



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA

Innovaatio- ja teknologiajohtaminen

Pk-yritysten kilpailuyhteistyö verkostomuotona

Coopetition of SMEs as a form of business network

Kandidaatintyö

Santeri Kiljunen

Teemu Salinto

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Santeri Kiljunen ja Teemu Salinto

Työn nimi: Pk-yritysten kilpailuyhteistyö verkostomuotona
Coopetition of SMEs as a form of business network

Vuosi: 2013

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.
37 sivua, 8 kuvaa ja 2 taulukkoa.

Tarkastaja: nuorempi tutkija Kirsi Kokkonen

Hakusanat: kilpailuyhteistyö, verkostoituminen, verkosto, pk-yritys

Keywords: coopetition, co-opetition, networking, network, SME

Työn tavoitteena on antaa lukijalle kattava käsitys yritysten kilpailuyhteistyöstä, sen edellytyksistä, sekä hyödyistä ja haasteista. Tarkastelussa syvennyttään tutkimaan asiaa etenkin pk-yritysten näkökulmasta.

Työ perustuu kattavaan valikoimaan alan keskeisintä lähdeaineistoa sisältäen sekä tieteellisiä artikkeleita että kirjallisuutta. Kilpailuyhteistyö on käsitteenä uusi ja sen tutkimus on keskittynyt vielä pääasiassa ilmiön tunnistamiseen ja nimeämiseen.

Kilpailuyhteistyöllä yritykset voivat saavuttaa etuja sekä yhteistyöstä että kilpailusta. Oikein hyödynnettynä edut ovat suuremmat kuin pelkällä kilpailulla tai yhteistyöllä olisi mahdollista saavuttaa. Kilpailuyhteistyöllä yritykset voivat keskittyä ydinliiketoimintaansa kehittäen sitä mahdollisimman tehokkaaksi. Tämän ansiosta yritykset voivat luoda asiakkaalle enemmän arvoa sekä suurentaa kokonaismarkkinoita. Kilpailuyhteistyön tehokas toiminta edellyttää kuitenkin siihen liittyvien edellytysten ja haasteiden tiedostamista sekä hallintaa. Suurimpina haasteina ovat oman hallinnan menettäminen kilpailevalle yritykselle sekä toisen osapuolen opportunistinen toiminta. Teoreettisen tarkastelun lisäksi työssä esitetään kilpailuyhteistyön ominaisuuksia myös case-yritysten avulla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimuksen tausta	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	4
1.4	Työn rakenne	4
2	VERKOSTOITUMISEN JA PK-YRITYKSEN MÄÄRITTELEMINEN	5
3	VERKOSTOMUODOT JA -TYYPIT	7
4	KILPAILUYHTEISTYÖ VERKOSTOMUOTONA	10
4.1	Kilpailuyhteistyön tasot	11
4.2	Kilpailuyhteistyöstrategia	12
4.3	Luottamus kilpailuyhteistyössä	15
4.4	Kilpailuyhteistyön rakentuminen ja suorituskyky	16
5	KILPAILUYHTEISTYÖN HYÖDYT	18
6	KILPAILUYHTEISTYÖN HAASTEET	21
6.1	Organisatoristen tekijöiden aiheuttamat ristiriidat	22
6.2	Suhteesta johtuvat ristiriidat	22
6.3	Ulkoisten tekijöiden aiheuttamat ristiriidat	23
6.4	Eroavat tavoitteet ja opportunistinen käytös	23
7	PK-YRITYSTEN KILPAILUYHTEISTYÖ	25
7.1	Syitä pk-yritysten kilpailuyhteistyöhön	25
7.2	Pk-yritysten kilpailuyhteistyön edellytykset	26
7.3	Edesauttavat tekijät pk-yritysten kilpailuyhteistyössä	29
7.4	Pk-yritysten kilpailuyhteistyön edut ja haasteet	30
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
	LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kilpailuyhteistyö on yritysten yhtäaikaista kilpailua sekä yhteistyötä (Dagnino & Rocco 2009, s. 29–30). Kilpailuyhteistyötä pidetään melko uutena käsitteenä (Levy et al. 2003, s. 3) ja sillä on kasvava merkitys (Ganguli 2007, s. 6) maailmanlaajuisesti (Luo 2004, s. 12–19). Yhteistyön ansiosta yritykset voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa, kun taas kilpailu pakottaa yritykset kehittämään tuotteitaan ja toimintatapojaan tehokkaasti (Bengtsson & Kock 2000, s. 424). Kilpailuyhteistyötä on tutkittu viime aikoina tiedeyhteisöissä jonkin verran, mutta tutkimusta voidaan pitää kokonaisuudessaan vielä melko rajallisena (Bengtsson & Kock 1999 s. 190, 2000 s. 411). Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet kilpailuyhteistyössä lähinnä suuriin yrityksiin huomioimatta pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmaa (Gnyawali & Park 2009, s. 309). Kun huomioidaan, että yli 99 % Euroopan yrityksistä on pk-yrityksiä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013) sekä kilpailuyhteistyön edut, on helppo ymmärtää myös kilpailevien pk-yritysten verkostoitumisen tutkimisen tärkeys.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaiskuva kilpailuyhteistyöstä käsitteenä etenkin pk-yritysten näkökulmasta. Työssä tutkitaan kilpailuyhteistyötä yritysten välisenä verkostomuotona, sen etuja sekä siitä aiheutuvia haasteita. Lisäksi perehdytään kilpailuyhteistyön edellytyksiin ja sitä tukeviin tekijöihin. Tutkimuksen tavoite eli päätutkimuskysymys on:

- Miten pk-yritykset voivat hyödyntää kilpailuyhteistyötä?

Päätutkimuskysymys on jaettu neljään alatutkimuskysymykseen, joiden avulla etsitään ratkaisua päätutkimuskysymykseen. Tutkimus vastaa seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

- Millaisia kilpailuyhteistyömuotoja on olemassa?
- Mitä asioita pk-yrityksen tulee huomioida ennen kilpailuyhteistyön aloittamista?

- Mitä hyötyjä pk-yritys voi saavuttaa kilpailuyhteistyöllä?
- Millaisia haasteita kilpailuyhteistyöstä aiheutuu pk-yritykselle?

Tutkimuksen aihealue on rajattu tarkastelemaan kilpailevien yritysten verkostomuodoista kilpailuyhteistyötä ja muut verkostomuodot on jätetty tarkemman tutkimuksen ulkopuolelle. Kilpailuyhteistyötä käsitellään yleisellä tasolla, eikä sitä ole rajattu esimerkiksi maantieteellisen sijainnin, kulttuurin tai toimialan mukaan. Tutkimuksessa esitellään laajasti kilpailuyhteistyötä verkostotyyppinä ja arvioidaan sen soveltuvuutta pk-yrityksille.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä työ on teoreettinen tutkimus, jonka tarkoituksena on antaa lukijalle kokonaiskuva pk-yritysten kilpailuyhteistyöstä. Lähdeaineistona on käytetty kattavasti aiheesta aiemmin julkaistuja tieteellisiä artikkeleita sekä kirjallisuutta. Työssä on lisäksi havainnollistettu joidenkin verkostotyyppien esiintymistä lähdeaineistojen case-esimerkkien kautta.

1.4 Työn rakenne

Työ koostuu kahdeksasta pääluvusta, jotka etenevät yleisestä verkostoitumisteoriasta aina pk-yritysten kilpailuyhteistyöhön. Johdannon jälkeen luvussa 2 selvennetään verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä ja esitellään pk-yrityksen määritelmä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan kilpailevien yritysten välisiä verkostotyyppisiä ja luvussa 4 perehdytään kilpailuyhteistyöhön perusteellisesti. Seuraavissa luvuissa esitellään kilpailuyhteistyön hyötyjä ja haasteita. Lopuksi esitellään pk-yritysten kilpailuyhteistyötä sekä työn johtopäätökset.

2 VERKOSTOITUMISEN JA PK-YRITYKSEN MÄÄRITTELEMINEN

Verkostosuhde on yrityksen tai organisaation tavoitteellista, pitkäaikaista ja usein tiivistä yhteistyötä yhden tai useamman tahon kanssa. Yhteistyö on vuorovaikutteista, luottamuksellista sekä kaikkien osapuolten osaamista kehittävä. Verkolla tarkoitetaan käsitteellisesti tiivistä ja rajattua verkostoa, johon liittyy omaa tavoitteellista toimintaa. Verkko voi olla esimerkiksi liiketoimintaverkko tai alihankintaverkko. Verkostolla tarkoitetaan useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välisiä verkostosuhteita, jotka voivat olla rajattomia ja jatkuvasti muuttuvia. (Hakanen et al. 2007, s. 76–78)

Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyötä tekevien yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään toiminnaksi, joka synnyttää lisäarvoa. Verkostoituminen on pitkäaikaista, usein strategista, luottamuksellista sekä kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Verkostoitumisessa yhteistyö kohdistuu ydinprosesseihin lopputuotteiden tai palveluiden tuotannossa tai näihin liittyviin tukitoimintoihin, kuten tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä markkinointiin. Verkostoituneen liiketoiminnan pitkäaikaisuus ja jatkuvuus on oleellista, sillä organisaatioiden välinen tuntemus ja sopiva toimintamalli eivät synny hetkessä. Verkostoituminen tähtää lyhyen aikavälin hyötyjen lisäksi pidemmän ajan kilpailukyvyyn edistämiseen. (Hakanen et al. 2007, s. 44–45)

Verkostoitumisella yritykset pyrkivät kustannusetuihin, liiketoiminnan kasvuun sekä uusiin tuottoihin. Myös osaamisen vahvistaminen, tiedon hankinta sekä oppiminen nähdään tärkeänä. Muita motiiveja verkostoitumiseen ovat reagointivalmiuden parantaminen, innovatiivisuuden tukeminen, uskottavuuden lisääminen, markkinoiden laajentaminen, kykyjen sekä taitojen yhdistäminen ja riskien jakaminen. (Hakanen et al. 2007, s. 25)

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (pk-yritykset) tarkoitetaan yrityksiä, jotka täyttävät seuraavat kriteerit:

- työntekijöitä alle 250
- liikevaihto vuodessa enintään 50 miljoona euroa tai taseen loppusumma alle 46 miljoonaa euroa

- riippumaton, kun kukaan ei omista sen pääomasta tai osakkeista yli 25 %:a eikä yrityksellä ole vastaavia omistusosuuksia toisesta yrityksestä. (Euroopan komissio 2006)

Tällä hetkellä esimerkiksi Euroopassa on yli 20 miljoonaa yritystä, joista yli 99 % on pk-yrityksiä ja ne työllistävät kaksi kolmasosaa työvoimasta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013).

