15.4.2009

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO
CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

Yritysyhteistyön muodot

Forms of collaboration

Kandidaatintyö

Elisa Lehikoinen
Suvi Vuorinen

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Elisa Lehikoinen ja Suvi Vuorinen

Työn nimi: Yritysyhteistyön muodot

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2009 **Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatin työ. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

38 sivua, 2 kuvaa, 3 taulukkoa

Tarkastaja: TkT Anna Kyrki

Hakusanat: strateginen allianssi, toimittajayhteistyö, verkosto, yritysyhteistyö

Keywords: strategic alliance, supplier relationships, network, interfirm cooperation

Tässä työssä kuvataan erilaisia yritysyhteistyön muotoja. Työn tavoitteena on saada kokonaiskuva yhteistyöstä yleisesti ja yhteistyömuodoista. Lähtökohtana on yhteistyön määritelmä ja yhteistyön peruselementit.

Yhteistyömuotoja voidaan luokitella monesta eri näkökulmasta. Tässä työssä yritysyhteistyön muodot jaetaan kahdenväliseen ja monenkeskiseen yhteistyöhön. Yhteistyömuodoista esitellään seitsemän muotoa, joiden ominaispiirteitä kuvataan. Lisäksi kiinnitetään huomiota yhteistyömuotojen eroavaisuuksiin. Työssä käydään läpi myös yhteistyön hyötyjä ja haittoja.

Ei ole olemassa täydellistä yhteistyömuotoa, joka sopisi kaikille yrityksille. Eri yhteistyömuodot soveltuvat erilaisiin tilanteisiin ja yritys voi käyttää useampaa yhteistyömuotoa yhtäaikaisesti. Yhteistyömuodot poikkeavat toisistaan esimerkiksi kestoltaan ja sitoutumisen osalta.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus 1
1.2 Tutkimuksen rajaus 1
1.3 Työn rakenne 2
1.4 Tutkimuksen käsitteet 2
2 YRITYSYHTEISTYÖ 4
2.1 Yhteistyön merkitys 4
2.2 Yhteistyön peruselementit 5
2.3 Yhteistyösuhteen syntyminen ja sen vaiheet 7
3 YRITYSYHTEISTYÖSUHTEIDEN LUOKITTELUA 10
4 YRITYSYHTEISTYÖN MUODOT 14
4.1 Kahdenvälinen yhteistyö 14
4.1.1 Toimittajayhteistyö 15
4.1.2 Partnerhip –yhteistyö 16
4.1.3 Yhteisyritys 18
4.1.4 Strateginen allianssi 19
4.2 Monenkeskinen yhteistyö 23
4.2.1 Konsortio 23
4.2.2 Verkostoyhteistyö 24
4.2.3 Franchising 27
5 YHTEISTYÖMUOTOJEN EROAVAISUUKSIA 32
6 YRITYSYHTEISTYÖN RISKITEKIJÖITÄ 35
7 YHTEENVETO 36
8 JOHTOPÄÄTÖKSET 38

LÄHTEET 39

1 JOHDANTO

Nykypäivänä harva yritys pystyy pärjäämään globaalissa toimintaympäristössä omin voimin. Ennen yritykset pyrkivät riippumattomuuteen ja halusivat tehdä kaiken itse. Kansainvälistymisen myötä kilpailu on kiristynyt ja asiakkaiden vaatimustaso noussut. Yritysten kannattaa harjoittaa yhteistyötä, sillä yritykset saavuttavat yhteistyön avulla enemmän. Ne voivat yhdistää ja jakaa osaamista ja resursseja ja sitä kautta saavuttaa jotain sellaista, mihin ne eivät yksin pystyisi. Yritykset haluavat keskittyä ydinosaamiseensa eli siihen, mitä ne parhaiten osaavat. Yhteistyön avulla yritysten on mahdollista käyttää hyväkseen yhteistyökumppaneidensa vahvuuksia.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tämä työ on teoreettinen tutkimus. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimus toteutettiin kirjallisuusanalyysinä tutustumalla aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen, tutkimuksiin, artikkeleihin, sähköisiin kirjoihin ja verkkojulkaisuihin.

Tämän kandidaatin työn päätavoitteeksi asetettiin kokonaiskuvan antaminen yritysyhteistyön muodoista. Yhteistyösuhteita voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, siksi työssä kartoitetaan erilaisia tapoja luokitella yhteistyösuhteita. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia erilaisia yhteistyömuotoja ja tarkastella yhteistyömuotojen ominaispiirteitä ja niiden eroavaisuuksia. Tavoitteena on kartoittaa myös motiivit, jotka saavat yritykset ryhtymään yhteistyösuhteeseen. Yhteistyön kehittymisvaiheet käsitellään suhteen syntymisestä sen päättymiseen. Lisäksi työssä käydään läpi yhteistyön hyötyjä ja haittoja.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa käsitellyt yhteistyömuodot pyritään kuvaamaan riittävän yleisinä. Työn laajuuden ja merkityksen rajoissa ei ole aiheellista tutkia lukuisia eri yhteistyömuotoja, vaan työ rajattiin käsittelemään tarkemmin seitsemää yhteistyömuotoa. Valittuja yhteistyömuotoja tarkastellaan sillä tarkkuudella, joka nähdään tarpeelliseksi yleiskuvan antamisen kannalta. Tutkimuksessa käsitellään yhteistyömuotoja, jotka ovat käytössä lähinnä suurissa yrityksissä. Kaikkia valittuja yhteistyömuotoja esiintyy Suomessa.

Tässä työssä ei aseteta yhteistyömuotoja paremmuusjärjestykseen, eikä oteta kantaa mikä muodoista olisi optimaalisin vaihtoehto. Yhteistyömuodon valintaan vaikuttaa monet eri tekijät. Yritysten tulee itse määritellä sille sopiva yhteistyömuoto kunkin tilanteen mukaan. Yritys voi harjoittaa monenlaista yhteistyötä samaan aikaan. Itse yhteistyömuoto ei aina määrää yhteistyön sisältöä vaan sopimus.

1.3 Työn rakenne

Tutkimus koostuu kahdeksasta kappaleesta. Kappaleessa kaksi määritellään yhteistyön käsite ja selvitetään, mitä syitä ja hyötyjä yhteistyöllä on. Kappaleessa tarkastellaan myös yhteistyön peruselementtejä, joiden avulla rakennetaan onnistunut yhteistyösuhde. Lisäksi käsitellään yhteistyön syntymistä ja sen kehittymisen vaiheita. Yhteistyösuhteita voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Kappale kolme kokoaa erilaisia yhteistyösuhteiden luokittelutapoja. Kappaleessa neljä esitellään seitsemän eri yritysyhteistyömuotoa ja käydään läpi niiden ominaispiirteitä. Muodot jaotellaan kahdenvälisiin ja monenkeskisiin suhteisiin. Viidennessä kappaleessa vertaillaan yhteistyömuotoja ja pohditaan niiden eroavaisuuksia. Yhteistyö tuo luonnollisesti mukanaan erilaisia riskejä, joita tuomme esille kappaleessa kuusi. Kappaleessa seitsemän kootaan työn johtopäätökset. Viimeinen kappale on yhteenveto, jossa kerrataan mitä on tehty ja mitkä ovat työn lopputulokset.

1.4 Tutkimuksen käsitteet

Kirjallisuudessa käsitellään yritysten välistä yhteistyötä hyvin monilla ja vaihtelevilla termeillä, jotka ovat usein päällekkäisiä. Erilaisia yritysyhteistyöhön liittyviä termejä ovat muun muassa strateginen allianssi, yhteisyritys, joint venture, alihankinta, toimittajayhteistyö, partnership, yritysverkosto ja yritysverkko.

Seuraavassa määritellään joitakin usein esiintyviä avaintermejä.

- Yritysten kahdenvälisiin suhteisiin viitataan termeillä kumppani, partneri tai osatoimittaja.
- Yhteisyritys ja joint venture tarkoittavat samaa yhteistyömuotoa. Englanninkielinen termi joint venture on suomeksi yhteisyritys. Tässä työssä käytetään termiä yhteisyritys.

- Alihankkijasta käytetään myös nimeä toimittaja. Toimittajayhteistyö on terminä laaja ja se käsittää alihankinnan. Alihankinta on löyhää toimittajayhteistyötä, kun taas partnership on läheisempää yhteistyötä kuin perinteinen toimittajayhteistyö.

- Yritysten välinen yhteistyö ja verkostot ovat hyvin samankaltaisia käsitteitä. Yritysverkostolla tarkoitetaan useimmiten vähintään kolmen yrityksen muodostamaa yhteenliittymää. Tässä tutkielmassa verkostoituminen käsitellään yhteistyömuotona ja termeillä verkosto tai yritysverkosto viitataan kolmen tai useamman yrityksen muodostamaan kokonaisuuteen. Sen sijaan termit ”verkko” ja ”verkottua” viittaavat tietotekniikkaan ja tietoverkkoihin (TT 2003, 6).

Erilaiset teoriat käsittelevät yritysten välisiä yhteistyösuhteita eri näkökulmista ja erilaisin käsittein. Mikään niistä ei ole ainoa oikea tai ehdottomasti parempi kuin muut. Kysymys on pikemminkin toisiaan täydentävistä kuin keskenään kilpailevista teorioista.

2 YRITYSYHTEISTYÖ

Yhteistyö on nimensä mukaisesti jotakin, mitä tehdään yhdessä (Opetushallitus 2009). Yritysten välisellä yhteistyöllä tarkoitetaan pitkän tähtäimen tavoitteiden perusteella solmittua vapaaehtoista yhteenliittymää, jolla tähdätään kilpailuaseman parantamiseen tai turvaamiseen (Verkostotalouden työkirja 1, 18). Yritysyhteistyö on yhteistoimintaa juridisesti itsenäisten yritysten välillä, jossa sovitaan voimavarojen yhteiskäytöstä kahden tai useamman yrityksen välillä. (Evaserve 2009, Verkostotalouden työkirja 1) Yhteistyön osapuolten oikeudet ja velvollisuudet määräytyvät yhteistyön sisällön ja siihen liittyvän yhteistyösopimuksen mukaisesti, ei yhteistyöstä käytetyn termin tai mahdollisen sopimuksen otsikon mukaan. Yhteistyösopimuksen merkitys korostuu, koska Suomessa ei ole voimassa varsinaista yhteistyösopimuksiin soveltuvaa lainsäädäntöä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 27)

2.1 Yhteistyön merkitys

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut kansainväliseksi, osaamista korostavaksi ja asiakassuuntautuneeksi (Toivola 2006, 5). Yritystenvälisten yhteistyösuhteiden solmiminen on lisääntynyt jatkuvasti viime vuosikymmenien aikana liiketoiminnassa. Globaali kilpailu on saanut yrityksiä hankkiutumaan uusiin toimintamuotoihin ja yhteistyökuvioihin. (Ollus et al. 1998b, 1) Aikaisemmin yritykset tekivät mahdollisimman paljon itse (Whipple & Frankel 2000, 21). Nykypäivänä mikään yritys ei pysty tarjoamaan yksin asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua, vaan yritykset ovat entistä enemmän riippuvaisia toisten osaamisesta ja yritysten välisestä yhteistyöstä (Toivola 2006, 5). Yritysten välinen kilpailu on muuttunut verkostojen väliseksi kilpailuksi (Whipple & Frankel 2000, 21).

Tidd et al. (2005, 285) luettelee useita syitä yhteistyölle:

- Teknologian kehittämisestä tai markkinoille menemisestä syntyvien kustannusten alentaminen.
- Kehitystyöstä tai markkinoille menosta aiheutuvan riskin vähentäminen.
- Mittakaavaetujen saavuttaminen
- Kehitystyöhön ja uusien tuotteiden kaupallistamiseen kuluvan ajan vähentäminen.

- Jaetun oppimisen edistäminen

Yhteistyö tuo yritykselle etuja, joilla voidaan parantaa yrityksen toimintaedellytyksiä välittömästi sekä etenkin pitkällä tähtäimellä. Yrityksen saavuttamia etuja voidaan luokitella olevan

1. Kustannussäästöt

2. Riskin väheneminen

3. Markkinatiedon saanti

4. Lisä- tai tukirahoitus

5. Tuottavuuden parantaminen

6. Kehitysyhteistyön tehostuminen

7. Uusien johtamistapojen ja työskentelytyylien omaksuminen

8. Henkilöstön sitoutuminen ja motivaation paraneminen

(Verkostotalouden työkirja 1, 25.)

Yhteistyössä piilee valtava voimavara, mutta myös vastuu. Ei riitä, että tekniset toimintaedellytykset ovat kunnossa. Menestyksekäs yhteistyö vaatii kykyä omaksua uusia toimintatapoja. Lisäksi on syytä miettiä ja määritellä jokaisen toimijan vastuualueet tarkkaan. Sekä omien että yhteistyökumppaneiden toimintaprosessien on oltava kunnossa ja sovittava kokonaisuuteen, koska yhteistyöketjun vahvuus on yhtä suuri kuin sen heikoin lenkki. (Pelkonen 1998, 20)

2.2 Yhteistyön peruselementit

Ståhle & Laento kirjoittavat kumppanuuden eli kahden yrityksen välisen yhteistyön peruselementeistä hyvin yleisellä tasolla, joka voidaan laajentaa käsittämään useammankin osapuolen välistä yhteistyötä. Siksi tässä yhteydessä käytetään kumppanuuden sijaan käsitettä yhteistyö. Useamman yrityksen välinen yhteistyö sisältää samoja peruselementtejä kuin kahden välinen yhteistyö. Ståhle & Laennon (2000, 26) mukaan yhteistyö rakentuu kolmesta peruselementistä, jotka ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Mitä paremmin peruselementit hallitaan, sitä parempi on kyky rakentaa onnistuneita yhteistyösuhteita.

