

27.4.2009



TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO
CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

Strategiset allianssit: motiivit ja muodostaminen

Strategic Alliances: motives and forming

Kandidaatintyö

Mika Ruokonen

Heikki Sorasahi

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Mika Ruokonen, Heikki Sorasahi

Työn nimi: Strategiset allianssit: motiivit ja muodostaminen

The name of the thesis: Strategic alliances: motives and forming

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2009

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

40 sivua, 1 taulukko ja 12 kuvaa

Tarkastaja: Kirsi Kokkonen

Hakusanat: strategiset allianssit, strateginen yhteistyö, strateginen kumppanuus, strategisten allianssien motiivit, strategisten allianssien muodostaminen

Keywords: strategic alliances, strategic collaboration, strategic partnership, motives for strategic alliances, forming strategic alliances

Strategiset allianssit ovat yhteistyömuotoja, joiden taustalla on pyrkimys pitkántähtäimen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategisissa alliansseissa voivat toimia niin suuret ja pienet yritykset kuin julkisen sektorin organisaatiotkin.

Tässä työssä strategisista alliansseista esitetään kokonaisvaltainen ja selkeä kuva. Tämän myötä niitä käsitellään omana käsitteenään ominaispiirteineen. Lisäksi strategisten allianssien toteutusvaihtoehtoja tarkastellaan taloudelliseen ja ajalliseen ulottuvuuteen rinnastaen.

Motivoituneet osapuolet ovat edellytyksenä strategisen allianssin syntymiselle ja menestymiselle. Keskeisimpiä motiiveja strategiseen allianssiin ryhtymisestä tarkastellaan arvonluonnin näkökulmasta. Motiivit ovat pohjana strategisen allianssin muodostusvaiheen käynnistymiselle. Muodostusprosessia tarkastellaan kolmivaiheisen prosessin näkökulmasta, mikä kattaa päätöksenteon, kumppanin etsinnän ja valinnan sekä neuvotteluvaiheen.

Työ sisältää kaksi case-esimerkkiä, joiden tarkoituksena on luoda yhteys teorian ja käytännön välille. Ensimmäisessä esimerkissä tarkastellaan pääomasidonnaista Renault – Nissan -allianssia, joka ristiinomistukseen ja yhteisyhteyksiin (joint venture) perustuen toimii monipuolisena esimerkkinä. Toisessa, Sonyn ja Philipsin allianssissa, tarkastellaan ei-pääomasidonnaisen strategisen allianssin erityispiirteitä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Rajaukset.....	2
1.2	Termistö.....	2
2	MITÄ OVAT STRATEGISET ALLIANSSIT?.....	3
2.1	Allianssien asteet ja strategisten allianssien tunnusomaiset piirteet.....	4
2.1.1	Operatiivisuus, taktisuus ja strategisuus alliansseissa.....	4
2.1.2	Strategisten allianssien erityispiirteet.....	7
2.2	Strategisten allianssien toteutusvaihtoehdot.....	8
2.2.1	Yksittäisiä toimintoja koskevat ei-pääomasidonnaiset strategiset allianssit.....	10
2.2.2	Omistukseen perustuvat pääomasidonnaiset strategiset allianssit.....	12
2.2.3	Taloudellisen ja ajallisen ulottuvuuden yhteistarkastelua.....	14
3	MOTIIVIT STRATEGISIIN ALLIANSSIEIHIN.....	16
3.1	Arvonluonti yhteistoiminnalla.....	18
3.2	Arvonluonti erikoistumalla.....	19
3.3	Arvonluonti oppimisen ja uusien asioiden sisäistämisen kautta.....	20
3.4	Yhteenveto motiiveista.....	21
4	STRATEGISTEN ALLIANSSIEN MUODOSTAMINEN.....	22
4.1	Päätös strategisesta allianssista.....	23
4.2	Kumppanin etsiminen ja valinta.....	25
4.3	Neuvottelut.....	28
4.3.1	Neuvoteltavat seikat.....	28
4.3.2	Neuvottelujen erityispiirteet ja ristiriitaja.....	29
4.4	Yhteenveto muodostusprosessista.....	30
5	STRATEGISET ALLIANSSIT KÄYTÄNNÖSSÄ.....	32
5.1	Renault – Nissan -allianssi.....	32
5.1.1	Kuinka allianssiin päädyttiin?.....	32
5.1.2	Allianssin luonne.....	32
5.1.3	Yhteistyön osa-alueet ja vaikutukset liiketoimintaan.....	34
5.2	Sonyn ja Philipsin strateginen allianssi.....	34
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	36
7	YHTEENVETO.....	39
	LÄHTEET.....	41

1 JOHDANTO

Toimialojen kansainvälistymisen ja monimutkaistumisen myötä organisaatiot ovat entistä suurempien haasteiden edessä. Pitkän tähtäimen kannattavan ja vastuullisen toiminnan turvaaminen on vaikeaa kapeakatseisella ja itsenäisellä toiminnalla. Tämä ajaakin organisaatioita harkitsemaan yhteistoimintaa muiden tahojen kanssa. Eräänä vaihtoehtona yhteistyön toteuttamiselle ovat strategiset allianssit, jotka onnistuessaan edistävät pitkän tähtäimen kannattavaa ja kestäväää toimintaa. Tämä kandidaatintyö keskittyy tutkimaan strategisia alliansseja, niiden motiiveja ja muodostusta. Työ on tehty Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa osana tuotantotalouden koulutusohjelmaa kurssilla Kandidaatintyö ja seminaari.

Tässä työssä strategisia alliansseja tutkitaan kirjallisuuspainotteisesti. Teoreettisen luonteensa vuoksi työ ei rakenteeltaan sisällä selvää teorian ja empirian välistä kahtiajakoa. Työssä tarkastellaan kuitenkin kahta case-allianssia, joiden tarkoituksena on tarjota käytännön esimerkkejä vastapainoksi teoriapainotteisuudelle. Strategiset allianssit kuvataan kirjallisuudessa erilaisia ominaispiirteitä painottaen. Tämän vuoksi työssä yhdistellään strategisten allianssien määritelmiä ja esittämään mahdollisimman kokonaisvaltainen ja selkeä kuva niistä. Kuvan muodostamiseksi työssä haetaan vastausta seuraaviin strategisia alliansseja koskeviin osakysymyksiin, joihin vastaaminen voidaan nähdä työn päätavoitteena:

- Mitä ovat strategiset allianssit?
- Millaisia vaihtoehtoja on olemassa niiden muodostamiseen?
- Mitkä tekijät saavat toimimaan strategisissa alliansseissa?
- Mitä niiden muodostamisessa on otettava huomioon?

Ensimmäisenä, luvussa 2, työssä käsitellään strategisten allianssien määritelmää. Osio sisältää strategisten allianssien tyypillisimpien muotojen ja erityispiirteiden tarkastelua. Luvussa 3 keskitytään tarkastelemaan motiiveja, joiden myötä organisaatiot ryhtyvät strategisiin alliansseihin. Tämän jälkeen 4. luvussa tarkastellaan strategisten allianssien muodostusprosessia, johon lukeutuvat päätöksenteko-, kumppanin valinta-, sekä neuvotteluvaihe. Käytäntöä tarkastelevassa luvussa 5 esitellään kaksi reaali maailman case-esimerkkiä strategisista alliansseista ja arvioidaan niitä. Lopuksi aihealueen keskeisimmät tekijät ja niiden myötä heränneet ajatukset koostetaan johtopäätöksiksi ja yhteenvedoksi luvuissa 6 ja 7.

1.1 Rajaukset

Aihealueena alliansseja voidaan pitää loputtomana suona – kandidaatintyön rajallisuuden vuoksi aiheeseen perehdytään vain tietyin osin ja näkökulmin. Allianssit voidaan jakaa operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin alliansseihin erityispiirteidensä mukaisesti. Tässä työssä keskitytään kuitenkin vain strategisiin alliansseihin ja esitellään lyhyesti kaksi muuta astetta, taktiset ja operatiiviset allianssit.

Strategisia alliansseja voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavista näkökulmista: motiivit, muodostaminen, suorituskyky, johtaminen, verkostot ja toimeenpano. Koska työn tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ja selkeä kuva strategisista alliansseista, on katsottu oleellisimmaksi tarkastella määritelmän lisäksi vain motiiveita ja muodostamista. Työssä ei käsitellä strategisia alliansseja erikseen kansallisesta tai kansainvälisestä näkökulmasta, vaan pikemminkin yleiseltä tasolta.

Rajauksien yhteydessä on huomioitu aihealueen vieraus työn tekijöille. Rajaukset on valittu siten, että työ esittäisi ymmärrettävän määritelmän strategisista alliansseista ja tarjoaisi pohjan aiheen laajemmalle ymmärtämiselle.

1.2 Termistö

Kirjallisuudessa sanaa allianssi rinnastetaan myös sanoihin kumppanuus ja yhteistoiminta. Tässä työssä asiasta puhutaan kuitenkin pelkästään allianssina. Strateginen allianssi ilmaistaan työssä usein vain pelkkänä allianssina lukemisen helpottamiseksi. Koska allianssit eivät rajoitu pelkästään yrityksiin, käytetään strategisia alliansseja harjoittavista tahoista sanaa ”organisaatiot”. Tämän myötä huomioidaan myös esimerkiksi voittoa tavoittelemattomat julkisen sektorin tahot, jotka voivat myös harjoittaa strategista allianssitoimintaa. Työ sisältää termejä, joita suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään sekä suomen-, että englanninkielisinä. Termejä käytetään kuitenkin suomenkielisinä, mutta ensimmäisen kerran mainittaessa ilmoitetaan myös englanninkielinen vastine.

2 MITÄ OVAT STRATEGISET ALLIANSIT?

Kirjallisuudesta löytyvät strategisten allianssien määritelmät ovat pääpiirteiltään samankaltaisia, vaikkakin niissä saatetaan painottaa eri asioita. Yksinkertaisen määritelmän strategisista alliansseista esittää Davies (1999, s.1), jonka mukaan strateginen allianssi on mikä tahansa yhteistyömuoto, johon on ryhdytty strategisin perustein. Tämän häilyvän määritelmän perusteella voidaan lähes jokaisen strategisen allianssin olettaa olevan uniikki. Myös Shenkar ja Reuer (2000, s.26) kuvaavat osuvasti strategisten allianssien erityispiirteen:

”On selvää mitä strateginen allianssi ei ole, mutta ei ole selvää mitä se oikeastaan on.”

Laajemmin määriteltynä strateginen allianssi nähdään kahden tai useamman organisaation välisenä sopimuksena, jossa osapuolet tekevät toisiaan täydentäviä investointeja yhteistyöhankkeessa, jonka kustannukset, hyödyt, riskit ja haitat jaetaan osapuolten kesken (Shenkar & Reuer, 2006, s.28). Allianssit ovat luonteeltaan strategisia, koska ne koskettavat organisaation elintärkeitä tutkimus- ja kehitys-, tuotanto- tai markkinointitoimintoja (Palmberg & Pajarinen, 2005a). Strategiset allianssit ovat vapaaehtoista toimintaa, jonka osapuolet voivat olla kilpailevia organisaatioita tai täysin eri aloilta (Conn, s.19–20). Sambhi (2006, s.1) puolestaan muistuttaa, että strategisen allianssin osapuolet säilyttävät itsenäisyytensä strategisen allianssin ulkopuolella.

Kamensky (2000, s.20–21) korostaa strategian tärkeyttä pitkän aikavälin hyötyjen saavuttamisessa. Strategian myötä varmistetaan organisaation tuloksellisuus tulevaisuudessakin ja kyetään hallitsemaan toimintoja muuttuvassa ympäristössä. Strategisuus alliansseissa viittaa siis sen luonteiseen yhteistyöhön, jolla tavoitellaan juuri pitkän tähtäimen hyötyjä. Kamensky (2000, s.17) korostaa lisäksi kykyä tehdä valintoja lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen sekä tietoisesta kieltäytymisestä monista sinänsä järkevistäkin vaihtoehdoista. Juuri nämä tekijät voidaan nähdä ainutlaatuisen tärkeinä strategisten allianssien onnistumisessa ja esimerkiksi allianssikumppanin valintavaiheessa.

Vaikka strategisilla alliansseilla tavoitellaankin pitkän aikavälin hyötyjä, voivat strategiset allianssit olla joko lyhyt- tai pitkäaikaisia. Shenkar & Reuer (2006, s.26) näkevät strategiset allianssit toiminta- ja projektiperusteisina. Toimintaperusteiset ovat pitkäaikaisia alliansseja, joille ei ole määritelty selkeitä aikaraameja, vaan kumppanuus jatkuu osapuolien parhaaksi katsoman ajan. Projektiperusteiset allianssit ovat vastaavasti kestoiltaan ennalta määrättyjä. Pellicelli (2003, s.8)

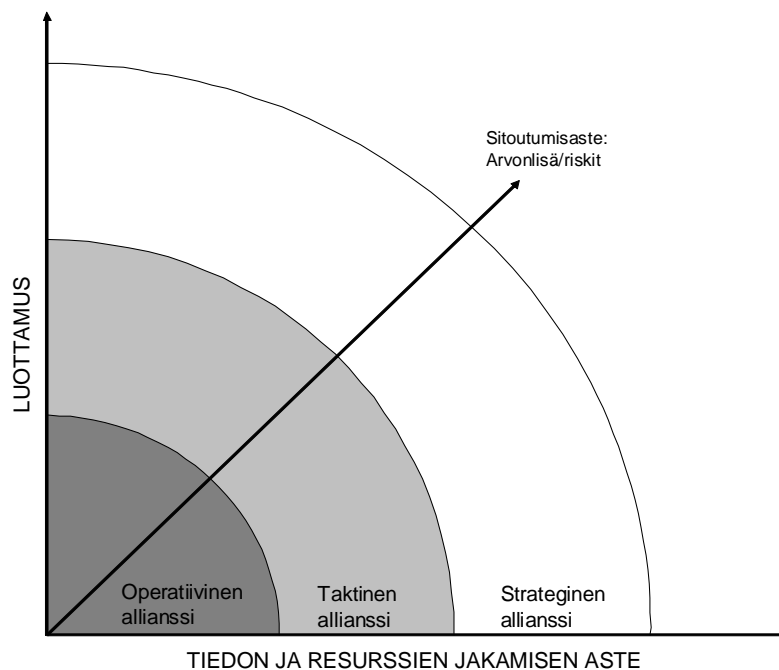
puolestaan näkee, että on olemassa ei-pääomasidonnaisia ja pääomasidonnaisia strategisia alliansseja. Ei-pääomasidonnaiset strategiset allianssit ovat usein organisaatioiden toimintoja koskevia sopimuksia, jolloin osapuolet yhdistävät esimerkiksi resurssejaan. Vastaavasti pääomasidonnaiset strategiset allianssit voivat olla allianssissa toimivien organisaatioiden keskinäisiin omistussuhteisiin perustuvia kokonaisuuksia. Pääomasidonnaisuutta ja aikaperusteisuutta tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.2 Strategisten allianssien toteutusvaihtoehdot.

2.1 Allianssien asteet ja strategisten allianssien tunnusomaiset piirteet

Tässä osiossa esitellään strategisten allianssien tyypillisimmät erityispiirteet sekä lyhyesti kaksi muuta allianssien astetta: operatiiviset ja taktiset allianssit. Näin voidaan paremmin ymmärtää strategisten allianssien olemusta, kun tiedetään, mitkä eivät ole niiden erityispiirteitä.

2.1.1 Operatiivisuus, taktisuus ja strategisuus alliansseissa

Stähle ja Laento (2000, s.103) näkevät allianssitoiminnan olevan joko operatiivista, taktista tai strategista, jolloin tiedon ja resurssien jakamisen aste sekä luottamuksen määrä muodostavat allianssin asteen. Myös Vesalainen (2006, s.46) määrittelee organisaatioiden välistä yhteistyötä sen mukaan, kuinka laajoja toimituksia osapuolet suorittavat toisilleen ja kuinka suurissa määrin osapuolet ovat mukana toistensa prosesseissa. Kuvassa 1 on kuvattu luottamuksen tasoa sekä tietopääoman ja resurssien jakamisen astetta eri allianssityypeissä.



