

Nantte Pennanen

LÄHELLÄ ASIAKASTA

Yhteistyön ytimessä

LÄHELLÄ ASIAKASTA

Yhteistyön ytimessä

Nante Pennanen
Opinnäytetyö
Kevät 2019
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Teknologialiiketoiminta

Tekijä: Nantte Pennanen

Opinnäytetyön nimi: Lähellä asiakasta - yhteistyön ytimessä

Työn ohjaaja: Hannu Päätaalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2019 Sivumäärä: 64 + 4

Tämä opinnäytetyö käsittelee yritysten yhteistyötä tilanteessa, jossa toisen yrityksen toimipiste on kiinteästi toisen yrityksen sisällä. Työn tarkoituksena on selvittää, millaisia asioita pitää ottaa huomioon yritysten välisessä yhteistyössä ja kuinka yhteistyössä toimimisesta saataisiin selkeää.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yleisesti sopimuksia ja yhteistyötä sekä erilaisia yhteistyön tasoja ja verkostoitumista. Yhteistyön tasoja ovat operatiivinen, taktinen sekä strateginen yhteistyö, joista strateginen on syvällisin kumppanuuden taso.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen ammattilaishaastatteluita henkilöille, jotka toimivat strategista yhteistyötä tekevässä yrityksessä. Tavoitteena haastatteluissa oli selvittää mahdollisimman kattavasti yhteistyöhön liittyviä asioita sekä yhteistyön hyötyjä ja haittoja.

Tutkimuksen lopputuloksena selvisi, että onnistunutta yritysten strategista yhteistyötä ohjaavat vahvasti toimivat sopimukset ja avoimuus. Ilman näitä kahta ei yhteistyöstä voida saada toimivaa.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta on tehty suunnitelma yritykselle, joka pohtii kumppanuussuhteen syventämistä toisen yrityksen kanssa.

Asiasanat: Yritysyhteistyö, strateginen kumppanuus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Technology Business

Author: Nantte Pennanen

Subject of thesis: Close to the customer – in the heart of cooperation

Supervisor: Hannu Päätaalo

Term and year when the thesis was submitted: spring 2019

Number of pages: 64 + 4

This thesis is dealing with business cooperation in situations, where one company's office is located inside of another company. Purpose of the work is to solve, what things need to be taken care in business cooperation and how to get the cooperation working smoothly.

The theoretical part of the thesis deals with agreements and cooperation in general, as well as different levels of cooperation and networking. The levels of cooperation are operative, tactical and strategic cooperation, of which the strategic level is the most profound.

The thesis was carried out as a qualitative research using professional interviews for people working in a strategic cooperative company. The aim of the interviews was to ascertain as much as possible the issues related to cooperation and the benefits and disadvantages of cooperation.

As a conclusion of this thesis we see, that well working business cooperation is driven by agreements and openness. Without these, the partnership cannot be working smoothly.

Based on the results of this thesis, a plan has been made for a company, which is pondering to deepen their customer relationship with another company.

Keywords: Business cooperation, strategic partnership

Sisällys

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.1 Laadullinen tutkimus	8
2.2 Laadullisen tutkimuksen eteneminen	9
2.2.1 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä	9
2.2.2 Analyysin toteuttaminen	10
2.2.3 Tutkimuksen eettisyys	11
2.2.4 Tutkimuksen luotettavuus	12
3 SOPIMUKSET	14
3.1 Sopimukset lain näkökulmasta	14
3.2 Yhteistyösopimus	14
4 KUMPPANUUS	16
4.1 Tietopääoma, luottamus ja lisäarvon tuottaminen	16
4.1.1 Organisaation osaaminen	17
4.1.2 Organisaation uudistumiskyky	18
4.1.3 Aineeton varallisuus	19
4.2 Erilaiset kumppanuudet	20
4.2.1 Operatiivinen kumppanuus	22
4.2.2 Taktinen kumppanuus	24
4.2.3 Strateginen kumppanuus	24
4.3 Sosiaalinen yhteistyö	26
5 HAASTATTELUT	28
5.1 Haastattelutilanteet	28
5.2 Asiantuntijahaastattelun kysymykset ja niiden analysointi	29
5.3 Vastausten yhteenveto	30
6 LOPPUPÄÄTELMÄT AIHEALUEITTAIN	39
6.1 Sopimukset	39
6.2 Investoinnit	39
6.3 Työ- ja palaverikulttuuri	40
6.4 Logistiikka	40
6.5 Toiminnanohjausjärjestelmät	40

6.6 Yhteinen kehittäminen	41
6.7 Kustannusrakenteet.....	41
6.8 Avoimuus	41
6.9 Yhteistyön edut ja haitat	41
6.10 Muita huomioita haastatteluista	42
7 POHDINTA	44
LÄHTEET	45
LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Nykyään markkinat ovat varsin kilpailtuja. Jotta yritykset pystyisivät vastaamaan nyky maailman toimitusaikoihin ja hintoihin, on jonkinlaisen yhteistyön tekeminen lähes välttämätöntä. Näin on varsinkin pohjoismaissa, joissa työn kustannukset ovat huomattavasti Etelä-Eurooppaa korkeammat, puhumattakaan muista Eteläisen pallonpuoliskon alueista tai Aasiasta. Nykyään kehittyvä robotiikka hiukan tasaa kustannuseroja, koska robotti maksaa saman verran Suomessa kuin Kiinassakin. Kun tähän yhtälöön lisätään järkevä yritysten yhteistyö, voi suomalainen tekeminen kilpailla laadun ja hinnan kanssa minkä tahansa maan kanssa.

Normaali tyyli alihankintaa tuottavalla yrityksellä on, että asiakas toimittaa tuotteen alihankintayrityksen tiloihin ja tuotteelle suoritetaan jokin osuus työkokonaisuudesta omissa tiloissa ja toimitetaan tuote takaisin asiakkaalle työsuorituksen jälkeen. Jos yritykset tekisivät tiivistä yhteistyötä esimerkiksi niin, että alihankintaa tekevän yrityksen tilat olisivat fyysisesti asiakkaan tiloissa, saataisiin aikaan huomattavia kustannussäästöjä sekä kilpailuetua.

Opinnäytetyössä tutkitaan yritysten yhteistyötä, jossa toinen yritys on tuonut toimipisteensä asiakkaan tiloihin ja pystyy näin vastaamaan paremmin asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin. Vastaavasti asiakas, jonka tiloihin toinen yritys tulee, saa lisäarvoa nopeasta toimitusajasta sekä kustannusten pienentymisestä rahtikustannusten vähentyessä ja tilojen käytön tehostuessa. Yhteistyösuhteita on monenlaisia, mutta kaikkien niiden pääajatus on, että kumppanit saavat yhteistyöstä lisäarvoa.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, mitä asioita vaikuttaa yritysten väliseen yhteistyöhön. Tutkimuskysymyksiä toimivat nämä kaksi kysymystä; Mitä asioita pitää ottaa huomioon yritysten välisessä yhteistyössä? Kuinka yhteistyöstä saataisiin selkeää?

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä toimivat alussa anonyymit ammattilaishaastattelut. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa tehtävissä yrityksissä, jotka joko sijaitsivat fyysisesti toisen isomman yrityksen tiloissa, tai yrityksissä, joiden tiloissa on toisen yrityksen toimipiste. Haastattelut ovat puolistrukturoituja, eli haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, mutta he saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastateltavana oli neljä henkilöä, joista yksi työskenteli pääyrityksessä ja kolme

alihankkijana toimivassa yrityksessä. Haastattelut toteutettiin alkuvuoden 2019 aikana. Tutkimuksessa hyödynnettiin lähteinä haastatteluiden lisäksi alan kirjallisuutta ja artikkeleita.

Aluksi tutkimuksessa käydään läpi sopimuksia. Sopimukset kuuluvat tärkeänä osana mukaan yritysten välistä yhteistyötä. Kaikki tekeminen perustuu johonkin sopimukseen, oli se sitten vaikka vain sähköpostitse tai puhelimitse sovittu työtilaus. Sopimuksien jälkeen pureudutaan kumppanuuteen ja käydään läpi, millaisia kumppanuuksia on olemassa ja mitä kumppanuus oikeastaan sisältää. Teoriataustan jälkeen työssä esitellään työtä varten suoritettuja haastatteluita ja niistä saadut vastaukset, sekä vastausten yhteenveto.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tieteelliset tutkimusmenetelmät jaetaan normaalisti kahteen osaan, määrällisiin (kvantitatiivinen) ja laadullisiin (kvalitatiivinen). (Kuva 1) Laadullisessa tutkimuksessa haetaan yleensä vastauksia kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat määrällisiin verrattuna pienempiä ja niissä korostuu aineiston laatu. Määrällisen tutkimuksen aineistot ovat puolestaan yleensä numeroihin perustuvia ja laajoja. Määrällisellä tutkimuksella saadaan yleensä vastauksia kysymyksiin ”montako” tai ”kuinka suuri todennäköisyys”. (Tutkijan ABC 2019.)

KVANTITATIIVINEN (määrällinen)	KVALITATIIVINEN (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none">• vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein?• numeerisesti suuri, edustava otos• ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	<ul style="list-style-type: none">• vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen?• suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte• ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Kuva 1 Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen erot (Heikkilä, T. 2014.)

Usein tutkimuksissa sovelletaan molempia menetelmiä, eikä niitä voi laittaa paremmuusjärjestykseen. Tutkimuskysymykset ohjaavat käyttämään oikeaa menetelmää. Tutkimuksen lähtökohtana on ongelma tai kysymys, johon halutaan saada vastaus. Tutkimusongelman olemassaolo kertoo sen, että tutkimukselle on tarvetta. Tutkimuskysymyksillä pyritään tarkentamaan tutkimusongelmaa ja ne ohjaavat tutkimuksen tekoa samalla, kun niihin haetaan vastauksia. (Turun ja Lappeenrannan yliopisto, 2019.)

Tutkimusaineistolla tarkoitetaan sitä tietopohjaa, joka on kerätty tutkimusta varten esimerkiksi haastatteluiden avulla. Tutkimuskirjallisuus puolestaan tarkoittaa kaikkea sitä aiheeseen liittyvää kerättyä tietoa, jonka avulla tutkimusaineistoa pyritään analysoimaan. (Jyväskylän yliopisto, 2019.)

2.1 Laadullinen tutkimus

Suomenkielisissä metodioppaissa ja tutkimusraporteissa laadullisen tutkimuksen synonyymeinä käytetään termejä laadullinen, kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus. Terminologian moninaisuus vaikuttaa kuitenkin olevan suomalainen ilmiö, sillä englanninkielisissä kirjoissa ainoa laadullisesta tutkimuksesta käytetty termi on qualitative. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 29.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sillä tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita niiden välillä. Yleisesti voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on pikemminkin pyrkimyksenä löytää ja/tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, 161.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa seuraavat:

1. Luonteeltaan tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisessa, todellisissa tilanteissa.
2. Tiedonkeruun instrumenttina suositetaan ihmistä. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa, kuin mittausvälineillä saatuun tietoon. Perusteluna tälle on näkemys, että ihminen on tarpeeksi joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Apuna tiedon hankinnassa voidaan käyttää myös lomakkeita ja testejä.
3. Induktiivisen analyysin käyttö. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohta ei ole hypoteesin tai teorian testaus, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
4. Laadullisen metodin käyttö aineiston hankinnassa. Pyritään käyttämään metodeja, joissa tutkittavien "ääni" ja näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi.
5. Kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. Ei käytetä satunnaisotoksen menetelmää tutkittavien valinnassa.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja olosuhteiden mukaisesti voidaan muuttaa myös suunnitelmia.
7. Tapausten käsittely ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta sen mukaisesti.

(Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, 164.)

2.2 Laadullisen tutkimuksen eteneminen

Laadullisen tutkimuksen eteneminen lähtee liikkeelle aiheenvallinnasta ja etenee kuvan 2 mukaisesti eteenpäin. Tutkimuksissa tulee aina esille asioita, jotka ovat mielenkiintoisia ja kaipaavat lisätutkimusta, mutta joudutaan rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän vuoksi tutkimusprosessi kuvataan yleensä jatkuvana ympyränä, jossa edellisen tutkimuksen päätyttyä voidaan aloittaa uusi tutkimus.



Kuva 2 Laadullisen tutkimuksen eteneminen (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. 174).

2.2.1 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Menetelmiä voidaan käyttää resurssien ja tutkittavan ongelman mukaan rinnakkain tai yhdisteltynä. On luontevaa käyttää havainnointia ja keskustelua silloin, kun tutkimusasetelma on vapaampi. Tutkimusasetelman ollessa formaalimpi ja strukturoidumpi, edellytetään enemmänkin kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 83.)