Yrityksellä on näkyvää ja näkymätöntä tietopääomaa. Arviolta 95 % koko yrityksen tietopääomasta koostuu näkymättömästä tietopääomasta, joka on ihmisten kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa. Näkymättömän tietopääoman tiedostaminen ja sen osaava johtaminen muodostaa yritykselle kriittisimmän kilpailuedun. Yrityksen tietopääoma tarkoittaa kykyä lisätä osaamista, uudistumiskykyä ja aineetonta varallisuutta sekä muuttaa ne taloudelliseksi arvoksi. Tärkeä osa yrityksen tietopääomaa on henkilöstön osaaminen, jota on vaikea hallita, koska yrityksellä ei ole siihen omistusoikeutta. Henkilöstön osaaminen kartuttaa jatkuvasti organisaation osaamista, joka on yrityksen näkökulmasta pysyvämpää ja turvallisempaa tietopääomaa. Henkilöstön osaamisesta muotoutuu ajan kuluessa yritykseen yhteinen osaamisalusta. Organisaation yhteinen osaamisalusta ei katoa, vaikka yksityiset ihmiset lähtisivät yrityksestä. Organisaation osaaminen ilmenee esimerkiksi vakiintuneina prosessi- ja projektikäytäntöinä. Taloudellinen menestys edellyttää yrityksiltä jatkuvaa, systemaattista organisaation oppimista uudistuvassa toimintaympäristössä. (Ståhle & Laento 2000, 28-38)

Yhteistyökyky on välttämätöntä, jotta kyettäisiin lisäämään arvoa verkostossa. Verkosto itsessään on mahdollisuus, joka voi realisoitua taloudelliseksi arvoksi yhteistyön osaamisen kautta. Verkoston tärkein tavoite yritysympäristössä on arvonmuodostus. Arvoketju tarkoittaa arvon asteittaista lisääntymistä, kun yhdistetään tuotantoketjun eri osia. Osaamisten yhdistäminen tuottaa arvoa, jota ei olisi syntynyt ilman yhdistämistä. Jokainen arvoketjun osa lisää koko ketjun arvoa. Tärkeintä arvoketjun muodostumisessa on tietopääoma - se, miten hyvin eri toimijoiden tietopääoma tunnetaan ja saadaan yhdistymään arvoketjun kannalta optimaalisesti. Yhteistyösuhteessa pyritään synnyttämään arvoa ja hyötymään siitä itse. (Ståhle & Laento 2000, 40-43)

Ståhle & Laento (2000, 52-55) muistuttavat, että yhteistyön onnistumista ei määritä pelkästään siihen osallistuvat ihmiset tai yritykset, vaan suuressa määrin se, miten osapuolien välinen suhde kyetään rakentamaan. Suhde on peruselementti, jonka varassa yhteistyö joko onnistuu tai epäonnistuu. Luottamuksen perusteesit ovat

1. *Suhteen tärkein rakennusaine on luottamus.* Yhteistyön peruselementti on suhde - näkymätön linkki osapuolien välillä. Yhteistyön tuloksellisuus on suoraan verrannollinen siihen kuinka paljon suhde sisältää luottamusta.

2. *Luottamus rakentuu ihmisten välillä, mutta voi laajentua yritysten väliseksi luottamusperustaksi.* Yhteistyö toteutuu yritysten välillä, mutta sen rakentajat ovat ihmisiä. Tämän takia yhteistyö syntyy aina ihmisten kohtaamisissa yhteistyön "mikrotasolla". Vaikutukset kertaantuvat "makrotasolla" yhteistyön organisaatioissa ja rakenteissa.

3. *Yksilöiden tärkein kompetenssi yhteistyössä on suhteen rakentamisen taito.* Yksilöiden ammatilliset kompetenssit tuottavat lisäarvoa yhteistyössä ainoastaan, jos yksilöiden väliset suhteet ovat luottamuksellisia.

Luottamuksen rakentumiseksi yritykset tarvitsevat toisistaan monenlaista informaatiota ja kokemuksia. Yksinkertaistetusti luottamuksen voidaan olettaa rakentuvan, kun seuraavat seikat täyttyvät. Ståhle & Laento (2000, 55) painottavat ensin osapuolien luottamusta toistensa kompetenssiin aluksi maineen ja myöhemmin kokemuksen perusteella. Hallikas et al. (2001, 58) selittää tämän sillä, että yritykset haluavat olla varmoja yhteistyökumppanin kyvystä tehdä sovitut asiat. Toiseksi osapuolten on vakuututtava toistensa samankaltaisesta arvoperustasta. Mikäli toinen osapuoli ei hyväksy toisen arvoja, luottamuksen rakentuminen hankaloituu. Kolmanneksi osapuolten on vakuututtava siitä, että molempien aikomukset toista kohtaa ovat hyvät (Ståhle & Laento 2000, 55). Hallikas et al. (2000, 58) listaa luottamuksen rakentumisen edellytykseksi vielä henkilökemioiden yhteensopivuuden osapuolten välillä.

Luottamuksen merkitys korostuu tietointensiivisillä aloilla, joilla yrityksen tietopääoman jatkuva kehitys vaatii avointa vuorovaikutusta. Avoin vuorovaikutus on mahdollista vain vahvalla luottamuspohjalla. Luottamuksen rooli on vieläkin tärkeämpi tuotekehityspainotteisissa yhteistyösuhteissa (Ståhle & Laento 2000, 52).

2.3 Yhteistyösuhteen syntyminen ja sen vaiheet

Yksi yhteistyön menestystekijä on onnistunut kumppanin valinta. Kumppanin valinnassa pitäisi painottaa kehittymispotentiaalia - kumppania ei pitäisi valita vain sen hetkisten tarpeiden ja vaatimusten mukaan vaan ennen kaikkea tulevaisuutta ajatellen. Toinen keskeinen kriteeri on kumppanin resurssit eli taloudellinen ja osaamiseen liittyvä pääoma ja tietotaito. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin arvioitaessa yhteistyökumppanin yhteensopivuutta: yrityskulttuuri, arvot, omistussuhteet sekä kumppanin mahdolliset sitoumukset kolmansien osapuolien kanssa. Yrityskulttuurin arvioinnin tärkeys kasvaa, jos kumppani on ulkomaalainen yritys. Arvoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation tapaa ajatella liiketoiminnasta. Omistussuhteet voivat monimutkaistaa liiketoimintaa, jos kumppani on yhtä aikaa asiakas ja toimittaja tai jos kumppani on kilpailijan omistama tai jos kumppanilla on sitoumuksia muihin organisaatioihin, jotka vaikuttavat haitallisesti yhteiseen liiketoimintaan. (Hallikas et al. 2001, 59-60) Arvokkaassa yhteistyösuhteessa jokainen arvoverkon jäsen kantaa vastuunsa ja on sitoutunut yhteistyöhön. Vastoin yleistä uskomusta, suhteen laadun määrittäjänä ei ole sen pitkäikäisyys tai lujuus, vaan olennaista on pyrkiä arvokkaisiin,

taloudellisia tuloksia ja kilpailukykyä edistäviin yhteistyösuhteisiin. (Frick 1998, 25) Yritykselle parhaiten soveltuva yhteistyökumppani ei välttämättä tarkoita alan johtavaa yritystä. Kumppaniksi tulisi valita se yritys, jonka kanssa muodostettu suhde tuo molemmille merkittävää hyötyä ja lisäarvoa markkinoilla. (Ståhle & Laento 2000, 94)

Yhteistyön syntyminen voidaan jakaa 6-vaiheiseksi prosessiksi. Prosessi koostuu seuraavista vaiheista: tieto, tutuksi tuleminen, valinta, sopimus, panostus ja hyödyntäminen. Tiedolla viitataan siihen, että yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on, että yritys ja yrittäjä tuntevat itsensä, ympäristönsä ja potentiaaliset yhteistyökumppanit. Tutuksi tuleminen tarkoittaa ihmisten osuutta yhteistyössä. Mikään tietokonejärjestelmä ei voi korvata ihmisen roolia sitoutuvana ja panostavana osapuolena. Valintavaihe on yhteistyösuhteen kriittinen vaihe. Se sisältää aktiivisen etsinnän ja jatkuvan valinnan, joka konkretisoituu lopulta yhteistyösuhteina. Seuraava vaihe on sopimus, jossa määritellään mihin osapuolet sitoutuvat ja miten sitoumukset voidaan purkaa. Osapuolten tavoitteiden on oltava samansuuntaiset. Panostus on todellista yhteistyötä. Panostuksissa huomattavaa ovat tiukat tavoitteet ja aikarajat, jotka tekevät siitä merkityksellistä. Viimeinen vaihe hyödyntäminen viittaa siihen, että loppupeleissä yhteistyön motiivina on siitä saatava hyöty. (Verkostotalouden työkirja 1, 34-35)

Yritysten väliset suhteet kehittyvät useiden vaiheiden kautta. Dwyer et al. (1987, 15-20) jakavat liikesuhteen tietoisuusvaiheeseen, kartoitusvaiheeseen, laajentumisvaiheeseen, sitoutumisvaiheeseen ja irtautumisvaiheeseen. Suhde ei kuitenkaan aina kehity askel askeleelta vakiintuneeseen vaiheeseen. Kaikkia vaiheita ei välttämättä käydä läpi ollenkaan ja irtautumisvaiheeseen voidaan siirtyä minkä tahansa vaiheen jälkeen. Vastaavantyyppisen jaottelun on esittänyt myös Ford sillä erolla, että hän jättää mallissaan suhteen päättymisen pienemmälle huomiolle. Toivola (2006, 59-60) esittelee myös samankaltaisen mallin yhteistyön kehittymiselle. Hänen mukaansa yhteistyön kehittymisprosessi noudattaa kolmivaiheista mallia; kokeilu- ja neuvotteluvaihe, sitoutumisvaihe ja kumppanuusvaihe. Dwyer et al. käsityksestä poiketen Toivola ei sisällytä yhteistyön kehitysprosessiin irtaantumisvaihetta.

Tietoisuusvaiheessa osapuolet ovat tunnistaneet toisensa potentiaalisiksi kumppaneiksi, mutta heidän välillään ei ole vielä vuorovaikutusta. Kartoitusvaiheessa yritysten välille syntyy keskinäinen vuorovaikutus. Tässä vaiheessa arvioidaan suhteesta syntyviä hyötyjä, haittoja ja velvoitteita. Suhteesta irtautuminen on tässä vaiheessa helppoa, mutta jos osapuolet ovat tyytyväisiä toisiinsa, siirrytään suhteessa laajentumisvaiheeseen. Laajentumisvaiheessa hyödynnetään kartoitusvaiheessa osapuolten välille syntynyttä luottamusta ottamalla entistä suurempia riskejä. Riippuvuus toisesta kas-

vaa. Sitoutumisvaiheessa yhteistyö tiivistyy entisestään. Molempien osapuolten on oltava valmiita uhraamaan sekä taloudellisia, viestinnällisiä että henkisiä voimavaroja suhteen kehittämiseen. Koska molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä rooliinsa suhteessa, ulkopuolisten kilpailevien vaihtoehtojen merkitys vähenee. Lisäksi osapuolten on voitava luottaa suhteen jatkuvuuteen. Irtautumisvaiheessa jokin osapuoli arvioi yksityisesti tyytymättömyyttään toiseen osapuoleen tullen johtopäätökseen, että yhteistyösuhteen jatkamisen tai kehittämisen kustannukset ylittävät hyödyt. Tämän jälkeen osapuolet neuvottelevat yhteistyön purkamisesta ja siitä kerrotaan julkisesti. Henkinen toipuminen yhteistyön päättymisestä päättää prosessin. (Dwyer et al. 1987, 15-20)

Abodor (2006, 124-129) on perehtynyt yritysten välisten yhteistyösuhteiden syntymekanismeihin ja esittää niiden syntyvän neljällä eri tavalla.

1. Spontaani tai luonnollisesti syntyvä yritysten välinen yhteistyö, ei muodollista sopimusta.

2. Kahden itsenäisen yrityksen oma-aloitteisesti ja strategisena valintana käynnistämä yhteistyö.

3. Kolmannen osapuolen motivoima kahden yrityksen yhteistyö, esimerkiksi yhteistyölle suotuisat muutokset lainsäädännössä.

4. Pakotettu yhteistyö, jossa yhteistyö syntyy kolmannen vaikutusvaltaisemman toimijan suoran tai epäsuoran sekaantumisen tuloksena, tyypillisesti yhteisyritykset. Kolmas osapuoli on useimmiten hallitus, joka voi määrätä lainsäädännöllisen kehyksen yhteistyökumppaneille tai jopa pakottaa ulkomaalaisen yrityksen yhteistyöhön kotimaisen yrityksen kanssa. Esimerkiksi Kiinassa hallitus vaatii yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa vastapalvelukseksi liiketoiminnan harjoittamisesta Kiinassa.

Yritysten omasta vapaasta tahdosta syntyvä yhteistyö on yleensä menestyksekkäämpi kuin pakotettu yhteistyö. Ulkopuolisen määräämä tai motivoima yhteistyö ei välttämättä johda parhaiten soveltuvan kumppanin löytymiseen eikä luottamus ole kovin syvää, jos yritys kokee tulleensa pakotetuksi yhteistyöhön. (Abodor 2006, 122-131)

3 YRITYSYHTEISTYÖSUHTEIDEN LUOKITTELUA

Yritysten välistä yhteistyötä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä kappaleessa tutustutaan kuuteen erilaiseen tapaan ryhmitellä yritysten välisen yhteistyön eri muotoja. Tidd et al. (2005, 291-315) jaottelevat yhteistyömuodot toimittajayhteistyöhön, lisensointiin, konsortioon, strategiseen allianssiin, yhteisyritykseen ja verkostoon. Hellman, Hovi ja Nieminen (1993) näkevät yritysyhteistyön käsittävän kahdeksan eri yhteistyömuotoa. Nämä muodot ovat yritysosto, yhteisyritys, yhteisprojekti, franchising, lisensointi, alihankinta, toiminnallinen yhteistyö ja vapaaehtoinen jäsenyys kauppayhdistyksessä.