Kuva 1. Allianssien asteet (muokattu Stähle & Laento, 2000, s.100)

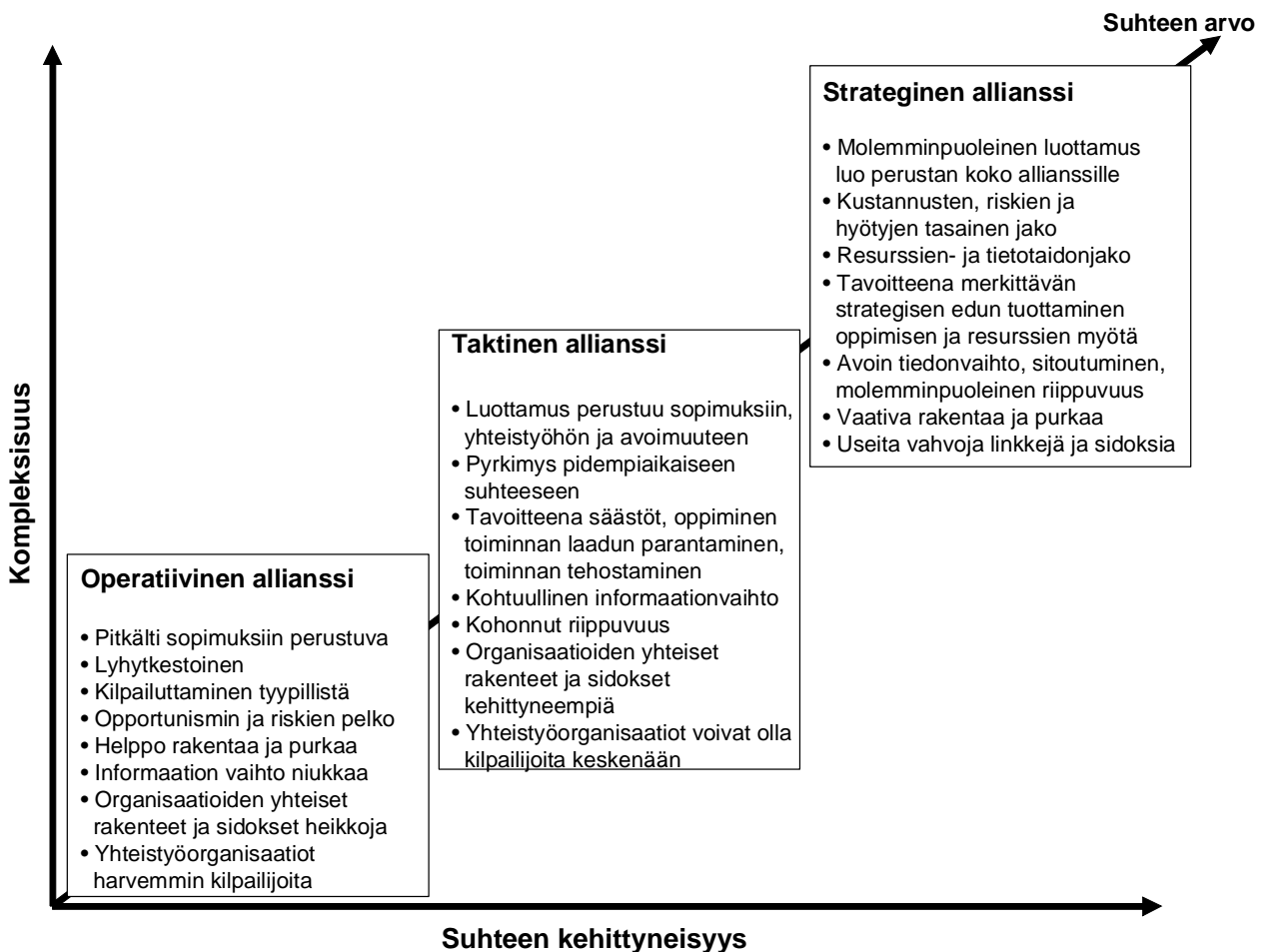
Stähle ja Laento (2000, s.81) kuvaavat operatiivisen allianssin perustuvan organisaatioiden väliseen intressiin. Operatiivisen allianssin osapuolet ovat harvoin kilpailijoita keskenään. Luottamuksen taso ja tietopääoman jakaminen on alhaista. Operatiivisissa alliansseissa toimivilla organisaatioilla on tyypillisesti useita kilpailutettavia kumppanivaihtoehtoja. Operatiiviset allianssit saattavat olla määräaikaista ja kestävät sopimuksessa määritetyn ajan verran. Vesalainen (2006, s.147) toteaa operatiivisissa alliansseissa organisaatioiden yhteisten rakenteiden olevan olemattomia, ja ennalta määritetyn suoritteiden lisäksi osapuolet eivät mahdollista toisilleen mitään muita lisäarvopalveluita. Operatiivisena allianssina voidaan pitää siivousalan yrityksen ja suuren tehtaan välistä allianssitoimintaa, jossa siisteydestä huolehtiva siivousalan yritys tuottaa palveluita tehtaan omistavalle organisaatiolle. Operatiivinen allianssi voidaan nähdä siis esimerkiksi ulkoistettuna toimintona tai alihankintasuhteena. Stähle ja Laento (2000, s.82) korostavat puolestaan, että useille organisaatioille operatiivinen allianssi on vain yhden ongelman ratkaisu, kun taas toiselle se on sen avainliiketoimintaa. Voidaan nähdä, etteivät osapuolten väliset hyötysuhteet ole operatiivisissa alliansseissa tasapainossa.

Taktiset allianssit eivät toimi pelkkien sopimusten pohjalta, vaan luottamuksen sekä tietopääoman ja resurssien jako on operatiivisia alliansseja selvästi korkeampaa. Stähle ja Laento (2000, s.86) korostavat taktisten allianssien avoimempaa luonnetta operatiivisiin alliansseihin verrattuna. Avoimuuden myötä tavoitteena on oppia uutta, yhdistää osapuolien prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä ja sopeuttaa toimintakulttuureja. Vesalainen (2006, s.147–148) korostaa, että taktisessa allianssissa syntyvä lisäarvo on verrannollinen avoimesti jaettavan tietopääoman määrään. Stähle ja Laento (2000, s.87) muistuttavat, että taktisen allianssin osapuolet voivat olla myös kilpailijoita keskenään. Lisäksi toiminta koskee usein vain yhtä toiminnan osa-alueita. Taktisessa allianssissa esimerkiksi keskenään kilpailevat yritykset voivat tilapäisesti yhdistää tuotantoresurssejaan selviytyäkseen paremmin markkinoilla vallitsevasta kysynnän ruuhkahuipusta. Hyötysuhteet eivät kuitenkaan taktisessa allianssissa ole täysin tasapainossa, mutta operatiiviseen allianssitoimintaan verrattuna taktinen allianssi on hyötysuhteiltaan osapuolille tasaisempi.

Strategisissa alliansseissa pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen ja ovat todellisessa riippuvuussuhteessa. Luottamuksen määrä sekä tietopääoman ja resurssien jakaminen ovat tällöin korkeimmillaan. Strategisen allianssin alkutaipaleella luottamus ei perustu yhteistyökokemuksiin, vaan olettamukseen yhdessä tuotettavasta lisäarvosta. Alkuluottamus perustuu paljolti muun muassa brändin, referenssien ja

auditoinnin varaan. Kun keskeinen luottamus on saavutettu, on sitä ylläpidettävä jatkuvalla kommunikaatiolla. (Stähle & Laento, 2000, s.94)

Kun tavoitteena on uuden osaamisen saavuttaminen ja uusien toimintamallien luominen osapuolten kesken, on johtamistapojen uudistaminen usein myös oleellista. Oikeanlaisen ilmapiirin luominen on siis tärkeää, jotta strategista allianssia kyetään ylläpitämään ja saavuttamaan vaaditut tulokset. (Ylitalo & Timonen, 2007, s.16) Strategiset allianssit ovatkin allianssimuodoista kaikkein haavoittuvaisimpia ja riskialttiimpia, mutta niillä on myös kaikkein suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. Strategisilla alliansseilla voidaan parhaimmillaan saavuttaa täysin uusi osaamisen ja/tai tuottavuuden taso. (Stähle & Laento, 2000, s.94) Riittävän sitoutumisen korostaminen on siis perusteltua.



Kuva 2. Allianssien asteet erityispiirteineen. (muokattu Cousins, 2005, s.419)

Doz ja Hamel (1998, s.6) korostavat strategisten allianssien kehittyvän tavoilla, joita on vaikea ennustaa. Tämä on havaittavissa kuvasta 2, johon on koottuna operatiivisten, taktisten ja strategisten

allianssien keskeisimmät erityispiirteet. Nämä erityispiirteet tekevät kompleksisuudellaan strategisten allianssien ennustamisesta haastavaa. Elmuti ja Kathawala (2001) korostavat, että useat strategiset allianssit epäonnistuvat juuri niiden ennustamisen mahdottomuuden, taktisten virheiden ja kokemattoman johdon vuoksi.

2.1.2 Strategisten allianssien erityispiirteet

Strategiset allianssit ovat tehokas tapa luoda uusia teknologioita, laajentua uusille markkinoille, ohittaa hallinnolliset esteet ja mahdollistaa nopea oppiminen toisilta organisaatioilta. Niitä ei ole helppo muodostaa, kehittää tai hallita. Tarvitaan huomattavia aika- ja energiapanostuksia, jotta strategisesta allianssista saadaan menestyksekkäs. On oltava selkeät sopimukset odotuksineen, suunnitelmineen ja vaatimuksineen. Allianssista odotettavat hyödyt on myös etukäteen pyrittävä määrittelemään yhteisymmärryksessä osapuolten kesken. (Elmuti & Kathawala, 2001)

Vaikka strategisissa alliansseissa toimitaan intensiivisesti yhdessä, organisaatiot säilyttävät itsenäisyytensä, identiteettinsä ja toiminnanvapautensa allianssin ulkopuolella. (Shenkar & Reuer, 2006, s.28–29) Strategisia alliansseja ei tule siis missään tapauksessa sekoittaa organisaatioiden väliseen fuusioon. Conn (2005, s.20) painottaa myös jokaisessa strategisessa allianssissa niiden johtamisen ainutlaatuisesta systematiikasta. Samanlaista strategista allianssia ei ole olemassakaan vaan jokaisella on oma, uniikki tarinansa.

Intensiivinen yhteistyö ei ole tehokasta ilman riittävää tiedon ja resurssien jakamista. Stähle ja Laento (2000, s.101) toteavat, että organisaatioiden väliset synergiaedut saavutetaan yhteisellä aaltopituudella ja organisaatioiden välisellä luottamuksella. Vesalainen (2006, s.59) kuvaa, kuinka muodostettu strateginen allianssi, toiselta saatu ydinosaaminen ja oman toiminnan täydentävyys, muodostavat lopulta strategisen riippuvuuden. Tämä toisiaan täydentävyys on jo omiaan luomaan riittävää pohjaa luottamukselle ja osapuolien sitoutumiselle yhteiseen toimintaan. Myös Cousins (2005, s.420) korostaa organisaatioiden riippuvuutta toisistaan strategisissa alliansseissa. Hän katsoo asiaa markkinoiden kannalta ja painottaa differoituneilla markkinoilla yhteistyöorganisaatiolta saadun tietotaidon ja osaamisen merkitystä. Hän myös korostaa, kuinka jokaisen strategisen allianssin muodostaminen ja purkaminen on haastavaa.

Shenkar ja Reuer (2006, s.28–29) listaavat strategisten allianssien tunnusomaiseksi piirteeksi myös niiden strategisen elementin, joka pohjautuu oletukseen siitä, että jokainen osapuoli suorittaa investointeja. Investointien myötä aiheutuu myös hukkakustannuksia. Tämä johtaa organisaatioiden

välillä perusolettamukseen siitä, että strategisissa alliansseissa niin kustannukset, riskit, kuin hyödytkin jaetaan.

Stähle ja Laento (2000, s.97–98) korostavat strategisissa alliansseissa vallitsevaa dynaamista ilmapiiriä, joka muovautuu oppimisen, yhdessä toimimisen ja kokemuksen myötä. He korostavat, kuinka strategiset allianssit voidaan nähdä dynaamisen ympäristön kriittisinä kilpailutekijöinä. Strategisissa alliansseissa toiminnan organisointitapa saattaa olla voimakkaasti verkostomainen, jolloin yhteyden tasot ovat monimuotoisia ja niitä saattaa olla erittäin runsaasti. Augier ja Teece (2007) näkevät, kuinka dynaamisuudella kyetään muovaamaan organisaation rakenteita ja prosesseja, mikä on tärkeää varsinkin erittäin muuttuvassa kilpailukentässä. Lisäksi he kuitenkin painottavat, ettei dynaamisuus ole takeena asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi tai uusille teknologisille innovaatioille, vaan se luo vain edellytykset näiden saavuttamiselle. Strategisia alliansseja muodostettaessa on olennaista muokata omia toimintoja riittävästi. Omia toimintojaan muokanneiden organisaatioiden välinen yhteistyö voi parhaimmillaan olla erittäin sulavaa, tehokasta ja tuloksellista kyvykkyyksien ja resurssien kombinaatioiden luomisen myötä.

Shenkar ja Reuer (2000, s.26) korostavat strategisten allianssien monimuotoisuutta ja sitä, että on helpompi määrittää, mitä strategiset allianssit eivät ole kuin mitä ne todella ovat. Esiteltyjen allianssikirjallisuuden määritelmiä ja kuvauksia on koottu alle niiden erityispiirteiden yhteenvedoksi.

- Korkea luottamuksen, tiedon ja resurssien jakamisen taso
- Uusi osaamisen ja tuottamisen taso
- Riskialttius
- Uniikkisuus
- Avoimuus
- Strateginen etu
- Muodostamisen ja purkamisen vaikeus
- Dynaaminen ilmapiiri
- Kompleksisuus
- Differoituminen
- Kustannusten, riskien ja hyötyjen tasainen jako
- Sitoutuminen ja strateginen riippuvuus

2.2 Strategisten allianssien toteutusvaihtoehdot

Strategisia alliansseja luokiteltaessa ja niiden muotoja tutkiessa voidaan käyttää kahta luokittelutapaa: ajallisen ulottuvuuden toiminta- ja projektiperusteiset strategiset allianssit, sekä vastaavasti taloudellista ulottuvuutta tarkastelevat ei-pääomasidonnaiset ja pääomasidonnaiset strategiset allianssit. Nämä toisistaan poikkeavat määrittelytavat eivät kuitenkaan rajaa strategisia alliansseja selviin lokeroihin niiden tyyppien mukaisesti. Niinpä strategisten allianssien

ymmärtämisen tueksi seuraavaksi kuvataan ajallisten ja taloudellisten ulottuvuuksien erot sekä tämän myötä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin strategisten allianssien toteutusvaihtoehtoja.

Ajallisella ulottuvuudella strategisissa alliansseissa tarkoitetaan siis niiden jaottelua projekti- ja toimintaperusteisiin toteutusvaihtoehtoihin. Vaikka tämä lähestymistapa ei strategisia alliansseja tutkittaessa olekaan kovin uusi, ei sitä ole missään vaiheessa systemaattisesti hyväksytty alliansseja käsittelevään tutkimukseen. Shenkar & Reuer (2006, s.26) kuitenkin kuvaavat toimintaperusteiset strategiset allianssit pitkäaikaisiksi: niille ei ole määritelty selkeää päättymis- ja alkamisajankohtaa, sillä toiminta voi jatkua parhaimmillaan ”ikuisesti”. Tällöin monia toimintoja on suoritettu jo pitkään, joten ne tunnetaan ja hallitaan varsin hyvin, ja niinpä niitä voidaankin pitää kohtuullisen vakaina. Toimintaperusteisesta strategisesta allianssista esimerkkinä voidaan nähdä Nissanin ja Renaultin strateginen allianssi, jossa osapuolet tekevät tiivistä yhteistyötä muun muassa hankinta- ja insinööritoiminnan osalta. (Nissan, 2008a, s.24–26)

Projektiperusteisissa strategisissa alliansseissa yhteistyölle on puolestaan määritelty selkeät alkamis- ja päätösajankohdat. Projektiperusteiset strategiset allianssit vaativat huomattavia investointeja, ja tuotot muodostuvat vasta myöhemmin toteutusvaiheen päätyttyä. Ajallinen aukko kustannusten ja tuottojen välillä luo projekteissa tarpeen rahoitukselle. Yleisesti ottaen projektiperusteisten allianssien voidaan todeta sisältävän paljon riskejä, sillä projektin vaatimat korkeat investointikustannukset jäävät kattamatta, jos projekti lopulta epäonnistuu. Vaikka projekti epäonnistuisikin, voi siitä kuitenkin oppimisen näkökulmasta olla suurta hyötyä osapuolille. Useimmiten projektit ovat ainutlaatuisia, sillä ne eroavat usein selkeästi toisistaan, ja näin jokaisen projektin riskit on kyettävä hallitsemaan projektin luonteenpiirteet huomioiden. (Shenkar & Reuer, 2006, s.26) Projektiperusteiset strategiset allianssit ovat tyypillisiä varsinkin ICT -alalla, jossa keskitytään yleensä ideoimaan ja luomaan standardeja markkinoille projektienomaisesti.

Pellicelli (2003, s.8) korostaa puolestaan taloudellista ulottuvuutta strategisissa alliansseissa. Näin ollen hän jakaa strategiset allianssit ei-pääomasidonnaisiin ja pääomasidonnaisiin toteutusvaihtoehtoihin. Tätä voidaan pitää selkeimpänä, yleisesti hyväksyttynä strategisten allianssien luokittelutapana, jonka avulla Pellicelli (2003, s.8) erottelee strategisten allianssien yksityiskohtaisemmat toteutusvaihtoehdot kuvan 3 mukaisesti. Seuraavaksi esitellään strategisten allianssien yksityiskohtaisempia toteutusvaihtoehtoja taloudellisen ulottuvuuden jaottelutapaa hyödyntäen. Työn rajausten vuoksi kuvan toteutusvaihtoehdoista tarkastellaan vain strategisten allianssien toteutusvaihtoehtoja.