3 VERKOSTOMUODOT JA -TYYPIT

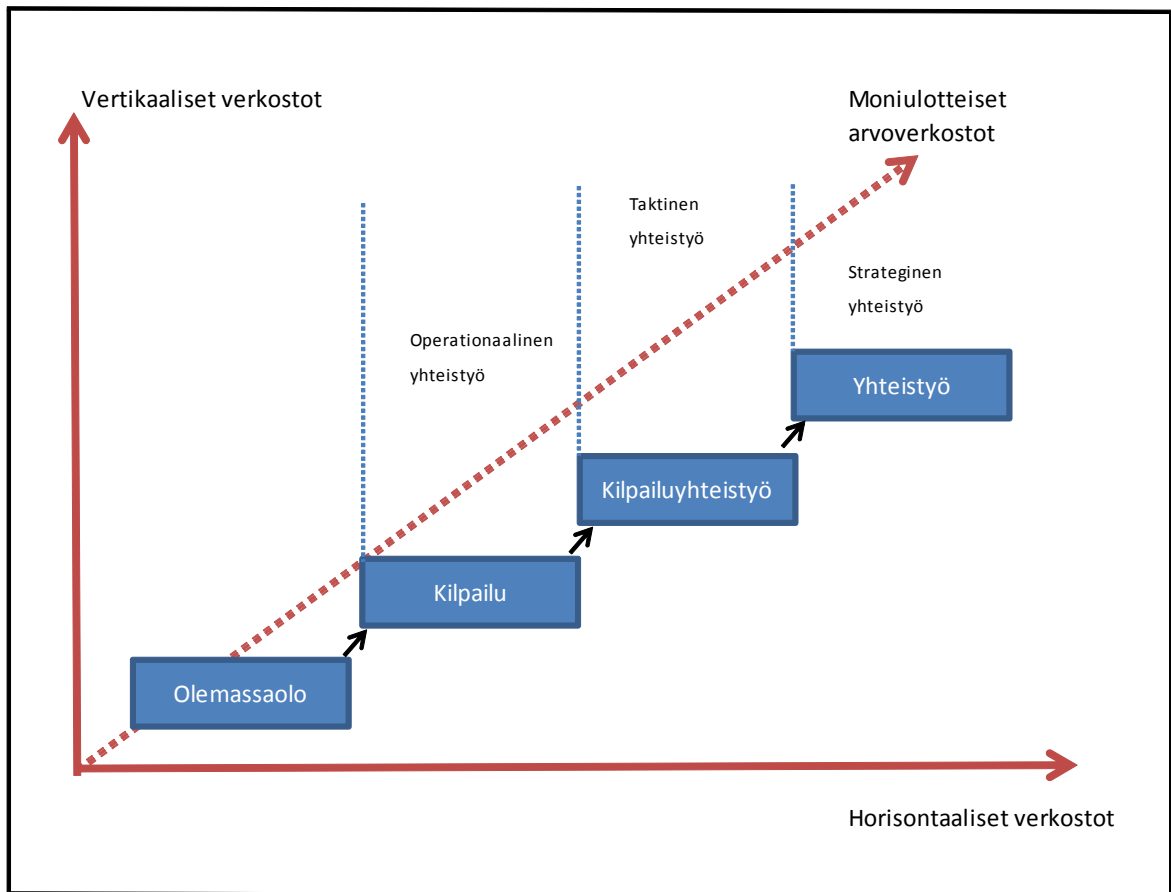
Yritysten verkostomuotoja on olemassa lukuisia ja ne voidaan jaotella monella tapaa. Etäisin verkostomuoto on olemassaolo, jossa yritykset tiedostavat toisensa, mutta keskinäinen kontakti ja toiminta on vähäistä. Kilpailevien yritysten verkostossa yritykset seuraavat toisiaan ja reagoivat kilpailijoidensa liikkeisiin. (Bengtsson & Kock 1999, s. 180–181). Määritelmän mukaan yritykset ovat kilpailijoita, jos niillä on samankaltaiset tuotteet ja asiakkaat (Tidström 2009, s.506). Yhteistyötä tekevien yritysten välillä tapahtuu toistuvaa kaupallista, informatiivista tai sosiaalista toimintaa. Yhteistyö voi tapahtua myös kilpailijan kanssa ja se voidaan jakaa viralliseen yhteistyöhön, kuten strateginen allianssi tai kumppanuussopimus, sekä epäviralliseen yhteistyöhön, joka perustuu sosiaalisiin normeihin sekä luottamukseen. Kilpailuyhteistyössä yritysten välillä voi tapahtua sekä taloudellista että muunlaista toimintaa. Tällaisessa verkostossa yhteistyön syvyys määräytyy yrityksen toiminnan ja arvoketjun perusteella, kun taas kilpailu perustuu yrityksen asemaan ja markkinavoimaan. Kilpailuyhteistyötä tekevät yritykset asettavat yhdessä tavoitteet liiketoiminnalle. Yritysten väliset verkostot kehittyvät ajan kuluessa ja voivat muuttua esimerkiksi olemassaolosta yhteistyöksi. (Bengtsson & Kock 1999, s. 181–182)

Olemassaolo on yleensä ensimmäinen verkostomuoto yrityksille, joiden asema on heikko ja jotka eivät ole kiinnostuneita yhteistyöstä. Olemassaolossa yritykset keskittyvät liiketoimintansa kehittämiseen asiakasnäkökulmasta, mutta eivät pakota toisiaan kehittämään uusia ratkaisuja kilpailun takia. Yritys, jolla on vahva asema ja joka ei tarvitse juuri ulkoisia resursseja kilpailijoiltaan, keskittyy luultavasti kilpailuverkostoon. Kilpailun takia yrityksen on parannettava toimintaansa, vaikka asiakkaat eivät sitä vaatisikaan. Jos yritys tarvitsee kilpailijoiltaan resursseja ja sillä ei ole vahvaa asemaa, on yhteistyö paras vaihtoehto. Vaikka yhteistyöstä saatava hyöty liittyy yritysten kehittymiseen, keskittyy yhteistyö yleensä enemmän vain resurssien hyödyntämiseen kuin yritysten varsinaiseen kehitykseen. Yhteistyöllä yritys voi saada kilpailuetua, markkinatietoutta, mainetta sekä liiketoiminnalle tärkeitä resursseja. Kilpailuyhteistyö soveltuu yrityksille, joilla on vahva asema, mutta joilta puuttuu kilpailijoilla olevia resursseja. Kilpailuyhteistyössä yhdistyvät kilpailun sekä yhteistyön hyvät puolet, kun yritykset tukevat toisiaan yhteistyöllä ja samalla painostavat toisiaan kehittymään kilpailun vaikutuksesta. (Bengtsson & Kock 1999, s. 188–189)

Verkostotyypit voidaan jaotella myös sen mukaan, miten ne sijoittuvat yrityksen toimintaan. Vertikaaliset verkostot koskevat yrityksen tuotantoa, toimitusketjua, asiakkaita sekä integroitua arvojärjestelmiä. Vertikaalisilla verkostoilla pyritään parantamaan toiminnan tehokkuutta arvoketjussa. Horisontaalisiin verkostoihin kuuluvat kilpailu-, resurssi-, markkinointi- sekä tutkimus- ja kehitysyhteistyö. Horisontaalisessa verkostossa yritysten tavoitteena on edistää tiettyä osa-aluetta yhteistyön kautta. Moniulotteiset arvoverkostot sisältävät monimutkaisia liiketoimintaverkostoja sekä uusia arvoverkostoja, jotka voivat koostua useiden yritysten tuotteiden tai osaamisen hyödyntämisestä osana suurempaa kokonaisuutta. (Möller et al. 2005, s. 1277–1278)

Verkostojen kautta pyritään yhteistyöhön, jonka muodot ovat operationaalinen, taktinen sekä strateginen yhteistyö. Operationaalisessa yhteistyössä pyritään kustannusten alentamiseen sekä ydinliiketoimintaan keskittymiseen yhteistyön näkymättä ulospäin. Operationaalinen yhteistyö perustuu sopimukseen, joissa on määritelty osapuolien roolit ja vastuut. Osapuolet voivat laskea kumppanuudella saavutettavat hyödyt. Luottamus syntyy, kun molemmat osapuolet toimivat sopimuksen mukaisesti. Esimerkiksi alihankintasuhteet ovat tyypillisesti operationaalista yhteistyötä. Taktisessa yhteistyössä pyritään saamaan synergiaetuja yhdistämällä esimerkiksi osaamista, resursseja ja prosesseja. Myös yritysten toimintakulttuureja muokataan yhtenäisemmiksi. Taktinen yhteistyö mahdollistaa kustannussäästöt sekä uuden oppimisen. Taktinen yhteistyö vaatii sopimusten lisäksi luottamusta ja sen johtaminen voi olla haastavaa verkoston kompleksisuuden vuoksi. Strategisen yhteistyön tavoitteena on merkittävä hyöty pitkällä tähtäimellä. Strategisessa yhteistyössä yritykset ovat keskenään riippuvuussuhteessa ja ne tavoittelevat uutta osaamisen tai tuottavuuden tasoa. Strategisen yhteistyön verkostot ovat myös hyvin monimutkaisia ja ne vaativat ylimmän johdon vahvaa sitoutumista sekä uusia johtamistapoja. (Valkokari et al. 2007, s. 37) (Hakanen et al. 2007, s. 60–61)

Kuvassa 1 on esitetty erilaiset yritysten väliset verkostomuodot, verkostotyypit ja yhteistyömuodot suhteessa toisiinsa. Usein esimerkiksi verkosto- ja yhteistyömuotojen rajat ovat häilyviä, joten kuvaa voi pitää suuntaa antavana.



Kuva 1. Yritysten väliset verkostomuodot, verkostotyypit ja yhteistyön muodot

Voidaan olettaa, että vertikaalisten sekä horisontaalisten verkostojen määrän kasvaessa yhteistyö muuttuu tiiviimmäksi. Tätä edellyttää etenkin moniulotteisten arvoverkostojen synty ja kasvu. Toisaalta yhteistyö voi myös tapahtua pelkästään vertikaalisissa tai horisontaalisissa verkostoissa.

4 KILPAILUYHTEISTYÖ VERKOSTOMUOTONA

Osa yritysten horisontaalisista suhteista on pelkkää kilpailua ja osa pelkkää yhteistyötä, mutta näiden ääripäiden välillä on suhteita, joissa esiintyy molempia. Kuva 2 esittää kilpailuyhteistyösuhteiden muotoja. (Bengtsson & Kock 2000, s. 424)



Pääasiassa kilpailua sisältävä suhde:
kilpailuyhteistyö sisältää enemmän kilpailua
kuin yhteistyötä



Tasainen suhde: kilpailuyhteistyö sisältää yhtä
paljon kilpailua ja yhteistyötä



Pääasiassa yhteistyötä sisältävä suhde:
kilpailuyhteistyö sisältää enemmän yhteistyötä
kuin kilpailua

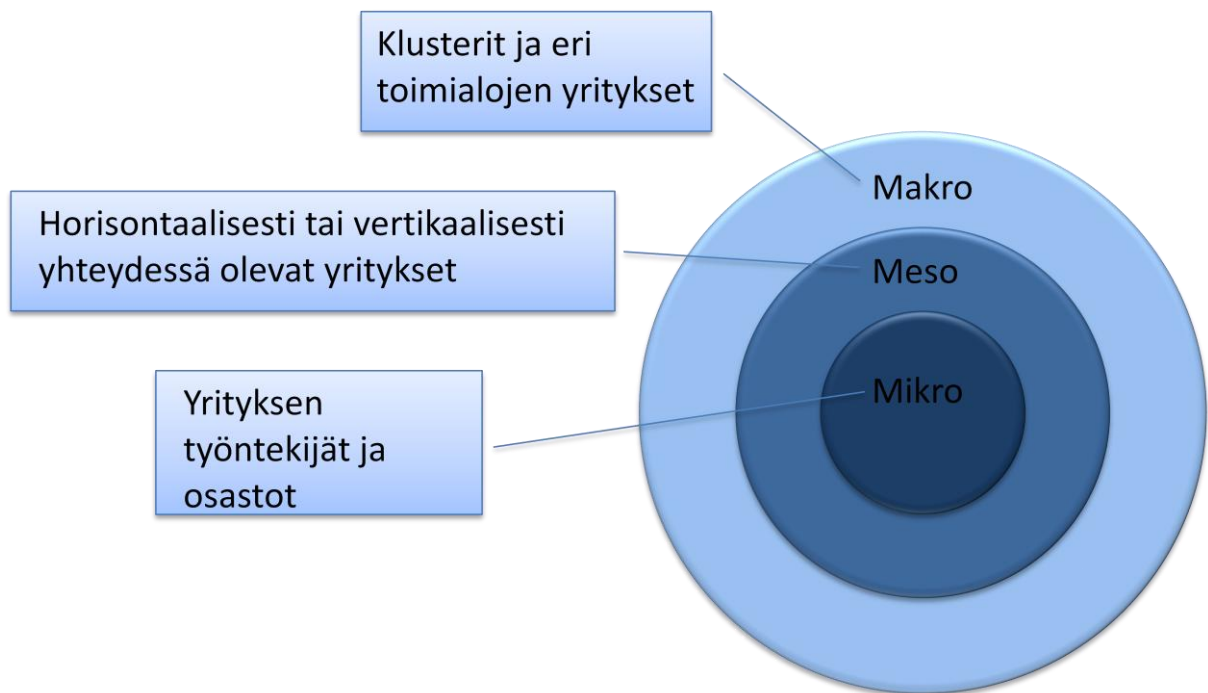
Kuva 2. Erityyppiset kilpailuyhteistyösuhteiden muodot

