

Mikko-Matti Kauhanen
Niku Martikainen

Kumppanuudet ja kumppanuuksien johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Insinööri (AMK)
Ajoneuvotekniikan tutkinto-ohjelma
Insinööriytyö
8.5.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Mikko-Matti Kauhanen Niku Martikainen Kumppanuudet ja kumppanuuksien johtaminen 33 sivua + 2 liitettä 8.5.2018
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Ajoneuvotekniikka
Ammatillinen pääaine	Autosähkötekniikka, Ajoneuvojen jälkimarkkinointi
Ohjaajat	Lehtori Pertti Ylhäinen, Metropolia AMK Kumppanuuspäällikkö Oskari Hannu, OP Vakuutus Oy
<p>Insinööriyössä tutkittiin, mitä kumppanuus ja kumppanuusjohtaminen ovat ja kuinka kumppanuus ja kumppanuusjohtaminen koetaan eri toimialoilla.</p> <p>Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin eri alojen toimijoiden näkemyksiä nykyaikaisesta kumppanuustoiminnasta ja kumppanuusjohtamisesta sekä niiden merkityksestä. Lähteitä käytettiin lähinnä tukemaan vastaajien näkemyksiä ja väitteitä.</p> <p>Työn alussa tarkastellaan perusasioita kumppanuuksista, kumppanuusmalleista, kumppaneiden valinnasta sekä kumppanuuden mahdollisuuksista. Lisäksi esitellään kumppanuuden tavoitteita, jotka jakautuvat välillisiin ja välittömiin sekä markkinoista riippumattomiin sekä markkinatapakohtaisiin tavoitteisiin. Työssä kuvataan kumppanuussuhteen tärkeimpiä tekijöitä, kuten luottamusta, arvomaailmoja, joustavuutta, päämääriä, avoimuutta sekä tavoitteiden seuranta. Lisäksi tarkastellaan kumppanuuden näkyvyyttä liiketoiminnassa sekä asiakasrajapinnassa. Työssä tuodaan esiin myös kansainväliset kumppanuudet ja niihin liittyviä asioita.</p> <p>Työn toisessa osassa keskitytään kumppanuusjohtamiseen. Siinä tarkastellaan kumppanuusjohtamisen tarpeellisuutta ja tarkoituksia, kumppanin valintaa, kumppanuussopimusta sekä kumppanuusjohtamisen haasteellisuutta, seuranta, kontrollointia ja analysointia.</p> <p>Tämän työn tuloksena syntyi kattava kuvaus kumppanuuksista ja kumppanuusjohtamisesta. Työstä saa hyvän käsityksen siitä, mikä on toimijoiden nykyaikainen näkemys kumppanuuksista ja kumppanuusjohtamisesta sekä mitä asioita niissä on otettava huomioon.</p>	
Avainsanat	verkostoituminen, kumppanuus, kumppanuusjohtaminen, kumppanuusmallit, kansainväliset kumppanuudet

Author	Mikko-Matti Kauhanen Niku Martikainen
Title	Partnerships and Partnership Management
Number of Pages	33 pages + 2 appendices
Date	8 May 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive Engineering
Professional Major	Automotive Electronics Engineering, Automotive After Sales Engineering
Instructors	Pertti Ylhäinen, Senior Lecturer Oskari Hannu, Partnership Manager
<p>This thesis analyzes what partnership and partnership management are and how partnership and partnership management are experienced in different industries.</p> <p>A questionnaire survey was used to study the views of different actors in various fields of modern partnership, partnership management and their significance. The sources were mainly used to support the respondents' views and arguments.</p> <p>The first part of the thesis examines the basics of partnerships, partnership models, partner selection and partnership opportunities. In addition, the objectives of the partnership are presented, and they are divided into indirect and direct, market-independent and market-specific objectives. The thesis describes the most important aspects of partnership, such as trust, values, flexibility, goals, openness, and tracking of goals. In addition, the visibility of the partnership in business and customer interface are examined. The thesis also highlights international partnerships and related issues.</p> <p>The second part of the thesis focuses on partnership management. It examines the necessity and the purpose of partner management, partner selection, partnership agreement, and the challenge, monitoring, control and analysis of partnership management.</p> <p>This thesis resulted in a comprehensive description of partnerships and partnership management. The thesis gives a good insight into what the contemporary view of actors about partnerships and partnership management is, and what issues have to be considered when dealing with them.</p>	
Keywords	networking, partnership, partnership management, partnership models, international partnerships

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Tutkimus	2
2.1	Tutkimuksen tavoitteet	2
2.2	Tutkimuksen toteutus	3
2.3	Tutkimustulokset	3
3	Kumppanuudet	4
3.1	Yhteistoiminta	4
3.2	Kumppanuudet ja verkostoituminen	4
3.3	Kumppanuusmallit	5
3.3.1	Tasa-arvoinen kumppanuus	5
3.3.2	Johtava ja johdettava osapuoli kumppanuudessa	6
3.4	Kumppanin valinta ja mahdollisuuksien arviointi	6
3.5	Siirtyminen alihankinnasta kumppanuuteen	7
3.6	Tavoitteita kumppanuudelta	9
3.6.1	Markkinatavoista riippumattomia tavoitteita	9
3.6.2	Markkinatapakohtaisia tavoitteita	10
3.6.3	Välittömiä tavoitteita kumppanitoiminnalle	11
3.6.4	Välillisiä tavoitteita kumppanitoiminnalle	11
3.7	Kumppanuussuhteen tärkeimpiä tekijöitä	12
3.7.1	Luottamus	12
3.7.2	Arvomaailmat	13
3.7.3	Joustavuus	13
3.7.4	Päämäärät	14
3.7.5	Avoimuus	14
3.7.6	Tavoitteiden seuranta	15
3.8	Kumppanuussuhteen haasteellisuudet	16
3.9	Kumppanuudet ja liiketoiminta	17
3.9.1	Kumppanuus liiketoiminnassa	17
3.9.2	Kumppanuus asiakasrajapinnassa	18
3.10	Kansainväliset kumppanuudet	18
4	Kumppanuusjohtaminen	19

4.1	Kumppanuusjohtamisen tarpeellisuus ja tarkoitukset	20
4.2	Kumppanin valinta	21
4.3	Kumppanuussopimus	22
4.3.1	Yleistä	22
4.3.2	Tärkeitä asioita sopimuksesta	23
4.3.3	Kumppanuuden päämäärät ja tavoitteet sopimusta solmittaessa	24
4.4	Kumppanuusjohtamisen haasteet	24
4.5	Kumppanuuden seuranta ja kontrollointi	26
4.6	Kumppanuuden analysointi	27
4.6.1	Organisaationaalinen päätaso	27
4.6.2	Liiketoiminnallinen päätaso	28
4.7	Onnistuneen kumppanuussuhteen tunnusmerkkejä	28
5	Yhteenveto	29
	Lähteet	33
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake kumppanuusjohtamisesta	
	Liite 2. Kyselylomake ja vastaukset kumppanuusjohtamisesta	

1 Johdanto

Yritysmailman kovan kilpailun johdosta kumppanuudet ja näin ollen yritysten välinen laajamittainenkin yhteistyö on noussut suureksi osaksi liiketoimintaa. Alati muuttuvassa yritysmaailmassa yritysten on entistä tehokkaammin ja joustavammin kyettävä vastamaan lisääntyneen kilpailun tuomiin haasteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin asiakaskunnan tyytyväisyyden takaamiseksi. Kumppanuuksien avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman suuria hyötyjä kumppanuuksien osapuolille samalla välttämällä ja minimoimalla liiketoiminnan haittapuolia keskitetyn osaamisen avulla. Tarkoituksena on jakaa ja kohdistaa yritysten vastuualueita primääriosaamisen mukaan, kunkin kumppanuusosapuolen vahvuuksia hyödyntäen, jolloin voidaan maksimoida palveluiden ja liiketoiminnan laatu kuormittamatta vain yhtä organisaatiota.

Kumppanuuden johtava osapuoli ei joudu keskittämään voimavarojaan yhden teknisen osa-alueen osaamiseen, vaan voi keskittyä esimerkiksi operatiiviseen kumppanijohtamiseen jopa useiden kumppaneiden kanssa samaan aikaan. Näin voidaan kasvattaa molempien osapuolten liiketoiminnallista hyötyä käyttäen organisaation vahvuuksia myös kumppanin hyödyksi. Molemmat kumppanuuden osapuolet hyötyvät ja liiketoiminnan volyyymi kasvaa asiakaskunnan laajenemista unohtamatta.

Tämän insinööriyön tavoitteena on tutkia kumppanuussuhteiden johtamista seuraavien avainkysymysten näkökulmista: Miksi ja miten kumppanuussuhteita johdetaan sekä mitä johtava ja johdettava osapuoli hyötyvät kumppanuudesta? Mihin kumppaneiden valinnat perustuvat, ja miten kumppanuussuhteiden mahdollisuuksia arvioidaan ennen kumppanuuden alkamista? Miten kumppanuussuhdetta analysoidaan? Miten kumppanuussuhteita solmitaan ja miten niitä ylläpidetään? Onko kumppanuussuhteessa johtava ja johdettava osapuoli, ovatko osapuolet tasa-arvoisia, vai johtavatko kumppanit toisiaan puolin ja toisin osaamisaluepainotteisesti? Mitkä ovat kumppanuusjohtamisen hyödyt? Mitkä ovat kumppanuussuhteen johtamisen haasteet?

Kumppanuusjohtamisesta laaditun kyselylomakkeen avulla selvitettiin useiden eri alojen toimijoiden näkemys kumppanuuksista, jotta saatiin kokonaisvaltainen tutkimustulos useista näkökulmista. Kumppanuusjohtamisella tarkoitetaan kumppanuussuhteen

hallinnoimista ja johtamista, jopa puolin ja toisin. Työssä selvitettävät hyödyt ja mahdollisuudet perustuvat erittäin vahvasti tutkimustuloksiin ja omiin pohdintoihin aiheesta.

2 Tutkimus

Tutkimus ja ote sen tuloksiin esitetään poikkeuksellisesti jo työn alkuvaiheessa, sillä kumppanuuksiin sekä kumppanuusjohtamiseen keskittyvät luvut on kirjoitettu pääosin tutkimustulosten pohjalta. Näin ollen tutkimustulokset täydentävät teoriaa toisin kuin tavanomaisessa tutkimustyössä.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää useiden eri alojen toimijoiden näkemys kumppanuusjohtamisesta. Aiheesta ei voi kirjoittaa tai esittää yksiselitteistä faktatietoa, vaan asiaa on lähestyttävä tutkivan ja pohdiskelevan näkökulman kautta. Työ on tehty vahvasti tutkimustuloksiin tukeutuen sekä kirjallisen materiaalin pohjalta. Kumppanuudet ovat yleistyneet, ja käytännöt muuttuvat koko ajan. Lähtökohtana työtä tehtäessä päätettiin pohjata se suurelta osin tutkimukseen ja sen tulosten vertailuun aiheesta jo olemassa olevan kirjallisuusmateriaalin kanssa. Kokemusten kautta hyväksi koettujen keinojen ja toimintatapojen hyödyntäminen on erittäin tärkeää, sillä se on lähimpänä tämänhetkistä tietämystä kumppanitoiminnasta ja sen käytännöistä.

Jos samat kumppanuusjohtamiseen ja kumppanuuksiin liittyvät seikat toistuvat vastuksissa yritysten toimialasta, toiminnan laajuudesta sekä koosta riippumatta, niin nämä ovat kumppanuuksien ja kumppanuusjohtamisen avainasioita.

Tutkimuksessa pyrittiinkin aktivoimaan myös vastaajaa pohdiskelemaan asioita oman tutun kokemuksensa ja toimialansa ulkopuolelta. Päämääränä oli myös aktivoida vastaaja pohtimaan tarkemmin omia ja yrityksensä toimintatapoja ja mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen.

2.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutustapaa harkitessa vaihtoehtoina olivat haastattelu ja lomakekysely. Kyselylomakkeen avulla arvioitiin saatavan vastauksia useammista lähteistä, sillä kynnys siihen vastaamiseen on pienempi verrattuna haastatteluaikojen varaamiseen ja järjestämiseen. Lomakkeeseen vastaaminen myös mahdollistaa vastausten pohtimisen osissa siihen löytyvän ajan salliessa. Kysely pyrittiin kehittämään kumppanuuksien ja kumppanuusjohtamisen keskeisten asioiden ympärille. Kysely päätettiin suorittaa siten, ettei kyselyyn vastanneita henkilöitä tulla identifioimaan missään vaiheessa. Näin voitiin laskea vastauskynnystä. Myöskään tutkimustuloksia purettaessa ei tutkiville osapuolille päässyt syntymään alakohtaisia ennakoasenteita, jotka voisivat vaikuttaa tutkimuksen todenmukaisuuteen negatiivisesti.

Kyselylomake toimitettiin harkiten selkeästi erilaisilla aloilla toimiville henkilöille. Tutkimukseen valittiin henkilöitä, joiden työtehtäviin kuuluu esimerkiksi yhteistyö kumppaneiden kanssa, toiminnan kehittäminen kumppanuussuhteessa ja toiminnan tarkastelu kumppanuussuhteen eri puolilta ennen sitä ja sen aikana.

Kysymyslomake laadittiin vastauskynnyksen madaltamiseksi Questback-linkin avulla. Näin mahdollistettiin vastaajan täysi keskittyminen itse vastaamiseen ja vastausten pohdiskeluun eikä vastaajan tarvinnut keskittyä tiedostojen availabilityyn, lähettelyyn tai tallenteluun.

Henkilöt, joille kyselylomake lähetettiin, valittiin jo olemassa olevien kontaktien avulla, sillä heidän tiedettiin työskentelevän kumppanuusasioiden parissa. Kyselyyn valitut toimivat myös aloillaan esimies- tai johtoasemassa. Kyselylomake lähetettiin 12 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 9. Lähetetty kyselylomake on työssä liitteenä 1.

2.3 Tutkimustulokset

Kyselyyn saatiin kattavasti vastauksia monien eri alojen toimijoilta; logistiikka, autoala, merenkulkuala, urheiluala, IT-ala, elintarvikeala ja vakuutusala.