Kyselyn ja haastattelun idea on varsin yksinkertainen. Kun halutaan tietää, mitä ihminen jostain asiasta ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevintä kysyä asiaa häneltä. Kysely ja haastattelu eivät ole synonyymejä toisilleen, vaikka sisällöllisesti lähellä toisiaan ovatkin. Kyselyn voidaan ajatella olevan menettelytapa, jossa tiedonantajat täyttävät itse kyselylomakkeen ja

haastattelussa haastattelija henkilökohtaisesti esittää kysymykset ja kirjaa vastaukset muistiin. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 84–85.)

Haastattelulla on kuitenkin monia etuja, kuten joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa ja selventää kysymyksiä ja käydä keskustelua aiheesta haastateltavan kanssa. Tätä mahdollisuutta ei ole käytettävissä esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelussa joustavaa on myös se, että haastattelija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin katsoo sopivimmaksi. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 85.)

Haastatteluiden ajatuksena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, siksi olisikin hyvä antaa haastattelukysymykset jo etukäteen haastateltavalle tutustuttavaksi. Haastatteluiden etuihin on myös luettava se, että haastattelija pystyy samalla havainnoimaan tiedonantajan tapaa ilmaista jotain asioita. Lisäksi sovittaessa henkilökohtaisesti haastattelu-aika, on huomattavan todennäköistä saada onnistunut haastattelu tehdyksi, ihmiset harvoin kieltäytyvät haastattelusta tai kieltävät haastattelun käyttöä tutkimusaineistossa. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 85–86.)

Haastattelulla on kuitenkin pari heikkoutta kyselyyn verrattuna. Aineistonkeruumuotona haastattelu vie huomattavasti enemmän aikaa kuin esimerkiksi sähköpostikysely. Lisäksi haastatteluihin menemiseen kuluu yleensä rahaa, jota sähköpostikyselyyn ei kuluisi. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 86.)

Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarketavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelun etu on se, että haastattelussa voidaan tarvittaessa syventää ja tarkentaa kysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen. Teemahaastattelun kysymykset ja niiden rakenne tulisi miettiä etukäteen mahdollisimman tarkkaan. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 87–88.)

2.2.2 Analyysin toteuttaminen

Laadullisen tutkimuksen analysoinnista löytyy monia erilaisia analyysikuvauksia. Runko laadullisen tutkimuksen analyysille on kuitenkin seuraavanlainen:

1. On päätettävä, mikä aineistossa kiinnostaa.

2. Käydään aineisto läpi ja merkitään asiat, jotka liittyvät kiinnostukseen. Kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto. (mukaillen Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 104.)

Edellisestä kuvauksesta on helposti havaittavissa laadullisen tutkimuksen pullonkaulat. Tutkimuksessa löytyy aina mielenkiintoista tietoa, jota ei ole etukäteen osannut ajatella. Aineisto on kuitenkin rajattava ja nämä mielenkiintoiset lisätiedot siirrettävä johonkin seuraavaan tutkimukseen, koska kaikkea ei voi käsitellä yhden tutkimuksen puitteissa. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 104.)

Laadullisen tutkimuksen analyysin rungon tärkein kohta on luokittelu, jota oikeastaan pidetään kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Yksinkertaisessa aineistossa siitä määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa luokka esiintyy aineistossa. Luokittelu on kuitenkin mahdoton ilman kahden, sitä edellisen kohdan toteutumista. Eikä luokittelusta ole juuri iloa ilman lopullista yhteenveto. Teemoittelu on tyyliltään samaa, mutta siinä painotus on siinä, mitä teemoista on sanottu. Kaiken kaikkiaan tarkoituksena on laadullisen aineiston pilkkominen ja ryhmittely erilaisten aihepiirien mukaan. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 104–105.)

2.2.3 Tutkimuksen eettisyys

Etiikan peruskysymyksiä ovat kysymykset oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta. Tutkijan on otettava huomioon monia tutkimuksen tekoon liittyviä eettisiä kysymyksiä. (Hirsjärvi, S. ym. 1997, 23.) Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus ovat erottamattomia. Uskottavuus edellyttää, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 150.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan, hyvään tieteelliseen käytännön (HTK 2012) keskeisiä lähtökohtia ovat seuraavat:

1. Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisössä tunnustettuja toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten esittämisessä ja tallentamisessa sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.

2. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.
3. Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset huomioon niin, että he kunnioittavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan.
4. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.
5. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja tietyillä aloilla vaadittava eettinen ennakoarviointi on tehty.
6. Tutkimushankkeessa tai tutkimusryhmässä sovitaan ennen tutkimuksen aloittamista tai tutkijoiden rekrytointia kaikkien osapuolten - niin työnantajan, vastuullisen tutkijan (principal investigator) kuin ryhmän jäsenten - oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla. Tutkimuksen edetessä sopimuksia voidaan tarkentaa.
7. Rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset muut sidonnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville ja raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.
8. Tutkijat pidättäytyvät kaikista tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, jos on syytä epäillä heidän olevan esteellisiä.
9. Tutkimusorganisaatioissa noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä otetaan huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset.

(Tutkimuseettinen neuvottelukunta – hyvä tieteellinen käytäntö, 2012.)

Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta on tutkimuksen tekijällä (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 151).

2.2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään luonnollisesti välttämään virheitä. Siksi yksittäisen tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava. Tutkimuksen reliiäbelius tarkoittaa tulosten

toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen arviointiin liittyvä käsite on validius, jolla tarkoitetaan mittarin tai menetelmän kykyä mitata juuri oikeaa asiaa. (Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, 231.)

Edelliset termit liitetään yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä nämä käsitteet ovat syntyneetkin. Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi silti pystyä arvioimaan jollain tavalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä kertomaan lukijalle mahdollisimman tarkasti kaikki tutkimuksen vaiheet. (Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, 232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta tulee kuitenkin arvioida kokonaisuutena, jolloin saadaan painotettua sen sisäistä johdonmukaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa pitää tutkijan itse miettiä omaa sitoumusta tutkimukseen liittyen. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 163.)

3 SOPIMUKSET

3.1 Sopimukset lain näkökulmasta

Sopimus voi olla muodoltaan kirjallinen, suullinen tai hiljainen. Kirjallinen sopimus sisältää osapuolien tietojen lisäksi tiedon siitä, mistä sovitaan. Kirjallisissa sopimuksissa ovat yleensä mukana myös osapuolten allekirjoitukset, vaikkakin oikeuskäytännöissä on katsottu sopimuksen syntyneen sähköpostikeskusteluiden perusteella, ilman allekirjoituksia. (Lindblad, M. 2017.)

Osapuolten suullinen sopimus on myös pätevä, mutta suullisen sopimuksen ongelma on toteennäyttämässä. Tämän vuoksi olisikin tärkeää vahvistaa sovittu asia esimerkiksi sähköpostilla. Tälle vahvistukselle voidaan antaa painoarvoa sen sisältöä tulkittaessa, jos osapuoli ei ole reklamoinut vahvistuksen sisällöstä. (Lindblad, M. 2017.)

Hiljaisella sopimuksella tarkoitetaan tapaa, jollaiseksi osapuolten välinen toiminta on muodostunut. Hiljainen sopimus voi muodostua esimerkiksi siten, että kauppasuhteessa on noudatettu tiettyä kaavaa maksuehtojen suhteen, jonka mukaan molemmat osapuolet ovat toimineet useita kertoja. Useita kertoja toistuneessa tilanteessa voidaan katsoa menettelytapojen muodostaneen hiljaisen sopimuksen osapuolten välille. Suullinen ja hiljainen sopimus ovat riskialttiita riitaisuuksille ja tulkintaerimielisyyksille. (Lindblad, M. 2017.)

3.2 Yhteistyösopimus

Yhteistyösopimukseksi sanotaan kahden tai useamman yrityksen tai muun tahon hankkeen toteuttamiseksi tehtävää sopimusta. Jotta hankkeen toteuttaminen olisi helpompaa ja halvempaa, pyritään yhteistyösopimuksella jakamaan osapuolten ammattitaito keskenään. Silloin, kun hankkeessa on vastuussa useampi taho, voidaan yhteistyösopimuksella pyrkiä minimoimaan riskejä ja vastuuta. Yhteistyön rakentuessa tiiviimmäksi on todennäköistä, että sopimuksessa on mukana ominaisuuksia eri sopimustyypeistä. (Lindblad, M. 2017.)

Yhteistyön laatu määräytyy yrityksien omista intresseistä. Yhteistyötä varten on kuitenkin tehtävä kehys sopimus ja sovittava yhteistyöhön liittyvistä asioista, kuten hinnoittelu- ja hankintaperiaatteista. Yritysten yhteinen intressi muodostaa prosessin ja prosessille syntyy omistaja. Omistaja on se, joka ottaa vastuulleen prosessin hoitamisen. Itse prosessia hallitaan sopimuksilla, joissa on sovittu siitä, kuinka asiat käytännössä hoidetaan. Sopimuksista pyritään

tekemään selkeitä ja niissä määritetään osapuolten roolit, vastuut, suoritukset ja prosessin hoitoon liittyvät sanktiot. (Stähle & Laento 2000, 83.)

Sopimuksien laatiminen vaatii taitoa. Epämääräisellä tai puutteellisella sopimuksella, josta puuttuvat esimerkiksi sanktiot, tuovat ongelmat mukanaan aikaa ja rahaa vieviä neuvottelu- ja selvittelytilanteita, joista koituu tappiota. Toimiva sopimus on yhteistyön perusta. (Stähle & Laento 2000, 83.)

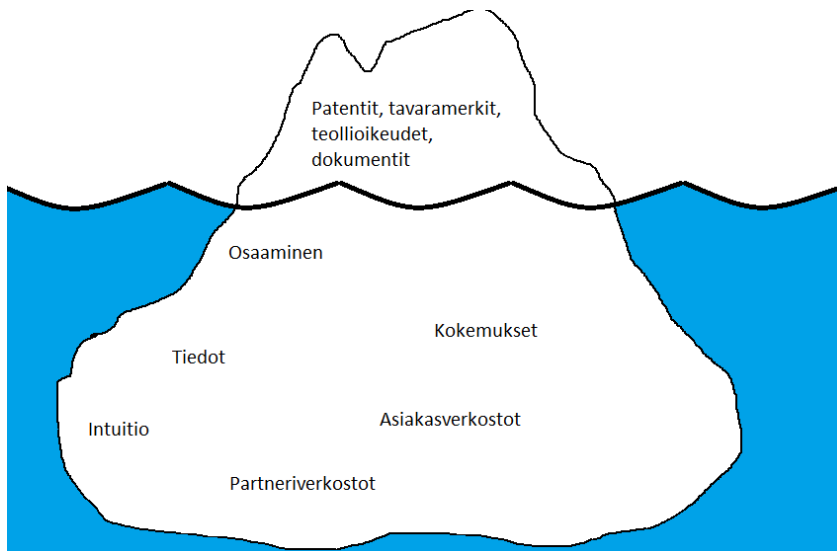
4 KUMPPANUUS

Kumppanuus on kahdenvälinen liitto, jonka tarkoituksena on kumppanuuden osapuolien ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen kummankin osapuolen eduksi (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 2002, 116). Kumppanuudessa on Stählen ja Laenton mukaan kolme eri perustyökäluä; tietopääoma, luottamus ja lisäarvon tuottaminen. Tietopääomalla tarkoitetaan muun muassa osaamista, tuotteita tai markkinaosuuksia. Ilman niitä on kumppanina toimiminen mahdotonta. Luottamus on puolestaan kumppanuussuhteen tärkein perusta, eikä ilman luottamusta voida ylläpitää suhdetta. Aineellisen tai aineettoman isäarvon tuottaminen on taas se, mihin kumppanuudella pyritään. Kumppanuuksiin on suunnattava voimavaroja, joten niihin sisältyy aina mahdollisuus ansaitsemiseen ja menetykseen. (Stähle & Laento 2000, 76.)

4.1 Tietopääoma, luottamus ja lisäarvon tuottaminen

Tietopääoma on totuttu yhdistämään aineettomiin oikeuksiin, kuten patentteihin ja tavaramerkkeihin. Todellisuudessa yritykselle lisäarvoa tuottava tieto on paljolti muualla. Ennen kuin tieto on saatu konkreettiseen muotoon patenttien, dokumenttien ja tavaramerkkien muodossa, on niiden taustalla suuri määrä osaamista, toimintaa ja kokeilua. (Stähle & Laento 2000, 28.) Organisaation kilpailukyky markkinoilla perustuu sen aineellisiin ja aineettomiin resursseihin sekä siihen, kuinka yritys kykenee organisoimaan nämä resurssit toiminnoiksi ja prosesseiksi. (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 19.)