Yllä esitetyn Bengtssonin ja Kockin (2000, s. 424) tekemän jaon lisäksi Chin ja muut (2008, s. 439–440) jakoivat Luon (2004, s. 134–142) tutkimuksen pohjalta yrityksen kilpailuyhteistyön neljään eri muotoon perustuen yritysten väliseen kilpailun ja yhteistyön määrään. Yksintoimija on yritys, joka ei juuri ole vuorovaikutuksessa kilpailijoihin ja jonka kilpailu ja yhteistyö ovat vähäistä. Haastaja kilpailee toisten yritysten kanssa voimakkaasti markkinoista ja kilpailuasemasta. Haastaja tekee vain vähän yhteistyötä kilpailijoiden kanssa. Kumppani on yritys, joka tekee paljon yhteistyötä etsien synergiaetuja resurssien käytössä sekä kyvykkyyksissä ja joka kilpailee maltillisesti. Sopeutujat tarvitsevat toisiansa saavuttaakseen päämääräänsä ja ne samanaikaisesti kilpailevat paljon sekä tekevät yhteistyötä aktiivisesti.

Nykyiset yritysverkostot ovat monimuotoisia ja sisältävät monentyyppisiä suhteita. Puolustaakseen asemaansa verkostossa, yrityksellä on yleensä monia ja monenlaisia suhteita muihin yrityksiin. Yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten se hoitaa suhteitaan verkostossa ja kenen kanssa se kilpailee ja kenen kanssa se tekee yhteistyötä, sillä muutos yhdessä suhteessa aiheuttaa todennäköisesti muutoksia myös muihin suhteisiin. Erilaiset suhteet muihin yrityksiin ovat tärkeitä yrityksen strategisten päätösten kannalta, sillä nämä suhteet turvaavat yrityksen aseman verkostossa. Näin ollen yrityksellä on tärkeää olla horisontaalisten ja vertikaalisten suhteiden lisäksi myös kilpailu- ja yhteistyösuhteita. Yhteistyö toisten yritysten kanssa on tärkeää, jotta yritysten rajattuja resursseja voidaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti. Kilpailuyhteistyö on tehokas keino hallita sekä kilpailua että yhteistyötä. (Bengtsson & Kock 2000, s. 416, 424). Kilpailuyhteistyössä yritykset tekevät yhteistyötä ja kilpailevat yhtä aikaa samankaltaisilla päämäärillä (Dagnino & Rocco 2009, s. 29–30). Jotta suhde on tehokas ja hyvin toimiva, tulee yrityksillä olla sekä samanlaisia että eroavia tavoitteita (Tidström 2009, s. 507).

4.1 Kilpailuyhteistyön tasot

Yritysten kilpailuyhteistyö voidaan jakaa kolmeen tasoon: makro, meso ja mikro. Makrotaso on klustereiden ja eri toimialojen yritysten kilpailuyhteistyötä. Mesotasolle kuuluvat horisontaalisesti ja vertikaalisesti yhteydessä olevat yritykset, eli kilpailevat ja esimerkiksi toimittaja-tuottajasuhteessa olevat yritykset. Mikrotasolla ovat muun muassa työntekijät ja osastot yhden yrityksen sisällä. Kaikki edellä mainitut tasot voivat sisältyä kilpailuyhteistyöhön samalla kertaa. (Dagnino & Rocco 2009, s. 36–37). Kuvassa 5 on esitetty kilpailuyhteistyön tasot, sekä kuvattu minkäläisten toimijoiden välillä ne tapahtuvat.



Kuva 5. Kilpailuyhteistyön tasot

Yleensä yritykset kilpailevat ja tekevät yhteistyötä samaan aikaan, mutta eri asioissa. Yritykset eri aloilta voivat kilpailla esimerkiksi valtion tai sijoittajien rahoituksesta, mutta tehdä samalla yhteistyötä esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyössä tai markkinatutkimuksessa. Saman alan yritykset taas kilpailevat samoista markkinoista, mutta voivat tehdä yhteistyötä esimerkiksi tuotteiden suunnittelussa, jakelussa tai valmistuksessa. Yritysten työntekijät ja osastot kilpailevat usein rahoituksesta yrityksen sisällä. Yhteistyötä yrityksen osastojen välillä tehdään muun muassa tuotekehityksessä ja työntekijöiden koulutuksessa. (Dagnino & Rocco 2009, s. 36–37)

4.2 Kilpailuyhteistyöstrategia

Kilpailuyhteistyöstrategia on yritysten välinen strategia, johon osallistuvat yritykset suostuvat hallitakseen osittain yhteneviä tavoitteita ja luodakseen arvoa kilpailuyhteistyön tuomalla edulla. Kilpailuyhteistyöstrategia on moniulotteinen rakenne, jossa on erilaisia muotoja ja tasoja. (Dagnino & Rocco 2009, s. 32). Kilpailuyhteistyöstrategian tärkeimmät kohdat ovat tiedonjakaminen ja osaamisen kerryttäminen. Nämä voivat lisätä yritysten kilpailuetuja.

(Osarenkhoe 2010, s. 216). Kilpailuyhteistyö sumentaa yritysten arvoketjujen rajoja, kun kilpailevien yritysten yhteistyön kautta syntyy uusi järjestelmä arvonluonnille. (Dagnino & Rocco 2009, s. 32)

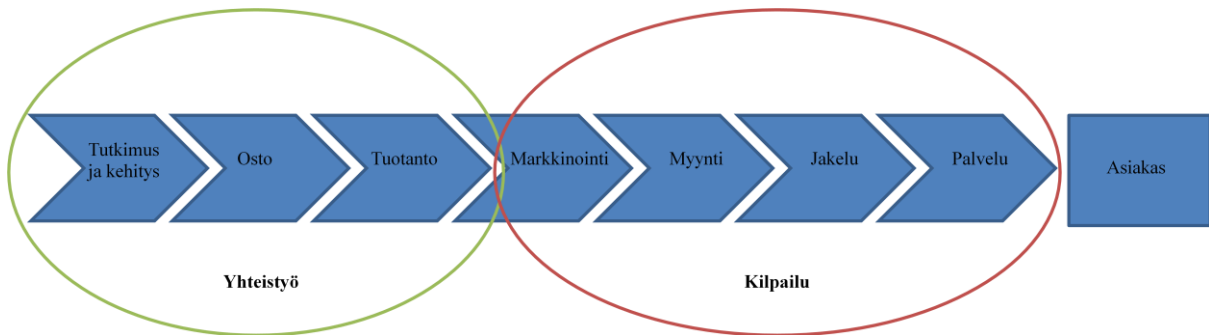
Yksilöt, eli yrityksiä työntekijät, eivät voi samanaikaisesti sekä kilpailla, että tehdä yhteistyötä toisten työntekijöiden kanssa, joten yritysten täytyy tehdä selvä jako missä se kilpailee ja missä se tekee yhteistyötä. Yritykset voivat kilpailla ja tehdä yhteistyötä esimerkiksi arvoketjun eri portailla. (Bengtsson & Kock 2000, s. 418–423). Yhdellä portaalla tapahtuvaa kilpailuyhteistyötä voidaan kutsua yksinkertaiseksi kahdenkeskiseksi kilpailuyhteistyöksi (simple dyadic coopetition) ja monella portaalla tapahtuvaa taas moniulotteiseksi kahdenkeskiseksi kilpailuyhteistyöksi (complex dyadic coopetition). Verkostojen kilpailuyhteistyö voidaan jakaa samalla tavalla, kuin kahden yrityksen välinen kilpailuyhteistyö, eli yksinkertaiseen ja moniulotteiseen verkostojen kilpailuyhteistyöhön. (simple and complex network coopetition) (Dagnino & Rocco 2009, s. 32–33). Taulukko 1 kuvaa kilpailuyhteistyötä sisältävien arvoketjun tasojen ja yritysten määrän vaikutusta kilpailuyhteistyön tyyppiin.

Taulukko 1. Kilpailuyhteistyön tyypit

Arvoketjun tasot	Yritysten määrä	
	Kaksi	Useampia
Yksi	Yksinkertainen kahdenkeskinen kilpailuyhteistyö	Yksinkertainen verkostojen kilpailuyhteistyö
Useampia	Moniulotteinen kahdenkeskinen kilpailuyhteistyö	Moniulotteinen verkostojen kilpailuyhteistyö

Yritykset voivat jakaa kilpailun ja yhteistyön tapahtuviksi myös yrityksiä eri osastoissa tai tuoteryhmissä. Kilpailuyhteistyössä yritykset tekevät yleensä yhteistyötä toiminnoissa, jotka ovat kaukana asiakkaasta ja kilpailevat toiminnoissa lähellä asiakasta. (Bengtsson & Kock

2000, s. 418–423). Kuvassa 4 on esitetty millä osa-alueilla yritykset yleensä kilpailevat ja millä ne tekevät yhteistyötä.



Kuva 4. Kilpailu ja yhteistyö arvoketjun eri vaiheissa

Arvoketjun mukaan tehdyssä jaossa yritykset tekevät yleensä yhteistyötä arvoketjun alkupäässä, kuten tuotannossa ja tuotekehityksessä, koska tällöin yritykset voivat tehdä tehokkaampaa tutkimus- ja kehitystyötä ja säästää kustannuksissa. Yritykset kilpailevat puolestaan arvoketjun loppupäässä olevissa toiminnoissa, koska tällöin yritys voi itse vastata asiakaskontaktista sekä tärkeistä toiminnoista lähellä asiakasta, kuten jakelusta ja myynnistä. Tällöin yritykset voivat myös differoida tuotteensa toisistaan.