Tutkimukseen vastanneet henkilöt vaikuttavat erisuuruisissa yrityksissä. Vastanneiden joukosta löytyy niin asiantuntijoita kuin myös johtoportaan päättävissä asemassa olevia

henkilöitä. Tutkimuksesta saatiin monia erilaisia näkökantoja kumppanuuksiin ja kumppanijohtamiseen liittyen. Kuitenkin suuressa osassa vastauksia toistuivat samat keskeiset perusasiat. Seuraavat luvut on kirjoitettu valtaosin tutkimustulosten pohjalta.

3 Kumppanuudet

Tässä luvussa tarkastellaan perusasioita kumppanuudesta: mitä kumppanuus tarkoittaa, miksi kumppanuuksia solmitaan, ja mitä niiltä tavoitellaan sekä minkälaisia kumppanuuksia ja kumppanuusmalleja on havaittu käytettävän.

3.1 Yhteistoiminta

Nyky maailman liiketoiminnassa yritysten välinen kilpailu on kovaa. Yrityksen ei ole aina kannattavaa olla itse monipuolinen jokaisen toimialan erikoisosaaja vaan keskittyä omaan ydinosaamisalueeseensa ja hankkia eri yrityksiä vahvistamaan ja täyttämään oman liiketoimintansa aukkoja.

3.2 Kumppanuudet ja verkostoituminen

Kumppanuudessa tasapainotellaan hankkeita puoltavien ja vastustavien tekijöiden välillä. On siis tarkasteltava tarkoin kumppanuksien muodostamisen syitä ja toisaalta myös sen riskejä. Verkostoitumisen avulla mahdollistetaan toiminnan osaamisen laajentamista ja eri yritysten vahvuuksien korostamista. Näin saadaan myös toimintaan kumppanuussuhteen tuomaa laajempaa erityisosaamista eri osapuolilta ilman mittavia investointeja pelkästään yhden toimijan osaamisen laajentamiseksi eli kohdennetaan rajoitetun pääoman käyttöä. Kumppaneiden monipuolisten vahvuuksien ja erityisosaamisalueiden avulla luodaan kilpailuetuja muita ryhmittymiä tai yksittäisiä toimijoita vastaan. (Vakaslahti 2004: 29–31.)

Verkostot ovat useista toimivista osista koostuvia rakenteita. Verkostoitumisen ja kumppanuksien avulla mahdollistetaan nopeampi liiketoiminnan uudistuminen, riipeälliikkeysyys, oikea-aikaisuus, kasvu ja laajentaminen. (Vakaslahti 2004: 30–31.) Verkostoitumisen vaikutuksena on lähes poikkeuksetta liiketoimintamallin rajapintapintojen lisääntyminen (Vakaslahti 2004: 70).

Verkostojen tutkiminen ja todentaminen on haastavaa. On vaikea rakentaa tilanteita, joissa pelkkä verkoston vaikutus saataisiin esiin ja muut yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät saataisiin puhdistettua tutkimuksen tilastoista. Myös yritysten erilaiset verkostosuhteilta hakemat tavoitteet sekä toteutuneet hyödyt vaikeuttavat verkostojen hyödyllisyyden arviointia. (Vesalainen 2002: 19.)

3.3 Kumppanuusmallit

Tässä luvussa perehdytään erilaisiin kumppanuusmalleihin sekä niiden eroavaisuuksiin esimerkkien avulla.

3.3.1 Tasa-arvoinen kumppanuus

Tasa-arvoisessa kumppanuusmallissa yritykset ovat samassa päätäntävalta- asemassa. Kumppanuudessa ei erikseen ole johtavaa osapuolta, jonka tavoitteisiin pääasiassa tähdättäisiin.

Kumppanit johtavat yhteistyötä tasavertaisesti ja sopivat tasapuolisesti hyötyjen ja riskien jakautumisista.

Yritysten koosta ja toimialoista riippumatta yritykset voivat toimia kumppanuussuhteessa toisiaan hyödyntävästi. Molemmat yritykset antavat käyttöön jo valmiiksi omistamiansa resursseja ja asiakaskuntaa sekä näkyvyyttä myös toisen yrityksen hyväksi. Näin saadaan kumppanuus, jonka tavoitteista ja päämääristä sovitaan molempia tasapuolisesti hyödyttävästi.

- Yritys A toimii markkinointialalla ja yritys B puolestaan autokorjaamoalalla. Yritys A tuottaa yritys B:n markkinoinnin eli käytännössä mainonnan ja näkyvyyden ylläpitämisen. Yritys B puolestaan pitää yritys A:n logoja, mainoslauseita ja värimaailmaa näkyvillä korjaamonsa asiakastiloissa. Yritys A hyötyy kumppanuussuhteesta siten, että saa laajennettua asiakaskuntaansa ja sitä kautta näkyvyyttä. Yrityksen B ei puolestaan tarvitse huolehtia omasta mainonnastaan eikä kuluttaa siihen resursseja.

3.3.2 Johtava ja johdettava osapuoli kumppanuudessa

Useimmiten johtava osapuoli on iso yritys, joka solmii kumppanisopimuksen yhden tai useamman pienemmän toimijan kanssa. Näin johtavan yrityksen ei tarvitse laajentuakseen edelleen ja tehokkaasti hallita jokaista tarvittavaa erikoisosaamisaluetta itse. Näin myös riskit kokeilla erilaisia toimintamalleja ovat pienemmät, sillä resursseja ei tarvitse sijoittaa pitkäaikaiseen toimintamallin omavaraiseen hallintaan.

Johtava yritys voi sopia kumppaneiden kanssa edullisemmasta kustannustasosta, sillä usein sen tuottama laaja ja tasainen työtilausten virta kompensoi työn teon kuitenkin johdettavalle osapuolelle kannattavammaksi. Johtava osapuoli voi taata haluamansa laadun tilaamalleen työlle kumppanuusjohtamisen avulla. Johdettava osapuoli saa samassa arvokkaita jo menestyvän kumppanin oppeja myös omaan toimintaansa ja sen kehittämiseen. Johtava osapuoli saa näin ollen varmemmin laadukkaan ja pitkäaikaisen yhteistyökumppanin tarvitsemakseen ajanjaksoksi.

- Johtava osapuoli yritys C toimii vakuutuslalla ja johdettava yritys D autokorjaamolla. Yritys C ohjaa autovahinkokorjaustöitä yritykselle D, joka puolestaan suorittaa korjaustyöt. Yritys C voi hyötyä kumppanuudesta saamalla näkyvyyttä toisella toimialalla ja korjaukset alennettuun kumppanihintaan sekä palveltua asiakkaitaan omien laatukriteeriensä ja käytäntöjensä mukaisesti. Yritys D puolestaan voi hyötyä saamalla näkyvyyttä, tasaista työvirtaa sekä strategista tukea toisella toimialalla toimivalta kumppaniyritykseltään.

3.4 Kumppanin valinta ja mahdollisuuksien arviointi

Kumppanin valintaprosessia ja mahdollisuuksien arviointia ohjaavat ne tekijät, joiden vuoksi kumppania haetaan (Vakaslahti 2004: 57). On arvioitava, täydentääkö kumppanin osaaminen ja toiminta oman yrityksen tai osaverkoston kokonaisuutta, ja jos täydentää, niin millä tavoin (Vakaslahti 2004: 65). Ensimmäinen kumppaniehdokas voi tehdä suuren volyymin työtä pienellä rahalla työnlaadun kärsiessä, siinä missä toinen kumppani tekee pienen työvolyymien suuremmalla rahalla, mutta paljon laadukkaammin.

Toimialan nykytilan tunteminen ja tulevaisuuden ennustaminen ovat tärkeitä seikkoja kumppania valittaessa. Ennestään hyvin tunnettu ja hyvän julkisimagon omaava yritys on usein parempi kumppanivaihtoehto kuin alalla täysin tuntematon tai negatiivista julkisuutta saanut yritys.

Vakaslahti (2004: 67) luetteleekin kirjassaan liiketoiminnan onnistumismahdollisuuksien arvioinnin avainkysymyksiä seuraavasti:

- Kuinka riippuvainen yrityksestä tulee kumppanuuden myötä?
- Mikä on todennäköisyys sille, että mahdollinen kumppani liittoutuu kilpailijan kanssa tai kasvaa itsenäiseksi kilpailijaksi?
- Millä todennäköisyydellä liiketoimintamahdollisuus menetetään, mikäli nyt ei toimita ajoissa?
- Miten mahdollinen kumppani on jatkossa saatavilla, jos ajoitus muuttuu?
- Mikä on liiketoimintamahdollisuuden oikea ajoitus?
- Minkä kokoisesta liiketoimintamahdollisuudesta on kyse?
- Miten omat toimintaedellytykset muuttuvat (+/-), jos ajoitusta siirretään?
- Mitkä ovat mittavat seuraukset ja markkinaosuuden muutokset, jos markkinoille tulo viivästyy?

3.5 Siirtyminen alihankinnasta kumppanuuteen

Alihankinnalla tarkoitetaan työtä, jonka yritys ulkoistaa toiselle toimijalle. Työn ulkoistamisen perusajatuksena on, että työn ulkoistavan yrityksen on mahdollista keskittää osaamistaan ja toimintaansa omalle ydinosamisalueelleen teettämällä sen ulkopuoliset työt alihankkijoillaan. Alihankinta voi olla kannattavaa, jos ulkoistusta vaativia töitä on harvakseltaan tai jos on tarve tasata hetkellisiä kysyntähuippuja. Alihankintana tilattu työ on pääsääntöisesti pitkäjätköisen toiminnan kannalta kalliimpaa kuin kump-

panuussuhteen sisäinen työ. Alihankintaa käytettäessä kuitenkin hyödynnetään alihankintayrityksen tiloja ja työvälineitä, jolloin tilaajan ei tarvitse kuluttaa työhön omia resurssejaan. Jos palvelun tuottaminen on hinta-laatusuhteeltaan kuitenkin puhtaasti alihankinnan kautta kannattavampaa, on arvioitava uudelleen kumppanuutta ja sen kannattavuutta.

Alihankinnassa tilanne, jossa tilaaja-toimittajasuhde täydentää kokonaisosaamista sopivasti, mahdollistaa puhtaasti alihankinnan lisäksi luovan kumppanuuden mallit (Vakaslampi 2004: 155). Kumppanuus voi olla kannattavampi vaihtoehto, jos töitä on usein tarjolla ja työvirta on suuri. Toisin kuin puhtaassa alihankinnassa kumppanuussuhteessa yritykset kuitenkin pyrkivät panostamaan yhteisten tavoitteiden toteutumiseen (Vakaslampi 2004: 155).

Kuvassa 1 on kuvattuna kumppanuussuhteen tuomia hyötyjä ja haittoja. Kuvasta on huomattavissa myös negatiivisten puolien kautta, missä hävitään, kun siirrytään alihankinnasta kumppanuuteen, kuten esteet tuleville valinnoille, muiden vaihtoehtojen sulkeminen sekä voitonjako. Kuitenkin on huomattavissa, että kumppanuussuhteen myötä seuraa enemmän positiivisia kuin negatiivisia seikkoja.



Kuva 1. Kumppanuuden hyötyjä ja haittoja (Vakaslampi 2004: 30)

Toimivassa kumppanuudessa on erityisen tärkeää muistaa panostaa riittävästi myös kumppanuusjohtamiseen, kuten kumppanin toiminnan tarkasteluun ja sovittujen laatu-kriteereiden täyttymiseen, jotta voidaan välttää mahdollisesta kumppanin huonolaatuisesta toiminnasta johtuvat imago-ongelmat. Kumppanuusjohtamiseen palataan tarkemmin luvussa 4.

3.6 Tavoitteita kumppanuudelta

Tässä luvussa keskitytään kumppanuuden tavoitteisiin, mitä päämääriä silmällä pitäen ne määritetään ja kuinka niihin pääsemiseen pyritään. Jokaisessa kumppanuussuhteessa on omat päämääränsä ja tavoitteensa, joten ei tietenkään ole eikä voikaan olla etukäteen määritettyä, mitkä ovat kaikkien kumppanuuksien tavoitteet. Mainitut seikat ovat kuitenkin usein kumppanuussuhteessa tavattuja tavoitteita.

3.6.1 Markkinatavoista riippumattomia tavoitteita

Usein kumppanuuksilta haetaan uusia markkinoita, uusia tuotteita, riskin jakoa, liikevaihdon kasvattamista, jakelukanavia toiminnalle tai niiden laajenemista, uutta teknologiaa ja innovointia, nopeutta ja ketteryyttä markkinoilla, kustannuksien säästöä, kapasiteetin kasvattamista ja parempaa asiakaskokemusta (Vakaslahti 2004: 33–46).

Tärkeässä asemassa monessa kumppanuudessa on kumppaniyrityksen tarjoama strateginen tuki sekä tarve kasvattaa liiketoimintaa ja vastata kasvavaan kysyntään. Kumppanuus mahdollistaa myös kustannustehokkaan toiminnan laadusta tinkimättä, sillä yritykset voivat keskittyä ydinosaamisalueisiinsa.

Kumppanuuden molemmat osapuolet yleensä hakevat kannattavuutta, kasvua ja liiketoiminnan jatkuvuutta omilla markkinoillaan.

Asiakastyytyväisyys on myös tärkeä asia kumppanitoiminnan ytimessä. Mitä kumppanit vaativat toisiltaan? Miten osapuolet näkevät asiakaspalvelun ja yritysten toiminnan asiakasrajapinnassa? Haluavatko kumppanit puolin ja toisin näkyvyyttä myös toisen yrityksen kautta, vai halutaanko kumppanuus pitää puhtaasti liiketoiminnallisena seikkana taustalla? Kumppaneiden johtamista ja kumppanuussuhteiden tuloksien ja tavoitteiden seuranta käsitellään tarkemmin luvussa 4.

Toiminnan yritysten välillä ja asiakkaiden suuntaan tulisi olla etukäteen sovittujen yhteisten linjojen mukaista. Toki kumppanuudessa on tarve myös osoittaa tarvittavaa joustavuutta ja kykyä tehdä kompromisseja toivotunlaisen kumppanuuden ylläpitämiseksi.

3.6.2 Markkinatapakohtaisia tavoitteita

On olemassa myös usein tavattuja eritapaisiin markkinoihin, kuten hidas-, standardi- ja nopeasyklisiin markkinoihin, kohdistuvia tavoitteita (Vakaslahti 2004: 31).

Hidassykliset markkinat

Hidassyklisissä markkinaolosuhteissa kumppanuuksilta voidaan tavoitella pääsyä rajoituille markkinoille, uuden privilegion luomista markkinalle tai vaikka ylläpitää markkinan tasapainoa (Vakaslahti 2004: 31).

