and organizational change, John Wiley & Sons, Ltd

Haastatellut

Business Development Manager, Northern European Region, Jari Moilanen, Hewlett-Packard Oy, 23.9.2002

Alliance Executive, Wireless e-business, Lawrence Sellin, IBM, 27.6.2002

Partner Program Representative, Teemu Simola, Microsoft Oy, 11.9.2002

Director of Channels & Alliances, Matthew Mikell, SAS International Headquarters, 29.8.2002

Päivämäärä: Paikka:
Nimi:
Tehtävänimike:
Yritys:
Yrityksen perustamisvuosi:
Liikevaihto v. 2001 :
Työntekijämäärä v. 2001:
Monessako maassa yritys toimii?
Yrityksen toimintastrategia:
Miksi yritys tarvitsee kumppaneita? Mitä kumppani ja yritys tarjoavat yhdessä?
Allianssiohjelman kuvaus:
Miten hoidetaan tiedon jako kumppaneille?
Miten hoidetaan informaationkulku yrityksen sisällä (myös eri maiden välillä)?
Eroaako kumppanitoiminta kumppaniyrityksen tai asiakasyrityksen koon mukaan?
Mitkä johtamistekijät vaikuttavat onnistuneeseen kumppanitoimintaan?

Onko kulttuurieroavuuksilla vaikutusta kumppanitoimintaan?
Mikä on sopimusten rooli?
Mikäli molemmilla osapuolilla on omat Allianssi ohjelmat, miten nämä vaikuttavat yhteistyöhön?
Peritäänkö kumppaneilta maksua allianssiohjelman jäsenyydestä?
Mitkä ovat onnistuneen yhteistyön keskeiset tekijät?
Mikä on kaikkein tärkein asia, joka allianssin kautta tulee saavuttaa?