Kumppanin valinta on tärkeää kilpailuyhteistyön onnistumisen kannalta. Kun kilpailevilla yrityksillä on samanlaiset toiminnan kannalta tärkeimmät resurssit, syntyy yritysten välille suurinta mahdollista kilpailun aiheuttamaa jännitystä, koska tällöin yritys saa kovimman mahdollisen haasteen sen operatiiviselle kyvykkyydelle. (Chen et al. 2007, s. 106). Pengin ja muiden (2012, s. 535) mukaan voimakasta kilpailua sisältävän kilpailuyhteistyösuhteen on vaikea menestyä, koska luottamusta on vaikea muodostaa. Tällöin on hankala luoda suhteen johtamiselle rakennetta, jotta tietoa ja osaamista voitaisiin jakaa ja luoda yhtenäinen strategia, mikä vaikeuttaa suhteen menestymistä. Toisaalta mitä suurempi riippuvuus kilpailevilla yrityksillä on samasta resurssista, sitä suurempi mahdollisuus yrityksillä on hyötyä yhteistyöstä ja resurssien jakamisesta, koska molemmat kohtaavat samankaltaisia rajoitteita resurssissa (Peng et al. 2012, s. 547–548). Myös Inkpenin ja Tsangin (2005, s. 153–160) mukaan monissa tilanteissa yrityksen paras kumppani on sen voimakas kilpailija. Samankaltaisilla yrityksillä on usein samankaltaisia toimintatapoja ja yrityskulttuuria, mikä

helpottaa kilpailuyhteistyön hallitsemista. (Inkpen & Tsang 2005, s.153–160). Tällaisessa tilanteessa yritykset voivat säilyttää markkina-asemansa ja -voimansa, mutta myös jakaa resursseja. Yritysten haastava strateginen päätös on kilpailun ja yhteistyön määrien sovittaminen. Tähän vaikuttaa muun muassa yritysten aiempi yhteistyökokemus sekä markkinavoima. (Peng et al. s. 548)

4.3 Luottamus kilpailuyhteistyössä

Luottamus on keskeinen edellytys taloudellisen arvon luonnille erilaisissa yritysten välisissä suhteissa. Kilpailuyhteistyösuhteita voidaan luonnehtia luottamuksen eri asteilla: epäluottamus, heikko luottamus, melko vahva luottamus ja vahva luottamus. Yritysten välinen yhteistyö on luonnostaan dynaamista, koska se kehittyy ja muuttuu jatkuvasti ja samaan aikaan voi esiintyä myös eritasoista luottamusta. Luottamus kehittyy sekä vertikaalisesti (luottamuksen aste) että horisontaalisesti (aika) ja se voi olla väliaikaisen tai pysyvän kilpailuedun lähde. Pitkäaikaista hyötyä saavutetaan yleensä, kun luottamus on vahvaa ja pitkäkestoista. (Dagnino & Rocco 2009, s. 29–30, 84).

Luottamus voidaan jakaa kolmeen lajiin sen mukaan, mihin luottamus perustuu:

- laskelmointiin perustuva luottamus
- toisen osapuolen tuntemukseen perustuva luottamus (tietoon perustuva luottamus)
- tunnistamiseen ja henkilökohtaisiin arvoihin perustuva luottamus (arvoon perustuva luottamus) (Dagnino & Rocco 2009, s. 91).

Laskelmointiin perustuva luottamus viittaa sellaiseen luottamukseen, joka perustuu suhteen taloudelliseen sopivuuteen ja laskelmallisuuteen. Tällaisissa suhteissa mahdolliset suhteesta aiheutuvat tappiot ovat pienemmät kuin todennäköisesti saavutettavat hyödyt. Tällöin suhdetta ei ohjaa henkilöiden sopivuus, vaan pikemminkin se, miten osapuolet näkevät suhteen. Osapuolten luottamus heikkenee, jos toinen toimii epäluotettavasti. Tällaista luottamusta esiintyy usein kilpailuyhteistyösuhteiden alussa. (Dagnino & Rocco 2009, s. 91–92)

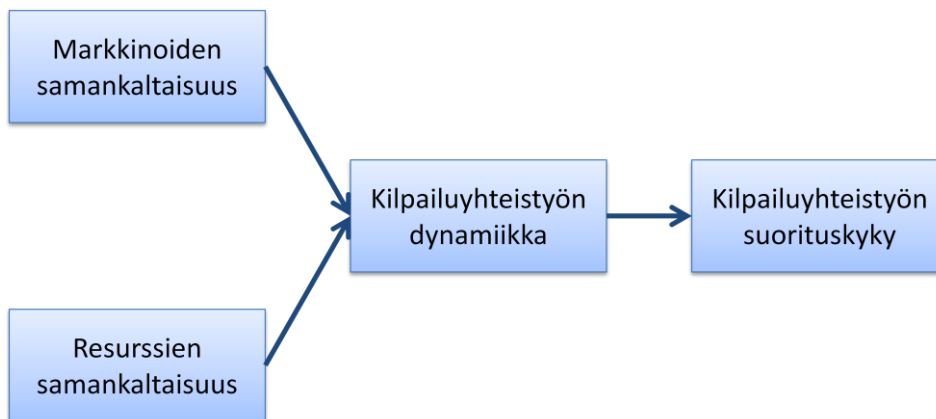
Tietoon perustuva luottamus syntyy, kun vuorovaikutuksesta saatu kokemus johtaa tietämykseen osapuolten käytöksestä, ominaispiirteistä ja ennen kaikkea pätevyyksistä suorittaa erilaisia toimintoja. Tietoon perustuva luottamus vaatii siis sen, että yritys tunnistaa toisella yrityksellä olevan tarvittavaa tietotaitoa suorittaa vaadittuja toimintoja. (Dagnino & Rocco 2009, s. 92)

Arvoon perustuva luottamus perustuu kumppanin tunnistamiseen ja arvoihin ja se on vähemmän yhteydessä tiettyihin toimintoihin tai suorituskykyyn. Tällaista luottamusta esiintyy yritysten välisissä suhteissa yleensä vasta myöhäisemmässä vaiheessa, kun yritysten välinen riippuvuus on kasvanut. Tässä vaiheessa yritykset pääsevät hyödyntämään toistensa osaamista, arvoja ja ideoita laajemmin, kun taas tietoon perustuvassa luottamuksessa osapuolet hyödyntävät vain toistensa tarkoin valittuja toimintoja tai osaamisia. (Dagnino & Rocco 2009, s. 93)

Luottamuksella on tärkeä hillitsevä ja helpottava rooli kilpailuyhteistyön hallitsemisessa ja ohjaamisessa. Luottamus on perustana kilpailuyhteistyösuhteen edistymiselle, koska luottamuksen kehitys vaikuttaa voimakkaasti kilpailuyhteistyösuhteen kehittymiseen. (Dagnino & Rocco 2009, s. 95–96). Kuten todettu, voimakas kilpailu voi haitata luottamuksen muodostumista, jolloin kilpailuyhteistyösuhteen kehitys hankaloituu.

4.4 Kilpailuyhteistyön rakentuminen ja suorituskyky

Pengin ja muiden (2012, s. 536) mukaan on olemassa monia tekijöitä, jotka lisäävät kilpailuyhteistyön käyttöä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi samankaltaiset tai täydentävät resurssit, johdon sitoutuminen ja suhteen kehittyminen, yritysten verkostoituminen, kilpailuasema ja markkinapaine. Yritystasolla tuotteiden lyhyt elinkaari, teknologioiden samankaltaisuus, korkeat tutkimus- ja kehitystyökustannukset voivat myös lisätä kilpailuyhteistyötä. Kilpailuyhteistyötä lisäävät tekijät voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin: sisäisiä ovat resurssien samankaltaisuus ja ulkoisia markkinoiden samankaltaisuus. Kuvassa 3 esitetty Pengin ja muiden (2012, s. 536) luoma viitekehys kuvaa kuinka edellytykset kilpailuyhteistyölle muuttuvat kilpailuyhteistyön suorituskyvyksi.



Kuva 3. Kilpailuyhteistyön edellytykset, dynamiikka ja suorituskyky (Peng et al. 2012, s. 536)

Sisäiset ja ulkoiset tekijät yhdessä luovat edellytykset kilpailuyhteistyösuhteen synnylle. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa markkinaprofiili ja tapa hyödyntää resurssejaan. Edellä mainittujen sisäisten ja ulkoisten resurssien parittainen vertaileminen yritysten kesken auttaa arvioimaan kilpailuyhteistyön dynamiikkaa, eli miten yritykset voisivat toimia kilpailuyhteistyössä. Kilpailuyhteistyön dynamiikka puolestaan vaikuttaa kilpailuyhteistyösuhteen suorituskykyyn. (Peng et al. 2012, s. 536–537)

Osarenkhoe (2010, s. 216) toteaa, että markkinoiden samankaltaisuus johtaa yleensä kilpailuun ja Luo (2007, s. 131) esittää resurssien erilaisuuden edistävän yhteistyötä. Toisaalta Bengtssonin ja Kockin (2000, s. 418–424) mukaan yritysten samankaltaiset resurssit voivat edistää yhteistyötä ja uniikit resurssit voivat olla eduksi sekä kilpailussa että yhteistyössä. Koska kilpailevat yritykset kohtaavat jatkuvasti samankaltaisia ongelmia ja yritykset myös käyttävät samankaltaisia resursseja niiden ratkaisemiseen, heillä on todennäköisesti yhtenevää tietämystä markkinoista ja teknologioista. Toisaalta Gnyawalin ja Parkin (2009, s. 317) mukaan yritysten on kannattavaa etsiä kumppaneita, joilla on erilaisia, mutta täydentäviä resursseja. Näin ollen laaja yhteinen tietämys edistää yhteistyötä kilpailijoiden välillä, jotta yritykset voivat luoda arvoa yhdessä (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009, s. 820).

5 KILPAILUYHTEISTYÖN HYÖDYT

Yritykset tekevät kilpailuyhteistyötä, koska se on niille hyödyllistä. Kilpailun kautta yritykset voivat kehittyä kilpailijoihinsa verrattuna, koska kilpailijat luovat painetta kehittämään uusia tuotteita ja etsiä uusia markkinoita. Yhteistyön avulla yritykset kehittyvät, koska ne voivat hyödyntää kumppaneidensa resursseja. (Bengtsson & Kock 2000, s. 424). Pengin ja muiden (2012, s. 536–537) mukaan kilpailuyhteistyöllä voidaan saavuttaa myös tuotteiden ja prosessien kehitystä sekä vähentää epävarmuutta ja lisätä markkinavoimaa. Uusien tuotteiden kehityskustannukset pienenevät, koska ne jakautuvat useamman yrityksen kesken. Myös prosessien läpimenoajat voivat lyhentyä. Yhteistyön avulla osapuolet voivat keskittyä tarkemmin omaan ydinliiketoimintaansa kyeten silti tarjoamaan asiakkailleen laajemman tarjooman kuin yksin toimiessa olisi mahdollista. Kun yritykset kilpailevat ydinliiketoiminnoissaan, on niiden kehitettävä toimintansa mahdollisimman tehokkaaksi menestyäkseen kilpailussa. (Bengtsson & Kock 2000, s. 424)

Kilpailuyhteistyössä kumppaniyritykset voivat lisätä arvonluontia vähentämällä vaihdantakustannuksia, ostoihin tai investointeihin liittyviä taloudellisia ja käytännöllisiä riskejä sekä yleistä epävarmuutta. Tällaisessa kumppanuussuhteessa yritykset saavat tietoa toistensa tarpeista, pyrkimyksistä ja suunnitelmista, mikä lisää yritysten kilpailuetua yhteistyön vahvistuessa. Kilpailuyhteistyöllä yritykset saavat synergiaetuja, jotka voivat ilmetä:

- taloudellisina mittakaavaetuina sekä alhaisempina kustannuksina
- taitavampana työvoimana
- laadukkaampana tutkimus- ja kehitystyönä
- parempien teknologioiden käyttönä
- pääsynä uusille markkinoille
- lisäarvona asiakkaalle
- tuottoina kaikille verkoston jäsenille. (Zineldin 2004, s. 785–786)

Yritysten tavoite kilpailuyhteistyössä on luoda arvoa tiedon muodossa ja rahallisesti mitattuna. Yritykset saavat kilpailuyhteistyöstä siis uutta tietämystä ja taloudellista hyötyä. Taulukossa 2 on esitetty kilpailuyhteistyötasojen arvonluontia.