Kuva 3. Strategisten allianssien toteutusvaihtoehdot. (Pellicelli, 2003, s.8)

2.2.1 Yksittäisiä toimintoja koskevat ei-pääomasidonnaiset strategiset allianssit

Yksittäisiä toimintoja koskevat yhteistyösopimukset katsotaan lukeutuvan ei-pääomasidonnaisiin strategisiin alliansseihin. Tällaiset yhteistyösopimukset perustuvat pääsääntöisesti resurssien jakamiseen, ja yhteistyötä voidaan harjoittaa yhden tai useamman yksittäisen toiminnon suhteen. Yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi markkinointiin, tutkimus- ja kehitystoimintaan, tuotantoon, tai jakeluun liittyen. Osapuolet suorittavat siis avointa, keskenään sopimaansa yhteistyötä muodostamatta kuitenkaan uutta itsenäistä, lainsäädännöllistä ja selkeästi omistukseen perustuvaa pääomasidonnaista kokonaisuutta allianssitoiminnan ympärille. Tyypillisesti myös toimitoita koskevissa yhteistyösopimuksissa osapuolet ovat toistensa kilpailijoita. (Pellicelli, 2003, s.11) Shenkar & Reuer (2006, s.220) korostavat lisäksi sitä, että ei-pääomasidonnaisissa strategisissa alliansseissa koetaan suurta vapautta muun muassa toimintojen järjestämisen suhteen. Lisäksi ei-pääomasidonnaisia alliansseja pidetään nopeasti muodostettavina, jolloin niiden avulla kyetään maksimoimaan toiminnallinen hyöty myös lyhyen tähtäimen mahdollisuuksistakin.

Nykyisin yhä suurempi osa strategisista alliansseista perustuu ei-pääomasidonnaisiin toimintoja koskeviin sopimuksiin, sillä kansainvälistyneiden markkinoiden myötä toimintojen epävarmuuden voidaan nähdä kasvaneen. Mitä epävarmemmasta yhteistyötoiminnan alueesta on kyse, sitä todennäköisemmin yhteistyö päädytään toteuttamaan ei-pääomasidonnaisena sopimuksena pääomasidonnaisten järjestelyjen sijaan. (Palmberg & Pajarinen, 2005b, s.2) Kuvasta 4 voidaankin havaita, miten yhteistyön strateginen epävarmuus ja yhteistyötoiminnon epävarmuus vaikuttavat siihen, toteutetaanko strateginen allianssi ei-pääomasidonnaisin vai pääomasidonnaisin järjestelyin.

Toiminnon epävarmuus

Strateginen epävarmuus	Matala Pääomasidonnainen	Ei-pääomasidonnainen
	Ei-pääomasidonnainen	Ei-pääomasidonnainen Korkea

Kuva 4. Strategisen allianssin pääomasidonnaisuuden suhde strategian ja toiminnon epävarmuuteen. (PalMBERG & Pajarinen, 2005b, s.7)

Tutkimus- ja kehitysyhteistyö

Tutkimus- ja kehitysyhteistyötä (T&K) koskevassa strategisessa allianssissa organisaatiot kehittävät yhdessä teknologiaa tai innovaatiota. Koska T&K -toiminta sisältää usein suurta strategista epävarmuutta, päädytään T&K -yhteistyö yleensä toteuttamaan ei-pääomasidonnaisena. (PalMBERG & Pajarinen, 2005b, s.3). Yhdistämällä tutkimus- ja kehitysresurssinsa osapuolet pyrkivät saavuttamaan tehokkaampia T&K -mekanismeja ja tämän myötä pitkän tähtäimen hyötyjä. Contractor & Lorange (2002, s.10) korostavat, että T&K -allianssit voivat vähentää T&K -kustannusten nousun riskiä ainakin kolmella tavalla. Kustannusten ja riskin jakamisen lisäksi myös teknologisten ja fyysisten resurssien jakamisen myötä saavutettavat synergiaedut vaikuttavat oleellisesti kokonaiskustannuksiin. Toiseksi, T&K -yhteistyön myötä myös suurempiin verkostoihin pääseminen helpottuu, mikä osaltaan vaikuttaa kustannuksiin ja kaupallistamiseen positiivisesti. Kolmanneksi, T&K -yhteistyön myötä osapuolet voittavat helpommin ”oppimiskilpailut”, jolloin markkinoille ensimmäisenä pääsy tai standardien luonti tuottavat selkeää etua.

Tuotantoyhteistyö

Tuotantoa koskevassa yhteistyössä osapuolet yhdistävät tuotantoresurssejaan ja kykenevät näin tehokkaasti saavuttamaan suurtuotannon edut, millä voidaan katsoa olevan merkittävää strategista hyötyä osapuolille. Yksin toimiessaan suurtuotannon etujen ja tämän myötä markkinaosuuden kasvun saavuttaminen olisi huomattavasti vaikeampaa. Tuotantoyhteistyötä voidaan toteuttaa ei-pääomasidonnaisesti, mutta koska se sisältää esimerkiksi T&K -toimintaan verrattuna vähemmän

riskejä, toteutetaan tuotantoyhteistyö usein myös pääomasidonnaisin järjestelyin (Palmberg & Pajarinen, 2005b, s.3).

Markkinointiyhteistyö

Strateginen, ei-pääomasidonnainen sopimukseen perustuva allianssi voi liittyä myös tuotteiden yhteismarkkinointiin. Joskus tällaisiin alliansseihin liittyy myös teknologioiden komponointia osaksi laajempaa tuotejärjestelmää, jolloin osapuolten on sitouduttava yhteisiin järjestelmätoimituksiin ja sen kautta myös markkinointiin. (Palmberg & Pajarinen, 2005a)

Jakeluyhteistyö

Myös jakeluyhteistyötä voidaan harjoittaa strategisena ei-pääomasidonnaisuuteen perustuvana yhteistyönä. Strategisessa jakeluyhteistyössä toimivat osapuolet voivat esimerkiksi yhdistää tuotteidensa jakelu- ja kuljetusresursseja, minkä myötä voidaan saavuttaa muun muassa alhaisempia kuljetuskustannuksia. Tämä puolestaan vaikuttaa tuotteiden kilpailukykyisempään hinnoitteluun. (Mäki, 2008, s.23) Esimerkiksi pienille organisaatioille, joiden kuljetettavat määrät ovat verrattain pieniä, jakeluyhteistyöstä voi olla ratkaisevaa hyötyä toiminnan tehokkuuden kannalta.

2.2.2 Omistukseen perustuvat pääomasidonnaiset strategiset allianssit

Pääomasidonnaiset strategiset allianssit perustuvat yhteistyömuotoihin, jotka edellyttävät molemmilta osapuolilta huomattavia pääomapanostuksia. Pääomasidonnaiset strategiset allianssit koskevat joko olemassa olevia kokonaisuuksia tai uusien kokonaisuuksien luomista. Pääomasidonnaisiksi strategisiksi alliansseiksi voidaan katsoa lukeutuvan yhteisyrietykset (joint venture), ristiinomistukset sekä konsortiot. (Pellicelli, 2003, s.8) Seuraavassa esitellään pääomasidonnaisten strategisten allianssien toteutusvaihtoehtoja yksityiskohtaisemmin. Kirjallisuuslähteestä riippuen yhteisyrietykset ja konsortiot saatetaan jättää strategisten allianssien tarkastelun ulkopuolelle omiksi kokonaisuuksiksi. Tässä työssä niitä käsitellään kuitenkin osana strategisia alliansseja, sillä niistä on selvästi havaittavissa strategisten allianssien erityispiirteitä.

Yhteisyrietykset (joint venture)

Yhteisyrietystä voidaan pitää perinteisimpänä strategisten allianssien muotona, jossa yhteistyön luonne perustuu vahvasti pääomasidonnaisuuteen. Kun edellä käsitellyt yksittäisiä toimintoja koskevat ei-pääomasidonnaiset yhteistyösopimukset perustuvat yleensä keskeisesti organisaatioiden strategiaan ja ydintoimintoihin, yhteisyrietyksissä puolestaan yhteistoimintaan ryhdytään pääsääntöisesti organisaatioiden oheisliiketoimintojen tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien

tutkimiseksi ja edistämiseksi. (Doz & Hamel, 1998, s.6) Yhteisyrityksessä mahdollisesti aikaisemmin yhteistyötä harjoittaneet tahot ovat päätyneet perustamaan kolmannen osapuolen, itsenäisen organisaation allianssitoiminnan ympärille. Yhteisyritys on siis laillisesti ja taloudellisesti erillinen organisaatio, johon sen perustaneet osapuolet keskittävät taloudellisia panostuksia tarkoin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös hallinto toteutetaan yhdessä. Yhteisyrityksiin sisältyy yleensä pitkän tähtäimen strategia, jonka vaaliminen edellyttää aktiivista, päivittäistä ja määrätietoista yhteisyrityksen henkilöstöressurssien hallintaa. (Shenkar & Reuer, 2006, s.220–221).

Yleisimmässä yhteisyrityksen muodossa osapuolet päätyvät siis perustamaan itsenäisen organisaation. Tätä ei tule kuitenkaan sekoittaa organisaatioiden väliseen fuusioon, sillä toisin kuin fuusiossa, osapuolet säilyttävät itsenäisyytensä yhteisyrityksen ulkopuolella. Osapuolten välinen omistus yhteisyrityksessä voidaan toteuttaa monella eri tavalla; se voidaan omistaa täysin tasavertaisesti 50/50 suhteessa tai siten, että toinen osapuoli omistaa enemmän ja sillä on näin myös määräysvalta esimerkiksi suhtein 49/51 tai 30/70. Yhteistyö yhteisyrityksissä rajoittuu usein vain yhteen toimintoon sen sijaan, että yhteistyötä tehtäisiin useamman toiminnon suhteen. Useat, tai jopa kaikki liiketoimintafunktiot kattavat yhteisyritykset ovat harvinaisia. (Pellicelli, 2003, s.11).

Yhteisyritykset voivat olla luonteeltaan lisäksi olemassa olevia kokonaisuuksia koskevia. Olemassa olevaa kokonaisuutta koskevassa yhteisyrityksessä osapuoli tai osapuolet investoivat jo olemassa olevaan organisaatioon, jonka omistukseen ja hallintaan he pääsevät näin ollen käsiksi yhteisyrityksen muodostaen. (AMB Property Corporation, 2006) Yleensä kirjallisuudessa ei erotella yhteisyrityksiä olemassa oleviin ja uusiin kokonaisuuksiin. Molempien mainitseminen voidaan pitää kuitenkin perusteltuna, sillä molempia muodostumistapoja ilmenee reaali maailmassa.

Ristiinomistus

Ristiinomistukseen perustuvissa pääomasidonnaisissa strategisissa alliansseissa organisaatiot omistavat ristiin huomattavia määriä toistensa osakkeita. Esimerkkinä tällaisesta voidaan nähdä Renault – Nissan -allianssi, jossa Renault omistaa 44,3 % Nissanin osakekannasta ja Nissan vastaavasti 15 % Renaultin osakkeista. Tähän esimerkkiin palataan tarkemmin luvussa 5.1.

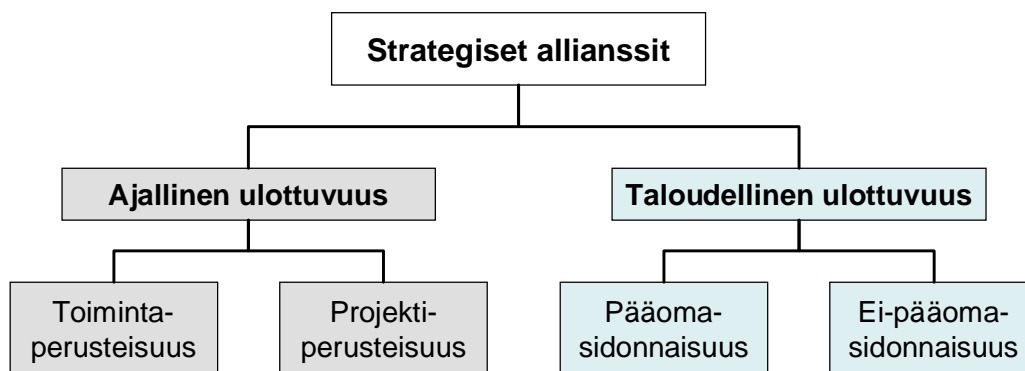
Konsortiot

Konsortiot ovat myös pääomasidonnaisia strategisia alliansseja, joiden osapuolet voivat olla joko julkisen tai yksityisen sektorin toimijoita. Tällaisessa yhteistyössä keskitytään yleensä tiettyyn projektiin. Yleisimmät esimerkit konsortio-yhteistyöstä ovat laajat rakennushankkeet, kuten

infrastruktuurin rakentamista koskevat projektit. Esimerkiksi Englannin kanaalin alittava liikennöintitunneli on rakennettu konsortio-yhteistyön voimin. Kyseisessä konsortiossa osapuolina ovat voineet olla esimerkiksi valtioiden hallitukset ja yksityiset rakennusyritykset. Tällöin strategista hyötyä pitkällä aikavälillä tuottavat tunnelin käytöstä perittävät läpikulkumaksut sekä Englannin ja Ranskan välisen liikkuvuuden tehostuminen. Pellicelli mainitsee myös, että on olemassa T&K- ja markkinointikonsortioita, jotka eroavat pääomasidonnaisuudellaan sopimusperustaisista ja vastaavia toimintoja koskevasta ei-pääomasidonnaisesta yhteistyöstä. (Pellicelli, 2003, s.11–12)

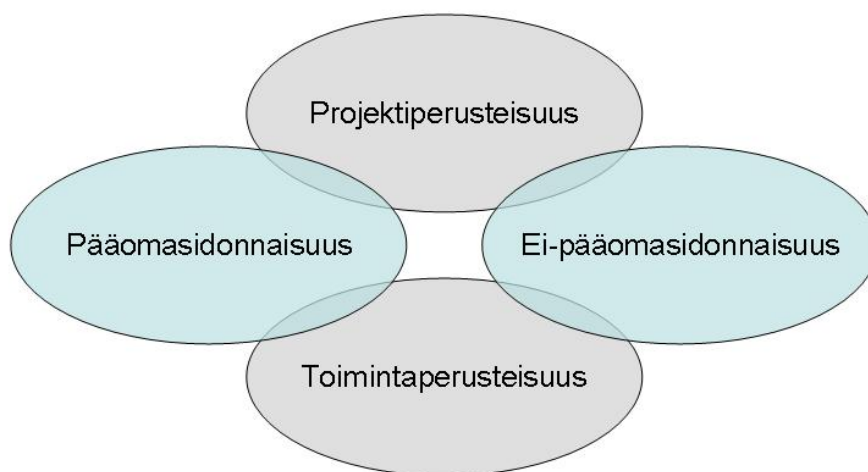
2.2.3 Taloudellisen ja ajallisen ulottuvuuden yhteistarkastelua

Strategisten allianssien muotoja tarkastellessa on osoitettu, kuinka strategiset allianssit voidaan jaotella niin ajallisen, kuin taloudellisenkin ulottuvuuden perusteella. Näistä taloudellisia ovat pääoma- ja ei-pääomasidonnaisuus ja ajallisia toiminta- ja projektiperusteisuus. Nämä ulottuvuudet on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Strategisten allianssien erottelu niiden ulottuvuuksien perusteella.

Kuten mainittu, jokaista allianssia voidaan pitää uniikkina. Yleisellä tasolla pääoma- ja ei-pääomasidonnaisia alliansseja ei voida suoraan osoittaa toiminta- tai projektiperusteiseksi esimerkiksi siten, että pääomasidonnaiset allianssit olisivat aina pääsääntöisesti toimintaperusteisia. Kirjallisuudesta on löydettävissä viitteitä, jotka jaottelevat toimintaperusteiset suoraan pääomasidonnaisiksi ja ei-pääomasidonnaiset projektiperusteisiksi strategisiksi alliansseiksi. Nykypäivän strategisia alliansseja tarkasteltaessa ei tällaista jakoa voida selvästi osoittaa. Tämän vuoksi esitellään näkemys, jossa molemmat ulottuvuudet huomioidaan. Näkemyksessä strategiset allianssit on päädytty kuvaamaan esiteltyjen ajallisten ja taloudellisten ulottuvuuksien osa-alueiden yhdistelminä, kuten kuvassa 6 on havainnollistettu.



Kuva 6. Taloudellisen ja ajallisen ulottuvuuden yhdistelmät strategisissa alliansseissa.

Kuvassa 6 ajallisen ja taloudellisen ulottuvuuden risteävät kohdat kuvastavat mahdollisia strategisten allianssien ilmentymiä. Voidaan siis päätellä, että pääomasidonnainen strateginen allianssi voidaan muodostaa joko ennalta määrättyjä alku- ja päätepisteitä noudattaen (projektiperusteisuus) tai se voi olla niin sanotusti jatkuva, jolla ei ole selvää päättymisajankohtaa (toimintaperusteisuus). Vastaavalla tavalla ei-pääomasidonnaiset strategiset allianssit voidaan muodostaa projekti- tai toimintaperusteisesti.