Tämän lisäksi yritysten välistä yhteistyötä voidaan luokitella horisontaaliseen ja vertikaaliseen yhteistyöhön. Horisontaalinen yhteistyö toimii nimensä mukaisesti vaakasuunnassa, jossa samalla tasolla olevat yksiköt tekevät keskenään yhteistyötä. (Evaserve 2009) Horisontaalisen yhteistyön syynä on toisiaan täydentävien teknologia- ja markkinatietojen kerääminen. Useimmiten horisontaalinen yhteistyö merkitsee kilpailijoiden välistä yhteistyötä, mutta se sisältää myös ristiinlisensoinnin ja konsortion. (Ikonen 2002, 8) Horisontaalisella yhteistyöllä pyritään samanlaisten resurssien yhdistämiseen suuremman volyymin saamiseksi (Eveserve 2009). Horisontaalisesta yhteistyöstä voi seurata merkittävää taloudellista hyötyä, mutta se voi myös johtaa kilpailuongelmiin, jos yhteistyön avulla aiheutetaan kielteisiä vaikutuksia esimerkiksi hintoihin, innovaatioihin tai tuotevalikoimaan ja -laatuun (Euroopan unionin portaali 2009). Vertikaalinen yhteistyö on arvoketjun eri vaiheissa olevien yritysten keskinäistä yhteistyötä. Yhteinen toiminnallinen perusta liittyy usein lopputuottajan omistamaan tuotteeseen tai palveluun. (Evaserve 2009) Vertikaalista yhteistyötä ovat alihankinta ja allianssit toimittajien tai asiakkaiden kanssa. Pääsyy vertikaaliseen yhteistyöhön on kustannusten pienentäminen. (Ikonen 2002, 8)

Ford et al. (1998, 40-48) tarkastelevat yritysten välistä suhdetta kolmesta eri näkökulmasta: toimijoiden välisten siteiden näkökulmasta (*Actor bonds*), toiminnallisten linkkien näkökulmasta (*Activity links*) ja resurssisidosten näkökulmasta *(Resource ties).* Toimijoiden väliset siteet käsittävät liikesuhteen sosiaalisen sisällön. Yritysten sosiaalisella sidoksisuudella tarkoitetaan organisaatioissa toimivien henkilöiden välisiä sosiaalisia linkkejä ja siteitä. (Ford et al. 1998, 42-43) Sosiaaliset linkit ovat inhimillisiä tekijöitä, joten linkkien määrä tai niiden lujuus riippuu olennaisesti yksittäisistä henkilöistä ja heidän ominaisuuksistaan. Toiminnallisilla (activity links) linkeillä tarkoitetaan toi-

mintojen välisiä yhteyksiä, jotka on rakennettu tietoisesti yritysten välille. Toiminnalliset linkit helpottavat ja yksinkertaistavat yritystenvälistä toimintaa ja ne voivat liittyä esimerkiksi yritystenväliseen perustoimintaan tai tuotannonsuunnitteluun. Resurssisidokset voivat olla fyysisiä, teknologisia tai tietämykseen perustuvia resursseja, jotka ovat rakentuneet suhteen aikana ja sitovat yrityksiä yhteen. Yhteistyössä resurssit aktivoituvat ja luovat yhdessä enemmän arvoa kuin erikseen.

Jukka Vesalainen (1996) jakaa yritysyhteistyön viiteen malliin. Yhteistyömallit esitellään järjestyksessä tavoitetasoltaan alimmasta korkeimpaan (kuvassa 1 vasemmalta oikealle) mahdollisten hyötyjen näkökulmasta. Kun siirrytään kohti korkeamman tavoitetason yhteistyöhankkeita, syntyvät hyödyt ovat moninkertaiset verrattuna alemman tavoitetason hankkeisiin. Mallit ovat:

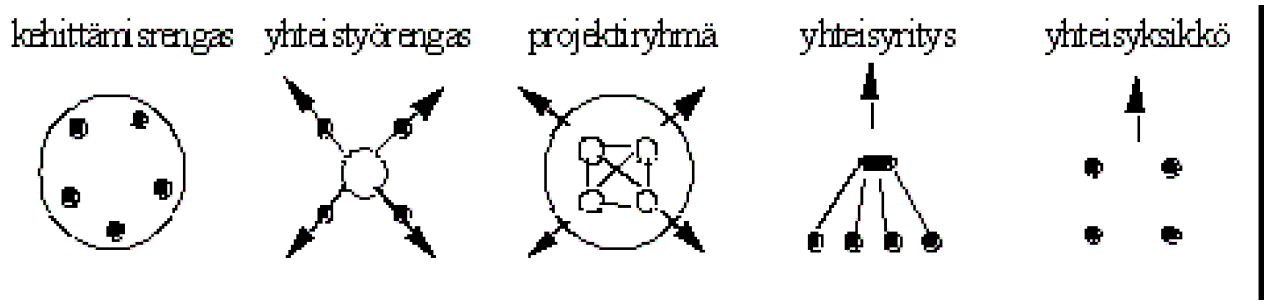
1. kehittämisrengas

2. yhteistyörengas

3. projektiryhmä

4. yhteisyritys ja

5. yhteisyksikkö



KUVA 1. Yritystenväliset yhteistyömuodot (Vesalainen 1996)

Kehittämisrengas on pienyritysten yhteistyömalli, jossa joukko yrittäjiä kokoontuu vuorotellen kulloisenkin isäntäyrityksen luo, joka esittelee toimintaansa ja siihen liittyviä ongelmia ja kehittämiskohteita. Muu ryhmä pyrkii esittämään kritiikkiä ja parannusehdotuksia. Muita kehittämisrenkaan toimintamuotoja ovat yrityskokousten lisäksi muun muassa koulutuksen hankkiminen, seminaariosallistumiset, tutustumismatkat, messukäynnit ja asiantuntijavierailut. Kehittämisrengas sijoittuu liiketoimintaulottuvuudella nollakohtaan, sillä konkreettisia panostuksia ei yhdessä tehdä. Verkostojohtamisen suhteen yhteistyö on hyvin epävirallista ja päätöksentekotapa on demokraattinen. Keskeinen tavoite onkin yrittäjien oppiminen keskustelujen ja käytännön esimerkkien kautta.

Yhteistyörenkaan toiminnassa on olennaista se, että ryhmällä on jokin yhteinen resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Yhteinen resurssi voi olla mikä tahansa liiketoiminnassa käyttökelpoinen resurssi, kuten yhteinen asiantuntija, yhteiset toimitilat, koneet tai kuljetukset. Yritykset eivät esiinny ulospäin yhdessä niin, että niiden voitaisiin sanoa harjoittavan yhteistä liiketoimintaa. Yhteistyö toteutuu pelkästään operatiivisella tasolla. Yhteistyörengas tavoittelee yhteisin resurssihankinnoin lähinnä kustannussäästöjä. Yhteistyön avulla yritykset voivat hankkia sellaisia resursseja, joita ne eivät yksin pystyisi hankkimaan.

Projektiryhmän toiminnalle on tyypillistä selvä työnjako ja yhteisen liiketoiminnan luominen ja harjoittaminen. Kukin yritys markkinoi ja edustaa ulospäin yhteiseksi kokemaansa liiketoimintakokonaisuutta. Projektiryhmä on edellisiin yhteistyömalleihin verrattuna selvästi strategisemmalla tasolla ja projektiryhmän tavoitteena onkin ryhmän yhteisen strategisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla. Tätä mallia voidaan kutsua strategiseksi allianssiksi. Franchising on yksi yleisimmistä projektiryhmän yhteistyömuodoista. Strategista allianssia ja franchisingia käsitellään kappaleissa 4.1.4 ja 4.2.3.

Yhteisyritys on hanke, jonka tarkoituksena on yhdessä saada aikaan kokonaan uutta liiketoimintaa. Yhteisyrityksestä kerrotaan kappaleessa 4.1.3. Yhteisyksikkö on muodoista kaikkein formaalisin ja sidoksiltaan tiukin yritysten yhteistyömalleista. Yhteisyksikkö on lähinnä pk-yritysten käyttämä yhteistyömalli. Yhteistyöyritykset perustavat itselleen kuoren eli osakeyhtiön ja sijoittuvat itse tämän osakeyhtiön sisälle niin, että kaikki vaihdanta ja informaatiovirta yrityksistä ulospäin tapahtuu tämän yhteisen kuoren nimissä. Yritykset siten häivyttävät oman imagonsa ja olemassaolonsa ja sulautuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tässä mallissa ei kuitenkaan ole kyse fuusiosta, koska emoyhtiö ei omista merkittävää osaa tytäryhtiöistään vaan päinvastoin. Yritykset eivät myöskään toiminnallisesti fuusioidu yhdeksi kokonaisuudeksi vaan ovat kuoren sisällä erikoistuneita ja yrittäjävetoisia yksiköitä.

Ståhle & Laento (2000, 81-103) luokittelevat yritysten välisen yhteistyön kolmeen luokkaan, jotka ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen yhteistyö. Luokat eroavat toisistaan yhteistyön kehittyneisyyden perusteella. Operatiivinen yhteistyö on yhteistyön luokista mekaanisin. Sen tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien fokusoiminen omaan ydintoimintaan. Yhteistyö perustuu tavaran tai palveluiden vaihtoon. Operatiivisessa yhteistyössä syntyy enemmän kytköksiä kuin verkostoja. Yritykset ja ihmiset kytkeytyvät toisiinsa ostamisen ja myymisen, tavaran sekä rahan vaihtoon perustuvien toimintojen kautta. Operatiivinen yhteistyö perustuu sopimuksiin, jotka sisältävät

osapuolten roolit, vastuut ja suoritukset. Luottamus syntyy, jos kumppanit kykenevät täyttämään osuutensa sopimuksesta. Operatiiviselle yhteistyölle tyypillinen yhteistyömuoto on alihankinta.

Taktisen yhteistyön tavoitteena on yhdistää osapuolien prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä ja yhdistää toimintakulttuureja. Molemmat osapuolet saavuttavat säästöjä ja oppivat uutta sekä toiminta tehostuu. Molemmat osapuolet tuovat suhteeseen tasapuolisesti resursseja ja osaamista sekä vaikuttavat tasapuolisesti lopputulokseen. Taktinen yhteistyö vaatii luottamusta, eikä toimi pelkkien sopimusten perusteella. Taktinen yhteistyö vaatii enemmän toimijoita kuin operatiivinen yhteistyö.

Strategisella yhteistyösuhteella tähdätään tietopääoman yhdistämiseen, jotta molemmat osapuolet saavuttaisivat strategista etua. Kumppanit ovat riippuvaisia toisistaan, sillä yhteistyö edellyttää syvällistä oman tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Suhteet ovat monimuotoisia ja intensiivisiä ja vaativat paljon luottamusta. Strateginen yhteistyö on riskialtis ja haavoittuva suhde, mutta sillä on suurimmat mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa. Tämä organisoitumistapa on voimakkaasti verkostomainen; yhteyksiä on runsaasti ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia.

4 YRITYSYHTEISTYÖN MUODOT

Tässä kappaleessa yhteistyömuodot esitellään kahdenvälisen ja monenkeskisen jaottelun perusteella. Kahdenvälisellä yhteistyöllä tarkoitetaan nimensä mukaisesti kahden yrityksen välistä yhteistoimintaa ja monenkeskisellä yhteistyöllä useamman kuin kahden yrityksen välillä tapahtuvaa yhteistyötä. Yhteistyömuodoista tarkastellaan seuraavia luettelon mukaisessa järjestyksessä: toimittajayhteistyö, partnership, yhteisyritys, strateginen allianssi, konsortio, verkostoyhteistyö ja franchising. Muotojen valinta perustuu pääosin Tidd et al. mukaiseen luokittelumalliin, johon partnership ja franchising eivät sisälly. Yhdistämällä eri luokittelumalleja valittiin Kuivanen ja Hyötyläisen mallista partnership sekä Hellmanin, Hovin ja Niemisen mallista franchising. Näin saatiin kattava ja monipuolinen kuvaus yritysyhteistyön muodoista.

4.1 Kahdenvälinen yhteistyö

Kuivanen & Hyötyläinen (1997, 16-17) jakavat yhteistyömuodot neljään tasoon. Kolme ensimmäistä tasoa ovat kahdenvälisiä yhteistyömuotoja ja neljäs taso on monenkeskistä yhteistyötä. Ensimmäisellä tasolla on kysymys perinteisestä puhtaasta alihankinnasta, jossa vallitsee alihankkijoiden eli toimittajien jatkuva kilpailuttaminen. Toimittajan valintakriteerinä toimii ainoastaan hinta. Tämä taso käsitellään tässä tutkimuksessa toimittajayhteistyön alamuotona, koska alihankinnassa ei harjoiteta varsinaista yhteistyötä. Toisella tasolla toimittaja integroi oman tuotantoprosessinsa ja sen kehittämisen kiinteästi päähankkijan toimintaan. Toiminta on luonteeltaan osahankintaa. Osapuolten keskinäisessä toiminnan kehittämisessä pyritään kokonaiskustannusten alentamiseen. Toisesta tasosta käytetään tässä tutkielmassa nimeä toimittajayhteistyö. Kolmannella tasolla yritys toimii läheisessä yhteistyössä päähankkijan kanssa, josta käytetään nimitystä partnership –yhteistyö. Toimittaja kytkeytyy systemaattisesti päähankkijan ja loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin. Keskeinen toiminnan kehityskohde on nopeus ja yhteistyö ulottuu jopa tuotekehitykseen asti. Neljännellä tasolla yhteistyö laajenee verkostossa toimivien yritysten monenväliseksi yhteistyöksi. Yritysverkostolla on yhteisiä kehitysohjelmia ja visioita. Yritysverkoston kehittämisessä korostetaan innovaatiokykyä, toiminnan joustavuutta ja yhteisiä arvoja. (Kuivanen & Hyötyläinen 1997, 16-17) Monenkeskistä yhteistyötä käsitellään luvussa 4.2.

Kahdenvälinen ja monenkeskinen yhteistyö eivät sulje pois toisiaan. Myös verkoston osapuolten välille voi kehittyä partnershipin kaltainen syvällinen ja luottamuksellinen suhde.