Kuvassa 3 on esitelty tietopääoman sisältöä jäävuoriesimerkin avulla. Näkymättömissä olevat asiat muodostavat suurimman osan tietopääomasta.



Kuva 3 Näkyvä ja näkymätön tietopääoma (Mukaillen Stähle & Laento 2000, 29).

Tietopääoma on käsitteenä varsin uusi ja vaikea, ja sen tunnistaminen voi tuottaa vaikeuksia yrityksille. Yrityksien tietopääomaan voidaan laskea kuuluvaksi kolme pääaluetta: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. (Stähle & Laento 2000, 29.)

4.1.1 Organisaation osaaminen

Tietopääoman pääalueista helpoimmin ymmärrettävä on työntekijöiden osaaminen. Yritys ei voi olla kilpailukykyinen, jos siltä puuttuu työntekijöiden kompetenssi. Tämä onkin nykyään melko hyvin ymmärretty, ja yritykset ovat alkaneet käyttämään erilaisia kompetenssin hallintaohjelmia, joissa kartoitetaan henkilöstön osaamista nykyhetkellä, tulevaisuuden tarpeita ja kuilua, joka muodostuu näiden välille. Voidaan siis ajatella, että merkittävä osa yrityksen osaamisesta kävelee aamulla ovesta sisään ja illalla ulos. (Stähle & Laento 2000, 30.)

Yrityksen henkilöstön osaaminen on tärkeä osa tietopääomaa, mutta se on vaikeasti hallittavissa, koska yrityksellä ei ole siihen omistusoikeutta. Henkilöstön osaamisesta muodostuu ajan kanssa osaamisalusta, joka koostuu erilaisista käytännöistä, järjestelmistä tai prosesseista, jotka kumuloivat uutta syntyvää tietotaitoa. Yksilöiden osaaminen kartuttaa näin siis myös koko organisaation osaamista. Vakiintuneet käytännöt prosesseissa ja projekteissa ilmentävät organisaation osaamista. Vaikka yrityksen työntekijät vaihtuisivat, niin organisaation yhteinen osaamisalusta säilyy. Organisaation kyvykkyys edellyttääkin siis enemmän kuin pelkästään yksilöiden osaamista. (Stähle & Laento 2000, 30–31.)

4.1.2 Organisaation uudistumiskyky

Koko ajan uudistuvassa toimintaympäristössä menestyminen edellyttää organisaatiolta jatkuvaa ja systemaattista oppimista. Huomisen haasteisiin ei välttämättä riitäkään nykyinen osaaminen. Markkinoiden muuttuessa dynaamisemmiksi perustuu yrityksen kilpailukyky yhä enemmän organisaation uudistumiskykyyn. Edelläkävijät saavat innovaatioistaan pysyvää kilpailuetua vain, jos uusiutuminen ja innovatiivisuus on yksittäisen tuotteen sijaan pysyvä toimintatapa, sillä nykyään kaikki, mikä on kopioitavissa, kopioituu markkinoille nopeasti. Innovatiivinen organisaatio on joustava ja nopea ja ilmenee muun muassa uusituvassa tuotevalikoimassa, mutta myös strategisessa notkeudessa. Yrityksen täytyy olla itse osana tiedon synnyttämisen globaalia hermoverkkoa, jotta se kykenee reagoimaan tarpeeksi nopeasti muutoksiin. (Stähle & Laento 2000, 31.)

Innovaatioilla tarkoitetaan sellaisia tuotteita, käytäntöjä tai palveluita, joilla on merkitystä liiketaloudellisesta näkökulmasta. Innovaatioprosessissa oikeaa tietoa ei välttämättä ole vielä olemassakaan, vaan se on muodostumassa. Kriittistä yrityksen uudistumiskyvyn kannalta onkin se, kuinka tällaiseen epämääräiseen tietoon suhtaudutaan työympäristössä. Jos yrityksessä vaaditaan aina järkeviä perusteita, puuttuu yrityksestä silloin innovaatioihin tarvittava kaikupohja ja käytännön tuki, eikä yritys silloin kykene hyödyntämään työntekijöiden innovaatiokykyä. Taloudellisessa tuloksessa yrityksen sisäiset innovaatiot näkyvät vain välillisesti, mutta niiden merkitys on silti suuri. Yritys ei kykene kokonaisuutena jatkuvaan uudistumiseen, nopeuteen ja joustavuuteen, elleivät luovuus ja rohkeus ilmene koko organisaation läpi. (Stähle & Laento 2000, 33–34.)

Organisaation uudistumiskykyyn vaikuttaa myös strateginen kyvykkyys. Johdon tekemiä strategisia ratkaisuja voidaan yleensä arvioida vasta jälkeenpäin. Strateginen kyvykkyys on kuitenkin välttämätön yrityksen kilpailukyvyille. Jos organisaatio ei kykene toimimaan annetun strategian mukaisesti, voivat hyvätkin strategiset päätökset jäädä ilman arvoa lisäävää vaikutusta. Strategiselle kyvykkyydelle olennaista on, että johto kykenee tekemään ja uskaltaa tehdä nopeita ja rohkeita päätöksiä. (Stähle & Laento 2000, 34.)

Jotta organisaatio kykenee toteuttamaan valittua strategiaa, tulee tiedon päästä kulkemaan molempiin suuntiin johdon ja organisaation välillä. Tällöin strategisia valintoja voidaan jatkuvasti

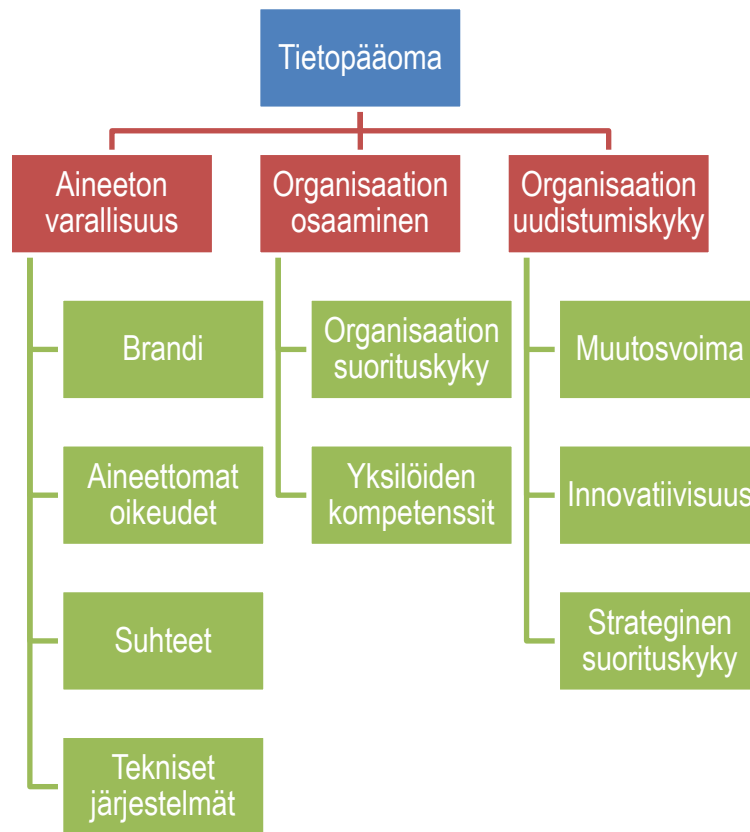
tarkentaa, terävöittää ja tarvittaessa myös muuttaa. Yrityksen kilpailukyvyllä voimavarojen suuntaaminen on ratkaisevaa. Mitä selkeämmin strategia ja sen sisältämät toimintaperiaatteet on organisaatiossa sisäistetty, sitä helpompaa on toiminnan ohjaaminen strategian mukaiseksi. (Stähle & Laento 2000, 34–35.)

4.1.3 Aineeton varallisuus

Yrityksien tietopääomasta valtaosa, kuten uudistumiskyky ja osaaminen ilmenee lähinnä yrityksen arjessa ja on muodoltaan varsin epämääräistä. Tämän vuoksi immateriaalioikeudet ja -strategiat ovat tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä. On tärkeää tietää, miksi patenteja haetaan tai toisaalta jätetään hakematta. Joskus on riittävää säilyttää osaaminen liikesalaisuuden tasolla ja tehdä salassapitosopimus. Patenttihakemuksessa kuitenkin julkistetaan idean sisältö yleisellä tasolla, joka voi sisältää jo tarpeeksi tietoa asiaan perehtyneille tahoille. Nykyään on syntynyt varsin aggressiivinen ansaintalogiikka, jossa kolmannet osapuolet pyrkivät itse patentoimaan alkuperäisen patentin esteiksi omia sovellutuksiaan. (Stähle & Laento 2000, 35–37.)

Aineettomien varallisuuksien joukkoon voidaan laskea mukaan myös yrityksen partneri- ja asiakasverkot sekä yrityksen tietokannat ja ohjelmistot. Nykytekniikalla voidaan analysoida yritysten yhteyksiä varsin tarkkaan. Osa tiedoista voidaan muuntaa suoraan taloudelliseksi arvoiksi ja ennusteiksi, jotka ovat helpommin mielletävissä aineettomaksi varallisuudeksi. (Stähle & Laento 2000, 37–38.)

Myös bränditietoisuus on kehittynyt paljon viime vuosina. Brändi on pohjimmiltaan epämääräinen ja mielikuviin perustuva asia, mutta sille on kuitenkin nykyään määriteltävissä konkreettinen taloudellinen arvo. Tämä tarkoittaa sitä, että tietopääomaan kuuluvat asiat aletaan nykyään hahmottamaan paremmin ja että niiden tunnistaminen on itsestään selvää yrityksen johtamisessa. (Stähle & Laento 2000, 38.)

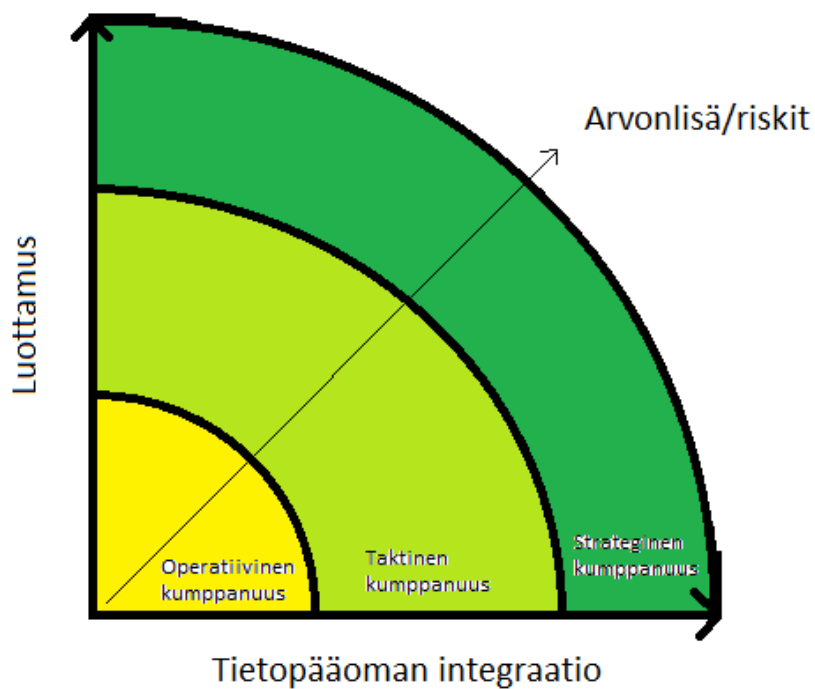


Kuva 4 Tietopääoman koostumus (Stähle & Laento 2000, 39).

Tietopääoman sisältö voidaan jakaa aineettomaan varallisuuteen, organisaation osaamiseen ja sen uudistumiskykyyn. Nämä osat koostuvat pienemmistä asioista, jotka ovat kuvattu kuvassa 4.

4.2 Erilaiset kumppanuudet

Kumppanuussuhteet voidaan lajitella kolmeen eri tyyppiin: operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin kumppanuuksiin (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 121). Kumppanuuden eri tyylit vaativat toimiakseen erilaiset määrät luottamusta, sekä eri määrän tietopääoman ja osaamisen integrointia. On olemassa eri riskitason kumppanuuksia. Matalan riskitason kumppanuudessa ansainta ja riskimahdollisuudet voidaan ennustaa, ja vastaavasti korkeamman riskitason kumppanuudessa riskit ja ansainnan mahdollisuudet ovat paljon suurempia (Kuva 5). Yleinen sääntö on, että mitä suuremmat mahdollisuudet ovat ansaintaan, sitä isommat ovat riskit, ja sitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääoman integrointia. (Stähle & Laento 2000, 77.)