Ei-pääomasidonnaisista strategisista alliansseista esimerkiksi T&K -yhteistyö voidaan nähdä joko projektiperusteisena tai toimintaperusteisena. Allianssitoiminta voi rajoittua vain esimerkiksi toimialalle tarvittavan standardin luomiseen, jolloin yhteistyölle on määritetty selvä alku ja loppu. Yksi vaihtoehto on myös ylläpitää jatkuvaa tutkimus- ja kehitysyhteistyötä, jolloin osallistuvat organisaatiot saavat jatkuvaa hyötyä allianssitoiminnasta.

Pääomasidonnaisuudessa projekti- ja toimintaperusteisuus voidaan nähdä esimerkiksi yhteisyrityksissä. Mahdollisuutena on muodostaa yhteisyritys, jossa esimerkiksi toisella organisaatioista on optio ostaa sovitun ajan jälkeen muodostettu yritys itselleen, kun haluttu toiminto ja hyöty on molemmille saavutettu. Vastaavasti muodostetun yhteisyrityksen kohtalosta ei ole ajallisesti päätetty toimintaperusteisessa strategisessa allianssissa mitään, vaan yhteistyö jatkuu organisaatioiden parhaaksi katsoman ajan.

3 MOTIIVIT STRATEGISIIN ALLIANSSEIHIN

Doz ja Hamel (1998, s.33–34) vertaavat allianssitoimintaa tiimityöskentelyyn kilpa-ajossa, jossa tärkeänä eteenpäin vievänä voimana on vakuuttava, mukaansatempaava ja realistinen tavoite pohjautuen motiiviin tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisen tiimin jäsenen on ymmärrettävä kilpailujen tärkeys ja se, että jokainen jäsen omalla panoksellaan kasvattaa kilpailussa menestymisen mahdollisuuksia. Haasteelliseksi tämän tekee kuitenkin se, että selvät päämäärät ovat vaikeasti määriteltävissä varsinkin kilvan alkutaipaleella, jolloin kaikki on vielä mahdollista. Mahdollisimman selkeät ja jokaisen hyväksymät tavoitteet ovat kaiken perustana. Olennaista on, että jokainen tiimin jäsen on motivoitunut saavuttamaan nämä päämäärät.

Zineldinin ja Dodourovän (2005) mukaan organisaatioiden allianssitoiminnan perimmäinen motiivi on pyrkimys toimintaympäristössä selviytymiseen mahdollisimman tuottavasti, taloudellisesti sekä asetettuja tavoitteita vaalien. Näitä voivat olla esimerkiksi pyrkimykset uusille markkinoille, kilpailuedun saavuttaminen, toiminnan tehostaminen tai operatiivinen kasvu. Zineldin ja Dodourova listaavat neljä päämotiivia, joiden pohjalta organisaatiot voivat päätyä toimimaan strategisissa alliansseissa. Näitä ovat

- taloudelliset motiivit
- teknologiset motiivit
- johtamismotiivit
- sekä strategiset motiivit.

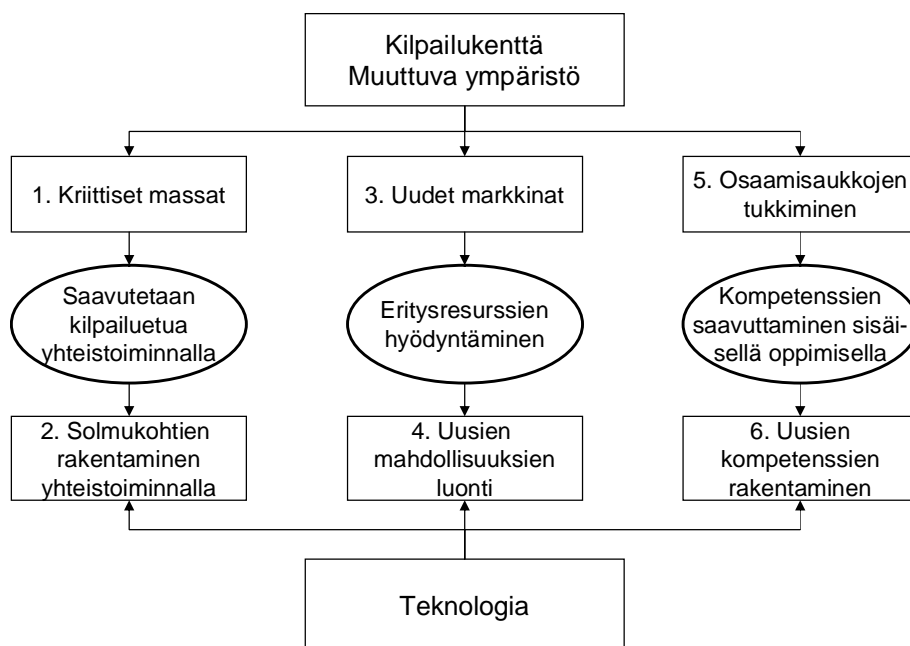
Taloudellisten motiivien pohjalla ovat usein kustannusten alenemisen tavoittelu sekä pyrkimys tuottojen kasvattamiseen. Teknologisina motiiveina voidaan nähdä organisaation tarve helpottaa ja kehittää omia prosessejaan ja tuotteitaan. Juuri strategisissa alliansseissa opitaan toiselta uusia toimintatapoja ja saavutetaan uusia kyvykkyyksiä. Johtamismotiiveina voidaan nähdä esimerkiksi toimitusketjullisten ratkaisujen helpottuminen, jolloin toimintatapoja omaksutaan toiselta osapuolelta. Strategiset motiivit kumpuavat yleensä sen hetkisestä markkina-asetuksesta, kilpailutilanteesta ja operatiivisen kasvun tavoittelusta. Strategisia motiiveja ovat myös tulevaisuuteen tähtäävän toiminnan myötä pyrkimykset uusien ydinkyvykkyyksien saavuttamiseen sekä verkostojen ja arvoketjujen luomiseen. (Zineldin & Dodourova, 2005)

Yhtenä merkittävänä motiivina allianssitoiminnalle Glaister ja Buckley (1996) näkevät riskien ja kustannusten jakamisen. Yksittäiselle organisaatiolle riskit ja kustannukset saattavat kohota liian suuriksi, jolloin halutun investoinnin tai toimenpiteen suorittamiseksi on toimittava allianssissa yhden tai useamman organisaation kanssa. Tällöin riskit ja kustannukset luonnollisesti jaetaan. Allianssitoiminta saattaa myös alentaa selvästi kokonaiskustannuksia, kun eri organisaatioista yhdistellään niiden vahvimmat toiminnot. Strategiset allianssit voidaan siis oikein muodostettuna nähdä tehokkaina investointiprosesseina.

Doz ja Hamel (1998, s.36) tarkastelevat allianssitoiminnan motiiveja arvonluonnin näkökulmasta. He korostavat, kuinka motiiveja tunnistettaessa katse on suunnattava mahdollisimman kauas tulevaisuuteen. Tähän lähestymistapaan pohjautuen allianssien motiiveja tutkitaan tarkemmin. Motiivien pohjalta tarkasteltuna nämä kolme näkökulmaa ovat

- arvonluonti yhteistoiminnalla (co-option)
- arvonluonti erikoistumalla (cospecialization)
- sekä arvonluonti oppimisen ja sisäistämisen kautta (learning and internalization).

Kuvasta 7 voidaan hahmottaa strategisten allianssien motiivien välisiä riippuvuuksia ja kokonaisuutta laajemmin. On havaittavissa, että teknologian sanelemat rajoitukset ja kilpailukentän luomat paineet vaikuttavat olennaisesti motiiveihin.



Kuva 7. Arvonluonti motiivien taustalla. (Doz & Hamel, 1998, s.36)

Tulevaisuuteen tähtäävän toiminnan rajoitteena ja mahdollisuutena ovat teknologia ja osaaminen, joita kehitetään ja hyödynnetään organisaation kilpailukentässä. Tavoitteena on saavuttaa (1) kriittisiä massoja, minkä myötä kyetään parantamaan kilpailuetua uusia kynnyksiä ylitettäessä. Tätä kilpailuetua voidaan saavuttaa resursseja yhdistämällä. Allianssitoiminnan myötä voidaan rakentaa myös elintärkeitä (2) ”solmukohtia” esimerkiksi suuremmissa kokonaisuuksissa. Solmukohtien rakentamista avataan tarkemmin luvussa 3.1. (3) uusille markkinoille pääseminen tai sellaisten luominen voidaan saavuttaa hyödyntämällä organisaatioiden erityisosaamista ja -resursseja yhdessä. Allianssitoiminnassa teknologian yhdistelemisellä voidaan saavuttaa (4) uusia mahdollisuuksia. On kuitenkin muistettava, että organisaatiot eivät voi olla kaikessa täydellisiä, jolloin (5) osaamisaukkojen täydentäminen allianssitoiminnalla voidaan nähdä myös perustelluksi. Opittaessa voidaan saavuttaa (6) uusia ydinkompetensseja oppimisen ja sisäistämisen kautta. Näitä eri arvonluonnin näkökulmia kuvataan seuraavaksi tarkemmin. (Doz & Hamel, 1998, s.36)

3.1 Arvonluonti yhteistoiminnalla

Doz ja Hamel (1998, s.40) näkevät, että tässä yhteydessä yhteistoiminnalla tavoitellaan ja valitaan potentiaalisia tai jo olemassa olevia kilpailijoita allianssikumppaneiksi. Perusteena tälle on usein se, että markkinoilla selviytyminen ja operatiivinen kasvu on vaikea turvata itsenäisellä toiminnalla. Allianssitoiminnalla pyritään muun muassa luomaan standardeja, saavuttamaan kriittisiä massoja tai pääsemään pioneerina markkinoille. Standardien lisäksi pyrkimyksenä saattaa olla niin sanotun vallitsevan suunnittelun (dominant design) saavuttaminen.

Myös Glaister ja Buckley (1996) korostavat ”vihollisten” aseveljiksi tavoittelun tärkeyttä, sillä yhdessä toimiessa kyetään tehokkaammin luomaan uutta sekä vahvistamaan kilpailukykyä. He näkevät allianssitoiminnan myös niin sanottuna hyökkäysstrategiana, jossa luodaan painetta markkinoille niin hinnoittelulla, kuin teknologisella osaamisellakin. Bengtsson ja Kock (2000) pitävät kilpailijoiden kanssa rakennettuja allianssisuhteita onnistuessaan erittäin hedelmällisinä. He kuitenkin korostavat, kuinka horisontaalisesti samalla toiminnan tasolla toimivan kumppanin kanssa luotavat allianssisuhteet ovat erittäin haasteellisia muodostaa. Kulusta, molempien toiveet ja vaatimukset täyttävää keskitietä on vaikea löytää.

Kriittisten massojen saavuttaminen on organisaatioille suuri haaste. Kilpailukentän monimutkaistuesssa ja uusien kilpailijoiden tuodessa uutta teknologiaa markkinoille on tilanteeseen osattava reagoida nopeasti. Tähän organisaatiot eivät kuitenkaan välttämättä kykene omilla resursseillaan. Tällöin alalla toimivan kilpailijan valitseminen kumppaniksi voidaankin nähdä

perusteltuna ratkaisuna. Allianssitoiminnan myötä kilpailukentän muutoksiin pystytään vastaamaan paremmin erikoistuneempien palveluiden ja tuotteiden luonnin myötä. Lisäksi allianssitoiminta mahdollistaa markkina-aseman vankentamisen tai jopa markkinajohtajuuden saavuttamisen. (Doz & Hamel, 1998, s.39–41)

Doz ja Hamel (1998, s.40–42) muistuttavat, että organisaation päämääränä ei aina ole markkinajohtajuuden saavuttaminen tai vallitsevan suunnittelun luominen. Pysyvän ja vakaan aseman mahdollistaminen organisaatioiden ja verkostojen laajassa kokonaisuudessa on organisaation kannalta myös tärkeä tavoite. Tällaiseksi ”solmukohdaksi” pääseminen arvoverkostossa luo lähtökohtaa organisaation menestykselle. Solmukohdaksi päästäkseen organisaation on pystyttävä allianssitoiminnassa ominaisten resurssien jakamisen ja tietotaidon yhdistämisen myötä tarjoamaan jotain sellaista differoitunutta osaamista, johon muut eivät kykene. Tällöin kumppani ei välttämättä ole täysin suora kilpailija. Glaister ja Buckley (1996) näkevät, kuinka tällaisessa tilanteessa on järkevintä etsiä kumppania niin vertikaalisella, kuin horisontaalisellakin tasolla. He korostavat myös saavutettavia suurtuotannon etuja eri tuotantoprosesseja ja -linjoja yhdisteltäessä. Tämän myötä pystytään poistamaan päällekkäisyyksiä esimerkiksi samanlaisten komponenttien valmistamisessa.

3.2 Arvonluonti erikoistumalla

Erottuakseen kilpailijoista organisaatioiden on pystyttävä tarjoamaan tuotteita tai palveluita kilpailijoistaan selvästi poikkeavalla tavalla. Allianssitoiminnalla voidaan saavuttaa synergiaetuja, joiden myötä erikoistuminen ja nopeampi uusien kyvykkyyksien saavuttaminen luo mahdollisuuden tuottaa kehittyneempää teknologiaa ja toimintoja. Tavoitteena voi olla uusien, radikaalien innovaatioiden saavuttaminen, jolloin luodaan jotain täysin uutta entisten rajojen ulkopuolella. (Elmuti & Kathawala, 2001)

Doz ja Hamel (1998, s.46–48) painottavat uusille markkinoille laajentumisen haastavuutta. He kuvaavat, kuinka allianssien kautta olisi tultava ensin ”sisäpiiriläiseksi”. Vasta tämän jälkeen voidaan heidän mukaansa aloittaa täyspainoinen toimiminen uusilla markkinoilla. Voidaankin ajatella, että tietyt alat saattavat olla liian suuria yksittäiselle organisaatiolle. Sisäpiiriläisen aseman saavuttaminen vaatii allianssitoimintaa joko jo markkinoilla olevan organisaation kanssa tai yhdistelemällä organisaatioiden osaamista niin korkeaksi, että uusille markkinoille on realistinen mahdollisuus laajentua. Glaister ja Buckley (1996) näkevät sisäpiiriläisyyden saavuttamisen erittäin tärkeänä varsinkin ulkomaisille markkinoille laajennuttaessa, joilla pätevät täysin uudet normit,

maneerit ja lainsäädäntö. He kuitenkin korostavat, ettei ulkomaisille markkinoille laajentuminen ole mahdotonta suorittaa yksin, mutta allianssitoiminnan myötä se voidaan parhaimmillaan toteuttaa nopeammin ja helpommin.

Erikoistuminen perustuu tuotteiden ja palveluiden teknologisiin ja arkkitehtuurillisiin muutoksiin. Doz ja Hamel (1998, s.49) nimeävät tällaisen toiminnan hybridi-teollisuudeksi. He korostavat, kuinka haasteellista yksittäiselle organisaatiolle on uusien teknologioiden luominen siten, että tulos olisi toivotunlainen. Vaikka organisaatio onnistuisikin luomaan uutta osaamista tai teknologiaa, voi haasteeksi muodostua synnytetyn tuotoksen onnistunut kaupallistaminen. Markkinat tuntevalle ja hyvin verkostoituneelle organisaatiolle on mahdollista esimerkiksi saavuttaa markkinaosaamista tai -resursseja, jolloin tuotoksen markkinointi ja myynti helpottuu oleellisesti.

3.3 Arvonluonti oppimisen ja uusien asioiden sisäistämisen kautta

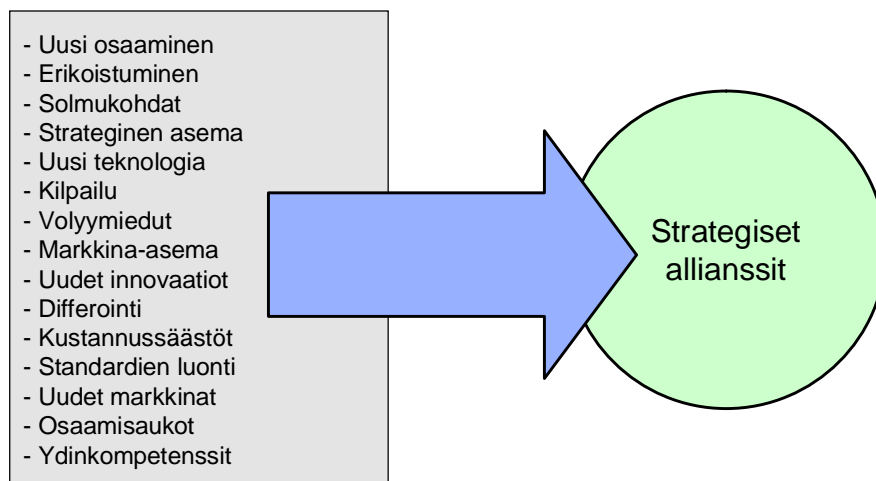
Arvoa pyritään luomaan uuden oppimisella. Doz ja Hamel (1998, s.50) painottavat, kuinka ydinkyvykkyystekijöitä ei ole avoimesti myynnissä markkinoilla. Arvokkaita ydinkyvykkyyksiä voidaankin saavuttaa kumppanuuksien kautta. Organisaatio-oston myötä ydinkyvykkyyksien voisi olettaa olevan helposti saavutettavissa, mutta näin ei kuitenkaan ole. Doz ja Hamel (1998, s.51) painottavat, kuinka ostettavan organisaation piileviä ydinkyvykkyyksiä on vaikea imeyttää emoyhtiöön. Oston yhteydessä saattaa ostettavan organisaation rakenne muuttua siten, että toimivien tiimien hajotessa myös ydinkyvykkyydet katoavat. He näkevät, että allianssitoiminnassa ydinkyvykkyyksien yhteen sulauttaminen on tehokkaampi vaihtoehto, jolloin jokainen osapuoli on motivoituneempi oppimaan uutta ja jakamaan tietoa.