4.1.1 Toimittajayhteistyö

Toimittajayhteistyöllä tarkoitetaan partnership –suhdetta löyhempää yhteistyömuotoa. Se voi olla myös välivaihe yhteistyön syventyessä kohti kiinteämpää partnership –suhdetta. Toimittajayhteistyön ja partnership –yhteistyön tavoitteet ovat pitkälti samanlaisia; eron ratkaisee toimittajan toimittaman tuotteen tai palvelun tärkeys hankkivan yrityksen kannalta. Jos toimittaja ei ole strategisessa mielessä elintärkeä kumppani, yhteistyö on yleensä löyhempää kuin partnership –yhteistyö. (Mänttäri 2004, 14)

Kumppanit, joiden kanssa yritys tekee toimittajayhteistyötä voidaan luokitella strategisiksi kumppaneiksi, avainkumppaneiksi, toimittajiksi, kapasiteettitoimittajiksi ja satunnaisiksi toimittajiksi. Strategisten kumppaneiden osuus tuotannosta on suuri. Niillä on erikoisosaamista ja koneita, joilla ne voivat valmistaa vaativia komponentteja. Strategisilla kumppaneilla voi olla myös suunnittelutoimintaa ja ne pystyvät kehittämään omia ja päämiehen tuotteita itsenäisesti. Strategisten kumppaneiden korvaaminen on vaikeaa ja vaatii usean vuoden yhteistyön. Avainkumppanit ovat helpommin korvattavissa, mutta uuden etsiminen olisi kuitenkin pitkäaikainen projekti. Avainkumppaneiden osuus liikevaihdosta on merkittävä ja niillä on potentiaalia kehittyä strategisiksi kumppaneiksi. Niillä voi myös olla osasuunnittelua ja yksittäisten komponenttien kehitysprojekteja. Kapasiteettitoimittajia käytetään tasaamaan toimittajien suhdannehuippuja. Niiden valmistamien tuotteiden valmistus ei vaadi suurta tietotaitoa eikä erikoiskoneita. Satunnaiset toimittajat ovat toimittajia, joita käytetään ensimmäistä kertaa ja jotka ovat pyrkimässä kapasiteettitoimittajiksi tai toimittavat harvoin toistuvia komponentteja päähankkijalle. (Ikkala 2008)

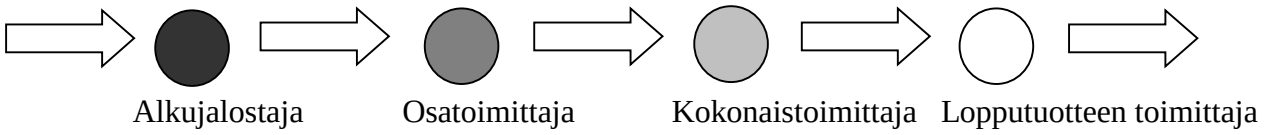
Toimittajayhteistyö ja alihankinta mielletään usein tarkoittavan samaa asiaa. Toimittajayhteistyö on käsitteenä laajempi verrattuna alihankintaan ja sen voidaan käsittää sisältävän alihankinnan. Alihankinta on päähankkijan ja alihankkijan välistä sopimukseen perustuvaa tuotannollista yhteistyötä asiakasyrityksen ja alihankkijan välillä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 28) Päähankkija teettää omaan tuotteeseen kuuluvia, omien määrittelyjensä mukaisia tuotteita, osia, järjestelmiä, komponentteja, työvaiheita tai palveluja alihankkijalla. Alihankkijaa käytetään yleisnimityksenä kaikille alihankintoja myyville yrityksille, joiden tuotteet sisältyvät kokonaan taikka osittain tilaajien tuotteisiin. (Raatikainen 1992, 24)

Jos tietyn tuotteen valmistamisen koko vastuu siirtyy alihankkijalle, alihankkijaa nimitetään sopimusvalmistajaksi tai järjestelmätoimittajaksi. Sopimusvalmistuksessa päähankkija on siirtänyt osan valmistuksesta alihankkijalle. Sopimusvalmistukseen siirrytään usein, kun päävalmistaja keskittyy ydinosaamiseen ja ulkoistaa tiettyjen tuotteiden valmistuksen. Sopimusvalmistaja tekee laajempaa

ja syvempää yhteistyötä päähankkijan kanssa kuin alihankkija. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 28)

Alihankkijalta tilatut työt voivat olla esimerkiksi tuotantoa, tuotekehitystä tai ulkopuolisiin projektivelvoitteisiin liittyviä tuotekehitys-, tuotanto- tai projektinjohtotehtäviä. Alihankintasopimuksen osapuolina ovat tilaajan lisäksi tavaran tai palvelun toimittaja eli alihankkija. Alihankkija voi olla esimerkiksi yritys, tutkimuslaitos tai yliopisto. Alihankkija saa työstään täyden korvauksen, mutta luopuu oikeuksista työn tuloksista työn tilaajalle. Alihankinnan käytön perusteena on usein pula resursseista tai puute tietystä osaamisesta. (Tekes 2009)

Lehtinen (1991, 2) erottelee alihankintatoiminnan neljään erilaiseen alihankintatyyppiin, joita ovat rahtityö, kapasiteettialihankinta, standardialihankinta ja erikoisalihankinta. Nämä alihankintatyypit eroavat toisistaan alihankittavien tuotteiden luonteen osalta ja integroitumisasteeltaan. Alihankintaketjussa esiintyvät yritykset jaetaan Raatikaisen (1991, 28-30) mukaan alkujalostajaksi, osatoimittajaksi, kokonaistoimittajaksi sekä lopputuotteen valmistajaksi (kuva 2). Alkujalostaja on alihankintaketjun alkupäässä oleva alihankkija, jolla on ketjussa vain alihankinnan myyntisuhteita. Osatoimittaja sijaitsee alihankintaketjun keskivaiheessa ja erikoistuu tiettyyn valmistustekniikkaan tai komponenttiin. Osatoimittajalla on usein alihankinnan osto- ja myyntisuhteita. Kokonaistoimittaja vastaa koko tuotteen tai laajan osakokonaisuuden suunnittelusta sekä valmistamisesta, jonka asiakkaat ovat lopputuotteiden valmistajat. Kokonaistoimittajalla on alihankintaketjussa alihankinnan osto- ja myyntisuhteita. Lopputuotteen valmistajayritys sijaitsee alihankintaketjun lopussa ja kilpailee lopputuotemarkkinoilla. Lopputuotteen valmistajalla on alihankintaketjussa vain alihankinnan ostosuhteita.



Kuva 2. Alihankintaketju (Raatikainen 1991, 29)

4.1.2 Partnerhip –yhteistyö

Viime vuosina on puhuttu paljon partnereista ja partnershipeistä. Partnership on yleensä päähankkijan ja alihankkijan keskinäistä yhteistyötä, mikä sisältää yhteisen toiminnan kehittämispyrkimyksen. (Ollus et al. 1998a, 132-133) Partnershipillä tarkoitetaan pitkäaikaista yhteistyötä, jota harjoite-

taan monella tasolla. Organisaatiot ja yritysten omistus pysyvät siinä kuitenkin erillään. (Anttila 2002, 26) Partnershipissä osapuolet sitoutuvat kiinteästi yhteisiin tavoitteisiin ja jakavat riskin ja tuotot (Mänttäri 2004, 6). Kuten kaikessa yhteistyössä myös partnershipissä on tavoitteena, että siitä hyötyvät molemmat osapuolet. Erridge (1995, 81) kuitenkin huomauttaa, että partnershipin hyödyt ovat hyvin toimialakohtaisia. Esimerkiksi rakennusteollisuudessa sen edut ovat olemattomia verrattuna autoteollisuuteen.

Erridge (1995, 78 - 81) määrittelee partnership-yhteistyölle kymmenen tunnusomaista ominaisuutta:

- Toimittajan valinta: Partnershipissa toimittajien valinta toteutetaan neuvottelemalla. Kilpailuttamista voidaan harkita, jos kyseessä ei ole toiminnan kannalta strateginen tai kriittinen tuote. Avaintoimittajat valitaan kuitenkin aina neuvottelemalla.
- Sopimuksen kesto: Pitkäaikainen
- Toimittajien lukumäärä: Yksi tai kaksi
- Sopimuksen luonne: Joustava ja epämuodollinen. Partnership-suhde perustuu luottamukseen ja suhteen kehittämiseen.
- Kommunikointi toimittajien kanssa: Yhteydenpito on avointa ja jatkuvaa ja se toteutetaan sähköisesti tai suullisesti.
- Yhteiset toiminnot: Yhteisiä toimintoja paljon. Yhteistyöalueina voivat olla esimerkiksi tuotekehitys, kustannusten hallinta ja rahoitus.
- Neuvottelu: Neuvottelussa pyritään ”win-win” –tulokseen.
- Asenne laatuun: Partnershipissa asiakkaat ja toimittajat etsivät yhdessä syitä, jotka aiheuttavat vikoja tuotteisiin tai epätyydyttävää palvelua.
- Toimituskäytännöt: Läheinen yhteistyö mahdollistaa oikea-aikaiset toimitukset pienissä toimituserissä. Varmuusvarastot tulevat tarpeettomiksi.
- Järjestelmät: Parntershipille on ominaista elektronisen järjestelmän luominen, jossa liiketoiminnan osa-alueet, kuten hankinta, tuotanto, laatu ja talous ovat integroitu yhteen.

Partnership-suhteen luominen on kustannuksiltaan merkittävä. Erridge (1995, s.96) jakaa kustannukset ”koviin” ja ”pehmeisiin”. ”Kovia” kustannuksia ovat esimerkiksi logististen prosessien

muuttamisesta johtuvat kustannukset, henkilöstön koulutus ja yhteisen tiedonsiirtojärjestelmän luomisesta aiheutuneet kustannukset. ”Pehmeät” kustannukset ovat vaikeammin havaittavissa tai mitattavissa olevia ja ne sisältävät muun muassa luottamuksellisen suhteen rakentamisesta aiheutuneita kustannuksia sekä organisaatioiden välisestä oppimisesta johtuvia kustannuksia. Vaikka yhteistyön syventäminen löyhemmästä toimittajayhteistyöstä kohti partnershipiä vaatii paljon resursseja, ovat saavutettavat hyödyt suuret. Erridge (1995, 84) tiivistää partnershipin hyödyt neljään päähankkijan kokemaan hyötyyn, viiteen toimittajan kokemaan hyötyyn ja näiden kahden yhteiseen hyötynäkökulmaan (taulukko 1).

Taulukko 1. Partnershipin hyödyt (Erridge 1995, 84)

Edut päähankkijalle: Nopeampi tuotekehitysprosessi parantunut laatu Oikea-aikaiset toimitukset Suunnittelukustannusten alentuminen	**Yhteiset edut:** Kokonaiskustannusten aleneminen Alempi varastotaso ja pienentyneet logistiikkakustannukset
Edut toimittajalle: Pitkä-aikainen sopimus Parantunut johtamiskyvykkyys Markkinointietu Parantunut teknologinen kyvykkyys Taloudellinen tasapaino, maksusuoritukset ajallaan	

4.1.3 Yhteisyritys

Yhteisyrityksen englanninkielinen vastine joint venture tarkoittaa yhdessä tehtävää uhkayritystä. Yhteisyritys on hanke, jonka tarkoituksena on luoda yhdessä uutta liiketoimintaa. (Vesalainen 1996) Yhteisyritys on kahden tai useamman itsenäisen yrityksen muodostama yritys, jossa yritykset jakavat omistusosuuden uudella toimialalla toimiessaan. (Tidd et al. 2005, 303) Kogutin ja Singhin (Driscoll & Paliwoda 1997, 62) mukaan omistajayritykset valvovat yhteisyritykseen sijoitettujen yhteisten, eri organisaatioissa sijaitsevien pääomien käyttöä ja tuottoa.

Yhteisyrityksiä on olemassa kahden tyyppisiä. Yhteisyritystyypit ovat pääomavaltaiset yhteisyritykset (joint equity ventures) ja sopimuspohjaiset yhteisyritykset (joint contractual ventures). Pääomavaltaisilla yhteisyrityksillä tarkoitetaan omistuksen jakoon perustuvia yhteisyrityksiä. (Taloussanomat 2009) Pääomavaltaiset yhteisyritykset voivat olla vähemmistöomisteisia, 50-prosenttisesti

omisteisia tai enemmistöomisteisia. Omistusaste vaikuttaa pääsääntöisesti omistavien yrityksien mahdollisuuteen valvoa yhteisyrityksen liiketoimintaa. Joten yrityksillä, jotka omistavat enemmistöosuuden yhteisyrityksestä, on paremmat mahdollisuudet valvontaan. (Driscoll & Paliwoda 1997, 62) Sopimuspohjaisilla yhteisyrityksillä viitataan sopimuksiin pohjautuviin yhteistyöoperaatioihin, kuten valmistuksen jakamiseen, tuotteiden ja osien vaihtoon tai kehittämiseen, yhteismarkkinointiin ja huoltoyhteistyöhön (Taloussanomat 2009).

Yhteisyrityksiä voidaan rakentaa moniin eri tarkoituksiin. Toivolan (2006, 103-104) mukaan yhteisyrityksen tavoitteena on saada aikaan kustannussäästöjä, tuoda yrityksille uskottavuutta ja näkyvyyttä, parantaa kilpailuasemaa sekä edistää pääsyä uusille markkinoille. Yhteisyritys on mahdollisuus kasvaa muiden mukana yhteisellä panostuksella. Tekemällä tällaista yhteistyötä, yritys voi rakentaa ison yrityksen olemusta ja uskottavuutta ja sitä kautta päästä uusille markkinoille. Yhteisyrityksen avulla yritykset voivat päästä käsiksi sellaisiin resursseihin, joihin pienellä yrityksellä yksin ei ole mahdollisuutta. Vesalainen (1996) luettelee yhteisyrityksen hyödyiksi vielä toisilta oppimisen, synergiaetujen saamisen, uuden liiketoiminnan muodostamiskyvyn sekä riskin jakamisen.