Kuva 5 Kehittyvä kumppanuus (Stähle & Laento 2000, 102).

Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. kuvaavat ulkoistamiskumppanuuksia moniulotteisesti kuvan 6 mukaan, jossa suhde määrittyy palveluntarjoajan riskitason, ulkoistavan yrityksen kokeman palvelun lajin sekä kumppanuuden luonteen mukaan.



Kuva 6 Kumppanuuden lajien jako (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 122).

4.2.1 Operatiivinen kumppanuus

Operatiivisella kumppanuudella tarkoitetaan esimerkiksi alihankintaa. Sen päävaikuttimena on useasti kustannustekijät: pyritään saamaan mahdollisimman edullisesti riittävää laatua ja saatavuutta. (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 122.) Operatiivinen kumppanuus perustuu intressiin, joka on sovittu yhdessä. Kahden yrityksen yhteistyö lähtee liikkeelle siitä, kun huomataan, että yhteistyö sopii molempien tavoitteisiin ja intresseihin. Silloin molemmilla on taloudellinen päämäärä, johon voidaan päästä oman strategian mukaisesti yhteistyöllä. (Stähle & Laento 2000, 81.)

Operatiivisessa yhteistyössä yritykset ovat eri toimijoita, mutta toinen yrityksistä on ottanut hoidettavakseen osan toisen toiminnoista (Stähle & Laento 2000, 82). Alihankkijatyypiseltä toimittajalta edellytetään vastuun kantamista ulkoistettavasta toiminnosta mahdollisimman häiriöttömästi. Tilaajan tavoittelemat hyödyt liittyvät tyypillisesti kustannussäästöihin, vapautuviin pääomiin sekä oman avainhenkilöstön panoksen keskittämiseen omaan ydintoimintaan. (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 122.)

Perinteinen lähtökohta on se, että molemmilla yrityksillä on useampia kumppanivaihtoehtoja, ja yhteistyötä kilpailutetaan jatkuvasti. Sitoutuminen yhteen tai kahteen kumppaniin nähdään riskialttiina. Operatiivisen kumppanuuden yksi suurimmista uhista onkin se, että palvelua tuottava yritys menettää asiakkaansa kilpailutuksen vuoksi. Sopimukset ovat yleensä määräaikaaisia, eivätkä ne määräaikaisuuden päätyttyä enää sido yrityksiä tekemään yhteistyötä. Toisen ydinosaaminen on toiselle vain yhden ongelman ratkaisu. (Stähle & Laento 2000, 82.)

Operatiivisen kumppanuuden liikkeelle paneva voima on toimintojen virtaviivaistaminen. Taloudellisesti ei ole järkevää tehdä kaikkea itse, vaan kustannustehokkuuteen päästään virtaviivaistamalla toimintoja. Taloudelliset vaikutukset on yleensä laskettavissa melko tarkasti. Kumppania valittaessa on kiinnitettävä huomiota laatuun, saatavuuteen luotettavuuteen ja uskottavuuteen. Lisäksi kumppanin tuotteen tai palvelun tulee olla selkeä ja siitä pitää olla faktaa, joiden perusteella voidaan uskoa edellä mainittujen seikkojen olevan kunnossa. Yhteistyötä ei yleensä aloiteta yrityksen kanssa, jonka eettisyydessä ja arvoissa on epäilyksiä. Yhteistyössä olevat yritykset voivat vaatia toisiltaan esimerkiksi ISO-9000-standardin täyttämää toimintaa, jolla voidaan näyttää, että yritykset pystyvät tekemään lupaamansa asiat. (Stähle & Laento 2000, 82.)

Sopimuksessa operatiiviset kumppanit voivat sopia jonkin osittaisen tai kokonaisen toimitus-alueen hoitamisesta. Yritysten välinen rajapinta tulee näin osto- ja myyntiyhteistyötä kriittisemmäksi. Onnistuminen edellyttääkin sitä, että tunnetaan ja ymmärretään kumppanin toiminta tarpeeksi hyvin. Lisäksi vaaditaan luottamusta toisen kykyyn tuotannossa ja maksuasioissa. (Stähle & Laento 2000, 83.)

Olennaista operatiivisessa kumppanuudessa on se, ettei ostaja pyri hyödyntämään muita kuin toimittajan tuotantoresursseja. Yhteistyön muoto ja syvyys määrittyy siis lähes kokonaan ostajan tavoitteiden ja toimittajan ydinosaamisen pohjalta. Ostettavat tuotteet tai palvelut ovat sellaisenaan liitettävissä kumppanin liiketoimintaan. On siis kyse palvelukokonaisuuden mahdollisimman automaattisesta ja systemaattisesta -istutuksesta- osaksi yrityksen toimintaa. (Stähle & Laento 2000, 84.) Kumppanuus alihankkijan kanssa edellyttää tilaajaorganisaatiolta ymmärrystä palvelun sisällöstä ja palvelutarpeesta. Tilaajan pitää pystyä myös antamaan ohjaavaa ja kehittävää palautetta alihankkijan palvelun laadusta. Toimittajan puolestaan on pyrittävä ehkäisemään ennalta mahdollisten häiriöiden ja ongelmien vaikutukset tilaajan ydintoimintaan varajärjestelyjen ja laadunvalvonnan avulla. (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 123–124.)

Operatiivinen yhteistyö on luonteeltaan hyvin ammattimaista ja muodollista. Tiedonvaihto ja vuorovaikutus on säädeltyä ja määriteltyä. Operatiivisen yhteistyön kesto voi olla lyhytaikaistakin, mutta jos kyseessä on ulkoistamissopimus, on sopimusten kestot tyypillisesti kolmesta viiteen vuotta. (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 124.)

Kymmenen operatiivisen kumppanuuden onnistumiskriteeriä:

1. tiukka kustannustietoisuus
2. kyky tunnistaa hyvä kumppani tai alihankkija
3. tarkat etukäteistiedot ja -arviointi kumppanin palveluista tai tuotteista
4. faktoihin perustuva selkeys neuvotteluissa
5. roolien tarkka määrittely
6. selkeä sopimus
7. toimiva palautejärjestelmä: laadun ja kustannusten seuranta
8. mahdollisimman kattava systematisointi
9. kumppanin kilpailukykyyn seuranta suhteessa kenttään.

(Stähle & Laento 2000, 85.)

4.2.2 Taktinen kumppanuus

Luonteeltaan taktinen kumppanuus on avointa. Kumppanuudella on mahdollisuudet kasvaa ajan kanssa, eikä sen lopullista muotoa voida ennakkoon määritellä yhtä hyvin kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Tavoitteena on kuitenkin oppia toisilta uutta, yhdistää prosesseja ja toimintakulttuuria sekä poistaa päällekkäisyyksiä. Tuloksena molemmat saavuttavat säästöjä ja oppivat uutta. (Stähle & Laento 2000, 86.)

Taktinen kumppanuus perustuu ensisijaisesti keskinäiseen luottamukseen ja vain toissijaisesti solmittuun sopimukseen. Sen ylläpito vaatii tilaajalta avoimuutta yhteistyökykyä ja aktiivisuutta. Suhteessa yritykset työskentelevät kuin eri alojen kollegat saman yrityksen sisällä jakaen tietämystä avoimesti. (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 126.)

Operatiivisessa kumppanuudessa substanssi ja molemminpuoliset intressit ovat selkeät ja yksiselitteiset, koska siinä tuote tai palvelu on konkreettinen ja selkeästi määritelty. Näin ei taktisessa kumppanuudessa ole, vaan kumppaneiden visiot, intressit ja tavoitteet syntyvät pitkän prosessin tuloksena ja ne sisältävät paljon luottamuksellista tietoa. Tämän vuoksi taktinen kumppanuus vaatii jo alkuun luottamus pohjaa kumppaneiden välillä. (Stähle & Laento 2000, 87–89.) Taktisen kumppanuuden toimittajan palvelu kohdistuu alueeseen, joka on tilaajan erottumisen ja kilpailukyvyn kannalta keskeinen. Tilaaja näin edellyttää kumppaniltaan erityisen vahvaa osaamista, toimituskykyä ja asemaa. Suhteessa pyritään molemmin puoleiseen pitkäjänteisyyteen, sillä toimittajan hyvä ymmärrys tilaajan tavoitteista ja toiminnasta on etu molemmille. Suhde muodostuukin usein varsin henkilösidonnaiseksi, puolin ja toisin. (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 124–127.)

4.2.3 Strateginen kumppanuus

Strategisessa kumppanuudessa pyritään yhdistämään tietopääomat, jolloin molemmat kumppanit saavuttaisivat merkittävää strategista etua. Strateginen kumppanuus edellyttää syvällistä oman tietopääoman paljastamista tai sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiskäyttöön. Tällaiset kumppanuussuhteet vaativat paljon luottamusta ja muodostuvatkin intensiivisiksi ja monimuotoisiksi. Strategisella kumppanuudella on suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet, mutta samalla se on riskialtista. (Stähle & Laento 2000, 93–94.) Kiiskinen, S. ja

kumppanit kutsuvat strategisen kumppanuuden puoliskoja elinkumppaneiksi, koska he jakavat saman tulovirran (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 127).

Roolit strategisessa kumppanuudessa ovat tasavahvat ja ne täydentävät toisiaan. Operatiivisessa ja taktisessa kumppanuudessa yritysten hyötysuhde voi olla hyvinkin epätasapainoinen, mutta näin on harvoin strategisessa kumppanuudessa. (Stähle & Laento 2000, 94.) Palvelun vastaanottajan pääasiallinen intressi on luoda uutta liiketoimintaa tai tehdä merkittäviä aluevaltauksia, joihin omat strategiset voimavarat eivät muutoin riittäisi. Palvelun tarjoaja puolestaan tavoittelee selkeämmin kassavirtaa ja kannattavuutta taloudellisten hyötyjen jakamisen kautta. (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 127.)

Strategisen kumppanuuden esimerkki voisi olla yritys, joka tekee omasta osaamisestaan royaltisopimuksen toisen yrityksen kanssa, jonka markkina-alue on omaansa suurempi. Tällainen yhteistyö voi tuottaa huomattavasti enemmän, kuin omat markkinat, koska skaala muuttuu dramaattisesti. (Stähle & Laento 2000, 94.)

Menestykseen ei päästä yksin, vaan itselle parhaiten soveltuvan kumppanin kanssa. Sopivimman kumppanin löytäminen on ratkaisevaa. Se ei välttämättä ole alansa markkinoiden ykkönen, vaan se, jonka kanssa tehtävä strateginen yhteistyö tuo merkittävää lisäarvoa markkinoilla. Sopivan kumppanin tunnistaminen vaatii hyvää tietämystä seuraavista asioista:

- Oma tietopääoma on tunnettava ja tiedostettava, ja on luotava visiot siihen liittyvistä mahdollisuuksista.
- Bisnesalueen ”pelikenttä” ja siellä toimivien pelaajien vahvuudet ja heikkoudet on tunnettava.
- Mahdollisten kumppanien tietopääomasta on kerättävä tietoa järjestelmällisesti. (Stähle & Laento 2000, 94–95.)

Yksi menestymisen perusedellytys strategisessa kumppanuudessa on avoimuuden ja suojaamisen välillä tehtävä rajanveto jo ennen kumppanuuden aloittamista. Historia tuntee monia tapauksia, joissa yhteistyötä on tehty tuotekehityspohjalta ja toinen yrityksistä on menettänyt mahdollisuudet ansaintaan omalla tietopääomallaan. Tärkeää on myös yhteistyön aikana syntyvän tietopääoman hallinta ja suojaus. Kumppanuus tuottaa kummallekin yritykselle uutta tietoa, jonka suojaaminen ja oikeudet tulee käsitellä jo sopimuksentekovaiheessa. Jos neuvottelut asiasta aloitetaan vasta tuotekehityksen loppuvaiheessa, voi olla, että päädytään raastupaan. (Stähle & Laento 2000, 95–

96.) Sopimuksien yksityiskohdat ovat poikkeuksetta liikesalaisuuksia, vaikka itse kumppanuus on yleensä julkinen. Osapuolien sitoutuminen sopimukseen on luja. Palvelun vastaanottajan intressissä on pitää sopimus niin kauan, kunnes tapahtuu rakenne- tai strategiamuutoksia. Ja palvelun tarjoajaa sitoo se, että alkuvaiheessa siltä vaaditaan runsaasti panostuksia ja hyötyjen realisoitumiseen kuluu aikaa. (Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 128.)