Organisaatioiden on pystyttävä reagoimaan kilpailijoiden toimenpiteisiin. On arvioitava, kyetäänkö omalla osaamisella vastaamaan kilpailijoiden markkinoille tuomiin uusiin palveluihin ja tuotteisiin. Doz ja Hamel (1998, s.53) näkevät oppimisen organisaation kykenä ylläpitää ja kehittää paremmin omia ydintoimintojaan. Omia osaamisaukkoja voidaan ”täyttää” oppimalla toiselta parempia toimintatapoja, menetelmiä ja teknologista osaamista. Kilpailukentän tuomiin haasteisiin pystytään vastaamaan näin helpommin. Glaister ja Buckley (1996) korostavat allianssitoiminnan mahdollistavan organisaatio-ostoa edullisemman vaihtoehdon osaamisaukkojen täyttämiseen. Strategisissa alliansseissa toisen organisaation patenttien hyödyntäminen on myös mahdollista. Huomioitavaa on, että tällaisissa tapauksissa jokaisen osapuolen on oltava erittäin sitoutunut ja motivoitunut toimimaan yhdessä. Organisaatioiden on muistutettava, että vaadittaessa toiselta organisaatiolta esimerkiksi osaamista tai resursseja on myös itse annettava jotain vastineeksi.

Allianssitoimintaan motivoituneen organisaation on arvioitava oman jaettavan tietotaidon arvoa suhteessa saavutettavaan hyötyyn ja punnittava näin allianssitoiminnan kokonaisarvo.

3.4 Yhteenveto motiiveista

Tarkasteltaessa strategisten allianssien motiiveja joko arvonluonnin tai saavutettavien hyötyjen kautta on niistä löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä. Strategisten allianssien motiivien perimmäisenä lähtökohdana voidaan nähdä se, että organisaatiolla on halu saavuttaa jotain, muttei se ole kyvykäs tekemään sitä yksin. Kuvassa 8 on esitelty strategisten allianssien motiiveja edellä esiteltyjen teorioiden yhteenvetona. Usein organisaatiolla on halu saavuttaa, parantaa ja luoda yhtä tai useampaa motiivien osa-alueita, mikä mahdollistaa paremman selviytymisen omassa toimintaympäristössään.



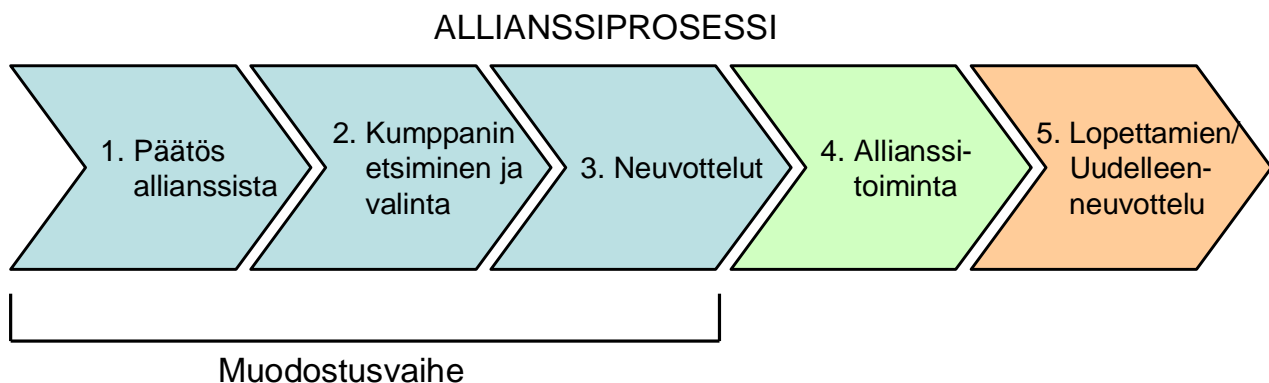
Kuva 8. Motiivien osa-alueet.

Doz ja Hamel (1998, s.38) kuvaavat, kuinka organisaation on valittava tavoitteidensa pohjalta kuljettava polku. On pohdittava, mitä halutaan saavuttaa ja minkälaista arvonluontia tavoitellaan. Tavoitteiden tunnistamiseksi on olennaista löytää kriittinen osa-alue, jonka kehittämisellä on oltava strategista merkitystä organisaatiolle tulevaisuudessa. Motiivien tulisi siis pohjautua pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Organisaatiot haluavat saavuttaa joko uutta osaamista, teknologiaa, kustannussäästöjä tai ydinkyvykkyyskä. Tavoitteena saattaa olla myös uusille markkinoille pääsy tai kokonaan uusien luonti. Tavoitteet eivät aina kuitenkaan ole näin radikaaleja. Pyrkimyksenä saattavatkin olla esimerkiksi markkina-aseman säilyttäminen tai suurtuotannon etujen saavuttaminen. Olivatpa tavoitteet kuitenkin mitkä tahansa, tulisi niiden motivoida toimimaan. Yksi, vaan ei ainoa, toiminnan muoto näiden organisaatioita kehittävien tavoitteiden saavuttamiseksi ovat juuri strategiset allianssit.

4 STRATEGISTEN ALLIANSSIEN MUODOSTAMINEN

Organisaatiot ovat rakenteeltaan usein monimutkaisia ja sekavia. Millaista on sitten tällaisten organisaatioiden välisten strategisten allianssien muodostaminen? Vastaus on yksinkertainen: vieläkin sekavampaa ja monimutkaisempaa. Tässä luvussa tarkastellaan ja avataan strategisten allianssien muodostusprosessia sekä sen vaiheita yksityiskohtaisemmin teoreettisen viitekehyksen avulla.

Allianssiprosessi on todellisuudessa niin moniulotteinen ja mutkikas, että erinäisiin tyyli- ja yksinkertaistettuihin prosessikuvauksiin tulee suhtautua tietyllä varauksella varsinkin käytäntöä ajatellen. Todellisuudessa allianssiprosessi saa vaikutteita tapauskohtaisesti muun muassa organisaatioiden aikaisemmista ja nykyisistä toimista, suhteista, taidoista, kyvykkyyksistä sekä strategioista. Näin ollen yksinkertaistettua prosessimallia allianssin muodostamisesta ei voida pitää ”kaiken perustana”, vaan ennemminkin teoreettisena viitekehyksenä aiheelle. Kuvassa 9 esitetty yksinkertainen teoreettinen malli toimii edellytyksenä tämän todellisuudessa monimutkaisen prosessin ja sen taustatekijöiden, esimerkiksi strategisten seikkojen ymmärtämiselle. (Shenkar & Reuer, 2006, s.133)



Kuva 9. Allianssin muodostusprosessi.

Shenkar ja Reuer (2006, s.134) ovat päätyneet tarkastelemaan strategisia alliansseja viisivaiheisena prosessina (kuva 9). Tässä allianssien koko elinkaarta tarkastelevassa organisointiprosessissa vaiheet ovat (1) päätös allianssista, (2) kumppanin etsiminen ja valinta, (3) neuvottelut, (4) allianssitoiminta sekä (5) lopettaminen tai uudelleen-neuvottelu. Näistä kolme ensimmäistä lukeutuvat allianssin muodostusvaiheeseen.

Prosessin käynnistää päätös strategiseen allianssitoimintaan ryhtymisestä. Tämä vaihe voi myös sisältää päätöksen siitä, millaista strategisen allianssin toteutusvaihtoehtoa tullaan hyödyntämään.

Näitä toteutusvaihtoehtoja esitellään luvussa 2.2. Toinen vaihe koostuu kumppanin etsinnästä ja valinnasta. Jotta strateginen allianssi tuottaisi kaivattuja synergiaetuja, on vastavuoroinen ja arvoa tuottava kumppani pyrittävä valitsemaan huolellisella etsinnällä. Kolmannessa vaiheessa kumppanin jo löydyttyä osapuolet neuvottelevat allianssin ehdoista ja toimintaperiaatteista, millä pyritään varmistamaan vastavuoroinen ilmapiiri ja edistämään synergioiden tehokasta kehittymistä. Tässä vaiheessa osapuolten taidot allianssien hallinnan suhteen nousevat keskeiseen asemaan. Neljännessä, itse allianssitoiminnan vaiheessa, sosiaaliset tekijät korostuvat entisestään edellisiin vaiheisiin verrattuna, sillä tässä vaiheessa osapuolet ovat jo sitoutuneet päivittäiseen yhteistyön hallintaan ja allianssin vaalimiseen. Tämä vaihe kysyy osapuolilta myös erityisen paljon allianssinhallintataitoja, sillä strategisten allianssien voidaan katsoa olevan erittäin haavoittuvaisia tehottomuudelle. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa allianssia uudelleen järjestellään jatkoa varten tai se päädytään lopettamaan. Esimerkiksi jos allianssista koituvat kustannukset katsotaan saatavia hyötyjä suuremmiksi, kohtaa allianssi suurella todennäköisyydellä päätöksensä. (Shenkar & Reuer, 2006, s.134)

Kuvassa 9 esitelty allianssiprosessi käsittää siis niin toimintaa edeltävät vaiheet, kuin itse toimintavaiheen sekä uudelleenjärjestely- tai päätösvaiheen. Tämä työ keskittyy nimensä mukaisesti tarkastelemaan strategisten allianssien muodostamista ja näin ollen juuri allianssitoimintaa edeltäviä vaiheita: päätöksentekovaihetta, kumppanin etsintää ja valintaa sekä neuvotteluja. Näitä muodostusprosessin vaiheita tarkastellaan seuraavaksi yksitellen.

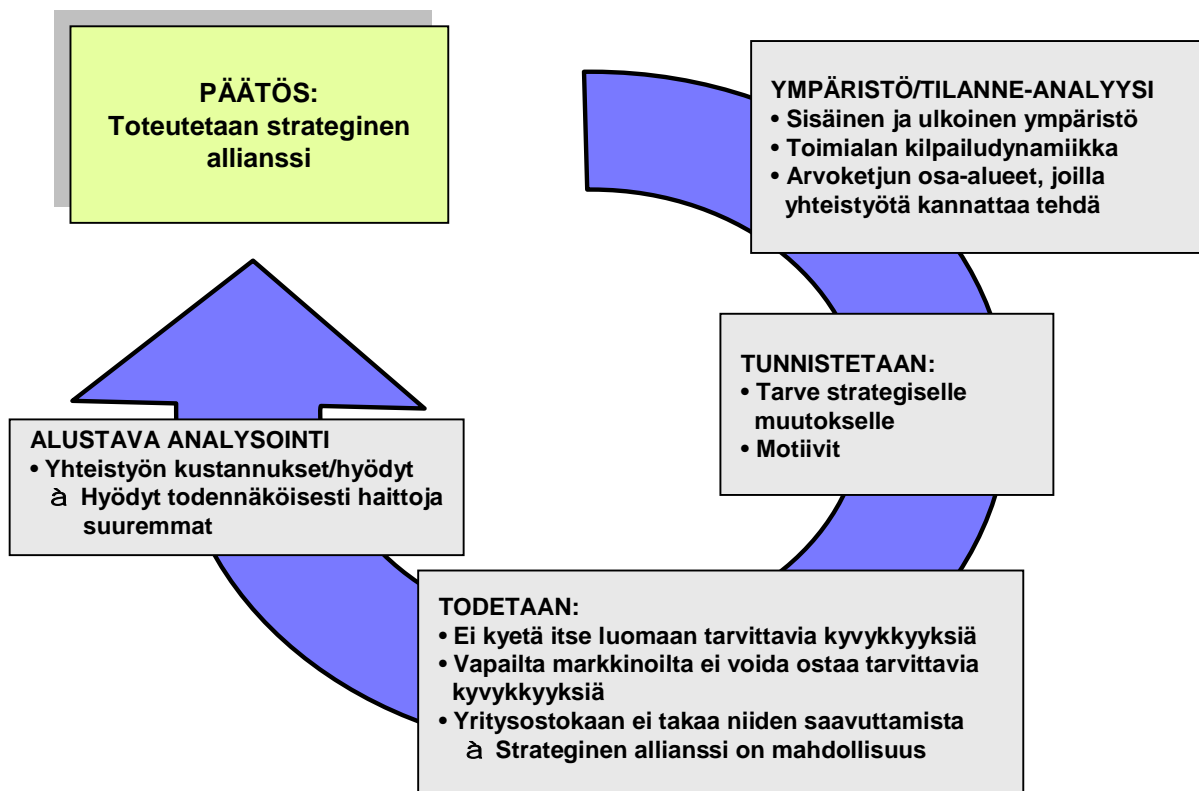
4.1 Päätös strategisesta allianssista

Shenkar ja Reuer (2006, s.135) korostavat, että ratkaisevin päätös strategisen allianssin muodostamisessa on päätös allianssitoimintaan ryhtymisestä. Strategisten allianssien motiivit liittyvät keskeisesti tähän muodostusprosessin vaiheeseen. Mikäpä muu vaikuttaisi päätöksentekoon niin paljon kuin motiivit? Strategisten allianssien motiiveja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin luvussa 3, ja ne on siis syytä huomioida keskeisinä osatekijöinä allianssiprosessin ensimmäisessä, päätöksenteon vaiheessa. Tässä yhteydessä motiiveihin ei enää syvällisesti paneuduta.

Vaidyan (2004) mukaan päätös strategisen allianssin hyödyntämisestä voi syntyä esimerkiksi organisaation laatiman ympäristöanalyysin viitoittamana. Sen avulla organisaatio tarkastelee niin sisästä, kuin ulkoistakin ympäristöään. Tarkasti ja huolellisesti laadittu ympäristöanalyysi voikin tuottaa tuloksia, joiden myötä organisaatiossa tunnistetaan muutoksen tarve. Suuren muutoksen

aikaansaaminen edellyttää usein muutoksia organisaation strategiassa, ja niinpä strateginen allianssikumppani on muutoksen aikaansaamiseksi hyvä ja usein ainutkin vaihtoehto.

Myös Spekman et al. (1998, s.12) rinnastavat strategisen analyysin vaihetta allianssin muodostusprosessin ensimmäiseen vaiheeseen. Ennen kumppaneiden etsintää ja valintaa organisaatio suorittaa tilanneanalyysin toimialalla vallitsevasta kilpailudynamiikasta tunnistuen ne arvoketjun osa-alueet, joilla yhteistyötä erityisesti kannattaisi tehdä. Tämän jälkeen tulisi tarkoin puntaroida yhteistyön hyödyt ja haitat ja tehdä lopulta päätös allianssiin ryhtymisestä.



Kuva 10. Polku päätökseen toimia strategisessa allianssissa.

Allianssikirjallisuudesta löytyviä näkemyksiä yhdistelemällä voidaan kuvan 10 tavalla esittää ne keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat päätökseen toteuttaa strateginen allianssi. Ensin organisaatio tunnistaa ympäristö- ja tilanneanalyysin myötä motiivinsa ja strategisen yhteistyön tarpeensa. Tämän jälkeen organisaatiossa todetaan vielä Shenkarin ja Reuerin (2006, s.135) mukaan, ettei organisaatiolla itsellään ole tarvittavia kyvykkyyksiä tai resursseja uuden strategisen suunnan saavuttamiseksi. Näitä ainutlaatuisia resursseja ei myöskään ole myytävänä vapailla markkinoilla. Myös organisaatio-ostolla voi usein olla vaikea saavuttaa tarvittavia kyvykkyyksiä ja resursseja,

sillä tarvittavat ydinpätevyudet voivat olla vaikeasti tunnistettavissa tuntemattomasta organisaatiosta. Näin ollen organisaation on etsittävä itselleen tarvittavat resurssit ja/tai pätevyudet omaava kumppani strategiseen allianssiin. Vielä kun organisaatiossa analysoidaan alustavasti yhteistyön kustannukset ja hyödyt positiivisin tuloksin, on myöntävä päätös strategiseen allianssiin ryhtymisestä valmis syntymään. (Spekman et al., 1998)

4.2 Kumppanin etsiminen ja valinta

Kun päätös strategisen allianssin toteuttamisesta on syntynyt, on organisaation aika etsiä ja valita yksi tai useampi yhteistyökumppani itselleen. Shenkar ja Reuer (2006, s.134) korostavat, että etsintä- ja valintavaiheessa vastavuoroisen ja pätevän kumppanin löytäminen on allianssin onnistumisen suhteen ensiluokkaisen tärkeää; yhteistyökumppanin valinta lieneekin tärkein muodostusprosessin päätös. Valintavaihetta luonnehditaan myös erittäin kriittiseksi siksi, että kumppanin valinta heijastuu keskeisesti strategisen allianssin elinvoimaisuuteen ja siinä käytettävissä oleviin resursseihin. Elmuti ja Kathawala (2001) painottavat vastaavanlaisesti myös sitä, että perusta allianssin menestymiselle luodaan juuri kumppanin valinnan yhteydessä. Huolellinen kumppanin valinta auttaa osaltaan varmistamaan strategisen allianssin laadun sekä sen pitkäaikaisuuden.