Yhteisyritys voi toimia taustaorganisaationa, jossa yritykset toimivat omilla nimillään. Toisena vaihtoehtona yhteisyritys on yritysten tuotteille rakennettu yhteinen brandi, jonka takana verkostoyritykset ovat. Tällöin asiakkaalle näkyy vain yksi yhtenäinen kokonaisuus. Tässä tilanteessa syntyy kaksoisidentiteetti: yrittäjällä on oman yrityksen ja yhteisyrityksen identiteetti. (Toivola 2006, s. 104)

Yhteisyritys on hyvin muodollinen yhtiöjärjestelyineen, koska siinä syntyy aina jotain sellaista substanssia, jonka omistuksesta tulee olla selvät määrittelyt. Päätöksenteossa yhteisymmärryksen saavuttaminen neuvottelukeinoin on erittäin tärkeää. Yhteisyrityksessä panostukset ovat strategisia, riskipitoisia, uutta luovia ja vasta pitkällä tähtäimellä hyödyiksi realisoituvia. Erikoistuminen ja työnjako voivat vaihdella täydellisestä lähes olemattomaan. (Vesalainen 1996)

4.1.4 Strateginen allianssi

Elmuti & Kathawala (2001, 205) määrittelevät strategisen allianssin toiminnaksi, jossa yhteistyöyritykset tai -liiketoimintayksiköt työskentelevät yhdessä saavuttaakseen strategisesti tärkeitä päämääriä, jotka ovat molemminpuolisesti suotuisia. Strateginen allianssi tarkoittaa useimmiten kahdenvälistä yhteistyötä, mutta useamman yrityksen väliset strategiset allianssit yleistyvät jatkuvasti. (Elmuti & Kathawala 2001, 205) Allianssit eivät ole rajoittuneet muutamille tietyille toimialoille, mut-

ta niitä esiintyy eniten kuljetusalalla, teollisuudessa, tietoliikennealalla, elektroniikka-alalla, lääke-teollisuudessa, finanssialalla ja jopa asiantuntijapalveluissa. (Doz & Hamel 1998)

Gulati (1998, 293) määrittelee strategisen allianssin yritysten väliseksi vapaaehtoiseksi sopimukseksi, joka sisältää tuotteiden, teknologioiden tai palveluiden vaihtamista, jakamista ja yhteistä kehittämistä. Tidd et al. (2005, 303) mukaan strategisella allianssilla on tavallisesti selkeä päämäärä ja aikataulu. Yoshino ja Rangan (1995) sen sijaan määrittelevät strategisen allianssin kolmen kriteerin perusteella. Strategisella allianssilla tarkoitetaan yhteistyötä, jossa vähintään kaksi yhteistyöyritystä

- pysyvät juridisesti itsenäisinä allianssin perustamisen jälkeen;
- jakavat tehtävien suorituksista aiheutuvat edut ja työnjohdollisen ohjauksen ja
- tekevät jatkuvia panostuksia yhdellä tai useammalla strategisella alueella, kuten esimerkiksi tuotteet ja teknologia. (Todeva & Knoke 2005, 125)

Doz ja Hamel (1998, 4-5) näkevät strategisella allianssilla olevan ainakin kolme pääasiallista tarkoitusta.

1. Co-option. Ensimmäinen tavoite strategisen allianssin toiminnassa on kriittisen massan saavuttaminen muuttamalla potentiaaliset kilpailijat liittolaisiksi. Kriittinen massa tarkoittaa tässä sitä, että yritykset voivat resurssejaan yhdistämällä hankkia jotain sellaista, mitä ne eivät yksin pystyisi hankkimaan. Co-option on kivuttomin tapa tehdä kilpailijat vaarattomiksi ja sitä on harrastettu jo vuosisatojen ajan. Co-option allianssissa yhteistyökumppanit valitaan tavallisesti samalta alalta ja liittoudutaan haastaakseen alan pahimman kilpailijan.
2. Cospecialization. Cospecialization eli yhdessä erikoistuminen on synergistä arvon luomista, jossa aikaisemmat erilliset resurssit, kyvyt ja tiedot yhdistetään synnyttämään uutta arvoa. Näiden arvokkaampien resurssien avulla päästään levittäytymään uusille markkinoille, kehittämään uusia tuotteita tai perustamaan uutta liiketoimintaa. Erikoistuminen on tyypillistä monimutkaisten tuotteiden, palveluiden tai järjestelmien alalla. Kumppanit valitaan yleensä eri toimialalta.
3. Learning and internalization. Strateginen allianssi voi olla myös keino oppia ja sisäistää uusia taitoja. Allianssin kautta päästään käsiksi kumppanin ydinosaamiseen ja voidaan oppia näitä taitoja.

Elmuti ja Kathawala (2001, 206) puolestaan luokittelevat neljä syytä strategisen allianssin perustamiseen:

1. Kasvustrategiat ja uusille markkinoille pääsy: Yrityksillä ei ole aikaa hankkia uusia markkinoita yksitellen, jonka vuoksi allianssin perustaminen yrityksen kanssa, joka toimii jo halutuilla markkinoilla, on vetoava vaihtoehto. Levittäytyminen uusille markkinoille voi olla huomattavasti helpompaa yhteistyössä kansainvälisen yrityksen kanssa.

2. Uuden teknologian ja/tai parhaan laadun tai halvimman kustannuksen hankkiminen: Kaikilla yrityksillä ei ole omasta takaa teknologiaa, jonka avulla ne voisivat kilpailla yksin markkinoilla. Sen vuoksi tällaiset yritykset ryhtyvät yhteistyöhön yritysten kanssa, joilla on resursseja ja teknologiaa tai ne yhdistävät resurssinsa saadakseen tarvittavaa teknologiaa.

3. Taloudellisen riskin pienentäminen sekä tutkimuksen ja tuotekehityksen kustannusten jakaminen: Jotkut yritykset kokevat, että uuden tuotteen tai tuotantomenetelmän tavoitteleminen sisältää liian suuren riskin yhdelle yritykselle. Tällöin kaksi tai useampaa yritystä liittyvät yhteen ja sopivat riskin jakamisesta kaikkien osapuolten kesken.

4. Kilpailuedun saavuttaminen tai varmistaminen: Nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa liikemaailmassa pienten yritysten on vaikea pysyä kilpailukykyisinä. Monille pienille yrityksille ainut selviytymiskeino on perustaa strateginen allianssi yhden tai useamman yrityksen kanssa.

Strategisista alliansseista on tullut globaalin kilpailukyvyn kulmakivi (Doz & Hamel 1998). Niiden suosio on kasvanut viime aikoina merkittävästi. Samaan aikaan yhteisyritys on menettänyt suosiotaan. 1980-luvun puolivälissä strategisia alliansseja perustettiin vuosittain alle 1000, vuonna 2000 vastaava luku oli lähes 10 000. Syitä strategisen allianssin suosioon on useita. Samat syyt selittävät yritysten yhteistyömuodon vaihtamisen muodollisesta yhteisyrityksestä lyhytaikaisempaan strategiseen allianssiin. (Tidd et al. 2005, 306)

- Nopeus: Epävakaassa ympäristössä lyhytaikaiselle allianssille ominainen nopea oppiminen ja läpimenoajat ovat ratkaisevampia kuin huolellinen suunnittelu, kumppanin valinta ja yhteistyön kehittäminen.

- Kumppanin sopivuus: Strategisessa allianssissa yhteistyökumppani valitaan yleensä verkoston jo olemassa olevista jäsenistä tai vaihtoehtoisesti laajemmilla markkinoilla vallitsevan maineen perusteella.

- Kumppanin tyyppi: Lyhytaikaisia alliansseja esiintyy kasvavassa määrin ristikkäin perinteisillä markkinoilla, aloilla ja teknologioissa, ei niinkään niiden sisällä. Kumppania ei valita tuttuuden perusteella vaan täydentämään omaa osaamista.

- Sitoutuminen: Allianssin lyhytaikaisuus tekee luottamuksen ja sitoutumisen kehittämisestä vaikeaa. Tämän vuoksi allianssit turvautuvat enemmän asetettuihin tavoitteisiin ja yhteisiin päämääriin.

- Painopiste: Vuorovaikutuksen laajuus on tarkasti määritelty ja keskittyy enemmän tehtäviin kuin yhteistyösuhteeseen. Näin vähennetään yhteistyösuhteen hallinnan monimutkaisuutta.

Strategiset allianssit vievät yrityksiä täysin uusille ja vieraille reviireille sekä testaavat yritysten kykyä hallita monimutkaisia yhteistyösuhteita. Alliansseista on tulossa sekä strategisesti äärimmäisen tärkeitä että vaikeampia hallita ja johtaa. Suuri osa yrityksen menestyksen elementeistä ei ole enää sen omissa käsissä vaan sijaitsee yrityksen rajojen ulkopuolella. (Doz ja Hamel, 5-6) Allianssia voidaan pitää menestyksekkäänä jos molemmat osapuolet saavuttavat tavoitteensa (Elmuti & Kathawala 2001, 212). Whipple ja Frankel (2000, 23-27) ovat tutkineet strategisen allianssin menestystekijöitä sekä päähankkijan että toimittajan näkökulmasta. Tärkeimmiksi menestystekijöiksi nousivat luottamus, ylimmän johdon tuki, kyky vastata suorituskykyodotuksiin, selkeät päämäärät ja yhteistyökumppaneiden yhteensopivuus. Myös Elmuti ja Kathawala (2001, 210-215) ovat tutkineet strategisten allianssien kriittisiä menestystekijöitä. Selkeiden päämäärien ja ylimmän johdon sitoutumisen lisäksi he listaavat menestystekijöiksi yhteistyöyritysten johtamisfilosofioiden samankaltaisuuden, tehokkaan ja vahvan johtoryhmän, jatkuvan suorituskyvyn arvioinnin, huolellisen suunnittelun, selkeästi määritetyt roolit, kansainvälisen vision, partnerin valinnan ja hyvän kommunikoinnin osapuolten välillä.

Kalmbachin ja Rousselin (1999) mukaan yli 60% strategisista alliansseista kuitenkin epäonnistuu. 50% strategisista alliansseista kaatuu huonon johtamisen tuloksena ja 50% epäonnistumisista johtuu puutteellisesta strategiasta. Muita syitä epäonnistumisille ovat kulttuurien törmäys ja yhteensopimattomat henkilökemiat, johtoryhmien yhteistyön puute sekä eroavaisuudet toimintatavoissa ja asenteissa partnereiden välillä, kuten toisen osapuolen opportunistinen käyttäytyminen. Lisäksi on olemassa epäonnistumisen riski, vaikka partnerit olisivatkin täysin sitoutuneita allianssiin. Tätä riskiä aiheuttavat esimerkiksi ympäristötekijät, talouden taantuma ja sisäiset tekijät. Strategiset allianssit saattavat myös luoda uuden paikallisen tai globaalin kilpailijan. (Elmuti & Kathawala 2001, 207-212)

4.2 Monenkeskinen yhteistyö

Monenkeskisen yhteistyön tavoitteena on parantaa siinä mukana olevien yritysten välistä yhteistoimintaa ja sitä kautta koko verkoston suorituskykyä. Monenkeskisyys merkitsee sitä, että yhteistä kehitystyötä tehdään vähintään kolmen yrityksen välillä. Tarkoituksena on parantaa kehitystyön tuloksena saatavia ratkaisuja saamalla mukaan enemmän asiantuntemusta laajemman yhteistyön kautta. Lisäksi suuremman yritysjoukon sitoutuminen ratkaisuihin helpottaa niiden levittämistä edelleen laajempaan käyttöön verkostossa. (Kuivanen & Hyötyläinen 1997, 46)

4.2.1 Konsortio

Konsortio esiintyy englannin kielessä muodossa consortia. Suomen kielessä konsortiosta käytetään myös käännöstä työyhtymä. Konsortio on kahden tai useamman yrityksen muodostama tilapäinen yhteenliittymä. Konsortio on yhteistoimintaelin jonkin asian tekemiseksi. (Savonia 2009) Konsortio esiintyy pikemminkin monenkeskeisenä kuin kahdenvälisenä. Konsortion tarkoituksena on ajaa yritysten yhteistä etua. (Savonia) Konsortio koostuu yritysten muodostamasta projektiorganisaatiosta jonkin erityisen, tilapäisen hankkeen toteuttamiseksi. Yleensä projekti koskee yritysten yhteistä tutkimus- ja tuotekehityshankkeen toteuttamista tai yrityksen yhdessä toteuttamaa toimitusta. (Tekes) Tirrosen (2006, 1) mukaan perinteinen näkemys konsortiosta käsitti taloudellisen yhteistyön liike- ja pankkitoiminnan alalla. Myöhemmin konsortion käsite on laajentunut sisältämään yleisemmin yhteistyötä muillakin yhteiskunnan aloilla, kuten korkeakoulutuksessa. Korkeakoulujen välinen yhteistyö toteutuu konsortiossa esimerkiksi kirjastoyhteistyönä, yhteisenä opetuksena ja yhteisenä hankintana. Konsortion avulla jaetaan henkilöstöresursseja, opetusresursseja sekä palveluita ja tuotteita. Konsortio tarkoittaa yksinkertaistetusti eri toimijoiden muodostamaa yhteenliittymää, jonka avulla organisaatiot kokoavat resurssejaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Resursseja sekä jaetaan että yhdistetään. Siihen liittyy ajatus taloudellisen ja sisällöllisen hyödyn yhteisvaikutuksesta.

Perussyyt konsortioon liittymiselle ovat kustannusten ja riskien jakaminen, harvinaisemman asiantuntemuksen ja laitteiston yhdistäminen, tutkimuksen tekeminen ja standardien asettaminen (Tidd et al. 2005, 299). Konsortioiden tavoitteena on riskienhallinta, toimintaedellytysten edistäminen ja synergiaedut. Voimavarojen yhdistämisellä ja jakamisella pyritään yhteistoiminnan sisällöllisiin ja taloudellisiin etuihin. Taloudelliset hyödyt ovat yleensä kustannusten ja taloudellisten riskien hallitsemista, mutta myös taloudellisia säästötavoitteita. (Tirronen 2006)

Konsortiot ovat organisaatioina aina yksilöllisiä ja niiden koko vaihtelee konsortioista riippuen. Yhteistyön sitovuus vaihtelee myös; osa konsortioista on verkostomaisempia ja osa institutionaalisempia. Konsortioita on pyritty käsitteellistämään tyypittelemällä niitä muodollisiksi ja ei-muodollisiksi, vapaaehtoisiksi ja normatiivisiksi, erikoistuneiksi ja monialaisiksi tai alueellisiksi, maakunnallisiksi, kansallisiksi sekä kansainvälisiksi. Muodollisessa konsortiossa on erillinen henkilöstö ja organisaatiorakenne, kun taas ei-muodollisessa vastuu konsortion toiminnasta vaihtuu jäseninstituutioiden kesken ilman vakituista henkilöstöä. Vapaaehtoisten konsortioiden toiminta pohjautuu jäseninstituutioiden välisiin sopimuksiin, kun normatiivisissa yhteistyö organisoituu yleensä julkisen vallan normien ja kannustimien kautta. Erikoistuneet konsortiot ovat keskittyneet yhteen tiettyyn alaan tai tavoitteeseen, kun monialaisissa konsortioissa yhteistyö organisoidaan useisiin rinnakkaisiin aloihin tai tavoitteisiin. (Tirronen 2006, 3)

Konsortiolle määriteltyjä kriteereitä:

- rekisteröity yhtiö
- kolmen tai useamman jäseninstituution muodostama
- yhteistyömuoto, johon osallistuminen on vapaaehtoista
- organisaatio, jolla on vakituinen henkilöstö
- taloudellisesti autonominen (oma budjetti, varainhankinta, varat ja velat) (Tirronen 2006, 3-4)