Standardisykliset markkinat

Standardisyklisillä markkinoilla mahdollistetaan markkinavoiman kasvattaminen, pääsy täydentäviin resursseihin, kaupallisten esteiden voittaminen, kilpailun haasteiden kohtaaminen, suuremmat hankkeet resursseja jakamalla ja uusien liiketoimintamallien oppiminen (Vakaslahti 2004: 31).

Nopeasykliset markkinat

Nopeasyklisen markkinan kumppanuuksissa voidaan nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden lanseerausta. Näin voidaan nopeuttaa uuden kaupan avautumista ja pitää markkinajohtajuutta, ellei jopa muodostaa teollisuusstandardi (Vakaslahti 2004: 31). Teollisuusstandardit ovat yleisesti ottaen vähimmäisvaatimukset, joita teollisuusosalalla noudatetaan (Industrial Standards Law and Legal Definition n.d.). Jakamalla tuotekehityksen riskejä kumppaneiden välillä voidaan vähentää liiketoiminnan epävarmuusriskejä (Vakaslahti 2004: 31).

3.6.3 Välittömiä tavoitteita kumppanitoiminnalle

Kumppanuustoimintaa suunniteltaessa haetaan usein ratkaisua yrityksen heikkouksiin tai ongelmakohtiin. Välittömät tavoitteet ovat tulokseen positiivisesti vaikuttavia taloudellisia hyötyjä, joista usein koetaan olevan yritykselle etua jo yhteistyön alusta saakka ja joiden pohjalta kumppanuuden suunnittelu aloitetaan (Kalliomäki 2005). Välittömiä tavoitteita ovat esimerkiksi kustannussäästöt, liikevaihdon kasvattaminen ja asiakaspalvelun laadun kohentaminen.

Yleisin kumppanuuden päätavoite onkin taloudellisen tuloksen kasvattaminen. Valtaosassa kumppanuuksia pyritäänkin liikevaihdon kasvattamiseen ja kustannussäästöihin. Kumppanin työkalujen ja -tilojen käyttö sekä koulutetun henkilöstön valmis osaminen tuo kumppanuuden toiselle osapuolelle säästöä rekrytointi-, koulutus-, hankinta- ja vuokrauskuluissa.

Toisen kumppanuussuhteen osapuolen keskittyminen kohdistetummin operatiiviseen toimintaan mahdollistaa toisen osapuolen keskittymisen puolestaan strategiseen johtamiseen. Alihankinnassa tavataan osin samoja piirteitä tämän osalta kuin kumppanuustoiminnassa. Alihankinnassa johtamisen hoitaa toinen osapuoli, joka tilaa palveluna operatiivisen toiminnan.

3.6.4 Välillisiä tavoitteita kumppanitoiminnalle

Välillisillä tavoitteilla tarkoitetaan tavoitteita, joilla on merkittävä positiivinen vaikutus liiketoimintaan, mutta niitä ei kuitenkaan voida mitata taloudellisin mittarein (Kalliomäki 2005). Nämä ovatkin usein vasta myöhemmissä kumppanuuden vaiheissa kehittyviä seikkoja, kuten näkyvyys, tunnettavuus ja kyky vastata suurempaan kysyntään. Välilliset tavoitteet eivät varsinaisesti tuo välitöntä ja konkreettista lisäarvoa, vaan pitkäaikaista ja strategista lisäarvoa toiminnalle sen kehittymisen ja toiminnan jatkumisen myötä.

Välillisiksi tavoitteiksi voidaan luokitella myös tavoitteet, jotka liittyvät oman toiminnan kehittämiseen uusien näkökulmien, toimintatapojen tai vaikkapa käytettävien ohjelmistojen kautta.

3.7 Kumppanuussuhteen tärkeimpiä tekijöitä

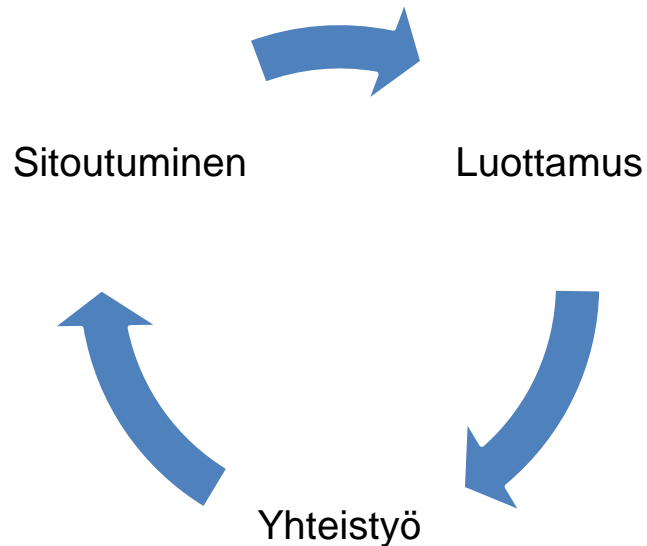
Kumppanuussuhteiden tärkeimmiksi seikoiksi voidaan luetella luottamus kumppaniin, kumppanien välinen joustavuus, yritysten yhtenevä arvomaailma, aito kiinnostus kehittää kumppanuuden molempien osapuolien toimintaa, tavoitteiden seuranta sekä kumppanuuden päämäärien tiedostaminen ja niistä sopiminen.

3.7.1 Luottamus

Luottamus kumppaniin on erityisen tärkeä seikka osapuolien välillä. Luottamuksen avulla voidaan jo kumppanuuden alkutaipaleella vakain uskomuksin sopia yhteisistä päämääristä ja toimintatavoista pidemmälläkin aikavälillä. Kun luottamus on saavutettu, tieto, taito ja avoimuus kulkevat käsi kädessä. On muistettava, että vaikka kumppaneiden tavat toimia eivät ole aina samat, se ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö asiat järjestyisi omilla tahoillaan. Kumppaniin on siis luotettava heidän omilla vastualueillaan.

Luottamus aitoon haluun kehittää molemmin puolisesti myös kumppanin osaamista ja liiketoimintaa avaa uusia ovia myös ongelmienratkaisun saralla. Kumppaniyrityksen aito halu ratkaista myös yhteistyökumppaninsa ongelmia sekä heidän käyttöön tarjoamansa resurssit ja tietotaito kasvattavat merkittävästi luottamusta ja yhteistyön jatkamisen halua. Tieto siitä, että resursseja tarjotaan käyttöön molemmin puolin kumppanille tarvittaessa, parantaa avoimuutta yritysten välillä ja madaltaa myös avun tarjoamisen kynnystä jatkossa. Miksi luopua yhteistyöstä sellaisen kumppanin kanssa, johon voi luottaa avun saamisessa ja sovittujen päämäärien saavuttamisessa?

Kuvassa 2 on yksinkertaistettu havaintokuva kumppanuussuhteen luottamuksen rakentamisen avaintekijöistä ja niiden sitoutuvaisuudesta toisiinsa. Kun kumppani sitoutuu aidosti yhteistyöhön, kasvattaa se osapuolten välistä luottamusta.



Kuva 2. Luottamuksen rakentuminen

3.7.2 Arvomaailmat

Kumppaniyritysten arvomaailmojen yhteneväisyys on avainasemassa pitkän ja toimivan kumppanuussuhteen kannalta. Yritysten samankaltaiset toimintatavat ja arvomaailmat vähentävät riskejä ristiriitaisuuksien ja kumppaneiden välisten konfliktien syntymiseen. Eriävät näkemykset joistain asioista ovat välttämättömyys, mutta liika erimielisyys esimerkiksi päämääristä ja toimintatavoista ei mahdollista yhteistyön sujuvaa jatkumista. Tästä päästäänkin yritysten väliseen joustavuuteen.

3.7.3 Joustavuus

Joustavuus sekä kyky kompromissien tekoon toiminnassa on välttämätöntä. Kumppaneiden on omilla tahoillaan ymmärrettävä, ettei oma yritys voi aina olla kokonaisvaltaisesti joka asiassa oikeassa tai käyttää päätösvaltaa yksipuolisesti. Kyky tehdä kompromisseja molempien osapuolien hyödyksi maksimoiden ja haitat minimoiden on välttämätöntä. Miksi jatkaa kumppanuutta, jos toinen osapuoli tavoittelee selkeästi pelkkää omaa etuaan jopa kumppaninkin kustannuksella?

Toki omien arvomaailmojen ja päämäärien kanssa risteävien asioiden kanssa tulee välillä myös pysyä tiukkana. Jos kumppanuus lähtee viemään oman yrityksen toimintaa eri suuntaan kuin on tarkoitus, on mietittävä uudelleen kumppanuussuhteen kannattavuutta, tai ylipäätään sen jatkumista.

3.7.4 Päämäärät

Ennen kumppanuussuhdetta tulee molempien osapuolien tehdä selväksi omat päämääränsä kumppanuuden suhteen. Päämäärät voivat toki muuttua matkan varrella, mutta lähtökohtien tulee olla tarkasti tiedossa jo kumppanuussuhdetta suunniteltaessa. Kun on todettu päämäärien olevan samansuuntaiset ja tavoitteista on sovittu selkeästi, on myös tärkeää pitää näistä sovituista asioista kiinni.

Selkeät ja sovitut päämäärät, joiden eteen molemmat osapuolet tekevät työtä yhteisymmärryksessä ja toisiaan tukien, motivoivat kumppaneita jatkamaan yhteistyötä ja sen kehittämistä.

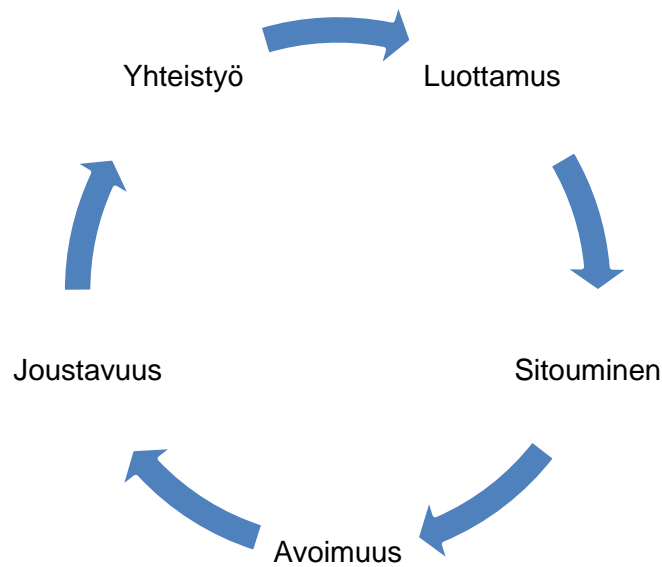
Jos kumppanuussuhteen aikana kuitenkin ilmenee tarve muuttaa omia päämääriä tai tavoitteita, keskustelua kumppanin kanssa ei tule viivyttää. Luottamus ja sitä seuraava avoimuus ovat asioita, joita on vaikea saada enää korjattua, jos ne menetetään.

3.7.5 Avoimuus

Yritysten välinen avoin ja matalakynnyksinen kommunikaatio kasvattaa luottamusta kumppaniosapuolien välillä. Kumppaneiden on pystyttävä keskustelemaan yhteistyöhön liittyvistä asioistaan sujuvasti, olivat yritykset sitten eriarvoisissa asemissa kumppanuussuhteessa tai eivät. Eriarvoisessa asemassa olevien yritystenkin välillä on työn tilaajan pystyttävä kommunikoimaan avoimesti esimerkiksi tilaustarpeiden muuttumisesta tai toiminnan halutun suunnan muuttamisesta. Tällöin toisen osapuolen on mahdollista johtaa sujuvasti omaa toimintaansa haluttuun suuntaan tai arvioida kumppanuussuhteen jatkumisen mahdollisuutta ja oman yrityksensä päämääriä uudelleen.

Kuvassa 3 on yksinkertaistettu havaintokuva kumppanuusyhteistyön avaintekijöistä ja niiden sitoutuvaisuudesta toisiinsa. Kumppanuusosapuolten yhteistyö kasvattaa luottamusta, keskinäisen luottamuksen auttaessa sitoutumaan yhteiseen tehtävään. Yhteis-

seen tehtävään sitoutuminen edistää avoimuutta. Avoimuus puolestaan mahdollistaa joustavan yhteistoiminnan.



Kuva 3. Kumppanuusyhteistyön avaintekijät

3.7.6 Tavoitteiden seuranta

Tavoitteiden seuranta on tärkeää sovitun toiminnan suunnan sekä kumppanuuden kehittämisen kannalta. Myös yhdessä ja erikseen tehty prosessien analysointi tuo aihetta keskusteluun ja sitä kautta johtaa toimenpiteisiin kehityksen tai sen puutteellisuuden kannalta. Havaittujen hyvien tulosten kautta voidaan kannustaa kumppania puolin ja toisin vielä parempiin suorituksiin, myös mahdollisten kannustimien ja tunnustusten avulla. Toki myös huonoista tuloksista kumppania voidaan rangaista sanktioilla.

Tavoitteista jääminen on kehityksen kannalta jopa vieläkin kriittisempää, ja tällöin on voitava johtaa kumppanuutta oikeaan suuntaan ajoissa ja suunnitelmallisesti. Reagointi ongelmiin ei ole ratkaisu, sillä silloin toimenpiteet ovat usein auttamatta myöhässä.

3.8 Kumppanuussuhteen haasteellisuudet

Kumppanuuksien yleisimmin havaittuja haasteita ovat sopimuksista ja tavoitteista kiinnittäminen, avoin kommunikointi, tasaisen työmäärän tarjoaminen, ennakkoinnin ja toimintatapojen kehitys, resursointi, kumppanin toiminnan seuraaminen, yhteistyöhön sitoutuminen sekä kumppanuussuhteen pitäminen tasapuolisena.

Ongelmia voi ilmentyä, jos kumppanuuksien osapuolten tavoitteet eivät ole samat. Esimerkiksi kumppanuussuhteen johtavalla yrityksellä voi olla tavoitteena mahdollisimman vaivaton asiakaskokemus sekä virheetön työn laatu, mutta työn suorittavassa yrityksessä tahdotaan tehdä työ nopeasti ja kustannustehokkaasti. Tällöin kumppanuusosapuolten tavoitteet eivät kohtaa ja toiminnan tavoitteelliseksi jatkumiseksi tulee tehdä kompromisseja, jotka huonosti suunniteltuna eivät hyödytä kumpaakaan osapuolta.