Tässä allianssin muodostusprosessin vaiheessa kustannukset alkavat jo kertyä, sillä potentiaalisten kumppaneiden etsintä ja arviointi vaatii niin varoja, kuin muita resurssejakin. Etsintäkustannukset vaihtelevat tapauskohtaisesti ja ne riippuvatkin muun muassa etsivän organisaation kokemuksesta, arvioitavan organisaation monimutkaisuudesta sekä potentiaalisten kumppaneiden lukumäärästä. (Shenkar & Reuer, 2006, s.139) Lisäksi on huomioitava se, että tässä vaiheessa arvioitavat organisaatiot eivät useimmiten ole vielä sitoutuneet mihinkään tiettyyn kumppaniin. Näin ollen olisi myös tarkoin pyrittävä arvioimaan potentiaalisten kumppaneiden neuvotteluvoimaa, sillä arvioitavat organisaatiot saattavat samanaikaisesti kilpailuttaa useita kumppanivaihtoehtoja. Tämä arvioivan organisaation olisi pyrittävä tunnistamaan, jotta allianssin voimasuhteet muodostuisivat mahdollisimman tasaisiksi. (Vaidya, 2004, s.8)

Potentiaalisia kumppaneita etsiessä on samalla suoritettava määrätietoista lajittelua ja karsintaa. Karsintaprosessin voidaankin katsoa olevan erityisen kriittinen, sillä organisaation on tarkoin arvioitava potentiaalisten kumppanien valmiudet muun muassa varojen ja kyvykkyyksien osalta tiiviin yhteistyön takaamiseksi. (Shenkar & Reuer, 2006, s.137)

Mitä kaikkia tekijöitä potentiaalisista kumppaneista on sitten arvioitava? Erityisen tärkeäksi katsotaan kohdeorganisaation strategisen kyvykkyyden arviointi taloudellisten tekijöiden sijaan. Eräs näkökulma karsintaprosessissa on arvioitavan organisaation sopivuus resursseiltaan yhteistyökumppaniksi, minkä mukaisesti kumppanilta voidaan vaatia resurssien suhteen eri asioita. Vastavuoroisuudessa kumppanilta odotetaan erityisesti resursseja, joita arvioivalla organisaatiolla itsellään ei ole. Vastaavasti täydentävyyden tapauksessa kumppanin kanssa jaetaan samanlaisia resursseja, millä tavoitellaan alhaisempia tuotantokustannuksia, tehokkuuden parantamista ja suurtuotannon etuja. Jos kumppanilta odotetaan täydentävyyttä peruskvykykkyyksien suhteen, on arviointi huomattavasti helpompaa verrattuna tilanteeseen, jolloin kumppanilta odotetaan joitain tiettyjä uusia kyvykkyyksiä, joista arvioivalla organisaatiolla ei ole lainkaan kokemusta. (Shenkar & Reuer, 2006, s.137–139)

Toisen näkökulman mukaisesti valintavaiheessa pitäisi erityisesti huomioida kumppanin valmiudet toimintojen yhdistämiseen sekä luotettavuuteen. Näin ollen arvioinnissa keskitytään tarkastelemaan sitä, kykeneekö potentiaalinen kumppani vastavuoroisuuteen esimerkiksi yhteisten toimintojen ja prosessien osalta. Lisäksi on arvioitava organisaation mainetta, mahdollista opportunistista käyttäytymistä (yhteistyön moraalitonta hyväksikäyttöä), mahdollista taitojen vääristelyä ja epäluotettavuutta. Näiden pohjalta tulisi arvioida sitä, kuinka paljon kumppania olisi yhteistyön aikana tarkkailtava. Vaikka valittu kumppani olisikin teknologioiltaan ja resursseiltaan pätevä, voi allianssi epäonnistua esimerkiksi organisaatioiden tavoitteiden, periaatteiden ja toimintakulttuurien liiallisten eroavaisuuksien vuoksi. (Shenkar & Reuer, 2006, s.139) Myös Spekman et al. (1998) painottavat tavoitteiden ja toimintakulttuurien yhteneväisyyttä sekä molempien osapuolien hallintoelinten samanarvoista panostusta ja tukea allianssille.

Menestyvän allianssin suhteen on siis ensiluokkaisen tärkeää tunnistaa potentiaalisten kumppaneiden luotettavuus, sillä kumppanin arvaamaton toiminta strategisen allianssin toimintavaiheessa voi koitua hyvin kalliiksi. Nykyisessä, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä strategisten seikkojen tunnistaminen potentiaalisten kumppaneiden arvioinnissa on entistä haastavampaa. (Shenkar & Reuer, 2006, s.139)

Spekman et al. (1998) korostavat vahvan kumppanin valinnan tärkeyttä. Shenkar ja Reuer (2006, s.139) yhtyvät tähän väitteeseen toteamalla vahvojen organisaatioiden välisten strategisten allianssien olevan usein myös itsessään vahvoja. Vastaavasti vahvan ja heikon tai heikkojen organisaatioiden väliset allianssit kariutuvat ennen pitkää suurella todennäköisyydellä. Huono

kumppanin valinta ei siis pahimmillaan tuota allianssille laisinkaan lisäarvoa, vaan ainoastaan turhia kustannuksia. Näin ollen on perusteltua todeta, että vahvan ja kyvykkään kumppanin tunnistaminen on ensiarvoista.

Tiivistäen voidaan todeta, että tarvitaan huolellinen etsintäprosessi arvioimaan potentiaalisten kumppaneiden soveltuvuutta niin strategisten seikkojen, kuin resurssienkin osalta. Yksinkertaisesti ilmaistuna on vain tunnistettava, kykeneekö kumppani tehokkaaseen allianssitoimintaan. Sopivan kumppanin valinta on tärkeää, sillä valinta lukitsee organisaation tietylle polulle allianssin suhteen ja vaikuttaa oleellisesti myös neuvotteluvaiheen sujuvuuteen. (Shenkar & Reuer, 2006, s.140) Elmuti ja Kathawala (2001) summaavat lisäksi, että menestyksenkäs allianssi vaatii samat tavoitteet omaavat kilpailukykyiset osapuolet, jotka ovat aidosti innostuneita yhteistyöstä. Kun kaikki yllämainitut tekijät on huomioitu kumppanin etsinnässä ja arvioinnissa, voidaan valinta strategisen allianssin kumppanista suorittaa. Etsinnässä ja valinnassa huomioitavat tekijät on koostettu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Strategisen allianssin kumppanin arvioinnin osa-alueet ja painopisteet.

POTENTIAALISEN KUMPPANIN ARVIOINNIN OSA-ALUEET JA ASIAT	
<p>Resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varat <ul style="list-style-type: none"> ○ Taloudellinen asema • Kumppanin soveltuvuus <ul style="list-style-type: none"> ○ Vastavuoroisuus ○ Täydentävyys • Kyvykkyydet • Yleinen vahvuus 	<p>Toimintojen yhdistäminen ja luotettavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vastavuoroisuus toiminnoissa ja prosesseissa • Opportunismi, maine ja taitojen vääristely • Luotettavuus • Tarkkailun tarve • Tavoitteet • Periaatteet ja toimintakulttuuri • Hallinnollinen panos ja tuki allianssille • Kokemus allianssitoiminnasta • Yleinen tehokkuus • Strategiset seikat • Kilpailukyky • Aito innostuneisuus ja halu yhteistyöhön
<p>Nämä seikat huomioiden kumppanin etsimisessä ja valinnassa on mahdollista saavuttaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laadukas ja pitkäaikainen, • menestyvä ja elinvoimainen, • läpinäkyvä eli avoin, • resursseiltaan ja kyvykkyyksiltään riittävä, • kilpailukykyinen ja tehokas, • sekä vahva <i>strateginen allianssi</i>. 	

4.3 Neuvottelut

Kun kumppanin valinta on suoritettu, on seuraavana vuorossa viimeinen allianssitoimintaa edeltävä muodostusprosessin vaihe, neuvottelut. Tämä vaihe voidaan myös nähdä hyvin tärkeänä askeleena kohti menestyvää strategista allianssia. Tutkimuksessaan Needland (2006, s.8) painottaakin, että tässä vaiheessa osapuolet saavat ensimmäisen käsityksen työskentelystä toistensa kanssa ja näin hyödyllistä esimakua myös siitä, millaista allianssitoiminta mahdollisesti olisi kyseisen kumppanin kanssa. Tässä vaiheessa tulisi keskittyä muun muassa vahvistamaan oikeiksi huomioita, joita on tehty kumppanin etsintä- ja valintavaiheessa. Neuvottelujen yhteydessä on aika paljastaa mahdolliset luurangot kumppanin kaapeista – se on helpompaa ja edullisempaa, kun yhteistyöhön ei ole käytetty paljoa resursseja eikä sopimuksiakaan ole vielä tehty. Shenkar ja Reuer (2006, s.138) korostavat lisäksi, että neuvotteluvaiheessa luodaan kehykset vastavuoroiselle ja synergiatehokkaalle strategiselle allianssille.

4.3.1 Neuvoteltavat seikat

Mistä kaikesta osapuolten tulisi neuvotella? Lista on pitkä, mutta oleellimmat tekijät on helposti tunnistettavissa. Näitä ovat (Shenkar & Reuer, 2006, s.138–139)

- yhteistyössä saatavilla olevat resurssit
- allianssin rakenne
- yhteistyöorganisaatio ja hallintorakenne
- omistusosuudet ja pääomainvestoinnit
- roolit, vastuut ja valtuudet
- sekä oppiminen ja tiedon suojaaminen allianssissa.

Ensinnäkin osapuolten välisissä neuvotteluissa on tarkkaan määriteltävä ja osoitettava ne resurssit, joiden on oltava yhteistyössä tasapuolisesti saatavilla molemmille osapuolille. Myös allianssin rakenne olisi neuvoteltava yhteisymmärryksessä: muodostetaanko jokin ei-pääomasidonnaisista strategisista alliansseista vai jokin pääomasidonnaisten allianssien vaihtoehdoista? Allianssin toteutusvaihtoehdosta riippuen on myös neuvoteltava sen hallintorakenteesta sekä omistusosuuksista, eli omistetaanko esimerkiksi yhteisyritys tasapuolisesti vai omistaako toinen osapuoli suuremman osan. (Shenkar & Reuer, 2006, s.138–139)

Pääomainvestointien osalta olisi huomioitava osapuolten suhteelliset osuudet, sillä niillä voi olla olennaista vaikutusta esimerkiksi kyvykkyyksien ja tiedon jakamisen tehokkuuteen allianssissa. Lisäksi roolit, vastuut ja valtuudet allianssiosapuolten kesken on määriteltävä tarkoin mahdollisimman monet tekijät huomioon ottaen, sillä näin minimoidaan ristiriitojen ilmenemistä entisestään. Neuvottelemalla huolellisesti oppimisen ja tiedon suojaamisen luonteesta minimoidaan lisäksi mahdollisuudet opportunistiseen ja moraalittomaan käyttäytymiseen allianssissa. (Shenkar & Reuer, 2006, s.138–139) Organisaatioiden tulisi siis huomioida edellä mainitut tekijät neuvottelussa allianssitoiminnan käynnistämisestä. Niiden lisäksi tulisi myös ymmärtää allianssineuvottelun erityispiirteitä ja ristiriitoja.

4.3.2 Neuvottelujen erityispiirteet ja ristiriitoja

Gonzalesin (2002) mukaan strategisesta allianssista neuvotellessa organisaation tulisi noudattaa ennalta muodostettua neuvottelustrategiaa. Näin ollen tiedetään tarkasti, minkä rajojen puitteissa neuvotteluja käydään. Kanssakäymisessä potentiaalisen kumppanin kanssa paljastuu laaja-alaista tietoa, jota tulisi tarkoin analysoida luodun neuvottelustrategian näkökulmasta. Shenkar ja Reuer (2006, s.139) painottavat puolestaan, kuinka onnistuneen neuvottelun tuloksena allianssin ympärille tulisi muodostua opportunistista ja moraalitonta käyttäytymistä vastaan ”turva-aita”. Sen tulisi syntyä siten, etteivät yhteistyön mielekkyys ja yhteiset tavoitteet järky.

Mistä muista seikoista allianssista neuvoteltaessa tulisi olla huolissaan? Neuvottelujen yhteydessä on pyrittävä varmistamaan, onko potentiaalinen kumppani kyvykkyyksiltään ja taidoiltaan pätevä niin kuin etsintävaiheessa on ajateltu. On myös varmistuttava siitä, että neuvottelukumppanin kanssa saavutetaan yhteisymmärrys allianssin vastavuoroisuudesta. Suurin osa epäonnistuneista alliansseista johtuukin lähinnä neuvotteluvaiheen huonosta allianssin organisoinnista sekä epäselvyyksistä vastuunjaossa, vaikka teknologiset edellytykset allianssin onnistumiselle olisivat olemassa. (Shenkar & Reuer, 2006, s.138–139)

Etenkin ei-pääomasidonnaisista alliansseista voi usein kehkeytyä niin sanottuja ”oppimiskilpailuja”, joissa osapuolet keskittyvät itsekkäästi oppimaan mahdollisimman paljon sekä varmistamaan uusien kyvykkyyksien omaksumisen. Tällainen allianssi voi johtaa joko organisaation uusien kykyjen oppimiseen tai vastaavasti tietojen ja kykyjen menetykseen vastapuolelle itse yhteistyöstä hyötymättä. Näin ollen neuvotteluvaiheessa on ehdottomasti kyettävä löytämään tasapaino oppimisen tason ja tiedon suojaamisen välille, jotta oppimiskilpailutilanteet vältetään. (Shenkar & Reuer, 2006, s.138–139)

Mikäli molemmat osapuolet ovat tietoisia ja huolissaan opportunistin ja tiedon menettämisen riskeistä yhteistoiminnassa, voi neuvotteluista kehkeytyä pitkälti hallinnollisiin mekanismeihin keskittyvä neuvotteluprosessi. Näin ollen tiedon jakaminen ei muodostune ongelmaksi allianssissa, vaan resursseihin liittyvät riskit nousevat tällöin keskeisemmiksi. Resurssien osalta neuvotteluissa on varmistettava se, että esimerkiksi tuotantopanoksista jaetaan osapuolten kesken riittävästi tietoa, eikä mitään piilotella. Muuten potentiaaliset allianssit voivatkin kompastua juuri siihen, että osapuolet eivät pääse riittävän tehokkaasti hyödyntämään toistensa resursseja, vaikka tieto osapuolten välillä liikkuisikin moitteettomasti. (Shenkar & Reuer, 2006, s.138–139) Voidaan todeta, että allianssista neuvotellessaan osapuolten tulisi kyetä keskittymään jokaiseen osa-alueeseen riittävän tasapainoisesti, eikä pelkästään keskittyä kapeakatseisesti muutama asiaan omien luulojen ja epäilyksien pohjalta.