Konsortio on löyhä yhteistyömuoto, sillä osanotto on vapaaehtoista ja sopimuksenvaraista. Tilapäisyys on tunnusomaista konsortiolle - jäsenyys on vapaaehtoista ja se voidaan purkaa vaivattomasti. Konsortioilla onkin tapana olla lyhytaikaisia organisaatioita, vaikka nykyään yhä useammat ovat pysyviä organisaatioita. Toisaalta konsortio on raskas toimintamuoto, sillä se edellyttää erillistä organisaatiota, päätöksentekoa ja hallintoa. Konsortio on kuitenkin toimintamallina varsin herkkä epäonnistumisille. (Tirronen 2006; 5, 9)

4.2.2 Verkostoyhteistyö

Ollus et al. (1998b, 16) määrittelee verkostotoiminnan pitkälle kehitetyksi valistuneeksi ulkoistamiseksi. Verkosto muodostuu toisiinsa luottavista yrityksistä ja niiden taloudellisesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Verkoston yritykset täydentävät toistensa osaamista ja joka yritys keskittyy vain ydinosaamiseensa. Verkostossa toimivien yritysten suhteet ovat monesti pitkäjänteisiä, mutta

itse verkosto on dynaaminen eli lähes jatkuvasti muuttuva kokonaisuus. (Hallikas et al. 2001, 13-14) Yritysverkostossa yhteistyötä tehdään useamman kuin kahden yrityksen välillä. Käytännössä toiminta voi olla myös kahdenvälistä, mutta siihen liittyy silti yhteinen näkemys osallistumisesta verkostoon. (Tenhunen 2006, 65) Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan verkostoyhteistyössä toimivalla yrityksellä on keskimäärin noin 50 sopimuskumppania. On kuitenkin huomattava, että yhteistyökumppaneiden määrä vaihtelee laajoissa rajoissa muutamasta aina useisiin tuhansiin asti. (Kohti strategisia yritysverkostoja 2001, 21)

Eräänlaisia verkostoja on ollut aina olemassa, sillä kautta aikojen esimerkiksi kokoonpanoteollisuus on tilannut osat osatoimittajalta ja ketju on jatkunut aina raaka-ainetoimittajaan asti. Ennen yksi yritys vastasi suuremmasta alueesta toimitusketjussa, nyt toimitusketju koostuu useammista pienemmistä osista. (Kaskela 2006) Verkostot ovat tällä hetkellä yleisimpiä nopean teknisen muutoksen ja kasvun aloilla, kuten elektroniikassa ja muotiteollisuudessa. Verkostoitumalla haetaan herkkyyttä ja kykyä mukautua nopeisiin muutoksiin. (Ollus et al. 1998b, 26-27) Verkostoilla tavoitellaan lisäksi joustavuutta, kustannustehokkuutta ja nopeampaa läpäisyaikaa. On muistettava, että verkostoitumisen vaikutus on yrityskohtaista, koska se riippuu yrityksestä; sen asemasta, tilanteesta, toimintaympäristöstä ja toimintatavoista. (Hallikas et al. 2001; 13, 19)

Verkostoituminen on häivyttänyt yrityksen rajoja ja se ulottuu useisiin toimintoihin. Tuotannollisessa verkostoitumisessa keskeiset huomion kohteet ovat laatu ja toimitusajat. Tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan tavoite on paitsi nopeuttaa innovaatioprosessia ja uuden tuotteen markkinoille tuloa, myös koota yhteen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa osaaminen. Logistiikan ja materiaalivirtojen osalta verkoston tavoitteena on logistinen tehokkuus. Keskeinen huomion kohde on kokonaisuuden hallinta ja prosessien ajoitus. Yritysten verkostoyhteistyö voi ulottua myös markkinoinnin, taloushallinnon ja henkilöstövoimavarojen alueelle. Yhteismarkkinoinnilla saavutetaan parempi näkyvyys ja kattavampien kokonaisuuksien avulla voidaan palvella asiakasta paremmin. Taloushallinnossa keskeinen huomion kohde on kustannusten hallinta. Henkilöstötoiminnassa yhteistyötä tehdään koulutuksessa, valmennuksessa ja henkilöstön rekrytoinnissa. (Kohti strategisia yritysverkostoja, 11-12)

Verkostoyritykset ovat tämän päivän ilmiö ja ne ovat vakiintuneet erääksi normaalin liiketoiminnan muodoksi ja modernien yritysten rakenteeksi. Verkostoyritykset voivat olla monimuotoisia. Kaksi yleisintä muotoa ovat tuotantoverkosto ja tuoteverkosto. Tuotantoverkosto on vertikaalinen eli tuotteen arvoketjun mukainen verkosto. Tuotantoverkostot ylittävät perinteisen toimitusketjun monella tapaa. Yhteistyö on syvällistä, pitkäjänteistä ja luottamukseen perustuvaa. Siinä hajautetaan tuote-

kehitystä ja tehdään laajemminkin yhteistä kehitystyötä ja pyritään jopa yhteisiin arvoihin. Tuoteverkosto puolestaan on horisontaalinen eli toisiaan täydentävien tuotteiden verkosto. Tuoteverkostojen avulla luodaan uusia markkinoita ja kasvuedellytyksiä toisiaan tukeville tuotteille. Tuoteverkosto on vähemmän tietoinen, abstraktimpi ja löyhempi kuin tuotantoverkosto. Niiden avulla voidaan hallita nopeasti muuttuvia ja kasvavia high tech -tuotteiden markkinoita. (Ollus et al. 1998b, 25)

Yritysten verkostoituminen voi tapahtua kahdella tavalla. Verkostoituminen voi olla divergoivaa tai konvergoivaa verkostoitumista. Divergoiva verkostoituminen on organisaation sisällä olevien toimintojen ulkoistamista. Tällöin yritys luopuu tietyistä toiminnoista ja ostaa ne markkinoilta. Ulkoistetut toiminnot ovat tyypillisesti niitä, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosaamiseen. Konvergoivassa verkostoitumisessa yritys hankkii omien toimintojensa ja osaamisensa ympärille täydentävää osaamista ja resursseja markkinoilta. (Hallikas et al. 2001, 5) Verkostojen rakentumisessa voidaan ottaa huomioon myös alueelliset näkökohdat. Toimitusaikojen kireyden vuoksi verkoston osapuolten on hyvä sijaita lähekkäin. Toisaalta nykypäivänä yritysten välisen reaaliaikaisen tiedonsiirron ansiosta yritykset ovat entistä riippumattomampia ajasta ja paikasta. (Kohti strategisia yritysverkostoja 2001, 8-9)

Eri selvitysten mukaan jopa seitsemän kymmenestä verkostohankkeesta ei vastaa odotuksia tai lopetetaan. Matti Hakanen ryhmittelee verkostohankkeiden riskejä, epävarmuuksia ja ongelmia artikkelissaan Verkostojen ongelmia. Verkostossa voivat aiheuttaa ongelmia:

1. Olemassa olevat, todelliset fyysiset ja henkiset erot, verkoston perusedellytykset

Tärkeimmäksi tekijäksi verkostohankkeiden epävakauteen ja epäonnistumisiin on yleisimmin todettu erot osallistuvien yritysten tavoitteissa, kulttuurissa, johtamistyyleissä ja -järjestelmissä. Lähtökohtana verkostolle pitää ensinnäkin olla riittävän yhteensopivat strategiset tavoitteet. Yhteistyötä tekevillä yrityksillä on myös oltava riittävä strateginen ja operatiivinen yhteensopivuus. Myös organisaatioiden kulttuurierot johtavat verkostossa helposti tilanteisiin, jossa syntyy väärinkäsityksiä, ristiriitoja ja jännitteitä.

2. Huonosta suunnittelusta ja valmistelusta johtuvat ongelmat

Verkoston käynnistämistä edeltävällä suunnittelulla ehkäistään ongelmia, joihin myöhemmin muuten joudutaan käyttämään paljon johtamiskapasiteettia ja aikaa. Suunnitteluvaiheessa on käytävä kriittisesti läpi verkoston perusedellytykset, tavoitteet, resurssit sekä verkoston käytännön toteutus eli johtaminen ja pelisäännöt. Mitä täydellisempi verkoston muodostumisprosessi on, sitä paremmat ovat menestymismahdollisuudet.

3. Osapuolten poikkeava käyttäytyminen, sisäiset muutokset

Suunnitellusta poikkeavan käyttäytymisen voi aiheuttaa henkilövaihdokset, omistusmuutokset, yhden osapuolen sisäinen poliittinen peli tai valtataistelu, osapuolten verkostoa käytännössä hoitavien henkilöiden "henkilökemiat" eivät sovi yhteen, annetut lupaukset petetään, opportunismi.

4. Ympäristön muutokset

Verkoston onnistumiseen voivat vaikuttaa myös osapuolten kontrollin ulkopuolella olevat tekijät, lähinnä etukäteen arvaamattomat muutokset taloudellisessa ja markkinaympäristössä.

5. Verkoston johtaminen

Monet pitävät verkoston johtamisen puutteita epäonnistumisten suurimpana yksittäisenä syynä. Verkoston menestyksellinen toiminta vaatii poikkeuksellisia johtamistaitoja. Toisaalta on ilmeistä, että verkoston johtamiselle ei anneta tarpeeksi aikaa ja painoarvoa verkostoa suunniteltaessa ja arvioitaessa.

4.2.3 Franchising

Franchising on yhteistyöjärjestelmä tavaroiden tai palvelujen markkinointiin, jossa yritys (franchise-antaja) liittää itseensä sopimuksella useita itsenäisesti omistettuja muita yrityksiä (franchise-ottaja), jotka toimivat yhdenmukaisesti ulospäin ja jossa franchise-antaja tarjoaa verkostolleen monentyyppisiä palveluja (Mattila et al. 1998, 25). Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä. Franchising-toiminnassa franchise-antaja luovuttaa taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää hallitsemaansa liiketoimintakonseptia ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa. (Torikka 2009)

Franchisella viitataan oikeuteen, joka luovutetaan yritykseltä toiselle. Se määritellään franchisesopimuksessa. Sanalla franchise voidaan viitata oikeuteen, sopimukseen sekä itse franchisingjärjestelyyn. *Franchise-antaja* (franchisor) on yritys, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle. *Franchise-ottaja* (franchisee) on yritys, joka vastaanottaa oikeuden. Franchise-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti franchise-antajasta riippumaton yksikkö. (Torikka 2009) Franchisingkonsepti ja –ketju muodostavat *franchisingjärjestelmän*, jota johtaa franchise-antaja. Franchisejärjestelmästä käytetään monesti myös ilmaisuja ketju tai verkosto. (Laakso 1998, 22)

Franchisingin konsepti ymmärretään monesti väärin. Franchising ei ole toimiala, vaan se on markkinointikonsepti tai toimintamalli, jonka avulla tarjotaan tuotteita ja palveluja. Franchising on käytössä monilla toimialoilla, minkä takia se rikkoo useita liiketoiminnan ryhmittelyn rajoja. Mattila et al. (1998, 31-32) määrittelevät franchisingin tunnuspiirteet seuraavalla tavalla:

- toiminta muodostaa ketjuorganisaation
- yhteistyö perustuu samaan testattuun ja menestykselliseen liikeideaan
- franchise-antaja omistaa, kontrolloi sekä kehittää jatkuvasti liikeideaa
- osapuolet ovat taloudellisesti ja juridisesti riippumattomia sekä sijoittavat toimintaansa pääomaa
- yhteistyön molemmilla osapuolilla on yhteiset tavoitteet
- oikeudet liikeideaan ja muut palvelut luovutetaan erillisestä korvauksesta
- käytössä on toiminnan kirjallinen ohjeistus
- sitoutuminen yhteisiin standardeihin ja laatuvaatimuksiin
- ketjulla käytössä yhteinen nimi ja tunnukset
- franchise-antaja tarjoaa jatkuvaa toiminnan tukea erillisestä korvauksesta osapuolten välillä kirjallinen sopimus

Franchising-toimintaa on pyritty luokittelemaan monilla tavoilla. Laakso (1998, 24) esittelee franchisetoiminnalle kaksi yleisessä käytössä olevaa jaottelumallia. Molemmat mallit jakavat franchising-toiminnan kolmeen erilaiseen muotoon. Eräs laajasti käytetty luokittelun on tehnyt Kansainvälinen Franchising -Yhdistys (International Franchise Association, IFA). Ensimmäinen luokittelumalli viittaa yhteistyösuhteen sisältöön ja laajuuteen. Luokittelu jakaa franchising-toiminnan seuraaviin muotoihin:

1. Trade Name Franchising

2. Product Distribution Franchising

3. Business Format Franchising (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 45.)

Trade Name Franchising. Toimintamalli, jossa franchising-antaja siirtää franchising-ottajalle oikeuden käyttää omassa liiketoiminnassaan franchising-antajan kehittämää ja omistamaa tuote-/liikemerkkiä tai nimeä. Yritysten toimintamallit voivat olla muilta osin hyvinkin erilaisia. Liiketoimintasuhteessa ei juurikaan harjoiteta käytännön yhteistyötä. Tämän kaltainen jakelutieratkaisu on käytössä esimerkiksi useissa hotelliketjuissa.

*Product Distribution Franchising*issa franchising-antaja luovuttaa verkoston jäsenille oikeuden myydä kehittämäänsä ja monesti myös itse valmistamaansa tuotetta. Keskinäinen yhteistyö rajoittuu yleensä tuotteen jakeluun ja tuotteeseen liittyvien yhdenmukaisuuksien, kuten nimen käytön ja laatutason valvontaan. Näin ollen verkosto toimii ikään kuin franchising-antajan tuotteen jakelukanavana. Muun muassa virvoitusjuomavalmistajat/-jakelijat (esimerkiksi Coca Cola), autoliikkeet ja huoltamoketjut harjoittavat Product Distribution Franchising –muodon mukaista toimintaa.

Business Format Franchising on yhteistoimintamuoto, jossa koko liiketoimintakonseptin käyttöoikeus siirretään franchising-ottajalle. Franchising-antaja ja –ottajat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä, joka on jatkuvaa ja sisältää muun muassa markkinoinnin, tuotekehityksen sekä hankinnat. Business Format Franchising –toimintamallissa franchise-antajalla on kahdenlaista liiketoimintaa: perusliiketoimintaa ja franchising-liiketoimintaa. Perusliiketoiminta tarkoittaa franchise-ottajille siirretyn konseptin mukaista toimintaa. Franchise-antaja saa tulot konseptin käyttöoikeuksien vuokraamisesta ja järjestelmän johtamisesta franchising-liiketoiminnassa. Business Format Franchising –toimintamallia harjoittavia ketjuja ovat Arnold’s Donuts, Body Shop, Hesburger, Kotipizza, McDonald’s ja R-kioski. (Laakso 1998, 24.) Suomessa ja muuallakin Euroopassa franchising-toiminnalla tarkoitetaan yleensä Business Format Franchisingia (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2002, 46).