Kumppanuussuhteen onnistumisen kannalta merkittävä riskitekijä on osapuolten vajavainen luottamus ja rehellisyys toisiaan kohtaan. Kun kumppanuussuhteen osapuolet luottavat toistensa toimintaan, on mahdollista rakentaa avointa keskustelua ja yhteydenpitoa jopa toiminnan haasteista. Myös kumppanuussuhteen toiminnan seuraaminen helpottuu sujuvan kommunikoinnin johdosta. Kun osapuolet voivat keskustella kumppanuussuhteisiin liittyvistä asioista suoraan ja arkailematta, vähentyy mahdollinen asioiden piilottelu ja kumppanin harhaanjohtaminen.

Työmäärää ja resursseja on hyödynnettävä kumppanuussuhteessa oikein. Ennalta asetetut odotukset, esimerkiksi työmäärän lisääntymisestä ja sen luvatusa tasosta, tulee määritellä realistisiksi. Kumppanin on vaikea jatkaa luottamuksellista ja avointa yhteistyötä huomattaessaan toisen osapuolen lupailleen liikoja oman etunsa tavoittelemiseksi.

Jokaisessa kumppanuussuhteessa on omat ja omanlaiset yhteistyöhön liittyvät haasteensa. Haasteita kohdattaessa niitä ei kuitenkaan tule kohdella ylitse pääsemättöminä esteinä, vaan ne tulee selvittää yhtenä osana normaalia toimintaa. Tilanteesta riippuen se tehdään joko yhteistyökumppanin kanssa, tai jos kyse on oman toiminnan haasteista kumppanuussuhteen sopimuksen pitämiseksi, niin oman yrityksen voimin.

3.9 Kumppanuudet ja liiketoiminta

3.9.1 Kumppanuus liiketoiminnassa

Kumppanuudelta haetaan liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna kustannustason laskua ja resurssien säästöä, työn suorittamisen ja laadun tehostumista, parempaa asiakaskokemusta sekä kasvua monilla markkina-alueilla.

Kustannustason lasku ja resurssisäästöt ovat usein toisistaan riippuvaisia. Kumppanuuksien periaatteena onkin yleensä, että johtava yritys ohjaa työmäärää johdettavalle yritykselle, joka suorittaa työn alennettuun hintaan verrattuna yksityiseen toimijaan tai alihankkijaan, jonka kanssa johtavalla yrityksellä ei ole kumppanuusyhteistyötä. Usein kumppanialennuksen suuruus on suoraan verrannollinen ohjattuun työmäärään: mitä enemmän töitä ohjataan, sitä suuremmalla alennuksella työt tehdään. Tämä motivoi johtavaa osapuolta huolehtimaan suorittavan osapuolen jatkuvasta työmäärästä.

Työn suorittamisen tehostuminen riippuu suuresti siitä, kuinka paljon töitä ohjataan kumppanille. Johtavan kumppanuusosapuolen onkin osaltaan pidettävä huolta siitä, ettei työtä suorittavan kumppanin käyttöaste nouse liian suureksi esimerkiksi kasvavan kysynnän aikana, jolloin töiden valmistuminen voi viivästyä. Kumppanuuksien johtamista käsitellään tarkemmin työn myöhemmässä vaiheessa.

Yrityksen joustavaan ja mutkattomaan asiakaskokemukseen panostaminen on erityisen tärkeää. Tieto sekä hyvästä että huonosta asiakaskokemuksesta leviää eri medioiden (mm. keskustelupalstat, sosiaalinen media) kautta mahdollisille tuleville asiakkaille. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että huono asiakaskokemus muistetaan erittäin hyvin. (Praise Is Fleeting, but Brickbats We Recall 2012.) Yrityksen imago huonona asiakaspalvelijana on omiaan karkottamaan tulevat asiakkaat.

Kumppaniyrityksen tarjoaman strategisen tuen ja näkyvyyden avulla on johdettavan yrityksen helppo lähteä kasvattamaan omaa toimintaansa omalla markkina-alueellaan (Vakaslahti 2004: 33).

3.9.2 Kumppanuus asiakasrajapinnassa

Kumppanuussuhteessa on tärkeää ottaa huomioon se, kuinka kumppanuus ilmenee asiakasrajapinnassa. Kumppanuussuhteen ei usein ole kannattavaa näkyä asiakkaalle kahtena eri yrityksenä, vaan kumppanuus olisi saatava näkymään asiakkaalle yhtenä kokonaisvaltaisena pakettina. Monissa kumppanuussuhteissa on päämääränä se, että asiakas tuntee asioivansa johtavan osapuolen yrityksen asiakkaana. Kumppanuusyri-tyksien toimitiloissa ja internetsivuilla voi olla näkyvissä kumppaniyrityksen tunnistami-sen kannalta oleellisia asioita, kuten logoja ja tunnuslauseita sekä kumppaniyrityksen värimaailman värejä.

Kumppanuuden näkyminen asiakasrajapinnassa ei kuitenkaan ole välttämätöntä, jos kumppaniyritykset toimivat eri toimialoilla tai markkina-alueilla. Kumppanuussuhde ei aina hyödytä molempia kumppanuusosapuolia samalla tavalla. Tällöin kumppanuus-suhdetta hyödynnetään vain toisen yrityksen asiakkuuksien piirissä, jolloin tämä osa-puoli pyrkii vahvistamaan omaa asemaansa markkina-alueellaan.

3.10 Kansainväliset kumppanuudet

Monikansallista kumppanuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun yritys pyrkii saamaan jalansijaa ulkomaisilla markkinoilla. Ulkomaan markkinoille pyrkivän yrityksen tietotaito on usein jo sillä tasolla, että liiketoiminnan operatiivinen puoli on kunnossa, mutta yrityssuhteet sekä jalansija kansainvälisillä markkinoilla puuttuvat. Monikansalli-sia kumppanuuksia on monipuolisesti erilaisilla toimialoilla, esimerkiksi pedagogiset instituutit, urheilu ja liiketoiminta.

Kansainvälisen kumppanuuden solmimisen perusajatuksena onkin usein, että ulkomail-la toimiva kumppaniosapuoli tuo kumppanuussuhteen kautta kasvureitin oman maansa markkinoille ja opettaa mahdolliset eroavaisuudet toimintatavoissa ja yrityskulttuurissa. Ulkomaisella paikallisyrityksellä on kuitenkin jo olemassa oleva tietotaito paikallisista tavoista ja maan markkinoilla olevasta liiketoimintarakenteesta.

Kun länsimaalainen yritys pyrkii ulkomaisille markkinoille, on hyvin tärkeää ottaa selvää eri maiden toimintatavoista. Esimerkiksi Aasian markkinoiden yrityskulttuuri ja toimin-tamallit eroavat merkittävästi länsimaisten markkinoiden menettelytavoista. Käytäntöjen

ja toimintatapojen eroavaisuus ja eroavaisuuksien ymmärtämättömyys voivat aiheuttaa vakaviakin konflikteja kumppaniyritysten välille, jos seikkoja ei etukäteen käydä tarkoin läpi viimeistään sopimusvaiheessa.

4 Kumppanuusjohtaminen

Tässä luvussa käsitellään kumppanuuksien ja kumppaniyritysten strategista johtamista. Yritykset ovat usein eriarvoisessa asemassa ja näin ollen johtava osapuoli on suurem-
massa vaikutusasemassa kumppanuussuhteessa kuin johdettava. Kumppanuusjohta-
misella tarkoitetaan kumppanuussuhteen hallinnoimista ja toiminnan johtamista, jopa
puolin ja toisin.

Kumppanuussuhteen osapuoli voi esimerkiksi hoitaa liiketoiminnan strategisen johta-
misen, sekä asettaa haluttuja laatukriteereitä toiminnan laadun ylläpitämiseksi halua-
mallaan tasolla. Jos johdettava osapuoli ei täytä johtavan osapuolen tarpeita ja näin
ollen myöskään sen vaatimuksia, niin kumppanuus ei välttämättä ole eduksi johtavalle
osapuolelle. Johtava osapuoli siis johtaa ja ohjailee kumppaniaan tai monia kump-
paneitaan suorittamaan työtä halutulla tavalla. Erona alihankintaan on nähtävä kump-
panuusjohtamisen tuomat hyödyt myös johdettavalle osapuolelle, kuten koulutus ja
isomman toimijan opettamat toimitavat ja käytännöt sekä kumppanuuden myötä vah-
vistuva liiketoiminta. Nämä tarjoavat johdettavalle osapuolelle hyvät valmiudet kasvat-
taa ja kehittää omaakin liiketoimintaansa. Kuitenkin myös kumppanuussuhteen pää-
määrät ja toimintatavat ovat määritetty yhteydessä, joten näin ollen myös johdettavalla
osapuolella on enemmän vaikutusvaltaa verrattuna alihankkijana toimivaan yritykseen.

Kumppanuussuhteen hallinnoinnissa keskitytään kumppanosapuolen hyödyntämisen
maksimointiin puolin ja toisin kumppanuustoiminnan hyväksi. Yrityksille on todettu tär-
keäksi tuntee kumppaninsa sekä tunnistaa sen vahvuudet ja kehityskohteet toimialasta
riippumatta. Kumppanista saatava hyöty ei jää vain siihen, mitä vahvuuksia sillä kump-
panuussuhteen alussa on vaan mihin niitä on onnistunein kumppanuushallinnoinnin
keinoin mahdollista kasvattaa. Kumppanuuden hallinnoimisella halutaan kehittää
kumppania, jotta kumppani haluaisi tehdä yhteistyötä jatkossakin.

Johdettava kumppani on tässä kumppanuusmallissa työn suorittajan roolissa, mutta kuitenkin saa merkittävää hyötyä kumppaniyhteistyöstä verrattuna johtavan yrityksen alihankintayrityksiin.

4.1 Kumppanuusjohtamisen tarpeellisuus ja tarkoitukset

Yritysten välisen yhteistyön tehokkuus varmistetaan kumppanuustoiminnan johtamisella. Kumppanuusjohtamisen lähtökohtana on saada kumppanuuden osapuolet toimimaan yhdessä ennalta määriteltujen toimintamallien mukaan sekä pyrkimään asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteisiin pyrkiminen ja niiden saavuttaminen kasvattavat kumppanuuden osapuolten keskinäistä luottamusta. Luottamuksen kasvu voi näkyä esimerkiksi parantuneena työn tehona ja laatuna sekä parempana asiakaskokemuksena. Eriytisesti kumppanuussuhteen johtamisesta vastuussa olevan osapuolen täytyy huolehtia näistä seikoista. Laadukas kumppanuusjohtaminen mahdollistaa jouhevan yhteistyön yritysten välillä.

Kumppanuusjohtamisella hallitaan työn tilaajan asettamia tavoitteita ja vaatimuksia, ja niiden toteutumista myös työn suorittavan osapuolen toiminnoissa. Ilman kumppanuusjohtamista kumppaniyritys voisi toimia täysin omien toimintamalliensa mukaan johtavan yrityksen sitä tiedostamatta. Toimintamallit voivat poiketa esimerkiksi sovitusta työn tai asiakaspalvelun laatuksista, mikä voi olla pahimmillaan työn tilaajayrityksen liiketoiminnan kannalta haitallista. Kumppanuusjohtaminen on tärkeää sovitun ja halutun laadun takaamiseksi.

Toisaalta kumppanuusjohtaminen on tärkeä seikka myös molempien tai useampien yhteistyössä mukana olevien yritysten kehittymisen kannalta. Markkinoita voidaan kehittää ja laajentaa kumppanuussuhteen avulla tehokkaasti entisestään edellyttäen, että johtavalla osapuolella on oikeansuuntainen näkemys sekä riittävä johtamiskyky ja tietotaito kehityksen kannalta. Tulostavoite ei välttämättä aina määräydy kokonaan pelkästään kumppanuussuhdetta johtavan osapuolen vastuulle. Vaikka ei välttämättä tasa-arvoisesti, niin se voi omalta osaltaan kuulua myös johdettavan osapuolen vastuualueisiin.

Varsinkin urheilussa kumppanuussuhteen uusiutuvuus on merkittävä tekijä. Huonosti johdettu kumppanuussuhde ei luultavasti uusiudu, jolloin on kulutettava huomattavasti

resursseja uuden mahdollisen yhteistyökumppanin etsimiseen. Laadukas kumppanuussuhteen johtaminen on siis myös urheilualalla turvallisempaa, kustannustehokkaampaa ja kaikin puolin kannattavampaa.

4.2 Kumppanin valinta

Kumppanuussuhteen solmiminen alkaa kumppanin valinnalla. Onnistuneen ja pitkäkestoisen kumppanuussuhteen perusta on perusteelliset kumppanuusneuvottelut, joissa kumppanuusosapuolien vahvuudet, heikkoudet sekä liiketoiminnalliset tavoitteet käydään huolellisesti läpi. Näin kumppanuudesta saadaan johdonmukainen ja molempia osapuolia hyödyntävä.

Tärkeimmät kumppanivalintaa ohjaavat tekijät ovat usein kustannussäästö ja liikevaihdon kasvattaminen. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kumppaniyrityksen tietotaito, asema toimialalla sekä mahdollinen valmis asiakaskunta ja sen laajuus. Kumppaniyrityksen asema toimialalla on erityisen merkittävä tekijä, kun johtava yritys aikoo päästä uuden toimialan tai täysin eri valtion merkittäväksi toimijaksi.

Kumppanuussuhteessa toimivat osapuolet voivat hyödyntää tehokkaasti primääriosaisalueitaan, jolloin työtaakka jakaantuu tasaisemmin ja työ tehostuu huomattavasti. Kumppanuussuhteelta voidaan hakea joustavuutta, nopeaa reagointia muuttuviin tilanteisiin ja mahdollisuutta vaikuttaa vaihtelevan työmäärän hallintaan. Kumppanuussuhteelta voidaan hakea myös näkyvyyttä, joka onnistuessaan tehostaa yrityksen liiketoimintaa.

Kumppanuussuhdetta solmittaessa voidaan suunnitella lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Lyhyen aikavälin tavoitteita ovat esimerkiksi pääsy uudelle toimialalle, uusien toimintamallien omaksuminen ja kumppanin luottamuksen luominen. Pitkän aikavälin tavoitteita ovat kustannus- ja resurssisäästöt. Nämä eivät toteudu välittömästi kumppanuuden alkutaipaleella, vaan vasta kumppanuustoiminnan tehostuttua ja ne konkretisoituvat yhteisten toimintamallien sisäistämisen jälkeen.