Mitä enemmän allianssin osapuoliin sitoutuva, yhteistoiminnassa jaettavaksi toivottu tieto on organisaatioiden sisäistä ja hiljaista tietoa, sitä suurempi potentiaali kohdistuu osapuolten väliseen allianssiin. Tämän vuoksi myös ehjän ja kestävän sopimuksen neuvottelu on entistä vaikeampaa. Neuvotteluvaiheessa epäonnistuminen pakottaakin organisaation harkitsemaan uudelleen omia yhteistyöstrategioitaan ja mahdollisesti etsimään potentiaalisia kumppaneita uudestaan. Mikäli strateginen allianssi muodostetaan neuvotteluissa ilmenneistä ongelmista huolimatta, voidaan allianssille ennustaa epävakaa tulevaisuus. (Shenkar & Reuer, 2006, s.140)

4.4 Yhteenveto muodostusprosessista

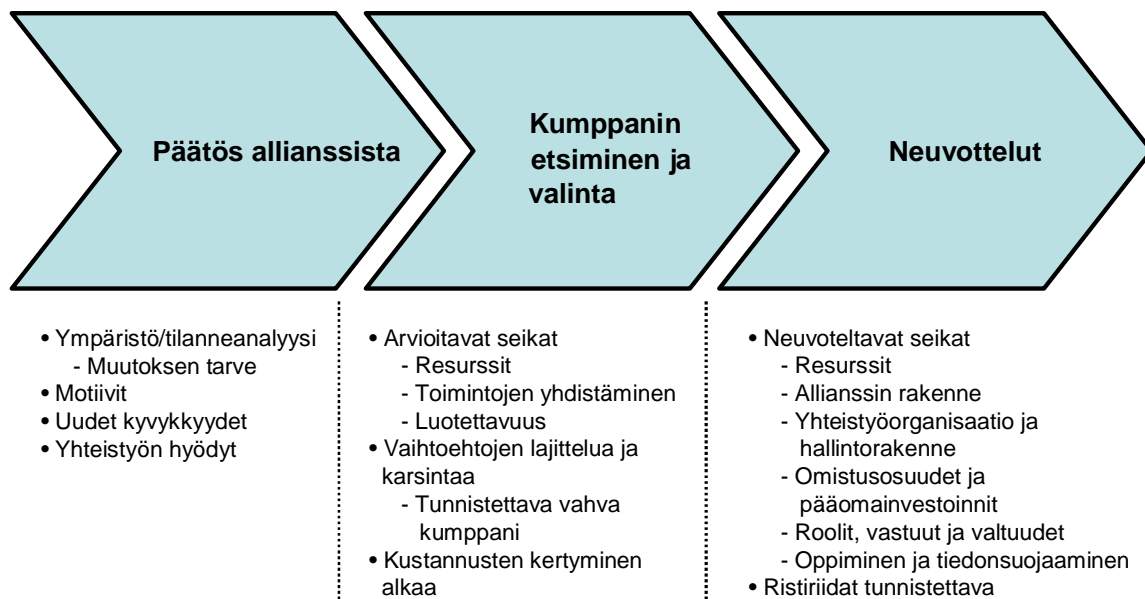
Strategisten allianssien muodostaminen on monimutkainen prosessi, jonka kuvaaminen teoreettisin mallein luo vain viitteellisen pohjan asian ymmärtämiselle. Käytännössä muodostusprosessit, kuten itse strategiset allianssitkin, poikkeavat tapauskohtaisesti paljon toisistaan, sillä organisaatioiden ominaispiirteet ja kyvykkyudet määräävät pitkälti sen, millaiseksi strategisen allianssin muodostusprosessi todellisuudessa muotoutuu. Muodostusprosessin teoreettiset vaiheet ovat kuitenkin tunnistettavissa seuraavasti: 1) päätös allianssista, 2) kumppanin etsintä ja valinta sekä 3) neuvottelut.

Ensimmäisessä vaiheessa päätetään strategiseen allianssiin ryhtymisestä. Päätöksen syntymiseen vaikuttavat keskeisesti organisaation motiivit, jotka puoltavat strategisen muutoksen ja allianssikumppanin tarvetta. Keskeisinä tekijöinä päätöksen taustalla ja motiivien tunnistajina voivat olla esimerkiksi organisaation laatimat ympäristö- ja tilanneanalyysit. Yleensä organisaatio

tarvitsee toimintaansa kyvykkyyksiä ja/tai osaamista, mitä ei voida itse hankkia tai ostaa, vaan on löydettävä kyseiset kyvykkyydet omaava organisaatio kumppaniksi strategiseen allianssiin.

Kumppanin etsintä- ja valintavaiheessa erityisen keskeistä on organisaation kyky tunnistaa vahva ja pätevä kumppani, sillä valintavaihe luo perustan pitkäaikaiselle, kestäväälle ja menestyvälle strategiselle allianssille. Kumppanin tulisi soveltua allianssiin niin resursseiltaan, kuin toimintojen yhdistämiseltä ja luotettavuudeltaankin. Huonosti valitun kumppanin kanssa muodostettu strateginen allianssi saattaa muodostua kalliiksi yhteistyökokeiluksi.

Neuvottelujen yhteydessä tulisi sopia muun muassa yhteistyön resursseista, allianssin rakenteesta, yhteistyöorganisaatiosta ja hallintorakenteesta, omistusosuuksista ja pääomainvestoinneista, rooleista, vastuista ja valtuuksista, sekä oppimisen ja tiedonsuojaamisen tasapainosta. Lisäksi on osattava vahvistaa oletukset etsityn kumppanin pätevydestä ja vahvuudesta. Muodostusprosessi vaiheineen ja keskeisimpine tekijöineen on koostettu kuvaan 11.



Kuva 11. Strategisen allianssin muodostusprosessi keskeisimpine seikkoineen.

Kokonaisuudessaan strategisten allianssien muodostusprosessi voidaan nähdä erittäin tärkeänä allianssin onnistumista ajatellen. Huolellinen suunnittelu ja toiminnan valmistelu takaavat parhaan mahdollisen lähtökohdan itse allianssitoiminnalle. Niinpä allianssin muodostamiseen tulisi suhtautua sen vaatimalla vakavuudella, eikä vain hoitaa sitä innostuksen sokaisemana ”vasemmalla kädellä”.

5 STRATEGISET ALLIANSSIT KÄYTÄNNÖSSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan strategisia alliansseja käytännön liike-elämässä. Luvun tavoitteena on tarjota vastapainoa työn teoriapainotteisuudelle. Case-esimerkkeinä käsitellään kahta strategista allianssia: autoteollisuuden pääomasidonnaista allianssia Renaultin ja Nissanin välillä laaja-alaisemmin, sekä hieman suppeammin ei-pääomasidonnaista allianssia Sonyn ja Philipsin välillä.

5.1 Renault – Nissan -allianssi

Ilmaston lämpenemisen myötä tiukentuvat ympäristösäädökset luovat osaltaan suurta painetta autoteollisuuden toimijoille esimerkiksi päästöiltään puhtaampien autojen kehittämiseksi. Muun muassa tämä tekijä yhdessä kannattavuuden turvaamisen kanssa on saanut Renaultin ja Nissanin toimimaan strategisessa allianssissa, jonka turvin liiketoiminnan riskejä, vastuuta ja hyötyjä pyritään jakamaan osapuolten kesken. Yhteistyöllä yritykset pyrkivät varmistamaan paikkansa auringossa, ja yhteistoiminta onkin täysin perusteltua – selvää on, ettei autoteollisuus liene vakaa teollisuudenala tulevaisuudessa, ja niinpä kannattavan ja kestävä liiketoiminnan tavoittelu alalla voidaan nähdä haasteellisena.

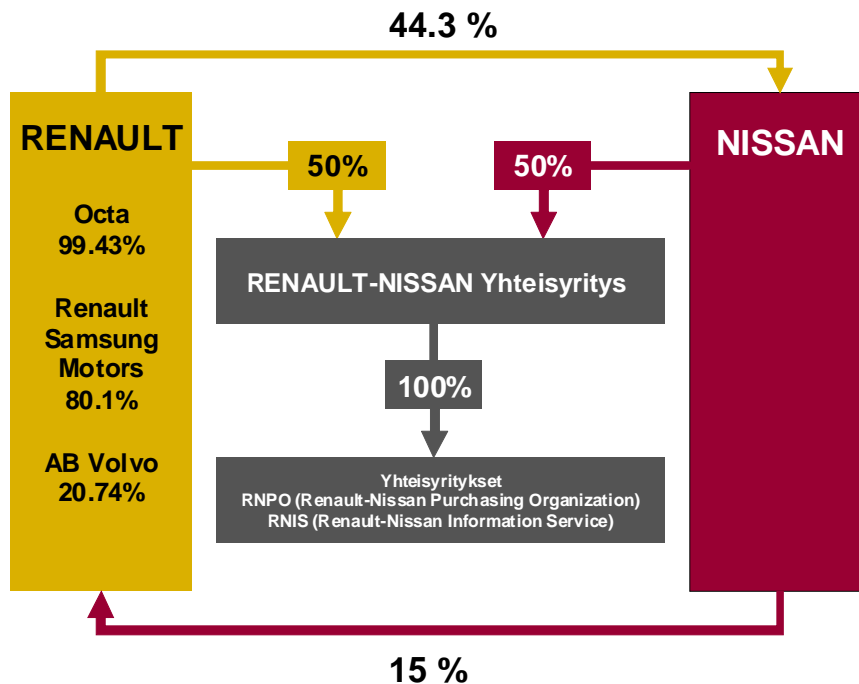
5.1.1 Kuinka allianssiin päädyttiin?

Renault – Nissan -allianssi sai alkunsa vuonna 1999, kun ranskalainen Renault oli vielä suhteellisen pieni autoteollisuuden toimija. Kasvaakseen suurempien toimijoiden joukkoon yritys katsoi tarvitsevänsä yhteistyökumppanin kasvun mahdollistamiseksi. Samoihin aikoihin japanilainen autonvalmistaja Nissan kamppaili suurissa talousvaikeuksissa; se puolestaan tarvitsi kumppanin turvaamaan taloudellista asemaansa. Niinpä vuonna 1999 Renault osti 36,8 % Nissanin osakkeista, ja ranskalais – japanilainen allianssi sai näin alkunsa. Osapuolet sopivat strategisesta allianssista, jossa molemmat tahot säilyttäisivät itsenäisyytensä ja identiteettinsä. Kun Nissanin taloudellinen asema kumppanuussuhteen myötä koheni, se osti 15 % Renaultin osakekannasta, ja vastaavasti Renault kasvatti omistuksensa Nissanista 44,3 %:iin. (Nissan, 2008a, s.4-5) Yhteistoiminnasta oli näin ollen muotoutunut ristiinomistukseen perustuva pääomasidonnainen strateginen allianssi.

5.1.2 Allianssin luonne

Renaultin – Nissan -allianssi on pääomasidonnainen strateginen allianssi. Pääasiallisesti se perustuu yritysten väliseen osakkeiden ristiinomistukseen, mutta yhteistyö on synnyttänyt myös kaksi yhteisyritystä, jotka ovat osapuolten yhdessä hallinnoimia ja omistamia itsenäisiä organisaatioita. Nämä ovat Renault – Nissan Purchasing Organization (RNPO) ja Renault – Nissan Information Services (RNIS), ja omistussuhde näissä jakautuu tasan Renaultin ja Nissanin kesken. Kuvassa 12

esitetään Renault – Nissan -allianssin vuoteen 2008 mennessä saavuttama rakenne omistussuhteineen. (Nissan, 2008a, s.16)



Kuva 12. Renault – Nissan -allianssin rakenne omistussuhteineen. (Nissan, 2008, s.16)

Renault – Nissan -allianssille on vuosien saatossa muodostunut selkeä yhteinen kulttuuri toimintaperiaatteineen. Allianssista huolimatta molemmat osapuolet ovat säilyttäneet oman yrityskulttuurinsa. Allianssitoiminnan myötä osapuolet pyrkivät varmistamaan tuottavan kasvun resurssien- ja tiedonjaolla sekä yhteistä toimintastrategiaa noudattamalla. Allianssin keskeisenä tavoitteena onkin synergiaetujen hyödyntäminen ja win-win -tilanteiden saavuttaminen, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä suorituskykynsä kasvaessa. (Nissan, 2008b)

Renault – Nissan -allianssin visioon sisältyy kolme keskeistä osa-aluetta: kunnianhimo, hallintoperiaatteet ja tavoitteet. Kunnianhimolla visiossa tarkoitetaan sitä, että allianssi pyrkii aidosti edistämään maailmanlaajuisista kestävästä kehitystä. Lisäksi pyrkimyksenä on luoda entistä suurempaa houkuttelevuutta osakkeenomistajille, sekä säilyttää parhaat osaajat yrityksissä, luomaan mahdollisimman hyvät työolosuhteet sekä viljellä henkilöstöön kansainvälistä ja yritteliästä henkeä. Hallintoperiaatteiden osalta allianssi perustuu luottamukselle, läpinäkyvyydelle ja toistensa kunnioittamiselle. Win-win -tilanteita tavoitellaan nopean päätöksenteon, tilivelvollisuuden ja korkean suorituskyvyn turvin. Allianssin strategiaan pohjautuva visio voidaankin tavoitteita mukaillen tiivistää seuraavasti: Renault – Nissan -allianssi on tulevaisuudessa kolmen parhaan autoteollisuusryhmän joukossa puhuttaessa kuluttajien arvostamasta laadusta ja tuotteista. Lisäksi

terävintä huippua tavoitellaan avainteknologioiden hallinnassa, sekä liiketoiminnan tuottavuudessa ja kasvussa. (Nissan, 2008b)

5.1.3 Yhteistyön osa-alueet ja vaikutukset liiketoimintaan

Renault ja Nissan tekevät yhteistyötä hyvin laaja-alaisesti. Tärkeimmiksi yhteistyön osa-alueiksi on kuitenkin nimetty hankinta- sekä insinööritoiminta. Autoteollisuudessa hankintatoimet muodostavat suuren kuluerän, ja niinpä Renault – Nissan -allianssi on synnyttänyt RNPO:n, joka pyrkii optimoimaan hankintasuorituskykyä. Kun molempien yritysten tilausvolyymit yhdistetään, saavutetaan huomattavia kustannussäästöjä siihen verrattuna, että osapuolet tilaisivat osansa itsenäisesti. Vuonna 2008 RNPO kattoikin jo 90 % organisaatioiden hankinnoista, mikä viestii yhteishankintatoiminnan tehokkuudesta. (Nissan, 2008a, s.26–27)

Insinööritoiminnan suhteen yritykset harjoittavat muun muassa vastavuoroista komponenttipolitiikkaa. Tällä pyritään edistämään vakioitujen osien tai varusteiden käyttämistä eri automalleissa, tuotealustoissa ja -segmenteissä. Tuotealustoja laajentamalla ja varioimalla komponentteja kyetään hyödyntämään useissa alustoissa ja segmenteissä, mikä mahdollistaa tehokkaan differoinnin automalleittain ja markkinasegmenteittäin. Myös ympäristöongelmien kohtaaminen on yksi keskeisimpiä perusteita Renault – Nissan -allianssin yhteiselle insinööritoiminnalle: autojen päästötasoja on vähennettävä keinolla millä hyvänsä, ja vastaukseksi tähän vaatimukseen Renault – Nissan -allianssissa onkin kehitelty esimerkiksi nollapäästöistä sähköautoa. (Nissan, 2008a, s.26–27)

Renault – Nissan -allianssi on tuottanut hyviä tuloksia. Molemmat osapuolet ovat kasvattaneet myyntejään, ja vuonna 2007 yritykset olivat maailman viidenneksi ja kuudenneksi suurimmat autojen tuottajat, kun vielä vuonna 1999 vastaavat luvut olivat kymmenen ja yksitoista. (Nissan, 2008a, s.12–13) Vuonna 2007 allianssin osapuolet myivät yhteensä lähes 620 000 autoa, mihin kasvua edellisestä vuodesta tuli 4,2 %. (Nissan, 2008a, s.2-3)

5.2 Sonyn ja Philipsin strateginen allianssi

Standardien luomisesta markkinoille käydään organisaatioiden keskuudessa totista kilpajuoksua. Läheskään aina teknologisesti paras vaihtoehto ei voita kamppailua, vaan potin voi korjata teknologisesti heikompi, mutta nopeammin markkinoille tuotu ja paremmin markkinoitu vaihtoehto. Nopeuden ja markkinointiosaamisen voidaan siis merkittävänä tekijänä vallitsevan suunnittelun saavuttamisessa.

Myös Sonyn ja Philipsin strategisessa allianssissa oli kyse standardin tavoittelusta. 1970- ja 1980-luvun taitteessa Philipsin ja Sonyn välisen strategisen allianssin tuloksena syntyi maailmanlaajuinen standardi, jota hyödynnetään vielä nykyäänkin laajalti. Vuonna 1978 musiikkialalla vallitsivat LP-levyt ja ääninauhat. Ongelmina olivat kuitenkin LP-levyjen kuluminen ja ääninauhojen venyminen käytössä. Samaan aikaan Philips kehitteli uutta, digitaalista tapaa tallentaa ääntä käytössä kulumattomalle levyille. Vuonna 1978 Philips loi prototyypin uudesta tallenteesta, CD-levystä (Compact Disc). Yhtiö kuitenkin näki liian riskialttiiksi yksin suoritettavan operaation, jossa CD-levystä luotaisiin maailmanlaajuinen standardi (Tidd et al., 2005, s. 287)

Vuonna 1979 Philips lähestyi Sonya ehdottaen yhteistyötä prototyypin jatkokehittämiseksi. Molemmat osapuolet olivat hiljattain hävinneet kilvan maailmanlaajuisten standardien synnyttämisessä, joten molemmat olivat motivoituneita uudenluontiin. Philips lähestyi Sonya juuri sen merkittävien kehitys- ja tuotantoresurssien vuoksi. Yhteistyö Sonyn kanssa mahdollistaisi myös helpomman pääsyn Japanin markkinoille. Sony oli kehitellyt vastaavanlaista äänilevyä ja kiinnostui yhteistyöstä Philipsin kanssa. Philipsillä oli olemassa hyvä pohja uuden tallennemuodon luontiin, ja Sony pystyi osaamisellaan täyttämään Philipsin kehityksen puutteita. (Tidd et al., 2005, s. 287)

Resursseja ja kyvykkyyksiä yhdistelevän allianssitoiminnan myötä CD-levystä muotoutui nykyisenlaisensa. Seuraavana haasteena oli synnytetyn teknologian kaupallistaminen. Molemmat yhtiöt olivat mukana osakkaina levy-yhtiöissä (Philips PolyGramissa ja Sony CBS:ssä), jolloin levy-yhtiöiden vakuuttaminen uudesta teknologiasta oli melko vaivatonta. Tätä voidaan pitää merkittävänä seikkana luodun teknologian vakiinnuttamisessa maailmanlaajuisiksi standardiksi. Molemmat markkinoivat CD-levyä maantieteellisillä alueillaan omia verkostojaan hyödyntäen. Vuonna 1982 CD-levy julkaistiin Japanin ja Euroopan markkinoilla ja vuonna 1983 Yhdysvaltojen markkinoilla. Vuonna 1986 musiikki-CD -levyjä myytiin yli yhdeksän miljoonaa kappaletta. Uuden, maailmanlaajuisen standardin voitiin nähdä syntyneen. (Philips, 2009)

Philipsin ja Sonyn strategisessa allianssissa yhteistyötä harjoitettiin kehityksen, tuotannon ja markkinoinnin osalta. Täydentävien teknologiaosaamisten yhdistäminen nähtiin hyvin potentiaalisena, mikä motivoikin osapuolia toimimaan yhdessä. Osapuolten aikaisemmat epäonnistumiset standardien luonnissa aiheuttivat epävarmuutta, ja näin ollen teknologian kehittymistä ja kustannussäästöjä haluttiin tavoitella yhdessä toisen kumppanin kanssa. Molemmat yritykset näkivät kansainvälisille markkinoille siirtymisen uudella teknologialla myös erittäin haastavana. (Philips, 2009)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Strategisten allianssien olemuksen suhteen on helppo yhtyä Shenkarin ja Reuerin (2000, s.26) toteamukseen strategisten allianssien määrittämisen vaikeudesta. On helpompaa kertoa, mitä strategiset allianssit eivät ole, kuin vastaavasti antaa yksityiskohtainen ja selkeä määritelmä sille, mitä ne todella ovat. Jo motiivien laaja kirjo, muodostusprosessin moniulotteisuus ja lukuisat toteutusvaihtoehdot puhuvat puolestaan siitä, kuinka jokainen strateginen allianssi on oma, uniikki tarinansa. Strategisten allianssien monipuolisesta olemuksesta viestii myös niiden esiintyminen niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä sekä julkisen sektorin organisaatioissa.