Toinen franchisetoiminnan luokittelumalli viittaa konseptin sisältöön ja/tai toimialaan. Franchisetoiminta on luokiteltavissa seuraaviin muotoihin:

1. Palvelu-franchising tarkoittaa franchising-toimintamallin käyttämistä palveluyrityksissä oman konseptin levittämiseen. Tällaisia palveluyrityksiä ovat esimerkiksi autovuokraamo-, hotelli- ja ravintolaketjut.

2. Jakelu-franchising perustuu jonkin tuotteen jakamiseen ketjun kautta. Mallia käyttävät yleensä tuotannolliset yritykset, tukku- ja vähittäiskaupat. Esimerkkiketjuja ovat päivittäistavara- ja erikoistavarakaupan ketjut.

3. Tuotannollinen franchising on harvinaisin franchisingtoiminnan muoto. Sitä hyödyntävät tuotannolliset/teolliset yritykset kasvumallinaan. Mallia käytetään eri toimialoilla, kuten leipomotoiminnassa, paperin jalostuksessa ja talonrakennuksessa. (Laakso 1998, 25.)

Franchising on yritysten välinen horisontaalinen yhteistyömalli, jossa toiminnan tehokkuus saavutetaan koordinoinnilla, työnjaolla ja yrittäjäpohjaisella verkostolla. (Laakso 1998, 33) Franchising on hyvin hierarkkinen malli. Franchise-ottajien oma päätöksenteko on rajoittunutta ja se koskee pelkästään operatiivisen toiminnan suorittamista. (Vesalainen 1996) Franchising-ketjussa yhteistyö tapahtuu valtaosaksi franchise-antajan koordinoimana, mutta franchise-ottajienkin välistä välitöntä yhteistyötä esiintyy. Franchise-antajan ja –ottajan välistä yhteistyötä ovat toiminnallinen yhteistyö, tukitoiminnot ja koulutus. (Laakso 1998, 33)

Yhteismarkkinointi ja –hankinnat ovat tyypillistä toiminnallista yhteistyötä. Ne vaativat tehokasta, keskitettyä koordinointia, josta huolehtii franchise-antaja. Yhteismarkkinoinnilla tuottaa suuria kustannus- ja synergiaetuja verrattuna siihen, että jokainen yritys hoitaisi itsenäisesti markkinoinnin. Hankintayhteistyössä voidaan käyttää hyväksi ostovolyymia neuvoteltaessa tavarantoimittajan kanssa. Franchising-ketjun tehokkuus on peräisin osapuolien välisestä työnjaosta. Franchise-ottaja keskittyy yrityksensä operatiiviseen johtamiseen ja perusliiketoimintaan, kun taas franchise-antajan tehtävä on koko franchising-järjestelmän toiminnan ja yhteistyön koordinointi, kehittäminen ja laajentaminen.

Franchising-antajan suorittamat tukitoiminnot vaihtelevat järjestelmäkohtaisesti. Tukitoiminnot voivat olla esimerkiksi markkinoinnin, taloushallinnon ja neuvontapalveluita. Franchise-antajan velvollisuuksiin kuuluu lisäksi jatkuva franchise-ottajien toiminnan kehittäminen, koulutus. Jokaisella franchising-ketjulla on yleensä oma koulutusjärjestelmä, jonka sisältö on teknistä, konseptiin liittyvää ja liiketoiminnallista. Franchise-antaja tarjoaa franchise-ottajille alku- ja jatkokoulutusta. Alkukoulutus on haasteellista, sillä liiketoimintakonseptin hyödyntämisen osaaminen täytyy siirtyä kokonaisuudessa toiselle yritykselle. Uuden franchise-ottajan olisi myös pystyttävä tekemään konseptilla yhtä menestyksellistä liiketoimintaa. Jatkokoulutus kuuluu franchise-antajan jatkuvasti tarjoamiin palveluihin franchise-ottajalle. Jatkokoulutus aloitetaan heti liiketoiminnan alettua ja pitää sisällään ajankohtaista tietoa, joka on olennaista konseptin kilpailuedun säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. (Laakso 1998; 33-35, 81)

Franchise-ottajien välisen yhteistyön keskeisimmät tavoitteet liittyvät työnjakoon, toimintojen rationalisointiin ja sitä kautta kustannusetuihin. Yhteistyön sisällöstä ja harjoittamistavoista päätetään järjestelmittäin muun muassa franchise-ottajien muodostamissa toimikunnissa tai päätösryhmissä.

Toimikuntien vastuulla on muun muassa erilaisten ketjun kehityshankkeiden valmistelu ja läpivienti. Muuta yhteistyötä voi olla erilaiset operatiiviset järjestelyt, kuten yhteiset tilaustoimitusjärjestelmät, joilla hoidetaan keskitetysti tilausten vastaanotto, toimitusten jakaminen, tavaranvaihdot kapasiteetin ja alueen mukaan. (Laakso, 36)

5 YHTEISTYÖMUOTOJEN EROAVAISUUKSIA

Toimittajayhteistyö on partnership -suhdetta löyhempää yhteistyötä. Partnershipissa yritys toimii läheisessä yhteistyössä päähankkijan kanssa. Se on pitkäaikaista yhteistyötä, jota harjoitetaan monella tasolla ja siinä yhteistyö ulottuu jopa tuotekehitykseen asti. Toimittaja- ja partnership -yhteistyön tavoitteet ovat pitkälti samanlaisia; eron ratkaisee toimittajan toimittaman tuotteen tai palvelun tärkeys hankkivan yrityksen kannalta. Taulukossa 2 vertaillaan alihankinnan ja partnershipin eroja.

Taulukko 2. Alihankinnan ja partnershipin erot (Erridge 1995, 79)

Erityispiirre	Alihankinta	Partnership
Toimittajan valinta	Kilpailutus	Neuvottelu
Sopimuksen kesto	Lyhytaikainen	Pitkäaikainen
Toimittajien lukumäärä	Useita	Yksi tai kaksi
Sopimuksen luonne	Muodollinen	Joustava ja vapaamuotoinen
Yhteydenpito toimittajiin	Satunnaista ja pidättyväistä	Avointa ja jatkuvaa
Yhteiset toiminnot	Vähäinen tai ei yhtään	Laaja-alainen
Liiketoiminnan luonne	Win-lose	Win-win
Laatuajattelu	Jatkuvat tarkastukset	Jatkuva parantaminen
Toimitukset	Suuret, epäsäännölliset erät	Pienet erät, Just-in-time
Järjestelmät	Erilliset	Integroidut, elektroniset

Yhteisyritystä ja strategista allianssia pidetään usein samana asiana. Ne kuitenkin eroavat toisistaan ainakin viidellä tavalla: Ensinnäkin strategisessa allianssissa strategia on yleensä tärkeämpi kuin yhteisyrityksessä. Yritykset harvoin perustavat yhteisyrityksen heidän ydinliiketoimintansa ympärille, vaan pikemminkin hyödyntääkseen tiettyjä mahdollisuuksia, jotka ovat yrityksen strategisten prioriteettien ulkopuolella. Toiseksi yhteisyritykset yhdistävät tunnettuja resursseja ja jakavat tunnettuja riskejä. Strategiset allianssit kohtaavat enemmän epävarmuutta ja ne perustetaan paremminkin epävarmuuden vähentämiseksi kuin resurssien yhdistämiseksi. Kolmanneksi, strateginen allianssi on yleistymässä useamman yrityksen väliseksi muodoksi kun taas yhteisyritykset ovat kahdenvälisiä. Neljänneksi, allianssit ovat harvemmin luotu tuottaakseen yhteistyössä yksittäisiä tuotteita vaan kehittääkseen monimutkaisia kokonaisuuksia ja ratkaisuja, jotka vaativat useamman yrityksen resursseja. Viidenneksi, koska allianssit ovat vähemmän

tyksen resursseja. Viidenneksi, koska allianssit ovat vähemmän varmoja ja vakaita, niitä on luonnostaan vaikeampaa johtaa. (Doz, Hamel 1998, 6-7)

Yhteisyrityksen tarkoitus ei yleensä ole kasvun luonti vaan tunnettujen riskien jakaminen osapuolten kesken. Yhteisyritykselle on tyypillistä, että yhteistyökumppaneiden johtajat kiinnittävät huomionsa lähinnä taloudellisiin asioihin ja itse sopimukseen. Kun sopimukseen päästään, toinen kumppaneista ottaa yleensä vastuun toiminnasta ja sen ohjauksesta. Tällainen asetelma aiheuttaa dynamismin, yhteistyön ja molemminpuolisen oppimiskulttuurin puutteen, jotka ovat menestyksekkään strategisen allianssin ominaispiirteitä. Toisin kuin yhteisyrityksessä strategiselle allianssille on ominaista seuraavat asiat:

- Suurempi epävarmuus ja epäselvyys.
- Tapa, jolla arvoa tuotetaan ja kuinka yhteistyökumppanit sen kätkevät ei ole ennaltamäärätty.
- Kumppanuussuhde kehittyy tavoilla, joita on vaikea ennakoida.
- Tämän päivän liittolainen saattaa olla huomisen kilpailija tai tämänhetkinen kilpailija eri markkinoilla.
- Allianssisuhteen hoitaminen ajan mittaan on yleensä tärkeämpää kuin muodollisen alkusuunnitelman tekeminen.
- Menestymisen kannalta muutoksiin sopeutumiskyky on tärkeämpää kuin alkuperäiset sopimukset. (Doz & Hamel 1998, XV)

Konsortio ei ole kovin yleisesti tunnettu, eikä käytetty yhteistyömuoto. Se muodostetaan tarkoin määriteltyä tilapäistä projektia varten. Yleensä projekti koskee yritysten yhteistä tutkimus- ja tuotekehityshankkeen toteuttamista tai yritysten yhdessä toteuttamaa toimitusta. Verkostossa toimivien yritysten suhteet ovat puolestaan pitkäjänteisiä ja verkostoyhteistyö ulottuu useisiin toimintoihin, kuten tuotantoon, tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan, markkinointiin ja taloushallintoon. Verkostoituminen on strategista yhteistyötä. Verkostoyhteistyö on pitkäjänteistä, mutta samanaikaisesti dynaamista lukuisten kumppaneiden vuoksi. Siksi yritysverkostoa on vaikea hallita ja se vaatii paljon yritysjohdolta.

Taivalantti (2001, 18) pitää strategista allianssia muodollisempana sopimusteknisenä ja juridisena yritysten välisenä yhteistyömuotona kuin verkostoyhteistyötä. Tämä johtuu siitä, että verkostoyh-

teistyötä syntyy ilman muodollisia sopimuksia, kun taas allianssisuhteille on tyypillistä tietyn sopimusrakenteen voimassaolo. Organisaatioiden välinen työnjako ja toiminta on määritelty tarkemmin varsinaisissa strategisissa alliansseissa kuin verkostosuhteissa.

Franchising on nopea, edullinen ja suhteellisen riskitön kasvamistapa liiketoiminnalle. Franchising-toiminta on hyvin tiukka sopimuspohjainen yhteistyömalli, kun taas verkostoyhteistyö ei edellytä muodollisia sopimuksia.

Taulukossa 3 on vertailtu yhteistyön eri muotoja toisiinsa niiden keston, etujen ja huonojen puolien valossa Tidd et al. (2005) jaottelun mukaisesti.

Taulukko 3. Yritysyhteistyömuotojen vertailu (Tidd 2005, 292)

Yhteistyömuoto	**Tyypillinen kesto**	**Hyödyt**	**Ongelmakohdat**
Toimittajayhteistyö	Lyhytaikainen	Kustannusten ja riskin pieneneminen Supistunut läpimenoaika	Tutkimuskustannukset Tuotteiden suorituskyky ja laatu
Lisensointi	Määräaikainen	Teknologian hankinta	Sopimuskustannukset ja -rajoitteet
Konsortio	Keskipitkä	Asiantuntemus, standardit, osakerahoitus	Tietovuoto Myöhempi erilaistuminen
Strateginen allianssi	Joustava	Alhainen sitoutuminen Markkinoille pääsy	Mahdollinen valtaus Tietovuoto
Yhteisyritys	Pitkäaikainen/ monivuotinen	Toisiaan täydentävä osaaminen Omistautunut johto	Strateginen ajelehtiminen Kulttuurien yhteensopimattomuus
Verkosto	Pitkäaikainen/ monivuotinen	Dynaaminen, oppimispotentiaali	Tehottomuus

6 YRITYSYHTEISTYÖN RISKITEKIJÖITÄ

Nykypäivänä yhteistyöhön liittyvästä kirjallisuudesta voi saada kuvan, että kaikkien yritysten tulisi sitoa yhteistyösuhteita ja että yksin markkinoilla toimiminen ei ole järkevää. Yhteistyö ei välttämättä sovi kaikille yrityksille ja kaikkiin toimintaympäristöihin. Vaikka yhteistyöstä voi syntyä monia hyötyjä, sisältää yhteistyö myös riskejä. Luottamus on kriittisimpiä peruselementtejä yhteistyösuhteen rakentumisessa. Yhteistyön epäonnistumiseen riittää luottamuksen puute yhteistyösuhteessa. Yhteistyöverkostossa myös yritysten keskinäinen riippuvuus aiheuttaa riskejä.

Yhteistyön riskit ovat taloudelliset riskit, aineettomat riskit, menetyksen mahdollisuus ja epävarmuus mahdollisuuden realisoitumisesta. Taloudelliset riskit liittyvät kustannusten hallintaan, hinnoitteluun sekä virheinvestointeihin. Aineettomat riskit, kuten yrityskuvaan ja maineeseen liittyvät seuraamukset, eivät sen sijaan ole suoraan taloudellisesti määriteltävissä. Riskejä aiheuttaa lisäksi epävarmuus tappioiden ja menetysten esiintymisestä. (Kohti strategisia yritysverkostoja, 10)

Echeverri-Carroll'in et al. (1998) mukaan yhteistyön haittapuolia ovat seuraavat tekijät:

- Yhteistyösuhteiden luominen ja koordinointi on kallista ja aikaa vievää
- Riski vapaamatkustajista
- Riski yhteistyön purkautumisesta ja erikoistumisen aiheuttamasta kapea-alaisesta osaamisesta
- Riski jonkun yhteistyökumppanin konkurssista ja siitä aiheutuvista ongelmista sekä tietynlainen tuotantoprosessin suurten muutosten jäykkyys (Karhu 2002, 90).