4.3 Kumppanuussopimus

Onnistuneen ja tuottavaisen kumppanuussuhteen pohjana on luottamus, kuitenkin usein laaditaan kirjallinen sopimus sen varmistamiseksi (Vakaslahti 2004: 206). Kun yritykset aloittavat yhteistyön, solmitaan kaikkia kumppanuuden osapuolia sitova kirjallinen kumppanuussopimus.

4.3.1 Yleistä

Sopimuksen on tärkeä olla olemassa, koska hankkeet elävät ja henkilöiden tehtävät muuttuvat, sillä se on lainvoimainen todenne sovituista toimintatavoista yritysten välillä. Tarvittaessa mahdolliset sopimusrikkomukset ja poikkeamat sovituista toimintatavoista voidaan korjata vaikka oikeustoimin. (Vakaslahti 2004: 206.)

Monimuotoisien kumppanuuksien myötä kumppanuussopimuskategorioiden lukeutuvat esimerkiksi markkinointi- ja jakelusopimukset, lisensiointisopimukset, tuotekehitys sopimukset, valmistus- ja toimitussopimukset, ulkoistussopimukset, franchising-sopimukset sekä rahoitukselliset ja pääomaan liittyvät sopimukset (Vakaslahti 2004: 224–233).

Jos kumppanuussopimusta ei ole tai se on laadittu huonosti, voi se johtaa jopa konkurssijuridistiin toimenpiteisiin tai yhteistoiminnan päättymiseen (Vakaslahti 2004: 206). On perehdyttävä omassa yrityksessä sekä kussakin maassa voimassa oleviin sopimuskäytäntöihin. Eriasteiset lisensiointiehtot, kokeiluluontoiset sopimukset, jälleennyntiehtot, ostoehdot, luottamuksellisuussopimukset, henkilöstöhallinnon sopimukset, aiesopimukset, palvelutasoehtot sekä myyntiehtot ovat yleispäteviä sopimuskäytäntöjä. (Vakaslahti 2004: 207.)

Omien intressiryhmiensä kanssa on laadittava erilaisia kirjallisia ja suullisia sopimuksia mahdollistaakseen asianmukaisen toiminnan. Kaikkien liikeyritysten on noudatettava lakeja ja sovellettava sopimusoikeuden käytäntöjä. (Vakaslahti 2004: 215.)

Vakaslahti (2004: 216) on luetellut kirjassaan sopimusten neljä perusvaatimusta:

- Osapuolten yhteinen hyväksyntä. Hyväksyntä ilmenee usein muun muassa tarjouksen tekemisen ja sen hyväksynnän avulla. Tarjous voi liittyä myyntiin tai os-

toon. Lisäehtoja sisältävää vastausta tarjoukseen pidetään usein uutena, alkuperäiselle tarjouksen tekijälle osoitettuna tarjouksena.

- Hyödykkeiden vaihdanta. Osapuolten on tarkoituksellisesti vaihdettava jotakin, jolla on arvoa toiselle osapuolelle toimien samalla houkuttimena toisen antamalle vastineelle.
- Sopimuksen laillisuus. Sopimuksen kohteen pitää olla lain ja asetusten mukainen.
- Vahvistaminen. Sopimuksen laativilla osapuolilla pitää olla juridinen valtuus sitoutua sopimukseen ja oikeustoimikelpoisuus. Jollain on osapuolilla voi olla rajoitettuja valtuuksia ja jotkin osapuolet eivät voi laatia sopimuksia.

Kaikki sopimukset ovat lupauksia, mutta kaikki lupaukset eivät ole sopimuksia (Vakaslahti 2004: 215).

4.3.2 Tärkeitä asioita sopimuksesta

Kumppanuussopimuksessa voidaan määritellä, mitkä ovat kumppanuuden osapuolten roolit, yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet sekä minkälaisia vastuita ja velvollisuuksia osapuolilla on. Sopimuksessa voidaan myös määritellä, kuinka onnistuneiden tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan ja saavuttamattomista tavoitteista rangaistaan. Kumppanuussopimuksesta on tärkeä käydä selväksi tuottojen sekä kustannusten jako.

Erityisesti kansainvälisissä kumppanuussopimuksissa on huomioitava myös mahdolliset toimintatapojen ja ajatusmaailmojen erot.

Vakaslahti (2004: 248) on kirjassaan tiivistänyt onnistuneesti sopimuksen laatijan perussäännöt:

- Vältä rakenteita, jotka todennäköisesti nostavat isoja kiistoja.
- Vältä rakenteita, jotka sisältävät liiketoiminnallisia harmaita alueita.

- Vältä liian monimutkaisia ja koordinoitua vaativia johtorakenteita.
- Älä lykkää vaikeita asioita myöhemmin sovittaviksi.
- Huomioi taustalla olevat yritysten omat intressit rakennetta mietittäessä.

Kumppanuussopimuksesta käy usein selväksi minkälaisessa asemassa kumppanuuden osapuolet ovat toisiinsa nähden. Kumppanuusmalleja on käsitelty luvussa 2.3.

4.3.3 Kumppanuuden päämäärät ja tavoitteet sopimusta solmittaessa

Johdonmukaisesti toimivan kumppanuussuhteen päämäärät ja tavoitteet täytyy olla määritelty kumppanuussopimusta solmittaessa. Kun tavoitteet ja päämäärät ovat jo alusta asti selvät, toimii kumppanuus johdonmukaisesti sekä mahdolliset toiminnan alun riskit minimoituvat.

Kumppanuuden päämäärät ja tavoitteet eivät kuitenkaan aina ole selvät, vaikka niiden pitäisi olla. Kumppanuudessa on tärkeää tuoda esille molempien kumppaneiden omat sekä yhteiset, päämäärät ja tavoitteet.

Kumppanuussopimuksessa käsitellään haluttua kustannustasoa ja prosessitehokkuutta, osapuolten vastuita sekä velvollisuuksia.

4.4 Kumppanuusjohtamisen haasteet

Kumppanuussuhteessa ilmenee myös haasteita; vaikka kumppanuudesta haetaan liiketoiminnan hyötyjä, tulee sen mukana myös vastuita ja ongelmia. Kumppanuuksien vastuita ei tule vältellä, vaan ongelmia tulee ratkaista.

Kumppanuussuhteen johtamiseen on havaittu liittyvän seuraavanlaisia haasteita:

- Kumppanuuden johtavan osapuolen haasteellisuus seurata johdettavalle kumppanuuden osapuolelle asetettujen tavoitteiden, laatuksiteerien ja toiminta-

mallien toteutumista. Asetettujen laatuksiteerien toteutumattomuus sekä toimintamallien seuraamattomuus voivat aiheuttaa rakoilua yhteistyöhön.

- Työmäärän ennakointi ja reagointi kustannusten nousuun. Jos johtava yritys ei ole selvillä markkinatilanteesta, voi kyky suoriutua töistä osoittautua riittämättömäksi. Tällöin joudutaan usein välttämättömyytenä käyttämään äkillistä lisäresursointia, joka usein on huomattavasti kalliimpaa varsinkin johtavalle osapuolelle.
- Työtaakan jakaminen kumppanuuden osapuolten välillä. Jos molemmat osapuolet eivät sitoudu todella kumppanuussuhteeseen, on riskinä epätasainen työtaakan jakautuminen. Työtaakka jää helposti suurimmalta osin sille osapuolelle, joka sitoutuu kumppanuussuhteeseen.
- Kumppaneiden sitoutuminen yhteistyöhön ja halu toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.
- Luottamus kumppaneiden välillä ja sen mukanaan tuoma avoimuus kommunikointiin.
- Maantieteellinen sijainti ja sen tuomat aikaerot kumppanuuden johtamisessa. Sujuva kommunikointi kumppaniyritysten välillä vaikeutuu erityisesti silloin, kun ne toimivat täysin eri mantereilla.
- Johtavan yrityksen puolueettomana pysyminen, jos sillä on monia johdettavia kumppanuussuhteita. Haasteet lisääntyvät entuudestaan, jos monia kumppaneita toimii samalla toimialalla ja he ovat toistensa kilpailijoita. Vastuuhenkilöiden kommunikointi keskenään tulisi olla joustavaa, sillä heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja tehdä päätöksiä.
- Kumppanuussuhteen oikea-aikainen johtaminen; pelkkä tilanteisiin reagointi ei riitä.
- Useassa samanaikaisessa eri kumppanuussuhteessa toimivan pienen yrityksen resurssien hallinta, jotta voidaan mahdollistaa kumppanuuksien jatkuminen.

- Resursointi puolin ja toisin. Onko kumppanin resurssit mitoitettu oikein? Riittävätkö kumppanin resurssit vastaamaan ohjautuvaan työtarjontaan?

4.5 Kumppanuuden seuranta ja kontrollointi

Pitkäkestoiseen ja taloudellisesti kannattavaan kumppanuussuhteeseen kuuluu olennaisesti sen seuranta ja kontrollointi. Seurannan tarkoituksena on tarkastella kumppanuusneuvotteluissa määritellyillä tavoilla, jatkuvasti tai tietyin määräajoin, kumppanin liiketoiminnan tunnuslukuja ja mahdollisuuksia toiminnan parantamiseen.

Kumppanin toiminnan kontrollointi on tärkeä osa kumppanuussuhteen johtamista. Jos kumppanin toiminnassa havaitaan aukkoja tai epäjohdonmukaisuuksia, on ne yritettävä paikata mahdollisimman nopeasti. Nopea reagointi ongelmiin mahdollistaa liiketoiminnan tehostumisen sekä kustannus- ja resurssimenetysten minimoimisen.

Yksi seurannassa usein käytetyistä menetelmistä on ns. vuosikello, jonka avulla nähdään vuoden tapahtumat ja tavoitteet yhtenä kokonaisuutena. Vuosikelloa voidaan, ja alati muuttuvassa yritysmaailmassa on syytäkin, tarkentaa jatkuvasti vuoden aikana. Vuosikellon käyttäminen yritystoiminnan seurannan ja kontrolloinnin apuvälineenä voi auttaa tavoitteiden aikatauluttamisessa sekä varsinkin niiden saavuttamisessa oikeassa järjestyksessä.

Yksi käytetty toimintatapa on perustaa ohjausryhmä, johon on kutsuttu kumppanuussuhteen osapuolen yhteyshenkilöt. Ohjausryhmän kokouksissa voidaan käydä läpi esimerkiksi yritysten yhteisiä projekteja ja tehdä päätöksiä niihin liittyen. Onkin tärkeää, että kokoukseen osallistuvilla yhteishenkilöillä on riittävät valtuudet. Liiketoiminnan tunnuslukuihin pohjaten selvitetään, mitkä yhteistoiminnan osa-alueet toimivat hyvin ja millä osa-alueilla on mahdollisuus kehittää toimintaa. Ohjausryhmän kokouksissa voidaan määritellä lyhytaikaiset tavoitteet, joihin on päästävä ennen seuraavaa ohjausryhmän kokousta. Lyhyen aikavälin tavoitteet ovat usein osia pitkän aikavälin tavoitteista. Lyhyen aikavälin tavoitteiden asettaminen helpottaa toiminnan pitämistä oikeilla urilla. Tavoitteita on myös helpompi seurata ja kontrolloida yksityiskohtaisemmin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Kun ei tarkastella kerralla koko vuoden toimintaa, niin on myös helpompi kehittää pieniä osa-alueita toiminnan aikana.

Usein käytetty toiminnan seurantamenetelmä on auditointi, jonka avulla voidaan arvioida seurannan kohteelle asetettuja tavoitteita ja toimintatapavaatimuksia. Auditointeja järjestetään usein siten, että auditoinnin kohdetta ei informoida liian aikaisin tulevasta auditoinnista. Näin merkittäviä toiminnan tai vaatimusten mahdollisia puutteita ei pystytä peittelemään, toisin kuin jo aikaisessa vaiheessa ilmoitetussa auditoinnissa.

Eräs tapa on kohdistaa auditointi asiakasrajapintaan, jolloin auditointi esiintyy kumppaniyrityksen asiakkaana arvioidakseen kumppaniyritykselle määritetyn asiakaspalvelun tason ja sen realistisen toteutumisen.

4.6 Kumppanuuden analysointi

Kumppanuussuhdetta sekä sen toimivuutta ja kannattavuutta voidaan analysoida käyttämällä arviointimallin mukaisia arviointikriteereitä (Vesalainen 2002: 59).

Arviointimalli on jaettu kahteen päätasoon, joista molemmat on jaettu kahteen alatasoon. Päätasoista ensimmäinen on organisaationaalinen, joka keskittyy yritysten välisiin sisäisiin toimintoihin. Organisaationaalinen pääosa jakaantuu rakenteellisiin ja sosiaalisiin alatasoihin. Toinen päätaso keskittyy kumppanuuden liiketoiminnalliseen puoleen. Liiketoiminnallinen pääosa jakaantuu vaihdannalliseen ja strategiseen alatasoon.

4.6.1 Organisaationaalinen päätaso

a. Rakenteellinen alataso

Rakenteellisessa alatasossa tarkastellaan, kuinka yritysten yhteiset tai yhtenevät järjestelmät toimivat. Kumppanuusosapuolien toiminta- ja yhteistyörutiinien yhteneväisyys vaikuttaa olennaisesti osapuolien väliseen kanssakäymiseen. Jos rutiinit ovat samankaltaiset, on työn yhteinen organisointi tehokasta ja vaivatonta.

b. Sosiaalinen alataso

Sosiaalinen alataso keskittyy kumppanuusosapuolen yritykseen ja henkilöstöön. Siinä tarkastellaan, minkälainen luonne yhteistyösuhteessa on ja kuinka se toteutuu. Kun kumppanuusyhteistyön tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi ovat selvät, toimii yhteistyö sosiaalisella tasolla hyvin.

4.6.2 Liiketoiminnallinen päätaso

c. Vaihdannallinen alataso

Alatasolla keskitytään siihen, minkälaista fyysistä vaihdantaa ja palveluvaihdantaa kumppanuusosapuolten välillä esiintyy. Fyysiseen vaihdantaan luettaan kuuluvaksi raha, tuotteet sekä palvelut ja palveluvaihdantaan kuuluvat tietotaito ja koulutukset.

d. Strateginen alataso

Strategisella alatasolla arvioidaan, kuinka yhteneväisiä yritystenväliset strategiset tavoitteet ovat sekä kuinka hyötyä ja arvoa synnytetään puolin ja toisin. Alatasolla arvioidaan myös, kuinka yhteistyösuhteeseen panostetaan, sekä kuinka suuria riskejä sen puolesta ollaan valmiita ottamaan.