Tarkastellun allianssikirjallisuuden perusteella voidaan strategisia alliansseja luonnehtia seuraavasti: Strategiset allianssit ovat dynaamista kahden tai useamman osapuolen välistä yhteistoimintaa, johon on ryhdytty motivoituneena pitkän tähtäimen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi luomalla vastavuoroisesti arvoa yhteistyön osapuolille. Luottamuksen taso sekä resurssien ja tiedonjaon määrä ovat strategisissa alliansseissa korkeimmillaan kuitenkin siten, että osapuolet säilyttävät itsenäisyytensä ja identiteettinsä allianssin ulkopuolella. Menestyksekkäässä strategisissa allianssissa osapuolet täydentävät toisiaan muodostaen keskinäisen riippuvuussuhteen sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa.

Muihin allianssiasteisiin verrattuna strategiset allianssit ovat vaikeasti ennustettavissa ja hallittavissa, minkä vuoksi niillä on myös suurin potentiaali niin arvonluontiin, kuin mehevään epäonnistumiseenkin. Nykyinen toimintaympäristö riskeineen on vahvan kansainvälistymisen myötä laajentunut. Tämä osaltaan kasvattanee entisestään tarvetta organisaatioiden väliselle yhteistyölle ja strategisille alliansseille, sillä yksin toimiessa jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen voidaan nähdä entistä haastavampana. Riskien kasvettua strategisissa alliansseissa päädytään yhä useammin ei-pääomasidonnaisiin toteutusvaihtoehtoihin. Syynä pääomasidonnaisten strategisten allianssien suosion laskuun voidaankin pitää yhteistyön epäonnistumisesta koituvia merkittäviä taloudellisia menetyksiä.

Pääomasidonnaisia strategisia alliansseja ei tule kuitenkaan väheksyä, sillä ne tarjoavat parhaimmillaan mahdollisuuden huomattavaan toiminnan tehostamiseen. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan nähdä työssä esitelty Renault – Nissan -allianssi, jossa osapuolien toiminta on selvästi tehostunut ja parantunut rakennetun allianssin myötä. Allianssi on tuottanut osapuolilleen selvästi

lisäarvoa toiminnan laajentumisen ja kustannustehokkuuden myötä. Pääomasidonnaisiin yhteistyöjärjestelyihin päädytään usein silloin, kun yhteistyön riskit nähdään suhteellisen pieninä.

Esitellyt case-allianssit ovat esimerkkejä siitä, kuinka strategiset allianssit onnistuessaan voivat siivittää organisaatiot täysin uudelle osaamisen tasolle, laajentumaan uusille markkinoille, luomaan standardeja ja saavuttamaan kustannussäästöjä sekä parantamaan markkina-asemaansa.

Renault – Nissan -allianssia voidaan perustellusti pitää hyvänä esimerkkinä onnistuneesta pääomasidonnaisesta strategisesta allianssista, josta on havaittavissa toimintaperusteisen allianssin piirteitä. Allianssitoiminnan jatkuminen vielä 10 vuoden jälkeenkin viestii siitä, että yhteistyö tulee edelleen jatkumaan osapuolien parhaaksi näkemän ajan. Vaikka osapuolet ovat maantieteellisesti ja kulttuurillisesti erilaisista lähtökohdista peräisin, ne ovat silti onnistuneet muodostamaan tasapainoisen ja arvoa tuottavan strategisen allianssin, jonka myötä selviytyminen sekä kannattava liiketoiminta epävakaa autoteollisuudessa on mahdollista.

Sonyn ja Philipsin strateginen allianssi voidaan puolestaan nähdä hyvänä esimerkkinä onnistuneesta ei-pääomasidonnaisesta strategisesta allianssista, joka muistuttaa projektiperusteista toteutustapaa. Allianssille ei kuitenkaan sovittu selkeää päätösajankohtaa, vaan yhteistyötä jatkettiin tuotteen yleistymiseen ja standardin syntymiseen asti. Myös tässä tapauksessa osapuolet toimivat maantieteellisesti ja kulttuurillisesti eri ympäristöissä. Ydinosaamisalueita yhdistämällä saavutettiin uutta teknologista osaamista, minkä myötä verkostojen ja liiketoiminta-alueiden tuntemisen hyödyntäminen omilla maantieteellisillä alueillaan mahdollisti tuotteen markkinoinnin onnistumisen. Tämä edesauttoi ratkaisevasti tuotteen leviämisen ja lopulta vakiintumisen kansainväliseksi standardiksi.

Molemmat case-esimerkit kuvastavat myös hyvin sitä, kuinka monimuotoisiksi strategiset allianssit voivat muodostua. Aina ei riitä, että keskitytään vain yhden toiminnon tehostamiseen yhdessä, vaan onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi joudutaan kehittämään monia eri osa-alueita. Tällöin tiedon ja resurssien jakamisen määrä kasvaa entisestään. Huomioitavaa on myös, että molempien esimerkkien osapuolet ovat kilpailijoita keskenään. Kilpailijasuhteesta huolimatta kyseisissä alliansseissa on onnistuttu kumppanin kunnioittamisen, keskinäisen luottamuksen sekä toisiaan täydentävyyden myötä.

Taloudellisen ulottuvuuden lisäksi strategisia alliansseja voidaan tarkastella ajallisen ulottuvuuden näkökulmasta. Voidaankin nähdä, että näiden ulottuvuuksien suhteen strategiset allianssit eivät asetu selvästi tiettyihin lokeroihin, vaan toteutusvaihtoehtoja ilmenee ulottuvuuksien osalta risteytyvästi. Pääomasidonnaiset, kuten ei-pääomasidonnaisetkin strategiset allianssit voivat olla tapauskohtaisesti joko ajallisen ulottuvuuden projekti- tai toimintaperusteisia.

Strategisten allianssien voidaan olettaa muodostuvan tavoitteiden ja motiivien summana, jolloin rakentunut allianssi voidaan luokitella tietyksi kirjallisuuden esittelemäksi toteutusvaihtoehdoksi. Strategisten allianssien osapuolet eivät siis valitse ennalta haluamaansa toteutusvaihtoehtoa, vaan tapauskohtaisesti muodostusprosessin ja osapuolien tarpeet tyydyttävä kokonaisuus muovautuu ”automaattisesti” neuvottelujen ja tavoitteiden tuloksena. Strategisen allianssin osapuolet eivät allianssitoimintaan ryhtyessään itsekään välttämättä tiedä neuvottelujen ja muodostusprosessin lopputulosta, vaan se muovautuu pitkän ja huolellisen rakentamisen lopputuloksena.

Strategisia alliansseja käsittelevä teoria voidaan nähdä suuntaa-antavana viitekehystenä aihealueen ymmärtämiseksi. Käytäntöä ja todellisuutta ajatellen teoria on kuitenkin karkeaa yleistämistä, ja strategisten allianssien uniikkiuden vuoksi sitä ei tule liikaa peilata käytäntöön, vaan pikemminkin vain ottaa suuntaviivoja käytäntöön peilattavaksi ja asian ymmärtämiseksi.

7 YHTEENVETO

Tämän kandidaatintyön lähtökohtana oli luoda kokonaisvaltainen ja selkeä kuva strategisista alliansseista sekä niiden erityispiirteistä. Lisäksi niitä käsiteltiin niin toteutusvaihtoehtojen, motiivien, kuin muodostusprosessinkin osalta. Case-esimerkkien myötä käsitystä strategisista alliansseista rinnastettiin käytäntöön. Työstä luotiin aihealueeseen allianssikirjallisuutta kokoava katsaus, joka toimii teoreettisena pohjana strategisten allianssien laaja-alaisemmalle ymmärtämiselle.

Strategiset allianssit voidaan nähdä potentiaalisina organisaatioiden välisenä yhteistyömuotona, jonka pohjalla ovat useimmiten toiminnan kehittämiseen, turvaamiseen tai tehostamiseen tähtäävät strategiset tavoitteet. Strategisen allianssin luoma kyvykkyksiä ja resursseja yhdistelevä toimintakulttuuri tarjoaa parhaimmillaan osapuolilleen mahdollisuuden esimerkiksi uuden teknologiaosaamisen ja kriittisten massojen saavuttamiseen sekä uusille markkinoille laajentumiseen. Strategisiin alliansseihin päädytäänkin usein siksi, että siitä saavutettavat hyödyt nähdään koituvia kustannuksia ja muita resurssipanostuksia suuremmiksi. Lisäksi kustannusten ja riskien jakaminen ovat strategisten allianssien keskeisimpiä toiminnan lähtökohtia.

Strategisten allianssien toteutusvaihtoehtoja on lukuisia. Taloudellinen ulottuvuus on yleisin lähestymistapa toteutusvaihtoehtojen luokitteluun. Sen mukaan ne jaotellaan ei-pääomasidonnaisiksi ja pääomasidonnaisiksi. Ei-pääomasidonnaiset strategiset allianssit ovat sopimusperusteisia, yksittäisiä toimintoja koskevia yhteistyömuotoja. Tällaista allianssitoimintaa voidaan harjoittaa esimerkiksi tutkimus- ja kehitys- tai tuotantoyhteistyönä. Pääomasidonnaisista vaihtoehdoista yleisimpänä voidaan pitää yhteisyritystä (joint venture), jossa osapuolet omistavat ja hallinnoivat yhdessä erillistä organisaatiota, jonka puitteissa yhteistyötä harjoitetaan useimmiten uuden liiketoiminnan ja mahdollisuuksien löytämiseksi.

Organisaation halu saavuttaa jotain, mihin se ei yksin kykene, toimii lähtökohtana motivoituneelle toiminnalle strategisessa allianssissa. Keskeisiksi motiiveiksi voidaan listata esimerkiksi uuden osaamisen tavoittelu, kilpailukyvyn ja markkina-aseman vahvistaminen, kustannussäästöt sekä strategisen aseman vahvistaminen. Motivoituneena organisaation on tehtävä päätös strategisesta allianssista, minkä pohjalla ovat useimmiten ympäristö- ja tilanneanalyysien myötä tunnistettu tarve strategiseen muutokseen. Myönteisen päätöksen strategiseen allianssiin ryhtymisestä muodostuttua organisaation tulee suorittaa huolellinen ja määrätietoinen kumppanin etsintä- ja valintavaihe.

Tärkeintä olisi vastavuoroisen ja vahvan sekä yhteistoimintaan motivoituneen kumppanin löytyminen. Potentiaalisen kumppanin löytyttyä on aloitettava neuvottelut strategisen allianssin muodostamisesta, rakenteesta, rooleista, toimintaperiaatteista sekä jaettavista resursseista. Huolellisen neuvotteluvaiheen tuloksena kumppani tulisi todeta päteväksi strategiseen allianssiin tai vastaavasti heikkouksien ilmenemisen myötä tulisi kumppanin valintaa harkita uudestaan.

LÄHTEET

AMB Property Corporation 2006. Annual report 2006 – Building Momentum. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 29.3.2009] Saatavilla: < http://216.139.227.101/interactive/amb2006/pf/page_026.pdf>

Augier, M & Teece, D. 2007. Dynamic capabilities and multinational enterprise: penrosean insights and omissions. *Management of international review*. Vol 47, nro 2, s.175–192.

Bengtsson, M., Kock, S. 2000. “Coopetition” in business networks – to cooperate and compete simultaneously”, *Industrial Marketing Management*. Vol 29, s.411–26.

Conn, S. 2005. Software tools to support managers: Development and Application to New Product Development and Strategic Alliance Management. Digipaino, Lappeenranta. 168s.

Contractor, F., Lorange, P. 2002. The growth of alliances in the knowledge-based economy. Pergamon. 18s.

Cousins, P. 2005. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 25, nro 5, s.403–428.

Davies, P. 1999. Strategic Alliances. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 11.2.2008] Saatavilla: <[http://www.tomorrowleaders.com/A5569D/icaew/content.nsf/DocumentLookup/ICAEWSTR0110/\\$file/Mq3+Strategy.pdf](http://www.tomorrowleaders.com/A5569D/icaew/content.nsf/DocumentLookup/ICAEWSTR0110/$file/Mq3+Strategy.pdf)>

Doz, Y. & Hamel, G. 1998. Alliance Advantage: the art of creating value through partnership. Harvard business school press, Boston. 316s.

Elmuti, D. & Kathawala, Y. 2001. An overview of strategic alliances. *Management Decisions*. Vol 39, nro 3, s.205–217.

Glaister, K. & Buckley, P. 1996. Strategic motives for international alliance formation. *European Business Review*. Vol 12, nro 6, s.308–321.

Gonzales, M. 2002. Strategic Alliances: The right way to compete in the 21st century. *Ivey Business Journal*.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 325s.

Mäki, S. 2008. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2008. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 15.2.2009] Saatavilla: <http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/selvitykset_pkyritysten_ty_2008.pdf>

Neeland, R. 2006. Preparation for a Strategic Alliance. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 28.3.2009] Saatavilla: <www.cfaw.com/library/200/CFA+Strategic-Alliance.pdf>

Nissan 2008. Alliance facts & figures. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 6.3.2009] Saatavilla: <<http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2008/AllianceFigureAndFacts2008.pdf>>

Nissan Motor Company 2008. Sustainability Report 2008. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 15.3.2009] Saatavilla: <http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2008/SR2008_E_all.pdf>

Palmberg, C. & Pajarinen, M. 2005. Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen strategisten allianssien kautta. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 11.2.2008] Saatavilla: <http://www.etla.fi/files/1376_SUH_05_2_suomalaisten_yritysten_kansainvalistyminen.pdf>

Palmberg, C. & Pajarinen, M. 2005. Determinants of internationalisation through strategic alliances – insights based on new data on large Finnish firms. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos – Discussion papers. Nro 966. 27s.

Pellicelli, A. 2003. Strategic Alliances. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 14.2.2009] Saatavilla: <<http://www.ea2000.it/2-04pellicelli.pdf>>

Philips 2009. [Internetsivu] [Viitattu 7.4.2009] Saatavilla:
<<http://www.research.philips.com/technologies/projects/cd/index.html>>

Sambhi, D. 2006. Strategic alliances in the corporate environment. Simon Fraser University, Burnaby. 81s.

Shenkar, O. & Reuer, J. 2006. Handbook of Strategic Alliances. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks. 479s.

Spekman, R., Forbes, T., Isabella, L., MacAvoy, T. 1998. Alliance management: A view from the past and a look to the future. Blackwell Publishers Ltd, Oxford. 27s.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WS Bookwell Oy, Porvoo. 165s.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavit, K. 2005. Managing innovation. John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex. 582s.

Vaidya, S. 2004. Strategic alliances: a unification of the current literature. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 25.3.2009] Saatavilla: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/19.pdf>>

Ylitalo, J. & Timonen, H. 2007. Päivittäistavarakaupan arvoverkoston kehittäminen. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 13.3.2009] Saatavilla:
<<http://lib.tkk.fi/Reports/2007/isbn9789512288045.pdf>>

Zineldin, M. & Dodourova, M. 2005. Motivation, achievements and failure of strategic alliances. European Business Review. Vol 17, nro 5, s.460–470.