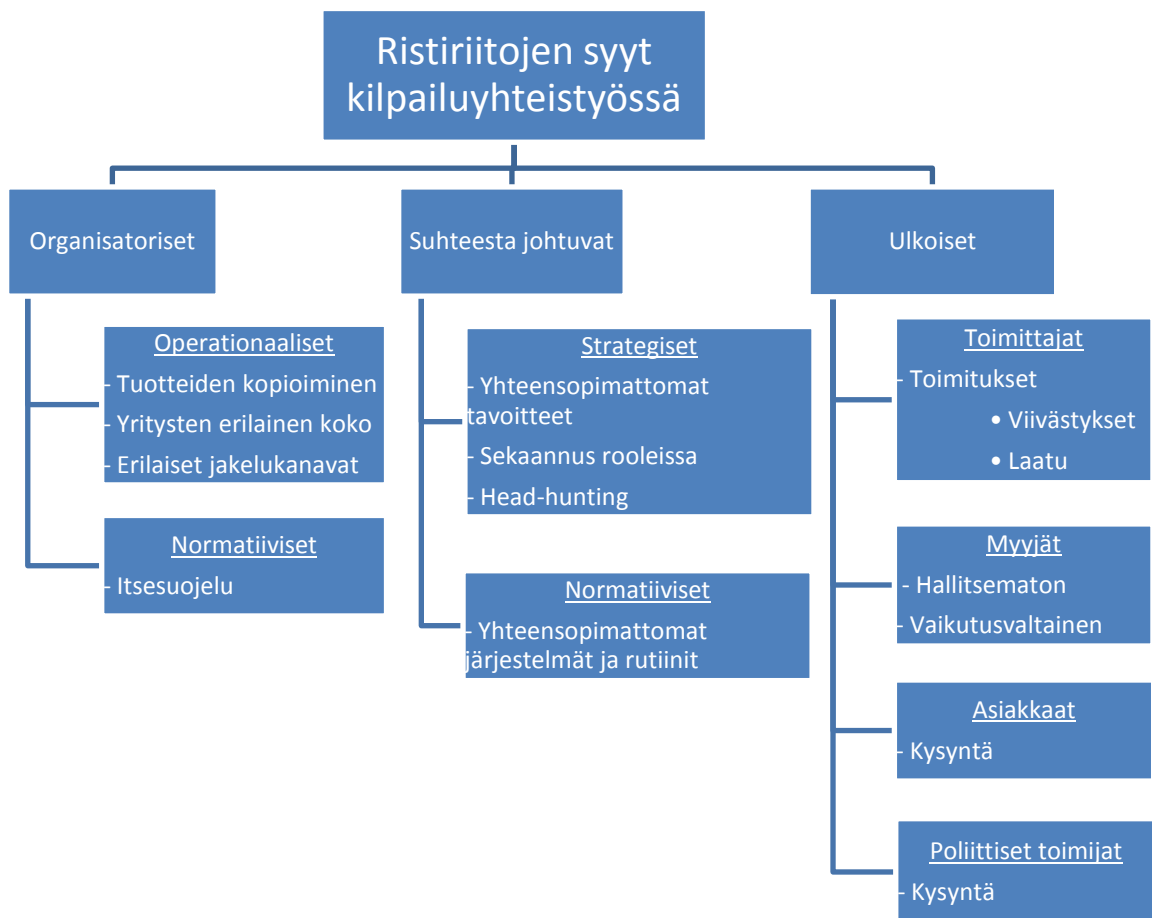
Taulukko 2. Kilpailuyhteistyötasojen arvonluontikeinot (Dagnino & Rocco 2009, s. 36)

Kilpailuyhteistyön osapuolet	Arvonluonti tiedolla	Taloudellinen arvonluonti
Kilpailuyhteistyön tasot		
<u>Makrotaso</u>		
Yritysklusteri	Viestintä ja tiedonjako	Vähentää välistävetoa
Yrityksiä eri aloilta	Toimialojen välistä tiedon luomista ja jakamista	Voiton ja varojen jakamisjärjestelyt
<u>Mesotaso</u>		
Yrityksiä samalta toimialalta (horisontaalinen suhde)	Toimialan sisäistä tiedon luomista ja jakamista	T&K- ja työvoiman koulutuspanostus
Ostajia ja toimittajia (vertikaalinen suhde)	Viestintä ja tiedonjako Yhteinen suunnittelu Yhteinen kehitys	Nopeampi standardien järjestäminen Lyhyempi markkinoilletuloaika Yhdistetty T&K Yhteinen tuotanto
<u>Mikrotaso</u>		
Yrityksen osastot ja toiminnot	Viestintä ja tiedonjako Yrityksen sisäistä uuden tiedon luomista ja jakamista	Nopeampi ja tehokkaampi siirtymä T&K:sta tuotantoon
Yrityksen työntekijät	Suurempi kannustin ja sitoutuminen työntekoon ja tiedonluomiseen	Tehostettu tuottavuus sitoutumisen kautta

Makrotasolla yritykset luovat arvoa viestinnän ja tiedonjaon avulla, sekä toimialojen välisellä tiedonluomisella ja -jakamisella. Taloudellista hyötyä yritykset saavuttavat makrotasolla vähentämällä välistä vetoa, sekä voiton ja varojen jakamisjärjestelyillä. Mesotasolla yritykset saavat arvoa toimialojen välisellä tiedonluonnilla ja -jakamisella, viestinnällä sekä tuotteiden yhteisellä suunnittelulla ja kehityksellä. Mesotasolla yritykset luovat taloudellista arvoa suuremmalla tai yhteisellä T&K-panostuksella ja lisääntyneellä työvoimakoulutuksella, sekä yhteisellä tuotannolla, nopeammalla standardien hyväksymisellä ja uusien tuotteiden lyhyemmällä markkinoilletuloajalla. Mikrotasolla yritykset hyötävät lisääntyneestä kommunikaatiosta ja tiedonkulusta, sekä yrityksen sisäisestä uuden tiedon luomisesta ja jakamisesta. Lisäksi työntekijät panostavat ja sitoutuvat enemmän työntekoon, mikä luo myös arvoa yritykselle tiedon avulla. Taloudellista arvoa luodaan mikrotasolla nopeammalla ja tehokkaammalla siirtymällä T&K:sta tuotantoon, sekä lisääntyneellä tuottavuudella työntekijöiden paremman sitoutumisen ansiosta. (Dagnino & Rocco 2009, s. 37)

6 KILPAILUYHTEISTYÖN HAASTEET

Kilpailijoiden välisessä yhteistyössä esiintyy runsaasti haasteita, jotka voidaan jakaa kolmeen tasoon niiden aiheuttajan mukaan: organisatoriset, suhteesta johtuvat ja ulkoiset (Tidström 2009, s. 514). Kuvassa 6 on esitetty kilpailuyhteistyössä esiintyviä haasteita aiheuttavia ristiriitoja.



Kuva 6. Ristiriitojen syyt kilpailuyhteistyössä (Tidström 2009, s. 514)

Seuraavat kolme kappaletta käsittelevät edellä esitetyn jaon mukaan ristiriitojen syitä kilpailuyhteistyössä. Kaikissa kilpailuyhteistyösuhteissa voi esiintyä ristiriitoja riippumatta suhteen tyypistä tai laadusta (Tidström 2009, s. 506–508).

6.1 Organisatoristen tekijöiden aiheuttamat ristiriidat

Organisatorisella tasolla olevat toiminnalliset ristiriidat liittyvät yritysten toimintoihin. Jokin yritys voi kopioida toisen tuotetta, mikä aiheuttaa ristiriitoja kilpailevien yritysten välisessä yhteistyössä. Tämä on yleistä yrityksillä, joilla on samankaltaiset tuotteet. Tällaisia tilanteita on vaikea välttää, sillä joillakin toimialoilla kopioiminen on yleinen tapa harjoittaa liiketoimintaa. Myös yritysten erilainen koko ja erisuuruinen neuvotteluvoima aiheuttaa ristiriitoja. Suuremmalla yrityksellä on enemmän neuvotteluvoimaa kuin pienemmällä, ja pienempi yritys on usein myös riippuvaisempi yhteistyöstä. Tästä johtuen pienempi yritys ei kykene asettumaan suurempaa vastaan ristiriitatilanteissa. Lisäksi yritysten erilaiset jakelukanavat voivat muodostua haasteeksi kilpailuyhteistyössä. Eroavat tuotteet erilaisille asiakkaille ja alueille vaativat erilaiset jakelukanavat, jolloin yhteistyöstä ei ole ainakaan molemminpuolista hyötyä. Yritykset säilyttävätkin usein omat kanavansa, jotta voivat vastata niiden luotettavuudesta ja sopivuudesta. Normatiiviset ristiriidat tarkoittavat ristiriitoja, jotka aiheutuvat yritysten halusta säilyttää oma määräysvalta ja itsenäisyys. Yritykset haluavat siis suojella itseään ja tämän katsotaan olevan erityisen merkittävää kilpailijoiden välisessä yhteistyössä. (Tidström 2009, s. 510–514). Yritysten voi olla hankalaa löytää tasapaino tiedon ja resurssien jakamisen ja kilpailuedun säilyttämisen välillä. Kilpailevien yritysten välisessä yhteistyössä on usein yleistä epäileväisyyttä kilpailusta johtuen. (Tidström 2009, s. 506–507)

6.2 Suhteesta johtuvat ristiriidat

Yritysten välisestä suhteesta johtuvia ristiriitoja on strategisia ja normatiivisia. Strategisiin kuuluu yritysten yhteensopimattomat tavoitteet. Mikäli toinen yritys esimerkiksi haluaa kasvaa nopeasti ja toinen varovaisesti, syntyy yritysten välillä ristiriita. Myös sekaannus yritysten rooleissa aiheuttaa ristiriitoja. Yritykset eivät tiedä mikä niiden rooli on kilpailuyhteistyössä, jolloin toiminta ei ole tehokasta. Lisäksi head-hunting yritysten välillä aiheuttaa ristiriitoja, kun kilpailuyhteistyötä tekevät yritykset palkkaavat asiantuntijoita kilpailevista yrityksistä. Tämä on yleistä yrityksille, jotka tarvitsevat samankaltaista työvoimaa. Yhteensopimattomat järjestelmät ja rutiinit voivat aiheuttaa normatiivisia haasteita kilpailuyhteistyössä. Yrityksillä on omat tavat ja järjestelmät tehdä asioita, jotka eivät välttämättä käy yhteen toisten yritysten kanssa kilpailuyhteistyössä. Näitä asioita voi olla

hankala muuttaa yritysten koettaessa saada kilpailuyhteistyösuhdetta toimimaan. (Tidström 2009, s. 511–515)

6.3 Ulkoisten tekijöiden aiheuttamat ristiriidat

Monet ristiriidat liittyvät kilpailuyhteistyötä tekevien yritysten välisen suhteen ulkopuolisiin tekijöihin, kuten toimittajiin ja asiakkaisiin. Esimerkiksi viivästykset toimittajalta tai huonolaatuiset tuotteet voivat johtaa suhteiden heikkenemiseen. Myös myyjien toiminta on aiheuttanut ristiriitoja, koska myyjät voivat esimerkiksi haukkua kilpailijoiden tuotteita asiakkaille tai myydä sellaisia tuotteita, jotka kilpailuyhteistyön toisen osapuolen tulisi myydä. Asiakkaat voivat aiheuttaa erimielisyyksiä, koska ne voivat esimerkiksi ostaa tuotteita yritykseltä, jonka ei tulisi keskittyä kyseisiin tuotteisiin. Myös poliittiset toimijat voivat vaikuttaa yrityksiin sekä kokonaisuun toimialoihin ja tuotteiden kysyntään aiheuttaen toiminnallaan ristiriitoja. (Tidström 2009, s. 511–515). Lisäksi kilpailevien yritysten yhteistyötä on tiukasti rajattu laeilla, jotta vapaa kilpailu on mahdollista (Tidström 2009, s. 506–507).