Strategisen kumppanuuden johtamisessa ei voida noudattaa perinteisiä johtamisen malleja, joissa toimintaa ohjataan tarkan kontrollin avulla. Strateginen kumppanuus vaatii tilaa ja vapautta. Mitä selkeämmin yhteistyön pelisäännöt on määritelty siihen kuuluvine periaatteineen ja toimintamalleineen, sitä enemmän vapautta toimintaan voi antaa. Epäselkeästi määritellyssä versiossa päädytään siihen, että jokaiseen ongelmaan voi vaikuttaa vain henkilö, jolla on muodollista valtaa. Strategisessa kumppanuudessa tiedon ja vallan keskittyminen johtajille ei tue kumppanuuden onnistumista. Toiminnan itseohjautuvuus vaatii, että strategioiden tulee olla sisäistettyjä, toiminnan eettisen koodin selkeä ja vallan delegoinnin ei tulisi tapahtua hierarkian, vaan tehtäviin ja vastuisiin liittyvien roolien kautta. Tällöin jokaisella on oman toiminta-alueen päätöksenteko-oikeus hierarkiasta riippumatta. (Stähle & Laento 2000, 97–98.)

Strategisen kumppanuuden onnistumiskriteereitä ovat muun muassa:

- Yrityksen sisäinen partneristrategia.
- Pelikentän ja siellä pelaavien tunteminen
- Kumppaneiden yhteinen visio, arvot ja toimintaperiaatteet.
- Tietopääoman suojaus ja hallinta.
- Riskien analysointi.
- Vallan delegointi roolien välityksellä.
- Samalla aallonpituudella oleminen.
- Joustavat organisaatorakenteet, vähäinen byrokratia. (Stähle & Laento 2000, 100.)

4.3 Sosiaalinen yhteistyö

Nykyään käsitys tehokkaasta organisaatiosta, jossa kaikki on kontrolloitua ja tuottaa tasaisesti ennalta määriteltyä tuotosta, ei enää päde. Hierarkiat ja tarkat prosessit kyllä soveltuvat vieläkin sinne, missä on mahdollista saavuttaa vakautta niiden avulla, mutta nykyinen varsin ennakoimaton yritys ympäristö vaatii siellä selviytyäkseen verkostoitumista. Verkostoituminen näkyikin yleisenä

toimintatapana, jolla kyetään toimimaan yksittäisiä yrityksiä kilpailukykyisemmin markkinoilla. (Stähle & Laento 2000, 21-22.)

Verkostomaisessa toiminnassa kaiken perustana on luottamus, ja sen voidaan sanoa olevan verkostosuhteen mitta. Luottamuksen rakentaminen kestää pitkään ja se syntyy toiminnan, tekojen ja yhteisten kokemusten kautta. Toimintatavoissa näkyy selvästi vastavuoroisuus ja molemminpuolinen yhteistyö. Sosiaalinen sidoksisuus tulee ilmi tiiviinä vuorovaikutuksena. Sosiaalinen sidoksisuus voi näkyä myös yhteisönä, joka on tasavertaisten henkilöiden muodostama joukko, jota sitoo yhteen luottamus, kulttuuri, yhteiset arvot ja toiminnan päämäärä. Tällaisessa yhteisössä syntyy niin kutsuttu me-henki. (Toivola, T. 2006, 98-99.)

Yrityksien toimiva kommunikaatio koostuu sosiaalisesta ja sähköisestä arkkitehtuurista. Kehityskohteiden ympärille kertyy paljon sähköistä materiaalia, ja kehityskohteiden ympärillä toimivilla henkilöillä tulee olla yhteinen foorumi, jonne materiaali voidaan tallentaa ja jossa siitä päästään keskustelemaan ilman henkilökohtaisia tapaamisia. (Stähle & Laento 2000, 113.)

Asioista puhuminen eli dialogin käyminen kuitenkin rakentaa tietoisuutta asioista, eikä dialogien käymistä voida ohittaa yhteisissä kehityshankkeissa. Sosiaalinen foorumi ei kuitenkaan ole sama asia kuin kokouksen pitäminen, vaan siihen osallistuvien tulisi kaikkien päästä osallistumaan keskusteluun. Käytännössä tämä tarkoittaa, että keskustelua käydään pienehköissä ryhmissä, joissa kaikki pääsevät tai joutuvat keskustelemaan asioista. (Stähle & Laento 2000, 114.) Pienissä hankkeissa ja toimintaympäristössä sosiaalinen foorumi voi olla muun muassa kahvihuoneessa käydyt yhteiset keskustelut.

Tiiviitä yhteisöjä syntyy helpoiten samanhenkisten yritysten kanssa. Tiiviin vuorovaikutuksen ansiosta yritykset integroituvat keskenään ja voivat muun muassa omistaa toisessa yrityksessä käytössä olevia työvälineitä. Integroituminen myös lähentää yrityksiä strategisella tasolla. Tiiviissä kumppanuudessa yritykset integroituvat yli organisaatorajojen ja ovat osa toistensa toimintoja. (Toivola, T. 2006, 98.)

5 HAASTATTELUT

Haastatteluita varten luotiin kysymyslista J. Vesalaisen kirjassa esiin tulleiden tärkeiden kohtien perusteella. (Vesalainen, J. 2004). Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että niihin pystyy vastaamaan, edustipa vastaaja pääyritystä tai alihankkijaa. Haastattelut suoritettiin tammi- ja helmikuun 2019 aikana. Haastateltavat halusivat kaikki antaa haastattelun anonyyminä, joten henkilöistä ja heidän edustamistaan yrityksistä voidaan kertoa vain rajoitetusti:

- Haastateltava 1 toimii alihankintayritystä edustavan yrityksen yksikön johtajana. Yritys toimii raskaassa metalliteollisuudessa tehden asiakkaan tiloissa heidän valmistamalleen tuotteelle lisäarvoa tuottavia lisäpalveluita.
- Haastateltava 2 toimii alihankintayritystä edustavan yrityksen työnjohtajana. Yritys tarjoaa kattavaa prosessilaitteiden kunnossapitoa raskaan teollisuuden alalla toimien samoissa tiloissa. Yritys on lisäksi pääyrityksen tytäryhtiö.
- Haastateltava 3 toimii pääyritystä edustavan yrityksen työnjohtajana. Yritys on keskittynyt terästuotteiden valmistamiseen ja sen tiloissa on kiinteästi muiden yritysten toimipisteitä.
- Haastateltava 4 toimii alihankintayritystä edustavan yrityksen toimitusjohtajana. Yritys tarjoaa fysioterapiaa ja hierontapalveluja. Yrityksen toiminta on kiinteänä osana suuremman kuntosaliketjun toimitiloja.

5.1 Haastattelutilanteet

Haastattelut tapahtuivat haastateltavien kotona rennosti samalla kahvia juoden. Ulkopuoliset häiriötekijät pyrittiin minimoimaan tarkoituksellisesti olemalla vain kahdestaan haastattelutilassa. Itse haastattelutilanteet ja keskustelu olivat varsin avoimia.

Haastattelut etenivät siten, että ensin esiteltiin tutkimuksen kohde ja kerrottiin hieman taustatietoja, jotka ovat ohjanneet valitsemaan kyseisen aiheen tutkimukselle. Tämän jälkeen täytettiin haastattelulomakkeen yleiset tiedot: haastattelupäivämäärä, haastateltavan edustaman yrityksen luonne (pääyritys/alihankkija) sekä itse haastateltavan titteli. Lisäksi lomakkeella oli myös paikka haastateltavan nimelle, mutta kaikki halusivat pysyä anonyyminä.

Yleisten tietojen jälkeen aloitettiin järjestyksessä käymään kysymyksiä läpi, tarvittaessa niitä tarkentaen. Kysymyslistan läpikäytyämme päädyimme yleensä juttelemaan yleisesti haastateltavien edustamien yritysten tekemästä yhteistyöstä ja näiden keskusteluiden johdosta haastattelulomakkeen vastauksia täydennettiin vielä jälkikäteen. Haastatteluiden päätyttyä sovittiin lisäksi, että jos jotain tulee vielä jälkikäteen mieleen, niin lisätiedot ja ajatukset otetaan mielellään vastaan.

5.2 Asiantuntijahaastattelun kysymykset ja niiden analysointi

Haastattelussa kysyttiin Liitteen 1 mukainen kysymyspatteristo, jonka avulla pyrittiin selvittämään mahdollisimman kattavasti yritysten väliseen yhteistyöhön liittyviä asioita. Aihealueet oli poimittu J. Vesalaisen kirjasta, joka käsittelee kattavasti asiakas-toimittaja-suhteita. Kysymysten aihealueita olivat:

- sopimukset
- investoinnit
- työ- ja palaverikulttuuri
- logistiikka
- toiminnanohjausjärjestelmät
- toiminnan kehittäminen
- kustannusrakenteet
- avoimuus
- yhteistyön edut ja haitat.

Haastatteluiden edetessä kävi ilmi, että haastattelun rakenne kysymysten osalta oli varsin toimiva. Ensin lähdettiin liikkeelle kevyemmällä kysymyksillä tilojen ja laitteiden jakamisesta ja edettiin vastuu ja työskulttuurikysymysten kautta logistiikan ja kehityksen hoitamiseen. Lopulla kyseltiin syvempiä tietoja kustannusrakenteista ja sopimusten sisällöistä. Ihan haastattelun loppuun kysyttiin vähän keveämpiä kysymyksiä avoimuudesta ja muista mieleen tulevista asioista.

Osa kysymyksistä oli ehkä hieman selviöitä, kuten kysymys numero 10: *Koetko yhteistyöstä olevan hyötyä*

- a. *Markkinoiden kannalta? Onko asiakkaan helpompi valita teidät kuin kilpailijan, joka ei tee yhteistyötä?*

- b. *Hinnallisesti? Saadaanko yhteistyöllä kustannuksia pienennettyä niin, että asiakkaan on kustannusten valossa järkevämpää valita teidät kuin kilpailijanne?*
- c. *Koetko verkostoitumisen olevan helpompaa yhteistyön avulla?*

Kaikki vastaajat kokivat yhteistyöstä olevan ehdottomasti hyötyä kaikkien osa-alueiden osalta. Miksipä yritys tekisi yhteistyötä toisen yrityksen kanssa, ellei siitä saataisi hyötyä.

Haastattelussa ilmeni myös pari huonommin suunniteltua kysymystä, kuten kysymys 9: *Kuinka kehitys on jaettu? kohta a); Onko yrityksillä yhteinen tyyli kehittämislle? (esim. Lean Six Sigma).* Tähän koettiin olevan vaikeaa vastata, osalle Lean ei edes ollut tuttu termi. Ilmeisimmin jotkut muut ohjasivat yritysten yhteisiä kehitysprojekteja.

Kysymys 12: *Mitä mielestäsi onnistunut yritysten yhteistyö vaatii? Mistä pitää ehdottomasti sopia etukäteen ja millaisia asioita tulisi välttää?* Koettiin myös haastavaksi. Kysymys on aika laaja, johon tyhjentävästi vastaaminen olisi erittäin vaikeaa. Jos se onnistuisi, olisi pelkästään tämä kysymys riittänyt ainoaksi haastattelukysymykseksi.

Muut kysymykset tuntuivat olevan sisällöltään järkeviä ja niihin saatiin myös laajempia vastauksia, kuin kyllä/ei.

5.3 Vastausten yhteenveto

Tähän osioon on koostettu Liitteen 1 haastattelukysymysten vastaukset. Vastauksista on pyritty yhdistämään ne tärkeimmät esille tulleet asiat ja hieman pohtimaan annettuja vastauksia.

1. Onko tilojen käytöstä tehty vuokrasopimus? Mitä se sisältää? (tilat, sähköt yms.)

Jokaisen haastateltavan yritys oli tehnyt vuokrasopimuksen tilojen käytöstä. Vuokrasopimukset olivat määräaikaista ja haastateltavien tapauksessa aina vuoden kerrallaan. Vuokrasopimuksiin kuuluivat kaikissa tapauksissa mukaan sähköt ja muut yleiset tiloista johtuvat kustannukset, kuten vartiointi ja sosiaalitulojen siivous.

Vuokrasopimusten lyhyehkö määräaikaisuus selittynee sillä, että sähköt ja muut yleiset kustannukset ovat mukana vuokramaksussa. Tämä on varmasti helpoin tapa hoitaa vuokra, mutta

ymmärtäisin kyllä, jos esimerkiksi paljon sähköä tarvitsevalle alihankkijan prosessille haluttaisiin tehdä erillinen kulutusmittari ja kulutuslukemien perusteella maksettaisiin käytöstä.

2. *Onko tilojen käyttöä rajattu? Saavatko kummankin yrityksen työntekijät liikkua vapaasti toistensa tiloissa?*

Tilojen käyttö on myös rajattu jokaisella haastateltavalla. Ilman lupaa ei toisen yrityksen edustajalla ole asiaa tiloihin. Yrityksillä saattoi olla niin kutsuttuja yleisiä tiloja, kuten toimiston aula, johon asti kuitenkin sai tulla käymään myös ilman lupaa. Lisäksi toisen tiloihin tultaessa on noudatettava sen yrityksen turvallisuusmääräyksiä.