4.7 Onnistuneen kumppanuussuhteen tunnusmerkkejä

Kumppanuuden osapuolien vaivaton yhteydenpito ja asioiden läpikäyminen ovat merkkinä siitä, että kumppanien välinen toiminta ja luottamus ovat hyvällä tasolla eikä osapuolilla ole tarvetta salailuun. Luottamus, avoimuus ja kunnioitus kumppania kohtaan mainittiin erityisen usein myös tutkimuksen vastauksissa onnistuneen kumppanuussuhteen tunnusmerkeiksi.

Vaivatonta yhteydenpitoa edistää, jos kumppanuuden yhteyshenkilöt ovat toisilleen henkilökohtaisesti tuttuja. Tämä ei edellytä kumppanuutta edeltävää tuttavuutta. Jos yhteyshenkilöiden väliset arvot eivät kohtaa ja kommunikointi on hankalaa, vaikeuttaa se myös kumppanuussuhteen toimintaa. Kuitenkin on huomioitava, että usein henkilöstö vaihtuu organisaatioissa, ja jopa muutaman avainosaajan siirtyminen pois organisaation palveluksesta voi aiheuttaa merkittäviä haasteita toimintaan. Joten tärkeydes-

tään huolimatta henkilökemioiden merkitys ei voi olla liian suuri. Päämäärät ja arvot yritysten välillä ovat kuitenkin suuremmissa asemassa kuin henkilöt ja mahdollistavat yhteistyön jatkumisen pitkällä aikavälillä (Vakaslahti 2004: 50).

Kumppaneiden molemmin puolinen kunnioitus sekä usko kumppanuussuhteeseen ja toisiinsa madaltavat yhteydenpidon ja yhteisen toiminnan kehittämisen kynnyksiä. Kumppanuussuhteen aikana halu kehittää kumppanussuhdetta jopa pitkänkin ajanjakson tavoittein kertoo osapuolien tyytyväisyydestä kumppanuuteen sillä hetkellä.

Työtä suorittavalle kumppanille oman toiminnan kehittyminen, tasaisesti ohjautuva työmäärä sekä liiketoiminnallinen hyöty ovat selviä merkkejä onnistuneesta kumppanuussuhteesta. Oikein ohjattuna työmäärä ei kasaudu merkittävästi, eikä myöskään hiljaisia kausia näin ollen esiinny. Toimivissa johtavan ja johdettavan osapuolen välisissä kumppanuussuhteissa suorittavalla osapuolella on havaittu olleen selkeää ymmärrystä siitä, mitä johtava osapuoli suorittavalta osapuolelta ja sen toiminnalta odottaa.

Toimivassa kumppanuussuhteessa raportointi ja toiminnan aktiivinen seuranta puolin ja toisin sekä yhdessä ovatkin arkipäivää. Molemmat osapuolet saavuttavat niiden avulla ennalta sovittujen tavoitteiden ja päämäärien mukaisia asioita. Näin hyöty kumppanuussuhteesta on odotetun mukaista ja kumppanuuteen on helppo olla tyytyväinen. Raportointi ja toiminnan aktiivinen seuranta ovat tärkeä osa liiketoiminnan operatiivista puolta.

5 Yhteenveto

Insinööriyön tarkoituksena oli tutkia kumppanuuksia ja kumppanuussuhteiden johtamista. Avainasioiden ympärille keskittyvän tutkimuskyselyn avulla selvitettiin kumppanuuksien ja kumppanuussuhteiden parissa työskentelevien nykypäiväinen näkemys aiheesta. Luotiin kyselylomake, joka lähetettiin kattavasti erilaisissa tehtävissä ja toimialoilla toimivien henkilöiden pohdittavaksi. Kyselyyn saatiin hyvällä vastausprosentilla vastauksia erilaisista lähtökohdista monipuolisia näkökantoja sisältäviä vastauksia. Vastauksista kuitenkin huomattiin tulevan ilmi selkeästi samoja avainasioita alasta riippumatta. Kyselyn tuloksista syntyi kattava näkemys kumppanuuksista ja kumppanuusjohtamisesta. Vastauksista saa hyvän kuvan siitä, mikä on toimijoiden nykyaikainen

näkemyksistä kumppanuuksista ja kumppanuusjohtamisesta sekä siitä, mitä asioita niissä on otettava huomioon.

Insinöörintyön tavoitteena oli myös tutkia kumppanuussuhteiden johtamista seuraavien avainkysymysten näkökulmista: Miksi ja miten kumppanuussuhteita johdetaan sekä mitä johtava ja johdettava osapuoli hyötyvät kumppanuudesta? Mihin kumppaneiden valinnat perustuvat ja miten kumppanuussuhteiden mahdollisuuksia arvioidaan ennen kumppanuuden alkamista? Miten kumppanuussuhdetta analysoidaan? Miten kumppanuussuhteita solmitaan ja miten niitä ylläpidetään? Onko kumppanuussuhteessa johtava ja johdettava osapuoli, ovatko osapuolet tasa-arvoisia vai johtavatko kumppanit toisiaan puolin ja toisin osaamisaluepainotteisesti? Mitkä ovat kumppanuusjohtamisen hyödyt? Mitkä ovat kumppanuussuhteen johtamisen haasteet? Edellä mainittuihin kysymyksiin saatiin työn edetessä kattavasti vastauksia. Toive oli, että työstä lähdettäisiin etsimään uusia, erilaisia näkökantoja, joita ei löytyisi välttämättä valmiista kirjallisuudesta. Käytännöt ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, jolloin kirjoista löytyvät teoriat voivat olla nykypäivänä jo vanhentuneita tai eri näkökulmasta kirjoitettuja.

Kumppanuusjohtamisen koetaan vaikuttavan todella merkittävästi nykyaikana yritysten toimintaan ja niiden markkinoihin. Usein on myös huomattu kilpailijoiden pyörittelevän samantapaisia strategioita ja uudistuksia kumppanuuksien kautta. Onkin jo havaittu, että kilpailijat kopioivat toimiviksi todettuja toimintamalleja. Toiminnan laajuuden ollessa riittävän laajaa koetaan kumppanuustoiminta paikoittain välttämättömyydeksi. Kuitenkin Suomen markkinoiden on huomattu olevan suhteellisen rajoitetut, joten potentiaalisia kumppaniehdokkaita on toisaalta rajoitetusti.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta kumppanuuksien ja niiden johtamisen olevan toivottuja yritysten toiminnassa tänä päivänä ja tulevaisuudessa.

Aitoa kumppaniyrityksen tuntemusta ja entistä syvempää yhteistyötä kumppanuuden kautta tuetaan tasapuolisesti eri aloilla. Yhteistyön nähdään kasvattavan merkittävästi myös asiakaskokemuksen laatua. Kumppanuusjohtamisen toimenkuvia on luonnehdittu mielekkäiksi.

On tärkeää käyttää kumppanuuteen riittävästi resursseja, kun siihen lähdetään mukaan, jotta sen sujutus ja hyöty saadaan maksimoitua. Onkin koettu tarpeelliseksi määrittää pelkästään kumppaniasioihin keskittyviä toimihenkilöitä yrityksen sisällä. Ti-

lastotietoa saadaan usein kerättyä mittavastikin erinäisistä järjestelmistä, mutta sen analysointiin tarvitaan osaavaa henkilöstöä.

Henkilökohtaiset keskustelut kumppanuudesta ja sen tulevaisuudesta ja kumppaneiden luona vierailut mielletään yritysten välistä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä edistäviksi seikoiksi.

Urheilun alalla kumppanuussopimukset koetaan välttämättömäksi voimavaraksi, sillä liikevaihto koostuu pitkälti niiden pohjalta. Ilman kumppanuuksia minkään suomalaisen urheiluseuran toiminta ei todellisuudessa olisi mahdollista.

Alla ote monipuolisesti asiaa sitovasta vastauksesta eräältä logistiikka-alan osaajalta:

Alalla erikoistutaan ja keskitytään omaan ydinosaamiseen. Kumppanit hoitavat ja vastaavat omista ydinosaamisistaan. Tuntuu olevan ihan arkipäivää tällä alalla. Esiintyy erityisesti kuljetuksissa, varastoinnissa, henkilöstövuokrauksessa, ulkoistuksissa, kiinteistöhoidossa, kirjanpidossa ja palkanlaskennassa. Kauppa hoitaa hankinnan ja myynnin, muut hoitavat toiminnan tukipalvelut.

Laadukkaan kumppanuusjohtamisen ja siihen luottamisen avulla uskalletaan antaa entistä suurempia vastuualueita kumppanin hoidettavaksi. Tämän on todettu vähentävän huomattavasti johtavan osapuolen taakkaa, ja riittävän kontrolloinnin avulla on päästy samoihin ja jopa parempiin tuloksiin esimerkiksi asiakaspalvelun laadussa. Asiakas voi hoitaa kaikki palveluun sisältyvät toimenpiteet yhden osapuolen kanssa eikä joudu rasittamaan itseään asioimalla aika ajoin jopa sekavasti molempien kumppaniyritysten välillä. Asiakaskokemuksen helpottamisen kautta asiakaskokemus paranee.

Osaavan kumppanijohtamisen ja tätä kautta kumppaneiden valinnan on todettu tuovan positiivista hyötyä yrityksen toimintaan, sillä sen avuin on saatu laajamittaisesti ammattitaitoa pienemmillä kustannuksilla yrityksen käyttöön.

Kumppanuuksien avulla on mahdollista kasvattaa yrityksen toimintaa kasvainvälisestikin ilman ensimmäistäkään asiakasta. Vaikka yrityksellä ei olisi resursseja laajentua oman toiminnan kautta, voidaan yritystä pyrkiä kasvattamaan kumppaneiden avulla.

Myös kansainvälistyminen on huomattavasti nopeampaa, vaivattomampaa ja riskittömämpää. Laajamittainen kansainvälistyminen voi myös mahdollistaa asiakkaille tilanteen, jossa palvelut ovat käytännössä saatavilla ympäri vuorokauden. Esimerkkinä IT-tukipalveluiden tavoitettavuus: yrityksen toimiminen useilla eri aikavyöhykkeillä mahdollistaa monipuolisemman tavoitettavuuden.

Kumppanuusjohtaminen koettiin kyselyn perusteella eri aloilla hyvin merkittäväksi tekijäksi yritysten liiketoiminnassa sekä erityisen välttämättömäksi, kun toiminta toimialalla on laajaa. Urheilualalla kumppanuusjohtamista pidettiin erittäin tärkeänä, koska urheiluseurojen liikevaihto koostuu suurelta osin kumppanuussopimuksista.

Insinööriyön tekeminen ja tutkimuksen toteuttaminen oli erittäin mielenkiintoista ja avartaa. Työn tekijöillä ei ollut kovinkaan tarkkaa näkemystä siitä, mitä kumppanuuksilta haetaan ja mitä kumppanuusjohtaminen todellisuudessa on. Laadittuun kyselylomakkeeseen vastanneiden näkemysten sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden myötä käsitys kumppanuuksista ja kumppanuussuhteiden johtamisesta on selkeytynyt. Insinööriyön toteutus on ollut kokemuksena hyvin opettavainen ja opittua tietoa voidaan varmasti hyödyntää tulevaisuudessa.

Lähteet

Industrial Standards Law and Legal Definition n.d. Verkkoaineisto. USLegal. <<https://definitions.uslegal.com/i/industrial-standards/>>. Luettu 17.4.2018.

Kalliomäki, Hanna. 2005. Ympäristöjohtamisella saavutettavat liiketaloudelliset hyödyt Case: Outokumpu oyj. Pro gradu -tutkielma. Johtaminen ja organisointi. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu. Verkkoaineisto. <<http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/114622/KalliomakiHanna.pdf?sequence=1>>. Luettu 17.4.2018.

Praise Is Fleeting, but Brickbats We Recall. 2012. Verkkoaineisto. The New York Times. <<https://www.nytimes.com/2012/03/24/your-money/why-people-remember-negative-events-more-than-positive-ones.html>>. 23.3.2012. Luettu 25.2.2018.

Vesalainen, Jukka. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Vakaslahti, Pasi. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Helsinki: Talentum.

Liite 1. Kyselylomake kumppanuusjohtamisesta

Kumppanuuksien johtaminen - kysely kumppanijohtamisesta

Pyydämme vastaamaan kysymyksiin vähintään 3 virkkeen mittaisilla vastauksilla.

1. Mitä kumppanuudelta haetaan ensisijaisesti?
2. Mitkä ovat mielestäsi kumppanuussuhteen tärkeimmät tekijät?
3. Mitkä ovat mielestäsi haasteelliset seikat kumppaneiden välillä oman asemasi näkökulmasta?
4. Mihin kumppanuusjohtamista mielestäsi tarvitaan?
5. Mitä välillisiä ja välittömiä vaikutuksia voimassaolevalta kumppanuudelta toivotaan?
6. Kumppanuussopimuksen tärkeimmät vaikuttavat tekijät?
7. Mitä kumppanuudelta haetaan liiketoiminnallisesti?
8. Miten kumppanuussuhteen tulisi ilmetä asiakasrajapinnassa?
9. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät haasteet kumppanuussuhteiden välillä?
10. Ovatko kumppanuuden päämäärät ja tavoitteet mielestäsi selvät?
11. Kuinka koet, että kumppanuussuhteen tavoitteita ja päämääriä tulisi seurata/kontrolloida halutun päämäärän saavuttamiseksi?

12. Mikä on mielestäsi resepti pitkään ja onnistuneeseen kumppanuussuhteeseen?

13. Millä alalla ja missä asemassa työskentelet?

14. Kuinka koet kumppanuusjohtamisen vaikuttavan alasi toimintoihin?

15. Herättääkö kumppanuustoiminta muita mielipiteitä, esimerkiksi verrattuna yksittäisen organisaation toimintaan alalla?

Liite 2. Kyselylomake ja vastaukset kumppanuusjohtamisesta

1. Mitä kumppanuudelta haetaan ensisijaisesti?

Asiakaskokemusta, prosessitehokkuutta, kustannussäästöä ja saumatonta yhteistyötä.

Kustannussäästöä, tehokkuutta ja hyvää asiakaskokemusta.