6.4 Eroavat tavoitteet ja opportunistinen käytös

Yritysten tavoitteet eivät välttämättä ole samat, mutta ne voivat olla osittain yhtenevät. Tavoitteiden eroavaisuus täytyy ottaa huomioon kilpailuyhteistyön reiluuden arvioinnissa. Yritysten tehdessä normaalisti yhteistyötä ilman kilpailua, on yhteistyö oletettavasti tasapuolista. Kilpailun aiheuttama paine luo epävarmuutta kilpailuyhteistyötä tekeville yrityksille, eikä etukäteen voi tietää kilpailuyhteistyöllä saavutettavia hyötyjä. (Dagnino & Rocco 2009, s. 29–30)

Mikäli yritysten riippuvaisuus yhteistyöstä ei ole yhtä suurta, voi yhteistyöstä riippuvaisempi yritys joutua tilanteeseen, jossa toinen yritys jarruttaa kehitystä. Tämän johdosta yritykset haluavat oppia nopeasti, koska nopein oppija voi lopettaa yhteistyön kun se on saavuttanut omat tavoitteensa huomioimatta yhteistyökumppaneiden tavoitteita. Tämän kaltainen kilpailun aiheuttama paine johtuu yhteistyökumppaneiden erilaisen oppimistahdin

yhdistämisestä ja yhteistyön matalasta tavoitteesta. Kilpailuyhteistyö ei siis välttämättä takaa yhtä suuria tai reiluja etuja molemmille yrityksille. (Dagnino & Rocco 2009, s. 30–31)

Yritysten opportunistinen käytös on haaste kilpailuyhteistyön onnistumiselle. Hill (1990, s. 502) toteaa, että erittäin innovatiivisessa ympäristössä on vaikeaa tunnistaa opportunistista käytöstä. Grandoria ja Neriä tulkinneiden Dagninon ja Roccon (2009, s. 29–30) mukaan luottamuksen kehittyessä kilpailuyhteistyön hallintatoimet löysentyvät ja tämä voi johtaa yrityksen opportunistiseen toimintaan. Hill (1990, s. 505–506) tarkastelee yritysten opportunistista käytöstä vangin dilemman kautta. Tutkimuksen mukaan yrityksen kannattaa toimia opportunistisesti riippumatta siitä, toimiiko toinen yritys luotettavasti vai opportunistisesti, mikäli yritykset ovat yhteistyössä vain rajoitetun ajan. Opportunistinen toiminta voi johtaa kuitenkin yrityksen maineen menettämiseen ja näin yhteistyösuhteiden loppumiseen. Toisaalta jatkuvassa suhteessa vangin dilemman avulla tarkasteltuna on kannattavaa edistää luottamusta ja yhteistyötä, sillä näin molemmat osapuolet saavuttavat suurimman hyödyn. Opportunistista toimintaa esiintyy todennäköisesti tilanteissa, joissa kilpailuyhteistyön hyödyt ovat epävarmat, yritysten mainetta on vaikea vahvistaa ja opportunistisen käytöksen hyödyt ovat suuremmat kuin tulevaisuuden yhteistyöllä saavutettavat hyödyt. (Hill 1990, s. 505–511)

7 PK-YRITYSTEN KILPAILUYHTEISTYÖ

Yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään verkostoitumalla toisten yritysten kanssa. Saavuttaakseen kilpailuetua on etenkin pienen yrityksen verkostoiduttava, koska muuten sillä ei voi olla laajamittaista kilpailukykyä suuria muiden yritysten muodostamia verkostoja vastaan. Yritysten välinen kilpailu on muuttumassa enemmän ja enemmän yritysten muodostamien verkostojen väliseksi kilpailuksi. (Hanan 1991 s. 140). Kilpailuyhteistyö on tehokas verkostomuoto etenkin pk-yrityksille johtuen niiden rajallisista resursseista (Gnyawali & Park 2009, s. 309).

7.1 Syitä pk-yritysten kilpailuyhteistyöhön

Syitä kilpailevien pk-yritysten verkostoitumiseen voidaan etsiä pk-yritysten tyypillisistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista sekä uhista tunnetun SWOT-analyysin kautta. Yrityksen vahvuudet ovat sen menestyksen avaintekijöitä. Tyypillisiä pk-yritysten vahvuuksia voivat olla osaava henkilöstö, tehokkaat jakelukanavat, taloudellinen vakaus ja tietotaito tietyssä teknologiassa. Myös patentit, oikeudet sekä maine ovat usein pk-yritysten vahvuuksia. Yritysten heikkoudet ovat yritykseltä puuttuvia asioita tai asioita, joissa se ei ole yhtä hyvä kuin kilpailijansa. Pk-yritysten yleisiä heikkouksia ovat rajalliset taloudelliset resurssit, yrittäjien johtamistaidon sekä teknisten taitojen puute, korkeat työvoimakustannukset, tehoton organisaatio, vähäinen tuotanto ja palveluiden alhainen laatu. (Analoui & Karami 2003, s. 95–97)

Mahdollisuudet ovat ulkoisia tilanteita tai muutoksia, joissa yritys pystyy parantamaan strategista asemaansa. Pk-yrityksille on tärkeää arvioida toimintaympäristöä ja pyrkiä löytämään omat ydinkyvykkyydet sekä näihin liittyvät mahdollisuudet yritystoiminnassa. Teknologian muutos on yksi esimerkki mahdollisuudesta. Uhat ovat ulkoisia muutoksia, jotka voivat haitata yrityksen toimintaa. Pk-yritysten tyypillisiä uhkia ovat:

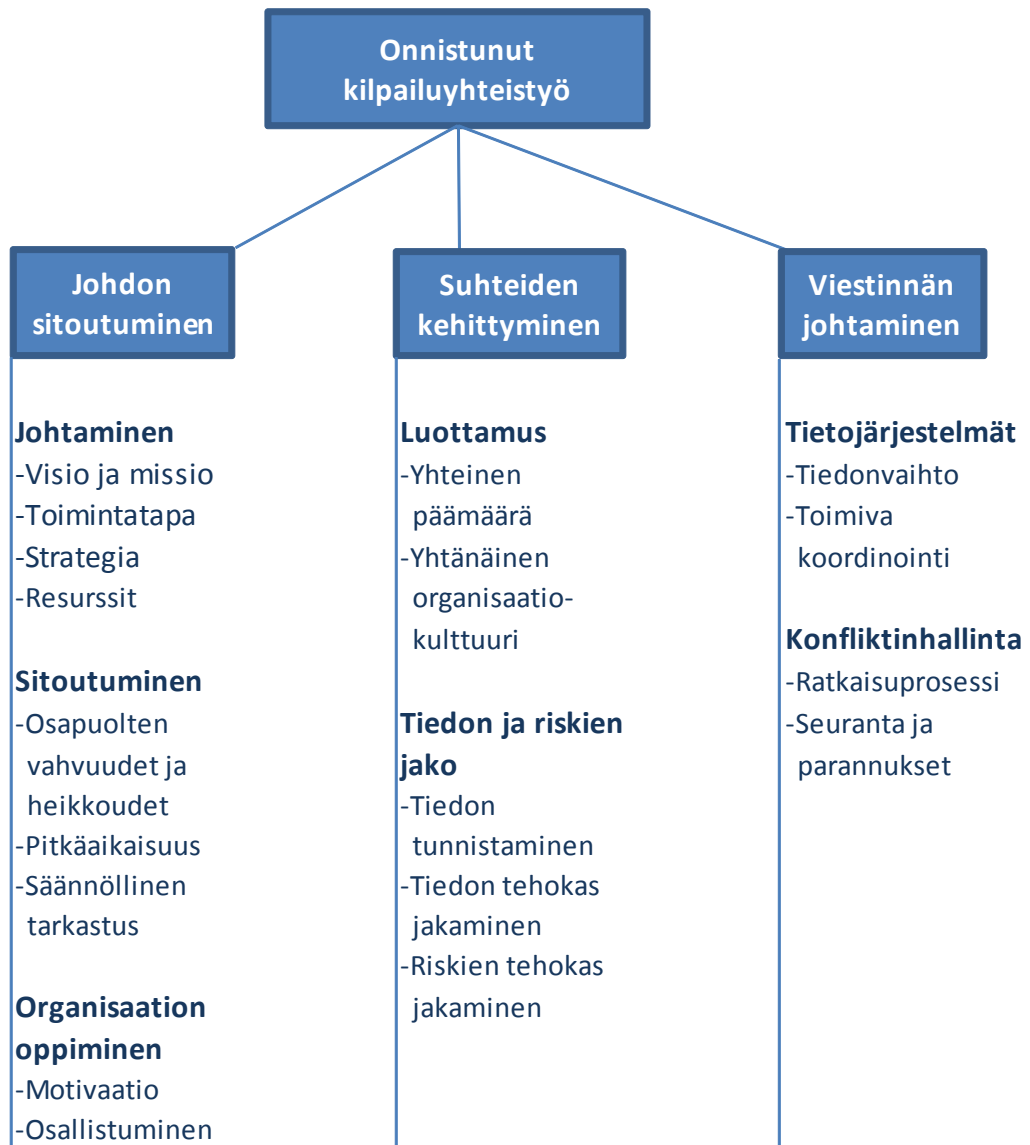
- odottamaton suuremman ja voimakkaamman kilpailijan tulo markkinoille
- teknologiset innovaatiot, jotka tekevät jo tehdyt tuotantoinvestoinnit vanhentuneiksi ja arvottomiksi

- nousevat operatiiviset kustannukset uusien säännösten ja lakien myötä
- tuotteiden tai palveluiden kysynnän merkittävä väheneminen.

Kilpailevat pk-yritykset pyrkivät verkostoitumisella tukemaan vahvuuksia, vähentämään heikkouksia, hyödyntämään mahdollisuuksia sekä välttämään uhkia. (Analoui & Karami 2003, s. 94–99). Kilpailuyhteistyöajattelun mukaan kumppanit pyrkivät kasvattamaan kokonaismarkkinoita sen sijaan, että ne kilpailisivat vain tietyistä pysyvistä markkinoista. Kokonaismarkkinoiden kasvattaminen on erityisten tärkeää aloitteleville yrityksille. (Branderburger & Nalebuff 1998, s. 12–22)

7.2 Pk-yritysten kilpailuyhteistyön edellytykset

Onnistunut kilpailuyhteistyö edellyttää asioiden toimimista monella osa-alueella. Alla olevassa kuvassa 7 esitetyt edellytykset pätevät myös kilpailevien pk-yritysten kilpailuyhteistyöhön.



Kuva 7. Onnistunut kilpailuyhteistyö (Chin et al. 2008, s. 442)

Onnistuneen kilpailuyhteistyön edellytykset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat yritysjohton sitoutuminen, suhteiden kehittyminen sekä viestinnän johtaminen. Johton sitoutuminen on oleellinen tekijä kilpailuyhteistyön onnistumiselle, sillä ilman johdon tukea mikään uusi toimintamalli ei voi menestyä. Myös yrityksen käytännön johtamisen on oltava kilpailuyhteistyötä edistävää ja se onkin tärkeää onnistumisen kannalta. Käytännön johtaminen ilmenee yrityksessä vision ja mission määrittämisenä, selkeänä toimintatapana, strategian suunnitteluna ja toteuttamisena sekä resurssien hallintana ja kohdistamisena.