7 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle määrittelemällä mitä yhteistyöllä tarkoitetaan. Työn alussa selvitettiin, miksi yhteistyötä on olemassa ja mitä syitä yhteistyösuhteen solmimiseen löytyy. Tässä yhteydessä kartoitettiin myös hyötyjä, joita yritykselle syntyy yhteistyöstä. Kyky rakentaa onnistuneita yhteistyösuhteita määrittyy yhteistyön peruselementin: tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen hallinnasta. Näitä peruselementtejä kuvailtiin niiden tärkeän roolin takia melko yksityiskohtaisesti. Yhteistyön kehitysprosessi on yksilöllinen ja sen vaiheet vaihtelevat yrityskohtaisesti. Tutkimuksessa esitettiin kuitenkin yleisiä malleja yhteistyön syntymiselle ja kehitykselle. Työssä ei siis eritelty eri yhteistyömuodoille omia malleja.

Yhteistyötä käsittelevä kirjallisuus esittelee useita erilaisia tapoja luokitella yritysyhteistyön muotoja, joista esitetään muutamia erilaisia. Työssä valittiin esitellyistä yhteistyön muodoista seitsemän: toimittajayhteistyö, partnership, yhteisyritys, strateginen allianssi, konsortio, verkostoyhteistyö ja franchising. Muotojen valinnan pohjana on käytetty pääasiassa Tidd et al. luokittelutapaa. Valittuihin yhteistyömuotoihin perehtyminen aloitettiin tekemällä selkeä jako kahdenväliseen ja monenkeskiseen yhteistyöhön. Yhteistyömuodot käsiteltiin muoto kerrallaan käymällä läpi niiden ominaispiirteitä.

Toimittajayhteistyö on päähankkijan ja toimittajan välistä yhteistyötä. Toimittajayhteistyö on käsitteenä laajempi kuin alihankinta ja sen voidaan käsittää sisältävän alihankinnan. Toimittajayhteistyössä päähankkija teettää omaan tuotteeseen kuuluvia osia, järjestelmiä, komponentteja, työvaiheita tai palveluja alihankkijalla. Alihankinta on löyhempää yhteistyötä kuin toimittajayhteistyö, sillä siinä vallitsee alihankkijoiden jatkuva kilpailuttaminen. Partnership sen sijaan on tiiviimpää, läheisempää ja pitkäaikaisempaa yhteistyötä kuin toimittajayhteistyö. Partnershipissa osapuolet sitoutuvat kiinteästi yhteisiin tavoitteisiin ja se sisältää yhteisen toiminnan kehittämispyrkimyksen.

Strateginen allianssi on sopimus tuotteiden, teknologioiden tai palveluiden vaihtamisesta, jakamisesta ja yhteisestä kehittämisestä. Sillä on tavallisesti selkeä päämäärä ja aikataulu. Strategisia alliansseja perustetaan hankkiakseen teknologiaa, päästäkseen tietyille markkinoille, vähentääkseen taloudellista ja poliittista riskiä, saavuttaakseen tai varmistaakseen kilpailuedun. Yhteisyritys puolestaan on hanke, jonka tarkoituksena on luoda yhdessä uutta liiketoimintaa. Yhteisyrityksen tavoitteena on saada aikaan kustannussäästöjä, tuoda yrityksille uskottavuutta, näkyvyyttä, parantaa kilpailuasemaa sekä edistää pääsyä uusille markkinoille. Strategiset allianssit ovat epävarmempia, va-

kiintumattomampia ja epäselvempiä yhteistyömuotoja kuin yhteisyritykset. Strategiset allianssit ovat usein enemmän keskellä yrityksen strategiaa kuin perinteiset yhteisyritykset.

Konsortio on löyhä yhteistyömuoto, jolle tilapäisyys on tunnusomaista. Konsortioon osallistuminen on vapaaehtoista ja sopimuksenvaraista. Franchising on kahden itsenäisen yrityksen: franchise-antajan ja franchise-ottajan sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä. Franchising-toiminnassa franchise-antaja luovuttaa taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää hallitsemaansa liiketoimintakonseptia.

Yritysverkostossa yhteistyötä tehdään vähintään kolmen yrityksen välillä. Verkostoitumista voidaan luonnehtia pitkälle kehitetyksi valistuneeksi ulkoistamiseksi. Verkoston yritykset täydentävät toistensa osaamista ja joka yritys keskittyy vain ydinosaamiseensa. Verkostossa toimivien yritysten suhteet ovat monesti pitkäjänteisiä, mutta itse verkosto on dynaaminen eli lähes jatkuvasti muuttuva kokonaisuus.

Yhteistyömuotojen esittelyn jälkeen pohdittiin muotojen eroavaisuuksia. Tidd et al. määrittelemien muotojen eroavaisuudet koottiin taulukkoon muotojen välisen vertailun helpottamiseksi. Lopuksi tutkimuksessa eriteltiin yhteistyön tuomia riskitekijöitä, joita ovat taloudelliset riskit, aineettomat riskit, menetyksen mahdollisuus ja epävarmuus mahdollisuuden realisoitumisesta. Lisäksi listattiin neljä yhteistyön tuomaa haittapuolta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysyhteistyötä on käsitelty kirjallisuudessa suhteellisen paljon, mutta yksittäiset yhteistyömuodot nähdään eri tutkimuksissa hyvin eri tavalla. Käsitteitä on olemassa yhteistyömuodoille useita, ja niiden merkitys on harvoin selitetty. Käsitteet ovat myös usein päällekkäisiä.

Kansainvälistymisen myötä yritysten toimintamallit ovat muuttuneet. Ennen yritykset pyrkivät tekemään kaiken itse, mutta nykypäivänä globaali kilpailu on pakottanut yrityksiä ryhtymään yhteistyösuhteisiin jopa kilpailijoidensa kanssa. Yhteistyön avulla yritykset voivat hyödyntää muiden yritysten vahvuuksia sekä hankkia resursseja ja osaamista, jota ne eivät yksin pystyisi saavuttamaan. Yritysyhteistyö on yhteistoimintaa kahden tai useamman yrityksen välillä, jonka avulla pyritään saavuttamaan kaikkia osapuolia hyödyttäviä etuja. Yhteistyön keskeisimpiä hyötyjä ovat kustannussäästöt ja riskin jakaminen osapuolten kesken.

Yhteistyömuotoja on mahdotonta asettaa paremmuusjärjestykseen. Ei ole olemassa yhtä ainoaa yhteistyömuotoa, joka sopisi kaikille yrityksille ja kattaisi kaikki käyttötilanteet. Yhteistyömuodon valintaan vaikuttaa monet eri tekijät, kuten yhteistyölle asetetut päämäärät. Yhteistyömuodon valintaan vaikuttaa onko yhteistyön taso operatiivinen, taktinen vai strateginen. Yritysten tulee itse määritellä sille sopiva yhteistyömuoto kunkin tilanteen mukaan. Yritys voi harjoittaa monenlaista yhteistyötä samaan aikaan.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Abodor, H. (2006). Inter-firm collaboration: configurations and dynamics. Competitiveness Review. Vol 16, nro 2, s. 122-134.

Anttila, A. (2002) Toimittajavalinta strategiselle komponentille akselistotehtaassa. Lappeenranta. 114s.

Doz, Y.L. & Hamel, G. (1998). Alliance advantage. Harvard business school press. Boston. 316s.

Driscoll, A. & Paliwoda, S. (1997) Dimensionalizing international market entry mode choice. Journal of Marketing Management, Vol. 13, No: 1-3, 57-87.

Dwyer, F. R. & Schurr, P. H. & Oh, S., (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing. Vol. 51. No. 2. s.11-27

Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. Management Decision. Vol. 39. No. 3. s.205-217

Erridge, A. (1995). Managing Purchasing: Sourcing and contracting. Oxford, Great Britain. Butterworth-Heinemann Ltd. 211 s.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., Wilson, D. (1998). Managing business relationships. John Wiley & Sons Ltd. Chichester. 292s.

Frick J. (1998). Liikesuhteiden hallinta - Laatu syntyy teknisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti toimivasta yhteistyöstä. Laatuviesti, Vol. 4. s. 24-27. Valkeakoski. Suomen Laatuyhdistys ry.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. Strategic Management Journal. Vol. 19. s.293-317.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E., Virolainen, V-M. (2001). Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Vantaa. 93 s.

Hellman, P., Hovi, N., Nieminen, J. (1993). Conceptualization of the terms used in interfirm cooperation research. Series Discussion and Working Papers 1. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. 33s.

Ikonen, M. (2002). Liiketoimintasuhteiden hallinta allianssiohjelmien avulla kansainvälisissä IT-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto. Diplomityö. 62s.

Karhu, E. (2002). Kilpailukyvyn kehittäminen yritysten välisen yhteistyön avulla. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Lisensiaatintutkimus.

Kuivanen, R. & Hyötyläinen, R. (1997). Kohti uudenlaisia yritysverkostoja. Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen. Espoo. 116 s.

Lehtinen, U. (1991). Alihankintajärjestelmä 1990-luvulla. SITRAn julkaisu No. 114. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Mattila, K., Rinkinen, P., Tommila, M., Wathém, A. (1998). Franchising käsikirja - Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi. Gummerus Kijapaino Oy. Jyväskylä. 264 s.

Mänttäri, J. (2004). Päähankkijan ja toimittajan kahdenvälinen yhteistyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Pro Gradu -tutkielma.

Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. (1998a). Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy. 172s.

Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. (1998b). Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy. 134s.

Pelkonen, M. (1998). EU:lla aktiivinen rooli verkostoitumisen lisäämisessä. Laatuviesti. Vol. 4. s. 19-20.

Raatikainen, I. (1992). Alihankintaverkostojen kehittäminen pohjoissavolaisessa metalliteollisuudessa. Kuopio, Kuopion yliopiston painatuskeskus. 200s.

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

Taivalantti, T. (2001). Strategisten allianssien rakentaminen, johtaminen ja hallinnointi. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Pro Gradu -tutkielma.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Third Edition. John Wiley & Sons Ltd. 582s.

Todeva, E. & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. Management Decision. Vol. 43. No. 1. s.123-148

Toivola, T. (2006) Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki, Edita Publishing Oy. 126 s.

Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. (2004). Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Helsinki. 73 s.

Yritysten yhteistyö ja franchising - sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. (2002) Kauppa- ja teollisuusministeriö. Edita Publishing Oy. Helsinki. 96 s.

Yritysyhteistyö. Verkostotalouden työkirja 1. Vaasa, Kansainvälisen verkostotalouden instituutti. 109 s.

Whipple, J. M. & Frankel, R. 2000. Strategic Alliance Success Factors. Journal of Supply Chain Management. Vol. 36. No. 3. s.21-28.

Muut lähteet:

Euroopan unionin portaali. Suuntaviivat horisontaalista yhteistyötä koskevista sopimuksista. [www-sivut]. [viitattu 19.03.2009]. Saatavissa: <http://europa.eu/scadplus/leg/fi/lvb/l26062.htm>

Ruohomäki, I. Tietopalveluiden palveluverkoston arviointi. Evaserve. [www-dokumentti]. [viitattu 19.03.2009]. Saatavissa: <http://www.evaserve.fi/evaserve_tool/service_nets/Moduuli_palveluverkostot_101207.pdf>

Opetushallitus. [www-sivut]. [viitattu 01.04.2009]. Saatavissa: <http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=287>

Hakanen, M. Verkostojen ongelmista. Modulcon Oy. [www-sivut]. [viitattu 01.04.2009]. Saatavissa: <http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Verkoston%20ongelmat.pdf>

Ikkala, K. (2008). Toimittajien ja päähankkijoiden arviointi. Teknologiakeskus Hermia Oy. [www-dokumentti]. [viitattu 19.03.2009]. Saatavissa: <http://hermia-fi-bin.directo.fi/@Bin/d0c958a796a377d24238f15e508974c3/1239537800/application/pdf/73650/Toimittajien%20ja%20p%C3%A4%C3%A4hankkijoiden%20arviointi.pdf>

Kaskela, L. Verkostoitumisen syyt. TIEKE, Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. [www-sivut]. [viitattu 13.04.2009]. Saatavissa: <http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/yritysten_valinen_verkostoitumin/verkostoitumisen_syyt_ja_hyodyt/>

Savonia-ammattikorkeakoulu - Savottawiki. [www-sivut]. [viitattu 08.03.2009]. Saatavissa: <http://www.savotta.org/sw/index.php?title=Konsortio>

Taloussanomat. [www-sivut]. [viitattu 12.04.2009]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/yhteisyritys/0>

Tekes, teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. [www-sivut]. [viitattu 24.02.2009]. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/juridi/alihankintasopimus.html>

Tekes, teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. [www-sivut]. [viitattu 24.02.2009]. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/juridi/sanastoa.html>

Tenhunen, J. 2002 Yritysverkostot laskentatoimen näkökulmasta. [www-dokumentti]. [viitattu 24.03.2009]. Saatavissa: <http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/LTjaVerkostot.pdf>

Tenhunen, Jarkko 2006 Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa - Soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet. [www-dokumentti]. [viitattu 24.03.2009]. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/31137/TMP.objres.301.pdf?sequence=1>

Tirronen, J. (2006). Konsortio korkeakoulujen välisen yhteistyön muotona. [www-dokumentti]. [viitattu 11.04.2009]. 13s. Saatavissa: <http://www.pskkk.fi/poytakirjat/Konsortio_korkeakoulujen_valisen_yhteistyon_muotona.pdf>

Torikka, J. Suomen Franchising-Yhdistys ry. [www-sivut]. [viitattu 20.03.2009]. Saatavissa: <http://www.franchising.fi/franchising-mika-franchising.php>

TT. (2001). Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti 1. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. 2. painos. Helsinki. 42s. Saatavissa: <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20011116-153010-198.pdf>

Vesalainen, Jukka 1996 Yritysyhteistyön malleja. [www-dokumentti]. [viitattu 24.02.2009]. Saatavissa: <http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/ktm.html>