- Hyvää asiakaskokemusta
 - Kustannustehokkuutta
 - Prosessitehokkuutta
 - Markkinaosuutta
-

Työn tekemisen tehostumista ja ydinliiketoimintaan keskittymistä. Kumppanuudella haetaan yleensä myös omien kulujen karsimista.

Kumppanuudesta haen sitä, että molemmat osapuolet hyötyvät omilla tahoillaan, hyöty siis voi olla joko taloudellista tai ei. Jatkuvuus on tärkeä myös senkin kannalta, että kumppanuussuhde olisi pitkäaikainen, jolloin hyöty voidaan maksimoida. Itse koen myös kumppaneiden tukemisen strategisesti molempiin suuntiin yhtenä niistä pääpiirteistä, kun lähdän keskustelemaan kumppanisuhteesta.

Joustavuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa vaihtelevan työmäärän hallintaan. Pystytään paremmin vastaamaan sesonkien tuomaan epävarmuuteen ja lisäresurssien tarpeeseen. Voidaan hyödyntää kumppanin resursseja, esimerkiksi henkilöstöä, kuljetuskapasiteettia ja toimitiloja. Usein kumppani tekee jotkin asiat laadukkaammin ja edullisemmin.

Molemmin puolista taloudellista hyötyä. Myynnin ja asiakaspalvelun laadun kehittämistä.

Kestävää ja pitkäjänteistä yhteistyötä, joka täydentää kummankin liiketoiminta. Tarkoituksena tietysti edistää suoraan tai epäsuoraan molempien liiketoimintaa. Kumppanuudella voidaan myös hakea mediahuomiota, jolla voi boostata omaa toimintaansa.

Säästöä pakollisiin kuluihin. Varmaa ja luotettavaa yhteistyötä. Nopeaa reagointia ja toimintaa ongelmatilanteissa.

2. Mitkä ovat mielestäsi kumppanuussuhteen tärkeimmät tekijät?

Yhtenevä ajatus ja arvomaailma, molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita kehittämään toimintaansa eteenpäin ja rakentamaan turvallista tulevaisuutta yhdessä.

Yhteinen ajatus ja tieto päämäärästä; kumppanin tulee tietää mitä työn tilaaja haluaa. Luottamus ja avoin kommunikaatio ovat myös tärkeitä.

- Kumppanuuden kehittäminen
 - Prosessin analysointi
 - Avoin toiminta yhdessä
 - Tavoitteiden seuranta
-

Osaava henkilöstö kumppanuuden suorittavassa yrityksessä. Kumppanin joustavuus on kumppanuussuhteen edellytys. Hinta-laatusuhde tehtyyn työhön.

Kumppanuussuhteen tärkeitä tekijöitä on luottamus, tieto ja taito, avoimuus, sekä molempien kasvu niin lyhyellä kuin pitkäaikaisella ajanjaksolla. Olen kokenut itse, että luottamuksen saaminen kumppaneiden tutustumisvaiheessa on yleensä johtanut pitkäaikaiseen ja hyvään kumppanuussuhteeseen. Kun luottamus on saavutettu, tieto ja taito sekä avoimuus kulkevat sen jälkeen käsi kädessä. Tietoa ja taitoa voidaan parantaa ja lisätä, mutta luottamus ja avoimuus ovat tärkeää saavuttaa alussa.

Molemmin puolinen luottamus, molemmat tuntevat aidosti hyötyvänsä kumppanuussuhteesta. Taloudellinen ja laadullinen hyöty. Jatkuvuus ja pitkä yhteistyö. Molemmin puolinen halu jatkuvasti kehittää toimintaa. Halu löytää ratkaisu toisen ongelmaan.

Selkeät toimintamallit ja joustavuus tilanteen mukaan.

Molemmin puolinen arvojen jakaminen, pitkäjänteisyys, avoimuus, molemmin puolinen hyöty ja mahdollisuus tarkkailla laatua jatkuvasti, jotta reagoiminen on mahdollisimman joustavaa.

Luotettava toiminta ja säästöt kustannuksissa.

3. Mitkä ovat mielestäsi haasteelliset seikat kumppaneiden välillä oman asemasi näkökulmasta?

Kun omalla vastuulla on useita kumppanuuksia, saa niistä imettyä itselle tietoa erilaisista tavoista toimia ja niitä voi käyttää hyödykseen yleisessä toiminnan kehityksessä, tietoa täytyy käyttää vain hyvin tarkoin.

Yhteistyön rakoilu; ei pidetä kiinni palvelutason kuvauksesta. Esim. asiakaskokemus laskee alle sovituksen tai kustannukset nousevat

- Pinttynyt "vanha toimintatapa" molemmin puolin
 - Uusien asioiden oppiminen
 - Win-win-win (jokainen voittaa vai voittaako sittenkään?)
-

Kumppani resursoi pitkäaikaisesti suunniteltujen toimenpiteiden mukaan. Mikäli haluan tilapäisesti resurssia kumppanilta enemmän käyttöön, maksaa se tällöin enemmän. Kumppani tekee juuri niin kuin on kirjallinen ohjeistus, eli sitä saa mitä pyytää. Kumppani toimii kopioivana osapuolena, eli kumppanilta ei ole ostettu aivojen käyttöä. Eli hyvin tarkkaan on kirjattava mikä sopimuksen ja laskutuksen piiriin kuuluu ja mikä ei.

Haasteena koen usein, että toisen sitoumus on heikkoa kumppanuudelle. Tällöin monesti suurempi työtaakka jää vain toiselle. Yrityskulttuuri on ollut meillä tässä se ongelmatekijä. On kumppaneita, jotka haluavat vaan kumppanuuden, mutta on ihan sama mitä sen jälkeen tapahtuu. Haasteelliseksi voi myös muodostua maantieteellinen sijainti sekä aikaerot. Kansainvälisessä yrityksessä, jos pelisääntöjä ei ole tehty tarpeeksi selkeästi, voi tämä koitua hyvänkin kumppanuussuhteen tuhoiksi.

Asioiden priorisointi, toiselle jokin asia on tärkeämpi kuin toinen. Kuinka pysyä mahdollisimman puolueettomana. Molempien on aidosti hyödyttävä. Vastuuhenkilöillä on todellinen valta ja mahdollisuus päättää ja vaikuttaa asioihin.

Se, että onko heillä samat tavoitteet kuin meillä.

Usea kumppanuus ja oman organisaation pienuus. Resurssien käyttö pitää maksimoida, jotta kaikki kumppanuudet pystytään pitämään. Myös oman tuotteen arvon mittaamisen on vaikeaa.

Joustavuuden (kohtuudella vaadittava) edellyttäminen kumppanilta. Mihin tulisi venyä tarvittaessa?

4. Mihin kumppanuusjohtamista mielestäsi tarvitaan?

Käymällä asioita säännöllisesti läpi voidaan varmistua siitä, että sovitut asiat pysyvät mielessä ja poikkeamiin voidaan reagoida oikea-aikaisesti. Kun sovitaan tavoitteista, seurataan niitä ja tehdään toimenpiteitä matkan varrella, saadaan luottamusta ja hyötyä rakennettua molemmille osapuolille.

Sillä hallitaan työn tilaajan ulkoistamia toimintoja.

Yhteisten tavoitteiden seurantaan, laadunvarmistukseen ja saavuttamiseen.

Kun yrityksen omat resurssit eivät riitä tarvittavaan laatuun, on ne hyvä siirtää kumppanille.

Kumppanuusjohtamista mielestäni tarvitaan markkinoiden kehittämiseen ja laajentamiseen, sekä henkilötasolla johtamiseen. Kumppanuudessa tulosten haku toimii hieman erilaisesti, joten mielestäni tämäkin on tärkeää ja se mihin johtamista tarvitaan. Tulostavasti ei välttämättä keskity yhteisen yritykseen, vaan vastuu voi jakautua molemmille. Vastuu ei välttämättä kuitenkaan aina jakaudu tasan.

Täytyy olla molemmilla puoliset selkeät pelisäännöt. Vastuista ja velvoitteista on sovittava etukäteen. Usein on paikallaan muodostaa esimerkiksi ohjausryhmä, joka valvoo ja kehittää yhteistyötä ja kumppanuutta. Ohjausryhmään osallistujilla oltava riittävät pelimerkit. Perusta toimivalle yhteistyölle.

Palvelun laadun takaamiseksi.

Koska nyky maailmassa kukaan ei pärjää yksin, pitää kumppanuusjohtaminen olla kunnossa. Varsinkin urheilun saralla liikevaihto koostuu 70-80 % kumppaneista ja heidän ostamistaan palveluista ja näkyvyydestä. Huonosti johdetut kumppanuudet eivät uusiudu, jolloin raha pitää etsiä muualta.

Joustavaan yhteistyöhön.

5. Mitä välillisiä ja välittömiä vaikutuksia voimassaolevalta kumppanuudelta toivotaan?

Kumppaneilta voidaan vaatia enemmän kumppanuuden myötä. Keskeisiä välittömiä vaikutuksia ovat asiakaspalvelun laatu, nopeus ja kustannustaso. Välillisiä vaikutuksia ovat toiminnan kehittäminen ja kokonaisvaltainen omistautuminen asiakkaan asiaan.

Tehokkuutta, kustannussäästöä, erinomaista asiakaskokemuksen tuottoa ja brändin näkyvyyttä.

Erinomainen asiakaspalvelu.

Kumppanuuden alkuaikoina välitön vaikutus pitäisi olla mahdollisten asiakkuuksien virtana molemmille yrityksille. Tämän tasaannuttua, välillinen vaikutus on ollut aina strategisella puolella, jossa yhdessä kehitetään uusia piirteitä tai ominaisuuksia tuotteelle. Välitön vaikutus on myös tuulahdus jotain uutta tai ajattelua eri tavalla. Useimmiten olen huomannut, että kumppanuudesta saatu uusi tai toisenlainen ajatteluttapa on koettu positiivisen tekijänä.

Suora taloudellinen ja laadullinen hyöty. Asioiden on sujuttava paremmin kuin itse tehtynä. Vastaus omiin ongelmiin. Antaa mahdollisuuden tulevaisuudessa laajentaa toimintaa. Tämän avulla mahdollisuus vastata suurempaan kysyntään tai työmäärään. Voidaan laajentaa, kehittää tai syventää yhteistyötä.

Jatkuvuus, joustavuus. Yhteisen edun tavoittelu.

Tietysti rahaa kassaan, mutta myös toiseen suuntaan tulevia palveluita ovat tärkeitä välittömiä vaikutuksia. Myös näkyvyys ja tunnettavuus ovat tärkeitä välillisiä vaikutuksia.

Taloudellista etua, positiivista näkyvyyttä, toiminnan helpottumista.

6. Kumppanuussopimuksen tärkeimmät vaikuttavat tekijät?

Sopimuksissa on määritetty kehykset palvelun tuottamiselle. Sopimuksella sitoutetaan kumppani mukaan toimintaan ja kumppanuusjohtamisella ulosmitataan sopimuksen sisältö ja toimivuus.

Kustannustaso, sanktiot ja johtamismalli.

Yhdessä sovitut tavoitteet, prosessitehokkuus, sanktiot, kustannustehokkuus.

Osaaminen. Osa-alueet joihin yritys ei pysty itse resursoimaan osaamista kannattaa hoitaa kumppanin kautta parhaan hinta-laatusuhteen takaamiseksi.

Kumppanuussopimuksessa on mielestäni muutamia tärkeitä sekä vaikuttavia tekijöitä kuten vaihtelovollisuus, varsinkin jos ja kun käsitellään taloudellisia aiheita tai asiakkaiden tietoja, pelisäännöt mikä on kenenkin rooli, sopimuksen kesto ja mitä molemmat mahdollisesti saavat kumppanuudesta irti. Uskon itse vahvasti kumppanuuteen, sillä sen kautta pystyy yritys nopeasti laajentamaan verkostoansa sekä edesauttaa laajentumista oman maan ulkopuolelle sekä markkinoille, johon ei mahdollisesti ennen ollut mahdollisuutta.

Roolit, vastuu ja pelisäännöt. Kustannusten ja tuottojen jako.

Samanlaiset tavoitteet

Yhteiset arvot, samalla sivulla oleminen, halu pitkäjänteisyyteen ja ymmärrys mitä haetaan sopimuksella.

Luottamus, varmuus ja taloudellinen hyötyminen.

7. Mitä kumppanuudelta haetaan liiketoiminnallisesti?

Kustannustason laskua ja toiminnan osittaista ulkoistamista.

Kustannussäästöä ja tehokkuutta, parempaa asemaa markkinassa. Jälkimmäinen tarkoittaa myös parempaa palvelua asiakkaille.

Kustannustehokkuutta, prosessitehokkuutta, asiakaskokemusta, markkinaosuutta.

Halutun toiminta-alueen tehostumista. Osaamista. Joustavuutta.

Liiketoiminnan kannalta haetaan kannattavuutta sekä molempien kasvua omilla markkinoillaan. Meillä usein liiketoiminta on muuttunut kumppanuuden takia enemmän keskeisemmäksi, sillä kumppani meille on parantanut aluetta, jossa itse emme ole vahvoja, mutta myöhemmin opittua.

Mahdollisuus vastata esimerkiksi kasvavaan kysyntään. Toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Jokainen keskittyy omaan ydinosaamiseen. Mahdollistaa liiketoiminnan laajentamisen.

Tuottoa ja asiakastytyväisyyttä

Kumppanuudella haetaan ensisijaisesti urheilussa seuralle rahaa ja kumppanille näkyvyyttä. Viime aikoina on yleistynyt "yleisödatan" hyöty kumppanille, jota he voivat käyttää hyödyksi, mutta EU:n tietoturvuudistus tulee hidastamaan sitä. Seuran puolelta kumppanuudella haetaan myös positivistista näkyvyyttä; "nuokin ovat mukana tukemassa tätä seuraa".

Varmaa toiminnallista yhteistyötä ja rahan säästöä.

8. Miten kumppanuussuhteen tulisi ilmetä asiakasrajapinnassa?

Yrityksemme näkyvyys korjaamalla. Asiakas tuntee, että hänen asiansa etenee muita nopeammin. Lisäksi helpotus siitä, että yritys yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa tarjoaa mahdollisimman hyvää palvelua.

Molempien brändit pitää olla näkyvillä riitelemättä. Kumppani toteuttaa ulkoistettua palvelua kuin tilaajan ”oma väki”.