Sitoutumisella tarkoitetaan pitkän aikavälin toimintaa, joka voi sisältää sopimuksia, vastuuta sekä hyötyjä. Onnistunut kilpailuyhteistyö vaatii kumppaniyritysten vahvuuksien ja heikkouksien tietämystä sekä näihin sopeutumista. Sitoutumisen on oltava pitkäaikaista, mikä voi perustua sopimukseen tai vain luottamukseen. Säännöllinen tarkastus auttaa ylläpitämään kumppanisuhdetta, sillä sen kautta jaetaan tietoa sekä puututaan mahdollisiin epäkohtiin. Organisaation oppiminen on tärkeää, sillä kilpailuyhteistyö tapahtuu usein monimutkaisessa ja muuttuvassa ympäristössä, johon voidaan sopeutua tukemalla oppimista ja motivoimalla henkilöstöä. (Chin et al. 2008, s. 441–443)

Suhteiden kehittyminen on edellytys kilpailuyhteistyön käynnistymiselle sekä sen jatkuvuudelle. Suhteiden pohjana toimii luottamus, jota voidaan tukea yhteisillä päämäärillä sekä erilaisten organisaatiokulttuurien ymmärryksellä ja hyväksymisellä. Tieto on kilpailuedun lähde, joten sen jakaminen kilpailuyhteistyössä on tärkeä tavoite arvonlisäyksen kannalta. Tiedonjako voi johtaa myös synnergiaetuihin. Riskinjako on tärkeä kilpailuyhteistyön mahdollistaja, sillä yritykset voivat jakaa esimerkiksi investointeihin ja projekteihin liittyviä riskejä. (Chin et al. 2008, s. 443–444)

Viestinnän johtaminen kilpailuyhteistyössä sisältää yritysten viestintästrategioiden kehittämisen, sisäisen ja ulkoisen kommunikaation ohjeistamisen ja tietoliikenteen hallinnan. Tietojärjestelmät ovat viestinnän tärkeä osa, joilla voidaan ohjata tuotantoa, asiakasviestintää sekä toimituksia. Tietojärjestelmät voivat lisätä kilpailuyhteistyön kannalta tärkeää tuotettua arvoa. Toimivalla tiedonjaolla yritykset välttävät väärinymmärrykset ja viiveet sekä voivat paremmin reagoida muuttuviin markkinoihin. Koordinoinnilla varmistetaan yritysten viestinnän toimivuus kaikkiin suuntiin. (Chin et al. 2008, s. 444–445)

Bengtssonin ja Kockin (2000, s. 412–423) mukaan kilpailuyhteistyössä esiintyy väistämättä konflikteja, joten konfliktinhallintaa tarvitaan, jotta niistä selvittää kilpailuyhteistyön kärsimättä. Crawleyn tutkimusta tulkinneen Chinin ja muiden (2008, s. 445) mukaan konfliktinhallinnassa osapuolten on voitava kerätä tietoa, ymmärrettävä konteksti ja pystyttävä osallistumaan päätöksentekoon. Konfliktien ratkaisuprosessit voivat koostua useista vaiheista, joihin organisaation jäsenet voivat osallistua monia viestintäkanavia pitkin (Zineldin 2004, s. 781–788). Konfliktien seurannalla niiden ratkaisua voidaan helpottaa (Chin

et al. 2008, s. 445). Tidströmin (2009, s. 515) mukaan kommunikaation lisääminen yrityksen sisällä ja yritysten välillä voi vähentää ristiriitoja. Tämä on erityisen tärkeää kilpailuyhteistyössä, koska yritykset ovat luonnostaan epäileväisiä toistensa suhteen. Joskus ristiriitojen huomiotta jättäminen voi olla sopivin keino hallita ristiriitatilanteita kilpailuyhteistyössä, esimerkiksi tilanteessa jossa suhde on muuttumassa kilpailusta yhteistyöksi pitkällä tähtäimellä. (Tidströmin 2009, s. 515)

7.3 Edesauttavat tekijät pk-yritysten kilpailuyhteistyössä

Lyhyet tuote-elinkaaret lisäävät kilpailuyhteistyötä, sillä yritysten on lyhennettävä aikaa tuotteen kehityksestä sen markkinoille tuloon, jotta tuotteista saa riittäviä tuottoja niiden elinkaaren aikana. Teknologioiden lähentyminen edesauttaa kilpailuyhteistyön syntymistä, sillä pk-yrityksen voi olla haastavaa myydä tai käyttää omaa teknologiaansa yksin ilman kumppaneita. Yhteistyöllä pk-yritykset pyrkivät parantamaan teknologioidensa kilpailukykyä. Tutkimus- ja kehityskulujen sekä näihin liittyvien riskien jakaminen on järkevää pk-yrityksille, joiden resurssit ovat rajalliset. Tällä tavalla pk-yritykset pystyvät paremmin vastaamaan suurempien yritysten kehitykseen ja kilpailemaan niiden kanssa. Pk-yritykset voivat myös hyödyntää toistensa osaamista ja resursseja etenkin, jos ne ovat samankaltaisia, jolloin yhteistyö on helpompaa ja yritykset vähemmän haavoittuvaisia erilaisille markkinamuutoksille. Toisaalta pk-yritykset ovat usein erikoistuneita johonkin tiettyyn toimintoon, jolloin kilpailevan yrityksen erilaiset ja täydentävät resurssit voivat edesauttaa kilpailuyhteistyösuhteen syntyä. Kilpailuyhteistyön todennäköisyys kasvaa, jos yritysten tavoitteet ovat yhdenmukaiset ja yritykset uskovat kilpailuyhteistyön lisäävän arvonluontia. Yritysten samankaltaiset strategiat, kuten edelläkävijä tai tarkkailija, lisäävät todennäköisyyttä kilpailuyhteistyön syntyyn. Myös pk-yritysten kokema haavoittuvuus edistää kilpailuyhteistyön syntyä, kun yritykset haluavat torjua erilaisia uhkia. (Gnyawali & Park 2009, s. 313–322)

Yritysten välisen kilpailuyhteistyön todennäköisyys kasvaa, jos asiakas arvostaa yrityksen tuotetta enemmän, kun myös toisen yrityksen samankaltainen tuote on markkinoilla verrattuna siihen, että vain ensimmäisen yrityksen tuote olisi markkinoilla. Tämä pätee myös toimittajasuhteisiin: jos toimittajalle on houkuttelevampaa tarjota resursseja yritykselle ja sen

kilpailijalle verrattuna vain yhteen yritykseen, kilpailuyhteistyö on todennäköisempää. (Branderburger & Nalebuff 1998, s. 12–22)

7.4 Pk-yritysten kilpailuyhteistyön edut ja haasteet

Kilpailuyhteistyössä pk-yritykset pystyvät hyödyntämään toistensa resursseja ja osaamista, mikä auttaa pk-yrityksille tyypillisten haasteiden voittamisessa. Jos yrityksillä on samankaltaiset tavoitteet, ne voivat tehdä yhteisiä investointeja. Kilpailuyhteistyössä pk-yritykset saavatkin mittakaavaetuja päivittäiseen toimintaan sekä tulevaisuuden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Yritykset hyötyvät myös epävarmuuden ja riskien vähenemisestä, mikä helpottaa niiden toiminnan suunnittelua. Kilpailuyhteistyöllä yritykset saavat enemmän vaikutusvaltaa markkinoilla ja niiden mielipide huomioidaan laajemmin. (Gnyawali & Park 2009, s. 322). Kilpailuyhteistyön kautta pk-yritykset voivat hyödyntää valmiita jakelukanavia ja kontakteja kansainvälistyessään, jolloin kynnys kansainvälistymiseen madaltuu ja itse prosessi tulee halvemmaksi ja nopeammaksi. Kilpailuyhteistyö mahdollistaa myös laajemman tuoteportfolion viennin ulkomaille, jos yritykset hyödyntävät toistensa tuotteita. Lisäksi kilpailuyhteistyössä pk-yritykset voivat hyödyntää toistensa sekä asiakkaiden kokemuksia kansainvälistymisessä. (Kock et al. 2010, s. 118–120)

Yksi yleinen kilpailuyhteistyön esiintymismuoto on tutkimus- ja kehitystyöliitto. Tällöin kyseessä on yleensä yksinkertainen kahdenkeskinen tai verkostojen kilpailuyhteistyö. T&K-liitto syntyy kahden tai useamman yrityksen yhdistäessä resurssejaan ja yhdistäessään päätöksentekoaan yhteiseen tutkimukseen ja kehitystoimiin. Monet tällaiset kilpailuyhteistyön muodot on rajattu esimerkiksi yhteen projektiin tai muuten ajallisesti, joten yritykset voivat arvioida kilpailuyhteistyön tarpeen aina uudelleen ja näin vähentää tulevaisuuteen liittyvästä epävarmuudesta aiheutuvia riskejä. (Dagnino & Rocco 2009, s. 32–33)

Yritys voi hyötyä kilpailuyhteistyöstä luomalla kilpailun aiheuttamaa painetta esimerkiksi tavarantoimittajille, valitsemalla yhden sijaan useamman toimittajan. Tällainen toiminta on yksinkertaista verkostojen kilpailuyhteistyötä. Näin yritys voi pitää toimittajat jatkuvasti kilpailun aiheuttamassa paineessa, koska toinen toimittaja voi tarjota vastaavan tai korvaavan tuotteen tai ostaja voi integroitua vertikaalisesti arvoketjussa. Tällaisella suhteella on tarkoitus

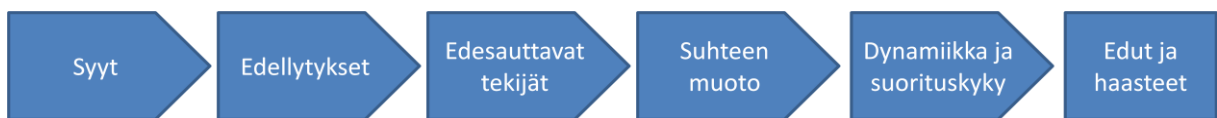
pitää yllä jatkuva virta materiaaleista ja prosessitekniikkojen tiedoista toimitusketjun osapuolien välillä ja estää opportunistista käytöstä sekä pattitilanteita. (Dagnino & Rocco 2009, s. 33–34)

Kilpailuyhteistyötä voidaan hyödyntää myös tutkimus- ja kehitystyön sekä tuotannon välillä. Kilpailuilla markkinoilla osa menestyksestä riippuu siitä, miten nopeasti keksinnöstä saadaan innovaatio ja innovaatiosta markkinoille valmis tuote. Saadakseen keksinnön nopeasti tuotteeksi vaaditaan mittavaa yhteistyötä ja kommunikaatiota prosessin eri vaiheissa. Seuraava esimerkki havainnollistaa yrityksen sisäisen kilpailuyhteistyöstrategian hyötyjä. Erillisten osastojen erillään toimimisen sijaan yritykset muodostavat ryhmiä joihin kuuluu henkilöitä eri osastoilta, kuten suunnittelusta, muotoilusta ja markkinoinnista. Yhdelle tai useammalle ryhmälle annetaan tehtäväksi tuotteen suunnittelu- ja kehitystyö koko mallin elinkaaren ajaksi edeten useiden vaiheiden läpi. Ryhmät kilpailevat toisia ryhmiä vastaan samassa projektissa, mikä voidaan katsoa ylimääräiseksi saman asian tekemiseksi, mutta tosiasiassa näin voidaan nopeuttaa prosessia ja ratkaista tutkimus- ja kehitystyön ongelmia. (Nonaka 1991 s. 96–104, 1994 s. 15–34.) Näin saavutetaan sulavampi ja nopeampi eteneminen eri prosessivaiheisiin ja niiden läpi. Tällaisen kilpailuyhteistyön seurauksena case-yritys vähensi aikaa, joka menee uuden tuotteen keksimisestä sen tuomiseen markkinoille 25 prosenttia ja tuotteen suunnittelutunnit vähenivät 44 prosenttia. (Dagnino & Rocco 2009, s. 34–35)

Kilpailuyhteistyön haasteena pk-yrityksillä on liiketoimintasalaisuuksien säilyttäminen, johon pk-yrityksellä ei välttämättä ole riittäviä resursseja verrattuna suurempiin yrityksiin. Pk-yritysten voi olla haastavaa valita kumppania, sillä kumppaniyrityksen tulisi olla erittäin kyvykäs ja luotettava. Merkittävä haaste kilpailuyhteistyössä on yrityksen oman hallinnan väheneminen, mikä on vielä todennäköisempää, jos kilpailuyhteistyön kumppanina on suurempi yritys. Pk-yritysten on myös huomioitava, ettei niistä tule liian riippuvaisia toisesta yrityksestä. Kilpailuyhteistyön hallinta voi olla haastavaa, kun yritysten on ajateltava sekä kilpailua että kumppanuutta ja yhteistyötä. (Gnyawali & Park, 2009, s. 322–323). Pk-yrityksiä koskevat myös työssä aiemmin käsitellyt kilpailuyhteistyön yleiset haasteet.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella kilpailuyhteistyötä erityisesti pk-yritysten näkökulmasta, koska aikaisempi tutkimus aiheesta on vähäistä ja se on keskittynyt lähinnä suurten yritysten kilpailuyhteistyöhön. Tutkimuksessa selvitettiin, miten pk-yritykset voivat hyödyntää kilpailuyhteistyötä. Alla olevassa kuvassa 8 on esitetty, kuinka pk-yrityksen kilpailuyhteistyösuhde rakentuu.