Tilojen käytön rajausta on mielestäni selkeä asia ja liittyy myös vahvasti salassapitosopimukseen. Alihankkija on varsin haavoittuvassa asemassa, jos heidän tietopääomansa pääsee vuotamaan kuin avoimista ovista. Lisäksi on suuri turvallisuusriski, jos prosessia tuntemattomat pääsevät kulkemaan vapaasti tiloissa, joiden vaaroja he eivät tunne.

3. *Onko vastuurajoista sovittu? Onko tilarajaus samalla myös vastuurajaus?*

Vastuurajoista oli myös sovittu kaikissa tapauksissa, mutta toteutustapa erosi hiukan. Yleisimmin oli vastuu jaettu sen mukaan, kenen työntekijä on kyseessä. Toinen vaihtoehto oli tilarajaus, joka oli käytössä haastateltavista isoimmalla alihankintaa tekevällä yrityksellä.

Työntekijän mukaan menevä vastuurajaus on varsin selkeä. Haastattelussa olleen ison alihankintaa tekevän yrityksen tilarajaus on käytännössä myös henkilörajaus, koska heillä oli erittäin tarkkaa se, ettei tiloissa kulje toisen yrityksen edustajia lainkaan.

4. *Onko yrityksillä yhteisiä työntekijöitä, joiden työpanos vaikuttaa molempiin yrityksiin? Kuinka heidän korvauksistansa on sovittu?*

Kaikilla oli työntekijöitä, joiden työosuus vaikuttaa molempiin yrityksiin. Missään tapauksista ei näiden henkilöiden palkkaa kuitenkaan maksettu jaetusti, vaan he olivat vain toisen yrityksen palkkalistoilla. Yhteistyötä kuitenkin tehtiin kaikissa tapauksissa kumpaankin suuntaan ja markkinoitiin ”ilmaiseksi” toisen palveluita tai tuotteita.

On todennäköistä, että yhteistyötä tekevien yritysten jotkin työntekijät joutuvat jossain vaiheessa tekemään jotain työtä toisen yrityksen eduksi ilman, että siitä maksettaisiin suoraa korvausta.

Haastateltavat eivät kokeneet tätä ongelmaksi, vaan enemmänkin voimavaraksi. Kummatkin yritykset lopulta hyötyvät siitä, että toisella menee hyvin.

5. Onko yrityksillä yhteisiä työkaluja tai laitteita? Kuinka niiden käytöstä on sovittu?

Kaikilla haastateltavilla oli yhteisessä käytössä olevia työkaluja ja laitteita. Pienempien työkalujen käytöstä sovittiin lainaamisperiaatteella kaikissa tapauksissa. Isompien laitteiden, kuten trukkien lainaamisesta oli ohjeistukset ja ennalta sovitut henkilöt, jotka saavat käyttää tarvittaessa.

Pienten työkalujen lainaamisperiaate on hyvä niin kauan, kunhan työkalut muistetaan palauttaa eikä niiden käytöstä synny kilpailua. Jos jotkin työkalut alkavat olemaan jatkuvasti toisella yrityksellä lainassa, niin tulisi miettiä uudelleen omissa tiloissa tarvittavia työkaluja. Isompien laitteiden, kuten nostureiden ja trukkien osalta tulee olla sovittuna etukäteen vastuut ja mahdollisten käyttökoulutusten tulee olla käytynä ennen käyttöä.

6. Kuinka tarvittavista investoinneista päätetään? Onko tilarajaus myös raja päätösten teolle, vai pitääkö pääyrykseltä saada lupa hankinnoille?

Pääsääntöisin tyyli investoinneista päättämisestä oli se, että pääyryksen lupa on oltava, jos investointi on merkittävä. Merkittävyyden rajaus tuntui olevan hiukan häilyvä, mutta pienet työkalu- ja tarvikkehankinnat eivät tarvinneet lupaa. Isompien koneiden ja erityisesti rakennukseen liittyviin muutoksiin tehtävät investoinnit tuli aina hyväksyttävä pääyryksellä. Yleensä rakennukseen liittyvän investoinnin kustannukset hoitaa pääyryty, vaikka tarve investoinnille tuleekin alihankkijan puolelta.

7. Työkulttuuri ja toimintaohjeet. Noudatetaanko pääyryksen toimintaohjeita, aukioloaikoja ja turvallisuusmääräyksiä?

Pääyryksen tyylin noudattaminen kuului jokaisen haastateltavan yrityksen arkeen. Turvallisuusmääräyksissä pääyryty kuitenkin tuntui luovan lähinnä minimitason turvallisuudelle.

Yhtenevät toimintatavat ovat kummankin yrityksen etu. Olisi epäreilu asetelma, jos pääyryksen työntekijöiden tulisi esimerkiksi käyttää kypärää sisätiloissa, mutta alihankkijan edustajat kulkisivat samoissa tiloissa ilman sitä. Yhteistyötilanteissa pääyryty on kuitenkin siinä asemassa, joka määrittelee toimintatavat, kuinka heidän tiloissaan tulee toimia. Alihankkijan mahdolliset lisävaatimukset esimerkiksi kemikaalien käsittelystä tulee kuitenkin ottaa huomioon omissa tiloissa

tarpeen vaatimalla tavalla ja näiden erityishuomioiden olla ehdottomasti myös pääyrittäjien tiedossa.

a. *Onko yrityksillä sama toiminnanohjausjärjestelmä? Tarvitseeko yritysten toiminnanohjauksen olla yhteensopiva?*

Haastattelun tulokset jakaantuivat tässä kysymyksessä kolmeen eri vaihtoehtoon: yksi käytti samaa järjestelmää, yksi täysin omaansa ja yhdellä oli käytössä kaksi toiminnanohjausjärjestelmää rinnakkain.

Toiminnanohjausjärjestelmien lisäksi yleinen tieto tuntui kuitenkin kulkevan lähinnä sähköpostitse, puhelimesta tai kasvotusten keskustellen. Se, mitä toiminnanohjausjärjestelmää käytetään, on todennäköisesti kiinni lähinnä siitä, kuinka hyvin yritysten nykyiset tai aiemmat järjestelmät ovat yhteensopivia ja kuinka suuri vaiva koituu järjestelmien yhtenäistämistä suhteessa siihen, jos niiden annetaan olla erilaiset. Mikään vaihtoehto ei siis ole oikein tai väärin, kunhan yhteistyö on järjestelmien kautta jouhevaa.

b. *Onko yrityksillä omat vai yhteiset sosiaalililat?*

Yhteiset sosiaalililat löytyivät kahdella kolmesta haastatelluista. Tämä on selvästi asia, joka on ratkaistava tarpeen mukaan. Jos alihankkijan toimipiste on fyysisesti kaukana pääyrittäjien sosiaalituloista, niin on järkevää järjestää tilat lähemmäksi työpistettä.

c. *Pidetäänkö yhteisiä palaverieja? Ovatko kummankin yrityksen edustajat mukana palaverieissa, vaikka niissä käsiteltäisiin lähinnä toisen yrityksen asioita?*

Kaikki haastateltavat pitivät yhteisiä palaverieita. Nämä olivat niin säännöllisiä, kuin kahvipöytäkeskusteluitakin, joissa käsiteltiin vain toisen yrityksen asioita ja mukana oli kummankin yrityksen edustajia.

Yhteiset palaverit ovat tärkeitä, vaikka ne olisivatkin vain kahvipöydässä läpikäytyjä asioita. Yhteisten palaverien ja kahvitaukojen pitäminen myös yhdistää ihmisiä, joka on hyvä asia, jos työskennellään kuitenkin yhteistä päämäärää kohden. Yksi haastateltava sanoi, että toisen yrityksen edustajia on hyvä olla mukana ihan varan vuoksikin, jotta varautuminen on helpompaa. Hän oli ihan oikeassa, mutta avoimuuden rajat tulee kuitenkin muistaa, ettei muun muassa aiemmin opinnäytetyössä käsitelty tietopääoma pääse karkaamaan täysin oman yrityksen hallinnasta.

8. *Kuinka logistiikka on hoidettu yrityksissä?*

Yksi haastateltava edusti palvelualan yritystä, jolla ei varsinaisesti ollut logistisia tarpeita. Toiset kertoivat pääyrityksen hoitavan pääsääntöisesti logistiikkaan liittyvät asiat, pois lukien omilla tiloissa tapahtuvat pienemmät siirrot. Tuotteille tehtiin kummallakin sisäinen kuljetuspyyntö/tilaus, jonka perusteella pääyrityksen logistiikkaosasto osasi toimittaa tai noutaa lähetyksen.

Tuotantolaitoksissa on todennäköisesti järkevämpää, että pääyritys hoitaa logistiikan, koska se ei todennäköisesti ole alihankkijan ydinosaamista. Voi olla myös mahdollista, että isoissa tuotantolaitoksissa myös sisäinen logistiikka olisi kokonaan ulkoistettu kolmannelle toimijalle.

9. *Kuinka kehitys on jaettu?*

Kaikki haastateltavat kertoivat, että pienet kehitystehtävät hoidetaan itse ilman ilmoitusta pääyritykselle. Isommat kehityshankkeet tehtiin yhdessä tai vähintään pyydettiin pääyritykseltä ”siunaus” kehityshankkeen toteuttamiselle.

Oman toiminnan kehittäminen on tärkeää, eikä pienistä kehitysasioista edes kannata tehdä isompaa numeroa, sillä silloin kuluu vain turhaa aikaa ja rahaa. Jos kehityshankkeet liittyvät jollain tavalla kumpaankin yritykseen tai löydetään jokin toisen toimintaan liittyvä kehitysmahdollisuus, on loogista tehdä kehitystä yhdessä.

a. *Onko yrityksillä yhteinen tyyli kehittämiseksi? (esim. Lean six sigma)*

Tähän kysymykseen ei kukaan osannut vastata.

b. *Kumpi maksaa kehittämisen? Onko vastuu tuotteiden ja prosessien kehittämisestä yritysten yhteinen asia?*

Pääsääntö kaikissa vastauksissa oli, että kumpikin maksaisi omaan kehitykseensä liittyvät asiat. Kuitenkin, jos kehitys liittyi jollain tavalla rakennukseen, niin maksaja oli lähtökohtaisesti pääyritys. Isommissa kehityshankkeissa maksaja määräytyi sopimuksien mukaan.

Kehityksen kulujen jakaminen sen mukaan, kuka kehityksestä eniten hyötyy, on varsin järkevä tyyli. Jos haluttaisiin toisen yrityksen osallistuvan kehityshankkeen kuluihin, tarkoittaisi se sitä, että kaikki kehityshankkeeseen liittyvä tieto pitäisi myös jakaa toisen kanssa. Tämä ei ole toivottavin tilanne, jos kehitetään omaa ydinprosessia, eikä haluta tietopääoman karkaavan toiselle.

c. Pidetäänkö kehitykseen liittyviä palavereita säännöllisesti?

Kehitykseen liittyviä säännöllisiä yhteisiä palavereita piti vain yksi haastateltava. Muilla kehityspalaverit pidettiin tarpeen mukaan.

Yhteistyötä tehdessä tulee väistämättä eteen tilanteita, joissa olisi parantamisen varaa eikä näitä parannusajatuksia saada muutettua teoiksi ilman toimivaa järjestelmää. Yksi vaihtoehto tähän ovat säännölliset kehityspalaverit, mutta kehityspalavereiden pitäminen ei ole välttämätöntä, jos palautteen antamiseen on olemassa jokin systemaattinen keino, jolla palautteen sisältämät kehitysideat saadaan käytyä läpi.

10. Koetko yhteistyöstä olevan hyötyä

a. markkinoiden kannalta? Onko asiakkaan helpompi valita teidät kuin kilpailijan, joka ei tee yhteistyötä?

Kaikki vastasivat kyllä. Yksi haastateltava kertoi toimitusvarmuuden olevan parempi verrattuna yhteistyötä tekemättömiin yrityksiin. Toinen kertoi saavansa isomman asiakaskunnan käyttöönsä yhteistyön avulla.

b. Hinnallisesti? Saadaanko yhteistyöllä kustannuksia pienennettyä niin, että asiakkaan on kustannusten valossa järkevämpää valita teidät kuin kilpailijanne?

Kaikki vastasivat kyllä. Logistiikkakulujen pienentyminen nähtiin suurimpana kustannushyötynä, kun saadaan kattavampi palvelukokonaisuus helpommalla saman katon alta.