Vakuutusyhtiön näkyvyys kumppanin asiakaspalvelutiloissa. Kumppanin asiakaspalvelijan avoin ja empaattinen tapa palvella asiakasta. Tärkeintä on asiakas ja hänen mielenrauha.

Kumppanuussuhde ei saa näkyä asiakasrajapinnassa kahtena eri yrityksenä, vaan tämä on saatava asiakasrajapintaan näkymään yhtenä kokonaisvaltaisena pakettina asiakassuhteessa päävastuussa olevan yrityksen nimissä.

En tiedä onko edes välttämätöntä, että suhde ilmenee rajapinnassa. Mielestäni se riippuu niin paljon minkälaisella alalla tai markkinassa kyseiset yritykset ovat. Usein kumppanuuden hakeminen ei välttämättä hyödytä molempia samalla tavalla, jolloin usein kumppanuussuhdetta käytetään hyväksi vain toisen yrityksen asiakkuuksien piirissä, jotta toinen yritys parantaa omaa jalansijaa tai vahvistaa asemaansa tuomalla kumppanuussuhteen esiin referenssien avulla.

Kumppanuussuhteen tulisi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Taloudellinen tai laadullinen vaikutus. Mahdollistaa parempi asiakaspalvelu. Voidaan vastata laajemman asiakasmäärän vaatimuksiin. Asiakslähtöisempi näkökulma, huomioida yksittäisten asiakkaiden vaatimukset.

Ei minun mielestä mitenkään. Se näkyy sisäisesti ja asiakkaalle taataan sama laatu kaikessa, oli se tehty itse tai kumppanin avustuksella.

Se voi ilmetä monella eri tapaa urheilussa. Yleensä on tyydytty laitamainoksiin tai peliasumainoksiin, mutta nykyään suoramarkkinointi yleisölle ja sosiaalinen yritysvastuu ovat ne keinot, millä kumppanuus näkyy. Kumppanuussuhde kuitenkin on tärkeä markkinointitapa.

Molempia hyödyntävä ja luonteva.

9. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät haasteet kumppanuussuhteiden välillä?

Haasteeksi saattaa nousta kumppaneiden välillä tasaisen työmäärän tarjoaminen jokaiselle resurssiin nähden joka vaikuttaa suoraan palvelun vasteaikaan. Kumppaneiden määrää onkin merkittävästi vähennetty, joten tarjottavaa työtä kyllä riittää.

Pidetään kiinni sovitusta, ja kun heittäjä tapahtuu, niin siihen reagoidaan nopeasti ja tyylikkäästi. Mieluummin johdetaan kumppanuutta aidosti eikä vain reagoida tilanteisiin.

Hyvän alun jälkeen kumppanin toimintatavan ylläpitäminen ja sen seuranta. Ohjausten määrät kasvavat, kuinka kumppani selviää heille ohjatuista töistä. Jatkuva yhteydenpito kumppaneihin ja avoin keskustelu. Kumppanille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Resurssointi, onko kumppanin resurssit mitoitettu oikein.

Haasteita voi olla esimerkiksi kumppaneiden eriävät tavoitteet suhteen onnistumiselle, ei tarpeeksi riittävä kommunikaatio kumppaneiden välillä sekä epäselvät määritelmät kumppanuussuhteesta. Tuon vielä tässäkin esille luottamuksen, sillä jos sitä ei ole alusta asti riittävästi, koituu se haasteelliseksi jatkossa, jos suhde on perustunut pelkästään taloudellisiin tavoitteisiin.

Molempien oltava aidosti mukana. Rehellisyys ja luottamus. Kumppanuussuhteen on aidosti hyödynnettävä molempia osapuolia. Osapuolten on sitouduttava pitkään yhteistyöhön. Molemmat ovat valmiita kehittämään ja syventämään yhteistyötä.

Erilaiset tavoitteet kumppaneilla. Toisen tärkein tavoite on jotain muuta kuin toisen.

Kiireys, organisaatioiden resurssien riittämättömyys ja "näin on aina tehty" -ajatusmalli.

Suhde ei saa olla vain toista hyödyntävä tai peräti riistävä.

10. Ovatko kumppanuuden päämäärät ja tavoitteet mielestäsi selvät?

Kumppanuusjohtaminen on yrityksessämme vielä varsin tuoretta toimintaa. Tavoitteet ja päämäärät ovat selvät, joskin tapa toimia hakee vielä hieman uria.

Ovat, mutta niitä täytyy pitää aktiivisesti yllä ja kertoa kumppanille missä mennään. Palautteenanto molempiin suuntiin.

Kyllä ovat.

Ovat ja pitääkin olla, tällöin ei makseta turhasta kumppanuussuhteesta. Vastuu tästä on kumppanuuden vetäjällä.

Ei aina, vaikka niiden pitäisi olla. Kumppanuudessa pitäisi selkeästi tuoda esille molempien kumppaneiden oma päämäärä ja tavoite, sekä yhteinen sellainen. Kumppanuussuhteessa on aina jokin päämäärä, muuten kumppanuussuhde ei tuo toiselle osapuolelle oikeastaan mitään.

Päämäärät ja tavoitteet on määriteltävä ennen yhteistyön aloittamista. Kumppanuudesta on tehtävä kirjallinen sopimus, johon molemmat osapuolet sitoutuvat. Kumppanuuden aikana toimintaa on yhdessä seurattava. Mahdolliset sanktiot on määritettävä. Kustannusrakenne ja mahdolliset kustannusten nousu on huomioitava sopimuksessa. Sopimus on kaiken a ja o.

Urheilun saralla eivät aina ole, sillä kumppanimme eivät aina tajua urheilun mahdollisuutta kumppanuutena. Yleensä oletetaan, että puhutaan pelkästään sponsoroinnista, ei yhteistyöstä.

Kyllä on. Taloudellinen etu ja varma toiminta.

11. Kuinka koet, että kumppanuussuhteen tavoitteita ja päämääriä tulisi seurata/kontrolloida halutun päämäärän saavuttamiseksi?

Kun saadaan luotua kumppaneiden kesken yhtäläiset seurattavat mittarit suhteutettuna vo-lyymiin, niin voidaan kumppaneiden toimintaa seurata kuukausitasolla yhdenmukaisella tavalla. Tällöin kumppaneiden toiminnan kehittymistä ja muutosta on helppo analysoida ja epätoivottuihin muutoksiin reagoida.

Siinä pitää olla selkeä johtamisen malli, esimerkiksi vuosikello. Tavoitteena on aidosti johtaa eikä vain reagoida erilaisiin poikkeamiin. Yhteyden pitää olla hyvä ja vaikeatkin asiaa pitää voida käsitellä luontevasti.

Haastavana, varsinkin kun nykyiset työkalut eivät ole sillä tasolla mitä niiden tulisi olla.

On oltava ison kuvan vuosittaiset seurantalaverit. Projekteille on määritettävä molemmin puoliset yhteyshenkilöt ja heidän on kontrolloitava kuukausittain tai viikoittain tavoitteita ja toteutumia.

Mikä meidän yrityksessä toimii, on noin 6 viikon välein järjestettävä ns. "steering group", johon on kutsuttu kaikki nykyiset kumppanit. Siinä käydään läpi yhteisiä projekteja sekä dataa käyttäen keskustellaan mikä menee hyvin ja missä riski on suurimmillaan. Tämän keskustelun seurauksena lyhytaikainen tavoite on aina seuraavan 6 viikon tai 12 viikon päässä ja tämä mahdollistaa sen, että pidempiaikainen päämäärän tavoittelemisen pysyy linjassa ja sitä on helpompaa kontrolloida.

Molemmilla osapuolilla on oltava vastuuhenkilöt, jotka ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa. Aktiivinen vuoropuhelu ja yhteistyö. On rakennettava yhteinen ohjausryhmä, joka seuraa tavoitteiden ja päämäärien täyttymistä. Ohjausryhmä vastaa sopimuksista ja on valmis reagoimaan muutoksiin. On oltava riittävät pelimerkit muutoksiin.

Se on tärkeää, ja se maksimoi sopimuksen tehokkuuden. Uudet ajatukset syntyvät tällöin parhaiten, kun sopimuksia seurataan ympärivuotisesti.

Välitarkasteluilla, joissa molemmat osapuolet voivat tuoda esille näkemyksensä.

12. Mikä on mielestäsi resepti pitkään ja onnistuneeseen kumppanuus-suhteeseen?

Matala yhteydenpitokynnys ja asioiden läpikäynti oikea-aikaisesti. Henkilökohtainen tunteminen ja puhutaan asioista asioina.

Luottamus ja kunnioitus sekä molempien osapuolten pitää lunastaa kumppanuuden ehdot. Esi-merkiksi laskeva kustannustaso ja lisääntyneet työt, molempien pitää toteuttaa

Tasainen volyymimäärä ohjautuu kumppanille. Kumppani uskoo kumppanuutemme. Kumppanuutta seurataan ja siitä raportoidaan säännöllisesti. Kumppanuus kehittyy ja sitä kehitetään yhdessä koko ajan.

Hyvä ja selkeä ohjeistus mikä on kumppanuussuhteen päämäärät.

Mitkä resurssit niille osataan varata.

Osaavat henkilöt puolin ja toisin. Jos toinen osapuoli ei ole asiaansa osaava, ei kumppanuussuhde tule toimimaan.

Luottamus ja avoimuus. En oikeastaan tiedä mitään muuta, sillä kaiken muun voi korjata, mutta mielestäni luottamusta ei voi korjata tai parantaa vaikka kuinka kovasti sitä yritetään.

Molemmin puolinen luottamus. Vastuuhenkilöt pysyvät samoina, yhteistyö toimii. Molemmat osapuolet hyötyvät taloudellisesti. Molemmat sitoutuvat kumppanuuteen ja näkevät sen tärkeänä. Ovat valmiita kehittämään ja syventämään kumppanuutta.

Arvojen yhteneväisyys kumppanien välillä. Ihmiset vaihtuvat organisaatiossa, jolloin henkilökemioihin ei saa liikaa luottaa. Tällöin arvot ja yhteiset päämäärät ovat tärkeässä asemassa.

Hyvä luottamuksellinen kanssakäyminen.

13. Millä alalla ja missä asemassa työskentelet?

Vakuutuslalla, kumppaniasiantuntijana.

Vakuutuslalla, kumppanuuspäällikkönä.

Vakuutuslalla, kumppaniasiantuntijana.

Elintarvikealalla, kategoriapäällikkö ja markkinoinnin asiantuntijana.

IT-alalla, myyntipäällikkönä.

Kaupan alalla, logistiikka/varasto, varastopäällikkönä.

Autoalalla, korjaamopäällikkönä.

Urheilualalla, toiminnanjohtajana.

Merenkulkualalla, aluejohtajana.

14. Kuinka koet kumppanuusjohtamisen vaikuttavan alasi toimintoihin?

Olen vakuuttunut, että tulevaisuudessa tunnemme kumppanimme huomattavasti paremmin kuin ennen ja syvempää kumppanoitumista on luvassa. Yhteistyöllä saamme kasvatettua asiakkaalle tarjottavaa lisäarvon merkitystä.

Todella suuresti. Osa perinteistä korvauspalvelua on siirretty kumppanin hoidettavaksi. Kuulostaa ehkä pieneltä, mutta on hyvin merkittävä ”suojamuurin purku”. Toisaalta kumppanuuksista vastaavan pitää lunastaa kumppaniyhteistyölle asetetut tavoitteet

Työ on mielekästä, sitä ei voi ”hoitaa” pelkkä robotti. Henkilökohtainen käynti kumppanin luona tuo avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, kun yhdessä pohditaan kumppanuuden nykytilaa ja sen tulevaisuutta. Tilastot saadaan järjestelmästä, mutta niiden analysointiin tarvitaan kumppaniasiantuntijaa.

Kumppanuusjohtamisesta on etenkin tämän vuoden puolella tullut erittäin tärkeä osa meidän liiketoimintaa. Meidän ja koko alan tavoitteena on saada kumppaneita ympäri maailmaa, jolloin periaatteessa taataan mahdollisuus loppuasiakkaalle, että yritys ei periaatteessa ole kiinni koskaan. Se mahdollistaa myös sen, että kumppanuuden avulla yritys voi kasvaa kansainvälisesti ilman ensimmäistäkään asiakasta. Euroopan messuilla sekä seminaareissa olen huomannut, että yritykset hakevat yhtä hanakasti kumppaneita kuin loppuasiakkaatkin.

Alalla erikoistutaan ja keskitytään omaan ydinosaamiseen. Kumppanit hoitavat ja vastaavat omista ydinosaamisistaan. Tuntuu olevan ihan arkipäivää tällä alalla. Esiintyy erityisesti kuljetuksissa, varastoinnissa, henkilöstövuokrauksessa ja ulkoistuksissa, kiinteistöhoidossa, kirjanpidossa/palkanlaskennassa... Kauppa hoitaa hankinnan ja myynnin, muut hoitavat tukipalvelut.

Todella tärkeänä, sillä liikevaihto koostuu suuresti kumppanuussopimuksista. Ilman niitä mikään suomalainen seura ei toimisi.

Myönteisenä eri osapuolia hyödyntävänä yhteistyönä.

15. Herättääkö kumppanuustoiminta muita mielipiteitä, esimerkiksi verrattuna yksittäisen organisaation toimintaan alalla?

Hyväksi havaittua mallia on selvästi jo kopioitu kilpailijoiden toimesta.

Ollaan melko uuden asian äärellä ja kumppanuuksia pitää kuunnella herkällä korvalla, jotta tilannekuva kumppanuudesta pysyy realistisena.

Toimimme tietyillä sektoreilla kumppanuustoiminnan piirissä ja siitä on meille positiivista hyötyä, saamme lisää ammattitaitoa käyttöömmme vähemmällä kustannuksilla kuin jos tekisimme sen itse.

Kansainvälistyminen on nopeampaa kumppaneiden avulla. Resurssien kasvattaminen sekä oman tuotteen kehittäminen pidemmälle nopeammin on mahdollista kumppanuussuhteen avulla ja todennäköisesti on myös halvempaa taloudellisesti kuin palkata lisää henkilökuntaa yritykselle jolla ei välttämättä ole varaa sitä tehdä.

Molemmissa on etunsa ja haittansa. Toiminnan ollessa riittävän laajaa kumppanuustoiminta on välttämätöntä. Tässä maassa piirit ovat suhteellisen pienet, kumppaniehdokkaita on suhteellisen vähän.

Kumppanuustoiminta sopii kaikkialle.