Kuva 8. Pk-yrityksen kilpailuyhteistyösuhteen rakentuminen

Pk-yritykset käyttävät kilpailuyhteistyötä verkostomuotona, koska se on niille hyödyllistä. Kilpailuyhteistyöllä pk-yritykset luovat arvoa taloudellisesti mitattuna ja tiedon avulla. Kilpailuyhteistyöllä yritykset voivat kasvattaa kokonaismarkkinoitaan sen sijaan, että ne kilpailisivat vain alkuperäisillä markkinoilla. Pk-yritykset pyrkivät kilpailuyhteistyöllä tukemaan liiketoimintansa vahvuuksia, minimoimaan heikkoudet, hyödyntämään mahdollisuudet sekä välttämään uhat.

Käytännön toiminnassa pk-yritysten onnistunut kilpailuyhteistyö edellyttää yritysjohton sitoutumista, suhteiden kehittymistä sekä viestinnän johtamista. Johton sitoutuminen pitkäaikaiseen suhteeseen yhtenevillä tavoitteilla ja motiiveilla luo edellytykset kilpailuyhteistyön onnistumiselle. Lisäksi vahva luottamus suhteessa on oleellista, sillä luottamuksen ollessa heikko tiedon ja osaamisen jakaminen on haastavaa. Toimiva kommunikaatio yrityksen sisällä ja yritysten välillä parantaa suhteen toimivuutta ehkäisten kilpailuyhteistyössä esiintyviä ristiriitoja.

Kilpailuyhteistyösuhteen syntyä edesauttavat kumppaniyritysten yhtenevät tavoitteet ja strategiat, koska tällöin kumppanit toimivat samankaltaisilla tavoilla liiketoiminnassaan. Usein pk-yritykset kokevat asemansa jossain määrin uhatuksi kilpaillessaan suurien yritysten kanssa. Tämä edesauttaa kilpailuyhteistyön syntyä, kun yritykset pyrkivät vähentämään

epävarmuutta ja uhkia. Pk-yritysten resurssien vertaileminen edesauttaa kilpailuyhteistyön syntymistä resurssien ollessa joko samankaltaisia tai täydentäviä.

Kilpailuyhteistyösuhteita on monenlaisia. Yrityksestä riippuen sopiva kilpailuyhteistyön muoto voi löytyä vertikaalisista tai horisontaalisista verkostoista tai molemmista. Lisäksi kilpailuyhteistyö voi tapahtua arvoketjun eri tasoilla tai yrityksen eri osastoissa ja toiminnoissa. Myös kilpailun ja yhteistyön määrien suhde tulee arvioida jokaisen suhteen kohdalla, jotta saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. Yritykselle on tärkeää olla monenlaisia suhteita, sillä yhden muuttuessa myös muut suhteet muuttuvat. Suhteiden monimuotoisuus vähentää yrityksen riippuvuutta tietystä suhteesta.

Kumppaniyritystä valittaessa pk-yritysten tulee tutkia kilpailuyhteistyön dynamiikkaa vertailemalla yritysten markkinoita ja resursseja, jotka määrittävät suhteen dynamiikan. Hyvä dynamiikka mahdollistaa kilpailuyhteistyön korkean suorituskyvyn, jonka ansiosta osapuolet saavat huomattavia hyötyjä. Korkean suorituskyvyn kilpailuyhteistyössä kaikki osapuolet hyötyvät toimivasta ja pitkäaikaisesta suhteesta, jolloin yritysten välinen luottamus pääsee kehittymään.

Kilpailuyhteistyön kautta pk-yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa, koska se saa osan tarvitsemistaan resursseista ja tiedoista kumppaneiltaan. Näiden avulla yritykset voivat saavuttaa myös mittakaava- ja synergiaetuja. Pk-yritykset saavat enemmän vaikutusvaltaa suurten yritysten hallitsemilla markkinoilla ja pystyvät paremmin vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin kilpailuyhteistyötä hyödyntäen. Kilpailuyhteistyö myös edistää kumppaniyritysten teknologian yleistymistä mikäli kumppanit sitoutuvat käyttämään sitä. Kilpailuyhteistyössä yritykset ovat pakotettuja kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan paremmiksi menestyäkseen kilpailussa. Pk-yritykset voivat kasvattaa kokonaismarkkinoitaan sen sijaan, että ne kilpailisivat vain alkuperäisillä markkinoilla käyttäen kilpailuyhteistyötä verkostomuotona.

Kilpailuyhteistyöstä aiheutuu pk-yrityksille myös haasteita. Kilpailuyhteistyösuhteen sääntöjen ja tavoitteiden yhteensovittaminen yritysten välillä voi olla vaikeaa. Jos näissä ilmenee erimielisyyksiä, niin syntyy ristiriitoja, jotka heikentävät suhteen suorituskykyä.

Dynamiikka, jonka pohjalta kilpailuyhteistyösuhteen tehokkuus määräytyy, voi muuttua ajan kuluessa, mikä vaatii suhteen uudelleenarviointia ja tarvittavia järjestelyjä. Tästä voi aiheutua yrityksille kustannuksia sekä ongelmia kilpailuyhteistyön sujuvuudessa. Pk-yrityksillä uhkana on oman hallinnan menettäminen etenkin, jos kumppanina kilpailuyhteistyössä on suurempi yritys. Haastavaa on tietää etukäteen ennen suhteen muodostumista suhteesta saatavat hyödyt. Ongelmana on myös suhteen tasapuolisuus, jos hyödyt jakautuvat epätasaisesti osapuolten välillä. Kilpailuyhteistyö vaatii yrityksiltä yhtenäisiä toimintatapoja ja niiden luominen voi olla aikaavievää sekä haastavaa. Kilpailevaan yritykseen on vaikea muodostaa luottamusta, mikä aiheuttaa esteen kilpailuyhteistyön tehokkaalle toiminnalle. Lisäksi toisen osapuolen opportunistinen toiminta voi estää luottamuksen syntymisen ja suhteen jatkumisen.

Tulevaisuudessa kilpailuyhteistyö tulee yleistymään kilpailevien yritysten välisessä verkostoitumisessa. Pk-yritysten rajallisista resursseista johtuen kilpailuyhteistyö on niille erityisen hyödyllistä. Pk-yritysten suuri lukumäärä luo kilpailuyhteistyön hyödyntämiselle valtavan potentiaalin, kun yritysten on mahdollista muodostaa monimuotoisia suhteita. Arvioidessaan kilpailuyhteistyösuhteen muodostamista yrityksen täytyy huomioida suhteen muoto, kumppanin ominaisuudet sekä suhteen tavoitteet. Hyvin suunnitellulla kilpailuyhteistyöllä on hyvät edellytykset onnistua ja onnistunut kilpailuyhteistyö hyödyttää kaikkia osapuolia.

Jatkotutkimuksen kannalta mahdollinen aihe on pk-yrityksille kehitettävä työkalu, jolla yritykset voisivat arvioida kilpailuyhteistyösuhteen muodostamista. Myös kilpailuyhteistyön dynamiikan ja siihen vaikuttavien tekijöiden laajempi tutkiminen olisi tarpeellista esimerkiksi kulttuurin tai maantieteellisten tekijöiden osalta.

LÄHTEET

Analoui, F. & Karami, A. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Thomson. 305 s.

Bengtsson, M. & Kock, S. 1999. "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14 Iss: 3, s. 178–194.

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

Brandenburger, A. & Nalebuff, B. *Co-opetition*. 1998. New York. Doubleday. 288 s.

Chen, M. J. Su, K. H. Tsai, W. 2007. "Competitive tension: the awareness–motivation–capability perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, s. 101–118.

Chin, K-S. Chan, B. Lam, P-K. 2008. "Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108 Iss: 4, s. 437–454.

Dagnino, G & Rocco, E. 2009. *Coopetition Strategy: Theory, experiments and cases*. Abingdon. Routledge. 309 s.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 13.3.2013. Pk-yritysten merkitys kansantaloudessa ja EU:ssa. [WWW-dokumentti]. [viitattu 4.4.2013].

Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/index.php

Euroopan komissio. 2006. *Pk-yritysten uusi määritelmä*. 50 s.

Ganguli, S. 2007. "Coopetition models in the context of modern business", *ICFAI Journal of Marketing Management*, Vol. 6 No. 4, s. 6–16.

- Gnyawali, D. Park, B-J. 2009. "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47(3), s. 308–330.
- Hakanen, M. Heinonen, U. Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki, Edita. 297 s.
- Hanan, M. 1991. Tomorrow's Competition: The Next Generation of Growth Strategies. New York. Amacom. 184 s.
- Hill, C. 1990. "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory". *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, s. 500–513.
- Inkpen, A. Tsang, E. 2005. "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, Vol. 30, s. 146–165.
- Kock, S. Nisuls, J. Söderqvist, A. 2010, "Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs", *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 20 Iss: 2 s. 111–125.
- Levy, M., Loebbecke, C. and Powell, P. 2003. "SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems", *European Journal of Information Systems*, Vol. 12 No. 1, s. 3–17.
- Luo, Y. 2004. Coopetition in International Business, Copenhagen Business School Press, Copenhagen. 211 s.
- Luo, Y. 2007. "A coopetition perspective of global competition", *Journal of World Business*, Vol. 42, s. 129–144.
- Möller, K. Rajala, A. Svahn, S. 2003. "Strategic business nets – their type and management", *Journal of Business Research*, Vol. 58 s. 1274–1284.

Nonaka, I. 1991. "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, s. 96–104.

Nonaka, I. 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, s. 14–37.

Osarenkhoe, A. 2010. "A Study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* Vol. 17, s. 201–221.

Peng, T.-J. A. Pike, S. Yang, J. C.-H. Roos, G. 2012. "Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice", *British Journal of Management*, Vol. 23, s. 532–560.

Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, P. 2009. "What's in it for me? Creating and appropriating value in innovationrelated coopetition", *Technovation*, Vol. 29, s. 819–828.

Tidström, A. 2009. "Causes of conflict in intercompetitor cooperation", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, s. 506–518.

Valkokari, K. Hakanen, T. Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Helsinki, Edita. 53 s.

Zineldin, M. 2004. "Coopetition: the organization of the future", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 No. 7, s. 780–789.