On selkeää, että kustannushyötyjä syntyy varsinkin logistiikkakulujen osalta, kun kummatkin yritykset ovat vain joidenkin metrien päässä toisistaan eikä satojen kilometrien. Myös se, että loppuasiakas saa suoraan ostettua koko palvelukokonaisuuden samalla kertaa helpottaa valintaa.

c. Koetko verkostoitumisen olevan helpompaa yhteistyön kautta?

Kaikki kokivat verkostoitumisen helpommaksi yhteistyön avulla.

Uusia kontakteja on helpompaa saada, kun ne tulevat periaatteessa kahta reittiä, omaa ja toisen yrityksen kautta. Verkostoituminen koetaan nykyään varsin tärkeäksi, eikä syyttä. Esimerkiksi

uusien asiakkaiden hankkiminen vaatii aina jonkinlaisen asiakaskontaktin, jos näiden kontaktien määrää saadaan verkostoitumisen ansiosta kasvatettua normaalista, niin uusien ansaintamahdollisuuksien määrä vain kasvaa.

11. Koetko yhteistyöstä olevan haittaa? Millaista?

Yhteistyön etujen koettiin olevan haittoja suuremmat. Ainoastaan yksi haastatettava osasi kertoa tilanteen, jossa yhteistyöstä on ollut haittaa. Kyseessä oli nykyisen pääyrittäjän kilpailija, jolle ei yhteistyön vuoksi voitu tarjota palveluita.

Kilpailutilanteet ovat ne yhteistyön merkittävimmät haittapuolet. On täysin mahdollista, että joitain potentiaalisia asiakkaita tullaan menettämään yhteistyön vuoksi, etenkin jos nämä ovat kilpailijoita. Yhteistyöstä voi olla myös merkittävää haittaa silloin, jos toisen yrityksen maine menee. Maineen menettäminen voi vaikuttaa myös toisen kumppanin maineeseen, vaikkei se olisi tehnyt mitään väärin.

12. Mitä mielestäsi onnistunut yritysten yhteistyö vaatii? Mistä pitää ehdottomasti sopia etukäteen ja millaisia asioita tulisi välttää?

Selviä sopimuksia painottivat kaikki haastateltavat. Kaksi mainitsi myös tietyn tasoisen avoimuuden toista yritystä kohtaan, jotta asiat sujuisivat helpommin. Ehdottomasti etukäteen sovittavista asioista mainittiin hintojen päivitykset.

Selkeät sopimukset ovat yhteistyön kivijalka, joihin kaikki tekeminen nojaa. Opinnäytetyön sopimuksia käsittelevässä osiossa kerrottiin, että sopimuksen ei tarvitse olla aina kirjallinen ollakseen sitova. Yhteistyön edetessä muodostuu käytäntöjä, jotka voidaan myös juridisesti ajatella vastaavan sopimuksia. Avoimuus varmasti helpottaa yhteistyötä, ja tiettyyn pisteeseen asti kannattaakin olla avoin, mutta täytyy muistaa, mitä asioita voi toiselle kertoa ilman, että paljastaa liikaa. Kaikista tulevista isommista muutoksista olisi hyvä tiedottaa toista osapuolta mahdollisimman ajoissa, jotta osapuolet ehtisivät käsitellä asiaa. Hintojen korotuksista kannattaisi jo ennen yhteistyön aloittamista tehdä sopimus, jossa päätetään hintojen tarkastuksesta esimerkiksi kerran vuodessa.

13. Onko yhteistyöstä tehty kirjallinen sopimus? Onko sopimuksessa käsitelty odotettua liikevaihtoa ja/tai sitoudutaanko sopimuksessa vähintään tiettyyn liikevaihtoon?

Sopimus on kaikilla haastateltavilla tehty kirjallisena. Yhdellä haastateltavista ei ole mainittu sopimuksessa mitään liikevaihtoon liittyvää. Toisella käydään kvartaaleittain läpi odotettua liikevaihtoa. Kolmas, joka toimii pääyrittäjän tytäryhtiössä vastasi yrityksen saavan pääyrittäjältä vuosittain budjetin, jonka sisällä tulisi pysyä.

Kirjallinen sopimus yhteistyöstä on tärkeä, kuten on jo aiemmin todettukin. On selvästi erittäin tapauskohtaista, lisätäänkö sopimukseen mitään liikevaihto-odotuksia.

a. Onko kate/voitto ennalta sovittu?

Jokaisella vastaajalla oli erilainen sopimus katteen/voiton osalta. Yhdellä ei ollut mitään ennakkoon sovittua. Toisella riippui tapauksesta, mutta yleisesti ei käytetty ennakkoon sovittua katetta/voittoa. Kolmannella pääyrittäjä määrää kateprosentin, jonka yritys saa laittaa kulujen päälle.

Katteen/voiton ennalta sopiminen sopii tiettyihin tilanteisiin ja helpottaa avoimemman yhteistyön toimimista, mutta ennalta sovituissa katteissa/voitossa piilee iso ongelma. Oman tekemisen kehittämisestä lopahtaa mielenkiinto, koska mitä hyötyä on pyrkiä tekemään asioita tehokkaammin tai kustannustehokkaammin, jos tehdystä työsuoritteesta saa joka tapauksessa saman korvauksen.

b. Ovatko kustannusrakenteet yrityksissä avoimia toisille?

Kustannusrakenteet eivät olleet avoimia muilla kuin haastateltavalla, joka työskentelee pääyrittäjän tytäryhtiössä. Heilläkään rakenteita eivät kuitenkaan pystyneet tarkastelemaan muut kuin yrityksen ylin johto.

Avoin kustannusrakenne on ehkä se kohta, missä menee avoimuuden raja. On ymmärrettävää, että oman tekemisen kustannukset pyritään pitämään salassa.

c. Onko sopimuksessa määritelty sopimuksen voimassaoloaika? Kuinka pitkä?

Fysioterapia ja hierontapalveluja tuottavalla yrittäjällä yhteistyön sopimus on toistaiseksi voimassa oleva, 3 kuukauden irtisanomisajalla. Muilla haastateltavilla sopimukset olivat voimassa tapauksesta riippuen 1–10 vuotta.

Ero perinteisen teollisuuden ja hyvinvointialan sopimuksien voimassaoloajoissa on aika selkeä. Teollisuudessa yleisesti joudutaan yhteistyön aloittamiseen investoimaan suurempia summia,

joiden takaisinmaksuajat voivat olla pitkiäkin. Siksi pidemmät sopimusajat teollisuudessa ovat varsin ymmärrettäviä.

d. Onko sopimuksessa käsitelty salassapitovelvollisuudet kumpaankin suuntaan?

Teollisuusaloja edustavilla haastateltavilla oli sopimuksissa käsitelty salassapitovelvollisuudet molemmille yrityksille, mutta hyvinvointialalla toimivalla ei ollut mitään salassapitoon liittyviä sopimuksia.

On selvästi toimialasta riippuvaa, tarvitaanko salassapitosopimuksia. Yleisesti voidaan kuitenkin ajatella, että yhteistyötä tehdessä olisi hyvä tehdä edes jonkin asteinen salassapitosopimus, jotta vältettäisiin arkaluontoisten tietojen päätyminen väärin käsiin.

14. Missä menee mielestäsi avoimuuden raja yritysten yhteistyössä?

Avoimuuden rajan määrittely koettiin hiukan vaikeaksi. Tärkeimpiä asioita, joista haastateltavat eivät toiselle yritykselle kerro, olivat omaan tekemiseen liittyvät ongelmakohtat ja bonusjärjestelmä.

Avoimuuden rajan määrittely on vaikeaa. On kuitenkin luonnollista, ettei oman toiminnan ongelmakohtia tai bonusjärjestelmän toimintaa haluta mainostaa toiselle yritykselle. Avoimuudessa tulisi käyttää ennen kaikkea maalaisjärkeä. Toisen yrityksen ei todennäköisesti tarvitse tietää esimerkiksi yrityksen laitteisiin tai henkilöstöön liittyvistä ongelmista, elleivät ne vaikuta huomattavasti yhteistyön sujuvuuteen.

15. Muita mieleen tulevia asioita yritysten yhteistyöstä

Haastateltavat vastasivat, että samanhenkisen yrityksen ja heidän henkilöstönsä kanssa on hyvä työskennellä. Yksi korosti myös luottamussuhteen tärkeyttä.

Syvällisessä yhteistyösuhteessa luottamus on tärkeä elementti. Ilman luottamusta ei yhdessä toimimisesta tulisi mitään. Kuten aiemmin opinnäytetyössä käsiteltiin, muodostuu samanhenkiselle työporukalle me-tunne, joka edesauttaa huomattavasti yhdessä toimimista.

6 LOPPUPÄÄTELMÄT AIHEALUEITTAIN

Onnistunut kumppanuus koostuu monesta asiasta, mutta tuloksissa sopimusten ja avoimuuden tärkeys korostuivat. Sopimuksilla luodaan pohja ja suuntaviivat kaikelle sille toiminnalle, jota yhdessä tehdään. Avoimuus puolestaan auttaa arjen toiminnassa pehmentämään tätä sopimuksilla luotua pohjaa. Avoimuus voidaan kuvata toisellakin sanalla: luottamus. Yhteistyössä on luotettava siihen, että toinen tekee sen, minkä on luvannutkin. Riittävän luottamussuhteen rakentaminen vie pitkän aikaa.

Seuraavissa kappaleissa on käsitelty asioita vielä aihealueittain. Mukaan on kasattu myös haastatteluiden aikana käytyjen keskusteluiden sisältöä, jotka saattoivat tulla puheeksi aivan toiseen kysymykseen vastatessa.

6.1 Sopimukset

Sopimusasiat osoittautuivat selvästi tärkeimmiksi asioiksi yhteistyössä. Sopimuksien tarkoituksena on se, ettei tulisi vastaan tilannetta, jossa ei tiedetä, kenen vastuulla asian hoitaminen on. Tärkeimpiä sopimuksien aiheita olivat salassapitoon, vastuurajoihin sekä tilojen vuokraan ja yleisesti yhteistyön raameihin liittyvät sopimukset.

Tärkeää: Isommista päätöksistä on tehtävä aina kirjallinen ja sisällöltään selkeä sopimus. Pienemmistä asioista voidaan sopia myös suullisesti, mutta tärkeää on, että asioista olisi keskusteltu, ennen kuin eteen tulee uusi tilanne. Yhteistyön edetessä muodostuu myös käytäntöjä, jotka ovat verrattavissa hiljaisiin sopimuksiin.

6.2 Investoinnit

Jo sopimusvaiheessa tulisi keskustella investointien tekemisestä. Pienissä investoinneissa, kuten käsityökalujen hankinnasta, ei ole tarkoituksenmukaista pyytää lupaa toiselta yritykseltä, mutta jos tästäkään ei ole sovittu etukäteen, voidaan ajautua ikäviin tilanteisiin. Tämän opinnäytetyön haastatteluiden perusteella tilarajaus on varsin hyvä raja investointien päätösvallalle, niin kauan kun investointi ei muuta kiinteästi tilojen rakennetta.

Tärkeää: Merkittävässä investoinneissa on niiden suunnitteluvaiheessa ehdottomasti hyvä olla mukana kummatkin yhteistyöhön osallistuvat yritykset, vaikka investoinnin kustannuksista vastaisi vain toinen yritys.

6.3 Työ- ja palaverikulttuuri

Pääyrittäjän toimintatyyli luo pohjan, jonka mukaan alihankkijan tulisi muokata omaa toimintakulttuuriaan. Yhtenevät työajat ja turvallisuusmääräykset ovat kummankin yrityksen etu. Haastatteluiden vastausten mukaan olisi yhteisiä palavereita hyvä pitää väliajoin, jotta kummatkin yritykset pysyvät paremmin kartalla tilanteessa.

Tärkeää: Työskentelykulttuurissa noudatetaan vähintään pääyrittäjän turvallisuusmääräyksiä. Tuotannon palavereissa olisi hyvä olla mukana kummankin yrityksen henkilöitä, jotta toiminta pysyisi mahdollisimman sujuvana.

6.4 Logistiikka

Logistiikka on osa-alue, joka monessa tapauksessa on oman ydinosaamisen ulkopuolinen, mutta pakollinen tuotantoa tukeva osuus. Haastatteluiden perusteella on parasta antaa pääyrittäjän hoitaa logistiikkaan liittyvät asiat.

Tärkeää: Varsinkin sisäinen logistiikka on kyettävä järjestämään niin, ettei yhteinen tuotanto kärsi. Jos pääyrittäjä on ulkoistanut jo valmiiksi logistiikan, tulee yritysten tehdä yhdessä sopimukset toimintamallista.

6.5 Toiminnanohjausjärjestelmät

Haastatteluiden vastausten perusteella toiminnanohjausjärjestelmien ei tarvitse olla yhteensopivia, mutta jos pienellä vaivalla ne saadaan sovitettua yhteen, on sen tekeminen järkevää.

Tärkeää: Vaikka toiminnanohjausjärjestelmät eivät kykenisi keskustelemaan toistensa kanssa, on tiedonkulkuun löydettävä toimivat keinot. Tieto voi tarvittaessa kulkea myös sähköpostitse. Ongelmatilanteissa on löydettävä yhteyshenkilöt, jotka kykenevät vastaamaan asioista.

6.6 Yhteinen kehittäminen

Haastatteluiden vastausten mukaan yhteistyötä tekevät yritykset hoitavat itsenäisesti pienemmät kehityshankkeet. Yhteisiäkin hankkeita kuitenkin on, jolloin mukana on kummankin yrityksen edustajia.

Tärkeää: Vähintään oman toiminnan kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. Yhteisiä kehityshankkeita tulee myös väistämättä eteen, joten yhteisten kehityshankkeiden ohjauksesta tulisi olla etukäteen sovittu.

6.7 Kustannusrakenteet

Haastatteluiden perusteella yritysten ja työsuoritteiden kustannusrakenteet eivät lähtökohtaisesti ole avoimia toisilleen. Yhteistyön aikana kuitenkin vaikutti tulevan tilanteita, joissa tiettyjä osia kustannuksista on kerrottava toiselle.

Tärkeää: Kustannusrakenteiden ei tarvitse olla täysin avoimia toiselle yritykselle. On mietittävä tapauskohtaisesti, onko kumppanille tarpeellista avata kustannusten muodostumista enempiä.

6.8 Avoimuus

Haastatteluiden perusteella avoimuus oli sopimuksien jälkeen toiseksi tärkein asia. Avoimuuden rajan määrittäminen on kuitenkin vaikeahkoa, ja kynnys avoimuudelle laskee, mitä läheisemmäksi yhteistyö muuttuu.

Tärkeää: On pidettävä huolta, ettei yrityksen tietopääoma pääse karkaamaan. Liian tarkkoja tietoja on vältettävä antamasta. Asiakkaan ei myöskään tarvitse tietää oman tuotannon jokaisesta ongelmasta.

6.9 Yhteistyön edut ja haitat

Haastatteluiden vastausten mukaan kumppanuuden hyödyt voittavat haitat moninkertaisesti. Yritysten kilpailukyky paranee, vaikka jotkin aiemmin potentiaaliset asiakkaat saattavatkin muuttua kumppanuuden johdosta saavuttamattomiksi.

Tärkeää: Yhteistyöstä syntyvien etujen ja haittojen tulee olla arvioituna kauan ennen yhteistyön viemistä strategiseksi.

6.10 Muita huomioita haastatteluista

Haastateltava 3, oli ollut haastatteluhetkellä töissä edustamassaan yrityksessä kaksi kuukautta, eikä hänen tietonsa yrityksen yhteistyökuvioista ollut vielä kovinkaan hyvällä tasolla. Suurin osa haastattelun kysymyksistä jäi avoimiksi, ja monen kysymyksen vastatessa loppuun tuli lisäys ”ehkä tai luulen niin”. Siksi hänen kanssaan käytyä haastattelua ei otettu huomioon lainkaan. Muilla haastateltavilla oli huomattavasti pidempi työkokemus (2,5–8 vuotta) yhteistyötä tekevästä yrityksestä.

Selvästi haastattelukysymyspatteristoon oli sitä helpompi vastata, mitä korkeammalla yrityksen hierarkiassa haastateltava oli. Etenkin sopimukseen ja talousasioihin liittyviin kysymyksiin saatiin paljon helpommin vastauksia toimitusjohtajalta ja yksikönjohtajalta kuin työnjohtajalta. Onneksi hänellä oli haastateltavista pisin työkokemus, joten hän oli joutunut vuosien varrella työssään sivuamaan aiheita jollain tavalla, vaikei niistä vastuullinen ollutkaan.

Haastatteluiden pitämisestä sovittiin etukäteen sähköpostitse tai puhelimitse. Haastateltaville kerrottiin ennakkoon haastattelun sisällöstä pääpiirteittäin ja tulosten käyttötarkoituksesta. Olisi voinut olla ajankäytöllisesti hyvä lähettää myös kysymyslista ennakkoon, jotta haastateltavat olisivat voineet paremmin tutustua kysymyksiin ja vastausten läpikäymiseen ei olisi kulunut niin paljoa aikaa. Toisaalta se, että kysymyksiä voitiin tarkentaa niiden esittämisen yhteydessä, oli ehdottomasti hyvä asia.

Kaiken kaikkiaan haastattelutilanteista jäi hyvä kuva. Uskon, että anonyyminä vastaaminen kahden kesken tehtävissä haastatteluissa antaa varsin todenmukaisia ja avoimia vastauksia. Haastattelutilanteiden järjestäminen haastateltavien luona on minusta hyvä tapa, jottei itse haastateltava joudu näkemään liikaa vaivaa haastattelua varten.

Yhteistyössä vaikuttaa olevan mukana myös henkilösidonnoisuuksia. Yhteistyön muuttuessa syvällisempään muotoon, henkilösidonnoisuuden merkitys tuntuu kasvavan. Lisäksi haastatteluista jäi kuva, ettei työntekijöiden perinteisellä hierarkialla ollut kovinkaan suurta merkitystä yritysten välillä, vaan toisen yrityksen hierarkiassa alempi saattoi hyvin pyytää toisen yrityksen

toimihenkilöltä jotain palvelusta, eikä tätä pidetty mitenkään erikoisena asiana, koska tiedonkulun on oltava joustavaa.

Henkilösidonnaisuudet yritysysteistyössä olisivatkin mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde. Kaiken saadun tiedon perusteella vaikuttaa siltä, että strateginen yhteistyö on vähän niin kuin parisuhde, jota täytyy arjen välissä hoitaa. Vaikka yritysten päättäjien väliset yhteiset golf-ottelut vaikuttavat vain mukavalta ajanvietolta, on niiden vaikutus kuitenkin syvällisempi.

7 POHDINTA

Normaalisti yritysten yhteistyö alkaa operatiivisena, jolloin vain tehdään toiselle korvausta vastaan tietty työsuorite. Onnistumisien kautta luottamus kasvaa ja yhteistyö voi syventyä taktisemmaksi, jolloin voidaan yhdessä jo suunnitella valmistettavia tuotteita tai palveluita. Viimeinen askel yritysten välisessä luottamuksessa on strateginen liitto, jossa yritykset ovat jo toisistaan riippuvaisia. Vaatii siis suuren työmäärän ja pitkän ajan saada yhteistyö vietyä kumppanuuden tasolle.

Yhteistyö on lopulta myös työntekijöiden välistä toimintaa, jonka sujuvan toiminnan edellytyksenä on tasa-arvoisuus ja yhteinen arvopohja, joilla saadaan ajan kuluessa yhteenkuuluvuuden ilmapiiri eri yritysten työntekijöiden välille. Opinnäytetyöhön haastateltavat henkilötkin olivat kaikki omien sanojensa mukaan yhtä porukkaa toisen yrityksen henkilöstön kanssa.

Perinteisen hierarkian säilyminen yritysyhteistyössä myös vaikuttaa olevan vaikeaa. Oman yrityksen sisällä hierarkiaa noudatetaan ja tuleekin noudattaa, mutta yhteistyötä tehtäessä on tiedonkulun kannalta välttämätöntä joustaa näistä perinteisistä asetelmista.

Opinnäytetyön teossa rajallisten resurssien vuoksi jouduttiin haastatteluiden määrä pudottamaan varsin pieneksi. Mukaan olisi ollut hyvä saada enemmän haastateltavia myös pääyrityksen edustajilta, koska yksi haastattelu osoittautui laadultaan heikoksi. Pieni otanta kuitenkin tarjosi varsin kattavaa tietoa yritysyhteistyöstä teollisuuden ja hyvinvoinnialoilta.

Jos olisi mahdollista jälkikäteen tehdä haastatteluita uusiksi, lisäisin kysymyksiin ehdottomasti mukaan tarkempia kysymyksiä siitä, kuinka yrityksissä on onnistuttu estämään tietopääoman karkaaminen ja onko ollut tilanteita, joissa omaan toimintaan liittyvää tärkeää tietoa on päässyt toisen yrityksen käsiin ja kuinka tällaiset tilanteet on ratkaistu.

LÄHTEET

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Jyväskylän yliopisto 2019. Koppa tutkimusmenetelmät ja -aineistot. Viitattu 13.02.2019. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>.

Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY

Lindblad, M. 2017. Yhteistyösopimus: mitä kannattaa huomioida?. Viitattu: 01.02.2019. Saatavilla: <https://lindblad.fi/yhteistyosopimus/>

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Toteutetut haastattelut yritysyritystä tekevien yritysten työntekijöiden kanssa 03.01.2019 – 10.02.2019

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Turun ja Lappeenrannan yliopisto 2019. Tutkijan ABC. Viitattu 13.02.2019. Saatavilla: <https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 27.02.2019. Saatavilla: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>.

Vesalainen, J. 2004. Katetta Kumppanuudelle. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake.

Yritysten välinen yhteistyö; haastattelukysymykset

Päivämäärä ja paikka:

Yritys/Yritykset:

Haastateltava:

Titteli:

1. Onko tilojen käytöstä tehty vuokrasopimus? Mitä se sisältää? (tilat, sähköt yms.)
2. Onko tilojen käyttöä rajattu? Saako kummankin yrityksen työntekijät liikkua vapaasti toistensa tiloissa?
3. Onko vastuurajoista sovittu? Onko tilarajaus samalla myös vastuurajaus?
4. Onko yrityksillä yhteisiä työntekijöitä, joiden työpanos vaikuttaa molempiin yrityksiin? Kuinka heidän korvauksista on sovittu?
5. Onko yrityksillä yhteisiä työkaluja tai laitteita? Kuinka niiden käytöstä on sovittu?
6. Kuinka tarvittavista investoinneista päätetään? Onko tilarajaus myös raja päätösten teolle, vai pitääkö pääyryykseltä saada lupa hankinnoille?

Liite 1 2(4)

7. Työkulttuuri ja toimintaohjeet. Noudatetaanko pääyrittäjän toimintaohjeita, aukioloaikoja ja turvallisuusmääräyksiä?
 - a. Onko yrityksillä sama toiminnanohjausjärjestelmä? Tarvitseeko toiminnanohjauksen olla yhteensopiva yritysten välillä?
 - b. Onko yrityksillä omat vai yhteiset sosiaalililat?
 - c. Pidetäänkö yhteisiä palavereja? Ovatko kummankin yrityksen edustajat mukana palavereissa, vaikka niissä käsiteltäisiin lähinnä toisen yrityksen asioita?
8. Kuinka logistiikka on hoidettu yrityksissä?
9. Kuinka kehitys on jaettu?
 - a. Onko yrityksillä yhteinen tyyli kehittämiselle? (esim. Lean six sigma)
 - b. Kumpi maksaa kehittämisen? Onko vastuu tuotteiden ja prosessien kehittämisestä yritysten yhteinen asia?
 - c. Pidetäänkö kehitykseen liittyviä palaverieita säännöllisesti?

Liite 1 3(4)

10. Koetko yhteistyöstä olevan hyötyä

- a. markkinoiden kannalta? Onko asiakkaan helpompi valita teidät, kuin kilpailijan, joka ei tee yhteistyötä?

- b. Hinnallisesti? Saadaanko yhteistyöllä kustannuksia pienennettyä niin, että asiakkaan on kustannusten valossa järkevämpää valita teidät, kuin kilpailijanne?

- c. Koetko verkostoitumisen olevan helpompaa yhteistyön kautta?

11. Koetko yhteistyöstä olevan haittaa? Millaista?

12. Mitä mielestäsi onnistunut yritysten välinen yhteistyö vaatii? Mistä pitää ehdottomasti sopia etukäteen ja millaisia asioita tulisi välttää?

13. Onko yhteistyöstä tehty kirjallinen sopimus? Ja onko sopimuksessa käsitelty odotettua liikevaihtoa ja/tai sitoudutaanko sopimuksessa vähintään tiettyyn liikevaihtoon?

- a. Onko kate/voitto ennalta sovittu?

- b. Onko kustannusrakenteet yrityksissä avoimia toisille?

Liite 1 4(4)

- c. Onko sopimuksessa määritelty sopimuksen voimassaoloaika? Kuinka pitkä?

- d. Onko sopimuksessa käsitelty salassapitovelvollisuudet kumpaankin suuntaan?

14. Missä menee mielestäsi avoimuuden raja yritysten välisessä yhteistyössä?

15. Muita mieleen tulevia asioita yritysten välisestä yhteistyöstä